

Zur Existenzberechtigung einer speziellen Betriebswirtschaftslehre für die Gründungs- und Frühentwicklungsphase

In: Müller-Böling, Detlef; Seibt, Dietrich; Winand, Udo (Hrsg.):
Innovations- und Technologiemanagement, C.E. Poeschel
Verlag, Stuttgart 1991 (Seite 479 - 494).

- A. Ausgangsüberlegungen
 - I. Gesamtwirtschaftlicher Hintergrund in der Bundesrepublik Deutschland
 - II. Zur Ausbildungssituation für Gründung und Frühentwicklung in den USA
- B. Potentielle Zielgruppen einer Ausbildung für das Gründungs- und Frühentwicklungsmanagement
- C. Lehrinhalte
- D. Lehrmethoden
- E. Fünf Thesen als Schlußbemerkung

Literatur

A. Ausgangsüberlegungen

1. Gesamtwirtschaftlicher Hintergrund in der Bundesrepublik Deutschland

Nach wie vor fehlt zwar die von Szyperski/Nathusius bereits 1975 (!) eingeforderte umfassende und bundeseinheitliche Statistik der Gründungen, Entwicklungen und Liquidationen von Unternehmungen,¹ wir wissen aber durch Annäherungen,² daß das Gründungs- und **Liquidierungsgeschehen** in der Bundesrepublik Deutschland – auch schon vor dem Beitritt der neuen Bundesländer – ganz erhebliche Größenordnungen umfaßt: in den letzten Jahren war bundesweit regelmäßig mit über 300.000 Gründungen zu rechnen; die Zahl der Liquidationen lag entgegen der Situation in den frühen 70ern³ regelmäßig deutlich unter der der Gründungen.⁴

Weitere Steigerungen der Gründungsaktivitäten sind durch den Eintritt der neuen Bundesländer und die damit verbundene Neuorganisation der Wirtschaft zu erwarten.

Die genannten Zahlen zeigen, daß die Auseinandersetzung mit Unternehmungen in der Gründung und Frühentwicklung ein reiches Betätigungsfeld in der Praxis darstellt. Insbesondere die akademische Ausbildung in der Bundesrepublik Deutschland hat darauf aber bisher kaum reagiert.

Brauchen wir denn überhaupt eine spezielle Ausbildung im akademischen Bereich zur Unternehmertätigkeit in jungen Betrieben? Bietet nicht das traditionelle Betriebswirtschaftsstudium schon alles, was man zur Erfüllung dieser Aufgabe benötigt?

II. Zur Ausbildungssituation für Gründung und Frühentwicklung in den USA

Wagen wir einen Blick über den Atlantik. Die Gesamtzahl von Hochschulen (universities, business schools), die in den USA spezielle Entrepreneurship-Kurse⁵ bzw. z.T. sogar spezielle Studiengänge für diesen Bereich eingerichtet haben, hat sich in der Zeit von 1967 bis 1984 von 8 auf 245 entwickelt⁶ und wächst seitdem etwa gleich schnell weiter,⁷ siedürfte heute bei weit über 300 liegen.

Es wurden inzwischen etwa 30 dedizierte Lehrstühle und vergleichbare Positionen für „Entrepreneurship“ an amerikanischen Hochschulen geschaffen. Auch in Canada, Großbritannien, den Niederlande, Schweden und Frankreich zeichnen sich derartige Entwicklungen ab. Dies steht in deutlichem Gegensatz zur Ausbildungssituation in der Bundes-

republik; dort gibt es bisher nicht einmal einen einzigen Lehrstuhl für diesen Bereich. Was hat im Ausland und speziell in den USA zu dieser Entwicklung geführt?

Einen weiteren Hinweis zur Beantwortung der oben gestellten Fragen können die folgenden Interviewergebnisse geben, die auf 12 vom Verfasser im Jahr 1988 durchgeführten persönlichen Interviews⁸ mit US-amerikanischen Hochschullehrern basieren, die **Entrepreneurship-Kurse** abhalten¹. Fragt man nach Argumenten für die Einrichtung von Entrepreneurship-Kursen an amerikanischen Hochschulen, so zeigen sich zwei unterschiedliche Aspekte.

Zum einen wird argumentiert, daß ein erheblicher Anteil der MBA-Studenten selber Unternehmer **wird**, sei es als Neugründer oder als **Unternehmens-Nachfolger**, oder aber mit Unternehmern als Mandanten, Klienten etc. unmittelbar zusammenarbeitet, sei es als Berater, sei es in Kreditabteilungen von Finanzierungsinstituten, sei es als Venture-Capitalist etc. Dagegen ist die typische Ausrichtung der traditionellen betriebswirtschaftlichen Ausbildung auch in den USA auf die Vorstands- oder Stabsaufgaben gereifter Großunternehmen konzentriert.

Entrepreneurship-Kurse haben in den USA ähnlich wie Business-Policy- oder General-Policy-Kurse integrierenden, überbrückenden Charakter (Capstone-Charakter), d.h. in diesen Kursen sollen die Bausteine des betriebswirtschaftlichen Wissens, die in diversen anderen speziellen Kursen vermittelt wurden, zusammengeführt und in eine unternehmerische Gesamtsicht integriert werden.

Das zweite Argument, das für die Einrichtung von Entrepreneurship-Kursen herangezogen wird, hat daher pädagogischen Charakter; D.h. man geht von der Vorstellung aus, daß sich der überschaubare Mikro-Kosmos einer jungen mittelständischen Unternehmung besser zur Vermittlung einer integrierten unternehmerischen Gesamtschau eignet als das Leitbild einer Großunternehmung.

Leitbild der traditionellen BWL:

- * **Welt der gereiften und großen Unternehmungen**
- * **(administrative) Aufgaben der Vorstands-, Stabs-, Spezialistenebene**

Leitbild Entrepreneurship Ausbildung:

- * **Gründungs- und Frühentwicklungsphase**
- * **Unternehmeraufgabe als Integration von**
 - ** **dynamischer, kreativer Gesamtleitung**
 - ** **und Risiko (Eigentum)**

Abb. 1: Traditionelle Betriebswirtschaftslehre versus Entrepreneurship

Der folgende Beitrag geht zunächst auf die möglichen Zielgruppen einer Unternehmernausbildung im Sinne einer verantwortlichen Gesamtleitung junger Unternehmungen ein.

Es folgt eine Exploration bezüglich relevanter Lehrinhalte zur Erfüllung dieser speziellen Unternehmernaufgabe. Hierbei werden insbesondere Überlegungen angestellt, worin wesentliche Unterschiede zwischen jungen und gereiften Unternehmungen bestehen und

¹ vgl. Szyperski, Nathusius /Empirischen Erfassung/

² vgl. Clemens, Friede /Existenzgründungen/

³ vgl. Klandt, Nathusius /Gewerbemeldungen/

⁴ vgl. dazu auch Dahremöller /Existenzgründungsstatistik/

⁵ Der englischsprachige Begriff „entrepreneurship“ als Begriffsäquivalent für den deutschen Ausdruck „Gründungs- und Frühentwicklungsmanagement“ stellt mehr auf die Persönlichkeit und das Rollenverhalten des Akteurs ab, während der deutsche Begriff auf den unternehmungsgenetischen Aspekt, die **Entwicklungsphase** abhebt.

⁶ vgl. Vesper /Entrepreneurship 1985/VIII

⁷ vgl. Vesper /Entrepreneurship 1988/ 1

⁸ vgl. Klandt /Manuskript/

– damit verbunden–worin entsprechende Differenzen in der Unternehmer-Aufgabe liegen könnten.

Schließlich wird ein kurzer Aufriß möglicher Lehrmethoden gegeben.

Wenn im folgenden von „Gründung“ gesprochen wird, so ist damit – vom Objekt her einengend – die Gründung von *Unternehmungen* gemeint. Phasenbezogen soll neben der *Gründungsphase* i. e. S. auch immer die *Frühentwicklungsphase* (die ersten drei bis fünf Jahre der Etablierung) mit einbezogen sein, auch wenn dies nicht explizit gesagt wird.

B. Potentielle Zielgruppen einer Ausbildung für das Gründungs- und Frühentwicklungsmanagement

Denkbare Zielgruppen einer Unternehmer-Ausbildung für junge Unternehmungen sind zum einen die potentiellen oder tatsächlichen Unternehmer selbst, zum anderen aber auch diverse Berufsgruppen, die mit diesem Kreis zusammenwirken.

Die Abbildung 2 zeigt verschiedene Teilgruppen potentieller Selbständiger, tatsächlich Selbständiger sowie von Gründungshelfern; hier werden auch Gruppen mitaufgeführt, die nicht als Zielgruppen einer akademischen Ausbildung anzusehen sind. Daneben sind der Vollständigkeit halber auch die fachlich Interessierten im Bereich der Medien und der Politik zu nennen.

1. Gruppen potentiell Selbständiger:

- Studenten
 - Wirtschafts- u. Sozialwissenschaften
 - Technik und Naturwissenschaften
 - Medizin und Jurisprudenz
 - Pädagogie und andere
- AZUBIS
- Arbeitnehmer
 - Mittelbau von Hochschulen
 - Handel/Handwerk/Industrie
- Mobile/Suchende/Problemgruppen
 - Arbeitslose
 - Aussiedler/Umsiedler
 - Gastarbeiter
 - Hausfrauen (3. Lebensphase)

2. Tatsächliche Selbständige:

- Jung-Unternehmer
 - High-tech
 - No/Low-tech
- Freiberufler
- Landwirte

3. Gründungshelfer:

- Unternehmensberater
- Steuerberater
- Rechtsanwälte
- Kreditsachbearbeiter

- Venture Manager
- Wirtschaftsförderer
- Verbandsmanager
- Management gereifter Unternehmungen (buy-out/spin oft)
- Gründungsausbilder (z.B. in IHK/HWKIVHS)
- Gründungswissenschaftler

Abb. 2: Mögliche Zielgruppen einer Unternehmergeausbildung

C. Lehrinhalte

Eine erste Orientierung zur Gliederung möglicher Lehrinhalte einer Unternehmer-Ausbildung ergibt sich aus den traditionellen Klassifikationsansätzen der Betriebswirtschaftslehre nach Realprozessen, Managementprozessen, Institutionen etc. (vgl. Abbildung 3).

- | | | |
|----------------|---------------|----------------------|
| – Planung | – Beschaffung | – Industrie |
| – Organisation | – Produktion | – Versicherungswesen |
| – Kontrolle | – Absatz | – Bankwesen etc. |
| – Finanzierung | – Personal | – Steuern (Fiskus) |
| | – Information | – Innovation |

Abb. 3: Lehrinhalte nach traditionellen BWL Gliederungen

In unserem Kontext stellt sich allerdings eher die Frage nach *typischen* (*abweichenden*) Lehrinhalten für Gründungsunternehmer und *junge* Unternehmer.

Bei einer Analyse der Lehrangebote von „Business-Schools“ und „Universities“, wie sie Vesper 1984 in den USA realisierte,⁹ zeigte sich, daß insbesondere die Vermittlung des Know-hows für Business-Plans (Geschäftspläne) als Inhalt dominiert. Dies spiegelt sich auch in einer Analyse des umfangreichen Materials, das von der U.S. Small Business Administration im „National Survey of Entrepreneurial Education“¹⁰ auf ca. 2.700 Seiten zusammengetragen wurde.

Es wird in diesen „Business Plan“ Kursen eine Anleitung zur Entwicklung integrierter Unternehmungskonzepte gegeben, die verbal und quantitativ insbesondere die Komponenten Unternehmer(-Team), Unternehmung und Markt berücksichtigt (vgl. Abbildung 5); wobei mit zunehmendem Innovationsgrad der Gründung eine besondere Problematik in der Informationsbeschaffung im Absatzbereich (Marktvolumen, Marktanteil etc.) zu sehen ist. „Business Plans“ sind in den USA etablierte Instrumente der Akquisition von Eigen- oder Fremdkapital und *conditio sine qua non* für Kapital aus der Venture Capital Szene. Darüber hinaus werden „Business Plans“ in Varianten aber auch als Kommunikationsinstrument und vertrauensbildende Maßnahme in Verhandlungen mit potentiellen Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und öffentlichen Stellen eingesetzt.

⁹ vgl. Vesper /Entrepreneurship 1985/ VII—XIII

¹⁰ vgl. SBA /Survey/

- _ Business-Plan Development
- _ Feasibility Analysis
- _ Venture Finance/Venture Capital
- **Venture Marketing**
- **Entrepreneurial Management**
- **Innovation Management**
- **Product Design and Development**
- Economics of **Entrepreneurship**
- **Psychology of Entrepreneurs**
- _ **Entrepreneurial History**
- **Intrapreneurship/Corporate Venturing**
- **Venture Accounting and Taxes**
- **Academic Fields of Entrepreneurship**

Abb. 4: Typische Inhalte US-amerikanischer Entrepreneurship-Kurse"

Daneben findet sich aber auch eine Vielzahl von Kursen zu speziellen Schwerpunkten insbesondere im Bereich der Finanzierung und des Marketings (vgl. Abbildung 4). Hierhin gehört auch die Auseinandersetzung mit speziellen Phänomenen wie Corporate Venture Capital, Intrapreneurship, Management Buy out und Spin off Gründungen im Technologiebereich.

1. Zusammenfassung (executive summary)
2. Verbale („qualitative“) Darstellung des Vorhabens
 - * **Grundkonzept**
 - * **Gründer(-team)**
 - * **Marktnachfrage**
 - * Wettbewerb
 - * Marketing
 - * **Produktionskonzept/Investitionsvolumen**
 - * Eigene Kapazitäten
 - * Chancen und Risiken
3. Quantitativer Teil: Das Vorhaben in Zahlen
 - * Umsatzplan
 - * **Gründungsspezifische Kosten**
 - * **Investitionsplan/Abschreibungsplan**
 - * Material- und Warenerstausstattung
 - * Fixe Kosten i. lfd. **Betrieb (1.–3. Jahr)**
 - * Variable Kosten i. lfd. Betrieb (1.–3. Jahr)
 - * **Liquiditätsplan**
 - * Finanzplan
 - * Erfolgsplan

- * **Risikoanalyse**
- * **Mindestumsatzberechnung**

Abb. 5: Beispiel der Gliederung eines integrierten Unternehmungsplans

Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, die Überlegungen über relevante Inhalte einer Unternehmer-Ausbildung für junge Unternehmungen auf einer Analyse der Spezifika der Unternehmerrolle in derartigen Unternehmungen basieren zu lassen.

Die folgende Abbildung 6 versteht sich als eine Ideen-Sammlung dazu, die reflektierend zusammengestellt wurde, bislang aber in keiner Weise systematisch oder gar empirisch abgesichert ist. Die aufgeführten Kategorien sind sicherlich nicht überschneidungsfrei, noch können sie eine vollständige Abdeckung möglicher relevanter Unterschiede in der Unternehmer-Rolle im Vergleich junger Unternehmungen mit gereiften großen Unternehmung für sich in Anspruch nehmen. Sie dürfen lediglich als eine Anregung zur Diskussion und zur vertiefenden empirischen Forschung dienen.

Aspekt	bei jungen Unternehmungen:
* Interessendeckung Unternehmung u. Leitungsebene (Führung durch Unternehmer: Leitung + Risiko)	stärker
* Fristigkeit des Denkens (keine „Ehe auf Zeit“ des Managements)	langfristiger
* Identifikation Mitarbeiter mit Unternehmung	größer
* engagierte/unternehmerische Mitarbeiter	eher
* historische Belastung bzw. faktische Bindung an frühere Entscheidungen wie:	geringer
- noch nicht abgeschrieb. Investitionen in Produktion	
- Imagefestlegung/Investitionen in den Markt	
* Unternehmensgröße	niedriger
* Überschaubarkeit	größer
- Einblick der Untern.L Leitung in alle Teilbereiche	
* Integration der Führung	größer
- auf strategischer/operativer Ebene	
- über alle Real/Formatprozesse hinweg	
* Marktnähe der Entscheidungsträger	größer
* Flexibilität/Anpassungsfähigkeit (bezüglich Hierarchiestufen, Länge der Entscheidungswege)	höher
* Innovationsdruck/-motivation (um überhaupt am Markt bestehen zu können)	größer
* Entwicklungspotentiale/-druck	höher
* Entwicklungskosten	geringer
- Personen-/Know-how-Transfer vom Inkubator	
- Extraengagement neben Arbeitszeit	
- geringer Verwaltungsoverhead	

* Verfügbare Ressourcen/Spielräume - finanzielle (Liquiditätsprimat) - personelle (eingespieltes Team) - zeitliche/sachliche	geringer
* Marktzutritt - unbekanntes Unternehmen - unbekannte Leistungen	schwieriger
* Robustheit des Systems (hohe Fehlerempfindlichkeit)	geringer
* Risikomix/-ausgleich - Produkte in unterschiedlichem Lebens/Marktzyklus - Produkte in unterschiedl. Märkten/Nachfragergr.	geringer
* Erfahrungsschatz (Lernkurve) - Markterfahrungen - Innerbetriebliche Organisation	geringer
* Kosten der Leistungserstellung - Economies of scale - kein vorhandener Name/Image - geringe Arbeitsteiligkeit - geringe Routine/Standardisierung v. Abläufen	LT. höher
* Gestaltungsbedarf (intern/extern)	höher
* Einflußnahme auf die Umwelt	geringer
* Beeinflussung durch die Umwelt	größer
* Vergangenheitsdaten für Planung	keine
* Planungs-/Entsch. Rentabilität	geringer

Abb. 6: Junge versus gereifte Untemehmung¹²

Ohne Anspruch auf eine stringente und zwingende Ableitung aus den vorgenannten Überlegungen wird mit der Abbildung 7 ein Vorschlag für die Inhalte einer Unternehmer-Ausbildung, insbesondere bezogen auf die Gründungs- und Frühentwicklungssituation, gemacht. Diese setzt zum einen an gründungsspezifischen Aktionsfeldern (prozeßorientiert) an, geht im zweiten auf die Vermittlung von vermutlich relevanten Hintergrundinformationen ein und weist schließlich zum dritten auf konkrete Methoden und Fertigkeiten, die für die Gründungs- und Frühentwicklungssituation als wichtig erachtet wurden.

Der letzte Punkt in Abbildung 7 soll darauf hinweisen, daß die Auseinandersetzung mit Problemen der Gründung und Frühentwicklung aus unterschiedlicher Problemsicht, d.h. also zielgruppenbezogen zu differenzieren ist, weil insbesondere zu berücksichtigen ist, ob die Ausbildung sich an potentielle und tatsächliche Unternehmer aus diesem Bereich richtet, oder aber an die in Abbildung 1 ebenfalls aufgeführten verschiedenen Kreise von Gründungshelfern.

¹² vgl. dazu auch die Einschätzungen durch Mitglieder der Geschäftsleitung von Industrieunternehmen zu Unterschieden zwischen jungen und gereiften Unternehmen: Szyperski, Klandt /Venture-Management-Aktivitäten/ 57-60

1. Gründungs-spezifische Aktionsfelder:

- Geschäftsideengenerierung/-beurteilung
- Ideenschutz
- Machbarkeitsprüfung
- Integrierte Geschäftsplanung
 - Aufbau/Struktur
 - (Markt-)Informationsgewinnung
 - qualitative/quantitative Planung
- Strategische/operative Gründungsentscheidungen bez.:
 - Karrierealternativen
 - soziale Sicherung
 - Eintrittsstrategie
 - Gründungsformen
 - strategische Positionierung (Produkt/Markt)
 - Interne Partnerschaft
 - Marktpartnerschaft
 - Kooperationen/Netzwerke
 - Standort
 - Corporate Identity/Culture
 - Rechtsform/ Beteiligungsmodelle
 - Gesellschaftsvertrag
 - Finanzierung/Förderung/Venture Capital/Beteiligung/Leasing

2. Gründungsbezogene Hintergrundinformationen

- Gesamtwirtschaftliche Bedeutung
- Gründungsstatistik
- Unternehmereigenschaften

3. Gründungs-wichtige Methoden/Fertigkeiten

- **Grundzüge Rechnungswesen**
- **Grundzüge Steuerwesen**
- **spez. Liquiditätsmanagement**
- **Spread-sheet/Tab.-Kalkulation** auf PC
- **Führungstechniken**
- **Verhandlungstechniken**
- **Präsentationstechniken**
- **Kreativitätstechniken**
- **Zeitmanagement**
- **Stressbewältigung**

4. Zielgruppenspezifische Betrachtungsweisen

- **Gründungsunternehmersicht**
- **Venture Capitalistsicht**
- **Sicht der etablierten Unternehmung (Corporate Venturing)**

D. Lehrmethoden

Die Abbildung 8 führt mehr oder minder verbreitete Lehrmethoden der Vermittlung betriebswirtschaftlicher Inhalte auf. Auf die einzelnen Unterschiede dieser Lehrmethoden bzw. auf deren Möglichkeiten und Grenzen bei der Vermittlung der hier relevanten Inhalte soll nicht näher im Rahmen dieses Beitrags eingegangen werden. Es erscheint aber beim anvisierten Ausbildungsziel „Unternehmer in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase“ wichtig, besonderen Wert auf *aktive*, eigendynamische Lernmöglichkeiten zu legen und Formen des passiven Lernens in den Hintergrund treten zu lassen.

- Vorlesung
- Übung
- Kleingruppenarbeit
- Projektstudium
- Präsentation

- Hausarbeit
- Selbststudium
- (per Literatur/Computer)
- Selbsterfahrung (encounter)
- ERFA-Gruppe

- Praktikum
- Exkursion

- Videotraining
- Expertensysteme als Lerninstrument
- Computerunterstützter Unterricht
- Interaktive multimediale Lernsysteme

- Rollenspiele
- Fallstudien Papier
- Fallstudien „life“
- Role Models („Erfolgsstories“)
- Planspiele

Abb. 8: Lehrmethoden

Aufgrund umfangreicher und positiver Erfahrungen sollen hier lediglich einige Bemerkungen zur Planspiel-Methode gemacht werden. Diese Erfahrungen wurden beim Einsatz eines konkreten Planspiels gemacht, das mit der Intention entwickelt wurde, wesentliche Teile der Erfahrungswelt einer jungen Unternehmung abzubilden. Das Planspiel „EVA“ wurde in seiner Grundversion im Rahmen eines von der DFG finanzierten Forschungsprojektes im Projektbereich Gründungsforschung der Universität zu Köln entwickelt¹⁴ und inzwischen in 30 Planspielveranstaltungen mit rd. 350 Spielern eingesetzt.¹⁵

Mit diesem auf die Gründungs- und Frühentwicklungsphase spezialisiertem Planspiel soll dem angehenden oder auch schon aktiven Unternehmungsgründer die Möglichkeit gegeben werden, die Unternehmer-Rolle in einem solchen Umfeld möglichst realitätsnah zu spielen.

Planspiele bieten die Möglichkeit eines hautnahen Erlebens, die Vermittlung der Lehrinhalte basiert nicht auf rein abstraktem Lernen. Daraus ergibt sich zum einen der hohe Motivationswert eines solchen Planspiels, der die Spieler nach unserer Erfahrung auch über Zeitspannen von 10 Stunden ohne äußeren Antrieb fesselt, und zum anderen eine vertiefte, stärker internalisierte Form des Lernens. Insbesondere Phänomene, die sich im Zeitablauf entwickeln (Auseinanderlaufen von Liquidität und Erfolg z.B.), können über eine Planspiel-Erfahrung besser verständlich gemacht werden, ebenso wie der Umgang mit hochkomplexen Systemen (vielfache Vernetztheit unterschiedlicher Aktionsbereiche wie Personal, Finanzen, Absatz etc.) und mit Möglichkeiten der Feed-back Verarbeitungen bzw. der Interaktion zwischen Akteur und Umfeld (wiederholtes Nachsteuern, Korrigieren).

Gegenüber der realen Welt bietet ein Planspiel zum einen den Vorzug einer zeitlichen Verdichtung und damit der Reduzierung des Lernzeitaufwandes. Zum anderen haben solche Planspiele gegenüber der Realität auch den Vorzug, daß im Spiel getätigte finanziellen Transaktionen die eigene materielle Existenz nicht gefährden können!

„EVA“ geht von der Sichtweise und Erfahrungswelt des verantwortlichen Eigentümer-Unternehmers eines zu gründenden Software und Systemhauses aus.

- * **Gründungs- und Frühentwicklungsphase (Strukturaufbau/-entwicklung)**
- * **ganzheitliche Unternehmerrolle in mittelständischer Unternehmungsgröße**
- * **Vielfalt von Prozeßbereichen (Beschaffung/Produktion/Absatz/Standort/Personal/Finanzen/Information)**
- * **Breites Leistungsangebot (als Hersteller/Dienstleister/Händler)**
- * **auch qualitative Entscheidungen (z.B. im Bereich Standort/Personal)**
- * **auch Notwendigkeit für den Einsatz unternehmerischer Intuition (nicht alle Entscheidungen sind analytisch-rechenbar abzusichern)**
- * **strategische und operative Entscheidungsebene ist gefordert**
- * **monatsweise Entscheidungen, nicht quartalsweise oder jährliche (1 Periode = 1 Monat)**

- " viele Spielperioden (37) **und viele Entscheidungsmöglichkeiten**
(pro Periode über 100; insgesamt im Spiel rd. 4.000)
- * realistische steuerliche **Rahmenbedingungen**
(Umsatzsteuer/Körperschaftst./Gewerbest./Lohnst.)
- * **realistisches Rechnungswesen**
(Handels-/Steuerrechtl. und Betriebswirtschaftl.;
zeitl. Verzögerung Ausgabe an Spieler)
- * **begrenzte Zeit: Entscheiden unter Zeitdruck, Streß**

Abb. 9: Wichtige Charakteristika von „E V a“

Mit dem Planspiel wird auf der Basis wichtiger Aspekte der Unternehmer-Aufgabe in einer jungen Unternehmung auf die Repräsentanz einer Vielfalt von Prozeßbereichen Wert gelegt und daher sowohl Beschaffung, Produktion und Absatz, als auch Personal-, Finanzierungs-, Standort- und schließlich der Informationsbereich modelliert.

Es wurde weiterhin versucht, eine möglichst große Breite des Leistungs-Angebotes einzubeziehen; das heißt der Spieler kann sowohl als Händler als auch als Dienstleister und schließlich auch als Hersteller aktiv werden.

Da in der unternehmerischen Praxis nur Teile der Entscheidungen quantitativ abgestützt bzw. abgeleitet werden können, wurde auch bewußt vermittelt, qualitative Entscheidungen (z. B. bei der Standortsuche, Personalbereich) einzubeziehen und somit Raum zu lassen für die Entwicklung und den Einsatz unternehmerischer Intuition, einem „Gefühl“ für das komplexe Gesamtsystem der Unternehmung.

Wiederum bezugnehmend auf die Situation in einer jungen Unternehmung wurde im Gegensatz zu den meisten Planspielen, bei denen die Entscheidungsebene einen strategischen Charakter hat, Wert darauf gelegt, daß für den Spieler eine Notwendigkeit besteht, strategische Grundsatzentscheidungen zu treffen, aber auch darauf, daß die konkreten Entscheidungen im Spiel eher operativen Charakter haben. Damit hängt auch die Tatsache zusammen, daß hier nicht mit Jahres-/Halbjahres-/Quartals-Entscheidungsperioden gearbeitet wird, sondern die Entscheidungen monatsweise zu treffen sind.

Um der Zufälligkeit von guten oder schlechten Entscheidungen weniger Raum zu bieten, um vor allen Dingen aber auch eine bewußte Selektion zwischen Wichtigem und weniger Wichtigem von den Spielern zu fordern, werden sehr viele Entscheidungsmöglichkeiten vorgegeben (insgesamt etwa 4.000 im Verlauf des Spiels); zusammen mit den kurzen Entscheidungszeiträumen ergeben sich daraus eine Vielzahl von Korrektur- und Nachsteuerungsmöglichkeiten, wie sie auch in der Realität meist bestehen (Feed-back-Verarbeitung).

Da davon ausgegangen wird, daß die unternehmerischen Aktivitäten in der Praxis sehr oft mit erheblichem Zeitdruck verbunden sind, wird für das Spiel eine relativ knapp bemessene, aber durchaus ausreichende Zeitvorgabe gemacht.

Insgesamt wurde angestrebt, auch in Details möglichst realistisch zu sein. Dies bedeutet z.B., daß im Gegensatz zu sehr vielen Planspielen auch die Wirkung der wichtigsten Steuerarten (Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Lohnsteuer) nach bundesdeutschem Recht mit einbezogen wurde.

Wie erwähnt liegt schon eine gewisse Erfahrung beim Einsatz des Planspiels vor. Eine Teilauszählung der Daten soll kurz referiert werden. Der überwiegende Teil der Spieler waren Studenten insbesondere aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich. Für die Validierung des Planspiels war es aber auch sehr wichtig, dieses Planspiel mit anderen Berufsgrup-

pen insbesondere mit selbständigen Unternehmern zu spielen. Die Tabelle 1 zeigt die Verteilung auf die Berufsgruppen, die Tabelle 2 den Bezug zur Selbständigkeit.

	absolut	in %
Student/Auszubildender	175	65,2
Angestellte/Sachbearbeiter		
– kaufmännisch	18	6,7
– F&E	27	10,0
Manager	12	4,5
Unternehmer	27	10,0
Sonstige	10	3,7
Valide Fälle	269	100
Keine Angabe	24	

Tab. 1: Tätigkeitsgruppen (vorwiegende Tätigkeit)

	absolut	in %
– nicht selbständig	202	78,0
– weniger als 40 Stunden pro Woche	26	10,0
– 40 oder mehr pro Woche	31	12,0
Valide Fälle	259	100
Keine Angabe	34	

Tab. 2: Umfang der Selbständigkeit (Stunden)

Wichtig erschien u.a. die Frage, welche Akzeptanz im Hinblick auf eine Realitätsnähe von Seiten der Spieler dem Planspiel zugesprochen wurde. Die Tabelle 3 zeigt, daß mehr als 80 % das Planspiel als realistisch oder sehr realistisch einstufen. Insbesondere die Meinung der Gruppe derjenigen, die sich unternehmerisch betätigt haben oder betätigen, war in diesem Zusammenhang von Interesse. Eine Teilung der Stichprobe in Selbständige und nicht Selbständige zeigt eine vergleichbar positive Einschätzung der Realitätsnähe des Planspiels auch bei den Selbständigen.

	absolut	in %
sehr realistisch	39	15,2
eher realistisch	176	68,8
eher unrealistisch	39	15,2
völlig unrealistisch	2	0,8
Valide Fälle	256	100
Keine Angabe	37	

Tab. 3: Ist „Eva“ realistisch? (alle Fälle)

	absolut	in %
sehr realistisch	8	17,4
eher realistisch	30	65,2
eher unrealistisch	7	15,2
völlig unrealistisch	1	2,2
Valide Fälle	46	100

Tab. 4: Ist „Eva“ realistisch? (nur Selbständige; auch Teilzeit)

E Fünf Thesen als **Schlußbemerkungen**

In diesem Beitrag konnte weitestgehend nur spekulativ argumentiert werden. Es wäre sicherlich wünschenswert, eine auf empirische Untersuchungen basierende Analyse der Spezifika der Unternehmergebung in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase als Basis für die Ableitung relevanter Lehrinhalte zu haben. Ebenso wie es Aufgabe zukünftiger empirischer Untersuchungen sein sollte, die Effizienz der Vermittlung dieser Inhalte bei unterschiedlichen Lehrmethoden abzusichern. Dennoch seien zum Abschluß bei heutigem Stand der Erkenntnis die folgenden Thesen gewagt.

These 1:

Die unternehmerische Aufgabe (Führungs-, Management-) unterscheidet sich in jungen Unternehmungen, von der in gereiften Unternehmungen.

These 2:

Die traditionelle BWL orientiert sich am Leitbild der gereiften Großunternehmung und an der dort gestellten Leitungsaufgabe auf Vorstands- und Stabsebene.

These 3:

Die Methoden und Instrumente, die für die gereifte Großunternehmung entwickelt wurden, lassen sich nicht direkt auf die junge, mittelständische Unternehmung übertragen.

These 4:

Bei zunehmender Komplexität und Entwicklungsdynamik wird die unternehmerische Aufgabe auch im Mittelstand ständig anspruchsvoller und bedarf der gezielten Unterstützung.

These 5:

Wir brauchen daher eine speziell ausgerichtete Gründungs-/Entrepreneurship-Ausbildung d.h. eine spezielle BWL für Gründungs- bzw. für junge Unternehmungen an unseren Hochschulen.

Literatur

Clemens, Friede /**Existenzgründungen/**

Clemens, Reinhard; Friede, Christina: Existenzgründungen in der Bundesrepublik Deutschland. Grundlagen einer Existenzgründungsstatistik, Stuttgart 1986

Dahremöller /**Existenzgründungsstatistik/**

Dahremöller, Axel: Existenzgründungsstatistik, Stuttgart 1987

Klandt /Manuskript/

Klandt, Heinz: nicht veröffentlichtes Manuskript mit Protokollmitschriften

Klandt, Nathusius /Gewerbemeldungen/

Klandt, Heinz; Nathusius, Klaus: Zur Struktur und Entwicklung der Gewerbemeldungen 1973 bis 1975 in Nordrhein-Westfalen. Göttingen 1977

Klandt /Entrepreneurs/

Klandt, **Heinz:** Real and Potential Entrepreneurs **Playing** a Business Simulation Game. **Arbeitspapier** präsentiert auf der Konferenz RENT IV (Research in **Entrepreneurship - 4th Workshop**), Köln 29. und 30. November 1990

Müller-Böling, Klandt /**Bezugsrahmen/**

Müller-Böling, Detlef; Klandt, Heinz: Bezugsrahmen für die **Gründungsforschung** mit einigen empirischen **Ergebnissen**. In: Szyperski, Norbert; Roth, **Paul** (Hrsg.): **Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe**. Poeschel **Verlag**, Stuttgart 1990, S. 143-170

SBA /Survey/

SBA, National Center for Research in Vocational Education Institute for Enterprise Advancement (Hrsg.): National Survey of Entrepreneurial Education. 3rd Edition, 1986

Szyperski, Klandt /**Venture-Management-Aktivitäten/**

Szyperski, Norbert; Klandt, Heinz: **Venture-Management-Aktivitäten** mittelständischer Industrie-Unternehmen. Arbeitsbericht des **Planungsseminars** der Universität zu Köln, August 1983, S. 57-60

Szyperski, Klandt /**Unternehmerfähigkeit/**

Szyperski, Norbert; Klandt, Heinz: Diagnose und Training der Unternehmerfähigkeit mittels Planspiel. In: Szyperski, Norbert; Roth, Paul (Hrsg.): Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Stuttgart 1990, S. 110-123

Szyperski, **Nathusius** /Empirische **Erfassung/**

Szyperski, Norbert; **Nathusius, Klaus:** Zur empirischen Erfassung der **Gründungen, Entwicklungen** und **Liquidationen** von **Unternehmungen** in der **Bundesrepublik Deutschland**. Arbeitsbericht Nr. 3 des **Planungsseminars** der Universität zu Köln, Oktober 1975

Vesper/Entrepreneurship 1985/

Vesper, Karl: **Entrepreneurship** Education 1985. Babson College Center for Entrepreneurial Studies, Aug. 1985, S.VIII

Vesper/Entrepreneurship 1988/

Vesper, Karl: Entrepreneurship Education 1988. in Arbeit; zitiert nach **Plaschka**, Gerhard R.; Welsch, **Harold** P.: Emerging Structures in Entrepreneurship Education: Curricular Designs and Strategies. Arbeitspapier, S. 1