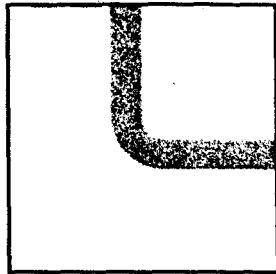


UNTERNEHMERISCHE PARTNERSCHAFTEN

Herausgegeben von
Detlef Müller-Böling und Klaus Nathusius



2.3. Partnerschaftsunternehmer versus Einzelunternehmer im Planspiel

Heinz Klandt

2.3. Partnerschaftsunternehmer versus Einzelunternehmer im Planspiel

Heinz Klandt

2.3.1. Einführung

2.3.2. Das zugrundegelegte Planspiel

2.3.3. Empirische Basis

2.3.4. Empirische Daten Einzel- versus Partnerunternehmer

2.3.5. Zur Validität des Planspiels

2.3.6. Schlußbemerkung

Literatur

Anhang 1: Einleitende Bemerkungen zum Planspiel "EVA"

Anhang 2: **Entscheidungsblätter**

Partnerschaftsunternehmer versus Einzelunternehmer im Planspiel

Professor Dr. Heinz Klandt, Universität Dortmund

1. Einführung

Eines der zentralen Problemfelder der traditionellen Entrepreneurship-Literatur ist die Beschäftigung mit der Unternehmerperson.¹ Typischerweise geht die Wissenschaft dabei vom einfachsten Fall, dem Einzelunternehmer aus. Der komplexere Fall der Partnerschaftsunternehmung findet dagegen nur ausnahmsweise Beachtung.

In Studien, die auf partnerschaftliche Unternehmungen ausgerichtet sind, entstehen neue Qualitäten von Fragestellungen bei der Auseinandersetzung mit den Rollenträgern der Unternehmeraufgabe: etwa Überlegungen zur Entstehung von Partnerschaften in der Unternehmung, zum aufgabenteiligen Zusammenwirken der Mitglieder einer solchen Partnerschaft, den "Kosten" partnerschaftlichen Interagierens (Kommunikationszeiten) etc.

Einige wenige Untersuchungen, die bisher vorliegen, weisen darauf hin, daß Partnerschaftsgründungen erfolgreicher sein können als Einzelgründungen.² Dieses dürfte insbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen, bei *denen* eine frühzeitige Aufteilung von Aufgaben in der Unternehmensspitze wichtig ist, zutreffen. Einen Überblick über empirische Ergebnisse zu Partnerschaftsunternehmungen gibt Müller-Böling.³

Nun zu einigen Bemerkungen über die hier gewählte Methodik empirischer Forschung. In den Wirtschaftswissenschaften wird üblicherweise mit Feldforschungsansätzen operiert; der Wissenschaftler geht zu Managern und Unternehmungen in ihrem realen Umfeld, befragt und beobachtet sozusagen vor Ort in der Arbeitswelt der Praktiker. Nur ausnahmsweise werden wirtschaftswissenschaftliche Untersuchungen in einem Laborumfeld, d.h. mit standardisierten und damit wiederholbaren Bedingungen praktiziert.

Empirische Forschungsarbeiten sind insbesondere auf die kausale Analyse von Beziehungszusammenhängen ausgerichtet. In diesem Zusammenhang wird in der Wissenschaftstheorie oft als Bedingung für eine

¹ Vgl. Klandt, Heinz: Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch Gladbach 1984; Klandt, Heinz: Zur Person des Unternehmensgründers. In: Dieterle, Willi K. M.; Winkler, Eike M. (Hrsg.): **Unternehmensgründung - Handbuch des Gründungsmanagements** München 1990, S. 29-43.

² Vgl. z.B. Klandt, Heinz; Kirschbaum, Günter: Software- und Systemhäuser: Strategien in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase, GMD-Studie Nr. 105, St. Augustin 1987, S. 85-87.

³ Vgl. Müller-Böling, Detlef: Partnerschaftsgründungen - Problemaufriß eines unentdeckten Forschungsfeldes. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), **Kooperatives Management, Schriften für Betriebs- und Finanzwirtschaft** Bd. 2, Baden-Baden 1990, S. 189-206.

Kausalanalyse die Durchführung von Laborexperimenten gefordert. Das heißt unter den standardisierten Bedingungen eines Laborumfeldes sollen eine oder mehrere unabhängige Variablen von Forschern bewußt manipuliert werden, um bezogen auf eine abhängige Variable mit einiger Zuverlässigkeit eine etwaige kausale Folge prüfen zu können. Insbesondere die sozialwissenschaftliche Artefact-Forschung hält zwar auch experimentellen Labordesigns Unzulänglichkeiten entgegen, die sich gerade aus der Künstlichkeit der Situation her ergeben. Nichtsdestotrotz ist es im Sinne einer methodischen Vielfalt und den Kompensierungsmöglichkeiten der Schwächen jeder einzelnen methodischen Vorgehensweise sinnvoll, die gegebene Vielzahl von Felduntersuchungen durch Laborforschungen experimenteller und nicht-experimenteller Art zu ergänzen.

Computergestützte Planspiele bieten im betriebswirtschaftlichen Bereich Möglichkeiten, quasi Laborbedingungen herzustellen, die bisher noch nicht im wünschenswerten Umfang von der Forschung genutzt werden. Die hier vorgelegte Untersuchung arbeitet mit einem solchen Ansatz.

Andererseits ist es aber auch wichtig, empirische Forschungsmethodik an die Methodik der Simulationsentwicklung speziell im Sinne der empirischen **Validierungen** von Planspielen heranzutragen;⁴ die Methodik der Simulation und die Methodik empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung sollten sich also gegenseitig bereichern. Das Spektrum der Möglichkeiten ist hinsichtlich dieser Bereicherung, bei weitem nicht ausgenutzt, das spezielle methodische Instrumentarium bislang auch eher unzulänglich entwickelt.

2. Das zugrundegelegte Planspiel

Im Projektbereich Gründungsforschung der Universität Köln, der 1974 von Norbert Szyperski ins Leben gerufen wurde, wurde 1986 bis 1988 im Rahmen eines DFG-Projektes die Basisversion eines Planspieles zur Simulation der Gründungs- und Frühentwicklungsphase einer Unternehmung entwickelt⁵ Dieses Planspiel wurde in der Folge im Rahmen von rd. 85 Planspielveranstaltungen mit 1.200 Teilnehmern eingesetzt.

Das typische Leitbild der traditionellen Betriebswirtschaftslehre ist die Welt der gereiften und großen Unternehmen. Die daraus abgeleitete Aufgabenstellung, auf die die betriebswirtschaftliche Ausbildung überwiegend abzielt, bezieht sich vorzugsweise auf die strategische Perspektive der Vorstands- und Stabebene in dieser Gruppe von Unternehmungen. Das hier eingesetzte Planspiel EVa entwickelt dazu eine Gegenwelt: Es

4 Vgl: Harbordt, Steffen: Computersimulation in den Sozialwissenschaften, Band 1 und 2, Reinbek 1974.

5 Vgl. Klandt, Heinz: "EVa". Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten, Köln-Dortmund 1993 sowie Szyperski, Norbert/ Klandt, Heinz: Diagnose und Training der Unternehmerfähigkeit mittels Planspiel, in: Szyperski, Norbert/ Roth, Paul: Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart 1990, S. 110-123.

wird die Gründungs- und Frühentwicklungsphase eines mittelständischen Unternehmens simuliert. Hierbei wird von einer Einheit der Unternehmeraufgabe im Sinne von Leitung und Eigentum ausgegangen, die vielfältig und breit angelegt ist.

Basierend auf Analysen des Denkpsychologen Dörner ⁶ versucht dieses Planspiel, typische Charakteristika der qualifizierten Berufsaufgabe eines Gründungsunternehmers beim Start und in der Frühentwicklungsphase seines Unternehmens zu simulieren. Die Unternehmeraufgabe kann wahlweise in diesem Planspiel von einem Einzelunternehmer (Einzelspieler) oder von Partnerschaftsunternehmen (Spiel in kleinen Gruppen von zwei bis vier Personen) wahrgenommen werden.

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über die Struktur des Planspiels, weist dieses als ein generelles Unternehmensplanspiel aus und hält wichtige Eigenschaften dieses Planspiels fest:

- * Simulation der Gründungs- und Frühentwicklungsphase bei einer überschaubaren Unternehmensgröße.
- * "EVA" beinhaltet eine Vielfalt von Entscheidungsbereichen: Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, Finanzierung, Standortwahl und Informationsmanagement. .
- * Gegeben ist ebenfalls eine große Breite des Leistungsbereichs: sowohl Handel als auch Herstellung als auch Dienstleistungen.
- * Es wurde in dem Planspiel Wert darauf gelegt, neben quantitativen Entscheidungsproblemen auch qualitative Entscheidungsmöglichkeiten vorzugeben. Letzteres bezieht sich z.B. auf Fragen der Standortwahl und auf einige Personalaspekte. Somit ergibt sich auch eine Herausforderung an die Entwicklung und den Einsatz der unternehmerischen Intuition; das Planspiel ist also bewußt nicht als eine Anleitung zur akademischen Rechenakrobatik angelegt!
- * Es werden strategische und operationale Entscheidungsebenen angesprochen, was sich u.a. darin ausdrückt, daß die Entscheidungen monatlich (und nicht wie üblicherweise bei Planspielen meist halbjährig oder ganzjährig) erfolgen. Insgesamt werden daher eine Vielzahl von Entscheidungsperioden (nämlich 37) gespielt.

⁶ Vgl. Dörner et al. (Hrsg.): Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit **und** Komplexität, Bern-Stuttgart-Wien 1983.

- * Die oben angesprochene Vielzahl von Entscheidungsbereichen drückt sich auch in einer hohen Zahl möglicher Entscheidungen aus; pro Periode sind dies 100 und mehr, d.h. rd. 4.000 Entscheidungsmöglichkeiten im Gesamtspiel.
- * Um einen relativ großen Grad an Realismus zu erreichen, wurden auch wichtige steuerliche Rahmenbedingungen (Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Lohnsteuer, Kirchensteuer) in die Simulation einbezogen, ebenso wie ein realistisches betriebswirtschaftliches Rechnungswesen nach BiRiLiG, das neben den üblichen handels- und steuerrechtlichen Abschlüssen auch die Möglichkeit der Anforderung von betriebswirtschaftlichen Abschlüssen, (unter Einschluß kalkulatorischer Größen wie Eigenkapitalverzinsung) beinhaltet.
- * Des weiteren wurde eine Annäherung an eine reale Entscheidungssituation dadurch versucht, daß die Spieler einem erheblichen Zeitdruck ausgesetzt werden; es wird eine Vielzahl von Monaten (insgesamt 37, also die drei Frühentwicklungsjahre) in 1,5 Tagen gespielt.
- * Basisinformationen werden durch das System ohne Anforderung von Seiten der Spieler gegeben; diese Informationen sind allerdings bewußt knapp gehalten. Zusatzinformationen müssen vom Spieler bei einem Marktforschungsunternehmen bzw., was die internen Daten betrifft, beim Steuerberater angefordert und bezahlt werden.

Das Planspiel läuft typischerweise wie folgt ab:

Im Vorfeld werden den Spielern Erstinformationen in schriftlicher Form zugänglich gemacht. Es folgt ein Einführungsabend, der etwa zwei Stunden dauert und der neben einem Einführungsvortrag des Spielleiters das Verteilen weiterer Basisinformationen beinhaltet. Außerdem wird dem Spieler eine erste Möglichkeit gegeben, zusätzliche Informationen gegen entsprechendes Entgelt vom Spielleiter zu erwerben.

In der Folge haben die Spieler am gleichen Abend oder am Morgen vor dem Spielbeginn in häuslicher Arbeit ein Gründungs- und Frühentwicklungskonzept, einen Geschäftsplan, Strategien und Taktiken zu entwickeln. Der eigentliche Spieltag umfaßt dann einen Zeitraum von rd. zehn Stunden. Die Startentscheidungen erster und zweiter Teil werden unter Betreuung des Spielleiters in den Computer eingegeben und in der Folge die Entscheidungen der Frühentwicklungsphase in Eigenregie durch die Spieler.

Die Eingabearbeit erfolgt über Entscheidungsblätter. Die Rückmeldung des Systems geschieht ebenfalls üblicherweise über Papier: den Ausdruck. Eine Ausgabe über den Bildschirm ist möglich, wird aber den Spielern wegen der besseren Dokumentation und Nachvollziehbarkeit nicht empfohlen.

Eine Auflistung der Entscheidungsmöglichkeiten ist im Anhang des Beitrages vorzufinden (Entscheidungsblätter).

3. Empirische Basis

Wie bereits eingangs erwähnt, wurde dieses Planspiel bis zum April 1994 in rund 85 Planspielveranstaltungen mit rund 1.200 Teilnehmern durchgeführt. Die Tabellen basieren allerdings nur auf Teilauswertungen dieser Daten.

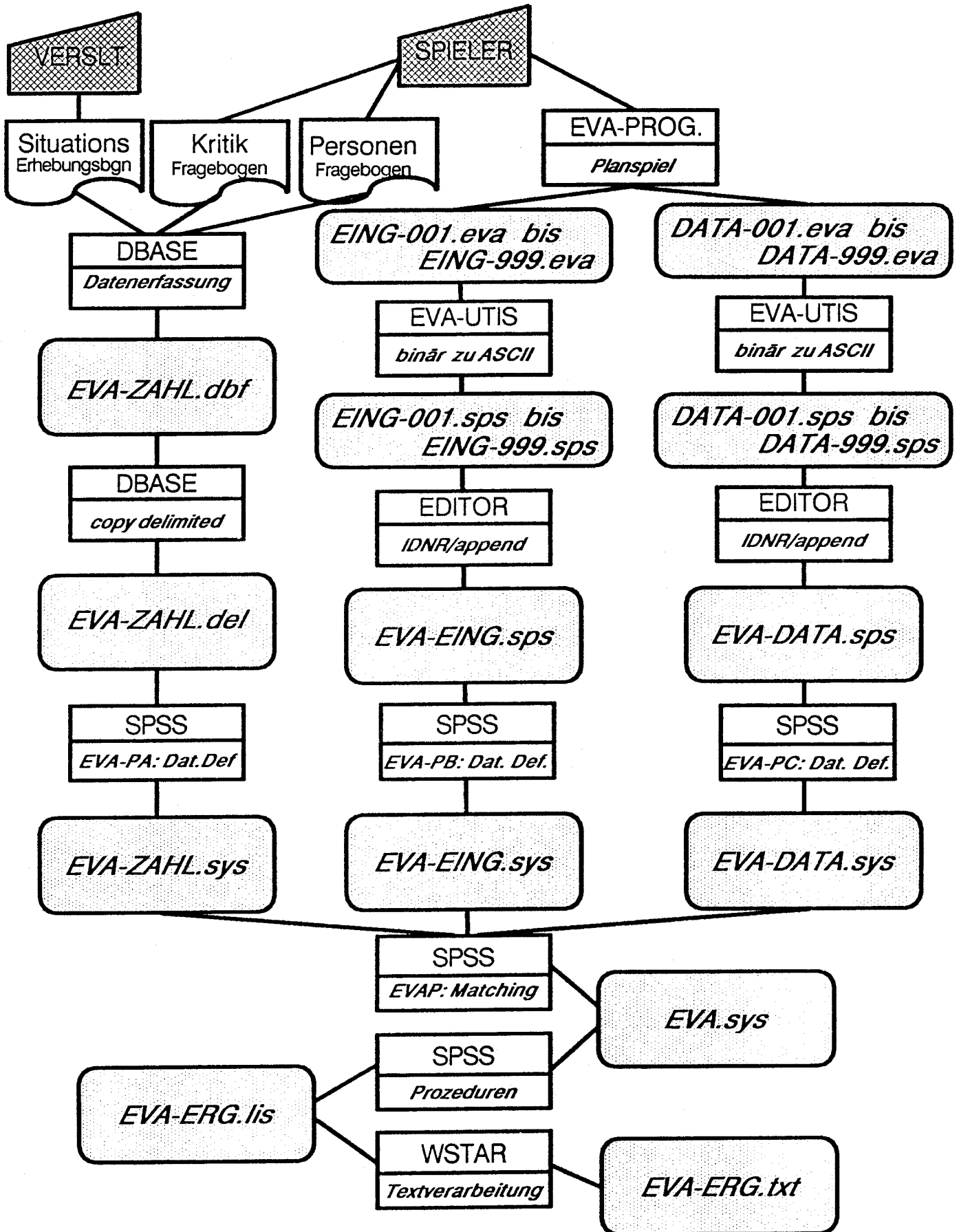
Spieler des Planspiels "Eva": Berufsgruppen (jeweils dominante Berufsaktivität)		
	absolut	in %
Studenten/Auszubildende	324	60,8
Angestellte		
- kaufmännische	41	7,7
- F&E	56	10,5
Führungskräfte	32	6,0
Unternehmer, Freiberufler	55	10,3
andere	25	4,7
valide Fälle	533	100
fehlende Werte	19	

Abbildung 1: Spieler des Planspiels "Eva": Berufsgruppen

Abbildung 1 weist aus, daß rund 60% der Teilnehmer Studenten sind, und zwar der Universität zu Köln, Universität Bochum, Universität Dortmund, Freie Universität Berlin und Technische Universität Berlin, Wirtschaftsuniversität Wien, Bodö Graduated Business School, Hong Kong Polytechnic, Universität Autonoma Barcelona und der Fachhochschulen Lüneburg und Bochum.

Das Planspiel wurde auch außerhalb der universitären Ausbildung in Kooperation mit Industrie- und Handelskammern, Sparkassen, Gewerbeförderungseinrichtungen und Technologiezentren eingesetzt; es wurde mit kaufmännischen und wissenschaftlichen Angestellten, Führungskräften, selbständigen Unternehmern und Freiberuflern durchgeführt, daher sind rund 40% der Spieler nicht aus dem Hochschulbereich. Zum Kreis der

"EVA" Auswertungsdateien 1. Stufe



Spieler gehören gleichermaßen Handwerker, wie Unternehmensberater, Kreditsachbearbeiter aus dem Firmenkundengeschäft sowie Geschäftsführer von Softwarehäusern.

Die folgende Abbildung 2 zeigt die Komplexität der zugrundeliegende Datenbasis und den relativ aufwendigen Aufbereitungs- und Verarbeitungsweg der Daten.

Abbildung 2: Wichtige EVa-Auswertungsdateien und ihre Weiterverarbeitung

Es gibt zwei Datenquellen in der Erhebungsarbeit: das eine ist der Spielleiter oder Versuchsleiter. Er füllt einen Situationserhebungsbogen pro Planspielveranstaltung aus und beschreibt neben Ort und Zeit die Art des Ablaufs, die Art der Eingriffe des Spielleiters, das technische und räumliche Umfeld sowie schließlich die Spielergebnisse und Abschlußzeiten.

Die zweite Datenquelle sind die Spieler selber. Den Spielern werden zwei Fragebögen vorgelegt; einer zu Beginn des Spieles und ein weiterer nach Abschluß des Spieles. Der erstgenannte bezieht sich auf Aspekte der Person und umfaßt auch Fragen nach der Berufssituation, Fragen nach Motiven, Alter und Geschlecht und im Falle der Selbständigkeit auch nach der Art und nach dem Erfolg dieser beruflichen Selbständigkeit. Der zweite Fragebogen bezieht sich - nach Abschluß des Spieles auf eine Beurteilung des Planspieles, fragt nach Verbesserungswünschen, nach Erfahrungen mit anderen Planspielen etc.

Schließlich werden durch die Computer jeweils automatisch einerseits die getroffenen Entscheidungen protokolliert (rd. 4.000 Entscheidungsvariablen im Gesamtspiel) und andererseits wichtige Aspekte des Systemzustandes des Spieles, d.h. insbesondere auch diverse Erfolgsindikatoren des Spielerfolgs festgehalten. Auf den technischen Weiterverarbeitungsvorgang soll hier nicht näher eingegangen werden.

4. Empirische Daten Einzel- versus Partnerunternehmer

An dieser Stelle muß daraufhingewiesen werden, daß der Begriff "Partnerunternehmer" hier so verstanden worden ist, daß es sich um Spieler handelt, die das Planspiel in Zweier-, Dreier- oder Vierergruppen durchgeführt haben; es ist also nicht nach der Partnerschaft in der Realität gefragt, sondern nach der Partnerschaft im Planspiel.

Einzel versus Partner: Spiele und Spieler		
	Anzahl Spieler	Anzahl Spiele
Einzelspieler	222	222
Gruppen	330	157
- 2er Gruppen	282	141
- 3er Gruppen	44	15
- 4er Gruppen	4	1
insgesamt	552	379
Missing	1	0

Abbildung 3: Einzel versus Partner: Spiele und Spieler

Die Abbildung 3 zeigt, daß neben den 222 Einzelspielen, 141 Spiele mit 282 Spielern in Zweiergruppen und darüber hinaus 15 Spiele in Dreiergruppen sowie ein Spiel in einer Vierergruppe durchgeführt wurden.

Spieler gehören gleichermaßen Handwerker, wie Unternehmensberater, Kreditsachbearbeiter aus dem Firmenkundengeschäft sowie Geschäftsführer von Softwarehäusern.

Die folgende Abbildung 2 zeigt die Komplexität der zugrundeliegende Datenbasis und den relativ aufwendigen Aufbereitungs- und Verarbeitungsweg der Daten.

Abbildung 2: Wichtige EVa-Auswertungsdateien und ihre Weiterverarbeitung

Es gibt zwei Datenquellen in der Erhebungsarbeit: das eine ist der Spielleiter oder Versuchsleiter. Er füllt einen Situationserhebungsbogen pro Planspielveranstaltung aus und beschreibt neben Ort und Zeit die Art des Ablaufs, die Art der Eingriffe des Spielleiters, das technische und räumliche Umfeld sowie schließlich die Spielergebnisse und Abschlußzeiten.

Die zweite Datenquelle sind die Spieler selber. Den Spielern werden zwei Fragebögen vorgelegt; einer zu Beginn des Spieles und ein weiterer nach Abschluß des Spieles. Der erstgenannte bezieht sich auf Aspekte der Person und umfaßt auch Fragen nach der Berufssituation, Fragen nach Motiven, Alter und Geschlecht und im Falle der Selbständigkeit auch nach der Art und nach dem Erfolg dieser beruflichen Selbständigkeit. Der zweite Fragebogen bezieht sich - nach Abschluß des Spieles - auf eine Beurteilung des Planspieles, fragt nach Verbesserungswünschen, nach Erfahrungen mit anderen Planspielen etc.

Schließlich werden durch die Computer jeweils automatisch einerseits die getroffenen Entscheidungen protokolliert (rd. 4.000 Entscheidungsvariablen im Gesamtspiel) und andererseits wichtige Aspekte des Systemzustandes des Spieles, d.h. insbesondere auch diverse Erfolgsindikatoren des Spielerfolgs festgehalten. Auf den technischen Weiterverarbeitungsvorgang soll hier nicht näher eingegangen werden.

4. Empirische Daten Einzel- versus Partnerunternehmer

An dieser Stelle muß daraufhingewiesen werden, daß der Begriff "Partnerunternehmer" hier so verstanden worden ist, daß es sich um Spieler handelt, die das Planspiel in Zweier-, Dreier- oder Vierergruppen durchgeführt haben; es ist also nicht nach der Partnerschaft in der Realität gefragt, sondern nach der Partnerschaft im Planspiel.

Einzel versus Partner: Spiele und Spieler		
	Anzahl Spieler	Anzahl Spiele
Einzelspieler	222	222
Gruppen	330	157
- 2er Gruppen	282	141
- 3er Gruppen	44	15
- 4er Gruppen	4	1
insgesamt	552	379
Missing	1	0

Abbildung 3: Einzel versus Partner: Spiele und Spieler

Die Abbildung 3 zeigt, daß neben den 222 Einzelspielen, 141 Spiele mit 282 Spielern in Zweiergruppen und darüber hinaus 15 Spiele in Dreiergruppen sowie ein Spiel in einer Vierergruppe durchgeführt wurden.

Damit kommen wir zu Aspekten des Vergleiches des Spielverhaltens von Partnerspielern und Einzelspielern.

SUSTART0	Summe aller getroffenen Startentscheidungen
SUEIN0	Summe Entscheidungen Personaleinsatzänderung alle Perioden
SUEIN1	Summe Entscheidungen Personaleinsatzänderung 1. Jahr
SUEIN2	Summe Entscheidungen Personaleinsatzänderung 2. Jahr
SUEIN3	Summe Entscheidungen Personaleinsatzänderung 3. Jahr
SUPERS0	Summe alle Personalentscheidungen alle Perioden
SUPERS3	Summe alle Personalentscheidungen 3. Jahr
FINANL0	Finanzanlageentscheidungen alle Perioden
FINANL2	Finanzanlageentscheidungen 2. Jahr
SKONTI2	Skontientscheidungen 2. Jahr
MARKTPRO	Marktprognoseentscheidungen alle Perioden
MARKTPR1	Marktprognoseentscheidungen 1. Jahr
MARKTPR3	Marktprognoseentscheidungen 3. Jahr
BWLBIL0	Entscheidungen bwl. Jahresabschluß alle Perioden
BWLBIL2	Entscheidungen bwl. Jahresabschluß 2. Jahr

Abbildung 4: Erläuterung der Beurteilungskriterien

Einzel versus Partner und Spielverhalten					
Entscheidungsvariablen (-gruppe)	Einzel-spieler	Partner-spieler	Pears. Korr.	Sign. 1seitig	n
SUSTART0	5,5	4,8	-0,19	**	206
SUEIN0	29,9	47,2	0,25	***	206
SUEIN1	14,7	20,1	0,18	**	206
SUEIN2	10,4	15,3	0,17	**	206
SUEIN3	4,7	11,7	0,26	***	206
SUPERS0	84,6	106,6	0,18	**	206
SUPERS3	15,0	25,1	0,21	**	206
FINANL0	4,3	6,5	0,17	**	206
FINANL2	1,7	2,7	0,17	**	206
SKONTI2	0,5	0,2	-0,17	**	206
MARKTPRO	4,4	3,1	-0,17	**	206
MARKTPR1	1,3	0,6	-0,18	**	206

MARKTPR3	1,0	0,5	-0,19	**	206
BWLBIL0	3,5	2,1	-0,19	**	206
BWLBIL2	1,3	0,7	-0,18	**	206

Legende: 0 = alle Perioden ** <= 0,01
1 = 1. Jahr *** <= 0,001
2 = 2. Jahr
3 = 3. Jahr

Abbildung 5: Einzel versus Partner und Spielverhalten

Bezogen auf die Startsituation, also die Gründungsphase, zeigen Einzelspieler eine leicht größere Entscheidungshäufigkeit als der Partnerspieler, worin sich eventuell eine etwas stärkere Unsicherheit des Einzelspielers gerade in der sehr offenen Startsituation ausdrückt.

Wesentlich gravierender ist allerdings der Unterschied im Spielverhalten bezogen auf die Personalentscheidungen im Laufe des Gesamtspiels (vgl. Supers0 und Supers3 für die Summe der Personalentscheidungen im Laufe des Gesamtspiels über das ganze Spiel hinweg bzw. im dritten Spiel) sowie insbesondere der "Einsatz von Mitarbeitern", der von den Partnerspielern besonders rege genutzt wird.. Möglicherweise regt die Gruppensituation verstärkt zur Auseinandersetzung mit den Sozialaspekten im Spiel an.

Daneben zeigt sich auch, daß Partnerspieler häufiger finanzielle Entscheidungen treffen; Skontentscheidungen jedoch weniger häufig als die Einzelspieler. Schließlich weicht das Verhalten zwischen Einzelspielern und Partnerspielern im Bereich des Informationsmanagements ab, speziell bezogen auf die Anforderung von Marktprognosen sowie bei den Anforderungen betriebswirtschaftlicher Bilanzen. Partnerspieler gewinnen vermutlich in der Partnerschaft eine größere Informationssicherheit und fordern daher nicht zusätzliche Informationen in dem Maße an, wie dieses Einzelspieler tun.

Es bleibt festzuhalten, daß in den meisten Bereichen (also Beschaffung, Marketing, Produktion) keine gravierenden Verhaltensunterschiede festzustellen sind, Partnerspieler aber insbesondere im Personalbereich eine wesentlich größere Zahl von Entscheidungen treffen. Die Gründe für die genannten Verhaltensunterschiede wurden bisher nicht näher erforscht.

Interessant ist im Kontext dieses Beitrages aber insbesondere die Frage, ob Einzel- oder Partnerunternehmen im Planspiel erfolgreicher sind. Zur Definition des Spielerfolges werden die in der folgenden Abbildung aufgeführten Indikatoren benutzt.

Ausgewählte Indikatoren des Spielerfolges	
Variablenname	Bedeutung
SPIELE	begonnene Spiele
PLEITEN	Anzahl von Konkursen
PLEITE1	erstmaliger Konkurs in Periode # ...
PERIODE	höchste erreichte Periode in verfügbarer Zeit
GEWGES	gesamter erzielter Gewinn nach Steuern
GESUMSU	kumulierter Umsatz über alle Perioden
GESUM1	Umsatz im ersten Jahr
GESUM2	Umsatz im zweiten Jahr
GESUM3	Umsatz im dritten Jahr

Abbildung 6: Ausgewählte Indikatoren des Spielerfolges

Die Analyse der Beziehung zwischen Einzelspieler und Partnerspieler und dem Spielerfolg zeigt, daß Einzelspieler mehr Spiele beginnen. Diese Aussage ist allerdings im Hinblick der Funktion als Erfolgsindikator etwas ambivalent, da der Grund für den Beginn eines neuen Spieles sowohl der vorhergehende Konkurs als auch die vorhergehende erfolgreiche Bewältigung eines Spieles sein kann. Eindeutiger ist die erfolgsbezogene Interpretation im Hinblick auf die Variable "Pleiten": Partnerspieler machen im Rahmen dieses Planspiels nur halb so oft Konkurs wie Einzelspieler! Der Zeitpunkt des ersten Konkurses unterscheidet sich zwischen Einzelspielern und Partnerspielern nicht.

Einzel versus Partner und Spielerfolg					
Erfolgsindi- kator	arithmetisches Einzelspieler	Mittel Partnerspieler	Pears. Korr.	Sign. 1seitig	n
SPIELE	1,5	1,3	-0,13	**	52
PLEITEN	0,7	0,3	-0,21	***	50
PLEITE1	13,9	13,0	-0,05	n.s.	14
PERIODE	30,1	33,8	0,19	***	52
GEWGES	349TDM	562TDM	0,32	***	41
GESUM1	898TDM	1.104TDM	0,18	**	20

GESUM2	1.673TDM	1.722TDM	0,02	n.s.	20
GESUM3	1.560TDM	1.443TDM	-0,05	n.s.	20
GESUMSU	4.132TDM	4.268TDM	0,03	n.s.	20

Legende: * $\leq 0,05$ ** $\leq 0,01$ *** $\leq 0,001$

Abbildung 7: Einzel versus Partner und Spielerfolg

Aufgrund der Vielzahl der vorgegebenen Planspielperioden ist es so, daß nicht alle Spielgruppen mit dem Planspiel fertig werden, wenn dieses auch nur auf einen geringen Teil der Spieler zutrifft. Im Durchschnitt schaffen Einzelspieler rd. 30 Perioden, während Partnerspieler fast 34 Perioden erreichen, also auch hier etwas erfolgreicher sind. Besonders wichtig ist der Erfolgsindikator der Gesamtgewinne über alle Perioden. Hier wird sehr deutlich, daß Einzelspieler mit 349.000 DM im Durchschnitt wesentlich weniger Erfolg verzeichnen können als Partnerspieler mit 562.000 DM. Es ist allerdings zu bemerken, daß bei einer pro Kopf-Zurechnung des Gesamtgewinns die Rechnung für die Einzelspieler besser aufgeht als für die Partnerspieler.

Hinsichtlich der erzielten Umsätze ist die Entwicklung entlang der Zeitachse etwas unterschiedlich. Zunächst übertreffen die Partnerspieler signifikant die Einzelspieler (1. Spieljahr). In der Folge sind die Unterschiede nicht mehr signifikant. Es ist aber von der Entwicklungstendenz festzuhalten, daß der Einzelspieler auch im 2. Spieljahr etwas unter dem Partnerspieler in seinen Umsätzen liegt, das Verhältnis sich aber im 3. Spieljahr zugunsten des Einzelspielers umkehrt.

Insgesamt kann festgehalten werden, daß Partnerspieler durchaus im Rahmen des Planspiels erfolgreicher spielen, insbesondere deutlich weniger Konkurse machen und einen höheren Gewinn erzielen, der sich allerdings bei einer pro Kopf-Zurechnung relativiert.

5. Zur Validität des Planspiels

Bezüglich der ermittelten und referierten Ergebnisse im Planspielkontext stellt sich die Frage ihrer Aussagekraft bzw. Übertragbarkeit auf die Realität. D.h. wie weit ist die unternehmerische Aufgabe im Planspiel vergleichbar mit der Unternehmeraufgabe in der Realität eines Unternehmens. In diesem Sinne wird die Frage nach der Validität des eingesetzten Planspiels bzgl. der Forschungsfrage nach der Erfolgsrelevanz einer unternehmerischen Partnerschaft für den Erfolg gestellt. Die folgende Abbildung gibt eine Grundidee der Validierungsvorstellungen für das Planspiel.

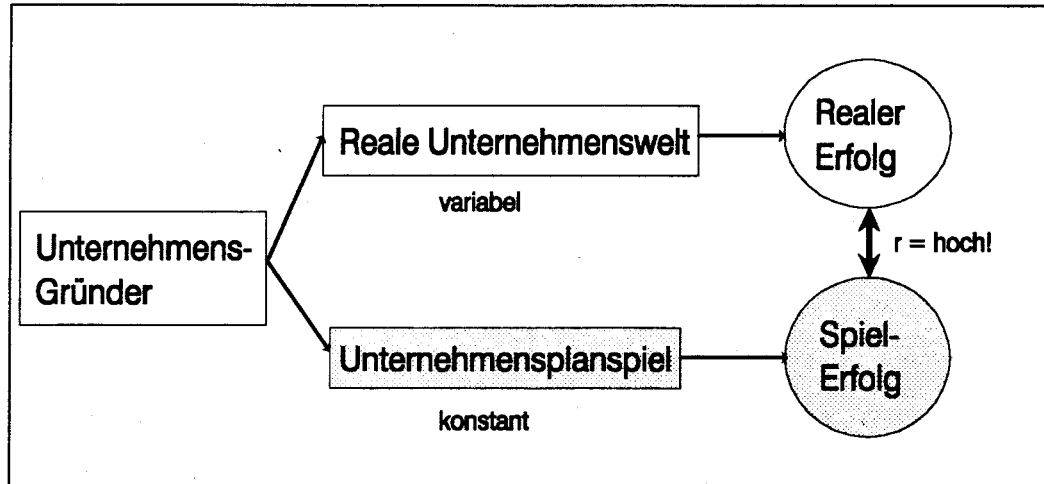


Abbildung 8: Grundkonzept der EVa Validierung

Für die Validierung des Planspiels ist insbesondere die Teilnahme von aktiven Unternehmern wichtig; von diesen Selbständigen wird per Fragebogen Zeitpunkt und Art sowie Erfolg ihrer realen Unternehmensaktivitäten festgehalten. Dieser reale Erfolg kann dann mit dem im Spiel festgehaltenen Spielerfolg in Beziehung gesetzt werden. Die Abbildung 9 zeigt, daß sich das Kontinuum der Selbständigkeit erstreckt von der Aussage "Ich war noch nie selbständig und plane dieses auch nicht." bis zu "Ich bin selbständig.", wobei hier auch Teilzeitselbständigkeiten mit einbezogen sind.

Reale Selbständigkeit der Spieler		
	absolut	in %
* Ich war noch nie selbständig, plane dies auch nicht.	176	35,1
* Ich plane eine selbständige Tätigkeit.	241	48,0
* Ich war selbständig (auch Teilzeit).	9	1,8
* Ich bin selbständig (auch Teilzeit).	76	15,1
valide Fälle	502	100
fehlende Werte	50	

Abbildung 9: Reale Selbständigkeit der Spieler

Als Selbständige in diesem Sinne sind neben diesen aktuellen Selbständigen (76) auch die ehemaligen Selbständigen (9) festzuhalten, so daß Daten von 87 Selbständigen für diese Teilauswertung der Stichprobe zur Verfügung stehen. Leider liegen nicht von allen einbezogenen Selbständigen Erfolgsdaten über die ersten sechs Jahre der Unternehmensentwicklung vor. Zum Teil ist dieses dadurch bedingt, daß die Gründung erst

kurze Zeit zurückliegt, zum Teil wurden nicht alle gewünschten Auskünfte von den Befragten gegeben. Insbesondere wurde der Gewinn sehr oft nicht preisgegeben.

Die Datenbasis hat bezüglich einer Erfolgskorrelation trotz der inzwischen 1.200 vorliegenden Spieler nicht die wünschenswerte Größenordnung erreicht. Für die hier vorgelegte Auswertung konnte auch nur ein Teil der Datensätze aufbereitet werden, da diese Aufbereitung sehr aufwendig ist. Nichtsdestotrotz sollen in Folge einige erste Ergebnisse festgehalten werden.

Es ist festzustellen, daß das Spiel von der überwiegenden Zahl der Spieler (rd. 86%) als sehr bzw. eher realistisch bezeichnet wird, und daß dieser Prozentsatz auch unter den Spielern mit unternehmerischer Erfahrung hoch liegt (85,3%).

Ein Vergleich zwischen selbständigen Spielern und nichtselbständigen Spielern bezüglich ihres Erfolges ist in Abbildung 10 dokumentiert.

Spielleistung von Selbständigen vs. Nichtselbständigen (arithmetische Mittelwerte, n = 228)		
	Selbständige	Nichtselbständige
PLEITEN	0,63 Konkurse	0,49 Konkurse
PLEITE1	24,8te Periode	27,5te Periode
PERIODE	29,3 Perioden	29,2 Perioden
GEWISU	393 TDM	357 TDM
GESUMSU	4,488 Mio. DM	4,158 Mio. DM
GESUMSU1	1,014 Mio. DM	1,036 Mio. DM
GESUMSU2	1,811 Mio. DM	1,680 Mio. DM
GESUMSU3	1,662 Mio. DM	1,442 Mio. DM

Abbildung 10: Spielleistung von Selbständigen vs. Nichtselbständigen

Es zeigt sich, daß Selbständige offensichtlich etwas riskanter spielen (im Schnitt 0,63 Konkurse zu 0,49 Konkursen bei Nichtselbständigen), daß auch dementsprechend ein erster Konkurs etwas früher eintritt (24,8 Perioden zu 27,5 Perioden). Die Zahl der gespielten Perioden ist in beiden Gruppen etwa gleich. Selbständige machen einen leicht höheren Gewinn im Gesamtverlauf des Spiels (393.000 DM bei einem etwas höheren Mittelwert von 357.000 DM). Auch der Gesamtumsatz liegt bei den Selbständigen etwas höher.

Interessanter als diese Ergebnisse ist der Vergleich zwischen real unterschiedlich erfolgreichen Selbständigen; auch hier ist die bereits oben gemachte Einschränkung einer geringen Zahl von Fällen bezüglich der Sicherheit der Aussagen zu machen.

Real weniger erfolgreiche Spieler machen fast viermal so oft Konkurs im Planspiel (1,3 Konkurse zu 0,3 Konkursen). Der Konkurs tritt auch im Durchschnitt etwas früher ein (19. Periode zu 24. Periode). Weniger Erfolgreiche schaffen weniger Spielperioden im Planspiel (22 Perioden bei einem Vergleichsmittelwert von 29 Perioden). Besonders auffällig ist aber, daß real weniger erfolgreiche Spieler im Planspiel weniger als die Hälfte an kumulierten Gesamtgewinnen über alle Spielperioden erreichen (163.000 DM zu 380.000 DM). Ebenso liegt auch der erreichte Umsatz in allen Spielphasen bei den real weniger erfolgreichen niedriger als bei den real erfolgreichen Spielern.

Spielleistung von real unterschiedlich erfolgreichen Selbständigen (arithmetische Mittelwerte)		
	real weniger erfolgreich	real erfolgreicher
PLEITEN	1,29 Konkurse	0,30 Konkurse
PLEITE 1	19,0te Periode	24,3te Periode
PERIODE	21,8 Perioden	28,9 Perioden
GEWISU	163 TDM	380 TDM
GI:SUMSU	2,943 Mio. DM	4,415 Mio. DM
GESUMSU1	0,887 Mio. DM	1,091 Mio. DM
GESUMSU2	1,150 Mio. DM	1,708 Mio. DM
GESUMSU3	0,906 Mio. DM	1,616 Mio. DM

Abbildung 11: Spielleistung von real unterschiedlich erfolgreichen Selbständigen

6. Schlußbemerkung

Sicherlich darf die virtuelle und artifizielle Wirklichkeit eines Planspiels nicht gleichgesetzt werden mit der unternehmerischen Realität. Dennoch sind die im Planspiel erzielten empirischen Ergebnisse durchweg so, daß man vermuten darf, daß sie in der Realität in ähnlicher Form wiederzufinden sind. Insofern kann man die Ergebnisse dieser Studie einerseits als Anregung für eine gezielte Beobachtung entsprechender Phänomene in der unternehmerischen Realität werten, die eine Gegenüberstellung zwischen Partneruntemehmem und Einzelunternehmern erbringen können. Andererseits wäre es interessant die Hintergründe der hier beobachteten Verhaltens- und Erfolgsunterschiede in einer vertiefenden Studie zu ergründen.

7. Literaturverzeichnis

Dörner, Dietrich; Kreuzig, Heinz W.; Reither, Franz; Stäudel, Thea (Hrsg.)

Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern-Stuttgart-Wien 1983.

Harbordt, Steffen

Computersimulation in den Sozialwissenschaften, Band 1 und 2, Reinbek 1974.

Klandt, Heinz

"Eva". Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten, Köln-Dortmund 1993.

Klandt, Heinz

Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch Gladbach 1984.

Klandt, Heinz

Zur Person des Unternehmensgründers. In: Dieterle, Willi K. M.; Winkler, Eike M. (Hrsg.): Unternehmensgründung - Handbuch des Gründungsmanagements München 1990, S. 29-43.

Klandt, Heinz; Kirschbaum, Günter

Software- und Systemhäuser: Strategien in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase, GMD-Studie Nr. 105, St. Augustin 1987.

Müller-Böling, Detlef

Partnerschaftsgründungen - Problemaufriß eines unentdeckten Forschungsfeldes. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), Kooperatives Management, Schriften für Betriebs- und Finanzwirtschaft Bd. 2, Baden-Baden 1990, S. 189-206.

Szyperski, Norbert/ Klandt, Heinz

Diagnose und Training der Unternehmerfähigkeit mittels Planspiel, in: Szyperski, Norbert/ Roth, Paul (Hrsg.): Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart 1990, Seite 110-123.

8. Anhang

Anhang 1

Einleitende Bemerkungen zum Planspiel "Eva" ¹

Mit dem Planspiel "Eva" wird Ihnen die Möglichkeit gegeben, auf einem Computer die Gründung und die Frühentwicklung eines Software- und Systemhauses zu simulieren.

Ihre Aufgabe ist es, in jeder einzelnen Phase des Spieles unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Mit Ihren Entscheidungen gestalten Sie Ihr Unternehmen und nehmen Einfluß auf Ihren Markt. So haben Sie z.B. die Möglichkeit, Personal einzustellen, es zu entlassen, die Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen einzusetzen, sie zu schulen etc. Bezogen auf den Finanzbereich können Sie Kredite aufnehmen oder Finanzanlagen tätigen. Sie können Handelswaren oder Teile des Anlagevermögens beschaffen bzw. durch Einsatz von Marketinginstrumenten Ihre Absatzmöglichkeiten beeinflussen. Sie können im Produktionsbereich steuernd in die Abwicklung der Softwareproduktion eingreifen und vieles andere mehr. Nach jeder Spielperiode bekommen Sie eine Basis-Information über die Entwicklung Ihres Unternehmens. Sie können gegen Entgelt auch weitergehende Informationen über Ihr Unternehmen oder über Ihre Märkte anfordern.

Das Planspiel beginnt mit dem ersten Teil der Gründungsphase, der einen Zeitraum von einem Monat in der Realität repräsentieren soll und vor allem der Informationssuche und -sichtung dient. Im zweiten Teil der Startphase soll die Gründungs-Konzeption entwickelt und in erste operative Entscheidungen umgesetzt werden; dieser Teil repräsentiert zwei Monate in der Realität. Es folgen 36 Monatsperioden der Frühentwicklungsphase von jeweils einem Monat, in denen die ganze Palette der Entscheidungsmöglichkeiten zur Verfügung steht. Einzelheiten über die möglichen Entscheidungen in der Startphase und in den folgenden Monatsperioden der Frühentwicklungsphase Ihres Unternehmens entnehmen Sie bitte den Detailinformationen (Anleitung zum Ausfüllen der Entscheidungsbögen).

Sie haben bei Ihrem Gründungsunternehmen die Möglichkeit, das Leistungsangebot auf die folgenden Bereiche auszudehnen. Sie sind aber nicht verpflichtet, in allen Sparten tätig zu werden:

- * Handel mit einem professionellen Microcomputer (Eva-PC)
- * Handel mit einer kompletten Microcomputeranlage (Eva- System)
- * Erstellung von Individualsoftware im Rahmen von Auftragsproduktionen
- * Angebot von Beratungs- und Schulungsleistungen im Datenverarbeitungssektor.

¹ Entnommen aus Klandt, Heinz, "Eva". Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten, Köln-Dortmund 1993, S. 1-4.

In der Gründungsphase können Sie noch keinen Umsatz machen; in dieser Phase bestellte Waren und Anlagegüter stehen aber mit Beginn der ersten regulären Spielperiode also ab Geschäftseröffnung zur Verfügung.

Für Sie ist es überlebenswichtig, daß Sie mit Ihrem Unternehmen nicht insolvent werden, d.h., daß Sie (wie in der Realität eines Unternehmens) **jederzeit zahlungsfähig** sind. Der Überwachung Ihrer aktuellen und absehbaren Zahlungsfähigkeit sollte daher ein wesentlicher Teil Ihrer Aufmerksamkeit gelten. "EVA" ist bei diesem Knockout- Kriterium so hart wie die rauhe unternehmerische Wirklichkeit!

Um einheitliche Ausgangsbedingungen zu schaffen, wird Ihr Software- und Systemhaus EVA in jedem Fall in der Rechtsform einer GmbH gegründet (eingezahltes Stammkapital 50.000,-DM; dieses steht Ihnen zum Spielanfang auf Ihrem Girokonto zur Verfügung).

Da Sie die Rolle des alleinigen Geschäftsführers übernehmen, haben Sie bei dieser Rechtsform die persönliche Pflicht, wenn Sie auf der Basis einer Bilanz Kenntnis von der Überschuldung Ihres Unternehmens nehmen, dieses beim Amtsgericht zum Konkurs anzumelden. "EVA" erledigt diese leidige Pflicht für Sie ohne Rückfrage, Sie erhalten eine entsprechende Mitteilung.

Bei einem Konkurs - sei es durch Illiquidität, sei es durch Überschuldung - endet das Unternehmensspiel für Sie vorzeitig, d.h. vor Ablauf der ersten drei Jahre ab Geschäftseröffnung.

Noch einige Worte zu Ihrer persönlichen Situation, die bei einer Gründungsunternehmung eine wichtige Rolle spielt, auch wenn diese in der Form einer GmbH organisiert wird. Wir gehen davon aus, daß Sie bisher bereits in der Softwarebranche im Bereich Verkauf und Beratung und zum Teil auch in der Programmierung tätig waren. Ihre familiäre Situation (Sie sind verheiratet) macht es notwendig, daß Sie monatliche finanzielle Mittel in Höhe von 2.400,- DM unbedingt zur Verfügung stellen; in entsprechender Höhe ist das Geschäftsführergehalt in Ihrer Unternehmung für die gesamte Spieldauer festgesetzt.

Da Sie während der Gründungsphase (also nur während des ersten und zweiten Teils der Startperiode) aus finanziellen Gründen noch in abhängiger Beschäftigung bleiben, müssen Sie Ihre Gründungsaktivitäten nach Feierabend, an Samstagen, Sonntagen, Feiertagen und während Ihres Resturlaubs vorantreiben. Ab Geschäftseröffnung sollten Sie in Ihrem Unternehmen mit Ihrer ganzen Arbeitskraft zur Verfügung stehen.

Sie sind Eigentümer eines Zweifamilienhauses, bei dem noch Belastungsreserven vorhanden sind, so daß Ihnen neben den 50.000,- DM Stammeinlage in bar auch ein Kreditspielraum durch die zusätzliche Sicherheitsreserve Ihres Zweifamilienhauses in Höhe von 200.000,- DM gegeben ist. Darüber hinaus kann Ihr

Kreditspielraum durch die Aufnahme eines Personalkredites von 30.000,- DM erweitert werden. Dieser kann bei positiver Geschäftsentwicklung durch Ihre Hausbank erhöht werden.

Bei Ihren Finanzierungsüberlegungen müssen Sie bedenken, daß sowohl bei öffentlichen Förderungen in der Gründungsphase als auch bei Bankkrediten gleichermaßen von banküblichen Sicherheiten ausgegangen wird und die Verwendung dieser Kredite auf Sachinvestitionen, d.h. also neben Gebäuden und Grundstücken (die hier im Spiel nicht erworben werden können) nur auf Sacheinlagen und Wareneinkäufe beschränkt werden, Betriebsmittel aber z.B. für die Finanzierung von Gehältern, Mieten u.ä. daraus nicht bestritten werden dürfen. Eine Fremdkapitalfinanzierung für derartige Betriebsmittel ist nur durch Ihren Kontokorrentkredit oder - sobald Sie etwas etabliert sind - auch durch Lieferantenkredite denkbar.

Sie haben übrigens einen stillen Partner: das Finanzamt! Dieses meldet sich bereits bei der Gründung mit einem Fragebogen, dann mit Vorauszahlungsbescheiden und schließlich in der 22. und der 34. Periode - nach Fertigstellung der Steuererklärungen **durch Ihren Steuerberater - mit** den entsprechenden Steuerbescheiden.

Sie werden feststellen, daß Sie für die Startphase und die ersten regulären Spielphasen relativ viel Zeit brauchen, um sich mit der Vielzahl von Entscheidungsmöglichkeiten vertraut zu machen, die Spielstruktur zu verstehen, eigene Überlegungen und Planungen aufzubauen (für die Sie neben einem Schreibblock auch einen Taschenrechner nutzen können) und bis Sie Ihre Entscheidungen für Ihre ersten Spielperioden fertig haben. Sind Sie aber erst einmal mit dem Spielablauf vertraut, so werden Sie einen deutlich geringeren Zeitbedarf haben, da Sie meist nur noch Ihre strategischen Konzepte in operative Entscheidungen umsetzen müssen. Bei Ihren Überlegungen halten Sie sich bitte immer vor Augen, daß jede einzelne Spielperiode nur einen Monat in der Realität repräsentieren soll.

Wichtig ist, daß Sie die Vielfalt und die Vielzahl von unterschiedlichen Entscheidungen, die Sie treffen könnten, als ein Angebot von Entscheidungsmöglichkeiten verstehen sollen; überlegen Sie, daß auch ein Unternehmer in der Realität eine Vielzahl von Eingriffs- und Beeinflussungsmöglichkeiten hätte, daß aber gerade ein wesentlicher Teil unternehmerischen Denkens darin besteht, das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen und Schwerpunkte bei den Aktivitäten zu setzen, sich nicht zu verzetteln.

Und noch einmal: sichern Sie Ihre allzeitige Liquidität, sonst droht die Pleite und der vorzeitige Spielabbruch! ! !

Sollten Sie Verständnisprobleme haben, so wenden Sie sich mit diesen möglichst frühzeitig an den Spielleiter. Nun wünschen wir Ihnen viel Erfolg bei Ihrem Unternehmensplanspiel.

Anhang 2

Entscheidungsblätter

ID-Nr.:

Perioden-Nr.: -1

START-ENTSCHEIDUNGEN 1. Teil

In dieses und alle folgenden Entscheidungsblätter brauchen Sie nur die positiven Entscheidungen ("ja") eintragen, bei "nein" lassen Sie die Eintragung aus.

BERATUNGSANFORDERDUNGEN:

* **Beratungspaket:**

klein: ja () 1

groß: ja () 2

* **Standortstudie anfordern für Standort:**

#1: ja () 1

#2: ja () 1

#3: ja () 1

#4: ja () 1

#5: ja () 1

* **Beratungszuschuß beantragen:**

ja () 1

ANGABEN FÜR DAS FINANZAMT:

* Geschätzter Umsatz im ersten Jahr:

DM _____

* Geschätzter Gewinn im ersten Jahr:

DM _____

INFORMATIONEN-ANFORDERDUNGEN in der Startphase:

* **Marktprognose** für das erste Jahr:

klein: ja () 1

groß: ja () 2

1D-Nr.:

Perioden-Nr.: 0

START-ENTSCHEIDUNGEN 2. Teil

STANDORTENTSCHEIDUNG:

* gewählter Standort:

Standort Nr.:

BEI FREMDFINANZIERUNG in der Startphase:

* Investitionssumme (Anlagen und Warenlager) gesamt: DM _____
* dafür Beantragung Öffentlicher Fördermittel(ÖFM): DM _____
* dafür Beantragung Gründungs-Darlehen der Hausbank: DM _____

EINSATZ IHRER PERSÖNLICHEN ARBEITSKRAFT:

* Gründer-Einsatz (Stunden pro Woche):

Beratung: _____ Std.

Produktion: _____ Std.

Verkauf: _____ Std.

Verwaltung: _____ Std.

PERSONAL-ENTSCHEIDUNGEN in der Startphase:

* Stellenanzeigen für:

Berater: ja O1 Programmierer: ja ()1

Verkäufer: ja O1 **Verwaltungskraft:** ja ()1

bitte auch die Rückseite beachten!

BESCHAFFUNGS-ENTSCHEIDUNGEN in der Startphase:

*** Bestellmengen Handelsware:**

- EVa-PC: Stück
- EVa-System: Stück

*** Bestellmengen Anlagegüter:**

- Workstations: _____Stück
- Arbeitsplätze: _____Stück
- Software-Tools: _____Stück

ABSATZENTSCHEIDUNGEN in der Startphase:

*** Verkaufspreise Handelsware:**

- EVa-PC: DM
- EVa-System: DM_____
- Schulung/Beratung: DM

*** Eröffnungs-Werbeaufträge:**

- EVa-PC: DM
- EVa-System: DM_____
- Schulung/Beratung: DM_____
- Individual-Software: DM

weitere FINANZIERUNGS-ENTSCHEIDUNGEN in der Startphase:

*** Finanzanlagen:**

- Ankauf festverzinslicher Wertpapiere: Stück
- Festgeld-Anlage für 6 Monate: DM
- Festgeld-Anlage für 12 Monate: DM

ID-Nr.:
Perioden-Nr.:

ENTSCHEIDUNGEN IN DER FRÜHENTWICKLUNGSPHASE

PERSONAL-ENTSCHEIDUNGEN

* **Stellenanzeigen** für:

Berater: ja ()1 Programmierer: ja ()1
Verkäufer: ja O1 **Verwaltungskraft:** ja ()1

* **Leiharbeit (pro Monat):**

MANPOWER: _____ Std. **RANDSTAD:** _____ Std. **ROBINSON:** _____ Std.

* **Personal-Einstellungen:**

Bewerb.#: _____ **Wochen-Std. Beratung:** _ **Produkt.:** _ **Verkauf:** _ **Verwalt.:** _

Bewerb.#: _____ **Wochen-Std. Beratung:** _ **Produkt.:** _ **Verkauf:** _ **Verwalt.:** _

Bewerb.#: _____ **Wochen-Std. Beratung:** _ **Produkt.:** _ **Verkauf:** _____ **Verwalt.:** _____

Bewerb.#: _____ **Wochen-Std. Beratung:** _ **Produkt.:** _ **Verkauf:** _____ **Verwalt.:** _____

* **Kündigung:**

Pers.-Nrn.: # # # # # # #

* **Einsatz ändern:**

Pers.-Nr.: _____ **Wochen-Std. Beratung:** _ **Produkt.:** _ **Verkauf:** _ **Verwalt.:** _____

Pers.-Nr.: _____ **Wochen-Std. Beratung:** _ **Produkt.:** _ **Verkauf:** _ **Verwalt.:** _____

Pers.-Nr.: _____ **Wochen-Std. Beratung:** _ **Produkt.:** _ **Verkauf:** _ **Verwalt.:** _____

Pers.-Nr.: _____ **Wochen-Std. Beratung:** _ **Produkt.:** _ **Verkauf:** _ **Verwalt.:** _____

* **Schulung:**

Verkauf: Tage: _____ **Personal-Nr.:** _____

Produktion: Tage: _____ **Personal-Nr.:** _____

* **Erfolgsprämie:** DM _____ * **Lohnerhöhung** (%)

BESCHAFFUNGS-ENTSCHEIDUNGEN

* Bestellmengen Handelsware:

- EVa-PC: Stück
- EVa-System: Stück

* Bestellmengen Anlagegüter:

- Workstations: Stück
- Arbeitsplätze: _____Stück
- Software-Tools: Stück

ABSATZ-ENTSCHEIDUNGEN

* Verkaufspreise Handelsware:

- EVa-PC: DM
- EVa-System: DM
- Schulung/Beratung: DM

* Verkauf von Geschäftsausstattung (Workstations):

Inventar-Nr.: _____ Inventar-Nr.: _____ Inventar-Nr.: _____

Inventar-Nr.: _____ Inventar-Nr.: _____ Inventar-Nr.: _____

* Werbeaufträge:

- EVa-PC: DM
- EVa-System: DM
- Schulung/Beratung: DM _____
- Individual-Software: DM

PRODUKTIONS-ENTSCHEIDUNGEN

* **Annahme von Anfragen für kleine Software-Projekte:**

Anfrage Nr.:

Anfrage Nr.:

Anfrage Nr.: _____ Anfrage Nr.:

* **Bearbeitung von Anfragen für Großprojekte:**

Anfrage Nr.: _____ **Gegengebot:** _____ **DM** _____

* **Kapazitätsplanung:**

Proj.Nr.: _____ **Anteil Programmierer Kap.:** _____ % **Tooleinsatz: ja** ()1

Proj.Nr.: _____ **Anteil Programmierer Kap.:** _____ % **Tooleinsatz: ja** ()1

Proj.Nr.: _____ **Anteil Programmierer Kap.:** _____ % **Tooleinsatz: ja** ()1

Proj.Nr.: _____ **Anteil Programmierer Kap.:** _____ % **Tooleinsatz: ja** ()1

Proj.Nr.: _____ **Anteil Programmierer Kap.:** _____ % **Tooleinsatz: ja** ()1

