

Die Bedeutung von Business Plänen in der Nachgründungsphase

von Prof. Dr. Sven Ripsas | Prof. Dr. Holger Zumholz

► CFB0459119

» Executive Summary

» Seit Mitte der 90er Jahre hat sich der Business Plan als zentrales Instrument der Gründungsplanung, aus den USA kommend, auch in Deutschland, der Schweiz und Österreich etabliert. So plausibel wie er Wissenschaftlern und Kapitalgebern erscheint, ist jedoch aus Sicht der Gründer nicht: „Wie sollen wir den Absatz im zweiten Geschäftsjahr planen? Ich weiß doch nicht einmal den Absatz des zweiten Monats.“ Und je innovativer ein Produkt und das Geschäftsmodell ausfallen, desto schwieriger werden die Annahmen hinsichtlich des zukünftigen Umsatzes. Viele Gründer erstellen somit eher widerwillig ein oft 30-seitiges Gründungskonzept, von dem sie aber nur bedingt überzeugt sind. Mehr als ein Drittel der Gründer dieser „Berliner Gründerstudie“ hätte keinen Business Plan erstellt, wenn dieser nicht von der Bank eingefordert worden wäre. Andererseits bestätigt ein gutes Viertel, dass der Prozess der Business Plan-Erstellung zum Know-how-Zuwachs und zum Erfolg beigetragen hat. Dennoch wird deutlich, dass für knapp 75% der Gründer der BP in der aktuellen Form kein günstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis hat. Bereits mit Beginn der breiten Anwendung von Business Plänen in Deutschland gab es den Hinweis, der Business Plan könne nach der Gründung als Instrument des Controllings dienen. Die Ergebnisse der vorliegenden Berliner Studie zeigen jedoch, dass die Gründer den schriftlichen Business Plan kaum als Controllinginstrument einsetzen. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass ca. die Hälfte aller Unternehmen die im Business Plan angelegte Absatz und Finanzplanung in der Nachgründungsphase nicht fortführt.

» Since the mid-90s the business plan, a key instrument in US startup planning, is also established in Germany, Switzerland and Austria. As plausible as it appears to scientists and investors, the perspective of the founders is often different: "How can we plan sales in the second fiscal year when we do not even know the sales of the second month." And the more innovative a product is, the more difficult it is to make assumptions regarding the future of sales. Thus many entrepreneurs only reluctantly create a 30-page-or-more-concept. More than a third of the founders of the "Berliner Startup Study" would have not written a business plan, if this had not been claimed by those providing the needed capital. On the other hand, a good quarter confirms, that the process of writing a business plan has contributed to their know-how and the success. The results also show that the entrepreneurs only rarely use the written business as a controlling instrument, and that for nearly 75% of the founders the BP in its current form has not a favorable cost-benefit ratio. In order to increase the acceptance of the business plan among founders a critical reflection on its format and its use as a strategic development tool is needed.

I. Kritische Bestandsaufnahme zum Thema Businesspläne

In der Gründungsforschung hat sich eine zunehmende Diskussion um die Bedeutung der Gründungsplanung und der strategischen Planung in jungen KMU entwickelt (vgl. *Hannon/Atherton*¹; *Voelz*²; *Kraus et al.*³). In diesem Zusammenhang wird u.a. diskutiert, welche Bedeutung dem Business

- 1 Vgl. Hannon, P. D. / Atherton, A., Small firm success and the art of orienting: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm, *Journal of small Business and Enterprise Development*, Vol. 5, No.2/1997, S. 102.
- 2 Vgl. Voelz, Dirk, *Geschäftsplanung in jungen Technologieunternehmen*, Dissertation Nr. 3146 an der Universität St. Gallen, 2006, S. 39 ff.

» AUTOREN Prof. Dr. S. Ripsas | Prof. Dr. H. Zumholz

Prof. Dr. Sven Ripsas ist Professor für Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Er arbeitet seit 1994 zum Thema Entrepreneurship. Besondere Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle („Business Model Design“), das Erstellen von Businessplänen und die Gründungsfinanzierung. Er war an der Konzeption des ersten deutschen Bachelor-Studiengangs zum Bereich Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge beteiligt und leitet den Studiengang MBA Entrepreneurship. Sven Ripsas ist seit 2006 im Direktorat des Institute of Management der HWR Berlin tätig und als (Mit-) Gründer und Berater verschiedener Start-Ups direkt an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis aktiv. Ripsas erhielt den Appel-Price des Babson College, Mass./USA, Boston „for bringing entrepreneurial vitality to academe“. E-Mail: sripsas@hwr-berlin.de

Prof. Dr. Holger Zumholz ist Professor für Marketing an der Hochschule für Kommunikation und Design / design akademie berlin und lehrt Marketing und Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft und Recht sowie am Institute of Management Berlin. Seit 2004 ist er zudem an der Durchführung verschiedener Forschungsprojekte der HWR Berlin beteiligt und ist Mitglied des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF). Neben seiner Hochschul-tätigkeit ist Prof. Dr. Zumholz als Unternehmensberater für Gründungsmanagement und strategisches Marketing tätig. Er unterstützt vor allem Start-ups, junge Unternehmen in der Frühentwicklungsphase und etablierte KMUs bei der Strategieentwicklung, bei der Definition und Modifikation ihres Geschäftsmodells und bei der erfolgreichen Realisierung von Markteintrittsstrategien. E-Mail: zumholz@design-akademie-berlin.de

Plan als Planungsinstrument in der Gründungsphase und im Rahmen der strategischen Planung in der Frühentwicklungsphase neugegründeter Unternehmen beizumessen ist (vgl. *Lange et al.*⁴; *Ripsas et al.*⁵).

Interessant ist insbesondere, ob der Business Plan über die Phase der Gründungsplanung hinaus auch während der Frühentwicklungsphase des Unternehmens als Planungsinstrument eingesetzt wird. Unternehmensgründer aber auch Banken äußern häufig, dass der Business Plan in der Praxis nach der Gründung nicht mehr oder kaum noch zur Anwendung kommt. Die erste Fragestellung der vorliegenden Untersuchung ist daher, welche Bedeutung dem Business Plan als Planungsinstrument in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Unternehmen zukommt.

- 3 Vgl. Kraus, Sascha / Harms, Rainer / Schwarz, Erich J., Zur Relevanz der strategischen Planung für das Wachstum junger KMU, *Zeitschrift für Management*, Heft 4/2007 S. 374.
- 4 Vgl. Lange, J. E. / Mollov, A. / Pearlmuter, M. / Singh, S. / Bygrave, W. D., Pre-startup formal business plans and post start-up performance: A study of 116 new ventures, Zahra et al (Hrsg.): *Frontiers of entrepreneurship Research – Proceedings of the twenty-fifth annual entrepreneurship research conference*, Babson College, 2005.
- 5 Vgl. Ripsas, Sven / Zumholz, Holger / Kolata, Christian, *Strategische Planungsqualität, formale Business Planung und Unternehmenserfolg*, Forschungsbericht, präsentiert und veröffentlicht auf dem G-Forum 2007 – 11. Internationale Jahreskonferenz für die Gründungsforschung, 8.–9. Nov. 2007, Aachen, 2007.

Daran schließt sich die Frage an, wie sich Strategien in neu gegründeten Unternehmen formieren (Strategiegenese). Der Strategieentwicklungsprozess geht in der Gründungsvorbereitungsphase in der Regel mit der Erstellung eines Business Plans einher (vgl. *Fueglistaller et al.*⁶). In Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung wird eine Strategie dabei primär als bewusst angelegter Plan verstanden. Das Ablaufmodell zur Entwicklung einer Strategie folgt im Rahmen der Erstellung eines Business Plans im Wesentlichen einem präskriptiven Planungsmodell mit den Phasen Analyse, Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle⁷. Wie *Mintzberg*⁸ in seinem empirisch gestützten Modell zur Strategieformierung aufzeigt, entstehen Strategien aber nicht nur geplant (deliberate strategies), sondern können sich auch emergent entwickeln (emergent strategies). Emergente Strategien bezeichnet er als solche, die sich – ohne explizit formuliert worden zu sein – aus einzelnen, unzusammenhängenden Handlungen prozessual zu einer unbeabsichtigten Ordnung verdichten und sich zu einem kohärenten, strategischen Muster fügen⁹. Auf die Bedeutung emergenter Strategien hat *Welter*¹⁰ in ihrer Untersuchung zur Strategiegenese in KMU hingewiesen, in der Gründungsforschung wurde das Phänomen emergenter Strategiegenese bisher aber noch nicht ausreichend reflektiert.

Die Fragestellungen der Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Wird der Business Plan über die Phase der Gründungsvorbereitung hinaus auch in der Frühentwicklungsphase von Unternehmen als (strategisches) Planungsinstrument eingesetzt?
2. Wie und in welchem Umfang wird strategische Planung im Gründungsprozess und in der Frühentwicklungsphase eines Unternehmens durchgeführt? Wie entstehen Strategien in der Frühentwicklungsphase von Unternehmen?

Ad 1: Einsatz des Business Plans als Planungsinstrument

Die Zweckmäßigkeit der Erstellung von Business Plänen im Rahmen der Gründungsvorbereitung wird in der Entrepreneurshipforschung kontrovers diskutiert. *Brüderl et al.*¹¹, *Weihe et al.*¹² und *Delmar/Shane*¹³ kommen z.B. zu dem Ergebnis, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen formaler Business Planung und verschiedenen Erfolgsmaßen gibt. *Lange et al.*¹⁴ stellen dagegen fest, dass sich der Erfolg

der in ihrer Studie analysierten Unternehmen nicht mit dem Vorliegen eines schriftlichen Business Plans verknüpfen lässt. *Hannon* und *Atherton* haben bereits 1997 darauf verwiesen, dass der Prozess der Planung in KMU und damit verbundene Gewinnung von Erkenntnissen wesentlich wichtiger ist, als der Business Plan als Ergebnisdokument dieses Planungsprozesses: „There is an ongoing debate within the academic literature about the value of the business plan in the development of the small firm. On closer inspection of the research, there appear to be clear benefits in the use of business planning as a process within the smaller business. This is in contrast to the production of a business plan as an output focused predominantly on convincing and acquiring resources from other organisations or individuals“¹⁵.

Die Erstellung eines Business Plans wird einem präskriptiven Planungsansatz folgend – sowohl in der Praxis als auch in der Gründungsforschung – primär mit der Phase der Gründungsplanung verknüpft. Ein fundiert ausgearbeiteter Business Plan kann und soll darüber hinaus aber auch, wie *Volkman* und *Tokarski*¹⁶ betonen, die Grundlage für die Etablierung einer fortlaufenden systematischen Unternehmensplanung und eines Controllings bilden¹⁷. Einen ähnlichen Standpunkt vertreten auch *Scarborough* und *Zimmerer*¹⁸, wenn sie fordern, dass der Business Plan auch in der Frühentwicklungsphase des Unternehmens und darüber hinaus eingesetzt werden sollte: „The greatest waste of a completed business plan is to let it sit unused on a shelf collecting dust. When properly done, a plan becomes an integral and natural part of a company. In other words, successful entrepreneurs actually use their business plans to help them build strong companies“.

Es ist allerdings in Zweifel zu ziehen, ob dies in der Praxis auch so umgesetzt wird. Die Aussagen von Unternehmensgründern deuten eher darauf hin, dass der Business Plan nach der Gründung kaum noch genutzt wird.

Ad 2: Strategiegenese in der Frühentwicklungsphase von Unternehmen

Gedanklicher Ausgangspunkt der Untersuchung der Strategiegenese ist das Modell der Strategieformierung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien nach *Mintzberg* und *Waters*¹⁹. Danach wird nur ein Teil der geplanten Strategien (deliberate strategies) auch tatsächlich realisiert. Ein anderer Teil wird aufgegeben, da sich die Strategien bei ihrer Umsetzung als nicht durchführbar oder als nicht mehr situationsadäquat erweisen (unrealized strategies).

6 Vgl. Fueglistaller, Urs / Müller, Christoph / Volery Thierry, Entrepreneurship. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004, S. 124.

7 Zur näheren Erläuterung präskriptiver und deskriptiver Strategieprozessmodelle vgl. Müller-Stewens, G. / Lechner, C., Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003, S. 61 ff.

8 Vgl. Mintzberg, Henry, Mintzberg über Management, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1989.

9 Vgl. Müller-Stewens, G. / Lechner, C., Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003, S. 69 (70).

10 Vgl. Welter, Friederike, Strategien, KMU und Umfeld – Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen, Duncker & Humblot, Berlin, 2003.

11 Vgl. Brüderl, Josef / Preisendörfer, Peter / Ziegler, Rolf, Der Erfolg neugegründeter Betriebe, 2. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin, 1998.

12 Vgl. Weihe, J. / Laufner, W. / Schüler, S., Bedingungen erfolgreicher Existenzgründungen – Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung im Landkreis Lüneburg, Merz, J. (Hrsg.): Existenzgründung 2 – Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen, Nomos Verlag, Baden-Baden, 2001.

13 Vgl. Delmar, F. / Shane, S., Does Businessplanning Facilitate the Development of New Ventures? In: strategic Management Journal, Vol. 24, Number 12/2003 S. 1165 (1185).

14 Vgl. Lange, J. E. / Bygrave, W. D. / Evans, T. Do Business Plan Competition Winners Produce Winning Businesses? In: Zahra et al. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research 2004: Proceedings of the Twenty-Fourth Annual Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, Scotland, 2004.

15 Vgl. Hannon, P. D. / Atherton, A., Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm, Journal of small Business and Enterprise Development, Vol. 5, No.2/1997, S. 102.

16 Vgl. Volkman, C. K. / Tokarski, K. O., Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Lucius & Lucius, Stuttgart, 2006, S. 153.

17 Vgl. auch Struck, U., Geschäftspläne, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 3. Aufl. 2001, S. 2.

18 Vgl. Scarborough N. M./ Zimmerer, T. W., Effective Small Business Management – An Entrepreneurial Approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 7. Aufl. 2003, S. 158.

19 Vgl. Mintzberg, H. / Waters, J. A., Of strategies, deliberate and emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6, Nr. 3/1985 S. 257 (272) und Mintzberg, Henry, Mintzberg über Management, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1989.

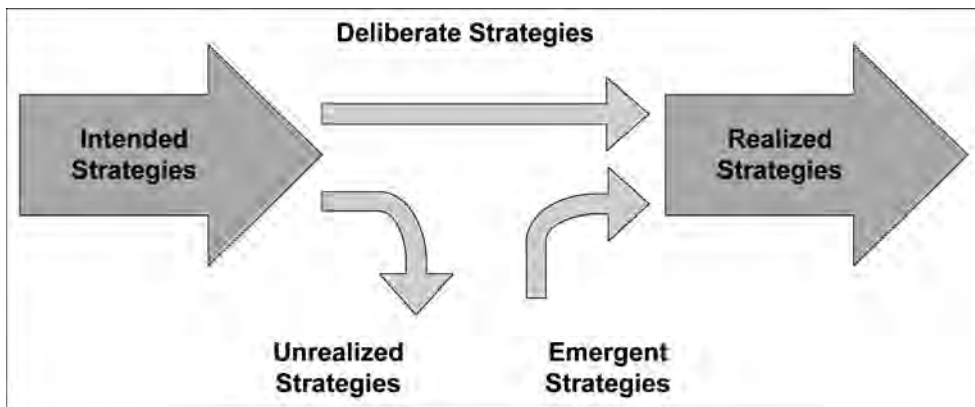


Abb. 1: Strategiegeneese nach Mintzberg / Waters

Darüber hinaus lässt sich nach *Mintzberg* und *Waters* empirisch beobachten, dass sich Strategien, ohne dass sie explizit formuliert wurden, zu einem kohärenten, strategischen Muster fügen (emergent strategies, vgl. *Abb. 1*²⁰. Einzelne, unzusammenhängende Handlungen verdichten sich dabei über die Zeit zu einer unbeabsichtigten Ordnung²¹. Daran knüpft die in der Gründungsforschung noch wenig thematisierte Frage an, wie sich Strategien, abweichend von dem präskriptiven Planungsmodell, in der Frühentwicklungsphase von Unternehmen formieren.

Nach *Welter*²² bilden sich individuelle unternehmerische Strategien durch Versuch und Irrtum im praktischen unternehmerischen Handeln heraus. Sie beschreibt die Strategiegeneese in KMU als bewussten (ex ante vorstrukturierten) und als unbewussten (selbstorganisierenden) Prozess: „Prinzipiell sind wirtschaftliche Handlungen von KMU ebenso Ergebnis eines adaptiven und darüber bewussten strategischen Verhaltens, im Sinne von vorher geplanten bzw. ex-ante vorstrukturierten Strategien, wie Ausdruck eines scheinbar spontanen und selbstorganisierenden Verhaltens im Sinne unbewusst verfolgter – sich selbst organisierender Handlungsmuster, die bei der Erklärung wirtschaftlicher Verhaltensweisen im allgemeinen eine größere Rolle spielen als rational geplante, beabsichtigte Strategien“²³.

Nach *Welter* kann die Strategiegeneese in KMU als *emergenter* Verlauf beschrieben werden, bei dem etwas Neues – nämlich eine ausdifferenziertere Strategie – entsteht. Empirisch beobachtbare Handlungsweisen von KMU lassen sich dabei auf einem Kontinuum reagierender bis agierender Strategiegeneese zuordnen, das von „Durchwursteln“ (muddling through) bis zu planvoller Gestaltung reicht²⁴. Wie *Welter* feststellt, zeigen empirische Betrachtungen der Strategiemuster in KMU, das nur wenige Unternehmen einen überwiegend agierenden und antizipativen Strategieverlauf ver-

20 Vgl. Mintzberg, H. / Waters, J. A., Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nr. 3/1985 S. 257 (272).

21 Vgl. Müller-Stewens, G. / Lechner, C., *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003, S. 69 (70).

22 Vgl. Welter, Friederike, *Strategien, KMU und Umfeld – Handlungsmuster und strategiegeneese in kleinen und mittleren Unternehmen*, Duncker & Humblot, Berlin, 2003, S. 21.

23 Vgl. Welter, Friederike, *Strategien und strategisches Verhalten von KMU*, Ricarda B. Bouncken (Hrsg.): *Management von KMU und Gründungsunternehmen*, DUV, Wiesbaden, 2003, S. 39 (40).

folgen, häufiger sind vielmehr Mischtypen der Strategiegeneese anzutreffen, in denen sich reagierende und agierende Phasen abwechseln²⁵.

Die vorliegende Arbeit untersucht den Modus der Strategieentwicklung (Strategy Formation Mode) in Anlehnung an *Covin et al.* (2006)²⁶. Der Modus der Strategieentwicklung reicht dabei in Anlehnung an *Mintzberg* und *Waters* (1985)²⁷ von emergenten bis zu geplanten Strategien²⁸.

II. Die Berliner Businessplan-Studie

Durchführung der Erhebung / Datenbasis

Zur Vorbereitung der empirischen Untersuchung wurde zunächst der Stand der Forschung ermittelt. Dazu wurde in einem ersten Schritt eine umfangreiche Literaturrecherche über die EBSCO-Datenbank und an verschiedenen Universitätsbibliotheken durchgeführt. Darauf aufbauend wurde ein Fragebogen entwickelt, der sich an bestehenden Konzepten (Strategy Formation Mode) und Erhebungsinstrumenten orientiert, die in der Literatur identifiziert werden konnten. Der Fragebogen wurde in einer Vorstudie getestet und in Details korrigiert. Ausgehend von der ersten Fragestellung, ob und in welcher Form ein im Rahmen der Gründungsplanung erstellter Business Plan auch in der Frühentwicklungsphase des Unternehmens als Instrument zur strategischen Planung eingesetzt wird, wurden in der vorliegenden Untersuchung solche Unternehmen befragt, die einen tragfähigen Business Plan erstellt und darauf aufbauend ein Unternehmen gegründet haben. In Anlehnung an den Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2009)²⁹, basiert die Untersuchung auf einer Analyse junger Unternehmen, die 12 bis 42 Monate vor dem Untersuchungszeitpunkt in Berlin gegründet wurden.

Die Datenbasis für diese Untersuchung wurde von der Berliner Volksbank zur Verfügung gestellt und umfasst 1.223 Unter-

24 Ähnlich unterscheidet Jung (2004, S. 62) vier Planungsansätze, die auf einem Kontinuum von reaktiver Planung (trial & error / muddling through), über opportunistische Planung und an kritischen Punkten ausgerichtete Planung bis zur vollständigen Planung reichen. Bei Frese et al. (2000) mit den Planungsstilen routine / habit, reactive planning, opportunistic planning, critical point planning und complete planning eine ähnliche Aufteilung. Vgl. Frese, Michael / van Gelderen, Marco / Ombach, Michael, *How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success*, *Journal of Small Business Management*, April 2000 S. 1 (18) und Jung, Viktor, *Markteintrittsgestaltung neugegründeter Unternehmen*, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2004.

25 Welter, Friederike, *Strategien und strategisches Verhalten von KMU*, Ricarda B. Bouncken (Hrsg.): *Management von KMU und Gründungsunternehmen*, DUV, Wiesbaden, 2003, S. 44.

26 Vgl. Covin, Joffrey G. / Green, Kimberly M. / Slevin, Dennis P., *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Jan. 2006, S. 57 (81).

27 Vgl. Mintzberg, H. / Waters, J. A., Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nr. 3/1985 S. 257 (272).

28 Vgl. Covin, Joffrey G. / Green, Kimberly M. / Slevin, Dennis P., *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Jan. 2006, S. 61 (82).

29 Vgl. Brixey, U. / Hessels, J./Hundt, C./Sternberg, R./ Stüber, H., *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Länderbericht Deutschland 2008*, Hannover/Nürnberg, 2009, S. 5.

nehmen. Ein Branchenfokus wurde nicht gewählt. Durch die Beschränkung auf Berlin als Untersuchungsregion handelt es sich um eine regional begrenzte Studie. Die empirische Erhebung wurde im Juni 2008 mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens durchgeführt, der postalisch versandt wurde.

Die Untersuchung der Gründungsplanung erfolgte in Anlehnung an Untersuchungen von *Brüderl et al. (1998)*³⁰ und *Ripsas et al. (2007)*³¹. Gemessen wurden u.a. die Dauer der Gründungsvorbereitung, der zeitliche Aufwand zur Erstellung des Business Plans und inhaltliche Schwerpunkte der Gründungsvorbereitung. Die Operationalisierung strategischer Planung erfolgte in Anlehnung an die von *Kraus et al. (2007)*³² vorgeschlagenen Indikatoren: Formalisierungsgrad, Zeithorizont und Verwendung strategischer Planungsinstrumente.

Der *Modus der Strategieentwicklung* (Strategy Formation Mode) wurde mithilfe von fünf Indikatoren gemessen, die auf einer 7er-Skala bewertet wurden. Die Auswahl der Indikatoren basiert auf den Untersuchungen von *Slevin und Covin (1997)*³³ und *Covin et al. (2006)*³⁴. Ein niedriger Durchschnittswert bedeutet eine emergente Strategiegenese, ein hoher Wert weist dagegen auf eine intendierte Strategieentwicklung hin. Der Gesamtwert der SFM errechnet sich aus dem Durchschnittswert der fünf gemessenen Indikatoren.

Zusätzlich wurden das Gründungsjahr, die Branchenzugehörigkeit, der Umfang und die Zusammensetzung des Gründerteams, die Branchenkenntnisse des Gründers bzw. des Gründerteams, der Innovationsgrad des Unternehmens und der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen im Vergleich zum Wettbewerb, die Höhe des Eigen- und Fremdkapitals zum Gründungszeitpunkt und die Höhe der Investitionen in langfristig gebundenes Anlagevermögen (absolut und relativ zur Höhe des Startkapitals) erhoben.

III. Ergebnisse

Im Folgenden werden die wichtigsten Untersuchungsergebnisse dargestellt. Die Darstellung folgt den eingangs genannten Fragestellungen der Untersuchung.

1. Die untersuchten Unternehmen

Stichprobenbeschreibung

Die Datenbasis der vorliegenden Untersuchung umfasste sämtliche Unternehmen, die im zum Zeitpunkt der Erhebung in der Datenbank des Gründerzentrums der Berliner Volksbank aufgeführt waren und 12 bis 42 Monate

vor diesem Stichtag gegründet wurden. Die Grundgesamtheit zeichnet sich dadurch aus, dass alle Unternehmen im Rahmen der Gründungsvorbereitung einen von der Bank als tragfähig anerkannten Business Plan erstellt und das darin beschriebene Gründungsvorhaben im Anschluss realisiert haben.

Es wurde ein Rücklauf von 100 Fragebögen erreicht. Das entspricht einer Rücklaufquote von 8,2%. Der relativ geringe Rücklauf kann vermutlich auf die Länge des Fragebogens zurückgeführt werden. Um zu überprüfen, ob die Stichprobe in ihrer Struktur der Grundgesamtheit entspricht, wurde die Altersstruktur der Unternehmen in der Grundgesamtheit mit derjenigen der Stichprobe verglichen. *Tab. 1* ist zu entnehmen, dass hier eine hohe Übereinstimmung der Altersklassen festgestellt werden konnte.

Altersklassen zum Befragungszeitpunkt	> 12–24 Monate	> 24–36 Monate	> 36–42 Monate
Altersstruktur der Grundgesamtheit	45,4%	38,1%	16,5%
Altersstruktur des Samples	45,4%	37,9%	16,7%

Tab. 1: Vergleich der Altersstruktur von der Grundgesamtheit und der Stichprobe

Die Stichprobe bildet ein breites, branchenübergreifendes Spektrum der im betrachteten Zeitraum in Berlin gegründeten Unternehmen ab.

Abb. 2 stellt die Branchenverteilung in der Stichprobe dar. Den größten Anteil machen mit 22,8% Gründungen im Handwerk aus. Die zweitgrößte Gruppe sind mit 13,9% Gründungen im Handel, gefolgt von Gründungen in den Bereichen Schulung und Beratung (7,6%), IT / EDV / Informatik (7,6%), Medien / Agenturen (6,3%) und Gastronomie (6,3%). Bis auf das produzierende Gewerbe, das mit nur 1,3% vertreten ist, verteilt sich der Rest der Gründungen auf verschiedene weitere Dienstleistungen.

Bezüglich der gewählten Rechtsform zum Zeitpunkt der Gründung lässt sich feststellen, dass 64,6% der Unternehmen als Einzelunternehmen und 12,7% in Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gegründet wurden. 16,5% sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und 3,8% der Gründer sind freiberuflich tätig. Eine Veränderung der Rechtsform während der Frühentwicklungsphase, d.h. vom Zeitpunkt der Gründung bis zum Zeitpunkt der Erhebung, wurde von keinem Unternehmen vorgenommen.

Das Verhältnis von Einzelgründungen zu Teamgründungen stellt sich wie folgt dar: 72,2% der Gründungen wurden von Einzelgründern, d.h. ohne weitere Partner oder Gesellschafter durchgeführt. 27,8% der befragten Unternehmen wurden hingegen von Teams gegründet. 20,2% der befragten Unternehmen wurden von zwei Gründern und 6,3% von drei Gründern gestartet. Mit Ausnahme einer Gründung, die von einem Team von sechs Gründern ins Leben gerufen wurde, liegt die maximale Teamgröße bei drei Personen. Als Vergleichswerte lassen sich die Daten des KfW-Gründungsmonitors 2009 heranziehen. Danach begannen im Jahr 2008 etwa 85% aller Unternehmensgründer als Alleingründer und 15% gemeinsam mit

30 Brix, U./Hessels, J./Hundt, C./Sternberg, R./Stüber, H., Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Länderbericht Deutschland 2008, Hannover/Nürnberg, 2009.
 31 Ripsas, Sven / Zumholz, Holger / Kolata, Christian, Strategische Planungsqualität, formale Business Planung und Unternehmenserfolg, Forschungsbericht, präsentiert und veröffentlicht auf dem G-Forum 2007 – 11. Internationale Jahreskonferenz für die Gründungsforschung, 8.–9. Nov. 2007, Aachen, 2007.
 32 Kraus, Sascha / Harms, Rainer / Schwarz, Erich J., Zur Relevanz der strategischen Planung für das Wachstum junger KMU, Zeitschrift für Management, Heft 4/2007 S. 374 (400).
 33 Slevin, D. P. / Covin, J. G., Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context, Journal of Management, Vol. 23, No. 2/1997 S. 189 (209).
 34 Covin, Joffrey G. / Green, Kimberly M. / Slevin, Dennis P., Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship, Entrepreneurship Theory & Practice, Jan. 2006, S. 57 (81).

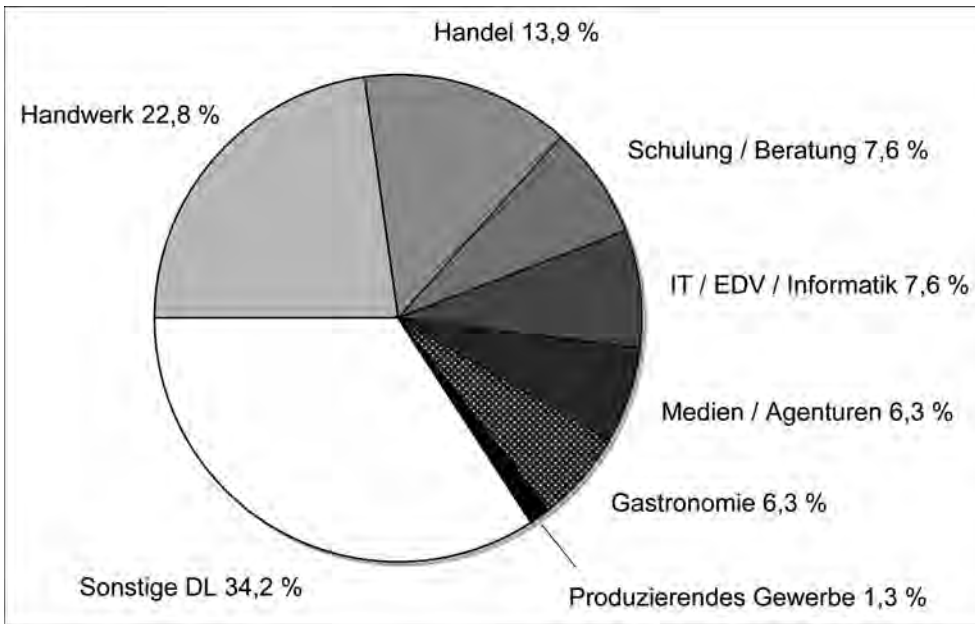


Abb. 2: Branchenverteilung in der Stichprobe

mindestens einem Teampartner. Im Vergleich ist der Anteil der Teamgründungen in dieser Stichprobe demnach deutlich höher als in der repräsentativen Stichprobe des KfW-Gründungsmonitors.

Das Alter der befragten Gründer liegt zwischen 18 und 56 Jahren, der Mittelwert beträgt 38,8 Jahre und damit genau in der laut KfW-Gründungsmonitor 2009 gründungsaktivsten Bevölkerungsgruppe von 35 – 44 Jahren³⁵.

Bezüglich des Anteils an Gründungen, die von Frauen durchgeführt wurden, ergibt sich mit einem Anteil von 35,5% ein Ergebnis, das ebenfalls mit den Daten des KfW-Gründungsmonitors 2009 (Anteil der Gründerinnen 33,3%) vergleichbar ist³⁶.

Die Berufserfahrung wurde von den Befragten mit Werten zwischen 0 und 32 Jahren angegeben, wobei bei Teamgründungen lediglich die Berufserfahrung des befragten Gründers erfasst wurde. 6,3% der Befragten gaben explizit an, keinerlei Berufserfahrung vorweisen zu können. Die durchschnittliche Berufserfahrung vor der Gründung liegt bei 13,8 Jahren. Die Branchenerfahrung der befragten Gründer liegt bei 0 bis 28 Jahren, der Durchschnittswert liegt bei 8,9 Jahren. Bemerkenswert ist hier, dass 20,3% der Unternehmensgründer zum Zeitpunkt der Gründung nach eigenen Angaben auf keinerlei Branchenerfahrung zurückgreifen konnten.

38,2% der Gründungen haben bis zu 5.000 € Eigenkapital in das Unternehmen investiert. Weitere 24,9% der Gründer haben ein Eigenkapital zwischen 5.001 und 10.000 € eingesetzt. Knapp zwei Drittel (63,1%) der Gründungen erfolgten demnach mit einem Eigenkapital in einer Höhe von bis zu 10.000 €. Bei 27,9% der Gründungen lag das investierte Eigenkapital bei einem Wert über 10.000 € und unterhalb von 25.000 €. Das heißt, dass die untersuchten Unternehmen überwiegend als Klein Gründungen zu klassifizieren sind.

Zusätzlich wurde die Mitarbeiterzahl zum Zeitpunkt der Gründung sowie in den darauf folgenden Geschäftsjahren

35 Vgl. KfW, KfW-Gründungsmonitor 2009, Bonn/Berlin, 2009, S. 40.
36 Vgl. KfW, KfW-Gründungsmonitor 2009, Bonn/Berlin, 2009, S. 38.

(GJ) 1 bis 4 erhoben. Abb. 3 zeigt die Zahl der Mitarbeiter inklusive der mitarbeitenden Gründer an.

Abb. 4 zeigt die Umsatzentwicklung anhand des Umsatzes pro Monat in den Geschäftsjahren (GJ) 1 bis 4. Die Umrechnung auf Monatswerte erfolgte, um das meist unterjährige Geschäftsjahr 1 (Rumpffjahr der Gründung) mit berücksichtigen zu können. Die Ergebnisse zeigen auch hier eine deutliche positive Entwicklung auf. Allerdings ist dabei zu beachten, dass es sich um Durchschnittszahlen handelt, d.h. einzelne Unternehmen können hier zu einer erheblichen Verzerrung führen.

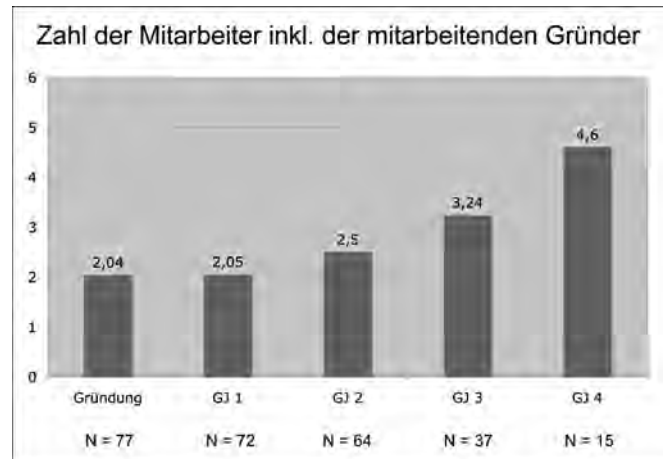


Abb. 3: Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter (mit N = Anzahl der vorhandenen Daten)

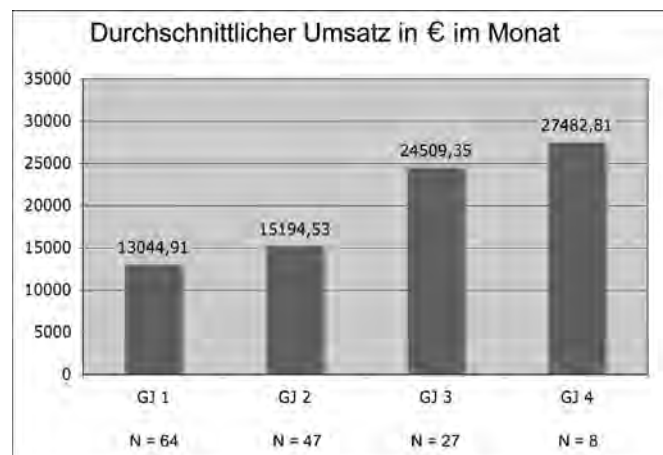


Abb. 4: Durchschnittlicher Umsatz im Monat (mit N = Anzahl der vorhandenen Daten)

In den in Abb. 4 dargestellten Ergebnissen wurde deshalb ein Unternehmen im Baugewerbe nicht berücksichtigt, das im dritten Jahr einen Umsatz von 1,25 Mio. € ausgewiesen und damit den Durchschnittswert erheblich verzerrt hat.

Insgesamt ist festzustellen, dass einige Unternehmen nicht bereit waren, Angaben zu ihren Umsätzen zu machen und dass die Datenbasis für das GJ 4 mit N = 8 Fällen recht gering ist. Insgesamt betrachtet handelt es sich – wie an den deskriptiven Daten zu erkennen ist – um eine heterogene Stichprobe, die das Gründungsgeschehen, das von Hausbanken unterstützt wird, gut abbildet.

2. Die Gründungsplanung in jungen Unternehmen

- Zur Beurteilung der Gründungsplanung wurde u.a. erhoben,
1. wie viele Monate sich die Gründer vor der Gründung aktiv mit der Gründungsvorbereitung beschäftigt haben,
 2. wie viele Arbeitsstunden die Gründer in die Erstellung des Business Plans investiert haben,
 3. ob die Gründer Hilfestellung / Beratung in Anspruch genommen und welche Berater Unterstützung gegeben haben,
 4. mit welchen Aufgabenbereichen sich die Gründer bei der Erstellung des Business Plans beschäftigt haben,
 5. wie die Gründer den Business Plan retrospektiv bzgl. Know-how-Zuwachs und Erfolgsbeitrag beurteilen.

Ad 1: Die Daten zur Dauer der Vorgründungsphase zeigen, dass sich die Gründer durchschnittlich etwa sieben Monate aktiv mit der Gründungsvorbereitung befasst haben. Der Median liegt bei sechs Monaten. Der geringste angegebene Wert (Min) beträgt 0,5 Monate, der höchste Wert (Max) 24 Monate (vgl. Tab. 2).

N	Min	Max	MW	Perzentile:	25	Median	75
79	0,5	24	7,21		3,0	6,0	12,0

Tab. 2: Umfang der aktiven Vorbereitung der Gründung (Vorgründungsphase) in Monaten

Ad 2: Der Zeitaufwand für die Erstellung des Business Plans in Arbeitsstunden (bei der gemeinsamen Bearbeitung in Gründerteams wurde die Gesamtstundenzahl erhoben) wird mit einer sehr hohen Spannweite mit 3 bis 1.000 Stunden angegeben. Der Mittelwert liegt bei 86,67 Stunden, der Median bei 40 Stunden (vgl. Tab. 3). Sehr geringe Stundenzahlen können damit erklärt werden, dass die Gründer den Business Plan bereits in einem anderen Zusammenhang, z.B. im Rahmen eines Business Plan-Wettbewerbs, entwickelt hatten und dieser später nur noch geringfügig angepasst wurde. Der sehr hohe Wert von 1.000 Arbeitsstunden kann so interpretiert werden, dass der Gründer die Erstellung des Business Plans – retrospektiv betrachtet – als sehr aufwendig wahrgenommen hat.

N	Min	Max	MW	Perzentile:	25	Median	75
70	3	1.000	86,67		19,0	40,0	105,0

Tab. 3: Umfang des Zeitaufwands zur Erstellung des Business Plans in Stunden

Ad 3: Auf die Frage, ob sich die Gründer bei der Gründungsvorbereitung von anderen Personen z.B. aus dem privaten Umfeld oder von beratenden Institutionen Unterstützung oder Rat geholt haben, gaben 94,9% aller Befragten an, sich an eine oder mehrere Stellen gewandt zu haben.

Besonders häufig wurden selbstständige Freunde und Bekannte um Rat gefragt (57%). Neben diesen privaten Kontakten wurden auch der Ehepartner (34,2%) und Eltern und Geschwister (25,3%) mit einbezogen. Im Bereich der professionellen Berater und Institutionen nimmt der Steuerberater mit 46,8% einen regelmäßig hohen Stellenwert ein, gefolgt von der Beratung durch die Hausbank (32,9%). An dritter Stelle liegt die Inanspruchnahme von privaten Unternehmensberatungen (29,1%). Diese Rangfolge findet sich – allerdings mit abweichenden Werten – in etwa auch in anderen Studien wieder. In der im Auftrag der L-Bank durchgeführten Studie „Existenzgründung in Baden-Württemberg“ (2006) liegen die Steuerberater als die am häufigsten konsultierten Berater mit 60% knapp vor den Hausbanken (57%) und deutlich vor den Kammern (24%) und Unternehmensberatern (14%). „Andere Unternehmer“, in der vorliegenden Untersuchung mit selbstständigen Bekannten gleichzusetzen, wurden von 20% der Gründer um Rat befragt.

Ad 4: Abb. 5 auf S. 441 zeigt mit welchen Aufgabenbereichen sich die Gründer während der Erstellung der BP befasst haben. Es ist auffällig, dass alle Bereiche ähnlich intensiv bearbeitet wurden. Hierin ist der wesentliche Nutzen des BP zu sehen: die umfassende Auseinandersetzung mit allen Bereichen des Unternehmens. Allerdings muss in Frage gestellt werden, ob alle Aufgabenbereiche für den späteren Geschäftserfolg gleichermaßen relevant sind. Ohne, dass an dieser Stelle die Diskussion geführt werden kann, welche Bereiche als die wichtigsten Themen bezeichnet werden kann, soll aber hier die Frage aufgeworfen werden, ob der Gründer bei begrenzten Ressourcen bestimmte Prioritäten setzen sollten. Neueren Denkansätzen folgende (Geschäftsmodellansatz oder Design Thinking) sind z.B. der Kundenanalyse, der Prototypenentwicklung und der Erprobung von Konzepten am Markt vor allem in frühen Phasen der Konzeptentwicklung eine höhere Bedeutung beizumessen³⁷.

Ad 5: Die Gründer beurteilen den Business Plan hinsichtlich des Nutzenbeitrags kritisch. In dieser Studie wird deutlich, dass in der Form, in der zur Zeit Business Pläne durch Förderinstitutionen und Kreditinstitute eingefordert werden, die Pläne für viele Gründer kaum mehr als ein notwendiges Mittel zum Zwecke der Finanzierung ist.

Mehr als ein Drittel der Gründer hätte keinen Business Plan erstellt, wenn dieser nicht eingefordert worden wäre (vgl. Abb. 6 auf S. 441). Andererseits bestätigt ein gutes Viertel, dass sie einen Business Plan auch dann erstellt hätten, wenn dieser nicht im Rahmen der Finanzierung eingefordert worden wäre. Diese Gruppe sieht auch einen Know-how-Zuwachs durch die Erstellung des Business Plans und vertritt überwiegend die Ansicht, dass dadurch die Erfolgswahrscheinlichkeit des Gründungsvorhabens erhöht wird. Dennoch wird deutlich, dass für knapp 75% der Gründer der BP in der aktuellen Form kein günstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis hat.

3. Ergebnisse zum Planungsverhalten in der Frühentwicklungsphase

Seit Beginn der breiten Anwendung von Business Plänen in Deutschland zu Beginn der 90er Jahre gibt es auch den Hin-

³⁷ Vgl. dazu Osterwalder, A. / Pigneur, I., Business Model Generation, Self-published, 2009 und Mullins, J./Komisar R., Getting to Plan B, Harvard Business Press, Boston, 2009.

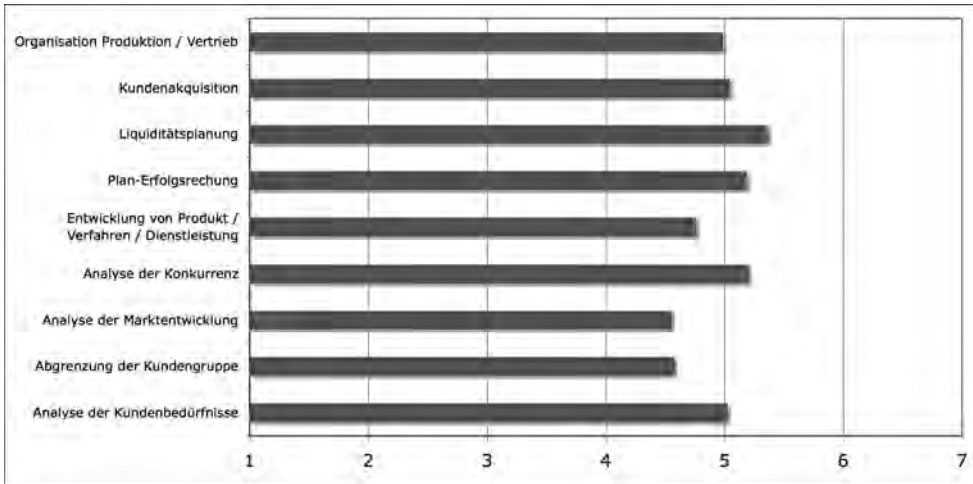


Abb. 5: Aufgabenbereiche während der Erstellung des Business Plans

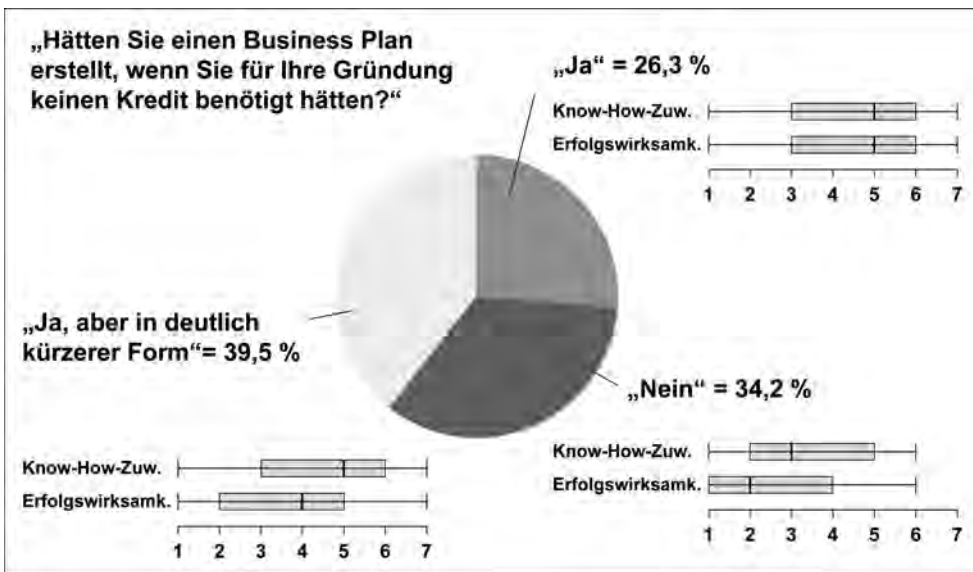


Abb. 6: Beurteilung des Business Plans aus Sicht der Gründer

weis, der Business Plan solle nach der Gründung als Instrument des Controllings dienen³⁸. Die Ergebnisse der vorliegenden Berliner Studie zeigen jedoch, dass die Gründer den schriftlichen Business Plan kaum als Controllinginstrument einsetzen (vgl. Abb. 7 auf S. 442).

Auffällig ist die hohe Zustimmung zu der Aussage „Der schriftliche Business Plan hat mir geholfen, Startkapital zu erhalten“. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend und bildet ab, mit welcher Zielsetzung der Business Plan primär erstellt wird.

Ein entgegengesetztes Bild ergibt sich bei der Aussage „Der Business Plan hat mir geholfen, wichtige Kunden zu gewinnen“. Dieses Ergebnis ist bemerkenswert, da die erfolgreiche Kundenakquise als ein wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Markteintritt zu sehen ist. Der schriftliche Business Plan erfüllt hier aus Sicht der Gründer praktisch keine Funktion.

Interessant sind auch die sehr deutlichen Ergebnisse bezüglich des späteren Einsatzes des Business Plans in der Früh-

38 Vgl. Volkmann, C. K. / Tokarski, K. O., Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Lucius & Lucius, Stuttgart, 2006, S. 153.

entwicklungsphase (Items 4 bis 6, vgl. Abb. 7). Die niedrigste Zustimmung erzielte hier die Aussage: „Den schriftlichen Business Plan habe ich in den ersten Geschäftsjahren regelmäßig an die Unternehmensentwicklung und sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst und überarbeitet.“ Der Median bei einem Wert von 2 gibt an, dass diese Aussage 50% aller Befragten ausdrücklich nicht zustimmen. 75% der Antworten liegen bei Werten zwischen 1 und 4, die Ergebnisse belegen demnach, dass der Business Plan in der Praxis kaum als fortlaufendes Planungs- oder Controllinginstrument eingesetzt wird.

Um zu ermitteln, wie viel Zeit die Gründer in der Frühentwicklungsphase des Unternehmens für die Planung aufwenden, wurde erhoben, wie viele Arbeitsstunden sie pro Monat für Planungsaktivitäten einsetzen. Die Anzahl der Stunden wurde als Schätzwert angegeben. 15,8% der befragten Gründer gaben an, keinerlei Zeitaufwand für die Planung ihrer nächsten Schritte am Markt zu verwenden (Stunden = 0) und stimmten der Aussage zu, dass sie stattdessen spontan reagieren (vgl. Abb. 8 auf

S. 442). Diese Gruppe stellt zwar die Minderheit dar, trotzdem ist dies ein bemerkenswertes Ergebnis, wenn man sich vergegenwärtigt, dass diese Unternehmen einen vollständigen Business Plan erstellt haben, d.h. sich zumindest während der Gründungsvorbereitung sehr intensiv mit der Planung befasst haben. Dies kann als Indiz dafür interpretiert werden, dass die Erstellung eines Business Plans nicht nachhaltig bewirkt, dass sich die Gründer auch weiterhin mit der Geschäftsplanung befassen. Die übrigen 84,2% der Befragten gaben an, ein Zeitbudget von zwei Stunden (niedrigster Wert) bis 130 Stunden (höchster Wert) pro Monat für die Planung zu verwenden. Wie Abb. 8 zu entnehmen ist, liegt der Mittelwert bei 16,9 Stunden, der Median bei zehn Stunden, d.h. der zeitliche Aufwand liegt bei den planenden Unternehmen in 50% der Fälle unterhalb von zehn Stunden pro Monat. Die Bewertung, ob dies als ausreichend angesehen werden kann, kann kaum pauschal getroffen werden, da dies sehr vom jeweiligen Einzelfall abhängig sein dürfte. Zudem ist eine Abgrenzung schwierig, welche gedanklichen Auseinandersetzungen oder Aktivitäten diesem Zeitbudget zugeordnet werden können. Die von den Befragten angegebenen subjektiven Schätzwerte sind in ihrer Relation zur monatlichen Gesamtarbeitszeit eher als Indiz für die Bedeutung der vorausschauenden Planung zu interpretieren.

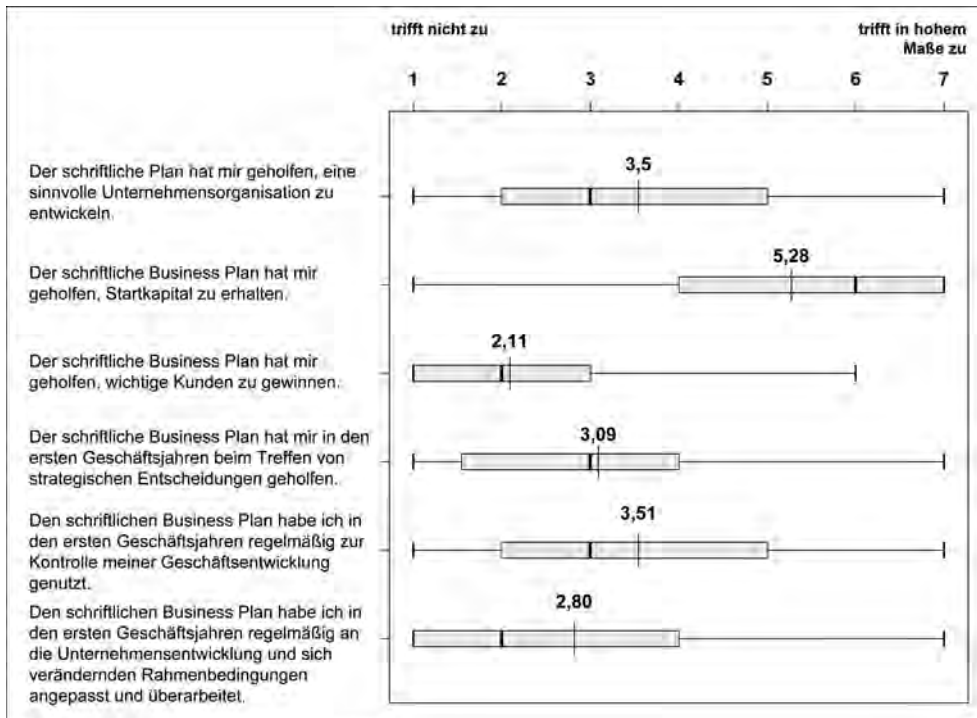


Abb. 7: Ergebnisse zum Planungsverhalten in der Frühentwicklungsphase

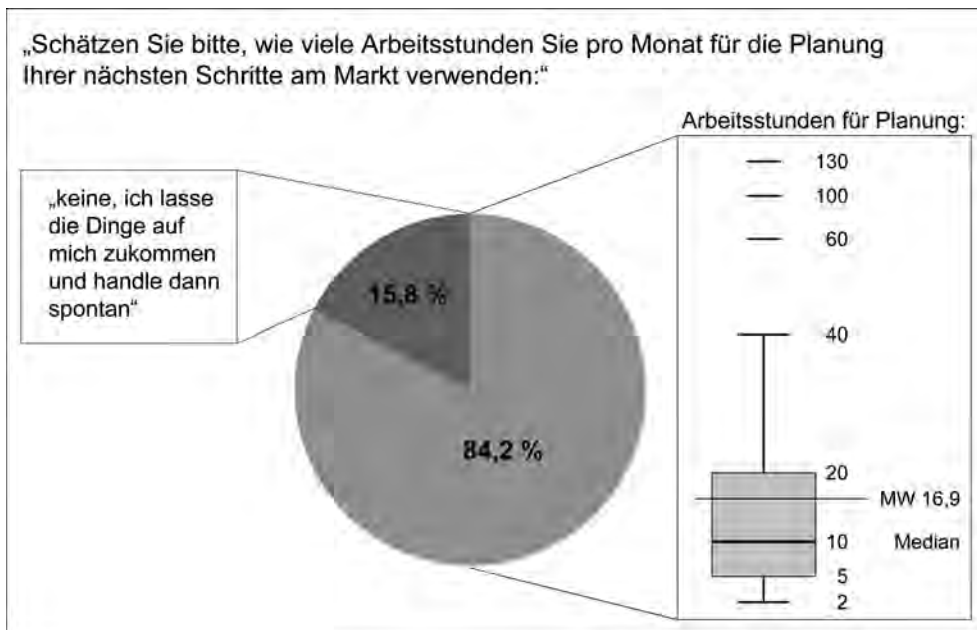


Abb. 8: Planungsaufwand in der Frühentwicklungsphase, gemessen in Stunden pro Monat (von den Befragten geschätzte Werte)

Den in Abb. 9 auf S. 443 dargestellten Ergebnissen liegt die Frage zugrunde, ob die Gründer in den angegebenen Bereichen *schriftliche* Pläne fixiert haben. Die sehr niedrigen Werte in den Bereichen Forschung und Entwicklung (FuE), Einkauf / Beschaffung, Personal und Produktion können damit erklärt werden, dass diese Aufgabenbereiche für viele kleine Unternehmen, die in dieser Untersuchung erfasst wurden, nicht gesondert geplant werden.

Bemerkenswert sind jedoch die Bereiche, die für alle Unternehmen weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße relevant sein dürften, da sie die finanzielle Entwicklung des Unternehmens abbilden bzw. zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens eingesetzt werden. Die Umfrageer-

gebnisse zeigen, dass 42,9% der Unternehmen keine schriftliche Liquiditätsplanung durchführen sowie 44,7% keine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und 51,9% über keine Absatz-/Umsatzplanung verfügen. Hier ist wiederum zu beachten, dass sämtliche Unternehmen während der Gründungsvorbereitung einen Business Plan verfasst haben, in dem eine Absatz-/Umsatzplanung, eine GuV und ein Liquiditätsplan zwingend enthalten waren. Das heißt, dass etwa die Hälfte der Unternehmen die zumindest zum Zeitpunkt der Gründung vorliegenden Pläne nicht fortlaufend aktualisiert oder zur Kontrolle der Geschäftsentwicklung einsetzt. Ein Erklärungsansatz dafür kann sein, dass sich bei stark wachsenden Unternehmen keine Notwendigkeit ergibt, detaillierte Umsatzprognosen oder permanente Anpassungen der (Plan-)Gewinn- und Verlustrechnung vorzunehmen. Bei einem erfolgreichen Geschäftsverlauf dürfte auch eine Liquiditätsplanung als weniger relevant wahrgenommen werden. Dies trifft aber auf einen Großteil der erfassten Unternehmen nicht zu. Deshalb ist dieses Ergebnis als durchaus bemerkenswert zu bezeichnen. Es deutet darauf hin, dass die auf den Finanzbereich gerichteten Planungsinstrumente – trotz ihrer Anlage im Rahmen der Erstellung des Business Plans – in der Frühentwicklungsphase des Gründungsunternehmens kaum mehr Anwendung finden.

Als Zwischenergebnis zur Gründungsplanung lässt sich festhalten, dass etwa die Hälfte der Unternehmen die zum Zeitpunkt der Gründung vorliegenden Pläne nicht fortlaufend aktualisieren oder zur Kontrolle der Geschäftsentwicklung einsetzen. Ohne dem endgültigen Fazit vorgreifen zu wollen, ergibt sich aus diesen Ergebnissen die Notwendigkeit für die Forschung über neue Instrumente der Unternehmensplanung in der Frühentwicklungsphase nachzudenken..

4. Strategieentwicklung in der Frühentwicklungsphase

Die Messung des Modus der Strategieentwicklung (Strategy Formation Mode) nach Covin et al. (2006)³⁹ ergibt ein unein-

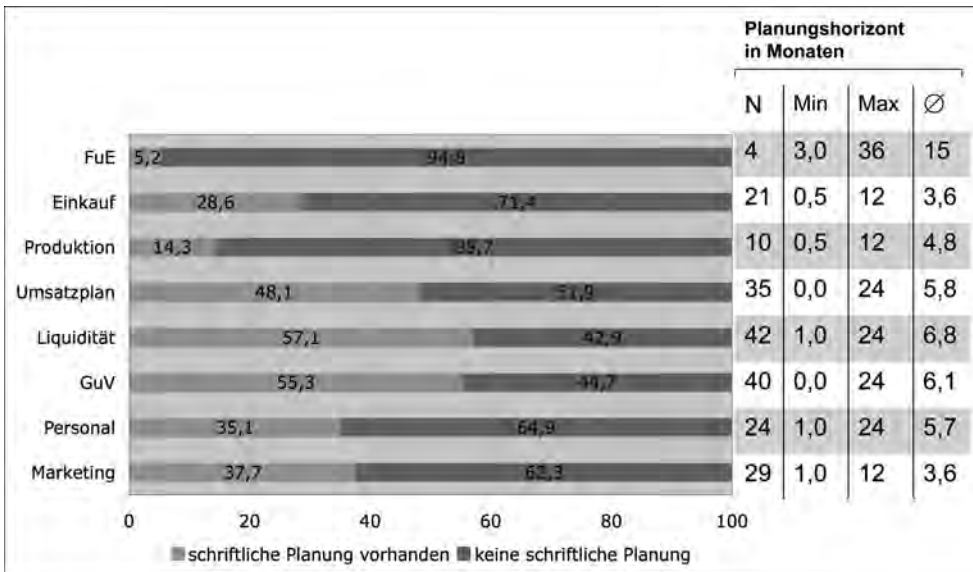


Abb. 9: Messergebnisse zum Vorliegen schriftlicher Pläne und Planungshorizont in Monaten nach verschiedenen Funktionsbereichen (mit N = diejenigen Unternehmen, die in den genannten Bereichen über schriftliche Pläne verfügen)

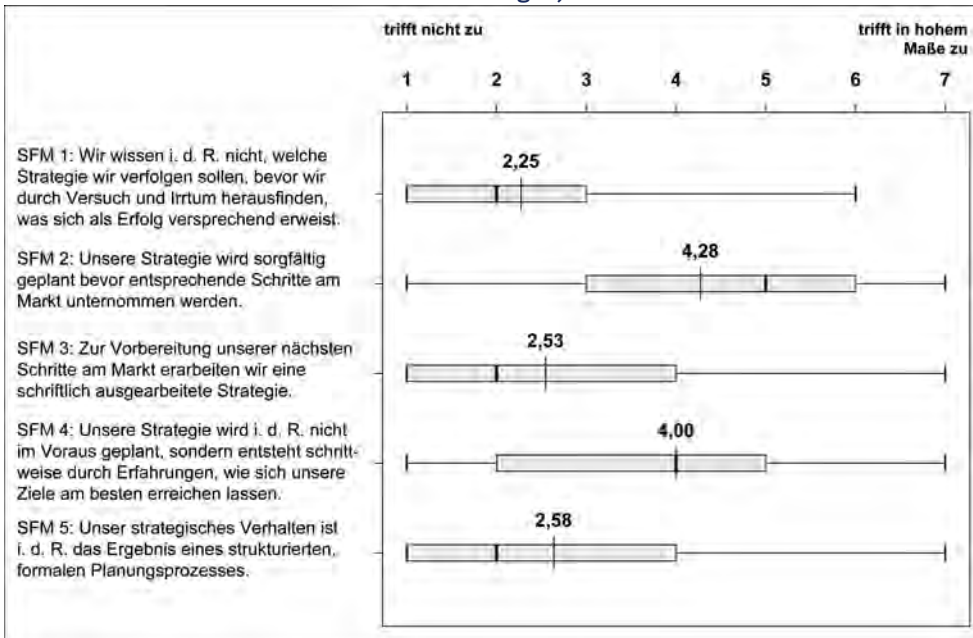


Abb. 10: Ergebnisse zur Messung der Strategy Formation Mode (SFM) nach Slevin und Covin (1997) und Covin et al. (2006). Werte: 1 = „trifft nicht zu“ und 7 = „trifft in hohem Maße zu“, SFM 1 und SFM 4 waren in der Erhebung reverse coded, was bei den Berechnungen der Strategy Formation Mode entsprechend berücksichtigt wurde

heitliches Bild. Ein hoher Gesamtwert der Strategy Formation Mode (als Durchschnittswert der fünf Einzelindikatoren) weist auf emergent entstehende Strategien hin, ein niedriger Wert auf intendierte Strategien. Der Wert für den Modus der Strategieentwicklung liegt in dieser Untersuchung auf einer Skala von 1 bis 7 bei einem Wert 3,83. Das heißt, dass sich für die vorliegende Stichprobe keine klare Einordnung vornehmen lässt (vgl. Abb. 10).

Die Daten ergeben das Bild, dass die Unternehmensgründer zwar wissen, welche Strategie sie am Markt verfolgen

39 Covin, Joffrey G. / Green, Kimberly M. / Slevin, Dennis P., Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship, Entrepreneurship Theory & Practice, Jan. 2006, S. 57 (81).

(SFM1), diese auch sorgfältig planen (SFM2), diese Pläne aber selten schriftlich fixieren (SFM3) und dabei keinen formalen Planungsprozess durchlaufen (SFM5). Die Strategieentwicklung geschieht eher durch schrittweises Vorgehen und durch Rückkopplungen und Erfahrungen (SFM4). Dieses Bild stimmt im Ansatz auch mit den Ergebnissen von Welter (2003a, S. 21) überein, wonach individuelle unternehmerische Strategien in KMU durch Versuch und Irrtum im praktischen unternehmerischen Handeln entstehen.

Sehr deutlich sind die Ergebnisse zu den Items SFM3 und SFM5, die zeigen, dass die Gründer in der Frühentwicklungsphase des Unternehmens Strategien kaum schriftlich ausarbeiten bzw. dass die Strategien nicht das Ergebnis eines strukturierten, formalen Planungsprozesses darstellen. Auch dies kann als Indiz gewertet werden, dass das Erstellen eines schriftlichen Business Plans in der Vorgründungsphase nicht – wie von den Verfechtern dieses Ansatzes gefordert – als Basis für eine fortlaufende Planung dient.

IV. Implikationen für Entrepreneurship-Forschung und -Praxis

Mit der vorliegenden Arbeit wird die Bedeutung und die Anwendung des Business Plans als Planungsinstrument kritisch hinterfragt. Aufbauend auf der Analyse lassen sich

konkrete Handlungsanweisungen zur Gestaltung der strategischen Planung in der Frühentwicklungsphase neu gegründeter Unternehmen ableiten.

Der Business Plan dient in der zur Zeit weitgehend standardisierten Form aus Sicht der Gründer hauptsächlich der Kapitalbeschaffung. Erst an zweiter Stelle folgt die inhaltliche Vorbereitung der Gründung, die Planung der unternehmerischen Aktivitäten. Businesspläne haben damit aus Sicht der Gründer häufig keine Funktion beim Aufbau eines Controlling in der Nachgründungsphase. Für die Praxis sind diese Erkenntnisse von großer Bedeutung, denn sie stellen den Sinn der Business Plan-Wettbewerbe, in die öffentliche Fördermittel fließen, in der heutigen Form in Frage.

Der Business Plan in seiner heutigen Form erscheint im Wesentlichen an den Interessen der Kapitalgeber orientiert zu sein, sowohl Banken als auch Venture Capital-Geber verlangen 20 bis 50 Seiten lange Unternehmenspläne, deren Erstellung die Gründer viel Zeit und Energie kostet und deren Format nun hinterfragt werden muss.

Was die Gründer brauchen ist ein flexibleres Instrument, das deutlich erfolgs- und vertriebsorientierter und mit neuen Prioritäten ausgestattet sein sollte. Schließlich kommt es weniger auf die Kosten für Büromaterial im zweiten Quartal des zweiten Geschäftsjahres als vielmehr auf die Kundenzufriedenheit, die Marge und die Fähigkeit zur Bildung von Netzwerken an. Von der noch immer zu stark am Finanzplan orientierten Erstellung des Business Plan muss der Schritt hin zum Denken in zusätzlichen Kundennutzen und strategischen Wettbewerbsvorteilen gemacht werden. Beherrschen Unternehmen das Denken in Geschäftsmodellen, so können sie nicht nur mit kürzeren Businessplänen erfolgreich sein, sondern auch in stagnierenden Märkten neue Akzente setzen.

In der Beratungspraxis wird sich in der Zukunft eine noch stärkere Differenzierung der Business Plan-Formate in Abhängigkeit von der Komplexität der Gründungsvorhaben durchsetzen. Neben einer deutlich kürzeren Finanzplanung sollte mehr Wert auf das Geschäftsmodelldenken gelegt werden. Erste Ansätze aus der Wissenschaft zu den Bestandtei-

len von Geschäftsmodellen (Stähler, Osterwalder/Pigneur⁴⁰), der Umsetzung im Gründungsprozess (Entrepreneurial Design, Faltn) und der Entwicklung von Innovationen für Konzerne (Design Thinking) zeigen den Weg. Last but not least hält mithilfe des Geschäftsmodelldenkens die Flexibilität ihren Wiedereinzug in das Gründungsgeschehen, denn wie Welter⁴¹ und Mullins/Komisar⁴² deutlich machen, realisieren die Gründer nur selten ihren ursprünglichen Ideenkonzepte (den ersten Business Plan, Plan A). Vielmehr kommt es auf das schnelle Lernen, das Testen von Geschäftsmodellvarianten an. McGrath und MacMillan (2007)⁴³ haben das Formulieren und das schrittweise Überprüfen von Annahmen als „Discovery Driven Planning“ beschrieben an und knüpfen damit an die Tradition von von Hayek⁴⁴ an, der bereits 1968 den Markt als Entdeckungsverfahren bezeichnet hat.

- 40 Osterwalder, A. / Pigneur, I., Business Model Generation, Self-published, 2009.
- 41 Welter, Friederike, Strategien, KMU und Umfeld – Handlungsmuster und strategiegene in kleinen und mittleren Unternehmen, Duncker & Humblot, Berlin, 2003, und Welter, Friederike, Strategien und strategisches Verhalten von KMU, Ricarda B. Bouncken (Hrsg.): Management von KMU und Gründungsunternehmen, DUV, Wiesbaden, 2003, S. 27 (48).
- 42 Mullins, J./Komisar R., Getting to Plan B, Harvard Business Press, Boston, 2009.
- 43 McGrath, R. G. / MacMillan, I., Discovery-Driven Planning, Reprint Harvard Business Review, Juli-August 1995, 2007.
- 44 Hayek, Friedrich A. von, Der Markt als Entdeckungsverfahren, Kieler Vorträge Nr. 56/1968.

Finanzierung im Mittelstand

Erschließen Sie sich die komplexe Welt der Finanzierung

In Kooperation mit



BDO
BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**SCHÄFFER
POESCHEL**



1 Ausgabe kostenfrei lesen und dann entscheiden! **Schnell faxen an: 08 00/000 29 59**

Oder Kupon per Post an: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH · Kundenservice · Postfach 92 54 · 97092 Würzburg

Ja, ich möchte FIM – Finanzierung im Mittelstand jetzt testen und bestelle 1 aktuelles Heft gratis frei Haus. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf. Andernfalls beziehe ich **Finanzierung im Mittelstand** zum Jahresvorzugspreis von € 32,- inkl. MwSt., zzgl. € 4,- Versand.

Weitere Infos:
☎ **08 00/000 16 37**
✉ **kundenservice@fachverlag.de**
🌐 **www.fachverlag-shop.de**

Firma Privat

Name, Vorname

Firma (nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Straße, Nr.

PLZ, Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail (für evtl. Rückfragen)

Datum/Unterschrift PA-FMNK0017

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markterforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/0002959.