



Fachhochschule für  
Wirtschaft Berlin  
Berlin School of Economics  
IMB Institute of Management Berlin

## Working Papers

# Der Businessplan als Instrument der Gründungs- planung – Möglichkeiten und Grenzen

Authors: Prof. Dr. Sven Ripsas, Dr. Holger Zumholz, Christian Kolata

Section: Business & Management  
Paper No. 43, 12/2008

### Editors

Gert Bruche  
Hansjörg Herr  
Friedrich Nagel  
Sven Ripsas

# **Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung – Möglichkeiten und Grenzen**

**Prof. Dr. Sven Ripsas**

**Dr. Holger Zumholz**

**Christian Kolata**

Paper No. 43, 12/2008

Working Papers of  
the Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics (FHW Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:

Prof. Dr. Gert Bruche

Prof. Dr. Hansjörg Herr

Prof. Dr. Friedrich Nagel

Prof. Dr. Sven Ripsas

ISSN 1436 3151

*- All rights reserved -*

### **Biographic note:**

**Prof. Dr. Sven Ripsas** ist Professor für Entrepreneurship an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin (Berlin School of Economics). Er arbeitet seit 1994 zum Thema Entrepreneurship; besondere Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle, Businesspläne und die Gründungsfinanzierung. Er war an der Konzeption des Bachelor-Studiengangs Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge beteiligt und leitet den Studiengang MBA Entrepreneurship seit 2005. Seit 2006 ist Sven Ripsas Direktor des Institute of Management Berlin, dem Weiterbildungsinstitut der FHW Berlin, und damit u. a. verantwortlich für die fünf MBA Programme der Hochschule. Prof. Ripsas ist (Mit-) Gründer und Berater verschiedener Start-Ups und an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis aktiv.

Kontakt: Prof. Dr Sven Ripsas, Director of the Institute of Management Berlin, Berlin School of Economics, Badensche Str 50-51, 10825 Berlin, Germany. Email: sripsas@fhw-berlin.de, Phone+ 49 (0)30 85789 230, Fax +49 (0)30 85789 259

**Dr. Holger Zumholz** ist Unternehmensberater für Gründungsmanagement und Strategisches Marketing. Er hat an der TU Berlin und FU Berlin Betriebswirtschaftslehre studiert und im Jahr 2001 bei Prof. Dr. Dietrich Winterhager (Institut für Wirtschaftspolitik, Freie Universität Berlin) im Bereich Entrepreneurship promoviert. Er ist seit 2004 an der Durchführung verschiedener Forschungsprojekte der FHW Berlin beteiligt und seit 2006 Lehrbeauftragter im Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Unternehmensgründung und im strategischen Marketing, sein besonderes Interesse richtet sich auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen, Strategiegeneese und Markteintrittsstrategien.

Kontakt: Dr. Holger Zumholz, Email: zumholz@fhw-berlin.de, Phone: +49 170 415 57 58

**Christian Kolata** ist Unternehmensberater bei der LEO-IMPACT Consulting GmbH in Berlin. Seit seiner Tätigkeit als studentischer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Entrepreneurship an der FHW Berlin beschäftigt er sich mit Thema Unternehmensgründung und strategischer Planung. Seit 2006 berät Christian Kolata u.a. Unternehmensgründer in Seed-, Gründungs- und Wachstumsphasen und ist als Coach bei der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg gelistet.

Kontakt: Christian Kolata, Gneisenaustraße 61, 10961 Berlin, Germany. Email: christiankolata@web.de

**Abstract:**

In this paper we discuss the results of formal business planning in start-up companies. The winners of two German business plan competitions (Berlin 1996-2004 and NUK Rheinland 1995-2006) are taken as a sample. Their success is measured and compared with each other and with start-ups of the German KfW Gründungsmonitor. As a consequence the authors question the way business plans are written today as their studies do not show a significant influence of business plans on company success

**Zusammenfassung:**

Im vorliegenden Beitrag wird der Einfluss formaler Gründungsplanung mit Hilfe von Businessplänen auf den Gründungserfolg diskutiert. In der Untersuchung der Gewinner von zwei deutschen Businessplan Wettbewerben (Berlin 1996-2004 und NUK Rheinland 1995-2006) konnten jedoch keine signifikant positiven Einflüsse von Businessplänen auf den Gründungserfolg nachgewiesen werden.

“There probably is no topic in the field of entrepreneurship that we educators promote more than business plans, nor is there a topic about which we know so little in terms of actual outcomes. The topic cries out for much more research.”

(Lange et al., 2005)

## Contents/ Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis.....   | 5  |
| Tabellenverzeichnis.....   | 5  |
| 1. Einleitung und Problemstellung.....   | 6  |
| 2. Definitionen .....  | 7  |
| 3. Der Businessplan als Planungsinstrument – Stand der Diskussion.....   | 8  |
| 3.1 Der Businessplan als Element des präskriptiven Planungsmodells .....   | 8  |
| 3.2 Vor- und Nachteile der Erstellung von Businessplänen .....   | 9  |
| 3.3 Zunehmende Kritik an Businessplänen in der Literatur.....  | 12 |
| 4. Untersuchung der Gewinner des BPW Berlin-Brandenburg der Jg. 1996-2004.....   | 13 |
| 4.1 Anlage der empirischen Untersuchung .....  | 13 |
| 4.2 Ergebnisse .....   | 15 |
| 5. Untersuchung der Gewinner des Businessplan-Wettbewerbs NUK – Neues<br>Unternehmertum Rheinland der Jahrgänge 1997/98 bis 2005 ..... | 16 |
| 5.1 Anlage der empirischen Untersuchung .....  | 16 |
| 5.2 Ergebnisse .....   | 21 |
| 6. Diskussion und Implikationen.....   | 29 |
| Literaturverzeichnis .....   | 31 |
| Working Papers des Institute of Management Berlin an der Fachhochschule für Wirtschaft<br>Berlin <sup>33</sup>                         |    |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Positive Wirkungen von Businessplänen, Quelle: Jung, 2004, S. 59 f .....  | 10 |
| Abbildung 2: Negative Wirkungen von Businessplänen, Quelle: Jung, 2004, S. 60.....   | 11 |
| Abbildung 3: Einschätzung der Wettbewerbskräfte zum Gründungs- und Erhebungszeitpunkt durch<br>die Gewinner(-teams) des BPW Berlin-Brandenburg 96 -04..... | 15 |
| Abbildung 4: Klassifizierung der Unternehmen nach Unternehmenserfolg .....   | 24 |
| Abbildung 5: Einschätzung der Wettbewerbskräfte zum Gründungs- und Erhebungszeitpunkt durch<br>die Teilnehmer des Businessplan Wettbewerb NUK 97-05.....   | 26 |
| Abbildung 6: Nebenhypothese NH3: Planungsintensität (Mittelwerte) .....  | 28 |

## Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Übersicht zum Verständnis des Businessplans in verschiedenen Literaturquellen .....                  | 8  |
| Tabelle 2: Kategorisierung der Gewinner, Berechnung der relevanten Grundgesamtheit und<br>Stichprobengröße..... | 13 |
| Tabelle 3: Operationalisierung der unabhängigen Variablen zu den Nebenhypothesen NH1 bis NH5                    | 19 |
| Tabelle 4: Operationalisierung der Erfolgsindikatoren .....   | 20 |
| Tabelle 5: Erzielte Ausschöpfung der Totalerhebung .....  | 21 |
| Tabelle 6: Erzielbare Erfolgspunkte pro Indikator .....   | 22 |
| Tabelle 7: Erfolgspunkte: Rating-Skala .....  | 24 |
| Tabelle 8: Korrelationskoeffizienten (nach Pearson) der Nebenhypothesen.....                                    | 25 |

“In preparing for battle I have always found that plans are useless, but planning is  
indispensable.”

Dwight D. Eisenhower (siehe Volkmann / Tokarski 2006, S. 101)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Dem Einsatz strategischer Planung im Zuge des Gründungsprozesses oder generell in KMU wurde in den vergangenen Jahren zunehmend großes Interesse entgegen gebracht (vgl. z. B. Meyer, 2007). Einer der Autoren dieses Aufsatzes (Sven Ripsas) startete 1996 als Geschäftsführer des Existenzgründer-Institut Berlin e.V. den wohl ersten deutschen Businessplan-Wettbewerb in Deutschland. Anders als z. B. die Wettbewerbe in München oder Nordbayern setzten die Investitionsbanken von Berlin und Brandenburg, die den Wettbewerb im dritten Jahre übernahmen, darauf, nicht gezielt innovative Gründer zu identifizieren, sondern sie entwickelten daraus das zentrale Gründungsförderungsinstrument der Region. Nach mehr als zehnjähriger Erfahrung mit dem Businessplan als Planungsinstrument stellte sich nun die Frage nach dessen Erfolgswirksamkeit. Damit verknüpft ist auch die Frage nach dem Erfolg der Wettbewerbe, die sich längst als zentrales Instrument in der deutschen Gründerlandschaft etabliert haben. Eine kritische Analyse scheint schon allein deshalb notwendig, als dass der Businessplan in der Literatur nicht unumstritten ist. So wurde der Frage nachgegangen: Wie erfolgreich sind eigentlich die Gewinner der Businessplan Wettbewerbe? Hierzu wurden zwei explorative empirische Studien durchgeführt.

Dieser Beitrag hinterfragt die Bedeutung der Erstellung formalisierter Business Pläne in Gründungsunternehmen. Die Qualität der Businesspläne, so die Hypothese z. B. der Promotoren von Businessplan-Wettbewerben, steht in einem positiven Zusammenhang zum Unternehmenserfolg. Je höher zum Beispiel das Verständnis des Zielmarktes und die formale Planungsqualität im Businessplan, so die Annahme, desto höher die Erfolgsaussichten des Gründungsvorhabens. Basierend auf dieser Einschätzung sind in vielen Ländern, so auch in Deutschland, zahlreiche Businessplan-Wettbewerbe zur Unterstützung von Unternehmensgründern entstanden (vgl. FGF 2007).

Allerdings greifen die meisten dieser Wettbewerbe in ihrer zugrunde liegenden Wettbewerbskonzeption nicht alle Möglichkeiten auf, die aus der strategischen Managementlehre bekannt sind. Bedarf es also einer Intensivierung der strategischen Planung im Gründungsprozess? Oder sind die Gewinner der Businessplan-Wettbewerbe schon erfolgreicher als der Durchschnitt und bestätigen damit das Instrument des Businessplan-Wettbewerbs als förderlich für den Gründungserfolg? Oder geben die Ergebnisse den Kritikern des Businessplans recht? In zwei Studien wurden die Gewinner des Businessplan-Wettbewerbs Berlin-Brandenburg und des BPW NUK - Neues Unternehmertum Rheinland hinsichtlich der Berücksichtigung etablierter Ansätze des strategischen Managements und des Zusammenhangs zwischen dem erfolgreichen Abschneiden in einem Businessplan-Wettbewerb und dem Unternehmenserfolg befragt.

Ziel dieser Untersuchung ist, Hinweise für die Verbesserung der Gründungsplanung und der Weiterentwicklung von Businessplan-Wettbewerben und damit der Gründerförderung allgemein zu erhalten.

## 2. Definitionen

Die Begriffe *Businessplan*<sup>1</sup>, *Geschäftsplan* und *Unternehmensplan* werden sowohl in der Praxis als auch in der Entrepreneurship-Literatur uneinheitlich und häufig als Synonyme verwendet. Eine explizite Definition des Begriffes *Businessplan* wird insbesondere in den zahlreichen praxisorientierten Quellen häufig nicht vorgenommen, was darauf zurückgeführt werden kann, dass die Erläuterungen zum Aufbau und zum Inhalt eines Businessplans mittlerweile weitgehend standardisiert sind (den typischen Aufbau eines Businessplans beschreiben z. B. Ripsas 1997, Elsenmüller / Grampp, 2002, S. 89 ff; Fueglistaller et al. 2005, S. 220 ff; Freiling, 2006, S. 226 ff; Klandt, 2006, S. 141 ff; Timmons/ Spinelli, 2007, S. 223 ff).

Volkman und Tokarski (2006, S. 100) definieren den Businessplan wie folgt: „Der Businessplan oder Geschäftsplan ist der strukturierte systematische Überblick über das geplante Gründungsvorhaben in schriftlicher Form mit einem Planungshorizont von i. d. R. drei bis fünf Jahren. Er beinhaltet in ganzheitlicher Betrachtung die gedankliche Vorwegnahme der Gründung und bildet damit die Basis für die Umsetzung der Geschäftsidee“. In dieser Definition kommt zum Ausdruck, dass der Businessplan das *Ergebnisdokument* eines Planungsprozesses darstellt (vgl. Klandt, 2006, S. 141).

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Ripsas (1998, S. 141)                 | Der Businessplan, der auch als Geschäftsplan oder Unternehmenskonzept bezeichnet wird, ist die niedergeschriebene unternehmerische Vision, fundiert durch betriebswirtschaftliche Daten. In ihm stellt der Entrepreneur seine Idee, den Nutzen für den Kunden, die Markteintrittsstrategie, das Produkt- bzw. Leistungserstellungskonzept, die Finanzierung und seine eigene Qualifikation dar.  |
| Elsenmüller / Grampp (2002, S. 86)    | Der Businessplan beschreibt detailliert die Unternehmensidee inklusive des Unternehmenskonzepts, beleuchtet den Markt, in dem dieses Unternehmen aktiv werden will, erläutert das Marketingkonzept, die Personalplanung und die aufzuwendenden finanziellen Ressourcen. Er zwingt den Verfasser, seine Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, vorhandene Wissenslücken zu schließen und ein fokussiertes und strukturiertes Vorgehen anzuwenden.   |
| Kuratko / Welsch (2004, S. 247)       | A Business Plan is a written document that details a proposed venture. It must illustrate the current status, expected needs, and projected results of the new business. Every aspect of the venture needs to be described: the project, marketing, research and development, manufacturing, management, critical risks, financing, and milestones or timetable. A description of all these facets of the proposed venture is necessary to give a clear picture of what the venture is, where it is projected to go, and how the entrepreneur plans to get it there. In other words, the Business Plan represents the entrepreneur's roadmap for a successful enterprise   |
| Scarborough / Zimmerer (2003, S. 158) | A Business Plan is a written summary of an entrepreneur's proposed business venture, its operational and financial details, its marketing opportunities and strategy, and its managers' skills and abilities. There is no substitute for a well-prepared Business Plan, and there are no shortcuts to creating one. The plan serves as an entrepreneurs' road map on the journey towards building a successful business. It describes the direction the company is taking, what its goals are, where it wants to be, and how it's going to get there. The plan is written proof that an entrepreneur has performed the necessary research and has studied the business opportunity adequately. In short, a Business Plan is the entrepreneur's best insurance against launching a business destined to fail or mismanaging a potentially successful company. |

<sup>1</sup> Eine einheitliche Schreibweise des Begriffes hat sich nicht durchgesetzt. Beide Schreibweisen – Businessplan und Business Plan – werden gleichermaßen verwendet. In der vorliegenden Arbeit orientieren wir uns an der im deutschsprachigen Raum vorherrschenden Schreibweise des Begriffes.

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Volkmann / Tokarski<br>(2006, S. 100) | Der Businessplan oder Geschäftsplan ist der strukturierte systematische Überblick über das geplante Gründungsvorhaben in schriftlicher Form mit einem Planungshorizont von i. d. R. drei bis fünf Jahren. Er beinhaltet in ganzheitlicher Betrachtung die gedankliche Vorwegnahme der Gründung und bildet damit die Basis für die Umsetzung der Geschäftsidee.   |
| Freiling<br>(2006, S. 227)            | Der Businessplan ist ein schriftliches Dokument und damit das Ergebnis eines intensiven Planungsprozesses, in dessen Mittelpunkt der systematische, ziel- und strategiegerichtete Aufbau einer geschäftlichen Tätigkeit steht. Er ist geleitet durch die unternehmerische Vision, die in dem Dokument verbalisiert wird. Weiterhin greift er die ursprüngliche Geschäftsidee auf und präsentiert sie in ausgereifter(er) Form, eingepasst in eine längerfristig ausgerichtete Strategieperspektive.  |
| Klandt<br>(2006, S. 141 f)            | Der Unternehmensplan ist ein Ergebnisdokument, in dem die Resultate der Gründungsplanungs-Aktivitäten festgehalten werden. Er stellt ein integriertes Unternehmensgesamtkonzept dar, d. h. es wird versucht, einerseits alle wichtigen Teilaspekte der Gründungsplanung zu berücksichtigen und andererseits, diese Teilaspekte aufeinander so zu beziehen, dass auf verbaler als auch auf quantitativer Ebene ein einheitliches Gesamtkonzept während des Gründungsplanungsprozesses entsteht. (...) Der Unternehmensplan enthält eine detaillierte Beschreibung eines vollständigen Gründungskonzepts und gibt insbesondere Auskunft über das Leistungsangebot, das Gründungsmanagement (Gründerperson, Gründerteam) und die Marktsituation. Die Aussagen zielen einerseits auf Liquiditätsaspekte/Finanzierung und zum anderen auf die Ertragsaussichten des Unternehmenskonzepts. Die Darstellung umfasst einen qualitativen (verbalen, graphischen) und einen quantitativen (vorzugsweise tabellarischen) Teil und Belege. |

Tabelle 1: Übersicht zum Verständnis des Businessplans in verschiedenen Literaturquellen

### 3. Der Businessplan als Planungsinstrument – Stand der Diskussion

In Anlehnung an die oben genannten Definitionen ist der Businessplan primär als ein Instrument der Gründungsplanung<sup>2</sup> zu verstehen. Somit bedeutet die Erstellung eines Businessplans die gedankliche Vorwegnahme der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens im Sinne eines präskriptiven Planungsmodells.

#### 3.1 Der Businessplan als Element des präskriptiven Planungsmodells

Allerdings ist der präskriptive Planungsansatz in der Managementlehre nicht unumstritten. Wie Mintzberg (1989) in seinem empirisch gestützten Modell zur Strategieformierung aufzeigt, entstehen Strategien 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 zu einer unbeabsichtigten Ordnung verdichten und sich zu einem kohärenten, strategischen Muster fügen (vgl. auch Müller-Stewens/Lechner, 2003, S. 69 f). Auf die Bedeutung emergenter Strategien hat Welter (2003a, 2003b) in ihrer Untersuchung zur Strategiegenese in KMU hingewiesen, in der Gründungsforschung wurde das Phänomen emergenter Strategiegenese bisher aber noch nicht ausreichend reflektiert, sondern die Annahme verfolgt, dass Gründer mit Hilfe eines Businessplans die zukünftigen Aktivitäten sinnvoll vorbereiten und zutreffend planen können.

<sup>2</sup> Der Begriff Gründungsplanung lässt sich in Anlehnung an die Seed-Phase (auch Keimphase oder Vorgründungsphase) des Gründungsprozesses näher definieren (eine Übersicht über verschiedene Phasenmodelle des Gründungsprozesses findet sich u. a. bei Freiling, 2006, S. 157 ff).

Ein wichtiger Hinweis zum besseren Verständnis der Rolle des Businessplans im Gründungsvorhaben bietet sich an, wenn neben dem Dokument Businessplan zusätzlich der Prozess in seiner Erstellung betrachtet wird. „The business Plan is the major tool used to guide the formation of the venture, as well as the primary document needed to manage it. It is also more than a written document – it is a process that begins when the entrepreneur gathers information and then continues as projections are made, implemented, measured, and updated. Thus it is an ongoing process“ (Kuratko / Welsch, 2004, S. 248). In diesem Zitat wird deutlich, dass zwischen dem Businessplan als Ergebnisdokument im Sinne einer Momentaufnahme, und dem Prozess der Erstellung des Businessplans als Lern- und Suchphase unterschieden werden muss (vgl. hierzu ausführlich Hannon/Atherton, 1997).

Die Erstellung eines Businessplans wird also, dem präskriptiven Planungsansatz folgend, sowohl in der Praxis als auch in der Gründungsforschung primär mit der Phase der Gründungsplanung<sup>3</sup> verknüpft. Ein fundiert ausgearbeiteter Businessplan kann darüber hinaus aber auch, wie Volkmann und Tokarski (2006, S. 153) betonen, die Grundlage für die Etablierung einer fortlaufenden systematischen Unternehmensplanung und eines Controllings bilden (vgl. auch Struck, 2001, S. 2). Einen ähnlichen Standpunkt vertreten auch Scarborough und Zimmerer, wenn sie fordern, dass der Businessplan 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“ (Scarborough/Zimmerer, 2003, S. 158). Erste Ergebnisse aus einem weiteren Forschungsprojekt der Autoren (Ripsas/Zumholz, 2008) lassen allerdings Zweifel aufkommen, ob die kontinuierliche Arbeit der Gründer mit dem Businessplan in der Praxis auch wirklich umgesetzt wird. Die Aussagen von Unternehmensgründern deuten eher darauf hin, dass der Businessplan nach der Gründung kaum noch genutzt wird (vgl. Ripsas/Zumholz, 2008).

### **3.2 Vor- und Nachteile der Erstellung von Businessplänen**

Der Businessplan hat sich von seiner ersten Einführung in der US-amerikanischen Venture Capital-Szene in den 1960er Jahren bis heute zum zentralen Planungs- und Gestaltungsinstrument im Gründungsprozess entwickelt<sup>4</sup>. Volkmann und Tokarski (2006, S. 100) bezeichnen den Businessplan als „das Kerndokument einer erfolgreichen Unternehmensgründung“ und Scarborough und Zimmerer (2003, S. 158) stellen fest: „There is no substitute for a well-prepared business plan, and there are no shortcuts to creating one. The plan serves as an entrepreneurs' road map on the journey toward building a successful business. (...) The plan is a written proof that an entrepreneur has performed the necessary research and has studied the business opportunity adequately. In short, a business plan is

---

<sup>3</sup> Die Phase der Gründungsplanung führt nach Klandt zu einer mehr oder weniger ausformulierten, rein gedanklich oder auch schriftlich fixierten Konzeption. Daran schließt sich die Phase der Gründungsaktivität an, in der Gründungskonzeption durch konkrete Schritte realisiert und eine nach außen sichtbare organisatorische Einheit geschaffen wird. „In der Vorgründungs- oder Seed-Phase finden die Vorbereitungen zur Gründung des Unternehmens statt. Ausgehend von der konkreten Geschäftsidee wird der Businessplan erarbeitet, Marktanalysen durchgeführt, in Abhängigkeit der Geschäftsidee Forschungs- und Entwicklungsarbeit betrieben und Kapitalgeber gesucht; kurz: es werden alle notwendigen Schritte unternommen, um die Geschäftstätigkeit aufnehmen zu können“ (Klandt, 2008, S. 108).

<sup>4</sup> Der Businessplan wurde erst in den 1980er Jahren in den USA zu einem allgemein eingesetzten Planungsinstrument entwickelt (Gibb, 2007, S. 72). In Deutschland setzte sich der Businessplan in den 1990er Jahren durch. 1996 wurde erstmals der Businessplan Wettbewerb in Berlin durchgeführt.

the entrepreneur's best insurance against launching a business destined to fail or mismanaging a potentially successful company.”

Dieser Einschätzung folgend, stellt ein Businessplan heute bei der Neugründung von Unternehmen ein fast obligatorisches Planungsinstrument dar. Denn neben den Unternehmensgründern als Adressaten des Businessplans wird dessen Notwendigkeit vor allem mit den Anforderungen der Kapitalgeber an die kapitalsuchenden Unternehmensgründer begründet (vgl. Witt, 2003, S. 192; Freiling, 2006, S. 224). Somit nimmt der Businessplan in der Gründungspraxis eine herausragende Stellung ein, was durch die zahlreichen Businessplan-Wettbewerbe in Deutschland<sup>5</sup> und durch eine inzwischen unüberschaubare Ratgeberliteratur zur Erstellung von Businessplänen unterstrichen wird.

Eine Übersicht über die möglichen positiven Wirkungen, die dem Erstellen eines Businessplans im Zuge der Gründungsvorbereitung zugeschrieben werden, gibt Abb. 1.

- Teilweise oder vollständige Überprüfung des Unternehmenskonzepts, Treffen von Go oder No Go-Entscheidungen
- Verbessern/Anpassen des Leistungsangebots und des Gründungsprozesses
- Finden von anderen, besseren Marktchancen bzw. Gründungsideen
- Antizipieren von Anforderungen/Bedürfnissen, die eine gewisse Vorlaufzeit brauchen
- Antizipieren und Vorwegnehmen von möglichen Problemen des Gründungsprozesses
- Vorbereiten und damit Beschleunigen von zukünftigen Entscheidungen
- Einbeziehen von externen Verbesserungsvorschlägen/Feedback
- Besseres Verständnis gemeinsamer Aufgaben
- Durchdenken der Gründung fördert den Lernprozess

Abbildung 1: Positive Wirkungen von Businessplänen, Quelle: Jung, 2004, S. 59 f

Die Zweckmäßigkeit der Erstellung von Businessplänen wird in der Entrepreneurship-Forschung jedoch zunehmend kontrovers diskutiert. Studien zur Erfolgswirksamkeit strategischer Planung im Gründungskontext kommen insgesamt zu unterschiedlichen Ergebnissen (vgl. Schwenk/Shrader 1993; Lumpkin et al. 1998; Jung 2004; Lange et al. 2005, Kraus et al. 2006). Einen positiven Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Unternehmenserfolg erkennen z. B. Schwenk und Shrader (1993) oder Carland und Carland (2003). Brüderl et al. (1998), Weihe et al. (2001) und Delmar und Shane (2003) kommen zu dem Ergebnis, dass es zumindest einen positiven Zusammenhang zwischen formaler Businessplanung und verschiedenen Erfolgsmaßen gibt. Lange et al. (2004) stellten dagegen fest, dass sich der Erfolg der in ihrer Studie analysierten Unternehmen nicht mit dem Vorliegen eines schriftlichen Businessplans verknüpfen lässt. In einer weiteren Studie

<sup>5</sup> Eine Übersicht über die wichtigsten Businessplan Wettbewerbe in Deutschland findet sich u. a. auf den Websites <http://www.gruendungszuspruch.de/businessplan/weitere-themen/businessplanwettbewerbe/wichtigste-wettbewerbe.html> und <http://www.biz-awards.de>.

kommen Lange et al. (2005) zu dem Ergebnis, dass das Erstellen eines ausführlichen Businessplans nur sinnvoll ist, wenn damit Kapitalgeber von den Wachstumsaussichten des Unternehmens überzeugt werden sollen. Wickham (2001: 189) hebt dazu hervor, dass das Erstellen des Businessplans aufgrund des damit verbundenen oft hohen Aufwands als eine Investition verstanden werden muss, die für die Gründer einen erkennbaren Nutzen erbringen muss. Den Sinn dieser Investition zu untersuchen, ist Gegenstand dieser Studie.

Gegen die Erstellung formalisierter Businesspläne führen die sog. „action-research“-orientierten Autoren oder, wie Lange et al. (2005, S. 3) es ausdrücken, die sog. „just do it“-advocates wie z. B. Bhidé (1999, 2000) oder Allinson et al. (2000), an, dass die Erstellung von Businessplänen die Unternehmensgründer daran hindere, andere wertvolle Handlungen zur Entwicklung des entstehenden Unternehmens zu vollziehen. Faltin (2008, S. 150 f) weist auf die Ungenauigkeiten hin, mit denen die Planung von Unternehmensaktivitäten auf drei bis fünf Jahre verbunden ist. Ähnlich betonen Hannon und Atherton (1998), dass das Schreiben von Businessplänen die Gründer von der eigentlichen unternehmerischen Gestaltung des Geschäftsmodells des Unternehmens ablenkt. In diesem Zusammenhang wird auch darauf verwiesen, dass später sehr erfolgreiche Unternehmen häufig ohne schriftlichen Businessplan gestartet sind. So hebt beispielsweise Bhidé (2000, S. 54) hervor, dass von den *Inc. 500*-Unternehmen nur 28 % mit einem „full-blown Businessplan“ gestartet sind. Honig und Karlsson (2004, S. 29) postulieren nicht nur eine Forschungslücke in diesem Bereich, sondern behaupten auch: „the value and positive effects of business planning have been taken for granted rather than critically studied“.

Die Notwendigkeit einen formalen Businessplan zu erstellen, wird auch von Unternehmensgründern häufig in Frage gestellt. Wiederkehrende Argumente sind dabei u. a. die Opportunitätskosten der Planung sowie der Hinweis, dass der Businessplan in einer sich rasch wandelnden Umwelt schnell an Aktualität verliert (vgl. Vesper, 1993, S. 26; Jung, 2004, S. 60; Volkmann/Tokarski, 2006, S. 101).

- Opportunitätskosten der Zeit, die für die Sammlung von Informationen aufgebracht werden muss
- Veränderte Umfeldbedingungen machen vorhandene Informationen obsolet und verlangen eine Anpassung der Planung
- Gefahr, falsche Vorstellungen über die Zukunft zu verstärken und daraufhin schlechte Entscheidungen zu treffen
- Risiko durch auftauchende Komplexität/Schwierigkeiten entmutigt zu werden
- Arbeitsintensive Tätigkeit ohne echtes Feedback deren Effekt erst später sichtbar wird
- Entmutigung durch externe Kritik oder das Aufdecken von Schwächen

Abbildung 2: Negative Wirkungen von Businessplänen, Quelle: Jung, 2004, S. 60

### 3.3 Zunehmende Kritik an Businessplänen in der Literatur

Ähnlich kritisch wird das Erstellen von Businessplänen inzwischen auch im Kontext der Entrepreneurship-Lehre diskutiert, in der sich der Businessplan in den vergangenen Jahren als zentraler Bestandteil des Curriculums etabliert hat (efmd, 2004; vgl. auch: Lange et al., 2005, S. 1; Gibb, 2007, S. 72). So stellen z. B. Lange et al. (2005, S. 2) die Frage: „What should a professor say to a bright student raring to be an entrepreneur who asks, ‘Why are you making me take time out to write a business plan?’ Search the academic literature and you come up almost empty handed, and what little you find does not give a convincing answer. (...) neither teaching business plans nor writing business plans are sufficiently justified by empirical or theoretical literature.”

Auch Gibb (2007) hebt hervor, dass es kaum empirische Belege für die Erfolgswirksamkeit des Businessplans gibt und argumentiert, dass der (formalisierte) Businessplan vor allem durch externe Institutionen propagiert wurde und nicht von den Gründern selbst entwickelt wurde: „The business plan is central to most taught entrepreneurship education programmes. Yet there is little evidence that the notion of a plan is derived from entrepreneurial practice (invented by entrepreneurs). It can be argued, to the contrary, that the emergence of the business planning model in the late 1980/1990s was a function of those who were increasingly pressured to offer resources and services to small firms (banks, accountants, public authorities and business service providers). The plan emerges as the language of their culture, rather than that of the entrepreneur. There is also very ambiguous evidence as to the impact of plans on growth and a growing body of evidence to suggest that it is the ability to adapt flexibility, rapidly and strategically the product/market/service concept during the early years of the business, in response to customer and stakeholder feedback, that is the key to entrepreneurial success. (...) The overall problem therefore in giving the business plan a central place is that it creates a misleading metaphor for entrepreneurship. As with all instruments, however, its contribution depends on how it is used: but it cannot be a substitute for, and indeed arguably should not form a barrier to, plunging into the waters of customer/ stakeholder needs and demands and learning to adopt quickly to this experience“ (Gibb, 2007, S. 72).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Businessplan in der Literatur kritischer gesehen wird, als es seine dominierende Rolle in der Gründungsförderung annehmen ließe. Der Unterscheidung zwischen der Businessplanung als Prozess und dem Businessplan als Ergebnis sollte mehr Beachtung geschenkt werden. „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“ (Hannon / Atherton 1998, S. 102).

#### 4. Untersuchung der Gewinner des BPW Berlin-Brandenburg der Jg. 1996-2004

Ausgehend von den oben genannten Überlegungen wurde im Rahmen einer ersten explorativen Studie der Erfolg solcher Unternehmen untersucht, die hinsichtlich ihrer formalen Gründungsplanung von einer fachkundigen Jury im Rahmen eines Businessplan-Wettbewerbs als die Besten bewertet wurden. Wenn ein positiver Zusammenhang zwischen der formalen Gründungsplanung und dem späteren Gründungserfolg besteht, müssten die Gewinner des Businessplan-Wettbewerbs – so die Annahme – überdurchschnittlich erfolgreich sein.

##### 4.1 Anlage der empirischen Untersuchung

Analysiert wurden die Gewinner der Businessplan-Wettbewerbe Berlin-Brandenburg der Jahre 1996 bis 2004. Die Grundgesamtheit besteht aus den jeweils drei Bestplatzierten der dritten, d. h. der abschließenden Stufe des jeweiligen Wettbewerbs<sup>6</sup>. Bei den Preisträgern der Jahrgänge 1999 und 2000 wurde zusätzlich zwischen der Kategorie Dienstleistung und Produkt unterschieden, d. h. in diesen Jahren wurden insgesamt sechs Preisträger ausgezeichnet. Somit ergibt sich bei der Untersuchung dieser Jahrgänge eine Grundgesamtheit von 33 Unternehmen. Die relevante Grundgesamtheit reduziert sich um die Gewinner, die zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht gegründet haben (vgl. Kategorie 4 in Tab. 2) und um die Gewinner, über die keine Informationen verfügbar sind (vgl. Kategorie 5 in Tab. 2). Die Stichprobengröße für die Evaluation ergibt sich aus Tabelle 2:

| Kategorie | Gegenwärtige Situation der Gewinner                               | Anzahl | An der Befragung teilgenommen |
|-----------|---|--------|-------------------------------|
| 1         | Existierende Unternehmen  | 20     | 16                            |
| 2         | Nach Insolvenz neugegründete Unternehmen <sup>7</sup>             | 2      | 2                             |
| 3         | Nicht mehr existierende Unternehmen                               | 6      | 3                             |
|           | Relevante Grundgesamtheit und Stichprobengröße                    | 28     | 21                            |
| 4         | Noch nicht gegründete Unternehmen                                 | 2      |                               |
| 5         | Gewinner über die keine Informationen verfügbar sind <sup>8</sup> | 3      |                               |
|           | Grundgesamtheit aller Gewinner                                    | 33     |                               |

Tabelle 2: Kategorisierung der Gewinner, Berechnung der relevanten Grundgesamtheit und Stichprobengröße

Aufgrund der kleinen Stichprobe können die Ergebnisse nicht als repräsentativ für alle Businessplan-Wettbewerbe in Deutschland angesehen werden. Jedoch ergeben sich, dies ist für eine explorative Studie charakteristisch, erste Hinweise zur Formulierung von Hypothesen für weitergehende Untersuchungen.

<sup>6</sup> Zur Wettbewerbsstruktur siehe [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de)

<sup>7</sup> Diese Kategorie umfasst Unternehmen die insolvent waren, auf Basis des im BPW präsentierten Geschäftsmodell aber wieder gegründet wurden.

<sup>8</sup> Bei dieser Gruppe war die Recherche nach den Gewinnern persönlich und/oder Ihren potentiellen Unternehmen erfolglos.

Zunächst wurde der Nutzen der Businessplanerstellung hinsichtlich der Gewinnung von Erkenntnissen über die Zielbranche gemessen. In der Entrepreneurship-Literatur wird hierfür die Durchführung einer Wettbewerbs- oder Branchenstrukturanalyse empfohlen (z. B. Five Forces nach Porter; vgl. Nagl 2005, S. 26 ff; Klandt, 2006, S. 200 ff). Die Wettbewerbsintensität innerhalb eines Marktes wird bei der Five Forces Analyse, die auch in dieser Studie untersucht wurde, durch die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, die Bedrohung durch neue Konkurrenten, die Bedrohung durch Substitutionsprodukte, die Verhandlungsstärke der Abnehmer und die Verhandlungsmacht der Lieferanten bestimmt (vgl. Porter, 1999, S. 28 ff; Klandt, 2006, S. 201). Es wurde vermutet, dass die Gewinner des Businessplan-Wettbewerbs die Wettbewerbsintensität korrekt einschätzen.

Mit Blick auf die Messung des Erfolgs werden in der empirischen Gründungsforschung eine Vielzahl verschiedener Indikatoren zur Messung des Gründungs- oder Unternehmenserfolges angewendet (Spieker, 2004 S. 199 ff). Grundsätzlich können die Indikatoren zur Erfolgsmessung in zwei Kategorien eingeteilt werden: Zum einen werden objektive, d. h. finanzielle oder marktbezogene Kennzahlen erhoben wie z. B. Umsatzrendite, Beschäftigtenentwicklung, Umsatzentwicklung und Marktanteil, zum anderen kommen subjektive Erfolgsbeurteilungen zum Einsatz, die auf der persönlichen Einschätzung der Befragten zur Unternehmensentwicklung basieren. Eine Übersicht über objektive Erfolgsmaße findet sich z. B. bei Spieker (2004). Von den vorgeschlagenen objektiven Erfolgsindikatoren haben sich in der empirischen Forschung zwei Maße als Schlüsselgrößen durchgesetzt: (1) die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten und (2) die Umsatzentwicklung (vgl. Klandt, 1984, S. 97 ff; Hunsdiek / May-Strobl, 1986, S. 24 ff; Brüderl et al., 1996, S. 91 ff; Moog, 2004, S. 79 ff). Auf der Seite der subjektiven Erfolgsmaße sind die in der Gründungsliteratur vorgeschlagenen Indikatoren sehr vielfältig. Ein anerkanntes Set von Indikatoren hat sich nicht durchgesetzt. In dieser Studie wurde der Unternehmenserfolg primär über die Entwicklung der Mitarbeiterzahl (Gründung bis zum Befragungszeitpunkt) in Anlehnung an Kraus et al. (2006) gemessen.

Die Untersuchung wurde mit Hilfe eines standardisierten schriftlichen Fragebogens durchgeführt, der postalisch versendet wurde. Von den insgesamt 33 Gewinnern bzw. Gewinnerteams dieser Jahre nahmen 21 an der Untersuchung teil (vgl. Tabelle 1). Die Rücklaufquote liegt demnach bei etwa 64 Prozent.

## 4.2 Ergebnisse

Neben dem Zusammenhang von formalisierter Gründungsplanung und Unternehmenserfolg wurde als Anhaltspunkt für die Qualität der Gründungsvorbereitung der Umfang bzw. die Intensität der Branchenanalyse in Anlehnung an die Branchen- und Wettbewerbsanalyse nach dem Five-Forces-Modell von Porter (1980, 1999) analysiert. Die Branchenkenntnis ist nach Einschätzung der Unternehmensgründer selbst ein wesentlicher Erfolgsfaktor: Auf die Frage, welcher Faktor nach ihrer Einschätzung besonders wichtig für den Erfolg des Unternehmens ist, lag die Branchenkenntnis (6,3) in dieser Studie vor dem Managementteam (6,2), gefolgt von USP/ Innovation (5,5), Finanzierung (5,5), Businessplan (4,4) und Standort (3,1) (mit den Ausprägungen 1 = nicht wichtig und 7 = sehr wichtig).

Zur Beurteilung der Qualität der strategischen Planung im Rahmen der Gründungsplanung wurde erhoben, wie die Gründer die fünf Wettbewerbskräfte zum Zeitpunkt der Gründung beurteilt haben (ex post Betrachtung) und wie sie diese zum Zeitpunkt der Befragung beurteilten. Die Ergebnisse (Abb. 3) zeigen, dass die Gründer vier von fünf Wettbewerbskräften trotz der intensiven Vorbereitung im Zuge der Erstellung des Businessplans nach eigener Aussage unterschätzt haben. Einzige Ausnahme ist die Überschätzung der Verhandlungsmacht der Lieferanten, was sich möglicherweise mit der zunehmenden Kenntnis der Gründer in der Branche erklären lässt. Die gewachsene Branchenkenntnis kann zu einem größeren Netzwerk und damit auch zur Kenntnis einer größeren Anzahl von potenziellen Lieferanten führen, wodurch die wahrgenommene Macht des einzelnen Lieferanten sinkt.

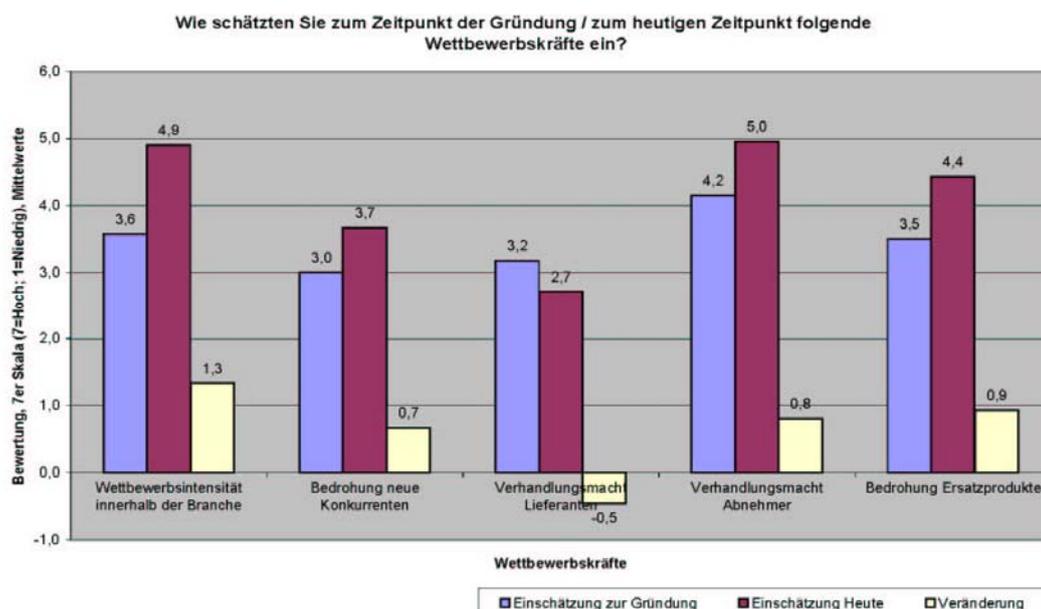


Abbildung 3: Einschätzung der Wettbewerbskräfte zum Gründungs- und Erhebungszeitpunkt durch die Gewinner(-teams) des BPW Berlin-Brandenburg 96 -04

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der Gründungen aus dem Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg lag in unserer Erhebung nach fünf Jahren bei fünf Vollzeitarbeitsplätzen (inkl. der mitarbeitenden Gründer; Median bei 4). Damit liegen die Gewinner über dem Durchschnitt, der nach Angaben der Organisatoren über die Gesamtlauzeit des Wettbewerbs (1996 – 2005) bei 3,6 liegt (vgl. Abschlussbericht des BPW Berlin-Brandenburg 2006, S. 2)

Interessant ist es nun, diesen Wert in Relation zu einer Vergleichsgruppe zu setzen. In Ermangelung einer unmittelbaren vergleichbaren Grundgesamtheit wird die Zahl der Vollzeitarbeitsplätze in den BPW-Unternehmen mit der durchschnittlichen Anzahl der Arbeitsplätze zum Gründungszeitpunkt der Unternehmen des KfW Gründungsmonitors verglichen. Dort wird die durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten (inkl. Gründer) zum Gründungszeitpunkt mit 3,6 angegeben (KfW Gründungsmonitor 2005, S. 25). Geht man davon aus, dass auch die BPW Gewinner eine dem Durchschnitt entsprechende Zahl von Vollzeitarbeitsplätzen zum Gründungszeitpunkt aufweisen, so liegt ein lediglich geringer Zuwachs von knapp 1,4 Arbeitsplätzen in fünf Jahren vor. Diese Zahl liegt allerdings deutlich unter den 9,7 Arbeitsplätzen, die für alle Unternehmen im bundesweiten StartUp-Wettbewerb bereits im dritten Geschäftsjahr ermittelt wurden (StartUp-Wettbewerb 2002) und noch deutlicher unter den 16,3 Arbeitsplätzen, die für die Bundessieger des StartUp-Wettbewerbs ermittelt wurden.

Um die aufgeworfenen Fragen zu vertiefen, wurde eine weiterführende Studie mit den Siegern des Businessplan-Wettbewerbs des NUK im Rheinland durchgeführt.

## **5. Untersuchung der Gewinner des Businessplan-Wettbewerbs NUK – Neues Unternehmertum Rheinland der Jahrgänge 1997/98 bis 2005**

Ausgehend von der oben dargestellten explorativen Studie wurde eine weitere empirische Untersuchung durchgeführt, in der die Gewinner der dritten, d. h. der abschließenden Stufe des Businessplan-Wettbewerbs des NUK – Neues Unternehmertum Rheinland der Jahrgänge 97/98 bis 2005 analysiert wurden.

### **5.1 Anlage der empirischen Untersuchung**

#### **Hypothesen**

Ausgangspunkt für die Herleitung der Haupthypothese dieser Studie war wiederum die Annahme, dass ein Businessplan, der von der fachkundigen Jury eines Businessplan-Wettbewerbs an die Spitze des Teilnehmerfeldes gesetzt wurde, eine besonders hohe Qualität aufweist, was das Niveau der vorgenommenen strategischen Planung angeht. Darauf aufbauend wurde die folgende Hypothese abgeleitet:

*H 1: Wenn es einen positiven Einfluss eines formalen Businessplans auf den Erfolg einer Unternehmensgründung gibt, dann müssen Teilnehmer von Businessplan-Wettbewerben, die einen überdurchschnittlich guten formalen Businessplan geschrieben haben, auch überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen gegründet haben.*

Um die Ergebnisse der Haupthypothese genauer beurteilen zu können und um mehr Erkenntnisse über den Zusammenhang von Planungsverhalten und Unternehmenserfolg zu gewinnen, wurden weitere Nebenhypothesen formuliert.

Die Literatur und besonders die Ratgeber zur Erstellung von Businessplänen raten im Zuge der Geschäftsplanung eine Reihe von Analysen vorzunehmen. Neben Markt- und Wettbewerbsanalysen nach Porter steht insbesondere die SWOT-Analyse im Mittelpunkt der meisten Diskussionen (vgl. Dorizzi/ Stocker 2004: 62ff; Nagl 2005: 21ff). Die Durchführung von strategischen Analysen wird als ein wichtiger Bestandteil der Geschäftsplanung angesehen. Dies impliziert, dass die Durchführung möglichst vieler strategischer Analysen ein transparenteres Bild der untersuchten Märkte liefert und somit strategische Maßnahmen zielgerichteter getroffen werden können, was einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben sollte.

*NH1: Die Anzahl der im Rahmen der Geschäftsplanung vorgenommenen Analysen steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Erfolg des neu gegründeten Unternehmens.*

Im Rahmen der Ratgeber-Literatur wird neben der SWOT-Analyse regelmäßig auch die Durchführung einer Wettbewerbs- oder Branchenstrukturanalyse (z. B. Five Forces nach Porter) empfohlen (vgl. Nagl 2005: 26ff; Klandt 2006: 200ff). Diese analysierte Wettbewerbsintensität innerhalb eines Marktes wird durch die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, die Bedrohung durch neue Konkurrenten, die Bedrohung durch Substitutionsprodukte, die Verhandlungsstärke der Abnehmer und die Verhandlungsmacht der Lieferanten bestimmt (vgl. Porter, 1999, S. 28 ff, Klandt, 2006, S. 201).

Da die Erkenntnisse dieser Analyse die Wettbewerbskenntnis der Gründer erhöhen und somit unterstellt werden kann, dass strategische Entscheidungen auf einer besseren Informationsgrundlage getroffen werden können, ist anzunehmen, dass die Qualität bzw. Genauigkeit der Wettbewerbsanalyse in einem positiven Zusammenhang mit dem Erfolg des Unternehmens steht. Die Qualität der Wettbewerbsanalyse wird ermittelt, indem die Einschätzung der Wettbewerbskräfte zum Gründungszeitpunkt mit der Bewertung der gleichen Faktoren zum Befragungszeitpunkt verglichen wird, wobei zu beachten ist, dass die Einschätzung der Wettbewerbskräfte zum Gründungszeitpunkt retrospektiv erfolgt. Dazu wird folgende Hypothese formuliert:

*NH2: Wenn die Qualität der Wettbewerbsanalyse einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Unternehmensgründung hat, müsste gelten: Je geringer die Abweichungen zwischen der Einschätzung der Wettbewerbskräfte zum Gründungszeitpunkt und Befragungszeitpunkt, desto erfolgreicher das neu gegründete Unternehmen.*

Eine Untersuchung von Meyer (2002, S. 42) zeigte eine hohe Planungsintensität von KMU in den Bereichen Ideenentwicklung und Finanzierung während die Planung in den Bereichen Konkurrenzanalyse und Marktentwicklung weniger intensiv durchgeführt wurde. Daran anknüpfend wird der Zusammenhang der Planungsintensität in verschiedenen Planungsbereichen (Produktentwicklung, Kundenakquisition, Analyse der Kundenbedürfnisse, Konkurrenzanalyse, Analyse der Marktentwicklung, Liquiditätsplanung, Plan-Erfolgsrechnung und Organisation von Produktion und Vertrieb) und dem Unternehmenserfolg nachgegangen. Es wird angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einer hohen Planungsintensität und dem Unternehmenserfolg besteht:

*NH3: Wenn die Intensität der Planung einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat, müsste folgendes gelten: Je intensiver die Planung, desto erfolgreicher das neu gegründete Unternehmen.*

Zusätzlich wird untersucht, wie realistisch die Annahmen bzgl. verschiedener Plangrößen (Absatzmenge, erzielbarer Preis am Markt, Marktwachstum, Marketingkosten, Kosten der Unternehmensorganisation, Kapitalbedarf, Personalaufwand, Zeit bis zum ersten Kundenkontakt, Zusammenarbeit des Teams bzw. Netzwerks) waren, die im Rahmen der Gründungsplanung getroffen wurden. Folgende Hypothese wird dazu aufgestellt:

*NH4: Je realistischer die Planungen des Businessplans sind, desto erfolgreicher ist das neu gegründete Unternehmen.*

Die Erstellung eines Businessplans wird primär als Ergebnisdokument der Gründungsplanung gesehen, in dem die Resultate der Gründungsplanungsaktivitäten festgehalten werden (Klandt, 2006, S. 141). Ein fundiert ausgearbeiteter Businessplan kann darüber hinaus aber auch, wie Volkmann und Tokarski (2006, S. 153) betonen, die Grundlage für die Etablierung einer fortlaufenden systematischen Unternehmensplanung und eines Controllings bilden (vgl. auch Struck, 2001, S. 2; Scarborough/Zimmerer, 2003, S. 158). Eine empirische Studie von Baker (1993) weist darauf hin, dass der Businessplan in der Praxis auch zur Führung des Unternehmensablaufes und zur Messung des Unternehmenserfolges eingesetzt wird (Baker, 1993, S. 84 ff). Darauf aufbauend soll überprüft werden, ob ein positiver Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Nutzung des Businessplans als Planungs- und Kontrollinstrument und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden kann. Dabei wird angenommen, dass Gründer, die den Businessplan häufig nutzen, ihre Strategie permanent überprüfen und ihre Maßnahmen entsprechend anpassen. Daraus leitet sich die folgende Nebenhypothese ab:

*NH5: Wenn der formale Businessplan einen Einfluss als Planungs- und Kontrollinstrument auf den Erfolg von Unternehmensgründungen hat, so müsste gelten: Je häufiger der Businessplan für verschiedene Zwecke zur Hand genommen wird, desto erfolgreicher ist das neu gegründete Unternehmen.*

### Operationalisierung

Eine Übersicht über die Operationalisierung bzw. die verwendeten Items zur Überprüfung der Nebenhypothesen gibt Tabelle 3:

| Code | Hauptvariable  | Frageformulierung  |
|------|--|--|
| NH1  | <b>Anzahl der Analysen</b>   | Welche der folgenden Analysen haben Sie (im Team oder alleine) im Zuge Ihrer Gründungsaktivitäten durchgeführt?<br><br>SWOT-Analyse, Five-Forces-, Standort-, Wertketten-, Marktanalyse mit Sekundärdaten, Marktanalyse mit Primärdaten, Kundenfrequenzanalyse, Gezielte Wettbewerberanalyse und Andere  |
| NH2  | <b>Veränderung der Wettbewerbseinschätzung</b><br>(= Veränderung MW der Wettbewerbseinschätzung zum Gründungszeitpunkt zum MW der Wettbewerbseinschätzung heute) | Wie haben Sie folgende Wettbewerbskräfte zum Zeitpunkt der Gründung beurteilt?<br><br>Wie beurteilen Sie dieselben Kräfte zum heutigen Zeitpunkt?<br><br>Jeweils Angabe der fünf Wettbewerbskräfte (nach Porter)   |
| NH3  | <b>Mittelwert Planungsintensität</b>   | Wie intensiv haben Sie sich [...] mit folgenden (Vorbereitungs-)Tätigkeiten beschäftigt?<br><br>Produktentwicklung, Kundenakquisition, Analyse Kundenbedürfnisse, Konkurrenzanalyse, Marktentwicklungsanalyse, Liquiditätsplanung, Plan-Erfolgsrechnung, Organisation Produktion/Vertrieb  |
| NH4  | <b>Mittelwert Planungsrealismus</b>  | Wenn Sie an den Businessplan zurückdenken, geben Sie bitte an, inwieweit ihre Annahmen bezüglich der folgenden Bereiche aus heutiger Sicht von Ihnen als realistisch bzw. unrealistisch eingeschätzt wurden?<br><br>Absatzmenge, Erzielbarer Preis pro Menge, Marktwachstum, Marketingkosten, Kosten der Unternehmensorganisation, Kapitalbedarf, Personalaufwand, Zeit zum ersten Kundenkontakt, Zusammenarbeit des Teams, bzw. Netzwerks |
| NH5  | <b>Mittelwert BP- Nutzung</b>  | Geben Sie bitte an, wie oft Sie im Prozess der Gründung bzw. in den ersten GJ Ihren Businessplan zu folgenden Zwecken in die Hand genommen haben.<br><br>Kontrolle des Realisierungsplans, beim Treffen von Marketingentscheidungen, für das Finanzcontrolling, zur Strategieüberprüfung, zur Gesprächsvorbereitung  |

Tabelle 3: Operationalisierung der unabhängigen Variablen zu den Nebenhypothesen NH1 bis NH5

Zur Untersuchung des Erfolgs der neu gegründeten Unternehmen wurden insgesamt neun Indikatoren verwendet, womit die Untersuchung der Forderung Schmidts nach einer breiten Streuung der Indikatoren gerecht wird (vgl. Schmidt, 2002, S. 29ff)<sup>9</sup>. Als Orientierung diente dabei die Indikatorenwahl von Brüderl et al. (1998). Die folgenden Indikatoren wurden berücksichtigt: Überleben des Unternehmens, Mitarbeiterzahl, Umsatz, Einkommenssubstitution, Gründungswiederholung und Kapitalaufstockung.

<sup>9</sup> Eine ausführliche Diskussion der Erfolgsfaktorenforschung bzw. zur Auswahl geeigneter Erfolgsindikatoren findet sich u.a. bei Fallgatter (2005) und Schmidt (2002).

Zur Messung des finanziellen Ergebnisses der Unternehmen wurden die Gewinnerzielung (Break Even) und Cashflow-Situation erfasst. Schließlich wurden mit der Aufnahme eines subjektiven Erfolgsindikators die unterschiedlichen immateriellen Erfolgsvorstellungen der Gründer beachtet und in die Erfolgswertung aufgenommen (vgl. Tabelle 4).

| <b>Code</b> | <b>Indikator</b>              | <b>Frageformulierung</b>   |
|-------------|-------------------------------|--|
| <b>IN1</b>  | <b>Überleben</b>              | Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?<br><br>Existiert Ihr Unternehmen momentan noch?  |
| <b>IN2</b>  | <b>Subjektive Indikatoren</b> | Wie würden Sie persönlich den Erfolg Ihres Unternehmens anhand der folgenden Kriterien beurteilen? Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter, Finanzielle Situation (Gewinn) und persönliche Zufriedenheit  |
| <b>IN3</b>  | <b>Break Even</b>             | Wie lange hat es vom Zeitpunkt der Gewerbeanmeldung gedauert, bis der neugegründete Betrieb die Gewinnzone erreicht hat (Break Even)?  |
| <b>IN4</b>  | <b>Einkommenssubstitution</b> | Wie lange hat es gedauert, bis Ihr persönliches Einkommen aus dem Betrieb ihrem früheren Einkommen entsprach oder das frühere Einkommen überstiegen hat?   |
| <b>IN5</b>  | <b>Gründungswiederholung</b>  | Wenn man die Uhr zurückdrehen könnte, würden Sie denselben Betrieb nochmals gründen?   |
| <b>IN6</b>  | <b>Kapitalaufstockung</b>     | Wie oft haben Sie im Verlauf des bisherigen Bestehens der Firma eine wesentliche Aufstockung des Anlagen- oder Betriebskapitals vorgenommen?   |
| <b>IN7</b>  | <b>Mitarbeiteranzahl</b>      | Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Unternehmen zum Zeitpunkt der Gründung bzw. zum heutigen Zeitpunkt?<br><br>Differenzierung nach Gründer, Vollzeitkräfte, Teilzeitkräfte, Auszubildende, Sonstige (Praktikanten, Studenten, Hilfskräfte auf 400 €-Basis) |
| <b>IN8</b>  | <b>Umsatz</b>                 | Wie hat sich Ihr Umsatz entwickelt?<br><br>Abfrage nach Geschäftsjahr mit elf Umsatzklassen von „Kein Umsatz“ bis „über 1 Mio €“   |
| <b>IN9</b>  | <b>Cashflow-Situation</b>     | Wie ist Ihre momentane Cashflow-Situation?<br><br>„0“ = Negativ; „1“ = Positiv;  |

Tabelle 4: Operationalisierung der Erfolgsindikatoren

## Datenbasis

Die Grundgesamtheit umfasst die Gewinner des Businessplan-Wettbewerbs des NUK – Neues Unternehmertum Rheinland der Jahrgänge 97/98 bis 2005. Da in diesem Wettbewerb nur in der abschließenden dritten Stufe komplette Businesspläne abgegeben werden mussten, beschränkte sich die Auswahl auf die Gewinner dieser dritten Stufe. Die Grundgesamtheit umfasst insgesamt 25 Teilnehmerteams. Die schriftliche Befragung erfolgte von April bis Juni 2006 mit einem digitalen Fragebogen, der den Befragten per E-Mail zugeschickt wurde. Eine Totalerhebung der Grundgesamtheit ließ sich trotz mehrmaligem Nachfassens nicht realisieren. Von den 25 Gewinnern der BPW des NUK nahmen insgesamt 17 Gründer/Teams an der Befragung teil (vgl. Tabelle 5). Dies entspricht einer Rücklaufquote von etwa 68 % und ist damit mit der Berliner Untersuchung vergleichbar.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Grundgesamtheit:</b> Gewinner der dritten Stufe des Businessplan-Wettbewerbs NUK in den Jahrgängen 97/98 bis 2005  | <b>25</b> |
| <b>Abzüglich:</b> Teilnehmerteams/Unternehmen deren Adresse nicht mehr recherchiert werden konnte   | <b>1</b>  |
| <b>Abzüglich:</b> Teilnehmerteams/Unternehmen die auf Grund falscher Adressdaten nicht mehr erreichbar waren (u.a. mit Hinweis auf Unternehmensauflösungen) | <b>3</b>  |
| <b>Abzüglich:</b> Verweigerungen (Keine Bereitschaft, kein Interesse)   | <b>4</b>  |
| <b>An der Befragung teilgenommene Teilnehmerteams/Unternehmen:</b>  | <b>17</b> |

Tabelle 5: Erzielte Ausschöpfung der Totalerhebung

## 5.2 Ergebnisse

Die Haupthypothese bezieht sich auf die Forschungsfrage nach dem Einfluss formaler Business Pläne auf den Erfolg von Unternehmensgründungen, d.h. ob die befragten Gewinner des BPW des NUK nachhaltig erfolgreiche Unternehmen gegründet haben. Wie die Hypothese beschreibt, müssten bei einem positiven Einfluss des formalen Businessplans die Teilnehmer überwiegend erfolgreiche Unternehmen gegründet haben.

Die Bewertung des Erfolgs erfolgte über die Methode der Verteilung von Erfolgspunkten, die auch in einer Studie von Weihe et al. (2001, S. 120 f) angewendet wurde. Den neun Erfolgsindikatoren-ausprägungen wird dabei ein Punktwert von 1 bis 5 zugeordnet. In der Summe konnten die Unternehmen nach dieser Zuordnung 9 bis maximal 33 Erfolgspunkte erreichen (vgl. Tabelle 6).

| Code | Indikator              | Methode / Bewertungen   | Punkte    |
|------|------------------------|---|-----------|
| IN1  | Überleben              | Noch nicht gegründet oder nicht überlebt  | 1         |
|      |                        | Ja, Alter < 60 Monate (Etablierungsphase)   | 3         |
|      |                        | Ja, Alter > 60 Monate (Normalisierungsphase)  | 5         |
| IN2  | Subjektive Indikatoren | Mittelwertbildung der vier abgefragten Kategorien. (Dreifache Wertung in Gründungsphase)  | 1 bis 5   |
| IN3  | Break Even             | Dichotom und Wertung der Zeit bis zum Erreichen der Gewinnzone  |           |
|      |                        | Gewinnzone nicht erreicht   | 1         |
|      |                        | Nach mehr als 37 Monaten  | 2         |
|      |                        | In 25 bis 36 Monaten  | 3         |
|      |                        | In 13 bis 24 Monaten  | 4         |
|      |                        | In 0 bis 12 Monaten   | 5         |
| IN4  | Einkommenssubstitution | Nein  | 1         |
|      |                        | Ja  | 2         |
| IN5  | Gründungswiederholung  | Nein  | 1         |
|      |                        | Ja  | 2         |
| IN6  | Kapitalaufstockung     | Nein  | 1         |
|      |                        | Ja  | 2         |
| IN7  | Mitarbeiteranzahl      | Veränderung der Mitarbeiteranzahl (ohne Gründer) zum Zeitpunkt der Gründung und Heute (Keine Wertung in der Gründungsphase)   |           |
|      |                        | Keine Mitarbeiter oder -anzahl gesunken   | 1         |
|      |                        | Mitarbeiteranzahl konstant geblieben  | 3         |
|      |                        | Mitarbeiteranzahl gestiegen   | 5         |
| IN8  | Umsatz                 | Bewertung des Umsatzes pro Beschäftigten. Basis ist der Mittelwert der Umsatzklasse im zuletzt angegebenen Geschäftsjahr. Die Summe des besten Unternehmens fungiert als Benchmark. Darunter werden vier Kategorien gebildet. (Keine Wertung in Gründungsphase) |           |
|      |                        | Kein Umsatz   | 1         |
|      |                        | Bis 22.500 Euro   | 2         |
|      |                        | Bis 45.000 Euro   | 3         |
|      |                        | Bis 67.000 Euro   | 4         |
|      |                        | Bis 90.000 Euro   | 5         |
| IN9  | Cashflow-Situation     | Negativ   | 1         |
|      |                        | Positiv   | 2         |
|      |                        | <b>Gesamt zu erreichende Erfolgspunktzahl</b>   | <b>33</b> |

Tabelle 6: Erzielbare Erfolgspunkte pro Indikator

Die Punkteverteilung des Indikators Überleben orientiert sich an den von Schmidt (2002, S. 38 ff) definierten Unternehmensphasen. Unternehmen in der Gründungsphase erzielen noch keine Punkte, Unternehmen in der Etablierungsphase zwei und Unternehmen in der Normalisierungsphase, die den Selektionsprozess über fünf Jahre überstanden haben, die volle Punktzahl (5).

Der phasenspezifischen Messung wird auch die Bewertung der subjektiven Erfolgsindikatoren gerecht. Punkte für Unternehmen in der Gründungsphase werden hier dreifach gewertet und gehen somit mehr auf die immateriellen Erfolgsziele ein. Ein Gründer, der sich noch planungsgemäß in der Entwicklungsphase befindet, könnte seinen subjektiven Erfolg als hoch einschätzen und würde so Erfolgspunkte sammeln. Wie auch von Schmidt (2002, S. 38) angedeutet, macht die Messung des Umsatzes und der Mitarbeiteranzahl für Unternehmen in der Gründungsphase keinen Sinn. Aus diesem Grund werden diese Indikatorenausprägungen dieser Unternehmen nicht bewertet.

Die drei Indikatoren der Einkommenssubstitution, Gründungswiederholung und Kapitalaufstockung werden nur dichotom gewertet, d.h. die Unternehmen können im Idealfall nur jeweils einen Erfolgspunkt sammeln. Somit werden diese Indikatoren niedriger gewichtet als die skaliert gemessenen. Diese „Schlechterbehandlung“ geht zurück auf die Ergebnisse der Studie von Brüderl et al. (1998, S. 91 ff). Die Autoren benutzten die Indikatoren zur Validierung bzw. Absicherung der drei Hauptindikatoren. In Übereinstimmung mit dieser Studie wird davon ausgegangen, dass diese Erfolgsmaße einen Hinweis auf den Unternehmenserfolg geben, jedoch nicht als „harte“ Indikatoren genutzt werden können.

Bei der Zählung der Mitarbeiter werden Teilzeitkräfte und „sonstige“ Mitarbeiter jeweils mit dem Wert 0,5 angesetzt. Da auf Grund einer zu erwartenden Verweigerung keine konkreten Umsatzzahlen gemessen wurden, ist es notwendig die Angaben zu den Umsatzklassen zu modifizieren, um eine Indikatorenbewertung vornehmen zu können. Die grundsätzliche Problematik der Umsatzmessung liegt in der fehlenden Referenzgröße (Schmidt, 2002, S. 26). Da keine konkreten Zahlen gemessen wurden, kann auch die von Brüderl et al. (1998) angewendete Orientierung am Umsatzzuwachs nicht genutzt werden. Um trotzdem eine Bewertung durchführen zu können, wird sich der Produktivitätskennzahl „Umsatz pro Beschäftigter“ bedient. Hierzu wird jeweils der Mittelwert der zuletzt angegebenen Umsatzklasse (entspricht dem letzten Geschäftsjahr) ins Verhältnis zur heutigen Beschäftigtenzahl (Mitarbeiter + mitarbeitende Gründer) gesetzt. Um eine Referenzgröße zu schaffen, wurde die höchste Kennziffer (90.000 Euro) als Benchmark gesetzt und mit fünf Erfolgspunkten bewertet, darunter wurden vier gleiche Gruppen gebildet. Hat ein Unternehmen keinen Umsatz erzielt, wird ein Punkt vergeben. Eine Verzerrung der Ergebnisse auf Grund von Produktivitätsunterschieden verschiedener Geschäftsmodelle muss hierbei in Kauf genommen werden.

Aufgrund einer starken Verweigerung zur Angabe der Cashflow-Situation, insbesondere zur Dauer der bestehenden Situation kann keine skalierte Bewertung des Cashflows vorgenommen werden. Somit kann dieser Indikator nur als dichotome Variable in die Bewertung einfließen.

| Erzielte Erfolgspunkte | Erfolgspunktwert (EPW) | Bezeichnung        |
|------------------------|------------------------|--------------------|
| 9 bis 13 Punkte        | 1                      | „sehr erfolglos“   |
| 14 bis 18 Punkte       | 2                      | „erfolglos“        |
| 19 bis 23 Punkte       | 3                      | „mittelmäßig“      |
| 24 bis 28 Punkte       | 4                      | „erfolgreich“      |
| 29 bis 33 Punkte       | 5                      | „sehr erfolgreich“ |

Tabelle 7: Erfolgspunkte: Rating-Skala

Ausgehend von der erreichten Gesamtpunktzahl wurden die Unternehmen in fünf gleich verteilte Kategorien eingeteilt, die von „sehr erfolglos“ bis „sehr erfolgreich“ reichen (vgl. Tabelle 7). Insgesamt konnten von den 17 an der Befragung teilnehmenden Unternehmen jeweils drei Unternehmen als „sehr erfolgreich“ und als „erfolgreich“ bewertet werden. Mit insgesamt sieben Unternehmen erzielte die Kategorie „mittelmäßig“ die höchste Ausprägung. Jeweils zwei mussten als „erfolglos“ und „sehr erfolglos“ gewertet werden. Der Großteil der Unternehmen findet sich in der Kategorie der mittelmäßig erfolgreichen Unternehmungen, nur insgesamt sechs von 17 Unternehmen konnten als erfolgreich bzw. sehr erfolgreich klassifiziert werden (vgl. Abbildung 4).

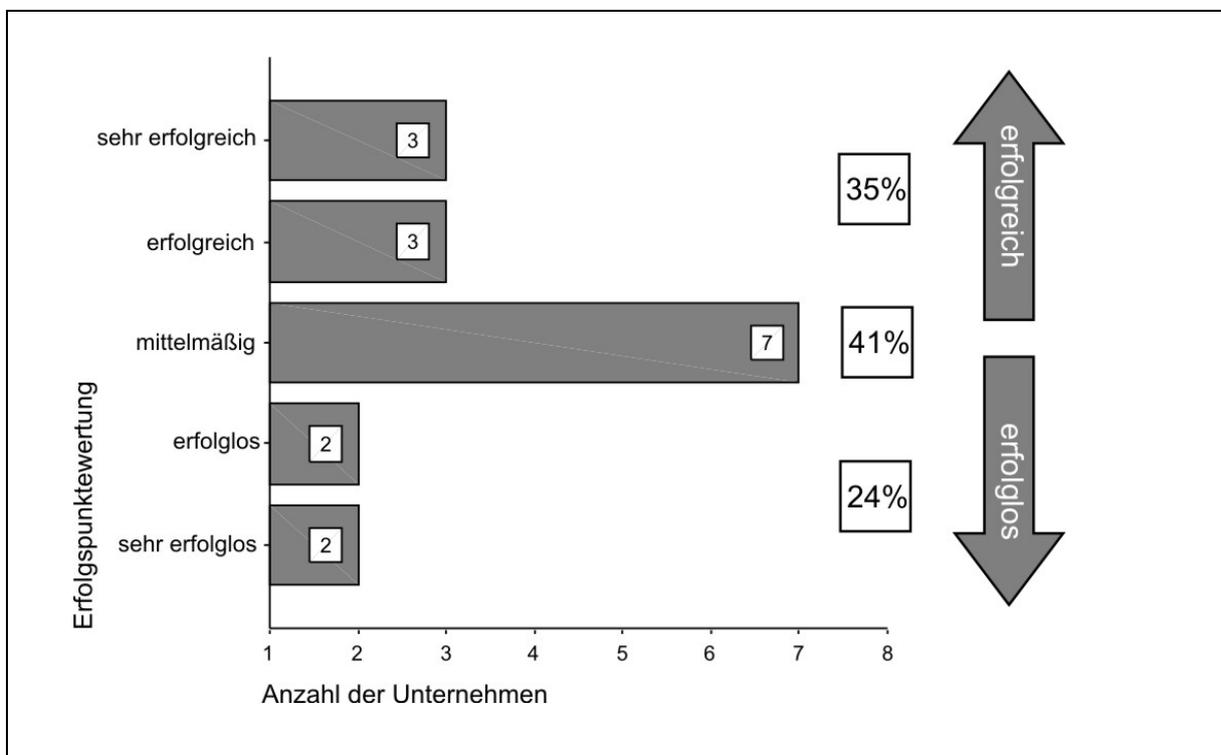


Abbildung 4: Klassifizierung der Unternehmen nach Unternehmenserfolg

Davon ausgehend, dass um das Kriterium „überwiegend erfolgreich“ zu erreichen, eine Mindestquote von 50% nötig ist, muss die Haupthypothese - unter Anwendung der hier vorgenommenen Bewertung des Unternehmenserfolgs - abgelehnt werden. In dieser Studie konnte demnach kein signifikanter positiver Einfluss formaler Businesspläne auf den Erfolg von Unternehmensgründungen nachgewiesen werden.

|                                 | Indikatoren | Erfolgspunkte | Überleben | MW Subjektive Erfolgsindikatoren | Break Even | Mitarbeiteranzahl | Umsatz |
|---------------------------------|-------------|---------------|-----------|----------------------------------|------------|-------------------|--------|
| Variable                        | Code        | EPW           | IN1       | IN2                              | IN3        | IN7               | IN8    |
| Subjektiver Einfluss BP         | H0          | 0,40          | 0,16      | 0,11                             | -0,18      | 0,34              | 0,33   |
| Anzahl Analysen                 | NH1         | -0,37         | -0,29     | -0,58                            | -0,52      | 0,10              | 0,17   |
| Veränderung Five Forces Einsch. | NH2         | -0,16         | -0,33     | -0,06                            | 0,03       | 0,31              | 0,28   |
| MW Planungsintensität           | NH3         | 0,06          | 0,15      | -0,22                            | -0,30      | 0,22              | -0,10  |
| MW Planungsrealismus            | NH4         | 0,19          | -0,12     | 0,22                             | -0,28      | 0,38              | 0,07   |
| MW BP-Nutzung                   | NH5         | -0,37         | -0,29     | -0,34                            | -0,60      | 0,32              | -0,09  |

Tabelle 8: Korrelationskoeffizienten (nach Pearson) der Nebenhypothesen

Die Tabelle 8 zeigt die Korrelationskoeffizienten der Nebenhypothesen mit der Erfolgspunktwertung. Ein Korrelationskoeffizient mit den Indikatoren 4 bis 6 und 9 konnte auf Grund der unterschiedlichen Skalierung nicht ermittelt werden.

**Ergebnis der Nebenhypothesen:**

Das Planungsverhalten der Gründer bezüglich der Durchführung von strategischen Analysen im Rahmen der Gründungsaktivitäten (NH1) geht weit auseinander und bewegt sich im Bereich zwischen null und sechs Analysen. Im Durchschnitt führten die Gründer 2,6 Analysen durch. Am häufigsten wurden Marktanalysen mit Sekundärdaten (13 Nennungen) durchgeführt, gefolgt von Standortanalysen (7) und gezielten Wettbewerbsanalysen (7), SWOT-Analysen (6), Marktanalysen mit Primärdaten (3), Wertkettenanalysen (3) Wettbewerbsanalyse nach Porter (1) und Kundenfrequenzanalysen (1). Auffällig ist, dass insbesondere solche Analysen, die eher im Bereich des strategischen Managements zu finden sind wie z. B. die SWOT-Analyse, die Wertkettenanalyse oder die Wettbewerbsanalyse nach Porter nicht im vorderen Teil des Rankings zu finden sind. Nur sechs der befragten Gewinner des Businessplan-Wettbewerbs gaben an, eine SWOT-Analyse durchgeführt zu haben, obwohl die einschlägige Ratgeberliteratur nicht nur die Durchführung und Dokumentation einer solchen Analyse empfiehlt, sondern sie auch als Voraussetzung eines guten Businessplans aufführt (vgl. Klandt 2006: 220 ff; Nagl 2005: 21ff; Dorizzi/ Stocker 2004: 62ff).

Die Ergebnisse dieser Untersuchung weisen in Bezug auf Nebenhypothese NH1, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl der im Rahmen der Geschäftsplanung gemachten Analysen und dem Erfolg des neugegründeten Unternehmens unterstellt, auf eine negative Korrelation zwischen der Analysenanzahl und der Erfolgspunktwertung hin, womit die NH1 ebenfalls abgelehnt werden muss. Bemerkenswert sind hier insbesondere die negativen Korrelationen zu den subjektiven Erfolgsindikatoren mit -0,58 und zum Gewinnindikator (Break Even) mit -0,52. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass innerhalb dieser Untersuchung Gründer, die eine hohe Anzahl von Analysen durchführen, weniger oft die Gewinnzone erreichen als andere (vgl. dazu auch: Günther, 1991).

Die Nebenhypothese NH2 betrachtet die Veränderung der Einschätzung der Wettbewerbskräfte vom Gründungszeitpunkt bis zum Erhebungszeitpunkt und setzt diese in Relation zum Unternehmenserfolg. Wie oben erwähnt, hat im Rahmen der Gründungsaktivitäten lediglich ein Gewinner eine Five-Forces-Analyse durchgeführt. Die Mehrheit der Teilnehmer hat sich demnach das erste Mal mit der Beurteilung der Wettbewerbskräfte befasst und diese ex-post bewertet, weshalb hier eine Verzerrung der Ergebnisse zu bedenken ist. Abbildung 5 zeigt die Einschätzungen der Wettbewerbskräfte. Im Durchschnitt haben alle Gründer jede der fünf Wettbewerbskräfte zum Erhebungszeitpunkt höher eingeschätzt als zum Gründungszeitpunkt (einzige Ausnahme Verhandlungsmacht der Lieferanten) und bestätigen damit die Erkenntnis aus der Berliner BPW Studie, dass die Erstellung eines Businessplans nicht automatisch auch zu einer korrekten Einschätzung der Marktkräfte führt.

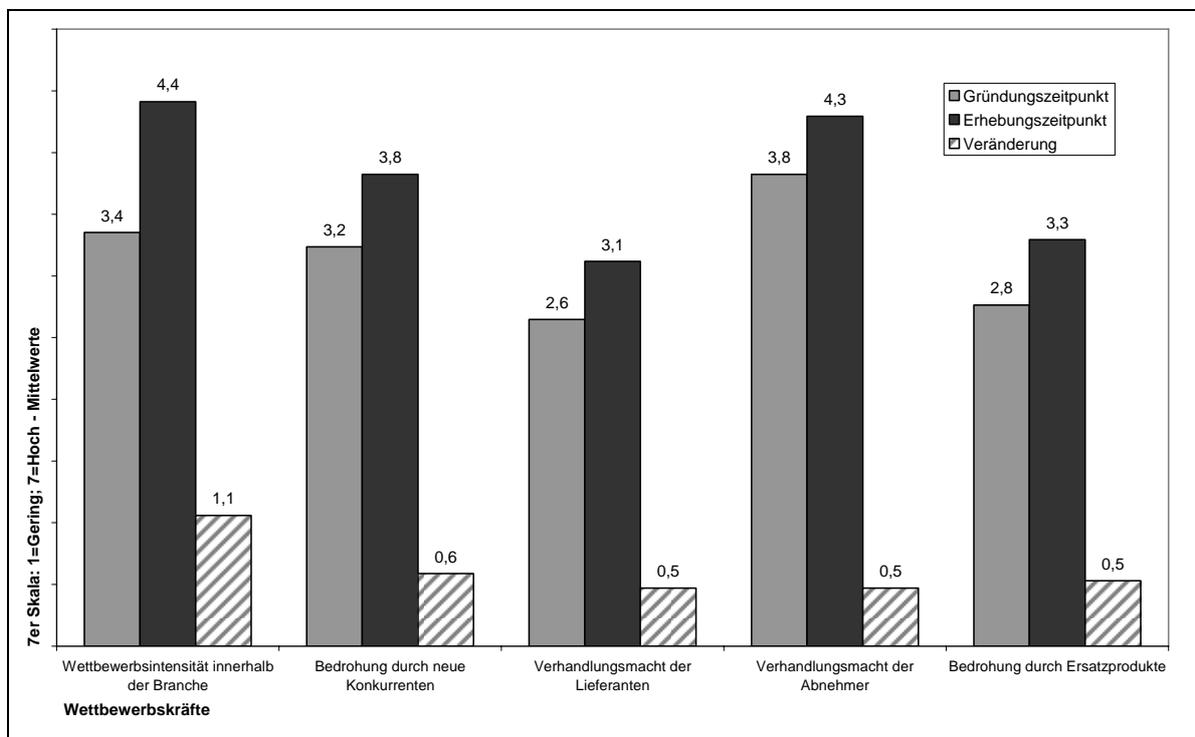


Abbildung 5: Einschätzung der Wettbewerbskräfte zum Gründungs- und Erhebungszeitpunkt durch die Teilnehmer des Businessplan Wettbewerb NUK 97-05

Ähnlich wie bei der ersten Nebenhypothese NH1 weisen die Korrelationskoeffizienten nur geringe Werte aus und liefern nicht die erwarteten Vorzeichen. Da die Nebenhypothese NH2 davon ausgeht, dass Unternehmen mit einer hohen Abweichung weniger Erfolg haben, wurde eine negative Korrelation zwischen der Prüfvariable und der Erfolgspunktwertung erwartet. Die Korrelation ist mit  $-0,16$  zwar nicht hoch, aber negativ, und sagt aus, dass es einen geringen negativen Zusammenhang zwischen der Höhe der Abweichung bei der Einschätzung der Wettbewerbskräfte und dem Erfolg des neu gegründeten Unternehmens gibt. Mit diesem Ergebnis muss die Nebenhypothese NH2 tendenziell abgelehnt werden<sup>10</sup>, da nur ein schwacher Zusammenhang zwischen Qualität der Wettbewerbsanalyse und dem Unternehmenserfolg im Rahmen dieser Untersuchung festgestellt werden konnte.

Die Ergebnisse der Messung der Planungsintensität (NH3) zeigen, dass sich die Unternehmen am intensivsten mit den Bereichen Plan-Erfolgsrechnung und Liquiditätsplanung und mit der Analyse der Kundenbedürfnisse auseinandergesetzt haben (vgl. Abbildung 6). Die hohe Planungsintensität im finanzwirtschaftlichen Bereich deckt sich mit den Ergebnissen der Studie von Meyer (2002, S. 42). Im Vergleich zu den von Meyer untersuchten Unternehmen fällt die Planungsintensität der Bereiche Kundenbedürfnis-, Marktentwicklungs- und Konkurrenzanalyse bei den Gewinnern des Businessplan-Wettbewerbs allerdings höher aus. Ähnlich ist auch das Ergebnis der eher durchschnittlichen Planungsintensität im Bereich der Organisation von Produktion und Vertrieb. In den Bereichen Kundenakquisition und Entwicklung der Produkte/ DL liegen die Werte niedriger als in der Vergleichsstudie von Meyer.

Der Korrelationskoeffizient zwischen der Erfolgspunktwertung und der Nebenhypothese NH3 zeigt nur einen sehr geringen positiven Wert, der keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Planungsintensität und Unternehmenserfolg nachweist und zu einer Ablehnung der Nebenhypothese führt. Die Ergebnisse zur NH3 legen somit den Schluss nahe, dass die Teilnehmer des Businessplan-Wettbewerbs NUK aufgrund der im Businessplan geforderten Darstellung der Rentabilität ihres Unternehmens, die Absatzplanung im Sinne der Kundenakquisition und Vertriebsorganisation im Rahmen der Gründungsvorbereitung zu Gunsten der Finanzierungs- und Erfolgsrechnung sowie der Liquiditätsanalyse vernachlässigen.

---

<sup>10</sup> Bei der Formulierung der Nebenhypothese NH2 wurde davon ausgegangen, dass die Veränderung der Bewertungszahl einer Wettbewerbskraft als ursprünglicher Planungsfehler gewertet werden kann. Eine andere Sichtweise könnte allerdings die höhere oder niedrigere Einschätzung einer Wettbewerbskraft auch als Feststellung einer Marktveränderung interpretieren und somit gute analytische Fähigkeiten des befragten Teilnehmers belegen. Hier ergeben sich Ansätze für weitere Untersuchungen.

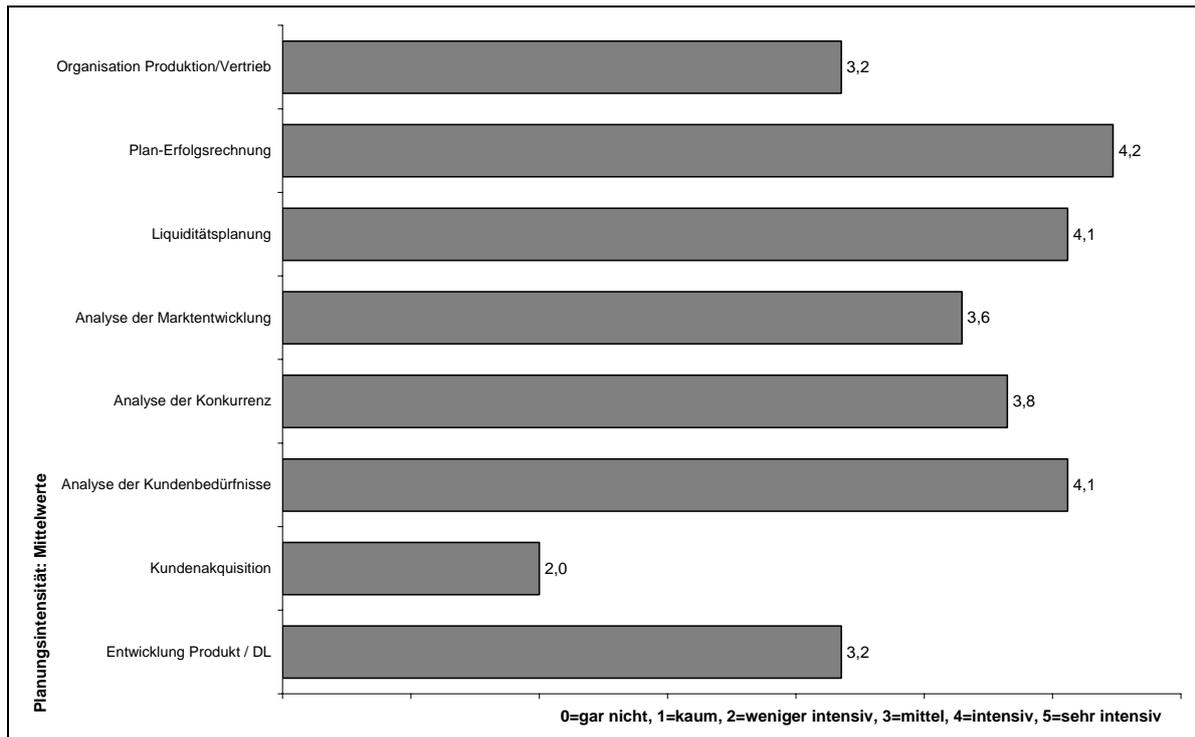


Abbildung 6: Nebenhypothese NH3: Planungsintensität (Mittelwerte)

Die Vermutung zur planerischen Schwerpunktbildung im Bereich Finanzplanung wird auch durch die Ergebnisse der Nebenhypothese NH4 gestützt. Hier befinden sich die Bereiche „Zeit zum ersten Kundenkontakt“, „Absatzmenge“ und „Kosten für Marketing“ auf den hinteren Rängen der deskriptiven Statistik. Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,19 kann lediglich ein sehr geringer positiver Zusammenhang zwischen der Nebenhypothese NH4 und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden, was auch hier zur Ablehnung führen muss.

Das Ergebnis der fünften Nebenhypothese NH5 bezüglich der Häufigkeit der Nutzung des Businessplans als Planungstool brachte eine Korrelation mit einem nicht erwarteten Vorzeichen. So besteht nach dieser Messung ein deutlich negativer Zusammenhang mit der Häufigkeit der Nutzung und der Erfolgspunktwertung, d. h. dem Unternehmenserfolg. Bei der Bewertung dieses Ergebnisses können zwei Vermutungen formuliert werden. Erstens könnten Gründer, die häufig ihren Businessplan in verschiedenen Bereichen nutzen, ihre Entscheidungen öfter auf ältere Annahmen, Strategien und Planzahlen stützen und sich damit zu wenig an der tatsächlichen Entwicklung des Marktes orientieren. Oder aber die ohnehin wenig erfolgreichen Gründer greifen öfter zu ihrem Businessplan, in der Hoffnung dadurch wieder auf die Erfolgsspur zu gelangen. Beide Vermutungen sind in weitergehenden Untersuchungen zu überprüfen.

Grundsätzlich muss hervorgehoben werden, dass die Ergebnisse, die im Rahmen dieser Studie hervorgebracht wurden, nicht verallgemeinerbar bzw. auf andere Unternehmensgründungen übertragbar sind. Dies liegt zum einen an der selektiven Betrachtung der Gewinner eines bestimmten Businessplan-Wettbewerbs und zum anderen an der geringen Teilnehmerzahl. Die Studie war grundsätzlich darauf ausgelegt, einen „Survivor-Bias“, also die ausschließliche Befragung

überlebender Unternehmen, zu vermeiden. Dennoch nahmen die Gründer, deren Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr existierten, trotz wiederholter Aufforderung weitestgehend nicht an der Studie teil. Eine Verzerrung der Ergebnisse durch die „überlebenden“ Unternehmen kann deshalb nicht ausgeschlossen werden.

Der größte Einfluss auf das Ergebnis einer Studie und der darin überprüften Hypothesen wird mit der Konstruktion eines Modells zur Bewertung des Unternehmenserfolgs vorgenommen. Die Auswahl der Erfolgsindikatoren und ihre Gewichtung orientierten sich deshalb weitgehend an wissenschaftlichen Quellen, trotzdem liegt in der Konstruktion des Bewertungsmodells der größte Eingriff in die „Objektivität“ der Erfolgsmessung.

## **6. Diskussion und Implikationen**

Insgesamt kann das Ergebnis der Untersuchung als eindeutig eingestuft werden. Sowohl die Haupthypothese als auch alle fünf Nebenhypothesen der Studie zum BPW Rheinland mussten weitestgehend abgelehnt werden. Besonders die Ablehnung der Nebenhypothesen wirft Anreize für weitergehende Studien auf. Weder konnte eine besondere Wirkung von strategischen Analysen auf den Erfolg von Unternehmen nachgewiesen werden, noch konnte ein positiver Zusammenhang zwischen dem Planungsverhalten und dem Unternehmenserfolg ermittelt werden. Klassische strategische Analysen sind anscheinend zu recht unpopulär bei den Gründern, denn der Aufwand ist groß und der Nutzen nicht nachweisbar, was vielleicht erklärt, dass die von der Businessplan-Literatur empfohlene SWOT-Analyse von nicht mal 50% der Befragten durchgeführt wurde.

Die Untersuchungen der Gewinner der Businessplan-Wettbewerbe in Berlin-Brandenburg und dem Rheinland geben erste Hinweise darauf, dass die formale Qualität von Businessplänen nicht automatisch zu einem größeren Unternehmenserfolg führt. Wenn aber, darüber besteht in der Literatur Einigkeit, der Planungsprozess von großer Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens ist, so kann die Vermutung geäußert werden, dass die Inhalte standardisierter Businesspläne überarbeitet werden müssen. Dreißig Seiten Text und eine detaillierte Finanzplanung über drei bis fünf Jahre erfüllen nur bedingt ihren zgedachten Zweck.

Die Bedeutung der detailgenauen Planung der Geschäftsergebnisse bestimmter Perioden sollte als weniger bedeutsam erachtet werden, als der Versuch der Gründer, ein erfolgsträchtiges Geschäftsmodell im Markt zu etablieren (vgl. dazu auch Faltin, 2008). Dieser Gedanke wird auch durch McGrath und MacMillan (1995) betont. Sie empfehlen für die Entwicklung von neuen Angeboten ein schrittweises Erproben der Annahmen aus dem Businessplan („discovery driven planning“) und eröffnen somit den Zugang zum Prozess der iterativen Entwicklung von Geschäftsmodellen im Gründungsprozess.

Da die Unterstützung der Lehre (und damit der Praxis) von Harms und Grichnik (2007) als ein wesentliches Gebiet der Entrepreneurship-Forschung identifiziert wurde, folgt aus diesen Ergebnissen dringender Handlungsbedarf bezüglich der Rolle von Businessplänen im Gründungsprozess. Entweder sollte ein Businessplan deutlicher als Instrument der Kapitalbeschaffung verstanden werden

oder der Nutzen der Gründungsplanung muss durch qualitative Verbesserungen mit einem konkreten nachweisbaren Mehrwert für den Gründungserfolg verbunden werden. Um dies zu erreichen, ergeben sich aus der in der Literatur zunehmend diskutierten Bedeutung von Geschäftsmodellen im Rahmen des Entrepreneurships interessante Anregungen, die für eine Neugestaltung der Gründungsplanung sprechen.

Dieses Ergebnis verlangt auch nach weiteren, qualitativen und quantitativen Untersuchungen im Bereich der Nutzung von Businessplänen, denn es scheint deutliche Mängel in der Marktorientierung der Gründer zu geben. Zu dieser Fragestellung haben die Autoren Ripsas und Zumholz eine empirische Studie durchgeführt, in der Unternehmensgründer hinsichtlich ihres Planungsverhaltens in der Frühentwicklungsphase nach der Gründung des Unternehmens befragt wurden. Die Ergebnisse dieser Studie werden Anfang 2009 veröffentlicht.

## Literaturverzeichnis

- Allinson, C. / Chell, E. / Hayes, J. (2000); Intuition and entrepreneurial behavior. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 9 (1), S. 31-43
- Baker W. (1993): Business Planning in Successful Small Firms. In: Long Range Planning, Volume 26, Number 6, S. 82-88.
- Bhidé, A. (1999); Developing Start-up Strategies. In: Sahlman, William A. / Stevenson / Howard H. / Roberts, M. J. / Bhidé, A. (Hrsg.): The Entrepreneurial Venture. 2. Aufl., Harvard Business School Press, Boston
- Bhidé, A. (2000); The Origin and Evolution of New Businesses. Oxford University Press, New York
- Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (2006). Abschlussbericht des BPW Berlin-Brandenburg 2006, herausgegeben vom Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg, Berlin
- Brüderl, J. / Preisdörfer, P. / Ziegler, R. (1998): Der Erfolg neugegründeter Betriebe – Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründern. 2. Auflage. Duncker & Humboldt, Berlin.
- Carland, J. C. / Carland, J. W. (2003); A model of entrepreneurial planning and its effect on performance. Working Paper, Western Carolina University
- Delmar, F. / Shane, S. (2003): Does Businessplanning Facilitate the Development of New Ventures? In: Strategic Management Journal, Volume 24, Number 12, S. 1165-1185.
- Dorizzi F. / Stocker P. (2004): Der Businessplan. Verlag SKV, Zürich
- Elsenmüller, B. / Grampp, M. (2002); Aufgabe und Struktur des Business Plans. In: Hommel, U. / Knecht, T. C. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-Up-Management. S. 86-103, Vahlen Verlag, München
- European Forum for Management Development (efmd) (2004); A Survey of Entrepreneurship Activities of European Universities and Business Schools. efmd, Brüssel
- Faltin, G. (2008); Kopf schlägt Kapital. Hanser Verlag München
- FGF (2007); Businessplanwettbewerbe in Deutschland. Website [www.fgf-ev.de](http://www.fgf-ev.de) des Förderkreises Gründung-Forschung e. V.
- Freiling, J. (2006); Entrepreneurship. Vahlen Verlag, München
- Fueglistaller, U. / Müller, Chr. / Volery Th. (2004); Entrepreneurship. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Günther, T. (1991); Erfolg durch strategisches Controlling? Eine empirische Studie zum Stand des strategischen Controlling in deutschen Unternehmen und dessen Beitrag zu Unternehmenserfolg und -risiko. Vahlen Verlag, München
- Gibb, Alan (2007); Creating the entrepreneurial university: do we need a wholly different model of entrepreneurship? In: Fayolle, Alain (Hrsg.): Handbook of Research in Entrepreneurship Education Volume 1, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, S. 67-103
- Hannon, P. D. / Atherton, A. (1997): Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. In: Journal of small Business and Enterprise Development, Vol. 5, No.2, S. 102-119
- Harms, R. / Grichnik, D. (2007); Zukunft der deutschsprachigen Entrepreneurshipforschung – Strategien und thematische Schwerpunkte. Unveröffentlichtes Arbeitspapier.
- Honig, B. / Karlsson, T. (2004); Institutional forces and the written Businessplan. In: Journal of Management, Volume 30, Number 1, S. 29-48
- Hunsdiek, D. / May-Strobl, E. (1986); Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung, N. F., Nr. 9, Poeschel-Verlag, Stuttgart

Jung, V. (2004); Markteintrittsgestaltung neugegründeter Unternehmen – Situationsspezifische und erfolgsbezogene Analyse. Peter Lang Verlag, Frankfurt a. M.

KfW Gründungsmonitor 2005, herausgegeben von der KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

Klandt, H. (2006): Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan. 2. Aufl., Oldenbourg Verlag, München.

Klandt, H. (2008); Unternehmensgründung. In: Russo, P. / Gleich, R. / Strascheg, F. (Hrsg.): Von der Idee zum Markt - Wie Sie unternehmerische Chancen erkennen und erfolgreich umsetzen. S. 107-124, Vahlen Verlag, München

Kraus, S. / Harms, R. / Schwarz, E. (2006); Einsatz und Erfolgswirkung strategischer Planung in jungen Unternehmen: Eine empirische Analyse linearer und nichtlinearer Zusammenhänge. Konferenzbeitrag auf dem G-Forum 2006

Kuratko, D. F. / Welsch, H. P. (2004); Strategic Entrepreneurial Growth. 2<sup>nd</sup> ed., Thomson – South-Western

Lange, J. E. / Bygrave, W. D. / Evans, T. (2004); Do Businessplan 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

Lange, J. E. / Mollov, A. / Pearlmutter, M. / Singh, S. / Bygrave, W. D. (2005); Pre-startup formal Businessplans and post start-up performance: A study of 116 new ventures. In: Zahra et al (Hrsg.): Frontiers of entrepreneurship Research – Proceedings of the twenty-fifth annual entrepreneurship research conference, Babson College

Lumpkin, G. T. / Shrader, R. C. / Hills, G. E. (1998); Does Formal Businessplanning Enhance the Performance of New Ventures? In: Reynolds, P. D. et al. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research 1998, Babson College, Wellesley

McGrath R. G. / MacMillan, I. (1995); Discovery Driven Planning; in: Harvard Business Review Juli-August.

Meyer, J.-A. (2007); Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis in der Edition "Kleine und Mittlere Unternehmen". Eul Verlag, Lohmar

Meyer, R. (2002); Die neuen Selbständigen – Forschungsbericht. Rev. Fassung. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Abrufbar im Internet: <http://www.fhso.ch/pdf/publikationen/sd00-01.pdf> [18.04.2006]

Mintzberg, H. (1989); Mintzberg über Management. Gabler Verlag, Wiesbaden

Moog, P. (2004): Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden

Müller-Stewens, G. / Lechner, Chr. (2003); Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Nagl, A. (2003); Der Businessplan. Gabler Verlag, Wiesbaden

Porter, M. (1980); Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. Free Press, New York

Porter, M. (1999); Wettbewerbsvorteile. 5. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt a. M.

Ripsas, S. (1997); Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß – Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns DUV / Gabler Verlag, Wiesbaden

Ripsas, S. (1998); Der Business Plan – Eine Einführung, in Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. hrsg. v. Faltin, G. / Ripsas, S. / Zimmer, J. Verlag C.H. Beck, München

Ripsas, S. / Zumholz, H. (2007) Strategische Planungsqualität, formale Business Planung und Unternehmenserfolg. Vortrag auf der Jahreskonferenz des FGF – Gründungs-Forschung, -Ausbildung und -Politik e. V.

Ripsas, S. / Zumholz, H. (2008) Gründungsplanung, strategische Planung und Formen der Strategiegeneese in neu gegründeten Unternehmen und ihre Relevanz für den Unternehmenserfolg. Vortrag auf der Jahreskonferenz des FGF – Gründungs-Forschung, -Ausildung und –Politik e. V.

Scarborough / Zimmerer (2003); Effective Small Business Management – An Entrepreneurial Approach. 7. Auflage, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Schmidt, A. (2002): Indikatoren für Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen. In: Albach / Pinkwart (Hrsg.): Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 5/2002. Gabler Verlag, Wiesbaden

Schwenk, C. / Shrader, C. (1993); The Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in small Firms: A Meta-analysis. In: Entrepreneurship: Theory and Practice, 17 (Spring 1993), S. 53-64

StartUp Wettbewerb (2002): Fünf Jahre StartUp Wettbewerb – Bilanz der Wettbewerbsjahre 1997-2002, Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung an der Universität Karlsruhe

Spieker, M. (2004); Entscheidungsverhalten in Gründerteams. DUV, Wiesbaden

Struck, U. (2001); Geschäftspläne. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Timmons, J. A. / Spinelli, S. (2007); New Venture Creation. McGraw-Hill

Vesper, K. (1993); New Venture Mechanics. Prentice Hall, Englewood Cliffs

Volkman, C. K. / Tokarski, K. O. (2006); Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Lucius & Lucius, Stuttgart

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

Welter, F. (2003a); Strategien, KMU und Umfeld – Handlungsmuster und strategiegeneese in kleinen und mittleren Unternehmen. Duncker & Humblot, Berlin

Welter, F. (2003b); Strategien und strategisches Verhalten von KMU. In: Ricarda B. Bouncken (Hrsg.): Management von KMU und Gründungsunternehmen. DUV, Wiesbaden, S. 27-48

Wickham, P. A. (2001); Strategic Entrepreneurship. Prentice Hall / Pearson Education

Willer, P. / Voigt, K.-I. / Krehl, H. / Gemünden, H.-G. (2006); Die formale Qualität eines Businessplans als Indikator für den Markterfolg eines Geschäftskonzepts. G-Forum 2006

Witt, P. (2003); Grundlagen der Businessplan-Erstellung in der Net Economy. In: Kollmann, T. (Hrsg.): E-Venture-Management. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 189-200

## **Working Papers des Institute of Management Berlin an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin**

- 1 Bruche, Gert / Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, October 1998
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, October 1998
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999
- 5 Herr, Hansjörg / Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, December 1999, 31 Seiten
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, January 2000
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, March 2000

- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages
- 16 Herr, Hansjörg / Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages
- 17 Herr, Hansjörg / Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, June 2004, 32 Seiten
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 Seiten
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 Seiten
- 22 Pan, Liu / Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations
- 23 Hongjiang, Zhao / Wenxu, Wu / Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 Seiten
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages
- 27 Gash, Vanessa / Mertens, Antje / Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages
- 28 Kamp, Vanessa / Niemeier, Hans-Martin / Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages
- 30 Venohr, Bernd / Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface – A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik – Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages
- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse – Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages
- 37 Pan, Liu / Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen – Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages
- 40 Pohland, Sven / Hüther, Frank / Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG – Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA). June 2008, 33 pages
- 41 Rüggeberg, Harald / Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages
- 42 Domke, Nicole / Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch „Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages

**Special Edition:**

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24<sup>th</sup>, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages