

Planungsinstrumente für die Gründung von Unternehmungen

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling und Dipl.-Kfm. Helmut Graf, Dortmund

Bei einer genetischen Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre rücken die Gründung, Entwicklung und Liquidation von Unternehmungen in den Blickpunkt wissenschaftlicher Beschäftigung. Der Beitrag legt Planungsinstrumente für den Gründungsprozeß dar und behandelt die Unterstützungsmöglichkeiten mit Hilfe von Personal Computern.

Dr. Detlef Müller-Böling hat eine Professur für Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung an der Universität Dortmund und ist Leiter des Betriebswirtschaftlichen Instituts für empirische Gründungs- und Organisationsforschung (bifego).

Dipl.-Kfm. Helmut Graf ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Institut.

Bevorzugte Forschungsgebiete der Autoren: Gründungs-forschung, Bürokommunikation und Expertensysteme.

1. Instrumente der Gründungsplanung

1.1. Zur Notwendigkeit der Gründungsplanung

Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Unternehmungsgründungen für die Innovationskraft und Regenerationsfähigkeit von Industriegesellschaften wird seit Jahren in Wissenschaft und Praxis diskutiert und im Grundsatz anerkannt. Von Unternehmungsgründungen werden wichtige Impulse für die wirtschaftliche Weiterentwicklung und Neuorientierung erwartet. Ihr Wachstumspotential soll einen Beitrag zur Reduzierung der arbeitsmarktpolitischen Defizite leisten.

Diesen nicht unerheblichen Erwartungen an die Wirkung von Unternehmungsgründungen steht die hohe Zahl von Unternehmungen gegenüber, die aus dem Markt ausscheiden bzw. ohne weiteres Entwicklungspotential mit sehr geringen wirtschaftlichen Ertragsaussichten als „Kümmerexistenzen“ im Markt verbleiben. Untersuchungen von gescheiterten Gründungsvorhaben zeigen, daß zu den Hauptursachen für den Gründungsmißerfolg die **fehlende bzw. unzureichende Gründungsplanung** zählt.

Die systematische Gründungsplanung ermöglicht wichtige Aufschlüsse über mögliche **Entwicklungspfade** in der Gründungs- und Aufbauphase der zukünftigen Unternehmung. Sie vermag bereits vor Aufnahme geschäftlicher Aktivitäten **kritische Konstellationen** und **Risikofaktoren** aufzuzeigen. In der Gründungsplanung können ohne Risiko verschiedene Konzeptalternativen „durchgespielt“ werden und dabei die Grenzen des Gründungsvorhabens erprobt werden.

Gründungsplanung ist im Grundsatz bei jeder Unternehmungsgründung in Ansätzen vorhanden. **Planungsdefizite** sind aber im Hinblick auf die Systematik, die Vollständigkeit und Genauigkeit der Erfassung aller für die Gründungsplanung erforderlichen Teilbereiche zu sehen.

Zu den wichtigsten Gründen für diese Planungsdefizite gehören

- die Ansicht, daß bei der großen Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung einer Gründungsunternehmung nicht geplant werden kann,
- die fehlende oder mangelnde Planungskenntnis und Planungserfahrung,
- der hohe Planungsaufwand, insbesondere der dabei notwendige zeitliche Rechenaufwand, sowie
- die insgesamt für die Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Unternehmungen charakteristische Zeitknappheit, die Planungsaktivitäten nicht zuläßt.

1.2. Einsatz von Planungsinstrumenten

Bemühungen, die festgestellten Planungsdefizite in der Gründungsplanung abzubauen, müssen an den genannten Einwänden gegen eine Gründungsplanung ansetzen. Mit Hilfe geeigneter **Planungsinstrumente** wird daher versucht, die inhaltlichen Gründungskonzepte in Form von **integrierten Erfolgs- und Finanzplänen** quantitativ abzubilden. Durch sie sollen die betriebswirtschaftlichen Aspekte eines Gründungsvorhabens möglichst vollständig in systematischer Form erfaßt, analysiert und weiterentwickelt werden können. Diese quantitativ orientierten Planungsinstrumente werden unterstützt durch umfangreiche Fragenkataloge und Checklisten, die die qualitativen Grundlagen zu erfassen versuchen.

Die erste Generation dieser Planungsinstrumente lag in Form von manuell auszufüllenden **Tabellen** bzw. **Formularsätzen** vor. Die Entwicklung der Informationstechnik ermöglicht eine breitere Unterstützung durch Rechnerersatz. Insbesondere durch die Entwicklung sogenannter **Tabellenkalkulationsprogramme**, die auf Personal Computern weite Verbreitung gefunden haben, kann der Einsatz von Gründungsplänen nachhaltig unterstützt werden.

1.3. Nutzen von Instrumenten in der Gründungsplanung

Der Nutzen des Einsatzes eines Planungsinstrumentariums bei der Gründung liegt insbesondere in der systematischen Vorgehensweise. Diese

- erfordert eine **Präzisierung** der „vagen“ Gründungsidee,
- führt zu einer **gedanklichen Durchdringung** des Gründungsvorhabens,

- regt **Lernprozesse** an, die zu einer vertieften Kenntnis der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Gründungsvorhabens führen,
- ermöglicht die Gewinnung von Aufschlüssen über mögliche **Entwicklungspfade** der zukünftigen Unternehmung,
- weist auf **Risikobereiche** und **Engpaßfaktoren** im Gründungsvorhaben hin,
- ermöglicht die **Beurteilung** der **Erfolgsaussichten** und die **Bestimmung** des erforderlichen **Finanzbedarfes** auch für Konzeptalternativen des Gründungsvorhabens,
- läßt das **Austesten** der **Belastbarkeit** des Erfolgs- und Liquiditätspotentials des Gründungsvorhabens gefahrlos zu,
- führt im Ergebnis zu einem „**Leitfaden**“ für den Unternehmensaufbau und
- erleichtert Dritten (Kreditinstitute, Partnern, etc.) den **Zugang** zum Gründungskonzept.

2. Gründungspläne als zentrale Planungsinstrumente

2.1. Grundstruktur von Gründungsplänen

Zu den Hauptzielen der Gründungsplanung gehört die Beantwortung der Frage nach den zu erwartenden Unternehmungsgewinnen und dem für die Realisierung des Konzeptes erforderlichen Finanzbedarf. Beide Aspekte werden im Rahmen eines **Erfolgsplanes** und eines **Liquiditätsplanes** geprüft.

Der **Erfolgsplan** stellt die Komponenten Ertrag und Aufwand einander gegenüber und gibt damit einen Überblick über die zu erwartenden Betriebsergebnisse. Der **Liquiditätsplan** kontrastiert Einnahmen mit Ausgaben und bestimmt damit den erforderlichen Finanzmittelbedarf, der gewährleisten soll, daß die Zahlungsfähigkeit der Unternehmung jederzeit gesichert ist.

Gründungspläne müssen damit als **Mindestvoraussetzung** den Erfolgsplan und den Liquiditätsplan enthalten. Beide werden je nach Detaillierungsgrad des jeweiligen Gründungsplanes durch weitere **Teilpläne** ergänzt bzw. präzisiert. So kann z.B. der Planumsatz in der Ergebnisplanung

durch einen gesonderten Umsatzplan detailliert erfaßt und berechnet werden.

Die Notwendigkeit einer möglichst umfassenden Abbildung des Gründungsvorhabens führt damit zwangsläufig zu einem **System** von **Einzelplänen**, die jeweils die Aufgabe verfolgen, Teilbereiche des Gründungsvorhabens wie die Investitionen, die Umsätze oder die Kosten zu erfassen. Diese Teilpläne sind miteinander verknüpft. Sie folgen darüber hinaus einer hierarchischen Ordnung, an deren Spitze der Erfolgs- und der Liquiditätsplan stehen. In der *Abb. 1* sind diese Teilpläne in ihrer hierarchischen Ordnung und Verknüpfung erkennbar.

Die Pläne der unteren Hierarchiestufe können auch als Eingabepläne verstanden werden, in denen zunächst die Plandaten für die verschiedenen Bereiche der Gründungsunternehmung erfaßt und zusammengestellt werden. Die Pläne der oberen Hierarchiestufe sind dann als Auswertungspläne zu bezeichnen. Sie ergeben sich aus der Verknüpfung mit den Eingabeplänen.

2.2. System der Eingabepläne

Die Eingabepläne umfassen alle Bereiche der zukünftigen Gründungsunternehmung. Sie sind in der Regel auf Funktionsbereiche wie Absatz, Beschaffung und Personal ausgerichtet.

Der Gründungsplan „*Felics*“, der auf dem bereits Ende der siebziger Jahre entwickelten „*Miniplan*“ aufbaut, unterscheidet z.B. folgende neun Eingabepläne:

- Investitionsplan
- Abschreibungsplan
- Material-/Warenerstattungsplan
- Umsatzplan
- Personalplan
- Plan „Fixe Kosten“
- Plan „Variable Kosten“

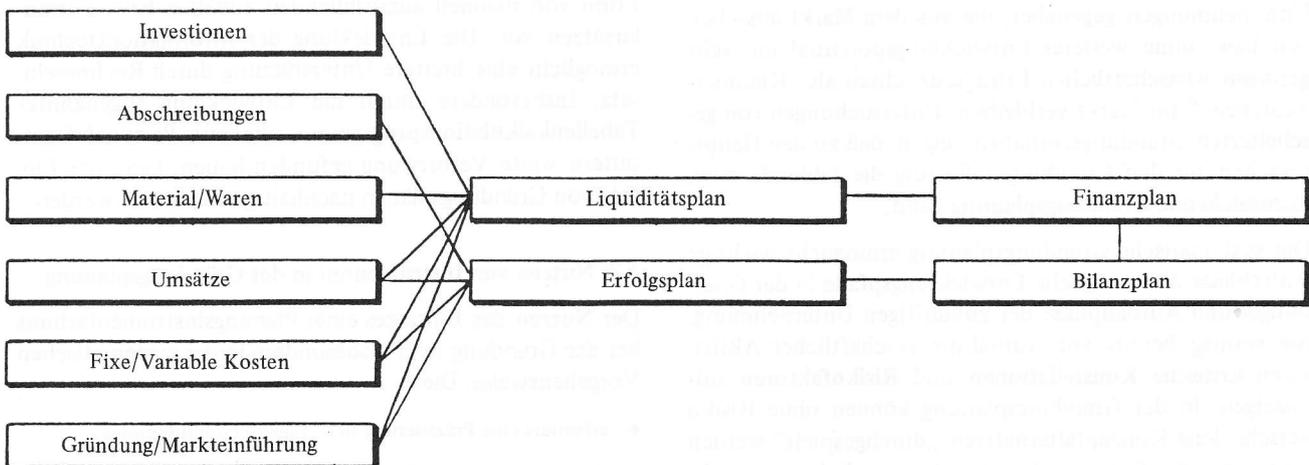


Abb. 1: Hierarchischer Aufbau der Teilpläne

- Gründungskostenplan
- Markteinführungsplan.

Die Pläne umfassen im einzelnen folgendes:

(1) Investitionsplan

Im Investitionsplan sind die Investitionen nach Zeitpunkt, Art und Höhe zu erfassen. Es handelt sich in der Regel um vier Gruppen von Gründungsinvestitionen:

- Betriebsgrundstücke und Gebäude
- Maschinen und Anlagen
- Büro und Geschäftseinrichtung
- Kraftfahrzeuge und Transportfahrzeuge.

(2) Abschreibungsplan

Auf der Grundlage der Nutzungsdauer der einzelnen Investitionsgüter und des gewählten Abschreibungsverfahrens werden die Abschreibungsbeträge der Investitionen berechnet. Sie gehen dann in den Erfolgsplan ein.

(3) Material-/Warenerausstattungsplan

In diesem Plan wird die erste Ausstattung an Handelswaren bzw. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen erfaßt. Die Höhe der einzelnen Positionen wird u.a. von den erwarteten Umsätzen, den Lieferzeiten, den Bestellzeitpunkten, den Rabattsätzen und Zahlungsbedingungen bestimmt.

(4) Umsatzplan

Auf der Grundlage der Markteinschätzung müssen im Umsatzplan die erwarteten Umsätze konkretisiert werden. Die Plandaten sollen dabei nach Mengen und Preisen aufgespalten werden. Darüber hinaus müssen Saisonfaktoren, die Gründungsphase und die Markteinführungsphase berücksichtigt werden.

(5) Fixe und variable Kosten

Die Kostenpläne sollen die anfallenden Kosten getrennt nach beschäftigungsabhängigen und beschäftigungsunabhängigen Bestandteilen erfassen. Bei den letzteren handelt es sich überwiegend um Personal-, Raum-, Fahrzeug-, Werbe- und Verwaltungskosten. Obwohl es sich bei den fixen Kosten definitionsgemäß um Ausgaben handelt, die unabhängig vom Beschäftigungsgrad der Gründungsunternehmen anfallen, empfiehlt es sich, kleinere Kostenpositionen wie Telefon, Treibstoffe, Versicherungen etc., die keineswegs fixer Natur sind, zu pauschalisieren und ähnlich zu behandeln.

Was die variablen Kosten anbetrifft, sind dies im Handel im wesentlichen der Wareneinsatz und im Handwerk bzw. in der Industrie der Materialverbrauch.

(6) Gründungs- und Markteinführungskosten

In diesen zwei Teilplänen werden die Kosten erfaßt, die mit der Start- und Aufbauphase der Unternehmung verbunden sind, so z.B. Beratungskosten, Notargebühren, Anmeldegebühren. Dazu gehören aber auch Kosten für besondere werbliche Maßnahmen, die im Rahmen der Markteinführung der Gründungsunternehmung zu treffen sind.

2.3. System der Auswertungspläne

Auf der Basis der Eingabepläne ergeben sich aufgrund der Hierarchie der Teilpläne und der Verknüpfungen zwischen den Teilplänen zwangsläufig die Auswertungspläne. Der Gründungsplan „*Felics*“ z.B. unterscheidet im wesentlichen vier Auswertungspläne:

- Erfolgsplan,
- Bilanzplan,
- Liquiditätsplan,
- Finanzierungsplan.

(1) Erfolgsplan

Der Erfolgsplan stellt Erträge und Aufwendungen des Planungszeitraumes einander gegenüber. Von den Umsätzen werden die fixen und variablen Kosten, die Gründungs- und Markteinführungskosten sowie die Abschreibungen abgezogen. Der Saldo spiegelt den wirtschaftlichen Erfolg des Gründungsvorhabens wider.

(2) Bilanzplan

Der Bilanzplan stellt das Vermögen und das Kapital des Gründungsvorhabens zum Zeitpunkt der Gründung im Rahmen der Eröffnungsbilanz und nach Abschluß des ersten Geschäftsjahres als erste Jahresbilanz dar. Die Planbilanz ist insbesondere bei technologieorientierten Unternehmungen von großer Bedeutung, da aus den Bilanzrelationen frühzeitig abgelesen werden kann, ob sich durch Anlaufverluste im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eine Überschuldung abzeichnet.

(3) Liquiditätsplan

Zur Bestimmung des Kapitalbedarfs bedarf es einer Liquiditätsplanung. Diese soll die Zahlungsfähigkeit der Unternehmung in jeder Phase der Gründung und Frühentwicklung gewährleisten. Die Planung ist deshalb erforderlich, weil

- Umsätze aufgrund von Zahlungszielen erst mit zeitlicher Verzögerung Einzahlungen nach sich ziehen,
- Investitionen zu Beginn der Gründung getätigt werden und unverzüglich Auszahlungen bedingen,
- auch Privatentnahmen und Tilgungen die Liquidität belasten,
- Abschreibungen aber **nicht** zu Ausgaben führen.

Die Liquiditätsrechnung wird in zwei Schritten durchgeführt. Zunächst werden von den Zahlungseingängen, die sich aus den geplanten Umsätzen ergeben, die Investitionen, Ausgaben für Materialausstattung sowie alle auszahlungswirksamen Kosten abgezogen.

Der daraus entstehende Finanzbedarf wird in Höhe der Investitionen und Materialausstattung durch Eigen- und langfristige Fremdmittel gedeckt. Die verbleibende Finanzierungslücke zeigt den Mittelbedarf auf, der sich z.B. aus vorzufinanzierenden Aufträgen und Zahlungszielen ergibt. In der Regel sollte dieser durch kurzfristige Mittel oder weitere Eigenmittel abgedeckt werden.

(4) Finanzierungsplan

Im Rahmen der Liquiditätsplanung wurde der Finanzierungsbedarf des Gründungsvorhabens ermittelt. Im Rahmen des Finanzierungsplans muß nun dargestellt werden, wie der ermittelte Finanzbedarf abgedeckt werden soll. Hier sind daher die Eigenmittel, öffentlichen Finanzierungshilfen, Gesellschafterdarlehen, Geschäftskredite etc. aufzuführen.

3. Gestaltungsparameter von Gründungsplänen

Obwohl die Grundstruktur der Gründungspläne durch die Zielsetzungen der Gründungsplanung weitgehend determiniert ist, lassen sich anhand der folgenden **Gestaltungsparameter** Gestaltungsmöglichkeiten von Gründungsplänen aufzeigen.

3.1. Mächtigkeit

Zum Mindestumfang der Gründungspläne gehören die Ergebnis- und die Liquiditätsplanung. Ein auf diese zwei Teilpläne beschränkter Gründungsplan wäre allerdings nur begrenzt in der Lage, ein Gründungsvorhaben in seiner ganzen Komplexität zu erfassen. Aus diesem Grunde sehen alle vorliegenden Planungsinstrumentarien ein umfassendes System von Teilplänen vor, wie es beispielhaft im vorangegangenen Abschnitt dargestellt wurde. Mit der detaillierten Erfassung des Gründungskonzepts in einer größeren Zahl von Teilplänen nehmen die Präzision und gedankliche Durchdringung ebenso wie der erforderliche Planungsaufwand zu. Es verringern sich allerdings das Planungs- und damit das Gründungsrisiko.

3.2. Zeitlicher Horizont

Der Planungshorizont der Gründungspläne umfaßt in der Regel ein Jahr. Durch Aneinanderreihen mehrerer Jahrespläne wird der zeitliche Horizont nach Bedarf ausgedehnt. Die Länge des Planungszeitraums hängt von den Problemstellungen des Gründungsvorhabens ab. In der Regel dürften Planungshorizonte ausreichen, die das Gründungsjahr und das darauffolgende Geschäftsjahr detailliert erfassen. Planungszeiträume von drei bis fünf Jahren sind z.B. bei technologieorientierten Unternehmungen erforderlich, deren Geschäftstätigkeit zunächst durch eine Forschungs- und Entwicklungsphase geprägt ist.

3.3. Zeitlicher Detaillierungsgrad

Grundsätzlich kann der zeitliche Detaillierungsgrad von Gründungsplänen auf Monats-, Quartals-, Halbjahres- oder Jahresintervalle ausgerichtet sein. In der Regel werden für das Gründungsjahr und für das darauffolgende Geschäftsjahr **monatliche Planungsintervalle** erforderlich sein. Nur so kann die Liquiditätsrechnung, deren Aufgabe im Aufzeigen kurzfristig entstehender Spitzen im Finanzierungsbedarf besteht, ihren Zweck erfüllen. Gerade in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase führen branchenübliche saisonale Verläufe, Gründungs- und Markteinführungsphasen und das Auseinanderfallen von Erlösen und Einzahlungen zu gefährlichen Konstellationen.

Reicht der Planungshorizont der Gründungsplanung über das erste Jahr hinaus, können die Planungsintervalle verlängert werden. Ob dann Quartals-, Halb- oder Jahresintervalle gewählt werden sollten, hängt wiederum vom Gründungsvorhaben selbst ab. Allerdings erscheint mit zunehmendem Planungshorizont wegen der ansteigenden Planungsunsicherheit die Wahl längerer Planungsintervalle sinnvoll.

3.4. Flexibilität

Da jedes Gründungsvorhaben seine spezifischen Eigenheiten aufweist, ergibt sich in der praktischen Planung die Notwendigkeit, einzelne Teilpläne „stillzulegen“ oder im Gegensatz dazu neue Teilpläne (wie z.B. Werbepläne, Fuhrparkpläne) hinzuzufügen. Darüber hinaus erweisen sich unter Umständen Verfeinerungen von Planverknüpfungen als notwendig.

So kann z.B. die Verquickung der variablen Kosten mit dem Umsatzplan in einer groben Form dergestalt erfolgen, daß sich die variablen Kosten als Prozentsatz der Gesamtumsätze errechnen. In einer verfeinerten Form können die variablen Kosten auf der Basis einzelner Produkt- oder Warengruppen geschätzt werden. Auf der Grundlage einer derartigen Detaillierung läßt sich dann testen, wie sich unterschiedliche Erlösstrukturen auf das Betriebsergebnis auswirken.

3.5. Übersichtlichkeit

Gründungspläne müssen überschaubar bleiben. Je größer die Zahl der Teilpläne und je komplexer die Verknüpfungen zwischen den Teilplänen sind, desto größer wird die Gefahr, daß sich das „Rechenwerk“ verselbständigt. Gründungspläne können dann zu einer Art „Black Box“ degenerieren, mit Planeingaben, die nach Vollzug von Rechenoperationen zu Aussagen führen, deren Kontrolle oder Nachvollziehen nur bedingt und mit hohem Aufwand möglich ist. Dadurch aber wird eines der wichtigsten Ziele der Gründungsplanung gefährdet, nämlich Lerneffekte durch Planung zu erzielen.

3.6. Kompatibilität

Die Gestaltung des Gründungsplanes darf nicht losgelöst von der Struktur der späteren Rechnungslegung der Unternehmung erfolgen. Insbesondere die **Steuerungsfunktion** eines Gründungsplanes für die Aufbauphase einer Unternehmung erfordert eine Struktur, die mit der zukünftigen betrieblichen Rechnungslegung kompatibel ist. Nur so lassen sich die später notwendigen Soll-/Ist-Vergleiche durchführen.

Die Gestaltung der Gründungspläne ist auch auf die Verwendung von Betriebsvergleichszahlen hin auszurichten, die vielfältig als Kennzahlen vorliegen. Nur wenn ein Gründungsplan deren Nutzung zuläßt, erscheint eine Beurteilung des Gründungsvorhabens im Hinblick auf die Konkurrenzlage möglich.

4. Möglichkeiten einer EDV-Unterstützung von Gründungsplänen

4.1. Informationstechnische Voraussetzungen

Die Entwicklung außerordentlich leistungsfähiger Personal Computer, ja sogar Home Computer läßt die kostengünstige Realisierung computergestützter Gründungspläne zu. Weltweit millionenfach verbreitete Tabellenkalkulationsprogramme wie *Multiplan*, *Lotus 1-2-3*, *Symphony*, *Framework* und *Open Access* erlauben die Umsetzung der Geschäftspläne in sogenannte Arbeitsblätter.

Diese **Arbeitsblätter** sind vergleichbar mit einer Art elektronischem Millimeterpapier, das durch Spalten und Zeilen in einzelne Zellen strukturiert wird. Auf diesen Arbeitsblättern können nun Tabellen eingetragen und beliebig miteinander verknüpft werden. Ersetzt man den Begriff „Tabelle“ durch „Plan“ bzw. „Teilplan“, wird deutlich, daß jeder Gründungsplan mit seinen Teilplänen und Verknüpfungen mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogrammes softwaretechnisch aufgebaut werden kann.

4.2. Beurteilung computergestützter Gründungsplanung

Die Umsetzung der Gründungspläne in derartigen Tabellenkalkulationsprogrammen hat folgende Auswirkungen:

- **Ausweitung** der Teilpläne des Gründungsvorhabens,
- individuelle **Anpassung** an das Gründungsvorhaben,
- **Präzisierung** der Verknüpfungen zwischen den Teilplänen,
- Generierung von **Alternativen**,
- **Reduzierung** des zeitlichen **Planungsaufwandes**, insbesondere des Rechenaufwandes,
- verbesserte **Auswertungs- und Beurteilungsmöglichkeiten**,
- verbesserte **Aufbereitung und Dokumentation** der Planungsergebnisse sowie
- erweiterte **Möglichkeiten der Visualisierung** von Planungsergebnissen durch Graphiken.

Diesen grundsätzlich positiven Auswirkungen der EDV-Unterstützung stehen allerdings auch gewichtige Gefahren gegenüber:

- **Informationsbeschaffung**
Unabhängig von der manuellen oder computergestützten Erstellung des Gründungsplans liegt das eigentliche Problem der Gründungsplanung in der **Ermittlung der erforderlichen Plan-daten**. Der Gründungsplan gibt lediglich einen strukturierten und umfassenden Rahmen für die Dateneingabe ab. Die computergestützte Gründungsplanung erhöht die Gefahr des Rechnens ohne inhaltliche Basis.
- **Planungskompetenz**
In der Regel können bei einem Unternehmungsgründer die erforderlichen Planungskenntnisse und -erfahrungen nicht vorausgesetzt werden. Ein computergestütztes Gründungsplanungsinstrumentarium, das für den Benutzer als **Black Box** aufgebaut ist, birgt die Gefahr in sich, daß ohne Verständnis der zugrunde liegenden betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge Eingaben getätigt werden, deren Auswirkungen nicht oder nur unvollkommen verstanden werden.
- **Komplexitätsgrad**
Computergestützte Gründungsplanung verführt dazu, den Komplexitätsgrad des Gründungsplans zu erhöhen. Damit werden die Überschaubarkeit der Gesamtzusammenhänge und die Kontrollierbarkeit der Planannahmen und -auswirkungen gefährdet. **Lernprozesse**, wie das „Erkennen und Erspüren“ von

betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, werden nicht eingeleitet.

- **Instrumentenmißbrauch**

Durch den hohen Detaillierungsgrad, die Vielfalt von Teilplänen sowie die Aufbereitungs- und Visualisierungsmöglichkeiten wird oft eine **Scheingenauigkeit** suggeriert, die dazu verleitet, über Planungsprämissen und Planungsverknüpfungen hinwegzugehen. Durch das „professionelle“ Äußere von Gründungsplänen kann der Gründer selbst ebenso wie Externe (Kreditinstitute, öffentliche Förderer) eher über die mangelnde inhaltliche Fundierung des Plans getäuscht werden. Auf mittlere Sicht führt dies zu einem generellen **Mißtrauen** gegenüber computergestützt erstellten Gründungsplänen.

Bei Kenntnis und Beachtung dieser Gefahren lassen sich jedoch computergestützte Gründungsplanungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen und erhebliche Vorteile daraus ziehen.

Literatur

- Felics*: Hierbei handelt es sich um einen vom *Betriebswirtschaftlichen Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung (bifego) e.V.*, Universität Dortmund, erarbeiteten Gründungsplan, der auf der Basis von Tabellenkalkulationsprogrammen in einer computergestützten Version vorliegt.
- Graf, H.*, Möglichkeiten der Nutzung computergestützter Instrumente in der Gründungsplanung, in: Unternehmungsgründung, Konfrontation von Forschung und Praxis, Festschrift für Norbert Szyperski, hrsg. von *K. Nathusius, H. Klandt, G. Kirschbaum*, Bergisch Gladbach 1984, S. 242–260 (Überblick über die Nutzung der Datenverarbeitung bei Gründungsplänen).
- Nathusius, K.* (Hrsg.), Praxis der Unternehmensgründung, Hilfen für Existenzgründer, 3. Aufl., Köln 1986 (gibt insbesondere einen Überblick über die Gründungsplanung aus der Sicht der Praxis mit Planungsbeispielen).
- Szyperski, N., Hoppen, W.A., Kirschbaum, G., Nathusius, K.*, SPIG und Miniplan – Standardisierte Planungsinstrumente für Gründungsunternehmungen, Arbeitsbericht Nr. 21 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Köln 1978 (Arbeitsbericht vermittelt eine detaillierte Einführung in die Gründungspläne Miniplan und SPIG; insbesondere an der Konzeption des Miniplans sind viele Gründungspläne ausgerichtet).
- Szyperski, N., Kirschbaum, G.*, Planungsinstrumente im Gründungsprozeß, in: Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht, 9. Jg. (1980), S. 147–152 (Überblick über Möglichkeiten der instrumentellen Unterstützung der Gründungsplanung).
- Szyperski, N., Nathusius, K.*, Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart 1977 (Standardwerk zur Unternehmungsgründung im deutschsprachigen Raum).

WiSt

Vorschau auf Heft 1/1989

Prof. Dr. Peter Mertens, Technik für Betriebswirte · *Privatdozent Dr. Günter Czeranowsky*, Die Bedeutung optimaler Losgrößen · *Prof. Dr. Manfred Gärtner*, Devisenmarktinterventionen · *Prof. Dr. Heinz Kußmaul*, Zero-Bonds · *Prof. Dr. Peter Oberender*, Monopolistische Märkte und Lohnpolitik · *Dr. Alexander Ludwig*, Kondratieff-Zyklen · *Eva-Maria Vielhaus*, Sozialversicherungsausweis