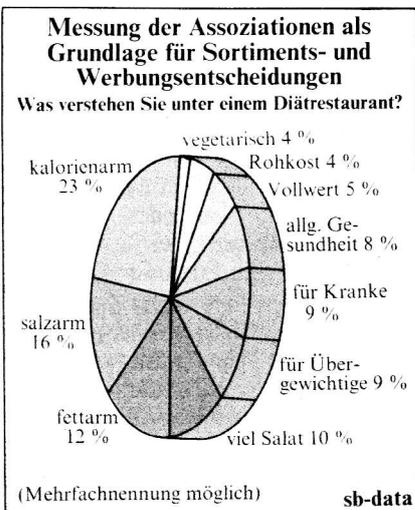


Ein solches Instrument zur regionalen Marktforschung erfüllt seinen Sinn zudem nicht nur innerhalb der Gründungsplanung. Will ein Lebensmittelhändler beispielsweise neue Kundenkreise ansprechen, so dürfte das in München unter anderen Vorzeichen als in Hamburg, in einem norddeutschen Dorf anders als in einem badischen Mittelstädtchen möglich sein. Viele grundlegende Sortimentsentscheidungen sind zentral zu lenken.

Die genaue Abstimmung des Sortimentes auf das örtliche Einzugsgebiet (specific targeting) und die Ermittlung des örtlichen (nicht erreichten) Kundenpotentials lassen sich dagegen nicht nur mit einem Blick auf die eigene Kundschaft oder die Konkurrenz bewältigen. Erhebt man neben den repräsentativen Umfragen auch noch Daten der bereits zum Käuferkreis zählenden Verbraucher, beispielsweise mit Hilfe von computergestützten Warenwirtschaftssystemen oder durch einfache Kundenbefragungen, so läßt sich ein umfassendes Bild über das Einzugsgebiet erstellen.



Auf dieser Grundlage getroffene Preis-, Sortiments-, Werbungs- und Distributionsentscheidungen für ein zu errichtendes oder ein bestehendes LEH-Geschäft versprechen jedenfalls einen Erfolg, der mehr von den eigenen Aktivitäten als von der Konkurrenz abhängig ist. Offen ist jedoch, inwieweit regionale Händler — mit oder ohne Hilfe der Zentrale — solche

Untersuchungen selbständig durchführen können oder ob bestehende bzw. neue Marktforschungsinstitute diese Marktlücke erkennen und dem Handel „Komplettpakete“ anbieten.

Eine Spaltung der Untersuchungsphasen ist ebenfalls denkbar. Der Fragebogen könnte zwischen Institut und Händler abgestimmt werden, die einfach nachzuvollziehenden Auswahlkriterien werden dem Händler mitgeteilt, der dann ein paar Leute ans Telefon setzt und die Erhebungsphase selbst organisiert. Die Auswertung erfolgt wiederum auf dem Computer des Institutes, während die Interpretation zum Schluß von Händler und Institut gemeinsam vorgenommen wird.

Jedenfalls sollte eine solche Organisationsform ein Minimum an Kosten benötigen, um andererseits tiefgehende Informationen ans Tageslicht zu befördern. Neben Unternehmensgründern aller Branchen werden sich in Zukunft wohl auch Händler und Institute über die Möglichkeiten dieses Instrumentes ihre Gedanken machen (müssen). **SB**

SB-ARTIKEL-GESPRÄCH

...mit Professor Detlef Müller-Böling

„Unternehmerisches Handeln auf allen Bildungsebenen fördern“

SB-ARTIKEL: Man hört häufig von neuen Unternehmensgründungen, die bereits nach zwei Jahren scheitern. Herr Professor Müller-Böling, wo sehen Sie die hauptsächlichen Ursachen für diese Problematik?

Müller-Böling: Die Zahlen über Unternehmensabbrüche sind sehr unterschiedlich. Es gibt eine ganze Reihe empirischer Untersuchungen, die aber nicht alle sehr vertrauenswürdig sind. Unter anderem wird von 70 Prozent Pleiten in den ersten drei

oder fünf Jahren gesprochen, wobei die drei Jahre besonders interessant sind, da zu diesem Zeitpunkt häufig die Steuer auf die Leute zukommt. Durch eine verspätete Abgabe der Einkommenssteuer und eventuelle Verluste in den ersten Jahren kommt es dann im dritten Jahr oft zu Liquiditätsproblemen, weil die Menschen zu sehr denken, was in der Kasse ist, könne auch ausgegeben werden. Wir gehen grundsätzlich davon aus, daß ein Großteil der Probleme durch eine

unzureichende betriebswirtschaftliche Planung hervorgerufen wird. Also zunächst einmal eine unvollständige Marktabschätzung und Marktanalyse, dann aber auch fehlende Finanzpläne oder — je nach Branche — beispielsweise die Frage der Lage des Geschäftes. Da reicht es eben nicht, einfach nur von der Laufkundschaft auszugehen, sondern man muß wirklich konkreter analysieren, wie die Kaufkraft im betreffenden Gebiet ist oder welche Konkurrenz es dort gibt. Darauf basieren dann realistische Pläne mit Blick auf Umsatzerwartung, Erlös und Finanzierung.

SB-ARTIKEL: Im Vergleich zu den USA soll der Bereich der Gründungsforschung und auch -beratung bei uns sehr schwach ausgeprägt sein. Sehen Sie hier Nachholbedarf?

Müller-Böling: Doch, auf jeden Fall. Gründungsforschung wird in Deutschland seit 1972 betrieben. Die



Detlef Müller-Böling (41) hat eine Professur für empirische Sozialforschung im Fachbereich Wirtschaft und Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund. Gleichzeitig ist der gebürtige Berliner, der in Köln bei Prof. Norbert Szyperski, dem „Vater der Gründungsforschung“, promoviert hat, Direktor des BIFEGO (Betriebswirtschaftliches Institut für Gründungs- und Organisationsforschung).

Universität Köln, die gerade jetzt 15 Jahre Gründungsforschung geliefert hat, ist unter den wenigen Betreibern besonders hervorzuheben. Bei näherem Hinsehen ist aber festzustellen, daß hier mit sehr wenig Ressourcen sehr viel erreicht worden ist, so daß aufgrund der geringen Inputs zwar individuell beachtliche, aber insgesamt nicht ausreichende Ergebnisse zu verzeichnen sind. Die Uni Köln ist der einzige Ort in der Bundesrepublik, an dem über einen längeren Zeitraum hinweg kontinuierlich Gründungsforschung durchgeführt wird. Ansonsten zählt diese Thematik zum Hobby einzelner Hochschullehrer, oder es beschäftigen sich einige Doktoranden innerhalb ihrer Arbeit damit. Es gibt aber keine institutionalisierte Gründungsforschung. Das ist der entscheidende Schwachpunkt, den ich zu kritisieren habe. In den USA beobachten wir andere Verhältnisse, dort gibt es eine Vielzahl von Lehrstühlen, die auch unmittelbar den Titel „entrepre-

neurship“ haben. Allein an der Harvard-Universität existieren drei Lehrstühle in diesem Bereich – in Deutschland gibt es keinen einzigen.

SB-ARTIKEL: Würde eine Institutionalisierung der Gründungsforschung in der Bundesrepublik nicht angenommen, oder sehen die für die Einrichtung von Lehrstühlen Zuständigen den Bedarf nicht?

Müller-Böling: Ich denke, es fehlt bei uns noch Bewußtsein für diese Thematik. Als Anfang der 70er Jahre mit wissenschaftlicher Arbeit begonnen wurde, haben alle noch gesagt „Was soll das?“. Mitte der 70er Jahre nahm das Bewußtsein jedoch zu, man merkte, daß man Gründungen braucht. Entsprechend stiegen auch die Gründungszahlen in eine Größenordnung, wie sie wohl in der Geschichte einmalig waren. Heute verzeichnen wir rund 330.000 Gründungen jährlich, bei etwa 260.000 Betriebsschließungen. Zu Beginn der 70er Jahre war der Gründungssaldo noch negativ. Inzwischen hat es den Aufbau eines Fördersystems gegeben, begründet durch ein politisches Umdenken, und die Etablierung einer Beratungsszene, so daß wir derzeit eine ganze Reihe von Beratern im Kammerbereich und auf privater Ebene haben.

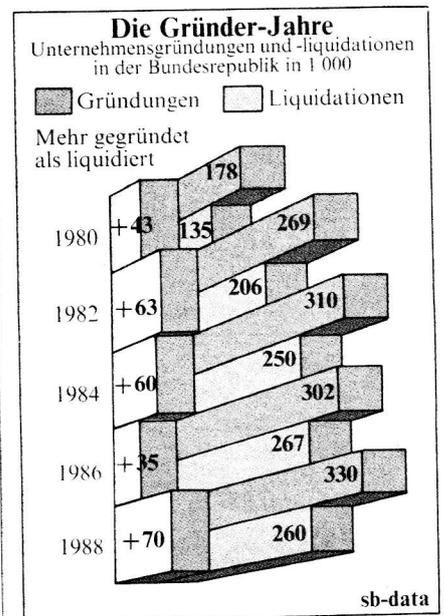
SB-ARTIKEL: Kritiker setzen schon im Schulbereich an und meinen, daß schon die Schüler tendenziell in Richtung einer abhängigen Beschäftigung ausgebildet und motiviert werden. Schließen Sie sich dieser Kritik an?

Müller-Böling: Auf jeden Fall. Der Grundgedanke des unternehmerischen Handelns muß schon in der Schule gelegt werden. Das kommt mit Sicherheit zu kurz. Es gibt Aktivitäten – etwa des Bundesverbandes Junger Unternehmer – dieses im Sinne einer Aktion „Schüler auf dem Chefessel“ zu forcieren. Die Lehrpläne und Schulbücher sehen bisher wohl immer noch zu wenig Inhalte dahingehend vor, nicht nur gewerkschaftliches und abhängig beschäftigtes Handeln darzustellen, sondern eben auch unternehmerisches. Letzteres kann man übrigens auch innerhalb einer abhängigen Beschäftigung zeigen, wozu dann auch schon der Begriff „entrepreneurship“ gebildet worden

ist. Wir brauchen auf allen Bildungsebenen stärkeres Bewußtsein – und das auch umgesetzt in Lehrplänen im Hinblick auf unternehmerisches Handeln.

SB-ARTIKEL: Sollten dazu separate Unterrichtsfächer eingerichtet werden?

Müller-Böling: Das ist nicht unbedingt notwendig. Es wäre ausreichend, wenn die Thematik in entsprechende Fächer eingegliedert würde und dann auch Praktika nicht nur an der Werkbank oder am Fließband, sondern eben auch in Form einer zeitlich begrenzten Begleitung eines Unternehmens durchgeführt würden. Auf diese Weise würden die Jugendli-



Alle Rekorde eingestellt. 178.000 Gründungen 1980, 330.000 im letzten Jahr. Die deutschen Entrepreneurs haben in den letzten Jahren einen Rekord nach dem anderen aufgestellt. Allerdings wuchs mit der Zahl der neuen Unternehmen auch die der Liquidationen: 135.000 im Jahr 1980, rund 260.000 acht Jahre später. Doch immer war der Saldo positiv, und noch nie war der Überschuß so hoch wie 1988: 70.000 zusätzliche neue Firmen. Das größte Gründungsplus seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland bescherte uns nicht nur mehr Selbständigkeit, sondern auch zusätzliche Arbeitsplätze.

chen auch mitbekommen, was so ein Unternehmer eigentlich macht. Oft herrscht da ja noch das Bild des dickbauchigen und Zigarre rauchenden Tyrannen vor.

SB-ARTIKEL: Viele potentielle Unternehmensgründer fühlen sich durch eine aus ihrer Sicht ungerechte Subventionspolitik des Staates oder auch der Banken abgeschreckt. Grö-

ßeren Unternehmen, wie kürzlich auch am Beispiel der Coop AG zu beobachten war, wird oft mit Millionenbeträgen geholfen, während kleine und mittelständische Unternehmen schnell fallengelassen werden. Muß sich nicht auch in diesem Bereich etwas ändern?

Müller-Böling: Es setzt sich gerade auch politisch derzeit der Gedanke durch, daß die großen Konzerne nicht unbedingt das Nonplusultra sind, sondern daß Flexibilität gerade auch in den kleinen Betrieben realisiert werden kann. Die kleineren Unternehmen haben in der Vergangenheit ja gerade die Arbeitsplätze geschaffen, während die Großunternehmen immer mehr abgebaut haben. Man bemerkt wohl schon, daß die kleinen Unternehmen aus diesem Grund auch stärker gefördert werden müssen. Ich glaube allerdings nicht, daß die staatliche Förderung von Großunternehmen denjenigen demotiviert, der unternehmerisch etwas machen möchte. Natürlich beklagen sich mittelständische Unternehmer darüber, sie beklagen sich grundsätzlich über den Staat. Das ist aus ihrer Position heraus völlig klar. Echte Unternehmer werden immer behindert. Die haben so viele Ideen, die sie umsetzen möchten, und werden dabei von allen und jedem behindert und natürlich besonders stark vom Staat, der Rahmenbedingungen setzt und setzen muß. Ein Gründer hat drei Rollen zu erfüllen. Erstens die des Unternehmers. Und da sage ich immer: Der Unternehmer schafft das Chaos. Er ist nämlich derjenige, der immer neue Ideen hat, die er ständig durchsetzen will und wo er überall auf Widerstand stößt, wenn beispielsweise die Mitarbeiter bei ihm nicht mitkommen oder der Staat es ihm nicht machen läßt. Daneben muß er Manager sein. Der Manager schafft die Ordnung, er zieht Regeln in das Unternehmen ein, er organisiert, plant, steuert, kontrolliert und führt die Mitarbeiter. Zum dritten muß ein Gründer noch auf einem bestimmten Gebiet Fachmann sein – und der Fachmann schafft die Arbeit. Das alles zusammen ist natürlich schon eine schwierige Kombination.

SB-ARTIKEL: Auch die Gewerkschaften spielen bei mittleren

Unternehmen oft eine wichtige Rolle. Welche Bedeutung hat diese Konfrontation für potentielle Unternehmensgründer, wird durch die Politik der Gewerkschaften nicht auch viel verhindert?

Müller-Böling: Was die Gewerkschaften in der Bundesrepublik angeht, so glaube ich nicht, daß sie Verhinderer sind. Das zeigt sich beispielsweise beim technologischen Fortschritt, an der Einbeziehung von Technik in die Betriebe. Die Gewerkschaften haben bei uns – und das ist ihr großes Verdienst – seit den fünfziger Jahren nie Technologien verhindert. Es gibt keine grundsätzlichen Bewegungen oder Streiks gegen Technologien, sondern die Gewerkschaften haben im Gegenteil sehr frühzeitig erklärt, daß sie nicht von vornherein gegen Technologien sind, lediglich daß ihr Einsatz sozial abgesichert erfolgen muß. Das halte ich für ein vernünftiges Vorgehen, diese Einstellung hat letztlich auch zu unserer guten wirtschaftlichen Entwicklung entscheidend beigetragen.

SB-ARTIKEL: Neben der Bewältigung der äußeren Problemstellungen muß sich der Gründer auch Gedanken über das Wie machen. Sie führen innerhalb der Arbeit des BIFEGO (Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung), dessen Direktor Sie sind, auch regelmäßige Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch durch. Müßte in dieser Richtung nicht noch mehr getan werden, beispielsweise auch in Form einer interdisziplinären Ausbildung?

Müller-Böling: Wir haben nun als Zielperson nicht unbedingt den unmittelbaren Gründer ausersehen, sondern wir haben eher ein „Train-the-trainer“-Konzept, d.h. wir wenden uns an denjenigen, der sich mit Gründern beschäftigt, also dem Gründungshelfer. Wir organisieren mit diesen Personen z.B. regelmäßige Erfahrungsaustausch-Tagungen.

SB-ARTIKEL: Sie haben am Fachgebiet Empirie der Universität Dortmund auch verschiedene computergestützte Expertensysteme entwickelt, die bei Unternehmensgründungen anwendbar sind. Haben sich diese Systeme in der Praxis bisher bewährt?

Müller-Böling: Der Grundgedanke dabei ist folgender: Wir möchten als Betriebswirt oder Wissenschaftler den Leuten Instrumente an die Hand geben, mit denen sie arbeiten können. Die Ingenieure bauen Maschinen und stellen sie den Betrieben in die Werkstatt. Wir müssen in ähnlicher Weise Instrumente bauen, beispielsweise Refowex als ein Expertensystem zur Rechtsformwahl oder Felics als ein Planungssystem. Bei Felics handelt es sich um ein Tabellenkalkulationsprogramm, das betriebswirtschaftliches Know-how über die Verbindung von Umsätzen, Liquidität und Erfolg beinhaltet.

SB-ARTIKEL: Computergestützte Systeme stehen derzeit auch im Mittelpunkt der Diskussion im Handel, vor allem im Bereich der Warenwirtschaft. Viele Unternehmen tun sich schwer mit einer gewinnbringenden Installation, oftmals werden qualitative Möglichkeiten nicht berücksichtigt, und man schaut nur auf den direkten Rationalisierungsvorteil. Ist das Verständnis für die Anwendung von Computern noch zu gering ausgeprägt?

Müller-Böling: Das ist ganz klar auch ein Fehler der Hersteller und ihrer Marketingstrategie. Sie kommen halt eben immer wieder nur mit Rationalisierungsargumenten, an erster Stelle natürlich Rationalisierung von Personal. Die von Ihnen angesprochenen Potentiale sind schwerer zu vermitteln, aber das wäre eigentlich ihre Aufgabe. Generell sollte man mangelnde Akzeptanz von Computertechniken nicht immer dem Käufer anlasten, weil der das Produkt nicht begreift. Wenn einer etwas nicht begreift, dann der Hersteller, der das Produkt nicht verkaufen kann. Entweder, weil er die Vorteile nicht rüberbringt oder weil das System objektiv noch solche Hemmnisse hat – und wer mal an der Tastatur gearbeitet hat, der weiß, welche Hemmnisse es einfach gibt mit diesen Geräten. Sie funktionieren oft nicht so, wie man es als intelligenter Laie eigentlich braucht. Nur dem Einzelhändler den Schwarzen Peter zuzuschieben, das halte ich für verkehrt.

SB-ARTIKEL: Herr Professor Müller-Böling, besten Dank für das Gespräch. **sb**