

---

LÜNEBURGER BEITRÄGE ZUR  
GRÜNDUNGSFORSCHUNG

---

**Planspiel zur Existenzgründung und  
Unternehmensnachfolge als Lehr- und  
Forschungsmethode**

Susanne Braun  
Jörg Richter

Universität Lüneburg  
Institut für Unternehmensentwicklung  
Lehrstuhl Gründungsmanagement

**Diskussionspapier Nr. 6**

November 2009

[www.gmlg.de/32.0.html](http://www.gmlg.de/32.0.html)

ISSN 1862-989X



# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Zusammenfassung/Abstract .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Begriff Planspiel.....	1
3 Unternehmensnachfolge und Existenzgründung als interdisziplinäres Lehr- und Forschungsgebiet .....	3
4 Planspiel als Lehrmethode .....	6
4.1 Konkreter Sachverhalt des Veranstaltungsformats .....	6
4.2 Methodisch didaktische Vorgehensweise .....	7
4.3 Berücksichtigung von Gender-Aspekten .....	8
4.4 Ziele der Lehrveranstaltung/Kompetenzerwerb der Studenten.....	9
4.5 Prüfungsform und Prüfungsvorbereitung.....	9
5 Planspiel als Forschungsmethode.....	10
6 Fazit.....	11
Literatur.....	11

## Zusammenfassung

Fragestellungen der Existenzgründung und Unternehmensnachfolge erfordern gleichermaßen die Berücksichtigung rechtlicher und ökonomischer Aspekte. Das Planspiel ermöglicht als interdisziplinäre Lehr- und Forschungsmethode die Erfassung der komplexen Wirkungszusammenhänge und damit eine problemorientierte Gesamtbetrachtung. Als aktive Lehrmethode eingesetzt, lassen sich den Teilnehmern rechtliche und betriebswirtschaftliche Kompetenzen effizient vermitteln. Darüber hinaus ist das Planspiel als Forschungsmethode geeignet, Annahmen und Zusammenhänge im Bereich der Existenzgründung und Unternehmensnachfolge zu überprüfen und Theorien zu bilden.

*Schlagwörter:*

*Planspiel, Existenzgründung, Unternehmensnachfolge, aktive Lehrmethode, Forschungsmethode, Didaktik, Gender-Aspekte, Lüneburg*

*JEL Klassifikation: K20, K34*

## Abstract

Questions of business startup and enterprise follow-up require equally the consideration of legal and economic aspects. Planning games as interdisciplinary teaching and research method are intended to give a problem oriented general survey and to reveal complex effect connections. Used as an active teaching method, skills of logical reasoning and legal and economical competencies are developed and participants are encouraged to consider broader questions. Beyond that the planning game is suitable as research method to examine assumptions and connections within the range of the business startup and enterprise follow-up and to form theories.

*Keywords:*

*Planning game, business startup, enterprise follow-up, active teaching method, research method, didactics, gender aspects, lunenburg*

*JEL classification: K20, K34*

## Abkürzungsverzeichnis

a. M.	am Main
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
EU-KOM	Europäischen Kommission
f.	folgend/folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Rz.	Randziffer
S.	Seite
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

Probleme und Sachverhalte in den Bereichen Existenzgründung und Unternehmensnachfolge sind in der Wirtschaftspraxis und der Ausbildung komplex und funktionsübergreifend. Ihre Lösung und Gestaltung erfordern einen umfassenden Entscheidungsfindungsprozesses, in dem rechtliche und ökonomische Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen sind. Dies setzt eine ausgeprägte Wissensbasis von Unternehmen oder Lernenden voraus, bei denen die Generierung und Nutzung von Wissen durch geeignete gesellschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung der zunehmenden Globalisierung und Intensität des Wissens und seiner verkürzten Halbwertzeiten ermöglicht wird.<sup>1</sup> Außerdem wird dadurch die Möglichkeit geschaffen, dass spezifische Fähigkeiten eines Unternehmens eine strategische Eigendynamik entwickeln können.

Traditionelle betriebswirtschaftliche Konzepte erscheinen ebenso wie klassische Lernmethoden immer weniger geeignet, aktuelle, komplexe und funktionsübergreifende Probleme der Praxis anzusprechen und zu lösen. Eine Reaktion auf dieses Defizit stellen neue Ansätze wie zum Beispiel das Managementkonzept der lernenden Organisation dar, bei dem Wissen und Lernen entscheidende Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung sind.<sup>2</sup> Ergänzend hierzu bietet sich das Planspiel als innovative Lehrmethode in der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung an,<sup>3</sup> um insbesondere durch die Interaktion zwischen den Lehrenden und Lernenden die Motivation und Lerneffizienz Letzterer deutlich zu steigern. Diese positiven Effekte können auf die Praxisnähe des Planspiels und seine dynamischen Prozesse zurückgeführt werden. Die Teilnehmer müssen Ziele formulieren, Entscheidungen treffen und sich somit die Konsequenzen ihres Handelns bewusst machen. Dadurch vermittelt das Planspiel gleichermaßen Methoden- und Sozialkompetenz.

Neben dem praktischen Einsatz ermöglicht das Planspiel als Forschungsmethode, sich intensiv mit didaktischen Innovationen auseinanderzusetzen, empirisches Datenmaterial zu gewinnen und Annahmen und Zusammenhänge zu analysieren und zu überprüfen.<sup>4</sup>

Nach einer Klärung des vielschichtigen Planspielbegriffs und einer kurzen Darstellung des Bereichs Unternehmensnachfolge und Existenzgründung als interdisziplinäres Lehr- und Forschungsgebiet werden die Potenziale des Planspiels im Einzelnen erörtert. Die Verfasser stützen sich dabei auf ihre Erfahrungen und Erkenntnisse, die sie in den letzten drei Jahren durch die gemeinsame Durchführung von Planspielen zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge als Wahlpflichtveranstaltung der betriebs- und wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge an der Leuphana Universität Lüneburg gemacht und gewonnen haben.

## 2 Begriff Planspiel

Die genauere Analyse des Aufbaus eines Planspiels, seine Ausprägungen als Lern- und Forschungsmethode erfordert zunächst eine allgemeine Klärung des Begriffs. Ursprünglich aus dem Bereich der militärischen Planung und der Kriegsspiele des 19. Jahrhunderts kommend,<sup>5</sup> findet sich in der ständig wachsenden Literatur zur Planspielidee eine begriffliche

---

<sup>1</sup> Vgl. North (2005), S. 7 ff.: Wissen als größter Bestandteil des Betriebsvermögens und Wettbewerbsfaktor.

<sup>2</sup> Vgl. North (2005), S. 167 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Ahlbrecht (2002), S. 7 ff.; Frey (1974), S. 37; Rohn (1995), S. 71.

<sup>4</sup> Vgl. Kern (2003), S. 96.

<sup>5</sup> Vgl. Kern (2003), S. 69.

Vielfalt.<sup>6</sup> Allgemein umschreibt das Planspiel eine spezifische Tätigkeit, bei der die Spielteilnehmer in bestimmten Rollen, wechselnden Szenarien und Situationen innerhalb einer hypothetisch-fiktiven Umwelt, die auf bloßen Annahmen beruht und dennoch möglichst realistisch erscheinen soll, agieren.<sup>7</sup> Eine weitergehende Definition muss jeweils bezogen auf den konkreten „Einsatzbereich“ erfolgen. Anhand bestimmter Kriterien lassen sich jedoch Planspiele als solche identifizieren.

Jedes Planspiel besitzt einen Konfliktcharakter, bei dem bestimmte Ziele für die Teilnehmer vorgegeben sind oder durch diese selbst bestimmt und einer Lösung zugeführt werden.<sup>8</sup> Die Konkretisierung strategischen Verhaltens bei bestehender Ungewissheit kann mit Hilfe spieltheoretischer Entscheidungsmodelle erfolgen. In der Spieltheorie wird grundsätzlich versucht, mit mathematischen Modellen die Entscheidungsfindung in Konfliktsituationen abzubilden.<sup>9</sup> Sogenannte Verhandlungsspiele ermöglichen präzise Voraussagen über das strategische Verhalten der Teilnehmer bei komplexen Sachverhalten. Derartige Situationen sind dadurch gekennzeichnet, dass zwischen den Entscheidungsträgern eine strategische Interdependenz besteht.

Eine spezifische Entscheidungssituation ist durch die Anzahl der Spieler, die ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen und die Handlungsergebnisse, die sich aus der Kombination der Handlungsentscheidungen der Spieler ergeben, bestimmt.<sup>10</sup> Im nicht-kooperativen Spiel können die Spieler keine bindenden Absprachen über künftige Strategien treffen.<sup>11</sup> Gemeinschaftliches Handeln ist unmöglich, da sie über die strategischen Möglichkeiten der anderen Spieler oder deren Auszahlungsfunktionen keine ausreichenden Kenntnisse besitzen.<sup>12</sup> Diese mangelnden Kenntnisse ergeben sich entweder aufgrund unvollständiger Information oder Ungewissheit darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Ergebnis eintreten wird.<sup>13</sup> Die getroffenen Entscheidungen erfolgen unabhängig voneinander und stellen die Spieler vor ein sogenanntes Gefangenen-Dilemma<sup>14</sup>. Dabei handelt es sich um ein partiell wettbewerbliches Spiel, bei dem die Spieler sich bei rationalem Verhalten gegenseitig schädigen, obwohl sie durch Kooperation ihre Lage verbessern könnten. Ein Spieler wählt in Unkenntnis über das Verhalten der anderen Spieler eine Handlungsweise, bei der das nachteiligste Ergebnis für ihn noch am günstigsten ausfällt.

Die Planspiele sind in sich abgeschlossen, Anfang und Ende sind eindeutig festzustellen. Durch Spielregeln wird festgelegt, welche Spielschritte gestattet, erforderlich oder unzulässig sind.<sup>15</sup> Außerdem wird von der Spielleitung ein Bewertungsschema erstellt, an dem die Spielhandlungen gemessen werden. Das Verhalten der Spieler ist durch ein Rollenspiel geprägt. Sie bewegen sich für eine begrenzte Zeit bewusst in einer Spielsituation. Insgesamt bildet das Spiel die dynamische Komponente.

---

<sup>6</sup> Zum Beispiel Entscheidungs-, Konflikt-, Problem-, Unternehmens-, Rollen-, Strategie-, Verhandlungs-, Lern- und Simulationsspiele sowie Computersimulation.

<sup>7</sup> Vgl. Geuting (1992), S. 27.

<sup>8</sup> Vgl. Golombiewski (1993), S. 5.

<sup>9</sup> Vgl. Selten (1990), S. 649 (657).

<sup>10</sup> Vgl. Holler/Illing (1996), S. 4.

<sup>11</sup> Vgl. Holler (1988), S. 111 f.

<sup>12</sup> Vgl. Holler (1988), S. 111 f.

<sup>13</sup> Vgl. Harsanyi (1979), S. 7 (10).

<sup>14</sup> Vgl. Holler/Illing (1996), S. 2 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Golombiewski (1995), S. 8, 9.

### 3 Unternehmensnachfolge und Existenzgründung als interdisziplinäres Lehr- und Forschungsgebiet

Vor dem Hintergrund, dass problemübergreifendes Denken durch den Einsatz von Planspielen gefordert werden soll, bietet sich der Bereich der Existenzgründung und Unternehmensnachfolge an. Zum einen deutet die Tatsache, dass sich jährlich in circa 71 000 Betrieben in Deutschland die Frage der Unternehmensnachfolge stellt,<sup>16</sup> und letztlich mit rund 5 900 Betriebsschließungen pro Jahr endet,<sup>17</sup> darauf hin, dass es sich um ein aktuelles Themengebiet handelt, dem erhebliche einzel-, regional- und gesamt wirtschaftliche Bedeutung zukommt.<sup>18</sup> Trotz zahlreicher Initiativen wie sie zum Beispiel die Industrie und Handelskammern und Handwerkskammern mit ihren Nachfolgebörsen organisieren, scheint die Suche nach einem Nachfolger schwierig zu sein. Zum anderen erfordert eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge, die für den Übernehmenden immer eine derivative Existenzgründung darstellt,<sup>19</sup> ein ganzheitliches Konzept. Dabei müssen die persönlichen, unternehmerischen und wirtschaftlichen Zielsetzungen des Unternehmens, des Übergebenden, des Übernehmenden und gegebenenfalls die Interessen Dritter berücksichtigt und mit den rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Einklang gebracht werden.<sup>20</sup> Dies wird oftmals durch Reformprozesse gesetzlicher Vorschriften zusätzlich erschwert, wie die aktuelle Entwicklung im Steuerrecht mit der Unternehmensteuerreform 2008 und der Änderung der Erbschafts- und Schenkungsbesteuerung zeigen. Die daraus für die (vorweggenommene) Unternehmensnachfolge resultierenden Fragestellungen und Probleme sowie ihre wirtschafts- und steuerrechtliche Optimierung eröffnen gleichermaßen für Lehrende und Studierende ein spannendes Lehr- und Forschungsgebiet, das im Folgenden kurz umrissen wird. Obwohl es eine Vielzahl von Fallkonstellationen bei der Unternehmensnachfolge gibt, lassen sich typische Interessenlagen und -gegensätze identifizieren und Lösungsmöglichkeiten herausarbeiten.

Bei einer Unternehmensnachfolge sind zunächst die Ziele des Unternehmers und der Unternehmerfamilie zu ermitteln. In Betracht kommen renditeoptimierte Transaktionen wie Verkauf, Börsengang und Fusion oder die Unternehmensfortführung durch Einräumung einer Gesellschafterstellung an die (potenziellen) Erben oder Vermächtnisnehmer. Welche Nachfolgeregelung für das zur Übergabe anstehende Unternehmen gefunden wird, ist einerseits vom Rückzugsverhalten des Übergebenden abhängig, andererseits können die Parameter des zu übergebenden Unternehmens wesentlichen Einfluss nehmen.<sup>21</sup> Der Übernahmeprozess bei Familienunternehmen steht vor zusätzlichen Herausforderungen, wenn eine familieninterne Nachfolgemöglichkeit mit einer externen Nachfolgeoption konkurriert.

Schwierig gestaltet sich die Frage der Unternehmensnachfolge vor allem für kleine mittlere Unternehmen, weil ihnen häufig die finanziellen und personellen Ressourcen für die adäquate Nachfolgefähigkeit des Unternehmens fehlen. Dadurch reduziert sich die Attraktivität des Angebots, und die Nachfolgebereitschaft potenzieller Übernehmer ist eher gering. Durch eine vorweggenommene Erbfolge kann die Unternehmensnachfolge in der eigenen Familie sichergestellt werden. Abweichend von der gesetzlichen Erbfolge können die individuellen wirtschafts- und steuerrechtlichen Bedürfnisse des Erblassers (Unternehmer) berücksichtigt

---

<sup>16</sup> Vgl. IfM Bonn (2009).

<sup>17</sup> Vgl. IfM Bonn (2009).

<sup>18</sup> Vgl. Gruhler (1998).

<sup>19</sup> Vgl. Schmude/Leiner (2003), S. 177 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Jeschke/Kögel in Scherer (2007), § 40 Rz. 9.

<sup>21</sup> Vgl. Schröer/Freund (1999), S. 22.

werden. Dies eröffnet ihm die Möglichkeit, den oder die Nachfolger in das Unternehmen, die Unternehmensführung, die betrieblichen Abläufe und Kundenbeziehungen einzuweisen und dadurch das Unternehmen im Generationenwechsel zu erhalten. Allerdings ist eine Unternehmensübernahme innerhalb der Familie nicht mehr selbstverständlich. Häufig werden Unternehmen an Mitarbeiter oder externe Führungskräfte „übergeben“. Oftmals wird die gezielte Suche nach einem geeigneten Nachfolger dadurch erschwert, dass sie sehr spät beginnt und sich deshalb als schwierig erweist. Auf Ereignisse wie Unfall, Krankheit oder Tod in der Unternehmensleitung ist das Unternehmen in der Regel überhaupt nicht oder nur schlecht vorbereitet.<sup>22</sup> Eine bewusste und rechtzeitige Vorbereitung dieser Entscheidungssituation kann den Erhalt und die Weiterentwicklung eines Unternehmens sichern. Insbesondere werden die Komplexität und Problematik der Unternehmensnachfolge unterschätzt, wenn eine zieladäquate zivilrechtliche Lösung mit steuerlich optimierten Sachverhaltsgestaltung verknüpft werden soll. Eine spät einsetzende Nachfolgeplanung gilt deshalb als ursächlich für Komplikationen im Nachfolgeprozess.<sup>23</sup> Hinzu kommt, dass nicht selten sowohl die unternehmerische als auch fachliche Qualifikation des Übernehmers unzureichend ist.<sup>24</sup>

Die Planung einer optimalen Unternehmensnachfolge unter Lebenden oder von Todes wegen und einer zweckmäßigen Gestaltung wirkt sich auch auf das Unternehmen selbst und seinen Wert aus. Zwangsläufig wird dabei die Frage nach der Nachfolgefähigkeit des Unternehmens aufgeworfen. Neben den wesentlichen Faktoren wie Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße sind die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Standort, Kundenkreis, Ausstattung, Investitionstätigkeit, Mitarbeiterstamm, Liquidität und Höhe des Eigenkapitals) und seine Zukunftschancen maßgeblich. Ferner ist von Bedeutung, ob das Unternehmen in seiner gegenwärtigen Form für eine Übertragung und eine Fortführung nach dem Wechsel passend strukturiert ist oder (vorher) umstrukturiert werden muss. Hierfür ist zunächst die Ausgangslage zu analysieren, die eine Bestandsaufnahme aller relevanten Einflussgrößen im menschlichen Bereich ebenso erfordert wie eine zutreffende Einschätzung des wirtschaftsrechtlichen und steuerlichen Umfelds.<sup>25</sup> Nachteilig wirken sich insbesondere betriebswirtschaftliche Probleme wie Führungsstillstand, veraltete Produkt- oder Dienstleistungsprogramme, demotivierte Mitarbeiter sowie überhöhte Kapazitäten und Kosten aus. Darüber hinaus sind vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen die externen Verflechtungen in die Betrachtung mit einzubeziehen. Hier sind die geschäftlichen Beziehungen oftmals Teil des persönlichen Netzwerks des Übergebenden, sodass sich bei dessen „Wegfall“ für den Übernehmenden durchaus Akzeptanzprobleme bei den (alten) Vertragspartnern ergeben können.

Um das Ziel einer Unternehmensnachfolge zu definieren, müssen die bestehenden Interessen der Beteiligten erfasst und gegeneinander abgewogen werden. Die auf die Nachfolgeregelung gerichteten Interessen sind vielfältig. Deshalb kann es unter Umständen erforderlich sein, vor der konkreten Nachfolge einen Rechtsformwechsel zur Begrenzung der persönlichen Haftung des Unternehmers vorzunehmen oder Unternehmensteile, die nicht zum Kerngeschäft des Betriebes gehören, zu veräußern. Bei der Planung der Unternehmensnachfolge sind außerdem die Auswirkungen des Inhaberwechsels auf das Unternehmen selbst, die Kunden, die zukünftige Positionierung des Unternehmens am Markt zu beachten und der Erhalt der Unternehmensliquidität trotz etwaiger im Rahmen der Unternehmensnachfolge anstehender Ausgleichszahlungen zu berücksichtigen. Probleme kann auch die finanzielle Bewertung des

---

<sup>22</sup> Vgl. EU-KOM (2006).

<sup>23</sup> Vgl. Schmude/Leiner (2003), S. 177.

<sup>24</sup> Vgl. DIHK (2005).

<sup>25</sup> Vgl. Berenbrok in Sudhoff (2005), § 56 Rz. 2.

Unternehmens bereiten. Im Falle der Unternehmensnachfolge durch Verkauf ist eine adäquate Preisfindung notwendig. Bei einer Nachfolge durch Erbfall oder im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge wird der gerechte Ausgleich zwischen den Erben im Mittelpunkt stehen. Wenn der Großteil des Vermögens aus dem Unternehmen selbst besteht, kann ein Ausgleich zwischen dem oder den Unternehmensnachfolgern und den anderen Erben nur durch eine (kapitalistische) Beteiligung der anderen Erben am Unternehmen geschaffen werden.<sup>26</sup> Außerdem möchte der übergebende Unternehmer zunächst einen reibungslosen Übergang auf den Nachfolger und eine effektive Fortführung des Unternehmens sicherstellen.

Bei einer Unternehmensnachfolge von Todes wegen muss bei mehreren Erben eine Entscheidung getroffen werden, wer für die Unternehmensnachfolge geeignet ist oder bei gleicher Eignung, wie die zukünftigen unternehmerischen Entscheidungsprozesse und die Aufgabenverteilung am zweckmäßigsten gestaltet werden. War der oder waren die Nachfolger bisher nicht im Unternehmen tätig, ist es ratsam, ihn beziehungsweise sie frühzeitig in das Unternehmen hineinwachsen zu lassen. Wenn der Unternehmensnachfolger nicht Alleingesellschafter des Unternehmens wird, wird er in aller Regel ein Interesse daran haben, dass den übrigen Gesellschaftern nur das gesetzliche Mindestmaß an Mitsprache- und Informationsrechten zukommt.<sup>27</sup> So kann vermieden werden, dass der Nachfolger durch Zustimmungsvorbehalte in seiner Unternehmensführung behindert wird. Bei einer Unternehmensnachfolge von Todes wegen kann dies aber den Interessen anderer Erben zuwiderlaufen. Aus deren Sicht bestehen die typischen Schutzbedürfnisse von Minderheitsgesellschaftern, insbesondere vor Fehlentscheidungen des Mehrheitsgesellschafters-Geschäftsführers, Vermögensverschiebungen zulasten der Gesellschaft oder Vorenthaltung wesentlicher Informationen.<sup>28</sup> Für das Unternehmen ist es wichtig, eine qualifizierte Geschäftsleitung zu etablieren. Bei einer Unternehmensnachfolge von Todes wegen kann dies zu Problemen führen. Haben die Erben dafür nicht die erforderliche Eignung, fehlt es ihnen an Leistungsfähigkeit oder Leistungsbereitschaft, wäre gegebenenfalls eine Umstrukturierung, die ein Fremdmanagement ermöglicht, erforderlich. Außerdem müssen klare Mehrheitsverhältnisse geschaffen sowie die Liquidität erhalten und damit Kapitalabflüsse durch Ausgleichszahlungen minimiert werden. Wenn bei einer Unternehmensnachfolge von Todes wegen mehrere Nachfolger vorhanden sind und das Unternehmen zur Überleitung geteilt wird, sind willkürliche Trennungen zu vermeiden und lebensfähige Einheiten zu schaffen.

Für die Unternehmensnachfolge und (derivativen) Existenzgründung können unzureichende Beratungs- und Unterstützungsleistungen ein weiteres und nicht zu unterschätzendes Problem darstellen. Der Übernahmeprozess und die Übernahmeplanung unterliegt sehr speziellen Anforderungen, die von der allgemeinen (Existenz-)Gründungsberatung in der Regel nicht erfasst werden. Gezieltes Coaching der Berater sowie der Aufbau von Kompetenzzentren für Unternehmensnachfolgeprozesse, in denen die Herausforderungen aller Beteiligten angemessen Berücksichtigung finden, sind damit eine wesentliche Voraussetzung für optimale Gestaltungsempfehlungen. Ein Planspiel mit dieser thematischen Verortung ist geeignet, den Teilnehmern nicht nur Strategien der rechtlichen Gestaltung von Lebenssachverhalten, sondern auch unternehmerische Fähigkeiten und ein ökonomisches (Grund-)Verständnis zu vermitteln.

---

<sup>26</sup> Vgl. Berenbrok in Sudhoff (2005), § 56 Rz. 12.

<sup>27</sup> Vgl. Berenbrok in Sudhoff (2005), § 56 Rz. 16.

<sup>28</sup> Vgl. Berenbrok in Sudhoff (2005), § 56 Rz. 16.

## 4 Planspiel als Lehrmethode

Unter dem Begriff der „Lehrmethode“ wird in der Pädagogik „das pädagogische Verfahren (einschließlich der Mittel) und die diesem Verfahren zugeordneten Organisationsformen“ verstanden, „die ein Lehrer im Unterricht wählt, um Schüler zu erfolgreichem Lernen zu führen bzw. ein erfolgreiches Lernen zu ermöglichen oder anzuregen“.<sup>29</sup> Anhand des gegenseitigen Verhaltens von Lehrendem und Lernenden im Lernprozess lassen sich grundsätzlich zwei verschiedene Lehrmethoden kategorisieren: die passive Lehrmethode, bei der der Lernende eine passive Haltung einnimmt, und die aktive Lehrmethode, wobei der Lernende eine aktive, experimentelle Haltung übernimmt.<sup>30</sup> Das Planspiel lässt sich als aktive Lehrmethode einordnen, das zur Vermittlung rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Kompetenz im Bereich Existenzgründung und Unternehmensnachfolge effizient eingesetzt werden kann.<sup>31</sup> Die methodisch didaktische Vorgehensweise, die Potenziale und Probleme des Planspieleinsatzes als Lehrmethode werden im Folgenden anhand eines konkreten Sachverhalts verdeutlicht.

### 4.1 Konkreter Sachverhalt des Veranstaltungsformats

An der Leuphana Universität Lüneburg ist das Planspiel als Seminar für die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge eine Ergänzung zu den von den Verfassern gemeinsam angebotenen Veranstaltungen „Rechtliche Aspekte der Existenzgründung“ und „Rechtliche Aspekte der Unternehmensnachfolge“. Das Planspiel simuliert das Beratungsmandat eines Rechtsanwalts beziehungsweise Steuerberaters. Die Studierenden übernehmen dessen Rolle und schließen sich zu Beraterteams zusammen. Wenn möglich, bilden drei Studierende ein Beraterteam. Die Dozenten treten als Mandanten auf. Die Präsenzveranstaltungen finden im dreiwöchigen Turnus statt. Die Beraterteams werden zu einem ersten Mandantentermin eingeladen. Im Vorfeld wissen sie nur den Umstand des Termins, nicht jedoch seine genauen Hintergründe und die konkreten Zielvorstellungen der Mandanten. Beides sollen die Beraterteams im Gespräch herausfinden, dabei Wesentliches vom Unwesentlichen trennen und gegebenenfalls Fehleinschätzungen der Mandanten korrigieren. Das Mandantengespräch ist auf 30 Minuten begrenzt. Im Anschluss an das erste Mandantengespräch haben die Beraterteams drei Wochen Zeit, auf der Basis des von ihnen ermittelten Sachverhalts einen Entscheidungsvorschlag zu formulieren. Dazu muss jedes Beraterteam einen schriftlichen Aktenvermerk vorlegen, der den Sachverhalt wiedergibt und ihn gutachterlich würdigt. Der Entscheidungsvorschlag ist in einem an die Mandanten gerichteten Schreiben in verständlicher Weise kurz und knapp zu skizzieren. Aktenvermerk und Entscheidungsvorschlag sind bis zum nächsten Mandantengespräch vorzulegen. Die Mandanten folgen dem Entscheidungsvorschlag. Bevor es zum nächsten Gesprächstermin kommt, wird den Beraterteams die nächste Kanzleinotiz zugesandt, die eine bestimmte Entwicklung andeutet. Die nachfolgende Präsenzveranstaltung beginnt mit dem dreißigminütigen Mandantengespräch. Anschließend müssen die Beraterteams ihre zuvor eingereichten Entscheidungsvorschläge zur Diskussion stellen und verteidigen. In dieser Abfolge kommt es zu vier Mandantengesprächen. Auf der letzten Präsenzveranstaltung müssen die Beraterteams ihre einzelnen Entscheidungsvorschläge zusammenhängend präsentieren und zunächst selbst reflektieren. Anschließend wird gemeinsam die Beratungsqualität kritisch hinterfragt, wo die Vorzüge einzelner

---

<sup>29</sup> Vgl. Klafki (1964), S. 52.

<sup>30</sup> Vgl. Koeder (1983), S. 207, wobei die Kategorisierung zurückgeht auf Weber (1925), S. 122.

<sup>31</sup> Vgl. hierzu auch Klippert (2008).

Gestaltungsempfehlungen liegen und wo es möglicherweise Punkte gibt, die verbessert werden könnten.

Das Planspiel ist praxisnah ausgestaltet, damit die Studierenden die gewonnenen Erkenntnisse auf die Realität übertragen und anwenden können. Im Vorfeld des Mandantengesprächs gibt es jeweils eine Aktennotiz, die die Beraterteams kurz über den Anlass des Termins informiert. In der Regel suchen die Mandanten Rat, um sich über die ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten zu informieren und eine ihren jeweiligen persönlichen Lebenssituationen angepasste Handlungsempfehlung zu erhalten.

#### 4.2 *Methodisch didaktische Vorgehensweise*

Dem Planspiel liegt ein Konzept zugrunde, das die Verfasser bereits seit mehreren Semestern erfolgreich auch in anderen Veranstaltungen anwenden: die praxisbezogene Verknüpfung wirtschafts- und steuer(recht)licher Strukturen und deren didaktische Aufbereitung für Studierende der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Dabei handelt es sich um keine lose Aneinanderreihung zweier gleichermaßen homogener wie heterogener Rechtsgebiete. Der Forschungsschwerpunkt Existenzgründung und Unternehmensnachfolge bildet den thematischen Aufhänger für eine problemorientierte Gesamtbetrachtung. Die Studierenden erkennen, dass unterschiedliche Sichtweisen und Empfängerhorizonte bei der Suche nach nur einem Ergebnis intradisziplinäre Konflikte entstehen lassen können, wie beispielsweise die Suche einer an wirtschafts- und steuerrechtlichen Zielen gemessenen geeigneten Rechtsform. Das Planspiel bindet die Studierenden aktiv in die Veranstaltung ein. Sie sind gezwungen, die (passive) Zuhörerrolle des Frontalunterrichts aufzugeben. Sie müssen gestaltend tätig werden; eine Übung, die in herkömmlichen Veranstaltungen mit großer Beteiligung nicht betrieben werden kann.

Vier Phasen kennzeichnen das Planspiel: Vorbereitungs-, Informations-, Spiel- und Nachbereitungsphase. Den Dozenten fällt dabei eine Doppelrolle zu. Einerseits sind sie Spielleiter (und Schiedsrichter), andererseits fungieren sie in der Rolle der Mandanten als Mitspieler. Dies ermöglicht ihnen die pädagogisch geschickte Verbindung von Planspielinhalten und traditionell vermitteltem Lehrstoff.

In der Vorbereitungsphase entwerfen die Dozenten das Konzept und legen den konkreten Gegenstandsbereich des Planspiels mit seinen relevanten Elementen und Beziehungssträngen fest. Sie stellen damit die Spielbarkeit des Modells sicher, wie vorliegend die Figur der Mandanten, ihr Alter, ihren Beruf und Familienstand, ihre Vermögensverhältnisse, ihr persönliches Verhältnis zueinander. Außerdem werden die Spielregeln für die Teilnehmer sowie das Bewertungssystem bestimmt. In der Informationsphase (erste Präsenzveranstaltung zu Beginn des Semesters) werden den Teilnehmern die Spielregeln erklärt und das Rollenverständnis vermittelt.

Die konkrete Spielphase beginnt in der nächsten Veranstaltung mit den Aktionen der „Mandanten“ und der Beraterteams. Im Unterschied zu anderen Rechtsseminaren, in denen sich die Studierenden aus vorgegebenen Themen für die Bearbeitung jeweils einer bestimmten Fragestellung entscheiden, gibt ihnen das Planspiel einen Problemrahmen vor (Existenzgründung und Unternehmensnachfolge). Die konkreten Anforderungen (Unternehmensgründung, Änderung einer Rechtsform, Auflösung eines Unternehmens) zeigen sich erst während der Mandantengespräche. Jedes Beraterteam muss sich die zu verarbeitenden Informationen durch Erfragen während der simulierten Mandantengespräche beschaffen, wobei alle Studierenden die gleichen Informationen erhalten. Je mehr relevante Informationen bei den Mandanten abgefragt werden, desto mehr zu verarbeitendes Material ergibt sich für

die Beraterteams. In der Regel wird im ersten Beratergespräch häufig unstrukturiert gefragt, wovon vieles für die konkrete Bearbeitung nicht relevant ist. Nach dieser Erfahrung verläuft das zweite Mandantengespräch sehr viel zielorientierter. Die Bildung von Beraterteams ermöglicht es den Teilnehmern, Vorschläge gemeinsam auszuarbeiten und bereits innerhalb des Teams zu diskutieren. Die Auswirkungen ihrer getroffenen Entscheidungen erfahren die Beraterinnen und Berater unmittelbar und lösen in der Folge Reaktionen aus. Falls die Gestaltungsempfehlungen nicht tragfähig sind oder den Erwartungen und Wünschen der Mandanten nicht entsprechen, müssen die Beraterteams, soweit dies rechtlich möglich ist, zunächst „rückgängig gemacht“ beziehungsweise geändert werden, um dann weiter agieren zu können. Wenn also beispielsweise die Gründung einer Personengesellschaft empfohlen wird, die Mandanten diesem Vorschlag folgen, sich aber anschließend herausstellt, dass die Empfehlung nicht zielfördernd gewesen ist, muss zunächst über das Schicksal der Personengesellschaft entschieden werden, was konkret die Auflösung oder Änderung der Rechtsform bedeutet würde.

Das Planspiel entwickelt eine Eigendynamik, die abhängt von der Frageintensität und -richtung der Beraterteams. Die Entscheidungen, die die Grundlage für die weiteren Aktionen darstellen, können den Handlungsspielraum entweder einschränken oder erweitern, aber auch Rückkopplungsprozesse auslösen. Da alle Beraterteams bei den Präsentationen mit den Mandanten anwesend sind, ergeben sich aus den Erkenntnissen der einzelnen Teams auch wieder Anregungen für die anderen, bestärken oder verunsichern sie in ihren eigenen Ergebnissen.

Einen wichtigen Bestandteil der Spielphase stellen der Aktenvermerk und das Mandantenschreiben dar. Bei letzterem werden die Beraterteams animiert, sich einen Kanzleinamen zu geben und einen professionelle Schriftsatz anzufertigen, und zwar in einer Sprache, die durchschnittliche Mandanten erwarten und verstehen können. Gerade das Mandantenschreiben wirkt stimulierend. Je mehr die Studierenden sich mit ihrer Beraterrolle identifizieren, desto mehr nimmt ihre Kreativität zu. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den durch fantasievolle Kanzleinamen, selbst entworfenen Briefköpfen und angehängten Rechnungen „perfektionierten“ Mandantenschreiben. Der Umgang mit den Dozenten in ihrer Rolle als Mandanten stellt eine weitere Herausforderung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dar. Zwischen den Mandantengesprächen stehen die Dozenten als Lehrende nicht aber als Mandanten zur Verfügung. In der letzten Phase erfolgt die Nachbereitung des Planspiels. Zwischen den Studierenden und den Dozenten werden die Erkenntnisse, die aus der Spielteilnahme gewonnen wurden, diskutiert. Es besteht die Möglichkeit abgelaufene Prozesse zu reflektieren und das Seminar an sich zu evaluieren.

Um den Zielen der Veranstaltung gerecht zu werden, ist ein hohes Maß an Vor- und Nachbereitung durch die Dozenten erforderlich, was auch die von vornherein auf drei maximal vier Beraterteams (mit jeweils zwei oder drei Studierenden) begrenzte Teilnehmerzahl erklärt. Den Dozenten kommt die Aufgabe zu, eine übermäßige Verdichtung des Sachverhalts zu vermeiden, um die Studierenden nicht zu überfordern.

#### *4.3 Berücksichtigung von Gender-Aspekten*

Nachdem zahlreiche Studien belegt haben, dass sich die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, für Frauen sehr viel komplexer darstellt als für Männer, sind auch Gender-Aspekte

im Rahmen des Planspiels relevant.<sup>32</sup> Daher treten die Dozenten gemeinsam als Mandanten auf, deren Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen oder Risiko zu tragen geschlechter-spezifisch unterschiedlich ausgeprägt ist. Diese Unterschiede werden den Teilnehmern relativ schnell, spätestens zu Beginn der zweiten Einheit bei der Präsentation ihrer vorherigen Entscheidung deutlich. Sie müssen darauf entsprechend reagieren, vor allem wenn gemeinsame Entscheidungen der Mandanten erforderlich sind (z. B. Unternehmensgründung). Gender-Aspekte sind auch bei der Zusammensetzung der Beraterteams relevant. Es ist zu beobachten, dass bei einer geschlechtergemischten Zusammensetzung das Vorgehen und die Konsensfindung innerhalb eines Teams anders geprägt sind als bei einer rein männlichen oder weiblichen Besetzung.

#### 4.4 Ziele der Lehrveranstaltung/Kompetenzerwerb der Studenten

Das Planspiel will das Interesse „fachfremder“ Studierender für juristische Probleme wecken. Bestehende Grundkenntnisse sollen durch Sachverhalte, die eine hohe Lebenswirklichkeit widerspiegeln, vertieft werden. Im Vordergrund steht der Hinzugewinn an Kompetenz in der Beschaffung von Informationen, der Entwicklung einer Strategie und der Suche nach Lösungen, die gegen Alternativen abzuwägen sind, der Bewertung von Risiken und einer (rechtzeitigen) Entscheidungsfindung.

Die Bildung von Beraterteams fördert gleichermaßen die Team- und Durchsetzungsfähigkeit der Studierenden und spiegelt die Wettbewerbssituation, in der sich die Planspielgruppen befinden, wieder: Gemeinsam soll versucht werden, einen optimalen Beratungsverlauf zu erreichen und zielgenaue Gestaltungsempfehlungen zu finden. In dem Maße wie das Planspiel hohe Anforderungen an die Mitarbeit und Selbstständigkeit der Studierenden stellt, fördert es das eigenverantwortliche und kreative Handeln. Die Teilnehmer erfahren die Bedeutung strukturierten (wissenschaftlichen) Arbeitens, da sie innerhalb kleiner Zeitfenster komplexe Sachverhalte erfassen und bewerten müssen. Die Mandantengespräche schulen ihre rhetorischen Fähigkeiten.

#### 4.5 Prüfungsform und Prüfungsvorbereitung

Die regelmäßige Teilnahme sowie eine aktive mündliche und schriftliche Mitarbeit der Teilnehmer sind unerlässlich. Bereits mit der ersten Entscheidung, die den Beratern als Gestaltungsgrundlage dient, können sie ihren Informationsbedarf gut einschätzen und durch entsprechende Fragen befriedigen. Am Ende einer jeden Einheit teilen die Beraterteams den Mandanten ihre getroffenen Entscheidungen mit und erläutern diese auf Nachfrage. Die Aktennotizen und Mandantenschreiben stellen am Ende des Planspiels ein Gesamtpaket dar. Auf der Abschlussveranstaltung hat jedes Beraterteam seine Expertisen im Zusammenhang zu präsentieren und zu verteidigen sowie den Nutzen für die Mandanten zu beurteilen. Die Endnote setzt sich dann wie folgt zusammen:

Wiedergabe der erfragten Sachverhalte (Aktennotiz)	5 %,
Würdigung der erfragten Sachverhalte (Aktennotiz)	30 %,
Praxistauglichkeit des Entscheidungsvorschläge	15 %,

---

<sup>32</sup> Vgl. hierzu auch das vom BMBF geförderte Projekt „DIANA“, das didaktische Innovation durch Modellierung und Erprobung von „Managing Gender- and Diversity-Ansätzen“ erforscht. Forschungsträger sind der Lehrstuhl für Gründungsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg (<http://www.gmlg.de>) und der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre für „kleine und mittlere“ Unternehmen an der Universität Hildesheim (<http://www.uni-hildesheim.de/de/bwl.htm>).

Professionalität der Mandantenschreiben	10 %,
Interaktion der Berater mit den Mandanten	10 %,
Teamfähigkeit der Berater	15 %,
Präsentation und Kritikfähigkeit	15 %.

## 5 Planspiel als Forschungsmethode

Neben der lerntheoretischen Forschung, die sich mit der Eignung von Planspielen als Lehrmethode im praktischen Einsatz beschäftigt, dient das Planspiel als Forschungsmethode,<sup>33</sup> mit deren Hilfe Annahmen und Zusammenhänge, die aufgeworfen werden, überprüft und gegebenenfalls Theorien gebildet werden können, insbesondere gilt dies für Induktion, Deduktion und Dialektik.

Die Vermehrung des Wissens führt zu einer zunehmenden Spezialisierung in den wissenschaftlichen Disziplinen und die fortschreitende Internationalisierung der Märkte führt zu einer Globalisierung des Wissens.<sup>34</sup> Für Unternehmen wird es immer schwieriger, sich einen Überblick über bestehende Produktvielfalt, unterschiedliche Produkttechnologien sowie die Verteilung nationaler Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.<sup>35</sup> Dabei wird die zunehmende Verdichtung der Wissensumwelt von vielen Unternehmen als Bedrohung wahrgenommen, obwohl die dynamischen Entwicklungen im Wissensbereich auf vielfältige Art und Weise neue Wettbewerbschancen eröffnen können.<sup>36</sup> Durch die gezielte Integration von Wissen können Dienstleistungen entscheidend aufgewertet, neue Marktchancen eröffnet und die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens nachhaltig gefestigt werden. Als größtem Bestandteil des Betriebsvermögens und Wettbewerbsfaktor kommt somit dem Wissen eine wesentliche Bedeutung zu.<sup>37</sup>

Wissen ist ein immaterielles Gut, das stets subjektbezogen, perspektivisch und zweckrelativ ist, da es ausgewählt und unter Einflussnahme des Blickwinkels des Wissenssubjekts zu einem bestimmten Zweck transformiert wird.<sup>38</sup> Es wird laufend erworben, entwickelt, eingesetzt, erweitert, angewendet, vervielfacht, geschützt, übertragen oder verkauft. Wissen entsteht, indem die für ein betriebswirtschaftliches Geschehen vorliegenden Informationen, das heißt in den Kontext eines Problemzusammenhangs gestellte Daten,<sup>39</sup> zweckorientiert vernetzt werden.<sup>40</sup> Je wissensintensiver sich ein Unternehmensumfeld darstellt und je ausgeprägter die Wissensbasis eines Unternehmens ist, desto eher können spezifische Fähigkeiten eines Unternehmens eine strategische Eigendynamik entwickeln. Fähigkeiten und Wissen werden langsam erworben und setzen sich aus dem Zusammenfügen und Interpretieren einer Vielzahl von Informationen über einen längeren Zeitraum zusammen. Für die Wissensbasis und funktionierende Prozesse in einem Unternehmen bedarf es einer erfolgreichen Zusammenführung der individuellen und organisationalen Fähigkeiten, insbesondere des individuellen und kollektiven Wissens, das mehr als die Summe individuellen Wissens verkörpert. Mitarbeiter eines Unternehmens sind Produzenten und Inhaber des Wissens. Da die intellektuelle Arbeit hoch qualifizierten Personals immer wichtiger wird, sind

---

<sup>33</sup> Vgl. Golombiewski (1995), S. 36.

<sup>34</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 6.

<sup>35</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 6.

<sup>36</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 7.

<sup>37</sup> Vgl. North (2005), S. 9.

<sup>38</sup> Vgl. Steinmüller (1993), S. 236.

<sup>39</sup> Vgl. Picot (1988), S. 223 (227).

<sup>40</sup> Vgl. Rehäuser/Krcmar (1996), S. 1 (2).

umfangreiche Investitionen im Ausbildungsbereich erforderlich. Dabei kommt dem Planspiel nicht nur als Lernmethode, sondern auch als Forschungsmethode eine besondere Bedeutung zu. Sein Einsatz in Ausbildung und Praxis ermöglicht die Erforschung des Umgangs mit der Wissensbasis. Es kann untersucht werden, wie in der Praxis spezifisches Wissen der Mitarbeiter zur Lösung komplexer Sachverhalte am Beispiel der Existenzgründung und Unternehmensnachfolge generiert und mit neuen Möglichkeiten der Wissens(ver)teilung experimentiert wird.

## 6 Fazit

Das Planspiel ist Lernmethode. Neben der Festlegung der formalen Organisation als Lehr-Lernprozess verfolgen die Verfasser als Dozenten das kognitive Ziel, den Studierenden mittels einer aktiven Lernmethode ihre wirtschafts- und steuerrechtlichen Lehrinhalte zu vermitteln und bereits vorhandenes Wissen zu vertiefen oder zu ergänzen. Dem Planspiel liegt ein einheitliches didaktisches Konzept zugrunde, es ist problem- und sachbezogen. Es ermöglicht und fördert experimentelles, spielerisches und wettbewerbsorientiertes Denken. Die Teilnehmer lernen insbesondere die Konflikt-handhabung in der Gruppe, das Management organisatorischer Prozesse durch Arbeitsteilung und Arbeitsintegration, Entscheidungen unter Zeitdruck ebenso wie die kreative Entwicklung neuer Ideen und ihre Bewertung in der Gruppe. Der dynamische Charakter des Konzepts ergibt sich durch die Rückkopplungsprozesse und die Periodenbezogenheit, da die Entscheidungen der Beraterteams die Determinanten für die nächste Spiel-Einheit darstellen. Durch die spielerischen Elemente wird die Experimentierfreudigkeit bis zu einem gewissen Grad angeregt und die Aufmerksamkeit der Teilnehmer gesteigert.

## Literatur

- Ahlbrecht, R.* (2002): Komplexität im Unternehmensplanspiel - Ein integrierter, systemtheoretischer und kognitionstheoretischer Ansatz unter Bezugnahme auf den Gegenstand der Unternehmensgründung, Diss., Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen 2002.
- DIHK* [Hrsg.] (2005): Existenzgründung durch Unternehmensnachfolge: die 7 größten Hemmnisse aus Sicht der IHK, Berlin, Newsletter 25 vom 24. 6. 2005.
- EU-KOM* [Hrsg.] (2006): Umsetzung des Lissabon-Programms der Gemeinschaft für Wachstum und Beschäftigung Unternehmensübertragung – Kontinuität durch Neuanfang, Brüssel, COM(2006)117/1.
- Frey, H.* (1975): Unternehmungsspiele: Eine systemkonforme Ausbildungsmethode, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 102, Bern/Frankfurt [a. M.] 1975.
- Geuting, M.* (1992): Planspiel und soziale Simulation im Bildungsbereich, Frankfurt a. M. 1992.
- Golombiewski, B.* (1995): Steuerliche Planspiele: Anforderungen, Leistungsvermögen und Eignungsprüfung, Berlin 1995.
- Gruhler, W.* (1998): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung, Probleme und Lösungsansätze, Köln 1998.
- Harsanyi, J.* (1979): A new solution concept for both cooperative and non cooperative games, Opladen 1997.

- IfM Bonn* [Hrsg.] (2009): Schätzung der Unternehmensübertragungen in Deutschland im Zeitraum 2005 bis 2009, Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=111>, eingesehen am 7. 10. 2009.
- Holler, M./Illing, G.* (1996): Einführung in die Spieltheorie, 3. Aufl., Berlin 1996.
- Holler, M.* (1988): Ökonomische Theorie der Verhandlungen, München 1988.
- Kern, M.* (2003): Planspiele im Internet, Wiesbaden, 2003.
- Klafki, W.* (1964): Didaktik und Methodik, in: H. H. Groothoff (Hrsg.), Pädagogik, Fischer Lexikon Bd. 36, Frankfurt [a. M.] 1964, S. 50-65.
- Klippert, H.* (2008): Planspiele: Spielvorlagen zum sozialen, politischen und methodischen Lernen in Gruppen, Weinheim 2008.
- Koeder, K.* (1983): Berufsbegleitendes Studium: Studienkonzeptionen, historische Entwicklung und vergleichende Betrachtung, Grafenau 1983, S. 207.
- North, K.* (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Picot, A.* (1988): Die Planung der Unternehmensressource „Information“, in: Diebold Deutschland GmbH (Hrsg.), Tagungsband „Erfolgsfaktor Information“, Frankfurt [a. M.] 1988, S. 223 (227).
- Probst, G. J./Raub, S./Romhardt, K.* (2006): Wissen managen, 5. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Rehäuser, J./Krcmar, H.* (1996): Wissensmanagement in Unternehmen, in: G. Schreyögg/P. Conrad (Hrsg.): Wissensmanagement, Berlin/New York 1996, S. 1.
- Rohn, W. E.* (1995): Einsatzgebiete und Formen des Planspiels, in: T. Geilhardt/T. Mühlbradt (Hrsg.), Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement, Göttingen 1995, S. 57-67.
- Scherer, S.* [Hrsg.] (2007): Münchener Anwaltshandbuch Erbrecht, 2. Aufl., München 2007.
- Schmude J./Leiner R.* (2003): Unternehmensnachfolge als Gründungsvariante, in: C. Steinle/K. Schumann (Hrsg.), Gründung von Technologieunternehmen, Wiesbaden 2003, S. 177.
- Schröer, E./Freund, W.* (1999): Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, Bonn 1999.
- Selten, R.* (1990): Bounded Rationality, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics 1990, S. 649.
- Steinmüller, W.* (1993): Informationstechnologien und Gesellschaft, Darmstadt 1993.
- Sudhoff, H.* (2005): Unternehmensnachfolge, 5. Aufl., München 2005.
- Weber, E.* (1925): Didaktik als Theorie des Unterrichts: eine allgemeine Unterrichtslehre auf geisteswissenschaftlicher Grundlage, Ansbach 1925.

## LÜNEBURGER BEITRÄGE ZUR GRÜNDUNGSFORSCHUNG

---

- Nr. 1: Tegtmeier, S.: Erklärung der individuellen Existenzgründungsabsicht: die „Theory of Planned Behavior“ als sozialpsychologisches Modell im Gründungskontext, Juni 2006.
- Nr. 2: Braun, S. / Richter, J.: Rechtliche Rahmenbedingungen einer „deutschen“ Limited, Dezember 2006.
- Nr. 3: Schulte, R. / Eggers, F.: Fallstudienentwicklung und –arbeit in der akademischen Gründungsmanagement-Ausbildung. Erfahrungen mit einem fachdidaktischen Ansatz, Dezember 2006.
- Nr. 4: Schulte, R.: Das Gründungspanel NRW: Ergebnisse der Erhebungswelle 2006, März 2007.
- Nr. 5: Deutschmann, M.: What difference a „pre“ makes: University business preincubators in Germany. A national survey. Juni 2007.
- Nr. 6: Braun, S. / Richter, J.: Planspiel zur Existenzgründung und Unternehmensnachfolge als Lehr- und Forschungsmethode. November 2009.

Universität Lüneburg  
Institut für Unternehmensentwicklung  
Lehrstuhl Gründungsmanagement  
Scharnhorststr. 1  
Postfach 2440  
21314 Lüneburg  
Telefon: 04131/677-2225  
Fax: 04131/677-2158  
Email: [gruendungsmanagement@uni-lueneburg.de](mailto:gruendungsmanagement@uni-lueneburg.de)  
Homepage: [www.gmlg.de](http://www.gmlg.de)