# Controlling in Start-up-Unternehmen

Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen

Bearbeitet von
Jürgen Diehm

2., aktualisierte Auflage 2016. Buch inkl. Online-Nutzung. XI, 310 S. Mit EXTRAS ONLINE. Softcover
ISBN 978 3 658 14421 0
Format (B x L): 16,8 x 24 cm

Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Controlling – das Cockpit für den Gründer

2

In diesem Kapitel soll ein gemeinsames Verständnis für den Nutzen und die Notwendigkeit von Controlling für junge Unternehmen geschaffen werden. Dazu wird zunächst eine allgemeine Definition von Controlling vorgenommen. Anhand dieser Definition wird anschließend Nutzen und Notwendigkeit des Controllings in jungen Unternehmen dargestellt.

## 2.1 Was versteht man unter Controlling?

Leider wird Controlling immer wieder mit dem deutschen Wort Kontrolle praktisch gleichgesetzt. Dies entspricht jedoch keineswegs seiner eigentlichen Bedeutung. Controlling kommt vom englischen Verb „to control“, das mit lenken, regeln oder steuern zu übersetzen ist [1]. Interpretiert man den Begriff Controlling also rein nach dem englischen Wortinhalt, wird schnell klar, warum der Controller auch häufig als Lotse oder Navigator des Unternehmens bezeichnet wird [2].

Würde man Controlling zudem ausschließlich mit vergangenheitsorientierter Kontrolle gleichsetzen, ginge eines der wichtigsten Merkmale des Controlling verloren: die Zukunftsorientierung! Controlling ist nämlich ein zukunftsorientiertes Werkzeug der Unternehmensführung [3]. Verfügt ein Unternehmen über ein gutes und passendes Controlling-Instrumentarium, ist es ihm möglich, frühzeitig negative und positive Entwicklungstendenzen zu erkennen, um sowohl Risiken als auch Chancen entsprechend begegnen zu können.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

J. Diehm, *Controlling in Start-up-Unternehmen,* DOI 10.1007/978-3-658-14422-7_2

Damit dem Controlling keine zu starke Führungsfunktion zukommt, wird (zumeist mit Blick auf etablierte Unternehmen) häufig explizit auf die Informationsbereitstellungs- und somit eine Unterstützungsfunktion verwiesen [4]. Dies lässt sich aber auch einfach mit den begrenzten kognitiven Fähigkeiten von uns Menschen begründen. In Kap. 1 haben wir bereits gesehen, um wie viele unterschiedliche Fragestellungen sich bereits ein Unternehmensgründer kümmern muss – und das kann schnell zu viel werden.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass das Controlling eine Rationalitätssicherungsfunktion [5] im Unternehmen übernimmt, indem es das Management bei seinem ökonomischen Bestreben, die richtigen Dinge zu tun (Effektivität) und dabei die Dinge richtig zu tun (Effizienz), unterstützt.

Dadurch, dass im Controlling sowohl Führungsaufgaben bearbeitet als auch Daten der verschiedensten Unternehmensbereiche verarbeitet werden, kommt dem Controlling meist eine besondere Stellung im Unternehmen zu.

Abbildung 2.1 verdeutlicht die wesentlichen Controlling-Aspekte[6].

Neben dieser allgemeinen Beschreibung des Controllings lässt sich das gesamte Aufgabenspektrum des Controllings auch sehr anschaulich anhand seiner vielfältigen Unterscheidungsarten und Erscheinungsformen verdeutlichen:

**Unterscheidung des Controllings nach dem Planungshorizont** Hierbei werden das Controlling und seine konkreten Aufgaben nach dem Planungshorizont des Unternehmens unterschieden. Das operative Controlling umfasst dabei in der Regel einen Betrachtungszeitraum von bis zu zwei Jahren, während das strategische Controlling sich mit allen Unternehmenszielen und Plänen mit einem Zeithorizont von zwei Jahren und länger beschäftigt [7].

Tabelle 2.1 stellt diese Unterscheidung im Detail dar [8].

**Unterscheidung des Controllings nach Funktionsbereichen** Beim funktionsorientierten Controlling unterscheidet man die Controlling-Aufgaben nach der klassischen, der verrichtungsorientierten und der fachlich spezialisierten Unternehmensorganisation. In einem Industrieunternehmen sind das neben der Unternehmensführung und seinen typischen Stabsfunktionen Finanzen und Personal beispielsweise:

- Forschung und Entwicklung (F&E)
- Einkauf
- Produktion und
- Absatz

Tabelle 2.2 stellt beispielhaft die funktionsorientierten Controlling-Arten eines solchen Industrieunternehmens dar.

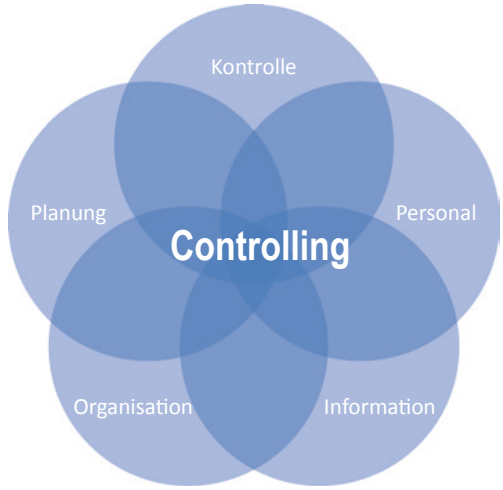


**Abb. 2.1** Einordnung des Controllings. (Nach Wöhe und Döring 2010)

**Tab. 2.1** Unterscheidung des Controllings nach dem Planungshorizont

| Details | Operatives Controlling | Strategisches Controlling |
|---|---|---|
| Zeitraum | <2 Jahre | >2 Jahre |
| Inhalte | Budgetierung | Strategie |
| | Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse | Analyse Unternehmensumwelt und -entwicklung |
| Ziele | Gewinnmaximierung | Existenzsicherung und -erweiterung |
| | Rentabilitätssteigerung | Steigerung von Erfolgspotenzial |
| | Liquiditätssicherung | Strategieentwicklung/-anpassung |
| Controlling-Instrumente | ABC-Analysen | Benchmarking |
| | Break-even-Analyse | Make or Buy- Analysen |
| | Investitionsrechnung | Produkt-Lebenszyklus-Analyse |
| | Bestellmengenoptimierung | Portfolio-Analyse |
| | Wertkettenanalyse | Erfahrungskurvenkonzept |
| | Kurzfristige Erfolgsrechnung | Target-Costing |
| | Soll-ist-Vergleich | Prozesskostenrechnung |
| | | Shareholder-Value-Analyse |

Angaben zu Zeiträumen können bei einzelnen Unternehmen variieren.

In diesem Zusammenhang sollte noch erwähnt werden, dass das funktionsorientierte Controlling entweder als Bereichscontrolling direkt im Funktionsbereich oder zentralisiert in einem Zentralcontrolling angesiedelt sein kann.

**Tab. 2.2** Unterscheidung des Controllings nach Funktionsbereichen

| Controlling-Arten | Beschreibung |
|---|---|
| Finanzcontrolling | Analyse und Steuerung des Finanzbereichs, Koordination zwischen Finanzbereich und den Leistungsbereichen des Unternehmens sowie zwischen Finanzbereich und Unternehmensführung |
| Personalcontrolling | Bereitstellung des Kontroll-, Analyse- und Steuerungsinstrumentariums mit dem Fokus auf personalwirtschaftliche Entscheidungen und Maßnahmen |
| F&E-Controlling | Kontroll- und Steuerungsinstrumentarium zur Planung und Durchführung von F&E-Projekten hinsichtlich des magischen Dreiecks des Projektmanagements: Zeit, Kosten und Qualität |
| Einkaufscontrolling | Instrumentarium zur Analyse und Optimierung der Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Rohstoffen, Waren, Dienstleistungen, Anlagegütern etc. |
| Produktionscontrolling | Sicherstellung, Überwachung und Optimierung des Leistungserstellungsprozesses im Unternehmen |
| Absatzcontrolling | Analyse von Marktveränderungen und zielgerichtete Kontrolle und Steuerung von Vertrieb und Absatz des Unternehmens |

Je nach Branche und Unternehmensorganisation können die Funktionsbereiche und Controlling-Arten unterschiedlich ausgestaltet sein.

**Unterscheidung des Controllings nach den Unternehmenszielen** Unter zielorientiertem Controlling versteht man Controlling-Aktivitäten und -Instrumente, die auf die Analyse, Kontrolle und Steuerung von ganz speziellen Unternehmenszielen zugeschnitten sind.

In Tab. 2.3 stellen wir einige Controlling-Arten vor, die regelmäßig im Hinblick auf ganz spezielle Unternehmensziele zum Einsatz kommen.

**Unterscheidung des Controllings nach dem Controlling-Objekt** Das objektorientierte Controlling bezieht sich auf das konkrete Controlling-Objekt. In Tab. 2.4 finden Sie einige typische Controlling-Arten vor, die sich nach dem zugrunde liegenden Controlling-Objekt unterscheiden.

**Unterscheidung des Controllings nach den Entwicklungsphasen eines Unternehmens** Einer der wesentlichen Gründe für die Berechtigung dieses Buchs ist die Erkenntnis, dass sich die Ziele und Anforderungen des Controllings mit der Entwicklung eines Unternehmens im Zeitablauf verändern. Dementsprechend verändert sich sowohl das einzusetzende Controlling-Instrumentarium als auch die optimale Ausgestaltung des Controllings im Zeitablauf.

Tabelle 2.5 gibt einen Überblick über die phasenspezifischen Controlling-Arten speziell für junge Unternehmen.

Anhand genau dieses lebensphasenbezogenen Controllings werden Ihnen in den Kap. 4 (Gründungsphase), Kap. 5 (Wachstumsphase) und Kap. 6 (Krise) die passenden Controlling-Instrumente für die prägendsten Phasen junger Unternehmen dargestellt.

**Tab. 2.3** Unterscheidung des Controllings nach den Unternehmenszielen

| Controlling-Arten | Beschreibung |
|---|---|
| Rentabilitäts-Controlling | Planung, Steuerung und Kontrolle des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens oder einzelner Unternehmenseinheiten |
| Impairment-Controlling | Prozesse und Instrumente zur frühzeitigen Identifikation und Steuerung von möglichen Wertberichtigungsrisiken (Impairments) bei immateriellen und materiellen Vermögenswerten nach der Aufdeckung stiller Reserven |
| Liquiditäts-Controlling | Analyse, Disposition und Vorausschau der liquiden Mittel zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens |
| Value Controlling | Controlling-Aktivitäten und -Instrumente, die speziell auf die Erhaltung und Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet sind |

Dies sind nur ein paar häufig zu findende Controlling-Arten, die sich an speziellen Unternehmenszielen orientieren.

**Tab. 2.4** Unterscheidung des Controllings nach dem Controlling-Objekt

| Controlling-Arten | Beschreibung |
|---|---|
| Konzerncontrolling | Spezielle Controlling-Aufgaben, die sich aus der Tatsache ergeben, dass die Entscheidungsfreiheit der einzelnen Konzernunternehmen unter einheitlicher Konzernleitung faktisch oder vertraglich eingeschränkt ist |
| Beteiligungscontrolling | Operatives Controlling der Entwicklung eines Beteiligungsobjekts einschließlich Soll-ist-Vergleich mit den geplanten Zielen, Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen und Analyse der Möglichkeit von Desinvestition |
| Unternehmenscontrolling | Klassisches Controlling eines einzelnen Unternehmens |
| Bereichscontrolling | Bereichs-/Funktionsspezifisches operatives Controlling einschließlich der Zulieferfunktion an das Zentral-Controlling (meist Unternehmens- oder Konzern-Controlling) |
| Projektcontrolling | Kontrolle und Steuerung bei der Planung und Durchführung von Projekten hinsichtlich des magischen Dreiecks des Projektmanagements: Zeit, Kosten und Qualität |

Dies ist keine abschließende Liste, enthält aber die wichtigsten Controlling-Objekte aus der Unternehmenspraxis.

## 2.2 Junge Unternehmen

Die Entwicklung eines geeigneten Controlling-Instrumentariums und -Cockpits für Gründer setzt voraus, dass man sich zunächst kurz mit jungen Unternehmen sowie deren Erscheinungsformen und Besonderheiten auseinandersetzt.

Dabei stellt man sehr schnell fest, dass es verschiedene Formen junger Unternehmen gibt, die nicht alle in einen Topf geworfen werden dürfen, denn einige Formen von Unternehmensgründungen sind streng genommen überhaupt keine jungen Unternehmen.

**Tab. 2.5** Unterscheidung des Controllings nach den Entwicklungsphasen eines Unternehmens

| | |
|---|---|
| Gründungs-Controlling | Controlling-Instrumentarium, das trotz finanziellen Restriktionen, fehlenden Erfahrungswerten und eingeschränkten personellen Ressourcen mittels Businessplan und dem effizienten Einsatz eines guten Finanzbuchhaltungssystems eine effiziente Unternehmenssteuerung ermöglicht |
| Wachstums-Controlling | Wachstum ist gut, aber nicht frei von Problemen, denn unkoordiniertes Wachstum kann schnell zu einer Krise führen. Ein entsprechend ausgestaltetes Wachstums-Controlling schafft die Voraussetzungen für die richtigen Schwerpunkte und profitables Wachstum |
| Krisen-Controlling | In einer Krisensituation ist es wichtig zu verstehen, warum es nicht läuft und wo die Ursachen liegen. Zudem muss es schnell gehen, d. h. im optimalen Fall erkennt das (Krisen-)Controlling Fehlentwicklungen sofort und es erfolgt eine gezielte Gegensteuerung. Generell sollten akut bestandsgefährdende Indikatoren wie Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit berücksichtigt werden |

Wir beschränken uns hier nur auf die für junge Unternehmen prägendsten Unternehmensphasen.

Aber auch bei den wirklich jungen Unternehmen muss man genau unterscheiden, denn der geeignete Controlling-Ansatz hängt stark davon ab, ob es sich um ein junges Unternehmen mit neuen Ideen oder ein bekanntes Geschäftsmodell handelt. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, in welchem Entwicklungsstadium sich ein junges Unternehmen befindet.

▶ Für Zwecke dieses Buches verstehen wir unter einem jungen Unternehmen oder Start-up ein Unternehmen, das sich noch in der Gründungs- oder Wachstumsphase befindet, d. h. lediglich eine kurze bzw. keine Unternehmenshistorie hat, meistens keine einschlägigen Erfahrungen besitzt und mit seinen Produkten oder Dienstleistungen noch nicht fest am Markt etabliert ist.

### 2.2.1 Gründungsformen

Das im Januar 2016 veröffentlichte Factbook *Gründerland Deutschland* ermittelte für das Jahr 2014 genau 309.400 Existenzgründungen [9], bei denen es sich zu 89 % um Unternehmensneugründungen handelte, der Rest waren im Wesentlichen Umgründungen [10].

Bei Umgründungen handelt es sich im Vergleich zu Neugründungen um Strukturveränderungen bereits bestehender Unternehmen hin zu einem neuen Unternehmen. Diese auch als derivative Gründung bezeichneten Maßnahmen umfassen beispielsweise die Übernahme eines Unternehmens durch Management-Buy-in oder Management-Buy-out, die Fusion zweier bestehender Unternehmen sowie den klassischen Unternehmenserwerb. Auch wenn es sich hier im Einzelfall durchaus um Existenzgründungen (beispielsweise durch Übernahme eines Unternehmens) handeln kann, so stellen diese

Unternehmensgründungen keine jungen Unternehmen gemäß unserer Definition dar, denn diese Unternehmen können auf bereits existente Strukturen, Ressourcen und Erfahrungen zurückgreifen.

Unternehmensneugründungen bzw. originäre Gründungen schaffen dagegen vollkommen neue Unternehmen und erfordern die Ausarbeitung eines Konzepts für geeignete Strukturen und den Aufbau von Unternehmensressourcen. Die Gefahren des Scheiterns sind hierbei wesentlich höher, da meist nur auf einen geringen Erfahrungsschatz zurückgegriffen werden kann und das benötigte Fachwissen häufig nicht vorhanden ist. Allerdings muss man hiervon die Gründungen ausnehmen, bei denen durch ein bestehendes (Mutter-)Unternehmen neue Tochtergesellschaften gegründet werden. Da bei diesen unselbstständigen Unternehmensneugründungen stets auf die Ressourcen, Strukturen und Erfahrungen des Mutterunternehmens zurückgegriffen werden kann, entsprechen somit nur die selbstständigen Unternehmensneugründungen unserer Definition eines jungen Unternehmens.

Wir werden im weiteren Verlauf dieses Buches daher auch ausschließlich junge Unternehmen betrachten, die in Form von selbstständigen Unternehmensneugründungen entstanden sind.

Abbildung 2.2 stellt die verschiedenen Formen übersichtlich dar.

### 2.2.2 Innovationsgrad

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal bei der Entwicklung eines geeigneten Controlling-Instrumentariums ist der Innovationsgrad junger Unternehmen.

Für Zwecke dieses Buchs unterscheiden wir hier ganz einfach zwischen imitativen jungen Unternehmen, d. h. Unternehmen, die ein bestehendes Geschäftsmodell nachahmen, und innovativen Start-up-Unternehmen, die in ein noch nicht bzw. wenig erschlossenes Marktsegment eintreten.

**Imitative Unternehmensgründungen** Bei imitativen Unternehmensgründungen handelt es sich häufig um konventionelle Gründungen im Bereich Einzelhandel, Handwerk oder in den freien Berufen. Aufgrund des „Nachahmens“ einer bekannten Geschäftstätigkeit sind diese Unternehmensgründungen weniger risikoreich. Dies liegt insbesondere an folgenden Faktoren:

- Das Geschäftsmodell mit seinen üblichen Kostenstrukturen und kritischen Erfolgsfaktoren ist bekannt,
- das Marktumfeld ist bekannt und unter Berücksichtigung der aktuellen wirtschaftliche Lage sind i. d. R. auch die Erfolgsaussichten gut abschätzbar,
- um erfolgreich zu sein, müssen sich imitative Unternehmen im Konkurrenzkampf mit ähnlich aufgestellten Unternehmen beweisen und eine eigenständige Marktposition aufbauen,

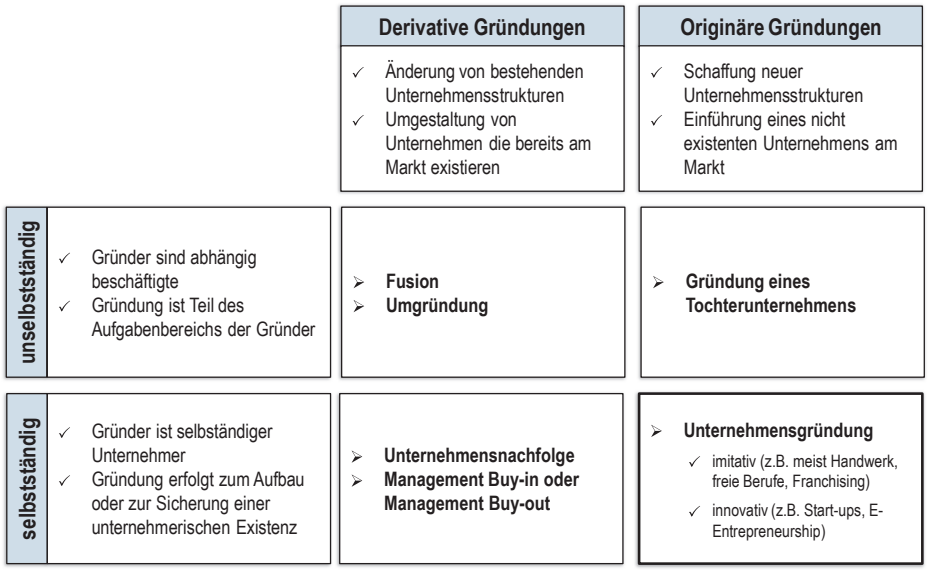


**Abb. 2.2** Gründungsformen. (Angelehnt an Fallgatter 2002, S. 27)

- in der Regel sind für das Geschäftsmodell bereits ausgebildete und erfahrene personelle Ressourcen leichter verfügbar.

Dies ist auch der Grund, warum solche Unternehmen meist durch bereits vorhandenes Eigenkapital, private Darlehen von Bekannten und Verwandten oder durch die üblichen Kreditinstitute finanziert werden [12]. Für institutionelle Investoren sind imitative Unternehmen aufgrund der eher eingeschränkten Rentabilität nur wenig interessant.

Die Gründer imitativer Unternehmen haben meist das Ziel, sich eine unabhängige und selbstständige Existenz zu schaffen und zu sichern.

Die unterschiedlichen Anforderungen an das Controlling imitativer junger Unternehmen werden in diesem Buch an den jeweiligen Stellen explizit dargestellt und anhand unseres Beispielunternehmens iFIX verdeutlicht.

Die Idee, sich mit Smartphone-Reparaturen selbstständig zu machen, stellt für Tanja zwar einen großen und neuen Schritt dar und ist persönlich mit einigen Risiken verbunden, aber ihr Geschäftsmodell der händlerunabhängigen Smartphone-Reparatur ist ein klassisches Beispiel imitativer Unternehmensgründung. Dies ist auch gut für Tanja, denn vor der eigentlichen Gründung war es ihr möglich, Informationen von anderen Reparaturservices einzuholen und diese Geschäftsmodelle für ihr eigenes Unternehmenskonzept zu optimieren, um dadurch möglichen Risiken bereits im Vorfeld entgegenzuwirken und auf der anderen Seite mögliche Chancen zu nutzen.

**Innovative Unternehmensgründungen** Im Jahr 2014 kamen etwa 23 % aller Unternehmensgründer mit einer Neuheit auf den Markt [13]. Das entspricht ca. 71.000 innovativen Unternehmensgründungen. Innovative Gründungen bezeichnen den Eintritt in ein noch nicht bzw. wenig erschlossenes Marktsegment, für das bislang kaum Erfahrungs- und Vergleichswerte vorliegen. Dies führt beispielsweise zu folgenden Besonderheiten:

- Das Geschäftsmodell, seine zu erwartenden Kostenstrukturen und kritische Erfolgsfaktoren sind weitgehend unbekannt,
- das Marktumfeld ist neu bzw. nicht existent und auch unter Berücksichtigung der aktuellen wirtschaftlichen Lage sind die Erfolgsaussichten nur mit hoher Unsicherheit abschätzbar,
- um erfolgreich zu sein, müssen innovative Unternehmen den Markt erst erschließen, im Extremfall gehört dazu zunächst sogar noch Produktentwicklung,
- in der Regel sind Gründer zunächst auf sich alleine gestellt und passende personelle Ressourcen sind aufgrund des hohen Risikos und knapper finanzielle Ressourcen eher schwer zu bekommen.

Diese Faktoren und der sich daraus ergebende enorme finanzielle Aufwand in der Anfangsphase führen dazu, dass innovative Unternehmensgründungen stets mit sehr hohem Risiko behaftet sind und dass eine Finanzierung über Kreditinstitute meist nicht in Frage kommt.

Da ein erfolgreiches innovatives Unternehmen durch seine Vorreiterrolle aber auch wesentlich höhere Chancen auf starkes Wachstum und deutliche Wertsteigerungen in den ersten Jahren nach der Gründung hat, lassen sich diese Unternehmen leichter durch Risikokapitalgeber wie Business Angels, Venture Capital oder Private-Equity-Gesellschaften finanzieren. Das vorrangige Ziel solcher Investoren liegt in der Erzielung einer möglichst hohen Rendite zum Ende der Beteiligung (sog. Exit) [14].

▶ **Business Angel** Unter Business Angel versteht man private Investoren, die jungen Unternehmen sowohl mit privatem Vermögen als auch Erfahrung unterstützend zur Seite stehen und über den Zeitraum ihrer Investition den Aufbau begleiten.

▶ **Venture Capital** Im deutschen bezeichnet der Begriff sog. Wagniskapital. Bei Venture-Capital-Gesellschaften handelt es sich um institutionelle Investoren, die ein Unternehmen für einen gewissen Zeitraum (häufig zwischen drei und sieben Jahren) mit Eigenkapital finanzieren [15].

▶ **Private Equity** Der Begriff des Private Equity bezeichnet im deutschen Sprachgebrauch die Finanzierung eines Unternehmens durch Beteiligungskapital. Die Abgrenzung zum Public Equity erfolgt dadurch, dass Private Equity außerhalb gesetzlicher Börsen zur Verfügung gestellt wird [16].

Auch wenn man mit innovativen Unternehmen meist reine Internet- oder Technologie-Start-ups verbindet, so handelt es sich bei unserem zweiten Beispielunternehmen durchaus um ein klassisches Start-up. Auch wenn sie den Keks nicht erfunden haben, so liegt Knuspercookies doch die innovative Idee zugrunde, den Keksmarkt zu revolutionieren. Hierfür vereinen unsere Jungs das gestiegene gesellschaftliche Bedürfnis nach frischen und fair produzierten Produkten aus der Region und innovative internetbasierte Vertriebskanäle mit superleckeren Rezepten. Durch den Onlinevertrieb und die nachhaltige Produktzubereitung sowie das junge, attraktive Auftreten des Unternehmens gelingt dem Unternehmen ein Quereinstieg in die Keksbranche, in der sie von Beginn an einige Alleinstellungsmerkmale haben und großes Wachstumspotenzial besitzen. Mit diesem verhältnismäßig simplen Konzept schafft es Knuspercookies, ohne neue Produktionsprozesse oder neue Technologien erfolgreich zu sein. Das Konzept an sich stellt die Innovation dar.

### 2.2.3 Entwicklungsstand

Wie der Begriff schon sagt, zeichnen sich junge Unternehmen nicht nur durch ihre Gründungsform und ihren Innovationsgrad aus, sondern insbesondere durch ihren Entwicklungsstand. Letztendlich hat dieses Kennzeichen auch den größten Einfluss auf die Ausgestaltung eines adäquaten Controllings junger Unternehmen. Aus diesem Grund ist der Hauptteil dieses Buchs nach den wichtigsten und prägendsten Entwicklungsphasen junger Unternehmen gegliedert: Gründungsphase und Wachstumsphase.

Da sich Entwicklung eines Unternehmens bis hin zur Marktetablierung nicht an Jahren festmachen lässt, kann man die Definition junger Unternehmen auch nur an irgendwelchen Unternehmensindikatoren festmachen. Zu den jungen Unternehmen gehören häufig auch Unternehmen, die schon über 20 Jahre am Markt sind [17].

Auf Basis des sogenannten Lebenszyklusmodells (siehe Abb. 2.3) werden die typischen Phasen eines Unternehmens häufig anhand typisierter Entwicklungsstadien mit speziellen Kennzahlen und Merkmalen wie folgt dargestellt und beschrieben.

▶ Uns ist klar, dass dies in der Praxis oft ganz anders läuft und dass eine Trennung der einzelnen Phasen so trennscharf überhaupt nicht möglich ist, aber im Kern passt es.

**Gründungsphase** Zur Gründungsphase gehören neben der Entwicklung der Gründungsidee und der darauf aufbauenden Planung und Erstellung des Businessplans auch die eigentliche, formal-rechtliche Unternehmensgründung und der Aufbau erster Unternehmensstrukturen bis hin zum Markteintritt.

▶ **Businessplan** Schriftliche Dokumentation, die übersichtlich und möglichst konkret Auskunft über alle Aspekte des neuen Unternehmens gibt, die für Geldgeber, Investoren, aber auch den oder die Gründer selbst wichtig sind. Dazu gehört eine Beschreibung der Produktidee, des Markts, der Gründer, des zukünftigen Geschäftsbetriebs sowie eine

detaillierte, mehrperiodische betriebswirtschaftliche Planung einschließlich der zugrunde liegenden Annahmen.

Auch wenn in dieser Phase typischerweise noch keine laufenden Umsätze erwirtschaftet werden und es aufgrund der anfallenden Kosten nur zu Verlusten kommt, ist die Gründungsphase die Basis für die weitere Unternehmensentwicklung.

In den meisten Lebenszyklusmodellen markiert der Markteintritt das Ende der Gründungsphase und den Übergang zur Wachstumsphase. Aber schon hieran sieht man, dass eine Abgrenzung der Phasen nicht ganz so einfach ist, denn was heißt „Markteintritt"? Man kann darunter bereits die reine Möglichkeit zur Teilnahme am Markt verstehen oder erst die regelmäßige Erwirtschaftung von Umsätzen am Markt.

Für die Zwecke dieses Buchs verstehen wir unter Markteintritt die Möglichkeit zur Teilnahme am Markt, d. h. es liegen keine sogenannten Markteintrittsbarrieren mehr vor. Das hört sich einfacher an, als es ist, denn dazu müssen sowohl Kostenstrukturen, Produkteigenschaften und notwendige Investitionen stimmen als auch das Verhalten möglicher Konkurrenten berücksichtigt werden.

**Wachstumsphase** Die Wachstumsphase beginnt also meist damit, dass sich das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen zunächst am Markt bewähren muss. Erst wenn diese Bewährungsprobe erfolgreich abgeschlossen ist, kommt es zu ersten laufenden Umsätzen und sich hoffentlich bald stabilisierenden Umsatzzahlen. Innerhalb

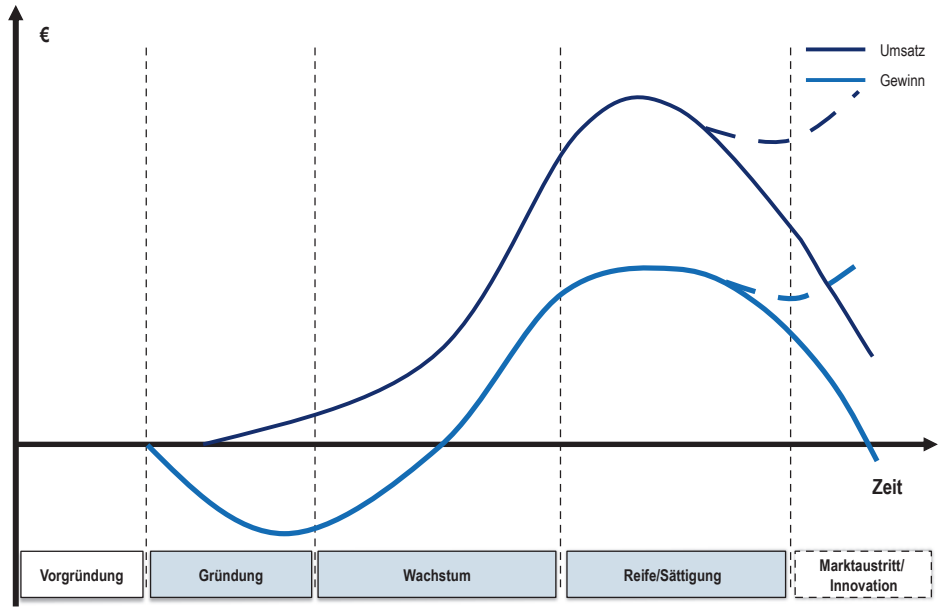


**Abb. 2.3** Lebenszyklusmodell

der Wachstumsphase sollte das Unternehmen versuchen, das im Businessplan anvisierte Marktpotenzial auszuschöpfen und eventuell sogar neue Kundengruppen zu erschließen. Das wichtigste quantitative Merkmal der Wachstumsphase ist das Erreichen der Gewinnzone.

Auch in der Wachstumsphase muss der Businessplan regelmäßig überprüft, angepasst und insbesondere um strategische Aspekte ergänzt werden.

Anders als bei der Gründungsphase ist das Ende der Wachstumsphase nur schwer an markanten Ereignissen festzumachen. Allgemein wird das Ende der Wachstumsphase dann gesehen, wenn das Unternehmen am Markt etabliert ist und über einen gewissen Zeitraum auf dem gleichen Niveau Umsätze generiert. Da dies von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein kann und auch von vielen externen Faktoren abhängig ist, fällt auch die Festlegung einer Altersgrenze für junge Unternehmen so schwer. Professionelle Investoren wünschen sich das Ende dieser Phase ca. drei bis fünf Jahre nach Gründung.

**Reife und Sättigung** An die Wachstumsphase schließt sich die sogenannte Reife an. In dieser Phase erwirtschaften Unternehmen typischerweise die höchsten Gewinne und satte Cashflows. Sie befinden sich damit auf dem Höhepunkt ihrer Marktdominanz und sind im Idealfall finanziell gesichert. Allerdings müssen sich reife Unternehmen darauf einstellen, dass es tendenziell zu einer Marktsättigung kommt und sukzessive Konkurrenten mit Produktinnovationen auf den Markt kommen. Dadurch besteht die Gefahr, dass Umsätze zurückgehen und das Unternehmen gezwungen ist, seine Ziele massiv zu überarbeiten. In dieser Phase ist es sehr wichtig, Maßnahmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung zu ergreifen. Ziel ist es, den bestehenden Marktanteil durch die Weiterentwicklung bestehender oder die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen aufrecht zu erhalten.

**Krise** Gelingt es einem Unternehmen nicht, sich durch kontinuierliche Weiterentwicklung dauerhaft erfolgreich am Markt zu positionieren, drohen Schrumpfung, sinkende Profitabilität und im schlimmsten Fall Verluste und Liquiditätsmangel bis hin zu Überschuldung und Marktaustritt.

Da eine Unternehmenskrise nicht erst auf die Reifephase folgen muss, sondern junge Unternehmen auch schon während Gründungs- oder Wachstumsphase treffen kann, sollten in allen Phasen geeignete Instrumente zur Krisenprävention implementiert werden.

Ist eine Krise unabwendbar, muss meist schnell gehandelt werden und es sollten neben dem Versuch einer Sanierung alle möglichen Optionen wie Verkauf oder Liquidation auf den Tisch kommen.

## 2.3 Die Besonderheiten junger Unternehmen

Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit für junge Unternehmen haben sich einige Besonderheiten herauskristallisiert, die für den Aufbau eines effektiven Controllings in Startups von entscheidender Bedeutung sind. Einige dieser Besonderheiten wie die junge

Unternehmenshistorie oder fehlende Ressourcen sind offensichtlich, andere zeigen sich erst bei genauerem Hinsehen.

Ein funktionierendes Controlling-Cockpit und -Instrumentarium muss diese Besonderheiten in Einklang mit den oben dargestellten Anforderungen der verschiedenen Unternehmensphasen bringen.

### 2.3.1 Junge Unternehmenshistorie

Junge Unternehmen, die in Form einer selbstständigen Unternehmensneugründung als Wirtschaftssubjekt vollkommen neu entstanden sind, haben gegenüber etablierten Unternehmen einen entscheidenden Vorteil: Sie sind frei von historischen Altlasten, die ihre Dynamik behindern könnten. Dies macht sie schnell, flexibel und entscheidungsfreudig.

Solche Freiräume mit kurzen Entscheidungswegen und hoher Flexibilität bringen allerdings auch einen hohen Gestaltungsbedarf mit sich, der aufgrund fehlender Robustheit junger Unternehmen und einer typischerweise noch sehr hohen Fehleranfälligkeit meist sehr ressourcenintensiv ist.

Auch wenn junge Unternehmen in der Regel eine geringe Komplexität aufweisen, so stellen diese Kennzeichen junger Unternehmen den Albtraum eines traditionellen Controllers dar:

- Aufgrund der jungen Unternehmenshistorie liegen praktisch keine Vergangenheitsdaten vor, die als Basis für Planungsaufgaben und zur Entscheidungsvorbereitung herangezogen werden können,
- Unternehmensdynamik und Flexibilität junger Unternehmen führen dazu, dass Annahmen und Entscheidungen von heute schon morgen überholt sein können,
- Strukturen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind im Fluss und müssen erst definiert werden.

Hinzu kommt, dass trotz geringer Unternehmenskomplexität die inhaltlichen Anforderungen an das Controlling nicht weniger anspruchsvoll sind. Neben einem kontinuierlichen Liquiditäts-Controlling erfordern erschwerter Marktzugang und fehlender Vertrauensvorschuss bei Lieferanten und Kunden ganze Arbeit im Bereich der Kostenrechnung und Kalkulation.

Für das Controlling hat dies zur Folge, dass praktisch ohne Rückgriff auf relevante Vergangenheitsdaten sowohl in struktureller als auch inhaltlicher Hinsicht ein möglichst einfaches und flexibles Controlling-System neu aufgebaut werden muss.

### 2.3.2 Begrenzte Unternehmensressourcen

Eine weitere Besonderheit junger Unternehmen sind begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen.

Im Rahmen der Gründungsphase müssen regelmäßig hohe Investitionen in den Unternehmensaufbau und die Markterschließung gesteckt werden. Dazu gehören beispielsweise Investitionen in den Aufbau der „Produktion“ sowie in Vertrieb und Marketing. Darüber hinaus kommt es bei innovativen Unternehmensgründungen meist auch zu massiven Investitionen in Forschung und Entwicklung. Schon an dieser Aufzählung sieht man, dass bei den Anfangsinvestitionen materielles Anlagevermögen meist nur eine untergeordnete Rolle spielt, während die Bedeutung von immateriellen Werten (z. B. Kundenbestand, Firmenimage, Wissen der Mitarbeiter oder Wertschöpfungspotenziale aus neuen Produkten, Prozessen und Patenten) klar im Vordergrund steht.

▶ **Immaterielle Vermögenswerte** Immaterielle Vermögenswerte sind nicht-physische (nicht körperlich fassbare) Vermögenswerte, die aber dennoch einen Wert für ein Unternehmen darstellen.

Das Problem dieser auch als „Intangibles“ bezeichneten Vermögensgegenstände ist, dass sie trotz ihres Potenzials für zukünftige Unternehmensüberschüsse, nur in begrenztem Umfang in der Bilanz abgebildet werden dürfen, d. h. sie spiegeln sich nicht im Buchwert des Unternehmens wider.

Die sich daraus ergebenden Probleme für die Unternehmensbewertung sind seit Beginn des Internet-Zeitalters und ganz gewiss seit der New Economy Blase allen Investoren und Kleinanlegern bekannt: Die Entwicklung hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft und die Tatsache, dass der Wert fast aller Unternehmen immer weniger von seinem Sachanlagevermögen als von den Ideen und dem Wissen der Mitarbeiter abhängt, hat zu einer massiven Verschiebung des Kurs-Buchwert-Verhältnisses geführt.

Die Herausforderung für Unternehmen ist dabei nicht die Berechnung immaterieller Werte, sondern seine Identifizierung und gewinnbringende Transformation in materielle Unternehmenswerte, denn sowohl Humankapital als auch Wissenskapital sind flüchtig.

Hohe Anfangsinvestitionen sowie die normalerweise fehlenden Umsatzerlöse während der Gründungsphase führen regelmäßig zu Anfangsverlusten. Diese Anfangsverluste müssen erst einmal finanziert werden. Bei imitativen Unternehmen funktioniert dies meist mit Eigenkapital und einem Bankdarlehen, aber spätestens bei innovativen Unternehmen mit massiven Ausgaben für Forschung und Entwicklung und nur wenig bilanzierbaren immateriellen Vermögensgegenständen funktioniert dies meist nur über Wagniskapital. Egal ob imitativ oder innovativ, beide Unternehmen haben tendenziell knappe Kassen und müssen sich sehr genau überlegen, wofür sie ihr Geld ausgeben.

Zu Zeiten der New Economy war das noch anders. Während sich die heutige Generation von Gründern im Bootstrapping beweist, waren damals die Kassen der Start-ups vor Euphorie oft prall gefüllt und das Geld wurde zu oft unüberlegt ausgegeben oder investiert.

▶ **Bootstrapping** Beim Bootstrapping handelt es sich um den Versuch der Gründer, möglichst lange und weitgehend ohne Außenfinanzierung auszukommen. Das Ziel ist es, vollständige Kontrolle über das eigene Unternehmen zu behalten und keinem anderen

außer sich selbst, den Mitarbeitern oder wichtigen Kunden und Lieferanten Rechenschaft ablegen zu müssen.

Für den Gründer heißt das, so schnell wie möglich in das operative Geschäft einzusteigen, durchgängig die Kosten minimal zu halten, um so früh wie möglich den Break-Even zu erreichen und positive Cashflows zu generieren.

Der damit verbundene Arbeitsaufwand ist enorm und erfordert mehr denn je ein effektives und effizientes Controlling.

Leider führen knappe finanzielle Ressourcen auch unweigerlich zu knappen personellen Ressourcen; und zwar auf zweierlei Weise. Zum einen muss überhaupt erst einmal Budget für angestellte Mitarbeiter vorhanden sein. Zum anderen meidet manch guter Mitarbeiter aber auch den Schritt in ein tendenziell unsicheres Start-up mit dünner Kapital- und Personaldecke. Dies führt dazu, dass in nicht wenigen Start-ups auch schon mal der CEO und Gründer den Geschirrspüler ausräumen muss, wenn er morgens ins Büro kommt und einen Kaffee möchte.

Zusammenfassend ergeben sich hieraus die folgenden Aspekte für die Ausgestaltung des Controllings:

- hohe Anfangsinvestitionen erfordern eine ständige Kostenkontrolle,
- der hohen Bedeutung von Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände sollte mit speziellen Controlling-Instrumenten Rechnung getragen werden,
- die Tatsache, dass keine Gewinne erwirtschaftet werden und dass es zu negativen Cashflows kommt ist ein bestandsgefährdendes Risiko und muss insbesondere unter Liquiditätsgesichtspunkten laufend überwacht werden,
- knappe personelle Ressourcen erfordern einen reduzierten Controlling-Ansatz mit wenigen, einfach handhabbaren, aber aussagekräftigen Controlling-Instrumenten,
- bei einer Finanzierung über externe Risikokapitalgeber bestehen nicht selten hohe und entsprechend professionelle externe Reporting-Anforderungen.

Man sieht hier, dass auch fachlich-inhaltlich hohe Ansprüche an das Controlling junger Unternehmen gestellt werden.

### 2.3.3 Gründergeprägte Unternehmensführung

Ein weiteres Kennzeichen junger Unternehmen ist, dass sie praktisch immer unternehmergeführt sind, d. h. die Unternehmensführung erfolgt durch die Gründer selbst. Dies stellt im Vergleich zu den meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen zwar keine Besonderheit dar, ist aber bei der Ausgestaltung des Controllings durchaus zu berücksichtigen.

Für das Unternehmen hat dies positive, aber auch negative Aspekte. Auf der einen Seite führt diese Konstellation dazu, dass es zumindest anfänglich nicht zu irgendwelchen Interessenskonflikten zwischen Unternehmensführung und -eigentümern kommt. Diese auch als Prinzipal-Agent-Problematik bezeichneten Konflikte können in managementgeführten Unternehmen zu erheblichen Reibungsverlusten führen und bedürfen in der Praxis komplexer und meist teurer Lösungsansätze.

▶ **Prinzipal-Agent-Problematik** Beauftragt ein sogenannter Prinzipal (z. B. Unternehmenseigentümer) einen sogenannten Agenten (z. B. Geschäftsführer) mit der Wahrnehmung seiner Aufgaben im Sinne des Prinzipals, so kann er das wahre Engagement und die Qualitäten des Agenten meist nur eingeschränkt erkennen und sieht nur irgendwann das Ergebnis der Arbeit des Agenten.

Der Agent hat in dieser Konstellation einen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal, da er seine eigene Qualität kennt und auch sein Verhalten selbst festlegen kann. Zudem wird unterstellt, dass der Agent seinen Informationsvorsprung tendenziell zuungunsten des Prinzipals ausnutzen wird, wenn es ihm selbst nützlich ist.

Der Nachteil, der einem Prinzipal in dieser Konstellation entsteht, kann durch diverse Maßnahmen minimiert werden, was allerdings meist mit Kosten verbunden ist. Typische Beispiele derartiger Maßnahmen sind regelmäßige Kontrollen (z. B. Zeiterfassungssysteme, Setzen von Meilensteinen sowie Controlling- und Reportinganforderungen) oder erfolgsbasierte Anreizsysteme (z. B. variable Vergütung, Incentives). Darüber hinaus können aber auch Maßnahmen bei der Mitarbeiterauswahl sowie dem Aufbau einer vertrauensvollen Unternehmenskultur unterstützend wirken.

Im Gegensatz zu managementgeführten Unternehmen sind Entscheidungen in unternehmergeführten Unternehmen meist langfristig orientiert und aufgrund der geringen Arbeitsteilung auch näher am operativen Geschehen. Im Idealfall färbt dieses unternehmerische Handeln auch noch positiv auf die Mitarbeiter ab und so kommt es nicht selten vor, dass sich die Mitarbeiter junger Unternehmen sehr stark mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren.

Allerdings können unternehmergeführte Unternehmen auch einige nicht zu unterschätzende Risiken mit sich bringen, denn oft bringen die Unternehmensgründer zwar exzellente Fachkenntnis und einen hohen Spezialisierungsgrad für die operative Geschäftstätigkeit des Unternehmens (z. B. Cookies backen oder Handys reparieren) mit, sind aber selbst noch marktunerfahren und haben nicht selten auch Defizite im kaufmännischen Bereich.

Für das Controlling in unternehmergeführten jungen Unternehmen bedeutet dies, dass das Controlling-Instrumentarium exakt auf die Person des oder der Gründer zugeschnitten und im Idealfall auch wenig kaufmännisches Vorwissen erfordern sollte. Unabhängig davon sollten möglichst Standardinstrumente ohne großen Interpretationsspielraum zum Einsatz kommen, um einem emotional handelnden und marktunerfahrenen Gründer notfalls rational entgegenwirken zu können.

### 2.3.4 Dynamisches Unternehmensumfeld

Abschließend sollte bei der Ausgestaltung des Controllings berücksichtigt werden, dass sich junge Unternehmen in der Gründung- und Wachstumsphase meist in einem laufenden Entwicklungs- und Wachstumsprozess befinden. Insbesondere bei innovativen Unternehmen in jungen Branchen kommt noch erschwerend hinzu, dass auch das Marktumfeld oft sehr dynamisch ist und der Markt darüber hinaus oft noch keine „Spielregeln" kennt.

Junge Unternehmen müssen sich in diesen Unternehmensphasen erst einmal selbst finden, denn vieles ist unsicher und den sich auftuenden Chancen stehen meist nur schwer kalkulierbare Risiken gegenüber. Gelingt es den Gründern, das anvisierte Marktpotenzial intelligent auszuschöpfen, legt dies den Grundstein für weiteres Unternehmenswachstum.

Ein dynamisches Unternehmensumfeld erfordert vom Controlling zum einen ein größtmögliches Maß an Flexibilität, um Anpassungen auch entsprechend abbilden zu können. Dazu benötigen junge Unternehmen sowohl flexible IT-Tools als auch spezielle Controller-Persönlichkeiten. Spätestens in der Wachstumsphase muss das Controlling dann aber so robust aufgestellt sein, dass es auch einer Expansion standhalten und diese zielorientiert unterstützen kann. Auf der anderen Seite muss das Controlling aber auch den Risiken und Unsicherheiten eines dynamischen Unternehmensumfelds Rechnung tragen, denn schon ein Risikofall in einem jungen Unternehmen kann im Gegensatz zu diversifizierten, etablierten Unternehmen weitreichende Konsequenzen haben.

## 2.4 Anforderungen an das Controlling junger Unternehmen

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir einiges über die Notwendigkeit des Controllings, aber noch mehr über die verschiedenen Formen junger Unternehmen sowie deren Besonderheiten und typischen Entwicklungsphasen erfahren. Dabei wurden auch schon viele Anforderungen an ein effektives und effizientes Controlling erkennbar. Diese Erkenntnisse und Anforderungen an ein Controlling junger Unternehmen werden nun etwas strukturierter zusammengefasst und als Basis für die kommenden Kapitel vorbereitet.

### 2.4.1 Das Richtige zur rechten Zeit tun

Auch wenn es in vielen Controlling-Abteilungen etablierter Unternehmen heute so aussieht, als ob Controlling nach dem Motto „viel hilft viel" betrieben wird, sollten sich junge Unternehmen mit begrenzten Ressourcen und noch überschaubarer Komplexität daran nicht orientieren, denn eine Controlling-Information, die keine Aktivität auslöst, ist sinnlos. Controlling sollte mit Augenmaß betrieben werden.

Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, sich die grundlegenden Anforderungen an das Controlling junger Unternehmen im Zusammenspiel mit den Unternehmenszielen während der Gründungs- und Wachstumsphase genauer anzusehen, um darauf aufbauend effektive und effiziente Controlling-Instrumente zusammenzustellen.

In Tab. 2.6 finden Sie die bislang erarbeiteten Anforderungen an ein Controlling junger Unternehmen nochmal übersichtlich zusammengefasst.

Vor diesem Hintergrund muss ein effizientes Controlling junger Unternehmen nun die Instrumente einsetzen, die unter Berücksichtigung der phasenspezifischen Besonderheiten und Ziele passen. Nicht alles was im Controlling möglich ist, macht von Anfang an auch Sinn. Das Controlling sollte mit dem Unternehmen wachsen.

**Gründungsphase** Das vorrangige Ziel des Unternehmensgründers während der Gründungsphase ist unbestritten die erfolgreiche Umsetzung seiner Geschäftsidee. Zu diesem Zweck muss die Geschäftsidee mithilfe eines aussagekräftigen und zugleich realistischen Businessplans konzeptionell sowie finanziell geplant und anschließend umgesetzt werden.

Wir haben oben bereits gesehen, dass die Gründungsphase dann als erfolgreich abgeschlossen gilt, wenn das Unternehmenskonzept durch den Markteintritt des Unternehmens umgesetzt ist und auch die weitere Existenz des Unternehmens gesichert ist. Dazu müssen während der Gründungsphase sämtliche Markteintrittsbarrieren beseitigt (z. B. Identifikation potenzieller Kunden, Aufbau der eigenen Marke sowie eine kundenorientierte Produktentwicklung) und die laufende Finanzierung des Unternehmens sichergestellt werden.

Um diese Ziele erreichen zu können stehen unter Controlling-Gesichtspunkten die Aufgaben der Planung, Finanzierung und laufenden Liquiditätssicherung im Vordergrund. Eine reine Gewinnerzielungsabsicht gehört zumindest bei innovativen Unternehmensgründungen nicht zu den Primärzielen der Gründungsphase.

Daneben muss aber auch der formale und organisatorische Aufbau des Unternehmens vorangetrieben werden.

**Wachstumsphase** Nach erfolgreichem Abschluss der Gründungsphase und erfolgtem Markteintritt rückt in der Wachstumsphase profitables Unternehmenswachstum in den Vordergrund. Somit treten Umsatzwachstum und das Erreichen der Gewinnzone als wichtigste Ergebnisziele neben die laufende Liquiditätssicherung.

Darüber hinaus müssen die bestehenden Produkte laufend angepasst werden oder es müssen Nachfolgeprodukte entwickelt werden, um einer zunehmenden Marktsättigung oder neu hinzukommender Konkurrenz entgegenzuwirken.

Aber auch organisatorisch muss sich das Unternehmen weiterentwickeln. Im Idealfall führen zunehmende Arbeitsteilung und Spezialisierung im Unternehmen zu Effizienzsteigerung und Professionalisierung.

Unabhängig von der Unternehmensphase sollte das Controlling junger Unternehmen mit voranschreitender Unternehmensentwicklung kontinuierlich Instrumente zum

**Tab. 2.6** Anforderungen an ein Controlling junger Unternehmen

| Anforderung | Erläuterung |
|---|---|
| Flexibles und anpassungsfähiges Controlling-System | Controlling darf die Dynamik und Flexibilität junger Unternehmen nicht behindern |
| Risikomanagement | Controlling sollte Chancen und Risiken sichtbar und messbar machen |
| Klare und standardisierte Controlling-Instrumente ohne großen Interpretationsspielraum | Controlling muss rationale Entscheidungen sicherstellen und dabei emotionalen Entscheidungen marktunerfahrener Gründer entgegenwirken |
| Reduziertes und einfaches Controlling-Instrumentarium. | Controlling für junge und ressourcenarme Unternehmen muss reduziert sein auf wenige, einfach handhabbare und doch aussagekräftige Controlling-Instrument |
| Ausrichtung auf den oder die Gründer | Das Controlling muss auf den Informationsbedarf und den Kenntnisstand des oder der Gründer zugeschnitten sein, sollte dabei aber möglichst alle relevanten Aspekte beinhalten |
| Kompatibilität mit den Controlling-Anforderungen von Kapitalgebern | Spätestens wenn externe Kapitalgeber benötigt werden, sollten interne und externe Controlling- und Reporting-Anforderungen abgestimmt werden |
| Controlling immaterieller Werte | Das Controlling sollte die Vorteilhaftigkeit von Investitionen in immaterielle Werte sowie deren aktuellen Wert überwachen |

Erkennen von möglichen Unternehmensrisiken implementieren, um möglichst frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Krisenprävention einleiten zu können.

### 2.4.2 Wesentliche Bausteine des Controllings junger Unternehmen

Der Aufbau eines anforderungsgerechten und dabei möglichst einfachen und kostengünstigen Controllings sollte zunächst aus den Bausteinen zusammengesetzt werden, die ohnehin gesetzlich vorgeschrieben sind oder anderweitig im Rahmen der Unternehmensgründung benötigt werden. Im weiteren Verlauf der Unternehmensentwicklung sollten diese Bausteine und daraus abgeleitete Controlling-Instrumente sukzessive weiterentwickelt und professionalisiert werden.

**Etablierung des Businessplans als Planungs-, Kontroll- und Reporting-Instrument** Der Businessplan darf nicht als starr vorgegebenes Dokument oder gar Formular verstanden werden, das ausgefüllt werden muss, damit Banken oder Investoren Kapital zur Verfügung stellen. Ein Businessplan ist eine unternehmensspezifische und durchaus

komplexe, gedankliche Vorwegnahme des Projektes „Unternehmensgründung“, das alle Schritte und Aspekte beinhalten sollte, die für die realistische und objektive Einschätzung der Realisierbarkeit einer Geschäftsidee notwendig sind.

Auch wenn der Businessplan häufig als reines Kommunikationsinstrument gesehen wird, so steht am Ende der erstmaligen Erstellung und Verabschiedung des Businessplan unter Controlling-Gesichtspunkten durchaus auch ein wertvolles Planungs- und Kontrollinstrumentarium, das sowohl strategische als auch operative Planungselemente enthält und die intuitive und zuweilen emotionale Sichtweise der Gründer einer rationalen Überprüfung unterzieht.

Es wäre daher fahrlässig, den wertvollen und logisch aufgebauten Inhalt des Businessplans mit seinen strategischen Annahmen, zugrundeliegenden Planungsprämissen, den operativen Teilplänen und einer aggregierten Finanzplanung (für Details zu den empfohlenen Inhalten eines Businessplan siehe Abschn. 4.2.1) nicht für Zwecke des Controllings zu verwenden und weiterzuentwickeln.

In den folgenden Kapiteln wird daher vorgeschlagen, den Businessplan neben der externen Kommunikation auch als zentrales Controlling-Instrument für die interne Planung und Kontrolle sowie das Reporting zu verwenden. Das heißt nicht, dass immer ein komplett ausformulierter Businessplan erstellt werden soll, aber die quantitativen Elemente und zugrundeliegenden, wesentlichen qualitativen Annahmen sollten regelmäßig aktualisiert werden.

**Implementierung eines management-orientierten Rechnungswesens** Durch die gesetzliche Buchführungspflicht (siehe Abschn. 3.1) stellt die Finanzbuchhaltung eine der wichtigsten Informationsgrundlagen für ein erstes Controlling dar.

Leider wird das in der laufenden Buchhaltung schlummernde Potenzial in vielen Unternehmen oft nur unzureichend genutzt. Dies liegt bei jungen Unternehmen sicher auch am Zeit- und Ressourcenmangel, aber oft auch an reiner Unkenntnis darüber, welch wertvoller Datenschatz für die Unternehmenssteuerung in einer aktuellen Finanzbuchhaltung schlummert. Leider müssen wir aber auch immer wieder feststellen, dass eine dahingehende Unterstützung durch externe Buchhalter und Steuerberater nach wie vor stark zu wünschen übrig lässt. Mithilfe einer aussagekräftig aufbereiteten und schnell zur Verfügung stehenden monatlichen Finanzbuchhaltung könnten die wesentlichen Instrumente und Kennzahlen für Unternehmensentwicklung und -steuerung schnell und effizient zur Verfügung gestellt werden.

Mit fortschreitender Unternehmensentwicklung und Unternehmensgröße sollte ein rein auf die Finanzbuchhaltung zugeschnittenes betriebliches Rechnungswesen allerdings sukzessive unter management- und controllingorientierten Gesichtspunkten ausgebaut werden.

Wesentlicher Baustein ist dabei der Aufbau eines effizienten Kostenrechnungssystems, das die unternehmensspezifischen Gegebenheiten abbildet und Mithilfe von möglichst flexiblen Standardinstrumenten wie Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung Transparenz über die betrieblichen Kosten schafft.

In einer weiteren Stufe ist anschließend die Ablösung des Businessplans durch den Aufbau eines effektiven Budgetierungs- und Planungssystems angeraten.

**Aufbau eines aussagefähigen Berichtswesens** Mit voranschreitendem Unternehmenswachstum und der damit einhergehenden organisatorischen Aufgabenteilung im Unternehmen gewinnt auch die Bereitstellung unternehmensrelevanter interner Informationen durch das Controlling an Bedeutung. Hierbei ist das Controlling gefordert, die von den Gründern benötigten Informationen in adäquater Form aufzubereiten und zeitnah zur Verfügung zu stellen.

Steigen bereits während der Gründungs- oder Wachstumsphase externe Kapitalgeber ein, kann es allerdings auch schon sehr früh notwendig werden, ein den Anforderungen dieser Kapitalgeber gerechtes externes Reporting aufzubauen.

Um Zusatzaufwand und Inkonsistenzen zu vermeiden sollte darauf geachtet werden, sämtliche Reporting-Anforderungen von Anfang an möglichst weit zu harmonisieren (z. B. auf Basis der Daten im Businessplan) und auch gleich im betrieblichen Rechnungswesen zu berücksichtigen (z. B. Umsatzarten und Kostenstellen).

**Organisatorische Verankerung des Controllings** Junge Unternehmen, die während der Gründungsphase durch einen chronischen Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen gekennzeichnet sind, werden sich zunächst weder eine interne Controlling-Position noch eine externe Vergabe des Controllings leisten können oder wollen.

Aus diesem Grund werden Gründer in der Regel alle hier vorgestellten Aufgaben des Controllings zunächst selbst wahrnehmen müssen. Auch wenn die ohnehin schon stark geforderten Gründer hierdurch noch zusätzlich belastet werden, so hat unter diesen Umständen die Befolgung unseres Instrumentariums den positiven Nebeneffekt, dass intuitive Gründerentscheidungen durch klar strukturierte und rational geprägte Entscheidungsprozesse flankiert werden.

Alternativ können sich innovative Unternehmen aber auch vergleichsweise günstig externe Beratung bei Gründernetzwerken, an Hochschulen oder Industrie- und Handelskammern einholen. Eventuell unterstützen aber auch Banken oder externe Kapitalgeber wie Business Angels oder VC-Gesellschaften mit wertvollem Controlling-Know-how.

Unternehmenswachstum und steigender externer Finanzierungsbedarf führen allerdings irgendwann zu einer Zunahme der Aufgaben sowie der inhaltlichen Anforderungen des Controllings. Es bietet sich daher an, das Controlling spätestens in der Wachstumsphase organisatorisch zu institutionalisieren. In Abhängigkeit von Umfang und Anforderungen kann dies entweder eine eigenständige Controllerposition, eine Assistenz der Geschäftsführung mit klarer Controlling-Verantwortung oder auch ein outgesourctes Controlling sein.

Bei den hier aufgelisteten Bausteinen handelt es sich um eine kurze Auflistung der wesentlichen Elemente, die wir für die Implementierung eines Controllings in jungen Unternehmen empfehlen. Diese Bausteine werden in den folgenden Kapiteln im Detail dargestellt. Daneben gibt es natürlich viele weitere hilfreiche Instrumente, die ein

Gründer für bestimmte Controlling-Zwecke kennen und nutzen sollte. Wir werden auch hiervon einige an geeigneter Stelle in den kommenden Kapiteln darstellen.

### 2.4.3 Typische Fehler junger Unternehmen beim Aufbau des Controllings

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines Controllings in jungen Unternehmen ist, dass bei den Gründern ein gewisses Controlling-Bewusstsein existiert und das Controlling nicht als Beschränkung unternehmerischer Freiheit und Flexibilität oder reine Zusatzbelastung verstanden wird.

Aus diesem Grund betrachten wir nun einige typische Controlling-Fehler, die immer wieder in jungen Unternehmen zu finden sind:

**Planung wird nicht gelebt** In vielen jungen Unternehmen wird zwar ein Businessplan für Banken und Investoren erstellt, aber die Planung als Instrument des Controllings wird nicht gelebt.

Dies führt dazu, dass den jungen Unternehmen der Überblick über die erwartete Kostenentwicklung fehlt und damit verbunden auch die zur Verfügung stehenden liquiden Mittel.

**Keine Zeit für Controlling** Gründer sind immer im Stress und haben viel zu tun. Dies führt dazu, dass das Controlling häufig als administrative Belastung oder „lästiger Papierkram" bei der Aufgabenpriorisierung das Nachsehen hat.

Hier wir die Bedeutung des Controllings als Management-Informationssystem und Steuerungsinstrument verkannt.

**Es läuft gerade alles gut** Controlling wird nur als rückwärtsgerichtete Aufbereitung der Zahlen verstanden und insbesondere in Phasen mit guter wirtschaftlicher Entwicklung gerne vernachlässigt.

Es wird dabei oft übersehen, dass man aber auch in guten Phasen einen kritischen Blick auf Erträge und Aufwendungen werfen oder auch die Zukunft immer im Blick haben sollte, um nicht an Kunden oder Markt vorbei zu wirtschaften.

**Gründer neigen zur Selbstüberschätzung** Eines ist unbestritten: keiner kennt das Unternehmen besser als der Gründer selbst. Allerdings haben wir zu Beginn dieses Buches gesehen, dass es sehr schnell recht komplex werden kann und selbst der brillanteste Kopf hat irgendwann nur noch grobe Werte der aktuellen Unternehmenssituation im Kopf.

Erst ein durchdachtes und möglichst fixiertes Controlling-Instrumentarium kann dann die Rationalität von Gründern und ihren Entscheidungen sicherstellen.

**Wir haben doch unseren Steuerberater** Oft wird auch die ausgelagerte Finanzbuchhaltung als Argument dafür herangezogen, dass sich doch ein externer Berater „um die Zahlen kümmert".

Auch bei jungen Unternehmen garantiert ein funktionierendes externes Rechnungswesen noch lange kein adäquates oder gar zeitnahes Controlling. In der Regel sind die auf der Buchhaltung basierenden betriebswirtschaftlichen Auswertungen für die unternehmerische Steuerung und Planung unpassend oder die Daten kommen einfach viel zu spät, um für zeitnahe unternehmerische Entscheidungen berücksichtigt zu werden.

**Um das Controlling kümmert sich ein Mitarbeiter** Schon in Kap. 1 wurde mehrfach darauf hingewiesen: Controlling ist Chefsache und das nicht nur aufgrund typischerweise knapper personeller Ressourcen in jungen Unternehmen. Gründer dürfen nie den Überblick über die Kosten- und Finanzsituation ihres Unternehmens verlieren.

Die controllingrelevanten Daten können gerne von Mitarbeitern eingesammelt, aufbereitet und analysiert werden, aber der Gründer muss sich diese Ergebnisse ansehen, für sich interpretieren und in seine Entscheidungsfindung einbeziehen.

Sie sollten nun am Ende dieses Kapitels zum einen bereits in der Lage sein, zum anderen aber auch selbstkritisch genug sein, um die oben aufgeführten Controlling-Fehler für Ihr Unternehmen einzuschätzen und die Bedeutung des Controllings als wichtiges Führungsinstrument oder Cockpit erkennen.

## Literatur


1. Wittenberg, V. 2006. *Controlling in jungen Unternehmen. Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase*. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden
2. Probst, Hans-Jürgen. 2007. *Controlling leicht gemacht. Richtig planen, analysieren und steuern,* 24 ff. Redline Wirtschafts. Heidelberg
3. Jung, H. 2010. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,* 1162. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, Wien.
4. Weber, J. 1990. Ursprünge, Begriffe und Ausprägungen des Controlling. In Handbuch Controlling. Poeschel. Stuttgart.
5. Weber, J. 1999. *Einführung in das Controlling,* 39 ff. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart
6. Wöhe, G., und U. Döring. 2010. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,* 189. Vahlen. München
7. Spraul, A., und J. Oeser. 2007. *Controlling*. Bd. 2., 5. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
8. Horváth, P. 1996. *Controlling,* 246. Vahlen, München
9. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2016. *Gründerland Deutschland: Zahlen und Fakten,* 6. Berlin: BMWi.
10. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2016. *Gründerland Deutschland: Zahlen und Fakten,* 16. Berlin: BMWi.
11. Fallgatter, M. J. 2002. *Theorie des Entrepreneurship. Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen,* 27. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.

12. Bischoff, J. G. Mai 2002. Gründungscontrolling als Erfolgsfaktor, 129 f. *ZfB-Ergänzungsheft. 5. Babler. Wiesbaden.*
13. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2016. *Gründerland Deutschland: Zahlen und Fakten,* 4. Berlin: BMWi.
14. Ludwig, J. 2011. *Eigenkapitalbeschaffungsmaßnahmen im Mittelstand – Möglichkeiten zur Verbesserung der Ratingsituation,* 20. Hochschulschrift. ohne Verlag. Ort: Stuttgart.
15. Braun, H. 2013. *Venture Capital-Fonds und Business Angels: Entstehung und Effekt von Kooperationen,* 4. Springer. Fachmedien. Wiesbaden.
16. Gündel, M. 2007. *Private Equity – Finanzierungsinstrument und Anlagemöglichkeit,* 20. Bank-Verlag Köln. Köln
17. Knips, S. 2000. *Risikokapital und neuer Markt: die Aktie als Instrument der Risikokapitalbeschaffung für junge Wachstumsunternehmen,* 10. Peter Lang. Frankfurt

http://www.springer.com/978-3-658-14421-0

Controlling in Start-up-Unternehmen
Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen
Diehm, J.
2017, XI, 310 S. 62 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-14421-0