



Liebe Leserinnen und Leser,

in unserem letzten Quarterly stellten wir Ihnen unseren neuen Themenschwerpunkt **„Controlling von Start-Ups und Start-Up-Initiativen“** vor. Dabei präsentierten wir vielfältige Einblicke in die Anforderungen des Controllings in Start-Ups und zeigten die spezifischen Bedürfnisse des Controllings bei Start-Ups auf.

Im vorliegenden Newsletter möchten wir uns wieder vermehrt an etablierte Unternehmen richten, wie sie ihre Innovation mit Hilfe von Start-Up Initiativen steuern können. Dazu gehören bspw. Innovation Labs, Acceleratoren, Incubatoren, Hubs und Corporate Venture Capital Initiativen. Die Charakteristiken und Unterschiede dieser Initiativen stehen im Vordergrund.

Zudem möchten wir Ihnen von der Verleihung des Green Controlling Preises 2018 berichten, der von uns im Rahmen des 32. Stuttgarter Controlling & Management Forum verliehen wurde.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

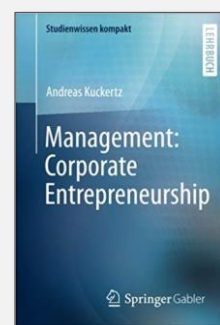
Siegfried Gänßlen
Vorstand des ICV

Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Stefan Tobias
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

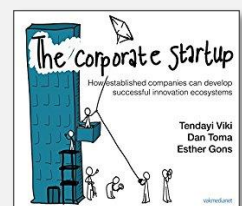
Lesetipps

Das Buch **„Management: Corporate Entrepreneurship“** von A. Kuckertz gibt etablierten Unternehmen interessante Einblicke in die Welt der Start-Ups und beleuchtet, wie Unternehmen innovative Strukturen schaffen können, um auch zukünftig an neuen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu gehört zum einen die strategische Ausrichtung, aber auch das Umdenken in den Organisationsstrukturen, bis hin zur Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters.



Kurzum werden bereits etablierten Unternehmen Möglichkeiten und Werkzeuge zum erfolgreichen Unternehmertum aufgezeigt.

Auch große Unternehmen müssen innovativ bleiben. Die Umsetzung inkl. Aufbau einer Innovationskultur und bekannten Prozessen wie Lean-Start-Up wird im Buch **„The Corporate Startup“** von T. Viki ausführlich vorgestellt.



Führungskräften und Entscheidern werden so die wichtigsten Strukturen und Instrumente zur Umsetzung neuer innovativer Ideen an die Hand gegeben.

32. Stuttgarter Controlling & Management Forum | Verleihung des Green Controlling Preises

Seit 2011 wird jährlich während des Stuttgarter Controlling & Management Forums der Green Controlling Preis von der Péter Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) verliehen. Der mit 10.000 Euro dotierte Preis würdigt innovative sowie effektive „grüne“ Controlling-Lösungen, welche die Umsetzung ökologisch orientierter Strategien, Programme und Projekte zum Ziel haben. Der Green Controlling Preis entstammt der Arbeit der Ideenwerkstatt zum Thema „Green Controlling“. In diesem Jahr überzeugte das Kreuzfahrtunternehmen AIDA Cruises. Dr. Ali Arnaout (CFO und Senior Vice President Business Development) nahm den Preis von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Stiftungsgründer und Jury-Vorsitzender) und Siegfried Gänßlen (Vorstandsmitglied des ICV) entgegen.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth erläuterte in seiner Laudatio zunächst, dass mit dem Green Controlling Preis alljährlich Lösungen prämiert werden, bei denen die Nachhaltigkeitsicht in das gesamte Unternehmen integriert werden. Dabei zählen eine klare Aufgabenstellung und das Mitwirken des Controllers genauso, wie die Umsetzung in der Unternehmenssteuerung. Die Preisträgerlösung 2018 schaffte es auch diesmal wieder „mit grünen Ansätzen schwarze Zahlen zu schreiben“, so Professor Horváth. Dr. Ali Arnaout nahm den Green Controlling Preis entgegen und stellte die preisgekrönte Green Controlling-Lösung vor. Das Konzept der Nachhaltigkeit wurde bei AIDA Cruises auf Gesamtunternehmensebene beschlossen. Das Controlling hilft bei der Umsetzung der daraus resultierten Ziele mithilfe von neuen und innovativ gestalteten Kennzahlen, die es ermöglichen, die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales)

gleichermaßen in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Besonders innovativ ist der Konzern in der Durchgängigkeit der Planung. Ausgezeichnet wurden daher die technischen Innovationen, die mit ökonomischen Innovationen zur betriebswirtschaftlichen Steuerung und Planung von ökologischen Strategien verbunden werden.

Stolz ist der Marktführer von Kreuzfahrtschiffen in diesem Zusammenhang auch auf die vor gut drei Monaten in Betrieb genommene AIDA Nova. Es ist das größte für den deutschen Markt erbaute Kreuzfahrtschiff, das rein mit Flüssiggas betrieben wird. Durch die steigenden Auflagen der (EU-)Länder für Kreuzfahrten, hat es sich AIDA Cruises ebenfalls zum Ziel gemacht, zukunftsweisende und saubere Antriebslösungen für die gesamte Schiffflotte zu schaffen. Als Marktführer testen sie neue Technologien aus und etablieren letztlich die effektivsten und effizientesten.



Von links nach rechts: **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**, Stiftungsgründer und Jury-Vorsitzender; **Dr. Ali Arnaout**, CFO und Senior Vice President Business Development AIDA Cruises, **Siegfried Gänßlen**, Vorstand des ICV, **Dr. Thomas Schulz**, Beratung für nachhaltige Unternehmensführung.

Start-Up Initiativen | Grundlagen und Besonderheiten aus Controlling-Perspektive

Controlling hört beim Management von Start-Up Initiativen nicht auf. Es müssen jedoch gewisse Feinheiten bei der Regulierung und Kontrolle dieser Initiativen beachtet werden – das klassische Controlling kann nur begrenzt Anwendung finden.

Seit mehreren Jahren betreiben Unternehmen sog. Corporate Open Innovation Aktivitäten: sie integrieren externes Wissens in ihr Geschäftsumfeld mittels Kooperationen, Akquise oder Ausgründungen. Die Vorstellung, ein Start-Up in ein Unternehmen zu integrieren ist verlockend: man erhofft sich agile und schnelle Prozesse, Kreativität und Wachstum. Häufig lässt das Tagesgeschäft aber kaum Freiheiten für bestehende Mitarbeiter zu, sodass auch zunächst ein internes Umdenken – gerade hinsichtlich Akzeptanz und Fehlerkultur – stattfinden muss. Die Integration von externem Wissen mittels Corporate Open Innovation Initiativen wird nun vorgestellt (s. Abb. 1).

Ein **Corporate Business Lab (CBL)** dient grundsätzlich dem Ziel der Ideengenerierung und der Erfindung neuer Produkte mit der Absicht der nahen Markt-Kommerzialisierung. Aufgrund der Tatsache, dass hier vor allem Innovation kreativ entwickelt und getestet werden, sind Labs gerade in frühen Stadien des Innovationsprozesses sinnvoll, da hier lediglich Leitplanken vorgegeben werden, aber noch keine konkreten Produktideen, Zielmärkte oder Kundengruppen festgelegt worden sind. Aus Controlling Perspektive sollten dem Lab zunächst genügend Freiräume zur kreativen Ausgestaltung gegeben werden. Grundsätzlich machen ein stark formalisiertes Controlling und strenge Auflagen in den frühen Phasen des Innovationsprozesses wenig Sinn, da die Ideengenerierung von der vorgegebenen Kultur lebt und möglichst viele Freiheiten braucht. Bspw. sollte die Kreativität der Mitarbeiter gefördert und ein „Fail-fast & early Denken“ umgesetzt werden. Indes sollte es eng geplante Iterationen und Meetings hinsichtlich Projektfortschritt geben, sodass ungeeignete Ideen rasch terminiert werden können. Google beschäftigt sich im sog. Lab X mit Maschinenintelligenz und Quanten-AI.

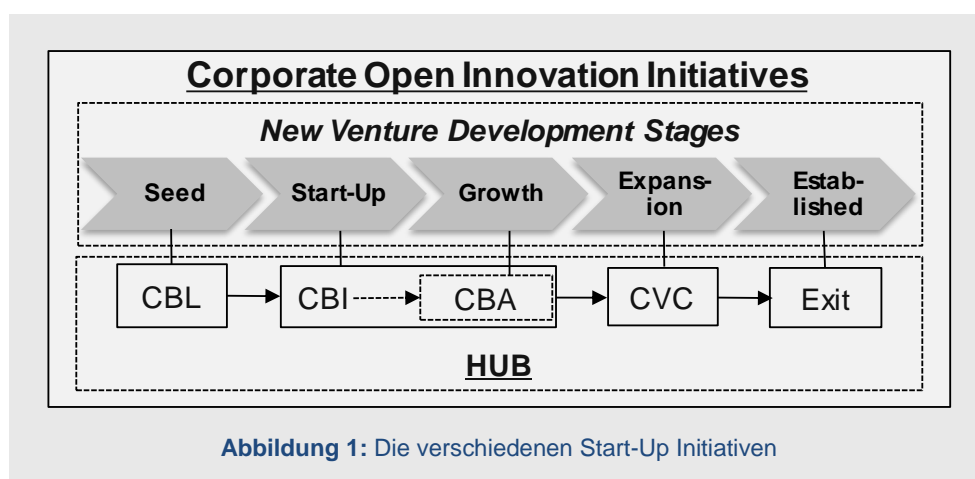
Der klassische **Corporate Business Inkubator (CBI)** ist in der Wachstumsphase angesiedelt. Er bietet Mentoring und

Netzwerke, häufig auch noch finanzielle Ressourcen und Büroflächen. In der Regel sind Inkubatoren in ihrer Dauer sehr flexibel und haben bis zur Weiterentwicklung bzw. Wachstumsentwicklung der Ziel-Unternehmung weiterhin Bestand. Es ist die Aufgabe des Controllers, dem Inkubator genaue Vorgaben zu geben. Bspw. sollten sie mit scharfen Deadlines und angemessenem Budget ausgestattet werden. Bosch bietet auf ihrer Plattform grow solch ein Programm an.

Corporate Business Acceleratoren (CBA) sind eine spezielle Form des Inkubators, die mit einem im Vorfeld festgelegten Programm für eine begrenzte Anzahl an Fördervorhaben eingeschränkt sind. Die an der Förderung teilnehmenden Start-Ups werden in Gruppen eingeteilt und erhalten im Regelfall Schulungen, finanzielle Ressourcen und Büroräume. An dieser Stelle sollte hervorgehoben werden, dass bei der Integration und Ausgliederung von Start-Ups aus etablierten Unternehmen, das Mutterunternehmen die Position des Fördernden einnimmt, während die Neugründung sowohl von der Schnelllebigkeit eines Start-Ups als auch von den finanziellen Ressourcen des Konzern profitieren kann. Controlling-Prozesse dürfen hier schon deutlich formalisierter sein. Ein geeignetes Beispiel hier wäre Telefónicas Accelerator Programm Wayra.

Zuletzt gibt es noch **Corporate Venture Capital (CVC)**, die in erster Linie mit Unternehmensgeldern bereits existierende und fortgeschrittene Unternehmen fördern. Diese Ressourcen werden häufig zur Realisierung von Scaling-Up Effekten benötigt. Das investierende Unternehmen erhält im Gegenzug Unternehmensanteile. Trumpf hat vor kurzer Zeit ein solches Programm in-house gestartet.

Der **Corporate Business Hub** bündelt die zuvor genannten Initiativen. Damit stellt der Hub eine übergeordnete Einheit dar. Ein bekanntes Beispiel ist das next47 Programm von Siemens.

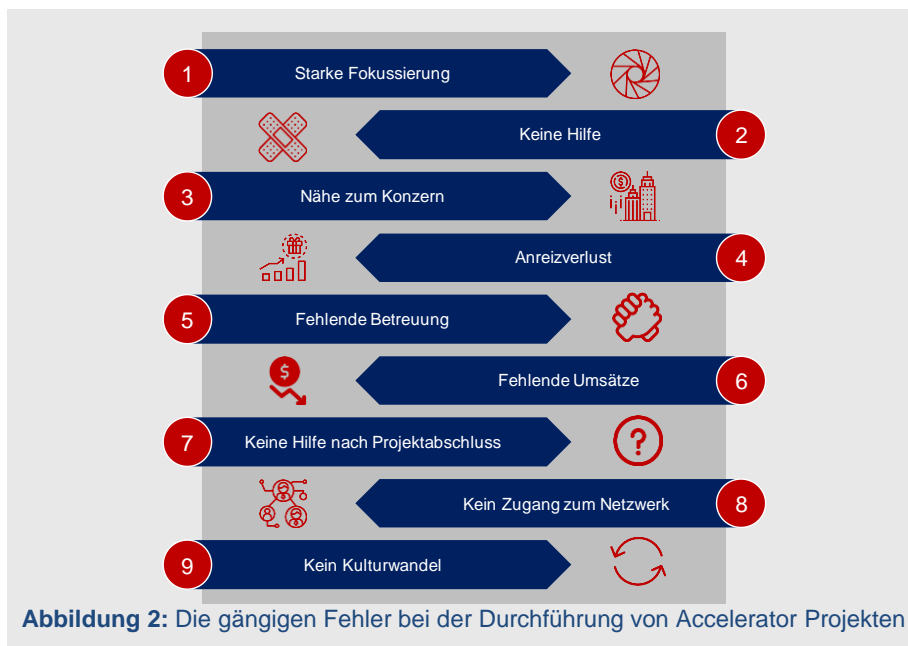


Schwerpunktthema Accelerator | Fehler bei der unternehmensinternen Projektdurchführung

Will ein Unternehmen ein internes Accelerator Programm aufbauen, steht es grundsätzlich vor einigen Hürden und Problemen. Häufig scheitern diese Projekte an ausreichender Geduld, fehlendem Coaching und mangelnder Betreuung.

Unternehmensinterne Accelerator Programme scheitern häufig aufgrund verschiedener Faktoren bzw. Fehlern. Die gängigsten wollen wir Ihnen im folgenden Beitrag gerne vorstellen (s. Abb. 2): Das eigene operative Geschäft kann häufig dazu führen, dass man sich **zu stark** auf bereits bekannte und erfahrende Geschäftsbereiche/Märkte **fokussiert**. Indes sollten Entscheidungsträger einen Blick über den eigenen Horizont wagen, um etwaige Markterschließungen realisieren zu können und keine Chancen zu verpassen. Mitarbeiter in Accelerator Projekten können unerfahren sein und müssen erst durch geeignete **Mentoring-Programme, Coachings** und **Workshops** die nötigen Skillsets gelehrt werden, die für die Durchführung ihres Projektes so unabdingbar sind. Weiterhin kann es sehr lohnenswert sein, das Programm von den Räumlichkeiten des **Mutter-Unternehmens auszugliedern**. Dies ist vor allem durch möglicherweise eingeschränkte Freiräume, Kreativität und übergeordnete Unternehmenskultur bedingt. Sofern interne Fachleute zum Coaching an ihre Grenzen stoßen bzw. den **Anreiz verlieren**, können externe Coaches oftmals diese Lücke schließen.

Damit geht auch die **Betreuung** des Programms einher, welches unter dem Patronat eines Verantwortlichen stehen sollte. Außerdem sollte das Programm nicht sofort terminiert werden, wenn die **initialen Umsätze ausbleiben** und damit der **finanzielle Anreiz** zur Fortführung auf den ersten Blick verschwindet. Solche Programme benötigen Zeit und auch die Bedachtsamkeit des Controllings, welches mit dem nötigen Feingefühl Grenzen und Vorgaben für das Programm definieren muss. Ist das Projekt erfolgreich gelungen, darf im Anschluss, die Betreuung nicht enden. Gerade dann sollte das Unternehmensnetzwerk zur Verfügung gestellt und der eigene Kulturwandel vorangetrieben werden. Sofern die eigenen Mitarbeiter schon in Start-Ups gearbeitet haben, kann dieser Wandel erfahrungsgemäß leichter durchgeführt werden. Der Controller sollte die Entwicklung eines solchen Programms aufmerksam verfolgen, diese Fehler antizipieren und ggf. Gegenmaßnahmen einleiten. Schon beim Aufbau sollte er an gegebenen Punkten intervenieren, da er unabhängig das Projekt als großes Ganzes erfassen kann. Eine enge Abstimmung mit dem Management ist hier sehr ratsam.



Quellenverzeichnis

Claussen, T. (2018): 9 häufige Fehler, die Konzerne bei Accelerator-Programmen machen, www.gruenderszene.de.

Impressum

Herausgeber und Urheberrechte

Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Siegfried Gänßlen
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Prof. Dr. Ronald Gleich
Stefan Tobias

Redaktion

EBS Universität für Wirtschaft und Recht
Dr. Jan Christoph Munk
Rheingastr. 1
65375 Oestrich-Winkel
Telefon: +49 (611) 7102-1380
Telefax: +49 (611) 7102-10-1380
christoph.munk@ebs.edu

Kernteam der Ideenwerkstatt

Manfred Blachfellner
Siegfried Gänßlen
Prof. Dr. Ronald Gleich
Dr. Lars Grünert
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Dr. Jan Christoph Munk
Prof. Dr. Mischa Seiter
Karl-Heinz Steinke
Stefan Tobias
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Internationaler Controller Verein eV

Geschäftsstelle
Münchner Str. 8
82237 Wörthsee
Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20
Telefax: +49 (0) 8153 88 974 - 31
www.icv-controlling.com
verein@icv-controlling.com