



Liebe Leserinnen und Leser,

in den letzten Newslettern haben wir bereits differenzierte Einblicke in unseren aktuellen Themenschwerpunkt „**Controlling von Start-Ups und Start-Up-Initiativen**“ gegeben. Die Arbeiten am Dream Car-Bericht stehen kurz vor Abschluss.

In diesem Newsletter möchten wir den Blickwinkel nochmal verschärft auf eine junge Controlling-Disziplin legen, die bislang von uns noch wenig Aufmerksamkeit erhalten hat: Objectives and Key Results (OKRs). Die aus dem Silicon Valley bekannt gewordene Management-Disziplin hat nun auch den Sprung nach Deutschland geschafft und bezieht sich vor allem auf eine Form des Performance Measurement aus einer Management-Perspektive heraus.

Außerdem wollen wir noch auf die Bewertung von Start-Ups eingehen. Zu guter Letzt kommen wir mit dem Beispiel von Trumpfs Open Innovation Initiative Internerthertum wieder auf das Oberthema zurück.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

Siegfried Gänßlen
Vorstand des ICV

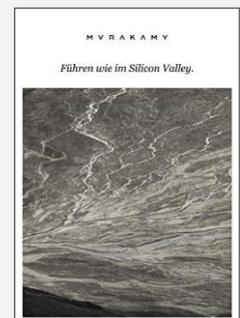
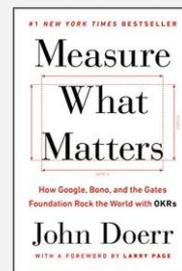
Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Stefan Tobias
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Lesetipps

Measure What Matters von J. Doerr ist ein Managementsystem, das auf Objectives and Key Results (OKRs) basiert. Die Ziele zeigen uns, in welche Richtung wir gehen wollen. „Die Kolonialisierung des Mars“ könnte ein gutes Ziel für SpaceX gewesen sein. Es geht darum Ergebnisse messbar und planbar zu machen: „Was will ich erreichen und was muss ich dafür tun?“ Das Setzen eines Ziels bestimmt die Richtung. J. Doerr hat mit seinem Buch einen Grundstein für die Messung per OKRs gelegt, auf dem seitdem nicht nur viele Start-Ups aufgebaut haben.

F. Alberti gibt in seinem Buch **Führen wie im Silicon Valley** nicht nur erste Grundlagen zu OKRs, sondern bietet auch hilfreiche Tipps bei der internen Umsetzung im eigenen Unternehmen. Der Leser kann sich einen schnellen Überblick über die Vorteile dieses Management-Ansatzes verschaffen. Gleichzeitig werden auf die typischen Fehler bei der Umsetzung hingewiesen.



Der Sprung der OKRs in die deutsche Start-Up Szene | Thematische Grundlagen zu OKRs

Als John Doerr 1999 bei Google einen Vortrag über die Neukonzeptionen von Zielen und die engere Verknüpfung mit Strategien hielt, war ihm vermutlich noch nicht bewusst, welches Ausmaß seine Überlegungen in der Zukunft haben werden. Heutzutage kommt die kalifornische Start-Up und fortgeschrittene Tech-Szene nicht mehr ohne Objective and Key Results (OKRs) aus – auch in Deutschland erfreut sie sich zunehmend Beliebtheit.

Objectives and Key Results – oder auch kurz: OKRs. Dahinter versteckt sich ein sehr ergebnisorientiertes Gerüst. Die Kernidee der im Silicon Valley bekannt gewordenen Management-Disziplin grenzt sich vor allem gegenüber klassischen Performance-Measurement Konzepten dadurch ab, dass sich Ziele für einzelne Team-Mitglieder abgrenzen lassen. Die Performance einzelner Mitglieder verspricht in dieser Hinsicht eine höhere Transparenz und Genauigkeit. Gerade bei der zunehmenden Anzahl von Team Mitgliedern in wachsenden Start-Ups verliert man als Vorgesetzter leicht mal den Überblick: „Wer arbeitet gerade an welchen Themen? Hat sie/er Probleme?“ Obwohl es dem Konzept der Balanced Scorecard (BSC) sehr ähnelt, setzen OKRs besonders stark auf kürzere Soll-Ist-Vergleiche und auf eine Verzahnung mit dem Projektmanagement. Es lässt sich festhalten, dass ein Umdenken von Messung des Projekterfolges hin zur Messung der Performance von Angestellten stattgefunden hat. Während der Trend in den USA seit Jahren anhält, hat man das Gefühl, dass auch in deutschen Unternehmen OKRs an Beliebtheit gewonnen haben (Handelsblatt, 30.08.2018). Neben Google setzen vor allem Unternehmen wie Amazon, Twitter, LinkedIn und Adobe auf den Einsatz von OKRs. Dabei gewinnen OKRs besonders in der deutschen Start-Up und „Grown-Up“-Szene an Beliebtheit: z.B. messen Zalando, FlixBus, Emma, Trivago und MyMüsli die Leistung ihrer Teams und Mitglieder mit OKRs.

Im Fall von Google wurde zunächst ein **übergeordnetes Ziel** vordefiniert, welches dann in kleinere Unterziele zerlegt wurde. Normalerweise wird dafür ein sog. **Score** festgelegt – im Regelfall 100%. Dies ist das Maximum welches erreicht werden kann, ansonsten liegt bereits ein Fehler in der **Formalisierung** des Ziels. Außerdem wird ein erwarteter Score bestimmt

(fallabhängig, aber erwartungsweise um die 70-80%), um die Mitarbeiter zu motivieren und an ihre eigenen **Grenzen** zu bringen. In der Praxis führen diese Grenzen auch zu Fehlern und Versagen – als **lernende Organisation** werden diese Erfahrungswerte im **nächsten Quartalstreffen** bereits einbezogen.

Bei all dem Wirbel um OKRs müssen ihre **Erfolgsfaktoren** unbedingt bei der Umsetzung beachtet werden. Zunächst sollte die Kernidee der gesamten Organisation vorgestellt werden, sodass jedes einzelne Teammitglied **unmissverständlich** begreift, dass mit der Einführung von OKRs kein Mehraufwand für den klassischen Arbeitnehmer entsteht. Vielmehr soll verstanden werden, dass detail- und ergebnisgetreues Verfolgen der eigenen Performance nun möglich ist. Neben dieser angemessenen Kommunikation muss damit eine gewisse Transparenz geschaffen werden: jeder kann den Erfolg einsehen. Weiterhin sollten OKRs **nicht über dichtome Ziele** messen, sondern gezielt über KPIs. Fraglich ist, ob die OKRs länger in den Unternehmen verbleiben werden als die BSC, doch das wird die Zeit zeigen ...

OKRs sind nicht nur auf Start-Ups und Tech-Firmen limitiert. Alles, was es zur Implementierung benötigt, ist eine angemessene Vorbereitung und Umsetzung. Sind angemessene Ziele formuliert, müssen diesen im zweiten Schritt messbare Schlüsselergebnisse zugeordnet werden, die in der kommenden Periode (meistens Quartal) erreicht werden sollen. Erfahrungsgemäß werden die Ziele ambitioniert hoch angesetzt, sodass bereits eine Erreichung von 70% herausragend ist. Abbildung 1 bietet einen weiteren Überblick.

STECKBRIEF OKRs

Zusammenfassung

- Ziele sollten durch **Meilensteine** konkretisiert werden.
- Ein übergeordnetes Ziel kann im zweiten Schritt auf **Unterziele** und damit auf unterschiedliche Abteilungen und Mitglieder aufgesplittet werden.
- Unterzielen müssen **Verantwortlichkeiten** zugeordnet werden, damit dann der **Erfolg** einzelner Teams und Mitglieder zielgerecht überprüft werden kann.

Erfolgsfaktoren

- ✓ **Transparenz** schaffen für einzelne Erfolgsbeurteilung.
- ✓ **Granulare** Betrachtung von Zielen und Vorgaben.
- ✓ Mindestens eine Überprüfung pro **Quartal**.
- ✓ Messung über **KPIs** und nicht über „ja/nein“-Resultate.
- ✓ Autonome Teams, leicht gelöst, Aufgaben sind durch Ziele stark formalisiert (und damit auch die Verantwortlichkeiten).

Abbildung 1: Zusammenfassende Darstellung zu OKRs

Bewertung von Start-Ups | Ausgewählte Bewertungsmethoden zur Evaluierung von Start-Ups

Wie bewertet man Start-Ups in frühen Phasen oder mit noch nicht ganz ausgereifte Ideen? Im folgenden Text werden ausgewählte Bewertungsmethoden und vor allem die bei Business Angels populären Kalkulationsmethoden vorgestellt.

Grundsätzlich ist die Bewertung von Start-Ups und Geschäftsideen nicht immer trivial. Stellt man sich ein Start-Up in der Gründungsphase vor, kann der Wert eines Investments nur sehr schwer mit Unternehmensanteilen aufgewogen werden: entweder die Geschäftsidee funktioniert und finanzielle Erträge sind sehr wahrscheinlich oder nicht. Dieser Auffassung ist auch der bekannte Venture Capitalist Darryl Wash.

Daher sollen im Folgenden **Bewertungsmethoden** vorgestellt, welche sich mit dieser Herausforderung auseinandersetzen. Allerdings muss man beachten, dass Bewertungsmethoden, die sich auf Ideen in frühen Phasen beziehen, nur sehr selten einen tatsächlichen Gegenwert besitzen. Außerdem gibt es nicht *die* beste Bewertungsmethode; jede Herangehensweise hat ihre Stärken und Schwächen. Oftmals wird auch nicht versucht den Unternehmenswert besonders präzise zu kalkulieren, sondern vielmehr eine **Bandbreite** angeben zu können.

Häufig setzen Investoren auf einfache und schnell durchführbare Kalkulationen. Dazu gehören bspw. **Multiples**. Mit diesen wird anhand vergleichbarer Unternehmen ein relativer Marktwert kalkuliert. Vergleichbare Unternehmen werden gebenchmarked, um von diesen Kennzahlen abzuleiten und dann auf die neue Geschäftsidee bzw. das Start-Up zu übertragen. Man kann Multiples für Unternehmen einsetzen, die an der Börse gehandelt werden (**Trading Multiples**) und für solche, die bspw. gerade verkauft worden sind (**Transaction Multiples**). Hier muss allerdings beachtet werden, dass Unternehmen oftmals eine Prämie von bis zu 50% für den Kauf aufschlagen. Obwohl Multiples eher ein statischer Ansatz sind und keine zukünftige Entwicklung des Unternehmens berücksichtigen, sind sie wohl die **bekannteste und am häufigsten eingesetzte Methode**, um Start-Ups zu bewerten. Multiples basieren auf öffentlichen Daten. Im Gegensatz dazu steht die **Discounted Cash-Flow Methode**, bei der die zu erwartenden Zahlungsströme prognostiziert (**Forecast**) und auf den heutigen Tag diskontiert werden. Zusätzlich gibt es einen

Endwert, der sog. **Terminal Value**, der ebenfalls diskontiert wird. Der Einsatz dieser Methode ist sehr komplex und häufig benötigt man umfassende firmeninterne Informationen.

Weitere einfache Methoden sind die **Berkus Methode** und die **1/3 Regel**. Dave Berkus hat in seiner Standard-Formel folgende Überlegungen zur Kalkulation von Start-Up-Bewertungen zugrunde gelegt: Eine gute Idee (1 Mio.\$), erfolgreicher Prototyp (1 Mio.\$), Management Team (1-2 Mio.\$), Board-Qualität (1 Mio.\$) und bereits erfolgreiche Umsätze (1 Mio.\$). Die Bewertungen beziehen sich auf einen „bis zu“ Wert. Diese Berechnung ist recht einfach und nachvollziehbar.

Viele andere Business Angels vertrauen auf die 1/3 Regel, die davon ausgeht, dass 1/3 des Investments an die Gründer, 1/3 an den Investor und 1/3 an das Management geht, welches unbedingt vom Gründungsteam losgekoppelt sein sollte. Diese Differenzierung ist nicht immer ganz einfach, was die Bewertung maßgeblich erschwert.

In **Deutschland** setzt man besonders auf eine Faustregel, die Bewertungs- und Investitionsrunden analysiert. Dabei sind **Investitionshöhen zwischen 500.000€ und 1 Mio.€ besonders beliebt**. Man geht davon aus, dass Gründer, die weniger als 500.000€ einsammeln wollen, zu klein denken, während eine Summe über 1 Mio.€ zu gierig für den Anfang erscheint.

Neben diesen klassischen Bewertungsmethoden müssen auch andere Faktoren im Hinterkopf behalten werden, die den Wert beeinflussen können. So werden einzigartige Produkte, geringe Abhängigkeiten zu Mitarbeitern und Kunden und gute Kundenbeziehungen den Wert tendenziell erhöhen, während geringe Markteintrittsbarrieren (und damit potenzielle Nachahmer), und vereinzelte Abhängigkeiten von Lieferanten und Großkunden, die für einen hohen Teil des Umsatzes verantwortlich sind, den Wert schmälern.



Abbildung 2: Ausgewählte Bewertungsmethoden zur Evaluierung von Start-Ups

Schwerpunktthema Inkubator | Aufzeigen von Möglichkeiten anhand Trumpfs Internehmertum

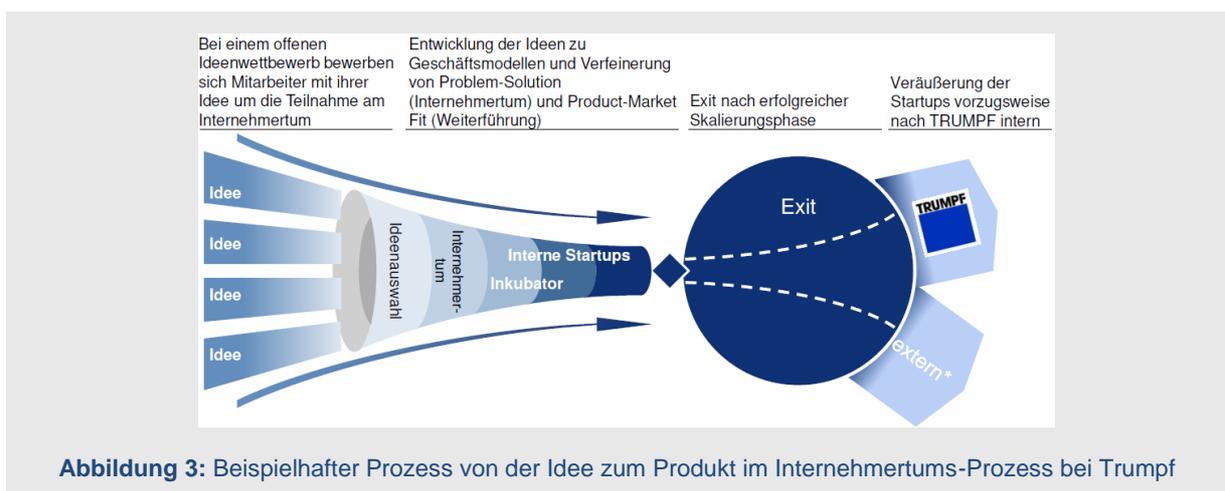
TRUMPF setzt mit seinem Inkubator-Programm „Internehmertum“ nicht nur Anreize, dass sich eigene Mitarbeiter mit neuen innovativen Geschäftsideen auseinandersetzen, sondern versucht damit auch Geschäftsbereiche zu erreichen, die zwar nicht im Kerngeschäft, aber in strategischer Nähe des Unternehmens liegen. Das Controlling spielt hierbei eine erhebliche Rolle.

Innovationen sind ein integraler Bestandteil von TRUMPFs Unternehmensstrategie. Das Hochtechnologieunternehmen mit Fertigungslösungen in den Bereichen Werkzeugmaschinen, Lasertechnik und Elektronik mit Sitz in Ditzingen erarbeitet Lösungen auch mit Start-Ups. Im Rahmen des inhouse Projekts **Internehmertum** können Mitarbeiter eigene Geschäftsideen validieren. Dafür werden sie zunächst für bis zu 3 Monate freigestellt und mit einem Budget von 30.000€ ausgestattet. Was steckt hinter der Idee?

Trumpf analysiert regelmäßig neue Geschäftsfelder und Märkte. Besonders Geschäftsmodelle, die zwar außerhalb des Bestandsgeschäftes liegen, aber dennoch einen hohen strategischen Fit zum Unternehmen haben, sollen **intern** entwickelt und umgesetzt werden. Trumpf gibt dafür eigenen Mitarbeitern die nötigen Freiheiten, neue Ideen zu verfolgen und diese dann zu validieren. Außerdem werden diese Mitarbeiter nochmal gesondert gecoacht; sie sollen in der Lage sein, unternehmerisch außerhalb von Zuständigkeitsbereichen zu denken. Neben dieser Inkubator-Tätigkeit, agiert Trumpf zusätzlich noch als Corporate Venture Capital (CVC), investiert folglich in Form von Minderheitsbeteiligung in bereits bestehende (externe) Start-Ups.

In den ersten 3 Monaten Entwicklung wird ein grobes Geschäftsmodell und ein Geschäftsplan entwickelt.

Des Weiteren soll ein **Minimum Viable Product (MVP)** erarbeitet werden. Nach diesen 3 Monaten wird geprüft, ob die Idee als eigenständiges Geschäftsmodell weitergeführt werden kann. Hat die Idee diesen Check passiert, haben die Mitarbeiter in den folgenden 6-18 Monaten Zeit, einen **Prototyp** sowie einen ausgereiften Geschäftsplan zu entwickeln. Außerdem soll der Produkt-Markt Fit analysiert werden. Konnten auch bei diesem Check die Mitarbeiter überzeugen, wird nun überlegt, wie mit der Idee weiterverfahren wird. Grundsätzlich könnte die Geschäftsidee entweder in Form eines internen Start-Ups oder eines Spin-Offs (interne Projekte sind nicht das Ziel bzw. nicht im Fokus, sind eher ein „Abfallprodukt“) weiterverfolgt werden. Es werden aber auch gezielt Geschäftsideen beendet die z.B. kein ausreichendes Marktpotential oder -wachstum aufweisen. Die Erfolge und Bewertung der Ideen misst das TRUMPF Internehmertum aktuell über **Kennzahlen**, z.B. „Anzahl weiterentwickelter Mitarbeiter“ oder „Anzahl Runden pro Jahr“. Allerdings können die Ideen nicht nach klassischen Vorgehensweisen inhouse im Controlling bewertet werden, sondern müssen als losgelöste Geschäftspläne betrachtet werden. TRUMPF hat das Projekt Internehmertum von den Örtlichkeiten in Ditzingen räumlich getrennt. Es gibt ein Top-Management-Gremium, welches die gerade verfolgten Ideen prüft und entscheidet, ob die Geschäftsideen weiterverfolgt werden oder nicht.



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