

**Liebe Leserinnen und Leser,**

in Deutschland gab es 2016 laut des Institut für Mittelstandsforschung Bonn rund 282.000 gewerbliche Gründungen. Die Vorstellung eines Garagen-Start-Ups in Steve Jobs Manier und modernem Flair ist verlockend. Bei der ganzen Euphorie vernachlässigen die meisten Gründer das Thema Controlling entweder teilweise oder sogar komplett. Sowohl kurze Lebenszyklusphasen, als auch explosionsartige Wachstumsschübe junger Unternehmen, lassen das Themengebiet Controlling für Start-Ups umso dringlicher erscheinen. Auch etablierte Unternehmen gründen in den letzten Jahren vermehrt eigene Start-Up-Initiativen (z.B. Innovation Labs, Acceleratoren, Incubatoren, Hubs und Corporate Venture Capital), naturgemäß ohne dabei bereits Erfahrungen bzgl. deren Controlling zu haben. Der für die ICV Ideenwerkstatt daraus abgeleitete Themenschwerpunkt **„Controlling von Start-Ups und Start-Up-Initiativen“** beschränkt sich in diesem Quarterly zunächst auf die besonderen Anforderungen des Controllings in Start-Ups. Die folgenden Ausgaben werden besonders das Controlling von Start-Up-Initiativen in etablierten Unternehmen beleuchten. Seien jetzt schon gespannt auf den nächsten Quarterly!

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 **„Kooperation zwischen Mittelstand und Start-Up-Unternehmen“** von W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), bietet einen ersten Einblick in die Welt der Unternehmenskooperationen und setzt dabei einen Schwerpunkt auf Start-Up-Unternehmen.



Diese stellen mittlerweile einen bedeutenden Erfolgsfaktor für den Mittelstand dar. Die Autoren präsentieren die Ergebnisse einer Umfrage unter 102 Unternehmen und schließen eine Fallstudie mit 24 Unternehmen in die Analyse ein. Daraus werden abschließend Handlungsempfehlungen und Best-Practices abgeleitet.

Jürgen Diehm gibt in seinem Buch **„Controlling in Start-Up-Unternehmen“** Gründern nützliche Hilfestellungen, damit sie zu aussagekräftigen Führungs- und Entscheidungsinformationen kommen. Ein sukzessiver Aufbau einer eigenständigen Controlling-Einheit kann für Gründer – gerade ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund – eine große Herausforderung darstellen. Neben Tipps und Beispielen werden dem Leser auch nützliche Checklisten mit an die Hand gegeben.



## Management-Control-Systeme in Start-Ups | Ausprägung ist abhängig vom Lebenszyklus

Gängige Management-Control-Systeme lassen sich aufgrund der besonderen Merkmale der Start-Ups nicht einfach auf diese übertragen. Eine Anpassung entsprechender Kontrollmechanismen auf Start-Ups ist zunächst notwendig.

Den **Management-Control-Systemen (MCS)** in Start-Ups wurden in der Forschung bislang recht wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei bieten MCS dem Controller grundsätzlich eine Vielzahl an Instrumenten (u.a. Kommunikation von Zielen an die Stakeholder, Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern), die das Management unterstützen, ein Unternehmen auf seine **strategischen Ziele** auszurichten. Die Realisierung von **Wettbewerbsvorteilen** steht hierbei im Vordergrund. Führungskräfte können mit MCS geplante Strategien effizienter umsetzen. Häufig werden MCS auch als Schnittstelle zwischen der Performance-Messung, der Ressourcenverteilung sowie der Kommunikation und Koordination aufgefasst. Gerade in jungen Unternehmen legen Entscheidungsträger i.d.R. aber wenig Wert auf die Implementierung von MCS.

Lycko & Mahlendorf untersuchten 2017, wieso MCS in Start-Ups tendenziell weniger Beachtung geschenkt wird als in etablierten Unternehmen oder Konzernen. Sie konnten feststellen, dass das Controlling häufig an die einzelnen Phasen des **Lebenszyklusprozesses** (s. Abb. 1) angepasst werden muss und die Länge der zeitlichen Abschnitte nicht vordefiniert ist. Zumeist steht am Anfang der **Gründung** ein vergleichbar kleines Team (z.B. nur die Gründer, Freunde oder Familie). Die verfügbaren Ressourcen sind überschaubar. Eine detaillierte Formalisierung von MCS erscheint aus diesem Grund in dieser Phase nur wenig nutzenstiftend. Infolgedessen sind hier **kulturelle Kontrollmechanismen** vorherrschend, die mittels geteilten Auffassungen, Normen und Werten das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen.

Nach der Gründung wollen Start-Ups zunächst Kunden gewinnen, woraufhin mit diesen das Produkt- bzw. Serviceangebot optimiert wird. Die bestehende Erfolgsunsicherheit bzgl. des Produktes limitiert jegliche langfristige Planung. Nichtsdestotrotz sind in dieser Phase schon

**Kundenbedürfnisse** wahrgenommen worden, welche in Form von Feedback auf das Produkt übertragen werden müssen. Aufgrund der anfangs geringen Kundenanzahl und möglicherweise risikobehafteten Entscheidung des Produktkaufs, erscheint auch hier ein hoher Formalisierungsgrad als zu komplexe organisatorische Aufgabe, die mehr Aufwand erzeugen als Nutzen stiften würde. In der Phase der **Stabilisierung** hat sich das Produkt bewiesen: es ist sowohl technisch, als auch wirtschaftlich realisierbar. Neue Mitarbeiter müssen eingestellt, Probleme gelöst und Prozesse effizienter gestaltet werden. Mit ihnen zusammen wird sowohl die Kultur, als auch die Struktur des Unternehmens präzisiert.

Nun möchte das Start-Up wachsen. Die erfolgreiche **Skalierung** benötigt jedoch nicht nur das Gewinnen von (weiteren) Investoren, sondern auch die weitere **Formalisierung** von Prozessen: Investoren verlangen häufig Reportings in kurzen Zeitabschnitten. Durch das Wachstum des Start-Ups steigt auch maßgeblich die **Komplexität**, die jedoch durch einen hohen **Formalisierungsgrad** antizipiert werden kann. An dieser Stelle sollte auch die **Liquidität als Engpassfaktor** hervorgehoben werden.

Während der Expansion erreichen die MCS wohlmöglich ihre bislang höchste Komplexität. Die Einführung von Kennzahlen(systemen) zur Berechnung der Profitabilität oder der **Kundengewinnungskosten** ist unverzichtbar. Weiteres Kundenfeedback soll das Produkt für den Massenmarkt optimieren.

Ist das Unternehmen dann am Markt etabliert, nehmen Kontroll- und Überwachungsprozesse tendenziell wieder ab. Der Fokus liegt ab dann auf dem Ausbau von Marktanteilen, der Erschließung weiterer Kundengruppen und Geschäftsfeldern sowie auf der **Eliminierung von Ineffizienzen**.

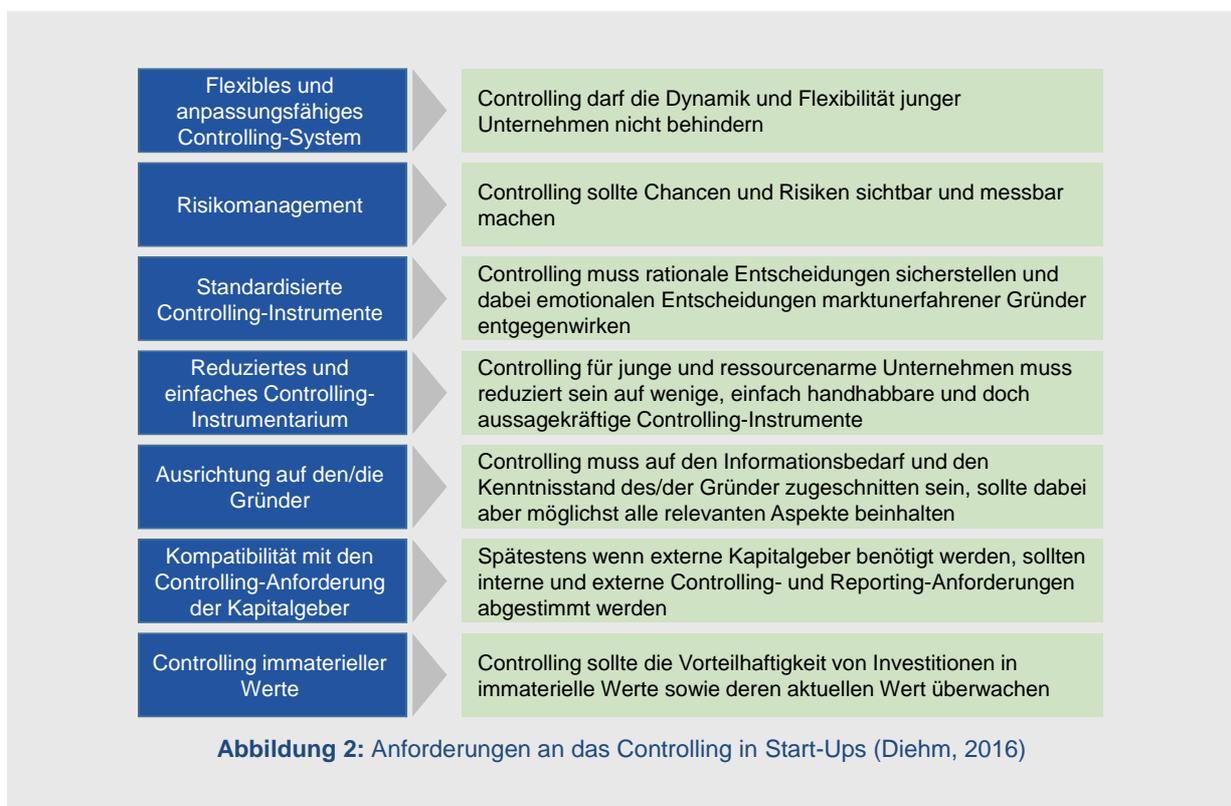


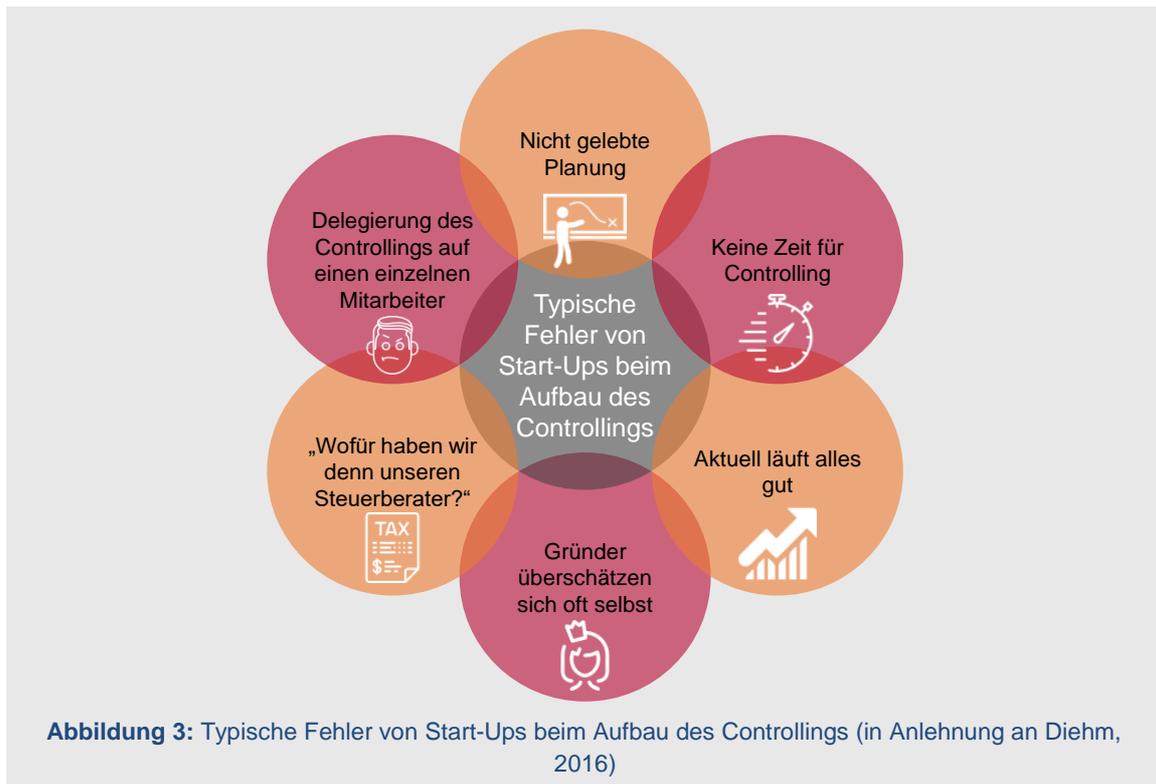
## Anforderungen des Controllings in jungen und wachsenden Unternehmen | Eine Übersicht

Die komplexen Facetten des Controllings müssen auf Start-Ups heutzutage zugeschnitten und individuell angepasst werden. Die besonderen Anforderungen und typische Fehler beim Aufbau des Controllings sind im Folgenden dargestellt.

Start-Ups bringen gerade wegen ihrer jungen Unternehmenshistorie **Besonderheiten** mit sich, weshalb die etablierten Controlling-Konzepte sich nicht einfach übertragen lassen. Im Vergleich zu bereits bestehenden Unternehmen sind die Entscheidungswege in jungen Unternehmen besonders kurz. Außerdem spricht man ihnen eine hohe **Flexibilität** zu. Indes haben diese hohe Entscheidungsgeschwindigkeiten. Flexibilität hat eine Kehrseite: Start-Ups benötigen entweder wegen mangelnder Erfahrung, knappen Ressourcen oder nicht ausgereifter Robustheit einen hohen Management-Bedarf, der häufig fehleranfällig sein kann. Das traditionelle Controlling lässt sich folglich aufgrund der fehlenden Vergangenheitswerte und aufgrund der hohen Start-Up-Dynamik, die Entscheidungen von heute eventuell morgen schon wieder überholt wirken lässt, nicht anwenden. Des Weiteren fehlt es durch den **geringen Formalisierungsgrad** an definierten Verantwortlichkeiten und geschaffenen Strukturen. Diese scheinbare geringe Unternehmenskomplexität innerhalb von Start-Ups macht das Controlling damit aber nicht hinfällig.

Gerade zum Gründungsbeginn sind regelmäßige Liquiditätsprüfungen und Analysen von Markteintrittsbarrieren notwendige Aufgaben. Hinzu kommt, dass die wohlmöglich anfangs hohen Investitionen eine **kontinuierliche Kostenkontrolle** benötigen. Nicht zuletzt bestehen externe Kapitalgeber auf regelmäßige Reportings, die durch ein vorher auf das Start-Up zugeschnittenes Controlling deutlich vereinfacht werden können. Die bislang genannten Aspekte heben den Eindruck hervor, dass das Controlling in Start-Ups nicht weniger anspruchsvoll als in etablierten Unternehmen ist, jedoch meistens einer **individuellen Anpassung und Reduzierung auf einzelne Instrumente** bedarf. Diese Art der individuellen Anpassung erlaubt Start-Ups ein effektives und effizientes Controlling. In Abb. 2 sind die wichtigsten Anforderungen nochmals zusammengefasst. Es sollte betont werden, dass diese abhängig von der aktuellen **Lebenszyklusphase** nochmals einer Prüfung unterzogen werden sollten.





Viele Gründer sind Experten auf ihrem Gebiet, tendenziell können sie aber gerade nach einer ersten Wachstumsphase dazu neigen, sich **selbst zu überschätzen**. Bei schnell wachsenden Unternehmen steigt auch der Grad der Komplexität an, dem durch im Vorfeld durchdachte Controlling-Instrumente entgegengewirkt werden kann. Oftmals ist zu beobachten, dass Gründer – gerade ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund – die Verantwortung des Controllings unbewusst an ihren **Steuerberater** abgeben bzw. glauben, dass er sich allen weiteren Finanzaufgaben annimmt. Sofern man die gesamten Aktivitäten rund um das Controlling auf einen **einzelnen Mitarbeiter überträgt**, kann die Gefahr bestehen, dass der Gründer schnell den Überblick verliert. Er ist derjenige, der die Auswertungen sichten und interpretieren muss. Erst abgeleitete Handlungsmaßnahmen machen das Controlling schließlich sinnvoll. Außerdem kann es vorkommen,

dass weitere Planungen nach Fertigstellung des Business Plans vernachlässigt werden. Wie bereits erwähnt, sind langfristige Planungen zwar nur sehr schwierig; dennoch sollten die aktuellen **Kostenentwicklungen** die **Liquiditätssituation** sowie die **Marktsituation** immer berücksichtigt werden, um schnell etwaige Gegenmaßnahmen in die Wege leiten zu können. Weiterhin ist es problematisch, wenn Gründer die Wichtigkeit des Controllings unterschätzen und die damit verbundenen Aufgaben sogar als **lästig** wahrnehmen. Letztlich kann es sehr verführerisch sein, wenn die aktuelle Finanzsituation des Unternehmens gut ist und aus diesem Grund keine Notwendigkeit für die Anwendung geeigneter Controlling-Instrumente gesehen wird. Eine zusammenfassende Übersicht dieser Fehler kann der Abb. 3 entnommen werden.

#### Quellenverzeichnis

- Diehm, J. (2016). *Controlling in Start-Up-Unternehmen: Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen*. Springer-Verlag.
- Eggers, J. H., Leahy, K. T., & Churchill, N. C. (1994). Stages of small business growth revisited (insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies).
- Lycko, M. A., & Mahlendorf, M. D. (2017). Management-Control-Systeme in Start-Ups. *Controlling & Management Review*, 61(6), 24-33.

#### Impressum

##### Herausgeber und Urheberrechte

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

##### Redaktion

EBS Universität für Wirtschaft und Recht  
Dr. Jan Christoph Munk  
Rheingaustr. 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