

Jürgen Diehm

Controlling in Start-up- Unternehmen

Praxisbuch für junge Unternehmen
und Existenzgründungen



Springer Gabler



Controlling in Start-up-Unternehmen

Jürgen Diehm

Controlling in Start-up-Unternehmen

Praxisbuch für junge Unternehmen
und Existenzgründungen

Jürgen Diehm
FAS AG
Stuttgart
Deutschland

ISBN 978-3-658-03082-7
DOI 10.1007/978-3-658-03083-4

ISBN 978-3-658-03083-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Ein systematisches Controlling mit Planung, Steuerung und Kontrolle ist in jungen Unternehmen mehr Ausnahme als Regel. Was anfangs noch überschaubar ist, wächst so manchem Gründer jedoch bald über den Kopf. Dabei könnten der Einsatz der richtigen Controllinginstrumente und die regelmäßige Auseinandersetzung mit den wichtigsten Kennzahlen dazu beitragen, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen, und vor allem verhindern, an vermeidbaren Fehlern zu scheitern.

Dieses Buch richtet sich mit zahlreichen praktischen Tipps, Beispielen und Übersichten vor allem an Gründer von Start-up-Unternehmen, Existenzgründer sowie Controller, Investoren und Berater von jungen Unternehmen. Die Grundlagen des Controllings und Rechnungswesens machen den Einstieg dabei auch für Quereinsteiger möglich.

Um den Leser nicht nur mit grauer Theorie und endlosen Zahlenfriedhöfen zu quälen, erzählt das Buch an geeigneten Stellen die Geschichte von zwei jungen Unternehmen, die unterschiedlicher nicht sein könnten, aber durch den Wunsch nach unternehmerischem Erfolg und intelligentem Einsatz maßgeschneiderter Controllinginstrumente für Start-ups miteinander verbunden sind:

- Das innovative Beispielunternehmen „Knuspercookies“ im Buch basiert in Grundzügen auf dem Geschäftsmodell der Knusperreich GmbH. Aus didaktischen Gründen wurden Namen, Zahlen und konkrete Entscheidungssituationen jedoch geändert und an die Bedürfnisse des Buches angepasst. Die Cookies sind aber genauso lecker wie im Buch beschrieben!
- Tanja und ihr imitatives Beispielunternehmen „iFIX“ sind dagegen frei erfunden. Alle Ähnlichkeiten mit lebenden Personen und realen Unternehmen sind rein zufällig.

Neben den Einstiegskapiteln zu den Besonderheiten junger Unternehmen sowie den Grundlagen von Controlling und Rechnungswesen ist das Buch phasenorientiert aufgebaut und beschreibt die wichtigsten Controllinginstrumente während Gründung, Wachstum und Krise.

Um den praktischen Nutzen dieses Buches noch weiter zu erhöhen, finden Sie auf der Verlagshomepage noch einige hilfreiche Checklisten zum Controlling in jungen Unternehmen.

Mein Dank gilt an dieser Stelle meinem Arbeitgeber und den Kollegen der FAS AG, die mir bei der Erstellung dieses Buches mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben. Ein besonderer Dank geht dabei an meinen Kollegen Jan Ludwig, der einen großen Teil dieses Buches inhaltlich vorbereitet hat.

Entschuldigen muss ich mich bei meiner lieben Frau Anike und meiner süßen Tochter Mathilda für das eingeschränkte Privatleben in den zurückliegenden Wochen und Monaten. Vielen Dank für Euer Verständnis und Eure Unterstützung!

Stuttgart, im Februar 2014,

Jürgen Diehm

Inhaltsverzeichnis

1	Warum ein Praxisbuch speziell für das Controlling junger Unternehmen? ...	1
1.1	Start-ups: Große Bedeutung, hohes Risiko	1
1.2	Controlling wird überall im Unternehmen benötigt	2
1.3	Diese zwei Beispielunternehmen werden uns begleiten	4
1.3.1	Jung und innovativ: Knuspercookies	4
1.3.2	Klein und imitativ: iFIX	6
1.4	Zur Orientierung: Der Aufbau des Buches	6
	Literatur	8
2	Controlling – das Cockpit für den Gründer	9
2.1	Was versteht man unter Controlling?	9
2.2	Junge Unternehmen	13
2.2.1	Gründungsformen	14
2.2.2	Innovationsgrad	16
2.2.3	Entwicklungsstand	18
2.3	Die Besonderheiten junger Unternehmen	20
2.3.1	Junge Unternehmenshistorie	21
2.3.2	Begrenzte Unternehmensressourcen	21
2.3.3	Gründergeprägte Unternehmensführung	23
2.3.4	Dynamisches Unternehmensumfeld	25
2.4	Anforderungen an das Controlling junger Unternehmen	25
2.4.1	Das Richtige zur rechten Zeit tun	25
2.4.2	Wesentliche Bausteine des Controllings junger Unternehmen	27
2.4.3	Typische Fehler junger Unternehmen beim Aufbau des Controllings	30
	Literatur	31
3	Rechnungswesen: die Basics für Gründer	33
3.1	Finanzbuchhaltung	33
3.1.1	Allgemeines	34

3.1.2	Jahresabschluss	37
3.1.3	Einnahmenüberschussrechnung	49
3.2	Kosten- und Leistungsrechnung	50
3.2.1	Kostenartenrechnung	52
3.2.2	Kostenstellenrechnung	55
3.2.3	Kostenträgerrechnung	58
3.2.4	Teilkostenrechnung	63
3.3	Unternehmensplanung	68
3.3.1	Betriebliche Teilpläne	70
3.3.2	Erstellung des Finanzplans	71
3.3.3	Erstellung der Plan-GuV	72
3.3.4	Erstellung der Planbilanz	72
3.4	Berichtswesen	74
3.4.1	Typische Inhalte des laufenden Berichtswesens	76
	Literatur	83
4	Erfolgreich durch die Gründungsphase	85
4.1	Die Gründungsphase	85
4.2	Der Businessplan als Ausgangspunkt für den Erfolg	86
4.2.1	Wesentliche Inhalte eines Businessplans	87
4.2.2	Nützliche Controllinginstrumente für den Businessplan	101
4.3	Das Rechnungswesen als wesentliches Controllinginstrument der Gründer	150
4.3.1	Aufbau des Rechnungswesens in der Gründungsphase	151
4.3.2	Der Businessplan als Maßstab: Operative Kontrolle und Abweichungsanalysen	170
4.3.3	Gleich einen Schritt weiterdenken: Managementorientierte Kostenrechnung	175
4.3.4	Nutzung eines einfachen Kennzahlensystems	176
4.4	Einfache Controllinginstrumente zur Ziel- und Fortschrittskontrolle	178
4.4.1	Projektmanagement und -controlling	179
4.4.2	Projektstrukturplan	180
4.4.3	Terminplanung	181
4.4.4	Ressourcenplanung	182
4.4.5	Meilenstein-Trendanalyse	183
4.5	Erst mal Controlling light	184
	Literatur	185
5	Unternehmenswachstum planen und steuern	187
5.1	Die Wachstumsphase	187
5.2	Steigender Koordinationsaufwand für die Gründer	188

5.3	Vom Rechnungswesen zum Informations- und Reportinginstrument	192
5.3.1	Kostenartenrechnung	194
5.3.2	Kostenstellenrechnung	206
5.3.3	Kostenträgerrechnung	222
5.3.4	Sinnvolle Erweiterungen in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell . . .	228
5.4	Erweiterung des Businessplans zu einer effizienten und effektiven Planung und Budgetierung	233
5.4.1	Traditionelle Budgetierung	233
5.4.2	Von modernen Budgetierungsansätzen lernen	236
5.4.3	Aufbau einer effizienten und effektiven Planung	244
5.5	Nutzung einer Balanced Scorecard als universelles Controllinginstrument	253
5.5.1	Einführung	253
5.5.2	Finanzperspektive	254
5.5.3	Kundenperspektive	255
5.5.4	Interne Perspektive	255
5.5.5	Lern- und Entwicklungsperspektive	256
5.5.6	Grundmodell einer Balanced Scorecard für junge Unternehmen . . .	256
5.6	Professionalisierung des Controllings	258
	Literatur	259
6	Misserfolg rechtzeitig erkennen und vermeiden	261
6.1	Krise – was ist das?	262
6.1.1	Risikokategorien	262
6.1.2	Wohin soll es gehen?	265
6.1.3	Der Erfolg bleibt aus!	267
6.1.4	Ohne Geld wird es eng!	269
6.2	Risikomanagement zur Krisenprävention	271
6.2.1	Risikoidentifikation	272
6.2.2	Risikobewertung	274
6.2.3	Risikosteuerung	277
6.3	Die Kurve kriegen	277
6.3.1	Analyse und Konzept	278
6.3.2	Maßnahmenkatalog	278
6.3.3	Kommunikation	291
6.3.4	Professionelle Unterstützung	291
6.4	Insolvenz – Sanierung oder Zeit aufzuhören?	293
	Literatur	299
	Sachverzeichnis	301

Warum ein Praxisbuch speziell für das Controlling junger Unternehmen?

1

1.1 Start-ups: Große Bedeutung, hohes Risiko

Eine Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zeigt, dass im Jahr 2011 etwa 11 % der Erwerbstätigen selbstständig waren [1]. Dadurch wird deutlich, wie groß die Bedeutung der Selbstständigkeit für den Arbeitsmarkt und die allg. Wirtschaftslage ist. Offene Märkte, Fortschritt und Technologie sowie der Wandel zu einer Dienstleistungsgesellschaft führen dazu, dass es heutzutage nahezu jedem möglich ist, sich den Traum von der Selbstständigkeit zu verwirklichen. Unabhängig sein, sich selbstständig machen und sein eigener Boss zu sein, aber auch später einmal finanziell abgesichert zu sein sind die vorrangigen Ziele der meisten Unternehmensgründer. Seit dem Jahr 2008 wurden jährlich etwa 400.000 Existenzen gegründet und seit 2009 ergibt sich jährlich sogar ein positiver Gründungssaldo, was bedeutet, dass die erfolgreichen Gründungen gegenüber den Liquidationen überwiegen [1]. Was daraus folgt ist, dass es am Markt eine große Zahl junger und nicht etablierter Unternehmen gibt, die sich ständig beweisen müssen.

Leider ist eine Erfolg versprechende oder neuartige Geschäftsidee noch kein Garant für wirtschaftlichen Erfolg. Gerade zu Beginn ist das Risiko des Scheiterns junger Unternehmen besonders hoch. Häufig fehlt den ambitionierten Jungunternehmern das ökonomische Grundverständnis, um ihr Unternehmen dauerhaft erfolgreich am Markt zu platzieren. Dies gilt sowohl für den Bäcker, der seinen eigenen „Backshop“ mithilfe eines erprobten Unternehmenskonzeptes eröffnen möchte, als auch den schüchternen Nerd, der in seinem Jugendzimmer eine angesagte App entwickelt hat. Für alle Unternehmungen gilt, dass die Gründer ein gewisses wirtschaftliches Verständnis benötigen, um die richtigen ökonomischen Entscheidungen zu treffen.

Im Jahr 2011 war mit fast 80 % das fehlende Controlling der am häufigsten genannte Grund für das Scheitern junger Unternehmen [2]. Laut Angabe des Instituts für Marktforschung (IfM) in Bonn wurden 2011 mehr als 380.000 Liquidationen durchgeführt [1]. Von diesen lassen sich viele darauf zurückführen, dass das Hauptaugenmerk der Unternehmensgründer ausschließlich auf dem operativen Tagesgeschäft liegt. Der Wunsch, mit

der eigenen Idee erfolgreich zu sein, führt oftmals dazu, dass ökonomische Grundregeln missachtet werden und erst zu spät erkannt wird, dass das Unternehmen überhaupt nicht wirtschaftlich arbeitet und man vor dem Aus steht. Genau hier setzt dieses Buch an.

Auch wenn es zahlreiche Bücher zum Thema Controlling gibt, so findet man kaum welche, die sich speziell mit dem Controlling in Start-ups befassen oder gar praxistaugliche Werkzeuge und Antworten für die besonderen Aufgaben und Herausforderungen in jungen Unternehmen liefern. Ziel dieses Buches ist es, Gründern einen Leitfaden an die Hand zu geben, der ihnen hilft, ein Verständnis für die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Abläufe und geeignete Controllinginstrumente zu entwickeln.

Da es sich bei Existenz- und Unternehmensgründungen meist um kleine und mittelständische Betriebe handelt, die zu Beginn kaum Personal beschäftigen, richtet sich dieses Buch auch eher an Unternehmensgründer als an erfahrene Controller. Eines muss von Anfang an klar sein: „Controlling ist Chefsache!“ [3]. Letztendlich sind es die Gründer, die gegenüber Geldgebern, Partnern und den eigenen Mitarbeitern für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind. Dies ist nur dann möglich, wenn von Beginn an konsequent mit adäquaten Instrumenten ein Controlling zur betriebswirtschaftlichen „Rationalitätssicherung“ [5] betrieben wird. Nicht zuletzt deswegen ist das Controlling in größeren Unternehmen meist auch organisatorisch als sogenannte Stabsstelle direkt dem Management zugeordnet.

Damit auch Gründer ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund ein erfolgreiches Controlling in ihrem Unternehmen betreiben können, arbeitet dieses Buch mit konkreten und praktischen Beispielen. Es gibt Gründern damit das Controllinghandwerkszeug mit auf den Weg, das sie sofort im eigenen Unternehmen erfolgreich umzusetzen können. Das Buch nutzt hierfür an geeigneter Stelle zwei (mehr oder weniger fiktive) Beispielunternehmen, die uns im Laufe des Buches durch den „normalen Wahnsinn“ während Gründung und Wachstum begleiten werden, aber auch durch manch schwierige Situation, in der die Zeichen auf Sturm stehen. Siehe hierzu Abschn. 1.3.

1.2 Controlling wird überall im Unternehmen benötigt

Für Unternehmensgründer ist zu Beginn der Selbstständigkeit meist alles neu und allzu oft werden dadurch junge Unternehmen leider hauptsächlich durch Trial-and-Error gemagt. Viele Fragestellungen und Probleme, mit denen ein Unternehmensgründer konfrontiert wird, erscheinen auf den ersten Blick zugegebenermaßen oft banal und führen daher nicht selten zu Bauchentscheidungen. Wir befinden uns damit aber meist schon mitten im Zentrum der Betriebswirtschaft. Trial-and-Error ist unbestritten sehr lehrreich und härtet ab, ist aber nicht gerade effizient oder ressourcenschonend und zudem äußerst risikoreich – gerade für junge Unternehmen.

Mit den Fragestellungen in Tab. 1.1 wollen wir einen ersten kurzen Blick in ein Unternehmen werfen und sehen, dass es sich bei den meisten dieser Fragen bereits um klassische Bereiche der Betriebswirtschaft handelt, über die in Forschung und Lehre schon Tausende

Tab. 1.1 Typische betriebswirtschaftliche Fragestellungen

Fragestellung	Bereich
Was sind die Unternehmensziele?	Unternehmensführung
Wie können die Unternehmensziele umgesetzt werden?	
Welche Produkte/Dienstleistungen sollen angeboten werden?	Marketing/Vertrieb
Wer sind unsere Kunden und wie erreichen wir neue Kunden?	
Lohnen sich Rabatte oder vergünstigte Zahlungsbedingungen?	
Sind wir ein attraktiver Arbeitgeber?	Personal
Wie können wir neues Personal gewinnen?	
Wie sollte unsere Gehaltspolitik aussehen?	
Stimmt das Verhältnis von Input zu Output?	Produktion
Wie hoch ist der Auslastungsgrad unserer Produktion?	
Sollen wir Produkte selbst herstellen oder zukaufen?	
Sollen wir ein Lager aufbauen?	Materialwirtschaft
Was kostet die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen?	
Welche Konditionen bekommen wir bei unseren Lieferanten?	
Wie organisieren wir unsere laufende Buchführung?	Rechnungswesen/ Finanzierung
Welche Unterstützung bietet der Steuerberater?	
Welche gesetzlichen Regeln müssen wir beim Jahresabschluss beachten?	
Wie sollen wir uns finanzieren?	
Wann sind Verbindlichkeiten fällig und wie bleiben wir liquide?	
Welche Daten bekommen wir aus der Buchhaltung?	Kostenrechnung/ Controlling
Welche Kosten (Kostenartenrechnung) sind wo (Kostenstellenrechnung) entstanden?	
Wie hoch sind die wiederkehrenden (Fix-)Kosten?	
Wie viele Kosten waren geplant und was haben wir tatsächlich ausgegeben (Soll-Ist-Vergleich)?	
Wie viel verdienen wir mit welchem Produkt?	

von Doktorarbeiten geschrieben wurden und die in großen Unternehmen ganze Abteilungen beschäftigen.

Dies ist nur ein kleiner Einblick in typische Fragestellungen eines Unternehmens, aber es reicht, um zu zeigen, dass es für Gründer viel zu tun und noch mehr zu überblicken gibt. In einem etablierten Unternehmen würden diese betriebswirtschaftlichen Fragen in den jeweiligen Fachabteilungen bearbeitet und an das Controlling geliefert werden. Im Controlling würden die Ergebnisse dann gesammelt, hinterfragt und aufbereitet werden, um anschließend dem Management als Information oder Entscheidungsvorlage präsentiert zu werden.

Als interner Berater des Managements wird der Controller häufig auch als ökonomischer Lotse des Unternehmens bezeichnet [4]. Es ist seine Aufgabe, das Unternehmen auch durch stürmische Zeiten sicher zum gewünschten Ziel zu bringen und den Kapitän (die

Unternehmensführung) unterstützend in die richtige Richtung zu navigieren. Für eine ausführliche Definition von Controlling siehe Kap. 2 „Controlling – das Cockpit für den Gründer“.

Neben der Komplexität der Themenstellung sind aber auch einige Besonderheiten junger Unternehmen zu berücksichtigen: Es wird beispielsweise bei der Gründung eines jungen Unternehmens weder einen Controller geben, der definiert, welche Informationen benötigt werden, noch einen Fachbereichsmitarbeiter, der die Informationen bereitstellt. Aufgrund dieser typischen personellen Ressourcenrestriktion junger Unternehmen bleibt die Definition eines adäquaten Controlling-Cockpits und auch seine Befüllung neben all den anderen Managementaufgaben meist am Gründer selbst hängen.

1.3 Diese zwei Beispielunternehmen werden uns begleiten

Um komplexeren Sachverhalten einen anschaulichen Praxisbezug zu geben, wurden zwei Beispielunternehmen ausgesucht, die sich im Laufe dieses Buches einigen Herausforderungen junger Unternehmen ausgesetzt sehen und sich schlussendlich (hoffentlich) erfolgreich am Markt etabliert haben. Es werden zwei Jungunternehmen betrachtet, da von Beginn an innovative und imitative Unternehmensgründungen unterschieden werden sollen. Abschnitt 1.3.1 beschreibt ein innovatives Unternehmen, das mit einer Innovation auf den Markt kommt und uns im Laufe dieses Buches sowohl durch die Gründungsphase (Kap. 4) als auch die Wachstumsphase (Kap. 5) begleitet. Abschnitt 1.3.2 stellt ein imitatives Unternehmen vor, das eine Geschäftstätigkeit aufnimmt, die in dieser Form am Markt bereits existiert. Seine Entwicklung betrachten wir schwerpunktmäßig während der Gründungsphase. In Kap. 2 wird noch etwas detaillierter auf diese verschiedenen Arten von Unternehmensgründungen sowie deren Besonderheiten eingegangen.

1.3.1 Jung und innovativ: Knuspercookies

Die drei ehemaligen Studenten Matthias, Stefan und Patrick hatten bereits während ihrer Studienzeit davon geträumt, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Als sie mal wieder in einem Café eine Lernpause einlegten und gemütlich einen Kaffee tranken, stellten alle drei sofort fest, was an diesem Moment nicht passte: Der Keks zum Kaffee war winzig und einfach nicht frisch! Nach zahlreichen schlaflosen Nächten, Unmengen an Kaffee und vor allem vielen Stunden mit PC und Taschenrechner präsentierten die drei ihren Familien ihre Idee.

Das Konzept „Jeder liebt Kekse! Aber niemand liefert dir ofenfrische Cookies wie aus Omas Backstube direkt nach Hause, bis auf uns!“ überzeugte die Eltern von einer ersten Investition in das junge Start-up. Denn auch das Ziel, die frischen Cookies ausschließlich aus regionalen Produkten ohne Konservierungsstoffe und in liebevoller Handarbeit herzustellen, lag absolut im Trend.

Tab. 1.2 Anfängliche Problemstellungen der Knuspercookies GmbH

Bereich	Fragestellung
Materialwirtschaft	Sollen wir ein Lager für die großen Mengen an Mehl, Zucker und sonstigen Zutaten einrichten?
	Zu welchen Preisen können wir die Zutaten aus der Region beziehen?
Produktion	Wie lange können wir mit den aktuellen Produktionskapazitäten noch weitermachen?
	Können wir eine eigene, größere Produktionsanlage auslasten oder sollten wir Produktionskapazitäten mieten?
Marketing/Vertrieb	Welche Produkte werden wohl am besten laufen?
	Sollen wir die Cookies über das Internet, in Cafés oder im Handel vermarkten?
Personal	Mit welchem Personalaufbau müssen wir in den kommenden Monaten rechnen?
	Was kostet uns ein neuer Mitarbeiter und mit welchem Gehalt und welchen jährlichen Gehaltssteigerungen müssen wir rechnen?
Buchhaltung/Finanzierung	Sollen wir selbst unsere Bücher führen oder lassen wir das unseren Steuerberater machen?
	Wie lange reicht das Geld, das wir von den Eltern haben, und ab wann benötigen wir weitere finanzielle Mittel?
Kostenrechnung/Controlling	Wie viel verdienen wir je Cookie?
	Mit welcher Sorte Cookies verdienen wir am besten?
Unternehmensführung	Wie stellen wir unsere jederzeitige Zahlungsfähigkeit sicher?
	Sollen wir uns auf Umsatzwachstum oder Profitabilität fokussieren?

So simpel das Konzept – ofenfrische Cookies direkt nach Hause – klingt, umso komplizierter war die Umsetzung. Für die Anfänge waren der Gang zum Supermarkt und die heimische WG-Küche noch ausreichend, doch plötzlich wurde das Start-up „Knuspercookies“ bekannter: Wo sollte nun gebacken werden? Welche Zutaten werden wo besorgt und wie soll das alles finanziert werden? Zu welchem Preis sollen wir die Kekse verkaufen? Die jungen Cookiebäcker standen vor ihren ersten Herausforderungen als Unternehmer!

Beispiel Betriebswirtschaftliche Fragen bei Knuspercookies

Die ersten Schritte waren gemacht. Durch die Unterstützung der Eltern gelang es den drei Jungs von Knuspercookies ihr Unternehmen zu gründen. Doch schon nach kurzer Zeit war es bereits nicht mehr möglich, die Kekse im heimischen WG-Ofen zu backen. Das grobe Unternehmenskonzept, das für die Eltern noch reichte, musste einem richtigen Businessplan weichen, denn, um erfolgreich zu wachsen, stellten sich für das Unternehmen die ersten konkreten betriebswirtschaftlichen Fragen (siehe Tab. 1.2).

1.3.2 Klein und imitativ: iFIX

Tanja hatte mit Schule noch nie viel am Hut. Sie ging zur Realschule, absolvierte diese mehr schlecht als recht, fand dann aber irgendwann ihre Bestimmung in einer Ausbildung zur Elektrotechnikerin für Geräte und Systeme. Der filigrane Umgang mit Metall und Technik bereitete ihr viel Spaß. Endlich konnte sie ihre bisher unbekannte Kreativität in ersten Ansätzen zeigen.

Nachdem Tanja aber irgendwann das defekte Smartphone einer Freundin günstig repariert hatte, passierte es plötzlich: Ihr Talent sprach sich herum und innerhalb weniger Wochen kamen immer entferntere Bekannte auf Tanja zu und baten darum, ihre defekten Smartphones bei ihr in Reparatur geben zu können. Schon immer hatte Tanja davon geträumt, mit einem eigenen Unternehmen erfolgreich zu sein. Anfangs versuchte sie noch das Reparaturgeschäft neben ihrem normalen Job zu erledigen. Irgendwann war dies aber nicht mehr möglich und sie musste eine Entscheidung treffen. Zwar hatte sie es geschafft etwas Startkapital beiseite zu legen, aber für ihren Traum vom eigenen Handyreparaturservice iFIX benötigte sie einen Kredit ihrer Bank. Auf einer Website für Existenzgründer hatte sie gelesen, dass es sehr wichtig sei, sich auf den Termin mit ihrer Bankberaterin gründlich vorzubereiten.

Beispiel Betriebswirtschaftliche Frage bei iFIX

Schnell war Tanja über die Grenzen ihres Freundeskreises bekannt. Doch um aus ihrem Hobby mehr zu machen, musste sie günstiger, schneller, präziser und kreativer als die bestehende Konkurrenz sein. Dies ging nur mit einem eigenen Unternehmen und einem Bankkredit.

Dazu musste sich Tanja zunächst folgende Fragen stellen (Tab. 1.3).

Alle Fragen unserer Gründer sind grundlegende betriebswirtschaftliche Fragestellungen, die der Rationalitätssicherung der beiden Unternehmen dienen. Diese Fragen müssen an dieser Stelle leider so stehen bleiben. In den folgenden Kapiteln dieses Buches werden aber die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Controllinginstrumente vorgestellt, mit denen beide Unternehmen alle diese Fragen beantworten können.

1.4 Zur Orientierung: Der Aufbau des Buches

Das Ziel dieses Buches ist es, wie in Abschn. 1.1 bereits beschrieben, Unternehmensgründern mit und ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse ein Praxisbuch zur Einführung in das Controlling für junge Unternehmen an die Hand zu geben. Neben theoretischen Erläuterungen werden in den folgenden Kapiteln beispielhaft verschiedene Probleme und mögliche Lösungsansätze aufgezeigt, die jungen Unternehmen beim Aufbau eines effizienten Controlling systems helfen werden. Abbildung 1.1 gibt einen Überblick über den Aufbau dieses Buches.

Tab. 1.3 Fragestellungen vor dem ersten Banktermin

Bereich	Fragestellung
Materialwirtschaft	Wie komme ich günstig und schnell an hochwertige Ersatzteile? Von welchen Ersatzteilen sollte ein kleines Lager aufgebaut werden?
Produktion	Kann ich unter Berücksichtigung des Arbeitsaufwands überhaupt die benötigte Anzahl an Reparaturen pro Woche durchführen?
Marketing/Vertrieb	Wie kann ich möglichst effizient für mein Unternehmen werben? Soll ich neben Reparaturen auch noch kreative Handyschutzhüllen vertreiben?
Personal	Benötige ich für administrative Tätigkeiten vielleicht weitere Unterstützung? Lohnt sich das vielleicht sogar, wenn ich dadurch selbst mehr operativ arbeiten kann?
Buchhaltung/Finanzierung	Muss ich einen richtigen Jahresabschluss mit Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung erstellen oder reicht eine Einnahmenüberschussrechnung?
Kostenrechnung/Controlling	Kann ich unter Berücksichtigung von Materialkosten und meiner Arbeitszeit überhaupt konkurrenzfähige Preise anbieten? Wie viel Umsatz und Gewinn werde ich ungefähr im Monat machen? Kann ich einen Bankkredit überhaupt bedienen?
Unternehmensführung	Gebe ich mich mit einem Kleinunternehmen zufrieden oder sollte ich mehrere Filialen anstreben?

Im ersten Schritt beschreibt das Buch die Herausforderungen für ein Controlling in jungen Unternehmen im Allgemeinen. Neben einer Definition wird, in Kap. 2 „Controlling – Das Cockpit für den Gründer“, der Nutzen und die Notwendigkeit des Controllings speziell für junge Unternehmen herausgearbeitet. Es wird dabei zwischen innovativen und imitativen Unternehmen unterschieden und aufgezeigt, welche Besonderheiten beide Gründungsformen aufweisen. Außerdem werden verschiedene Methoden gezeigt, anhand derer es Jungunternehmern möglich ist, die Unternehmensentwicklung bereits vorab zu planen und mögliche Risikofaktoren zu minimieren. Anhand von ausgewählten Beispielen wird aufgezeigt, wieso es gerade für junge Unternehmen wichtig ist, Controlling von Beginn an zu betreiben.

Das Kap. 3 „Rechnungswesen: die Basics für Gründer“ geht auf wichtige Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens ein, die für ein gemeinsames Verständnis von Controlling sowie die nachfolgenden Kapitel essenziell sind.

Die Kap. 4 „Erfolgreich durch die Gründungsphase“ und Kap. 5 „Unternehmenswachstum planen und steuern“ widmen sich den zwei besonders prägenden Entwicklungsphasen junger Unternehmen und stellen ein phasenspezifisches Controllinginstrumentarium vor.

Das letzte Kap. 6 „Misserfolg rechtzeitig erkennen und vermeiden“ beschreibt geeignete Mittel, um Fehlentwicklungen und Risiken im Unternehmen frühzeitig zu erkennen

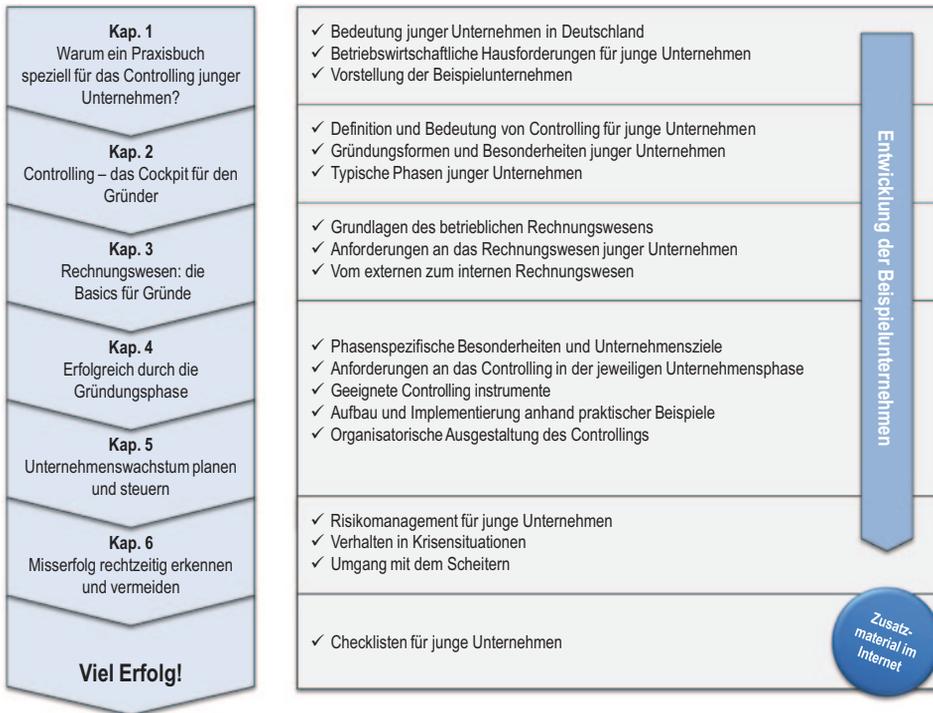


Abb. 1.1 Aufbau des Buches

und entsprechend gegenzusteuern. Sollte es tatsächlich hart auf hart kommen, werden hier aber auch wertvolle Hinweise und Hilfen für eine geordnete Abwicklung des Unternehmens aufgezeigt.

Literatur

1. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. 2012. *Gründerland Deutschland: Zahlen und Fakten*. Berlin: BMWi.
2. Becker, W. P., P. D. Ulrich, und B. D.-K. Baltzer. 2011. Controlling in Mittelständischen Unternehmen. *Der Betrieb* 309–313 vom 11.2.2011, Heft 6.
3. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. (kein Datum). BMWi Existenzgründungsportal/Controllingfehler. www.existenzgruender.de. Zugegriffen: 9. Jan. 2013.
4. Probst, H.-J. 2007. *Controlling leicht gemacht. Richtig planen, analysieren und steuern*, 24 ff. Redline Wirtschaft, Heidelberg.
5. Weber, J. 1999. *Einführung in das Controlling*, 39 ff. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

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.

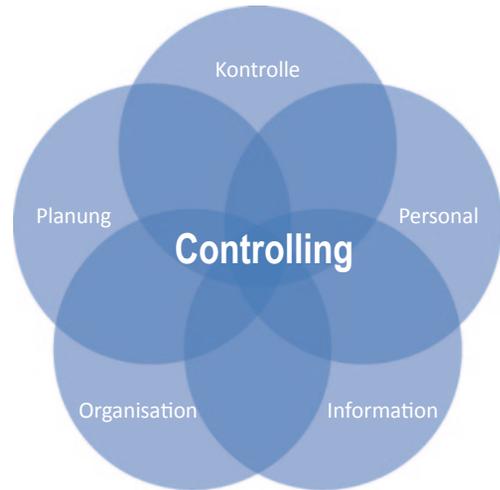
2.1 Was versteht man unter Controlling?

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.

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

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



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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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. 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 Startup 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 August 2012 veröffentlichte Factbook *Gründerland Deutschland* ermittelte für das Jahr 2011 genau 401.495 Existenzgründungen [9], bei denen es sich zu über 90 % um Unternehmensneugründungen handelte, der Rest waren 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

		Derivative Gründungen	Originäre Gründungen
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Änderung von bestehenden Unternehmensstrukturen ✓ Umgestaltung von Unternehmen die bereits am Markt existieren 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Schaffung neuer Unternehmensstrukturen ✓ Einführung eines nicht existenten Unternehmens am Markt
unselbstständig	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gründer sind abhängig beschäftigte ✓ Gründung ist Teil des Aufgabenbereichs der Gründer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fusion ➤ Umgründung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gründung eines Tochterunternehmens
selbstständig	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gründer ist selbständiger Unternehmer ✓ Gründung erfolgt zum Aufbau oder zur Sicherung einer unternehmerischen Existenz 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unternehmensnachfolge ➤ Management Buy-in oder Management Buy-out 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unternehmensgründung <ul style="list-style-type: none"> ✓ imitativ (z.B. meist Handwerk, freie Berufe, Franchising) ✓ innovativ (z.B. Start-ups, E-Entrepreneurship)

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

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,
- 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 2011 kamen etwa 15 % aller Unternehmensgründer mit einer Neuheit auf den Markt [13]. Das entspricht ca. 60.000 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 durch-

aus 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.

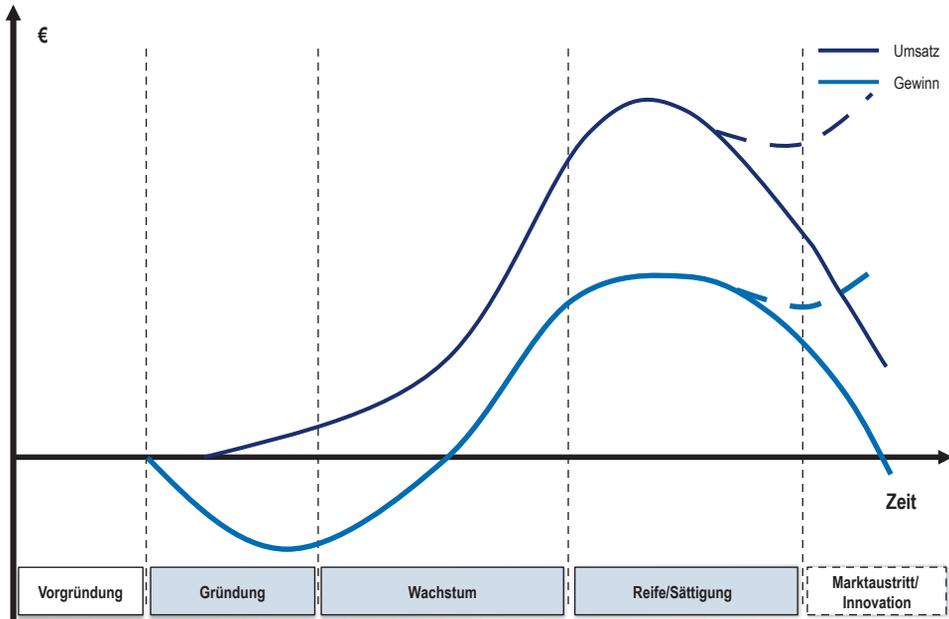


Abb. 2.3 Lebenszyklusmodell

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 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 Start-ups von entscheidender Bedeutung sind. Einige dieser Besonderheiten wie die junge Unternehmenshistorie oder fehlende Ressourcen sind offensichtlich, andere zeigen sich erst bei genauerem Hinschauen.

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 erschwerten 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.