



## Gründungs-Controlling als Erfolgsfaktor

Von Johannes Georg Bischoff

### Überblick

- Gerade Start-ups mit ihren starken finanziellen Restriktionen und noch fehlenden Erfahrungswerten benötigen ein zielorientiertes Steuerungsinstrument. Die finanziellen und zeitlichen Ressourcen dafür sind meist gering. Deshalb wird im vorliegenden Beitrag für Start up's ein Controllinginstrumentarium entwickelt, das auf Grundelementen aufbaut, mit denen viele deutsche junge Unternehmen ohnehin arbeiten: Businessplan und gängige Finanzbuchhaltungssysteme. Diese Elemente lassen sich differenzieren, erweitern und kombinieren und bilden so einen ganzheitliches Steuerungsinstrument, das sowohl für konventionelle imitatorische als auch für schnell wachsende Start-ups der New Economy geeignet ist.

Eingegangen: 14. März 2002

Professor Dr. Johannes Georg Bischoff ist Steuerberater, vereidigter Buchprüfer und seit 1985 mit Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern in der überörtlichen Sozietät BISCHOFF & PARTNER® GbR tätig. Johannes G. Bischoff ist Honorarprofessor für Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal.

**ZfB**  
ZEITSCHRIFT FÜR  
BETRIEBSWIRTSCHAFT  
© Gabler-Verlag 2002

## A. Einleitung

Noch vor wenigen Jahren wurde Controlling bei kleineren und mittleren Unternehmen selten eingesetzt, besonders bei Start-ups.<sup>1</sup> Hier ist ein großer Fortschritt festzustellen. Banken und Venture Capital Gesellschaften fordern von Gründungswilligen heute regelmäßig detaillierte Gründungs- bzw. Businesspläne.<sup>2</sup> Und: Gründer nutzen zunehmend Gründungsplanung und aufbereitete Informationen, insbesondere aus dem Rechnungswesen, für eine ergebnisorientierte Unternehmenssteuerung.<sup>3</sup>

Gerade bei jungen Unternehmen ist auch die Notwendigkeit eines zielorientierten Controllings besonders groß: Sie sind am Markt noch nicht etabliert, können bei Kosten- und Leistungsstruktur noch nicht auf mehrjährige Erfahrungswerte zurückgreifen und unterliegen dabei in der Regel aufgrund ihrer begrenzten Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierungsmöglichkeiten wesentlich stärkeren finanziellen Restriktionen als etablierte Unternehmen. Sie müssen deshalb Fehlentwicklungen schnell erkennen und analysieren, um zügig geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen zu können. Sonst droht die Insolvenz. Die Ausfallquote wird bei Gründungen innerhalb der ersten drei bis fünf Jahre in der Literatur für Deutschland zwischen 20% und 50% angegeben.<sup>4</sup>

In diesem Beitrag soll ein Controllinginstrument dargestellt werden, das die Besonderheiten von Start-ups berücksichtigt. Dabei wurden sowohl konventionelle (imitatorische) Gründungen als auch Gründungen von Wachstumsunternehmen einbezogen. Daran anschließend werden Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen dieses Systems erörtert. Zunächst sollen aber die Begriffe Start up und Controlling abgegrenzt werden.

### I. Start up's

Betrachtungsobjekt sind Start-ups<sup>5</sup>, die als Unternehmen in der Vor-, Gründungs-, Frühentwicklungs- und der frühen Wachstumsphase definiert werden.<sup>6</sup>

Die Vorgründungs<sup>7</sup>-, oder auch kurz Vorphase, ist von elementarer Bedeutung für die Gründung eines Unternehmens und die Implementierung eines Controllings bei Start-ups. Ausgehend von der Ideengenerierung sollte diese Phase vor allem die Erstellung der Unternehmenskonzeption und des Businessplanes umfassen. Die Vorphase dient damit der gedanklichen Vorwegnahme der künftigen Existenzgründung und der Fixierung der Zielvorstellungen.<sup>8</sup>

Die Gründungsphase umfasst die Gesamtheit derjenigen Maßnahmen, die ein Unternehmen entstehen lässt<sup>9</sup> und endet mit der formalrechtlichen Gründung.

Die Frühentwicklungsphase kennzeichnet, dass sich das betreffende Unternehmen im Aufbau befindet oder „... seit kurzem im Geschäft (ist) und ... seine Produkte noch nicht oder noch nicht im größeren Umfang verkauft (hat).“<sup>10</sup> Die anschließende Wachstumsphase endet mit der Konsolidierung und Etablierung der Unternehmung am Markt.

Die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen sind oftmals fließend. Der Zeitraum von der Gründung bis zur Etablierung am Markt beträgt erfahrungsgemäß bei den meisten Unternehmungen drei bis fünf Jahre.

Start-ups unterscheiden sich sowohl in quantitativen als auch qualitativen Merkmalen von etablierten Unternehmen:<sup>11</sup>

Nach den Erhebungen der Deutschen Ausgleichsbank für die Jahre 1994 bis 1997 investieren Start-ups vor allem zum Zeitpunkt der Gründung und beschäftigen nach zwei Jahren im Durchschnitt 6,5 Mitarbeiter.<sup>12</sup> Nach drei Jahren haben Start up's im Durchschnitt einen Umsatz zwischen 0,6 und 0,8 Mio. € und erst die Hälfte von ihnen erzielt einen Gewinn von über 15 T€ (gerundet) pro Jahr.<sup>13</sup>

Start-ups kämpfen mit unzureichenden Informationen über Beschaffungsmöglichkeiten, Abhängigkeiten von Lieferanten und ungünstigen Konditionen.<sup>14</sup> Beim Absatz fehlt noch die Akzeptanz als kompetenter Marktpartner. Eine realistische Bestimmung des Nachfragekreises und Nachfragepotentials sowie Preisgestaltung und Kalkulation ist für sie noch schwierig. Qualifizierte Mitarbeiter müssen sie erst noch finden und die Fluktuationsrate ist erfahrungsgemäß besonders hoch. Der Aufbau eines die Kapazitäten auslastenden Vertriebes ist eine oft unterschätzte Herausforderung. Bei alledem ist die Liquidität knapp. Anfangsinvestitionen und Vorlaufkosten sind zu finanzieren. Die Eigenkapitalquote ist unterdurchschnittlich und die Finanzierung häufig nicht fristenkongruent. Das Zahlungsverhalten der jeweils konkreten Kunden kann noch nicht beurteilt und daher der Forderungsbestand auch noch nicht – wie bei etablierten Unternehmen – gesteuert werden. In den kaufmännischen Strukturen und im Rechnungswesen sind oft große Defizite festzustellen – selbst bei jungen börsennotierten Unternehmen.

## II. Besonderheiten bei Gründungen von Wachstumsunternehmen

In der Vergangenheit wurden immer wieder die unzureichenden Möglichkeiten der Finanzierung von jungen Wachstumsunternehmen festgestellt.<sup>15</sup> So sahen 77 % aller wachstumsstarken Start up's nach einer DtA-Studie in der mangelnden Kapitalausstattung das zentrale Hemmnis (weit vor Absatzproblemen 19,1 %).<sup>16</sup>

Mit einer Einführung des Marktsegments „Neuer Markt“ 1998 hat sich in Deutschland eine eigenständige Kultur für Start-ups mit ambitionierten Wachstumszielen gebildet. Dies resultiert daraus, dass der neu entstandene „Markt für Beteiligungen an Wachstumsunternehmen“ andere Anforderungen an die Start up's stellt als z.B. die Kreditinstitute, die konventionelle (imitatorische) Gründungen finanzieren. Es fließen hohe Finanzmittel in Form von Eigenkapital in eine Produktidee mit vermutet hohem Marktpotential. In der Praxis dominieren bei diesen Wachstumsunternehmen die (Kleine) AG und die GmbH als Rechtsformen.

Entscheidende Faktoren für die Investoren sind schnell wachsende Zielmärkte „time to market“ und das Potential, innerhalb kürzester Zeit eine tragfähige Infrastruktur aufzubauen, die dem rasanten geplanten Wachstum standhält. Oft unbeachtet bleiben bei Gründern und Investoren die hohe Anforderung an die Elastizität der Unternehmensstruktur, das Rechnungswesen und auch das Controlling.

Bis zum Ende der Frühentwicklungsphase besteht bei vielen Wachstumsunternehmen noch wenig Nähe zum tatsächlich geplanten Geschäft und zur Kundengruppe.<sup>17</sup>

Deutlich werden die Besonderheiten der jungen Wachstumsunternehmen bei einem Vergleich mit konventionellen (imitatorischen) Gründungen:

Konventionelle imitatorische Gründungen (z.B. im Einzelhandel, Handwerk oder in freien Berufen) werden üblicherweise mit Eigenmitteln finanziert, ergänzt um Finanzie-

rungen vor allem durch Kreditinstitute. Ein Großteil der Finanzierungen durch Kreditinstitute sind „öffentliche Finanzierungen“, d.h. Finanzierungen, die unmittelbar bzw. refinanziert durch Institute mit öffentlichem Auftrag (wie z.B. die Deutsche Ausgleichsbank, KfW oder Landesbanken) erfolgen. Ein wesentliches Ziel des Gründers liegt bei konventionellen Gründungen darin, sich eine Grundlage für eine tragfähige Vollexistenz zu sichern. Die Finanzierung zu Beginn des Unternehmens soll den Finanzbedarf der ersten Jahre völlig absichern und die Liquidität sicherstellen. Angestrebt wird im Allgemeinen eine möglichst schnelle Erreichung des Break Evens und der Kapitaldienstfähigkeit.

Völlig anders bei Start-ups der New Economy: Sie sind fokussiert auf die schnelle Besetzung von dynamisch wachsenden neuen Marktsegmenten. Daraus resultieren hohe Aufwendungen für die schnelle Schaffung von Strukturen und den schnellen Markteintritt. Die hohen Entwicklungs- und Kommunikationsaufwendungen für die Markterschließung stehen dem kurzfristigen Erreichen des Break Evens entgegen. Im Allgemeinen sind solche Start up's bis in die frühe Wachstumsphase hinein durch eine hohe monatliche liquiditätsmäßige Unterdeckung gekennzeichnet.

Die Höhe des Finanzbedarfs und die oft extremen unternehmerischen Risiken bei Gründung von Wachstumsunternehmen machen in der Praxis eine übliche Gründungsfinanzierung durch Kreditinstitute unmöglich. Die Lücke schließen sog. „Start up-“ und „Seed-“ und „First-Stage-Finanzierungen“ von Venture Capital-Gesellschaften.<sup>18</sup>

Hierzu wird das Start-up-Unternehmen bzw. die Gründungsidee zunächst bewertet.<sup>19</sup> Auf der Basis dieser Bewertungen führen Venture Capital Gesellschaften Eigenkapital gegen eine Beteiligung am Unternehmen meist in der Form einer Kapitalerhöhung, teilweise kombiniert mit einer atypisch stillen Beteiligung, zu.

Wegen der hohen Risiken sind Venture Capital Gesellschaften zu Beteiligungen an Start-ups der New Economy nur bereit, wenn sie bei planmäßigem Verlauf davon ausgehen können, hohe Wertsteigerungen der Beteiligungen in einem überschaubaren Zeitraum zu realisieren. Denn realisierte Wertsteigerungen sollen nicht nur eine risikogerechte Verzinsung des investierten Kapitals, sondern auch die hohen Akquisitions- und Betreuungsaufwendungen der Veriture Capital-Gesellschaften abdecken. Deshalb kommt in der Praxis der „Exit-Strategie“ besondere Bedeutung zu. Oder umgekehrt formuliert: Start up's mit hohen Wachstumszielen sind in aller Regel nur finanzierbar, wenn aufgrund der Businessplanung für Kapitalgeber Möglichkeiten von deutlichen Wertsteigerungen ihrer Beteiligung in den nächsten zwei bis fünf Jahren plausibel dargestellt werden.<sup>20</sup>

„Exit-Kanäle“ sind dabei „Trade Sale“, Börsengang des Unternehmens (Initial Public Offering), „Secondary Purchase“ und „Buy Back“ durch die verbleibenden Gesellschafter.<sup>21</sup> Erfahren – wie in den euphorischen Jahren 1998 bis 2000 – junge Wachstumsunternehmen am Markt (insbesondere an der Börse) hohe Bewertungen, erleichtert dies die Finanzierung von Start-ups. Bricht der Neue Markt – wie 2000/2001 – ein, so erschwert dies den „Exit“ der Venture Capital Gesellschafter. Damit sinkt die Bereitschaft, Start-ups in der notwendigen Höhe mit Beteiligungskapital auszustatten.

### III. Controlling

Der Begriff Controlling wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert. Eine Übersetzung des Begriffes Controlling mit „Kontrolle“ wird heute aber weitgehend abgelehnt und stattdessen aus „to controll“ im Sinne von beaufsichtigen, beherrschen oder steuern abgeleitet.<sup>22</sup>

Hier wird Controlling als ein informationsverarbeitendes integriertes Regelkreissystem<sup>23</sup> verstanden, dessen Aufgabe in der „... informationellen Sicherung ergebnisorientierter Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmensgeschehens“<sup>24</sup> besteht. Hiermit verbunden nimmt das Controlling vielfach eine Integrations- und grundsätzlich eine Koordinationsfunktion wahr.<sup>25</sup>

„Planung und Kontrolle bzw. Steuerung des Aufbaus erster oder neuer Geschäftsfelder einer Unternehmung mit dem Ziel, stabile Arbeits- und Erfolgspotentiale zur Erfolgs- und Existenzsicherung zu installieren, ist Aufgabe des Gründungscontrollings als einem grundlegenden Bereich der Entwicklungssteuerung einer Unternehmung.“<sup>26</sup>

Controlling bei Start-ups dient also der ergebnisorientierten Steuerung von Unternehmen in der Vor-, Gründungs-, Frühentwicklungs- und frühen Wachstumsphase. Es wird – wie z.B. das Sanierungscontrolling – ein Teilbereich des Entwicklungscontrollings.<sup>27</sup>

### B. Die Darstellung eines Controllinginstrumentes für Start up's

Damit Controlling gerade bei Start-ups mit seinen speziellen Problemstellungen der Unternehmensführung als Betriebsführungshilfe dienen kann, ist es notwendig, ein an den Finanz- und Erfolgsgrößen orientiertes, aber zunächst nicht zu komplexes Controllinginstrument zu entwickeln, das mit dem Unternehmen wächst. Im Folgenden sollen die Möglichkeiten gezeigt werden, die Start-ups bieten.

Abb. 1: Phasen des Controllings

<b>1. Gründungsplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Konkrete Beschreibung des Gründungsvorhabens</i></li> <li>• <i>Erarbeitung von Zielgrößen mit Vorgabecharakter</i></li> </ul>
<b>2. Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aufbereitung von Ist-Daten in einer kontrollfähigen Form</i></li> <li>• <i>Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Größen</i></li> </ul>
<b>3. Abweichungsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ermittlung der Abweichungen</i></li> <li>• <i>Analyse der Abweichungsursachen</i></li> </ul>
<b>4. Gegensteuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entwicklung von konkreten Handlungsalternativen</i></li> </ul>

## I. Zielformulierungen im Business- bzw. Gründungsplan

Grundlage jedes Controllings von Start-ups ist die Erarbeitung von Zielgrößen mit Vorgabecharakter in Form von operationalen Sollwerten. Die hierzu erforderliche gedankliche und systematische Vorwegnahme zukünftiger Entwicklungen der neu zu gründenden Unternehmung kann als Gründungs- oder Businessplanung bezeichnet werden.<sup>28</sup> Entsprechend einer prozessorientierten und einer instrumentellen Würdigung können hierbei einerseits der Ablauf des Planungsprozesses selbst sowie andererseits Inhalt und Ergebnis der planerischen Arbeit zum Gegenstand der Betrachtung gemacht werden.

Eine Besonderheit der Gründungsplanung ist, dass die zu ermittelnden operationalen Zielgrößen nicht auf der Basis von Vergangenheitswerten aufgebaut werden können. Aufgrund der damit verbundenen erhöhten Planungsunsicherheit erfordert die Auswahl des der Planung zugrunde liegenden Datenmaterials besondere Beachtung als eigenständiges Prognose- bzw. Entscheidungsproblem.

### 1. Zum Problem der Datengewinnung bei der Gründungsplanung

Eine wichtige Informationsquelle bei der Gründungsplanung stellen die Einschätzungen und Erwartungen der/des Gründer/s dar, die ohne weitergehende Informationsgewinnungsaktivitäten in der Regel auf bisherigen Erfahrungen in angestellten Arbeitsverhältnissen und auf der gedanklichen Analyse mit dem Gründungsvorhaben beruhen.

Die systematische Informationsgewinnung über planungsrelevante Umweltfaktoren erfolgt auf dieser Grundlage dann durch mittelbare und unmittelbare Informationsaktivitäten.<sup>29</sup>

### 2. Ablaufschema und Inhalt der Gründungsplanung

Jede ablauforientierte Strukturierung des Planungsprozesses hat drei Zielsetzungen:

- Erhöhung der Planungssicherheit,
- Erzielung von Übereinstimmung der Teilpläne durch systematischen Abgleich sowie
- ungewollte Entwicklungen der geplanten Gründung erkennen und vermeiden, bevor sie entstanden sind („Feed-forward-Denken“<sup>30</sup>).

Dem ersten Ziel dient die Einbeziehung einer Mehrzahl von Instanzen in den Planungsprozess, um die Informationsbasis zu verbreiten und die Plausibilität der Planung zu erhöhen. Dem zweiten und dritten Ziel dient vor allem das mehrfache Durchlaufen derselben Planungsprozedur in Form von sogenannten „Planungsrunden“.

Aufgrund der im Datenbedarf begründeten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Teilplänen existiert eine Planungslogik, welche die Struktur des Planungsprozesses weitgehend bestimmt:

Ein vollständiger Gründungsplan wird alle Funktionsbereiche der zu gründenden Unternehmung umfassen. Die Gliederung in Funktionsbereiche impliziert die *Zerlegung des Gründungsplans in Teilpläne*<sup>31</sup>, die im Verlauf des Planungsprozesses zur Übereinstimmung gebracht werden müssen. Eine funktionale Gliederung hat sich für den Gründungsplan als die geeignetste Form erwiesen – mit Ausnahme der selteneren Fälle, in de-

nen die Gründung einer Mehrproduktunternehmung oder der Aufbau mehrerer, regionaler Unternehmungseinheiten vorgesehen sind. Der Planungshorizont wird i. d. R. bei zwei bis fünf Jahren liegen, wobei eine Entscheidung für einen längeren Planungszeitraum den Vorzug hat, dass nicht nur die Gründungsphase, sondern auch die mittelfristige Zielsetzung der Unternehmung – Größe und Ertragskraft betreffend – dokumentiert werden.

Ein übergreifender Teilplan, der die ökonomischen Konsequenzen aller übrigen Teilpläne widerspiegelt – und sich daher als zentrales Element eines Controllinginstrumentes besonders eignet – ist der *Finanz- und Erfolgsplan*, der hier näher betrachtet werden soll. Dieser besteht aus zwei sich gegenseitig bedingenden Einheiten, und zwar einer Ergebnis- und einer Liquiditätskomponente.

Für beide Komponenten sind zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen möglich:

Die bilanzielle bestandsgrößenorientierte sowie die an Bewegungsgrößen orientierte Analyse (pagatorische sowie kosten- und ertragsorientierte Betrachtungsweise). Eine Unterscheidung der beiden Analyseformen soll im Rahmen der Darstellung der Liquiditätsplanung vorgenommen werden. Zunächst soll jedoch die Ergebnisplanung betrachtet werden:

Die Ergebnisplanung enthält zur Erfassung der kapazitätsbestimmenden Faktoren zunächst einen Investitions- und einen Personalbedarfsplan, aus dem die Abschreibungs- und Personalkostenplanungen abgeleitet werden, wobei die Personalkosten aus Vereinfachungsgründen i.d.R. weitgehend als fix angesehen werden. Weiterhin sind die laufenden fixen Aufwendungen des Geschäftsbetriebes nach Kostenarten (und in Ausnahmefällen zusätzlich nach Kostenstellen) zu gliedern.

Diese Teilpläne (Investitions-, Personal- und Kostenplan) stehen am Anfang des Planungsprozesses, weil bei diesen Elementen von der geringsten Planungsunsicherheit ausgegangen werden kann. Nach Festlegung der Kapazitäten sind die voraussichtlich entstehenden Kosten vergleichsweise leicht zu prognostizieren.

Die Erfassung der sich aus der Kalkulation ergebenden variablen Kosten in Form von Material- oder Wareneinsatz, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Verkaufsprovisionen etc. ermöglicht schließlich die Break-Even-Analyse<sup>32</sup>.

Mit der Berechnung des Break-Evens sind z.B. auch Stückzahlen zur Vollkostendeckung fixiert. Hier setzt in der Praxis eine erste wichtige Prüfung der Planung auf Plausibilität ein:

- Steht die Kapazität zur Produktion der geplanten Mengen lt. Planung zur Verfügung?
- Ist der Absatz dieser Mengen zu diesem Preis realistisch?
- Bewältigt die geplante Vertriebsstruktur die notwendigen Stückzahlen?

Sehr häufig zeigen sich bereits hier konzeptionelle Schwächen am geplanten Vorhaben, die eine Überarbeitung der Planung notwendig machen.

Im nächsten Schritt der Planung werden die voraussichtlichen Erträge in der Umsatzplanung erfasst. Dieser mit den größten Unsicherheiten behaftete Planungsteil erfordert im Rahmen von Sensitivitätsanalysen häufige Prämissenvariationen, um die eventuell erheblichen Auswirkungen von Abweichungen zu erkennen.

Die Ergebnisbetrachtung steht am Ende des Planungsprozesses und erfolgt i.d.R. in einer dem Rechnungswesen angepassten Form (Plan-Gewinn- und Plan-Verlustrechnung) unter Berücksichtigung von Finanzierungsaufwendungen, die sich erst aus der Liquiditätsplanung ergeben.

Die Liquiditätsplanung kann – wie oben bereits erwähnt – nach kumulativ-pagatorischer oder alternativ nach bilanzbezogener Methode erstellt werden.<sup>33</sup> Bei der pagatorischen Methode wird die Liquidität unmittelbar aus den Ein- und Auszahlungsströmen berechnet. Nach der bilanzbezogenen Methode ermittelt man sie aus Veränderungen der einzelnen Bilanzpositionen.

Für die bilanzbezogene Methode spricht die Nähe zum Rechnungswesen der Unternehmung sowie die Komplexitätsreduktion durch eine Begrenzung des Planungshorizonts.<sup>34</sup> Die kumulativ-pagatorische Liquiditätsplanung gestattet jedoch eine präzisere Ermittlung der Liquiditätsentwicklung über den gesamten Planungshorizont hinweg. Der Nachteil des erhöhten Datenbedarfs ist im Fall der Gründungsplanung wegen der fehlenden Notwendigkeit von Datenvorträgen zum Planungsbeginn von geringerer Bedeutung. Wird der zahlungsbezogene Liquiditätsplan bereits zum Gründungszeitpunkt erstellt, so ist auch von Anfang an eine planerische Basis vorhanden, die im Laufe des Abgleichs mit den tatsächlich bestehenden Kontensalden bei den Kreditinstituten einen Soll-Ist-Vergleich ermöglicht, der einfacher nicht sein könnte.

Die Einbeziehung von auf Gewinngrößen basierenden Ausschüttungen und Steuerzahlungen erfolgt auf der Grundlage der simultan erstellten Ergebnisplanung. Ein Beispiel für die Struktur eines Gründungsplanungsprozesses, der auch planungsnotwendige Entscheidungen über Rechtsformwahl und Finanzstruktur mit einschließt, zeigt Abb. 2.

### **3. Besonderheiten bei der Planung von jungen Wachstumsunternehmen: Meilensteine**

Für junge Wachstumsunternehmen ist kennzeichnend, dass sie während einer längeren Entwicklungsphase noch keinerlei oder nur geringfügige Umsatzerlöse erzielen werden. Die planmäßige Verwendung der Mittel entsprechend der Businessplanung lässt sich, wie auch bei konventionellen Gründungen, recht unaufwendig planen und überwachen. Entscheidend für den weiteren Erfolg des Unternehmens am Markt ist aber, ob mit den Aufwendungen auch die geplanten Ergebnisse erreicht werden.

Während sich dies bei konventionellen Unternehmensgründungen schnell im Umsatz manifestiert, müssen für junge Wachstumsunternehmen andere „kontrollfähige“ Größen – sog. Meilensteine – herangezogen werden, die z.B. den Entwicklungsstand eines neuen Produktes oder die Penetrierung im Markt dokumentieren. Bei einer Internetplattform könnten z.B. als Meilensteine Respondszahlen und Zugriffe auf die Plattform verwendet werden.

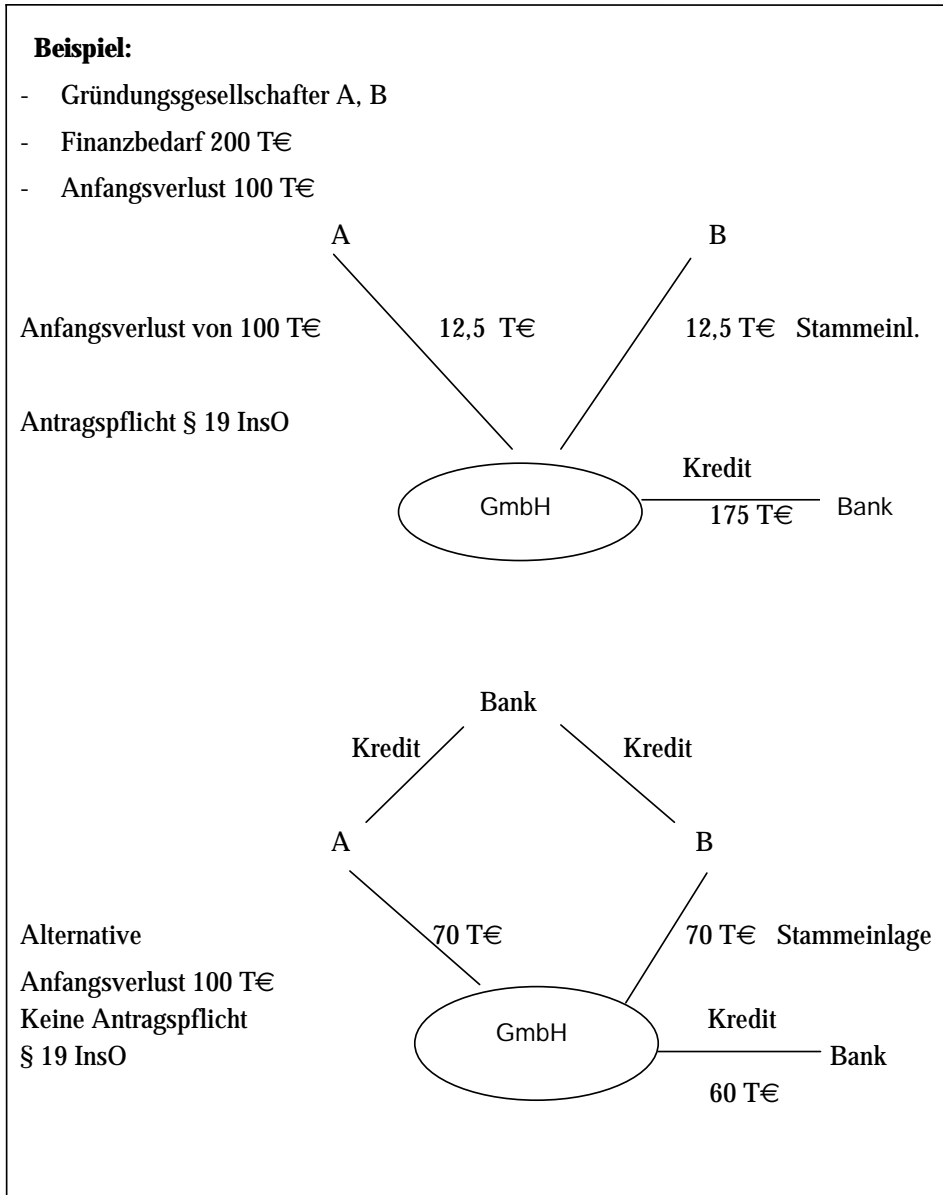
Meilensteine sind nur „controllinggeeignet“, wenn sie in eindeutiger und messbarer Form Kriterien festlegen, aus denen die Unternehmensführung nachvollziehen kann, ob die Entwicklung des Unternehmens planmäßig verläuft.

Sie haben bei vielen Finanzierungskonzepten zentrale Bedeutung. Insbesondere bei „venture-finanzierten“ Start-ups ist in der Praxis immer häufiger zu beobachten, dass Gründungsvorhaben stufenweise finanziert werden und der Zufluss weiterer finanzieller Mittel im Beteiligungsvertrag mit dem Erreichen bestimmter „Meilensteine“ des Businessplanes verknüpft wird.<sup>35</sup>

Bei diesen Start-ups führen deshalb gravierende Verzögerungen beim Erreichen von „Meilensteinen“ in aller Regel zu liquiditätsmäßigen Engpässen, häufig sogar zur Insol-



Abb.3: Finanzierungsalternativen bei GmbH's



venz. Dies impliziert die Notwendigkeit einer zeitnahen Kontrolle der planmäßigen Entwicklung, um frühzeitig Verzögerungen entgegenwirken zu können – mithin also die Notwendigkeit der Einbindung von eindeutigen und messbaren Meilensteinen als ergänzende Zielgrößen in die Businessplanung und damit in das Controlling von jungen Wachstumsunternehmen.

#### 4. Planungsfalle: § 19 InsO

Als Rechtsformen von Start up's sind die GmbH und die (Kleine) Aktiengesellschaft weit verbreitet. Bei der Finanzierung von Kapitalgesellschaften ist die Restriktion zu beachten, dass durch Anfangsverluste keine Überschuldung i. S. d. § 19 Abs. 2 InsO entsteht. Eine Untersuchung von Prof. Dr. Bischoff & Partner im Auftrage des ZDF legt die Hypothese nahe, dass hier bei Gründern, aber auch bei Kreditinstituten, noch starke Wissensdefizite bestehen.<sup>36</sup>

Überwiegend werden heute Gesellschaften mit beschränkter Haftung lediglich mit dem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestkapital von 25.000,00 € ausgestattet. Bei Gründungen durch mehrere Personen wird darüber hinaus häufig von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, nur die gesetzlich vorgeschriebene Mindesteinzahlung von 12.500,00 € (vgl. § 5 Abs. 1; § 7 Abs.2 GmbHG) einzuzahlen.<sup>37</sup> Der darüber hinausgehende Kapitalbedarf wird finanziert mit der GmbH als Kreditnehmer und i.d.R. mit den Gründern als Bürgen.

Eine (nicht repräsentative) Untersuchung bei 100 Gründungsvorhaben in Köln und Chemnitz hat ergeben, dass bei 91 dieser Gründungsvorhaben der Kapitalbedarf zum Teil deutlich über 25.000,00 € lag.<sup>38</sup> Der Finanzbedarf ergab sich aus (geplanten) Anfangsverlusten (Vorlaufkosten, Markterschließungskosten etc.), aber auch aus Investitionen und Aufbau eines Forderungsbestandes. Bei 63 der untersuchten 100 Fälle ergaben sich kumulierte Verluste in der Anfangsphase von über 50.000,00 €.

Werden solche Start-ups lediglich mit dem Mindestkapital ausgestattet, so ergibt sich eine „geplante“ Überschuldung i.S.d. § 19 InsO des Start-ups. Damit besteht innerhalb des Planungszeitraumes die gesetzliche Verpflichtung, dass der Geschäftsführer bzw. Vorstand einen Antrag auf Insolvenz gemäß § 19 Abs. 1 InsO stellt.

Dies lässt sich dadurch vermeiden, dass der Finanzbedarf – zumindest teilweise – nicht durch Kredite der Kapitalgesellschaft gedeckt wird, sondern dass der Gründungsgesellschafter bzw. Aktionär persönlich einen Kredit aufnimmt und diese Mittel, z.B. als Stamm- oder Grundkapital der Kapitalgesellschaft zusätzlich zur Verfügung stellt (s. Abb. 3).

Bei Wachstumsunternehmen ist die Gefahr einer Insolvenzpflicht nach § 19 InsO besonders hoch, denn ein Großteil des Finanzbedarfs wird hier für Entwicklungs- und Marketingaufwendungen verwendet. Deshalb erfolgt die langfristige Finanzierung von (Wachstums-) Start-ups häufig nur mit Beteiligungskapital (Eigenkapital).

## II. Aufbereitete Informationen für Kontrolle und Abweichungsanalyse

Controlling bei Start-ups setzt voraus, dass nach Ablauf einer Betrachtungsperiode (Realisationsphase) die Ist-Daten in einer kontrollfähigen Form aufbereitet und den Zielgrößen aus dem Gründungs- bzw. Businessplan gegenübergestellt werden.

Wichtigste Informationsquelle ist bei kleineren und mittleren Unternehmen das Rechnungswesen. Bereits ein einfaches Rechnungswesen läßt sich für die Gewinnung stark differenzierter Informationen verwenden:

Fast alle gängigen Finanzbuchhaltungssysteme bieten betriebswirtschaftliche Auswertungen an. Diese Datenverdichtungen aus dem Rechnungswesen können bereits in vielen Fällen eine fundierte Übersicht z.B. über die Ertrags- und Liquiditätsentwicklung eines Unternehmens geben. In diese Auswertungen lassen sich häufig die Daten der Gründungsplanung als sogenannte Vorgabewerte speichern und in einem Soll-Ist-Vergleich Abweichungen ausweisen.

Bei vielen Start-ups ist es sinnvoll, nicht nur die Gesamtunternehmung, sondern auch steuerungsrelevante Teilbereiche, controllinggerecht abzubilden. Beispielsweise die Deckungsbeiträge einzelner Filialen, Betriebsstätten oder Produkte, aber auch Kostenvergleiche von bestimmten maschinellen Anlagen oder betriebliche Funktionen (und nicht nur von Kostenarten – wie in den meisten Standardauswertungen).

Mit Hilfe einer solchen zusätzlichen individuellen Auswertung könnte z.B. der Inhaber einer neu gegründeten Zahnarztpraxis analysieren, ob sein Eigenlabor wirtschaftlich sinnvoll ist oder er nicht besser auf ein Fremdlabor zurückgreifen sollte. Der Filialist wüsste, warum welche Filiale nicht die geplanten Deckungsbeiträge erwirtschaftet.

Das Rechnungswesen von Start-ups bietet also in den meisten Fällen gute technische Voraussetzungen für eine monatliche automatische Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Größen sowie Ermittlung der Abweichungen in einer automatisch aufbereiteten kontrollfähigen Form. Häufig werden aber nicht ausreichend Vorkehrungen dazu getroffen, die Zahlen periodengerecht auszuweisen und sachgerecht den Zeilen der Auswertung zuzuordnen. Unterjährig werden also lediglich die Mindestanforderungen erfüllt, die sich insbesondere aus der USt-Voranmeldung für das Rechnungswesen ergeben. Typische Problembereiche dieser „Buchhaltungen“ stellen z.B. dar:

- Fehlende monatliche AfA (obwohl sie sich heute problemlos aus der Anlagenbuchhaltung einspielen lassen),
- fehlende monatliche Erfassung des Wareneinsatzes,
- fehlende periodengerechte Zuordnung von Steuern, Zinsen, Versicherungs- und sonstigen Beiträgen, Eigenverbrauch und Sachbezügen sowie
- fehlende Abgrenzung von Weihnachts- und Urlaubsgeldern.

Sind diese Problembereiche nicht durch praktische organisatorische Maßnahmen geregelt, so ist der Aussagegehalt der betriebswirtschaftlichen Auswertungen äußerst gering, zum Teil sogar irreführend! So führt der Ausweis des Wareneinkaufs als Wareneinsatz (fehlende Erfassung von Bestandsveränderungen) bei periodisch stark wechselnder Lagerhaltung (z.B. Einzelhandel) zu völlig unbrauchbaren Monatsergebnissen. Die Nutzung der Auswertungen aus dem Rechnungswesen als Kontrollinstrument stellt also höhere Anforderungen an die laufende monatliche Verbuchung, als es heute immer noch in vielen jungen Unternehmungen üblich ist.

Gängige FiBu-Programme liefern neben den o.a. Ertragsauswertungen meist auch automatisch Daten über die Herkunft und Verwendung liquider Mittel (z.B. in Form von Kapitalverwendungsrechnungen). Außerdem wird i.d.R. standardmäßig die statische Liquidität zum Monatsende ermittelt. Für ein zeitnahes Finanz-Controlling empfiehlt sich

zusätzlich die regelmäßige Aufbereitung eines Liquiditätsstatus anhand der Kontenstände. Diese kann manuell oder über die üblichen Programme der Kreditinstitute online erfolgen. Beides ist für Start-ups mit relativ geringem Aufwand verbunden.

Wie bereits dargestellt, werden die aufbereiteten Informationen zur Kontrolle mit den Vorgabewerten aus dem Businessplan in der BWA gegenübergestellt und Abweichungen berechnet. Diese Abweichungen lassen sich nach ihren Ursachen analysieren und schaffen damit Grundlagen für Gegensteuerungsmaßnahmen.

„Dabei lebt das Controlling nicht von richtiger Planung, sondern von der falschen.“<sup>39</sup> Man betrachtet die Abweichungsanalyse als einen Lernprozess für die Unternehmung und für ihr Management auf der Basis von „trial and error“. Die Abweichung ist das Feedback, d. h. die Rückkoppelung aus der Vergangenheit. Sie ist das Signal für notwendige Gegensteuerungen und Änderungen.<sup>40</sup> Mit der Abweichung auf den Gründungsplan als Feedback zwischen Zielsetzung und Realisierung wird das Controlling zu einem Regelungssystem.<sup>41</sup>

### III. Gegensteuerungsmaßnahmen

Kontrolle und Abweichungsanalyse sind zwingende Voraussetzungen für die vierte Phase eines Controlling-Regelkreissystems – für die (Gegen-)Steuerung.

Regelmäßige Kontrolle (z.B. auf der Basis einer betriebswirtschaftlichen Auswertung mit Vergleichswerten) hat die Aufgabe, eine Gefährdung des Gesamtziels der Unternehmung frühzeitig zu erkennen. Die Abweichungsanalyse hat für die Steuerung insoweit Bedeutung, als dass sie genaue Hinweise auf Ursachen von Abweichungen und damit Ansatzpunkte für wirksame Steuerungsmaßnahmen gibt.

Gerade für Start-ups ist es von besonderer Bedeutung, schnell Gegensteuerungsmaßnahmen zu identifizieren, die den Zielerreichungsgrad kurzfristig in starkem Maße beeinflussen. Hinsichtlich der konsequenten Durchsetzung dieser Maßnahmen können sich aber spezifische Probleme und damit auch Grenzen der Gegensteuerungsmaßnahmen ergeben.

#### **Beispiel:**

*Ein Internethandelshaus stellt fest, dass der Wareneinsatz um 10%-Punkte über der Businessplanung liegt. Die Planwerte wurden einem Vergleich mit Statistiken konventioneller Handelshäuser gleicher Branche entnommen. Um die kommunizierten Erwartungen der Investoren nicht zu enttäuschen und damit die nächste Finanzierungsrunde nicht zu gefährden, muss der Wareneinsatz um 10%-Punkte gesenkt werden.*

*Hierzu wird als eine Form der operativen Analysetechnik<sup>43</sup> eine ABC-Analyse der Lieferanten durchgeführt. Ziel dieser Technik ist das Erkennen von Schwerpunkten<sup>46</sup> im weitesten Sinne. Lieferanten werden nach den bei diesen getätigten Einkaufsumsätzen aufgelistet. Ergänzt wird diese Einkaufsliste um Preislisten der bezogenen Waren und erhaltenen Skonti. Bei dieser Analyse stellt das Internethandelshaus fest, dass bei den wichtigsten Lieferanten keine Skonto-Vereinbarungen bestehen. Trotz ausreichender Liquidität können aus organisatorischen Mängeln bei den übrigen Lieferanten die Skontofristen nicht eingehalten werden. Darüber hinaus wird durch die Einholung von Angeboten anderer Lieferanten deutlich, dass die eingekauften Waren teilweise günstiger zu beziehen sind.*

Diese Problematik ist typisch für Start-ups. Laut einer Studie bezeichnen 25 % der befragten jungen Unternehmen unzureichende Informationen über den Beschaffungsmarkt als ihr Hauptproblem; hinzu kommen häufig ungünstige Konditionen wegen geringer Bestellmengen.<sup>44</sup>

Im vorliegenden Beispiel sind als Gegensteuerungsmaßnahmen Wechsel der Lieferanten, neue Lieferantenverhandlungen sowie ein verändertes Zahlungsverhalten notwendig.

### **C. Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen des dargestellten Controlling-Instrumentes in jungen Unternehmungen**

Im vorangegangenen Abschnitt wurde ein an den speziellen Problemstellungen von Start-ups orientiertes Controlling-Instrument dargestellt. Im folgenden Abschnitt sollen die Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen dieses Instrumentes untersucht werden.

#### **I. Anwendungsvoraussetzungen und Einsatzmöglichkeiten**

Die beiden wesentlichen Voraussetzungen des dargestellten Controlling-Instrumentes sind heute in den meisten Start-ups bereits vorhanden. Denn ambitionierte Start-ups verfügen heute in aller Regel über

- (1) einen Businessplan  
und
- (2) ein Rechnungswesen, aus dem Informationen in der für ein Controlling notwendigen Form automatisch aufbereitet werden können.

Auf der Basis dieser Anwendungsvoraussetzungen kann die Unternehmensleitung der Start up's die Einhaltung der konkreten und im Gründungsplan dokumentierten Rentabilitätsziele zeitnah überwachen und somit frühzeitig erkannten Fehlentwicklungen gegensteuern.

Mit wenigen zusätzlich aufbereiteten Informationen lässt sich darüber hinaus auch ein Finanz-Controlling zur Überwachung der liquiditätsmäßigen Entwicklung erstellen. Zu prüfen ist, inwieweit in Einzelfällen noch Meilensteine ergänzend hinzugezogen werden sollten.

#### **II. Systemimmanente Grenzen**

Ein Controlling-Instrument, das bei den Ist-Werten im Wesentlichen auf Daten der Finanzbuchhaltung, also auf einer wertmäßigen Abbildung aller betrieblichen Vorgänge in einer Periode basiert, enthält keine mengenmäßigen und qualitativen Informationen. Dies impliziert, dass es nur in sehr begrenztem Umfang für ein Beschaffungs-, Personal-, Produktions- und Absatz-Controlling geeignet ist. Es eignet sich beispielsweise nicht zur Absicherung zentraler Anforderungen einer Unternehmung an den Beschaffungsbereich, nämlich Qualitätsanforderung, Beschaffungsmenge, Preisvorstellungen, Ort des Verbrauchs und Zeitpunkt des Bedarfs.<sup>45</sup> Auch den Anforderungen an ein Absatz-Controlling

wird es nicht gerecht.<sup>46</sup> So eignet es sich weder für ein langfristiges Absatz-Controlling, beispielsweise für eine Portfolioanalyse, noch für den kurzfristigen Absatz-Controlling-Bereich, z.B. für ein Distributions- oder Werbungs-Controlling.

Diese systemimmanenten Grenzen des dargestellten Controlling-Instrumentes lassen sich bei Bedarf durch ergänzende Bereichs-Controlling-Instrumente, aber auch durch die bereits dargestellten „Meilensteine“ überwinden. Mit zunehmender Größe und damit auch zunehmender Komplexität der Unternehmung erhöht sich die Notwendigkeit der Implementierung ergänzender Controlling-Instrumente. Dies gilt insbesondere für Wachstumsunternehmen. Bei den meisten imitatorischen Start-ups dagegen ist dieser Bedarf allein aus betriebsgrößenbedingten Gründen zu vernachlässigen.

### III. Anwenderbezogene Grenzen

Bei stark wachstumsorientierten Start-ups ist heute eine am Businessplan orientierte Unternehmensführung – also ein Controlling – fast eine Selbstverständlichkeit.

Dagegen stößt Controlling bei traditionell geführten kleineren und mittleren Unternehmungen heute immer noch auf Akzeptanzprobleme.<sup>47</sup> Konventionelle (imitatorische) Gründungen sind hier keine Ausnahme.<sup>48</sup>

- „Mein Fingerspitzengefühl ist auch durch ein Controlling-Instrument nicht zu ersetzen.“
- „Neben den zahlreichen Pflichten im Unternehmen ist es mir (dem Unternehmer) unmöglich, ein Controlling aufzubauen und konsequent durchzuführen.“
- „Controlling macht die Unternehmung unflexibel.“
- „Controlling ist bei uns nicht möglich, weil bei ständig wechselnden Bedingungen die Planung nie mit den Ergebnissen übereinstimmen würde.“

Diese typischen Vorbehalte gegen die Einführung eines Controllings sind häufig auf unzureichende Information der Gründer und teilweise auch ihrer Berater zurückzuführen.<sup>49</sup> Sie sind auch ein Spiegelbild von Defiziten bei Start-ups:

Ein typisches Beispiel ist der „Zeitmangel“, unter dem gerade junge Unternehmer durchweg leiden.

Die Ursachen liegen nicht nur in mangelnder Delegationsfähigkeit, sondern oft auch in der unzureichenden personellen Ausstattung begründet. Dadurch ergeben sich häufig weit überdurchschnittliche Arbeitszeiten. Dies gilt besonders für Gründer von Unternehmen mit hohen Wachstumszielen: Man kann sich nicht des Eindrucks erwehren, dass gerade hier ein über jedes vernünftige Maß hinausgehender Arbeitseinsatz inzwischen Normalität ist.

Folge: Aktionismus, fehlende Distanz vom Operativen und vermeintlich fehlende Freiräume für eine fundierte ergebnisorientierte Steuerung sowie strategische Ausrichtung des jungen Unternehmens.

In den Vorbehalten kommt aber auch ein Missverständnis zum Ausdruck: Controlling wird fehlinterpretiert als starres System, welches dem Unternehmer keine Möglichkeit mehr lässt, „eigene“ Ideen und Vorstellungen durchzusetzen. Hinter der vermeintlichen Flexibilität von Start-ups ohne Unterstützung durch Controlling-Instrumente verbergen

sich oft nur unsystematische ad-hoc-Entscheidungen als verspätete Reaktionen auf bereits eingetretene Fehlentwicklungen. Fundiertes flexibles Handeln erfordert klare Vorgaben und Kenntnisse über eventuelle Abweichungen, um zielorientiert Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.

Es wäre zu wünschen, dass in der Praxis die Bedeutung von Controlling auch für konventionelle imitatorische Start-ups stärker erkannt würde. Die Unterstützung der Geschäftsleitung eines Start-ups durch dieses Instrument geht weit über das hinaus, was isolierte Ist-Informationen des Rechnungswesens bieten. Wie der Flugplan einem Piloten den Weg zum Ziel zeigt, unterstützt Controlling die Unternehmensleitung des Start-ups: Es hilft ihr, das Unternehmen auf dem geplanten Kurs zu halten, zeigt ungewollte Entwicklungen frühzeitig auf und liefert fundierte Informationen zu Gegensteuerungsmaßnahmen. Damit ermöglicht es, bereits Start-ups professionell und ergebnisorientiert zu führen. Richtig eingesetzt gibt es Transparenz, Sicherheit und Ordnung nicht nur für die Unternehmensleitung, sondern auch für die Finanziers. Und: die zusätzlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für dieses Instrument sind gering.

Der Abbau der dargestellten Vorbehalte vieler Jungunternehmer gegen Controlling bleibt ein weites Feld für die betriebswirtschaftliche Praxis.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Horváth (Controlling), S. 70; Bischoff (Controlling), S. 93.
- 2 Vgl. Bischoff/Breitbach/Zelter (Selbstständigkeit), S. 9 ff.
- 3 Vgl. Mittendorfer (Venture Capital und Private Equity), S. 48.
- 4 Vgl. dazu – statt aller Strunk (Gründungsstatistiken), S. 14 ff. und S. 52 ff., der je nach Einigung des Begriffes Start up weit niedrigere Risiken ermittelt hat.
- 5 Start up also wird synonym mit dem Begriff „junge Unternehmung“ verwandt; Vgl. dazu auch Bischoff (Controlling), S. 94 ff.
- 6 Nicht Betrachtungsgegenstand sind also sog. „derivative“ Unternehmensgründungen; Vgl. dazu auch Strunk (Gründungsstatistik), S. 5 ff.
- 7 Vgl. Nathusius (Venture Capital), S. 181.
- 8 Vgl. Volkmann (Führung in wachsenden Unternehmen), S. 287.
- 9 Vgl. Bischoff/Breitbach/Zelter (Selbstständigkeit), S. 153.
- 10 Vgl. Deutsche Bundesbank (Monatsbericht 10/2000), S. 17.
- 11 Vgl. Hundsiek/May-Strobel (Entwicklungslinien).
- 12 Vgl. Heill (Erfolgsfaktoren), S. 18.
- 13 Vgl. Heill (Erfolgsfaktoren), S. 13.
- 14 Vgl. Hundsiek/May-Strobel (Entwicklungslinien), S. 75.
- 15 Vgl. Heill (Erfolgsfaktoren), S. 35.
- 16 Vgl. Heill (Erfolgsfaktoren), S. 35.
- 17 Interne Analyse der Prof. Dr. Bischoff Unternehmensberatungs AG bei 25 jungen Wachstumsunternehmen in Deutschland.
- 18 Vgl. Nathusius (Venture Capital), S. 180 ff.
- 19 Vgl. Auge-Dickhut/Moser/ Widmann (Praxis der Unternehmensbewertung), Kap. 4.3..
- 20 Vgl. zu den Renditeerwartungen: Nathusius (Venture Capital), S. 192 ff..
- 21 Vgl. Nathusius (Venture Capital), S. 195.
- 22 Vgl. Mann (Controlling), Sp. 220.
- 23 Vgl. Mann (Controlling), Sp. 221.
- 24 Hahn (Unternehmensführung), S. 1135.
- 25 Vgl. Hahn (Unternehmensführung), S. 1135.

- 26 Matthes (Gründungscontrolling), S. 321.
- 27 Nur der Vollständigkeit halber: Entwicklungscontrolling wird als ein Controllingansatz verstanden, der auf die besonderen Anforderungen von Unternehmen in einzelne Entwicklungsphasen angepasst wurde.
- 28 Vgl. Bischoff/Breitbach/Zelter (Selbstständigkeit), S. 8.
- 29 Weiterführend dazu Bischoff (Controlling), S. 96ff.
- 30 Vgl. Mann (Controlling), Sp. 225.
- 31 Vgl. Bischoff/Breitbach/Zelter (Selbstständigkeit), S. 11 ff.
- 32 Vgl. Bischoff/Breitbach/Zelter (Selbstständigkeit), S. 14.
- 33 Vgl. Franke/Hax (Finanzwirtschaft), S. 56 ff.
- 34 Vgl. Franke/Hax (Finanzwirtschaft), S. 56 ff.
- 35 Vgl. Weitnauer (Handbuch Venture Capital), S. 123.
- 36 Die Untersuchung wurde im Magazin WISO am 08. März 1999 ausgestrahlt.
- 37 Vgl. Struck/Thomsen/Kuhn (Gründungsfinanzierung), S. 15 ff.
- 38 Interne Studie der Prof. Dr. Bischoff Unternehmensberatungs AG; zu Ähnlichen Ergebnissen kommt auch Pinkwart für den Siegerner Raum, wonach knapp 50 % bei der Gründung einen Kapitalbedarf von über 100TDM hatten und nur 7 % von bis zu 30TDM. Das arithmetische Mittel betrug 76TDM. @TITEL: Vgl. Pinkwart (Einflussbedingungen)
- 39 Mann (Controlling), Sp. 225.
- 40 Vgl. Mann (Controlling), Sp. 225.
- 41 Vgl. Mann (Controlling), Sp. 225.
- 42 Vgl. Lachnit (Unternehmensführung), S. 36.
- 43 Vgl. Peemöller (Controlling), S. 54.
- 44 Vgl. Hundsiek/May-Strobel (Entwicklungslinien), S. 75.
- 45 Vgl. Reichmann (Controlling), S. 257 ff.
- 46 Vgl. Reichmann (Controlling), S. 251 ff.
- 47 Vgl. Ihring (Einführung), S. 27 ff.
- 48 Basierend aus den in Endnote 1) dargestellten Erfahrungen
- 49 Vgl. Bischoff/Breitbach/Zelter (Selbstständigkeit), S. 97 ff.

## Literatur

- Auge-Dickhut, S./Moser, U./Widmann, B. (Praxis der Unternehmensbewertung): Praxis der Unternehmensbewertung, Lanzberg/Lech 2001.
- Bischoff, J. G.(Controlling): Operatives Controlling bei jungen Unternehmungen, in: Federmann, R. : Betriebswirtschaftslehre, Unternehmenspolitik und Unternehmensbesteuerung – Gerhard Mann zum 65. Geburtstag, Berlin 1993, S. 93–107.
- Bischoff/Breitbach/Zelter (Der Schritt in die Selbstständigkeit): Der Schritt in die Selbstständigkeit, 5. Aufl., Köln 1995.
- DATEV (FIBU-Anwenderbuch): FIBU-Anwenderbuch, Lose-Blattsammlung, o.O., o.J. Deutsche Bundesbank Monatsbericht 10/2000.
- Franke, G./Hax, H. (Finanzwirtschaft): Finanzwirtschaft des Unternehmens am Kapitalmarkt, Berlin, Heidelberg 1988.
- Hahn, D. (Unternehmensführung): Integrierte und flexible Unternehmensführung durch computergestütztes Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1989, S. 1135–1158.
- Heil, H. (Erfolgsfaktoren von Wachstumsführern): Erfolgsfaktoren von Wachstumsführern, Bonn 1999.
- Horváth, P. (Controlling): Controlling, 7. Aufl., München 1999.
- Hundsiek, D./May-Strobel, E. (Entwicklungslinien): Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neu gegründeter Unternehmen, in: Schriften zu Mittelstandsforschung NF Nr.9, Stuttgart 1986.
- Ihring, H. C. (Einführung): Einführung in das Controlling für Mittelstandsunternehmen, Schriften des Österreichischen Controllier-Instituts, Band 3, Wien 1986.

- Lachnit, L. (Unternehmensführung): EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben, Controlling-Systeme zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis, München 1989.
- Mann, R. (Controlling): Controlling und Planung, in: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 219–228.
- Matthes, W. (Gründungscontrolling): Gründungscontrolling zur Sicherung des Unternehmenserfolges, in: Koch/Zacharias (Hrsg.): Gründungsmanagement, München 2001, S. 321–340.
- Mittendorfer, R. (Venture Capital und Private Equity): Die Szenerie der Investoren, in: Stadler, W. (Hrsg.): Venture Capital und Private Equity, Köln 2000, S. 43–72.
- Nathusius, K. (Venture Capital): Eigenkapitalfinanzierung durch Venture Capital, in: Koch/Zacharias (Hrsg.): Gründungsmanagement, München 2001, S. 177–196.
- Nelles, M./Rocke, R. (Gründungsfinanzierung): Gründungsfinanzierung, in: Koch/Zacharias (Hrsg.): Gründungsmanagement, München 2001, S. 163–176.
- Peemöller, V. H. (Controlling): Praktisches Lehrbuch Controlling und betriebliche Prüfung, München 1978.
- Pinkwart, A. (Einflussbedingungen): Gründungsrelevante Einflussbedingungen in der Siegener Region, Band 1, Siegen 2001.
- Reichmann, T. (Controlling): Controlling mit Kennzahlen, München 1985.
- Struck, J. (Gründungsstatistiken): Quo vadis Gründungsstatistik?, Berlin 1999.
- Struck, J./Thomsen, U./Kuhn, C. (Gründungsfinanzierung): Gründungsfinanzierung und Überbrückungsgeld- Zwei Förderansätze, eine Zielgruppe?, Berlin 1998.
- Volkman, C. K.: Führung in wachsenden Unternehmen in: Koch/Zacharias (Hrsg.): Gründungsmanagement, München 2001, S. 283–298.
- Weitnauer, W. (Handbuch Venture Capital): Handbuch Venture Capital, München 2000.
- Witt, F.-J. (Controlling): Controlling, Stuttgart 2000.

## Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird ein Controllinginstrumentarium für Start up's entwickelt. Es baut auf Grundelementen auf, mit denen viele deutsche junge Unternehmen ohnehin arbeiten: Businessplan und gängige Finanzbuchhaltungssysteme. Entsprechend den Rahmenbedingungen des jeweiligen Start up's lassen sich diese Elemente differenzieren, erweitern und kombinieren und bilden so ein ganzheitliches Steuerungsinstrument. Betrachtungsobjekte sind nicht nur konventionelle Start up's, sondern auch junge Wachstumsunternehmen der New Economy. Bei der Businessplanung werden neben den Schritten der Finanz- und Ertragsplanung von Start up's auch z.B. die Einbeziehung von Meilensteinen und praktische Lösungen zur Vermeidung von § 19 InsO bei geplanten Kapitalgesellschaften beschrieben. Der Beitrag schließt mit einer Untersuchung der Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen des Controllings bei Start up's.

## Summary

In this essay we develop a controlling instrument for start-up firms. It consists of basic elements which many new German entrepreneurs apply: business plans and common systems of financial accountancy. Corresponding to the context of a particular firm these elements are able to be differentiated, completed and combined and hence represent an entire controlling instrument. Objects of examination are not only conventional start-up firms but also new quickly growing companies of the New Economy. The business planning process involves besides the steps of finance and yield planning additionally, for example, the inclusion of milestones and practical solutions of avoidance of § 19 German Insolvency Act (§ 19 Insolvenzordnung (InsO)) of planned capital companies. The essay concludes with an examination of prerequisites, possibilities and limits of controlling of start-up firms.