

Verena Wittenberg

# Controlling in jungen Unternehmen

Phasenspezifische Controlling-  
konzeptionen für Unternehmen in der  
Gründungs- und Wachstumsphase

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.1.1 Ausgangssituation.....	1
1.1.2 Praktische Relevanz .....	2
1.1.3 Wissenschaftliche Relevanz .....	5
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen .....	7
1.3 Vorgehensweise.....	8
1.3.1 Forschungsstrategischer Ansatz.....	8
1.3.2 Aufbau der Arbeit .....	13
<b>2. Grundlagen</b> .....	<b>15</b>
2.1 Junge Unternehmen .....	15
2.1.1 Die Unternehmensgründung als Ansatzpunkt.....	15
2.1.1.1 Terminologie der Unternehmensgründung .....	15
2.1.1.2 Typologie der Unternehmensgründung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	16
2.1.2 Die Phasen der Unternehmensentwicklung .....	23
2.1.2.1 Modelle des Unternehmenslebenszyklus im Vergleich.....	24
2.1.2.2 Das Modell der frühen Unternehmensentwicklung: Die Gründungs- und Wachstumsphase.....	27
2.1.2.3 Das junge Unternehmen.....	31
2.1.3 Theoretisches Perspektivenspektrum des jungen Unternehmens .....	33
2.1.3.1 Theoretische Grundlegung und wissenschaftliche Einordnung der Unternehmensgründung und -entwicklung .....	33
2.1.3.2 Relevanz des theoretischen Perspektivenspektrums des jungen Unternehmens für die phasenspezifischen Controllingkonzeptionen .....	36
2.1.4 Zusammenfassung .....	37
2.2 Controlling.....	38
2.2.1 Terminologie des Controllings .....	38
2.2.2 Controllingkonzeption.....	44
2.2.2.1 Genereller Aufbau einer Controllingkonzeption.....	45
2.2.2.2 Weitergehende Systematisierung der Controllingkonzeption .....	51
2.2.2.3 Typisierung vorhandener Controllingkonzeptionen.....	54

2.2.2.4	Die für den weiteren Verlauf der Arbeit zugrunde gelegte Controllingkonzeption.....	60
2.2.3	Theoretisches Perspektivenspektrum des Controllings.....	63
2.2.3.1	Theoretische Grundlegung und wissenschaftliche Einordnung des Controllings.....	64
2.2.3.2	Relevanz der theoretischen Controllingansätze für die Entwicklung der phasenspezifischen Controllingkonzeptionen.....	71
2.2.4	Zusammenfassung.....	74
<b>3.</b>	<b>Situative Bestimmungsgrößen des Controllings in jungen Unternehmen .....</b>	<b>75</b>
3.1	Ausgangsüberlegungen und einleitender Überblick.....	75
3.2	Phasenspezifische Merkmale junger Unternehmen und daraus abgeleitete Anforderungen an das Controlling .....	77
3.2.1	Merkmale junger Unternehmen - Literaturüberblick.....	78
3.2.2	Spezifizierte Merkmale für die Gründungs- und für die Wachstumsphase eines Unternehmens.....	93
3.2.3	Aus den Merkmalen resultierende Anforderungen an das Controlling in der Gründungs- und in der Wachstumsphase .....	100
3.3	Phasenspezifische Unternehmensziele.....	108
3.4	Phasenspezifische unternehmerische Kernaufgaben und kritische Führungsprobleme.....	113
3.4.1	Phasenspezifische unternehmerische Kernaufgaben .....	114
3.4.2	Aus den unternehmerischen Kernaufgaben abgeleitete kritische Führungsprobleme .....	120
3.5	Spezifischer Controllingbedarf in der Gründungs- und in der Wachstumsphase.....	123
<b>4.</b>	<b>Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase .....</b>	<b>129</b>
4.1	Ausgangsüberlegungen und einleitender Überblick.....	129
4.2	Konzeption eines Controllings für die Gründungsphase .....	131
4.2.1	Ziele des Controllings in der Gründungsphase .....	132
4.2.2	Aufgaben und Instrumente des Controllings in der Gründungsphase.....	135
4.2.2.1	Planung - die primäre Controllingaufgabe in der Gründungsphase .....	137
4.2.2.1.1	Inhaltliche Konkretisierung der Planungsaufgabe: Konzeptplanung sowie Finanzbedarfs- und Liquiditätsplanung.....	137
4.2.2.1.2	Planung als Controllingaufgabe in Abgrenzung zur Führungsaufgabe .....	141

4.2.2.2	Information und Kontrolle – essentielle planungsergänzende Aufgaben in der Gründungsphase.....	143
4.2.2.2.1	Inhaltliche Konkretisierung der Informationsaufgabe: Informationsgewinnung und -aufbereitung.....	144
4.2.2.2.2	Inhaltliche Konkretisierung der Kontrollaufgabe: Prämissen-, Planfortschritts- und Ergebniskontrolle sowie Liquiditätskontrolle.....	146
4.2.2.2.3	Information und Kontrolle als Controllingaufgaben in Abgrenzung zu Führungsaufgaben .....	149
4.2.2.3	Der Businessplan als Planungsinstrument .....	152
4.2.2.3.1	Grundsätzliches zum Businessplan .....	152
4.2.2.3.2	Leistungsfähigkeit des Businessplans als Instrument zur Erfüllung der Planungsaufgabe in der Gründungsphase.....	158
4.2.2.3.3	Der Businessplan als Ausgangsbasis für den Einsatz der planungsergänzenden Informations- und Kontrollinstrumente .....	162
4.2.2.3.4	Aus den Anforderungen an Controllinginstrumente abgeleitete Implikationen für den Einsatz des Businessplans als Planungsinstrument.....	163
4.2.2.4	Das Rechnungswesen als Informationsinstrument .....	169
4.2.2.4.1	Grundsätzliches zum Rechnungswesen.....	170
4.2.2.4.2	Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens als Instrument zur Erfüllung der Informationsaufgabe in der Gründungsphase .....	173
4.2.2.4.3	Aus den Anforderungen an Controllinginstrumente abgeleitete Implikationen für den Einsatz des Rechnungswesens als Informationsinstrument.....	177
4.2.2.5	Überprüfung strategischer Schlüsselannahmen, Meilensteinanalyse, Soll-Ist-Vergleich und Finanzkontrollrechnung als Kontrollinstrumente ....	181
4.2.2.5.1	Grundsätzliches zur Überprüfung strategischer Schlüsselannahmen, Meilensteinanalyse, Soll-Ist-Vergleich und Finanzkontrollrechnung.....	181
4.2.2.5.2	Leistungsfähigkeit der Überprüfung strategischer Schlüsselannahmen, der Meilensteinanalyse, des Soll-Ist-Vergleichs und der Finanzkontrollrechnung als Instrumente zur Erfüllung der Kontrollaufgabe in der Gründungsphase.....	184
4.2.2.5.3	Aus den Anforderungen an Controllinginstrumente abgeleitete Implikationen für den Einsatz der Überprüfung strategischer Schlüsselannahmen, der Meilensteinanalyse, des Soll-Ist-Vergleichs und der Finanzkontrollrechnung als Kontrollinstrumente .....	187
4.2.3	Organisation des Controllings in der Gründungsphase.....	190
4.2.3.1	Grundsätzliche Möglichkeiten der organisatorischen Ausgestaltung des Controllings.....	190
4.2.3.2	Aus den situativen Bestimmungsgrößen abgeleitete Implikationen für die organisatorische Ausgestaltung des Controllings in der Gründungsphase .....	192
4.2.4	Differenzierungen des Controllings in der Gründungsphase .....	195
4.2.4.1	Zielbezogene Differenzierung des Controllings: Priorität der Liquiditätsorientierung.....	196

4.2.4.2	Objektbezogene Differenzierung des Controllings: Projektcontrolling und ergänzendes Bereichscontrolling.....	196
4.2.4.3	Planungsphasenbezogene Differenzierung des Controllings: Strategisches und operatives Controlling .....	198
4.2.4.4	Funktionsbezogene Differenzierung des Controllings: Funktionsunabhängiges Zentralcontrolling .....	200
4.2.5	Zusammenfassende Darstellung der Controllingkonzeption für die Gründungsphase .....	200
4.3	Konzeption eines Controllings für die Wachstumsphase.....	203
4.3.1	Ziele des Controllings in der Wachstumsphase.....	204
4.3.2	Aufgaben und Instrumente des Controllings in der Wachstumsphase.....	205
4.3.2.1	Planung – die zunehmende Bedeutung der operativen Planung in der Wachstumsphase .....	207
4.3.2.1.1	Die Erfolgsplanung als Ergänzung zur Finanzbedarfs- und Liquiditätsplanung .....	207
4.3.2.1.2	Die Bedeutung der differenzierten operativen Planung und der Umsetzung der Strategie als Ergänzung zur Konzeptplanung.....	208
4.3.2.2	Information und Kontrolle – erweitertes Aufgabenspektrum in der Wachstumsphase .....	211
4.3.2.2.1	Die Informationsverteilung als Ergänzung zur Informationsgewinnung und -aufbereitung .....	211
4.3.2.2.2	Die besondere Bedeutung der Durchführungs- und Ergebniskontrolle in der Wachstumsphase .....	212
4.3.2.3	Koordination – eine Controllingaufgabe von zunehmender Bedeutung in der Wachstumsphase.....	214
4.3.2.4	Die Budgetierung als den Businessplan ergänzendes Planungsinstrument.....	216
4.3.2.4.1	Grundsätzliches zur Budgetierung.....	216
4.3.2.4.2	Leistungsfähigkeit der Budgetierung als den Businessplan ergänzendes Instrument zur Erfüllung der Planungsaufgabe in der Wachstumsphase .....	218
4.3.2.4.3	Aus den Anforderungen an Controllinginstrumente abgeleitete Implikationen für den Einsatz der Budgetierung als Planungsinstrument.....	220
4.3.2.5	Die Weiterentwicklung des Rechnungswesens und das Reporting als Informationsinstrumente.....	223
4.3.2.5.1	Anpassungserfordernisse des Rechnungswesens als Informationsinstrument in der Wachstumsphase.....	224
4.3.2.5.2	Internes und externes Reporting als zusätzliche Informationsinstrumente in der Wachstumsphase.....	228
4.3.2.5.3	Aus den Anforderungen an Controllinginstrumente abgeleitete Implikationen für den Einsatz des Rechnungswesens und des Reportings als Informationsinstrumente.....	232

4.3.2.6	Die Budgetkontrolle als besondere Form des Soll-Ist-Vergleichs und ergänzendes Kontrollinstrument .....	236
4.3.2.6.1	Leistungsfähigkeit der Budgetkontrolle als Instrument zur Erfüllung der Kontrollaufgabe in der Wachstumsphase .....	236
4.3.2.6.2	Aus den Anforderungen an Controllinginstrumente abgeleitete Implikationen für den Einsatz der Budgetkontrolle als Kontrollinstrument.....	237
4.3.2.7	Die Balanced Scorecard als universelles Planungs-, Informations- und Kontrollinstrument.....	239
4.3.2.7.1	Grundsätzliches zur Balanced Scorecard .....	240
4.3.2.7.2	Leistungsfähigkeit der Balanced Scorecard als Planungs-, Informations- und Kontrollinstrument in der Wachstumsphase .....	246
4.3.2.7.3	Grundgedanken zu einer lebenszyklusspezifischen Balanced Scorecard für die Wachstumsphase .....	248
4.3.2.7.4	Aus den Anforderungen an Controllinginstrumente abgeleitete Implikationen für den Einsatz der Balanced Scorecard .....	255
4.3.3	Organisation des Controllings in der Wachstumsphase .....	259
4.3.3.1	Aus den situativen Bestimmungsgrößen abgeleitete Implikationen für die organisatorische Ausgestaltung des Controllings in der Wachstumsphase.....	260
4.3.3.2	Anpassung der organisatorischen Ausgestaltung des Controllings im Übergang von der Gründungs- zur Wachstumsphase .....	262
4.3.4	Differenzierungen des Controllings in der Wachstumsphase.....	263
4.3.4.1	Zielbezogene Differenzierung des Controllings: Liquiditäts- und Rentabilitätsorientierung.....	263
4.3.4.2	Objektbezogene Differenzierung des Controllings: Bereichscontrolling und ergänzendes Projektcontrolling.....	264
4.3.4.3	Planungsphasenbezogene Differenzierung des Controllings: Operatives und strategisches Controlling.....	265
4.3.4.4	Funktionsbezogene Differenzierung des Controllings: Funktionsunabhängiges Zentralcontrolling .....	266
4.3.5	Zusammenfassende Darstellung der Controllingkonzeption für die Wachstumsphase.....	266
4.4	Modulares Gesamtkonzept eines Controllings für Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase.....	268
4.4.1	Die Controllingevolution – Übergang vom Controlling in der Gründungsphase zum Controlling in der Wachstumsphase .....	269
4.4.2	Gesamtkonzeption eines Controllings für die Gründungs- und Wachstumsphase.....	270
5.	<b>Ausgewählte empirische Aspekte zum Controlling und resultierende Implikationen für die Controllingkonzeptionen.....</b>	<b>273</b>
5.1	Zielsetzung der Untersuchung.....	273

5.2	Untersuchungsdesign .....	275
5.2.1	Generelle Rahmenbedingungen der Untersuchung .....	275
5.2.2	Untersuchungsmethode und Untersuchungsobjekt .....	276
5.2.3	Vorgehensweise der Untersuchung .....	279
5.2.4	Auswertungsdesign .....	282
5.3	Darstellung der Untersuchungsergebnisse .....	283
5.3.1	Struktur der Stichprobe .....	283
5.3.1.1	Regionale Verteilung .....	283
5.3.1.2	Branchenzugehörigkeit .....	284
5.3.1.3	Gründungsjahr .....	285
5.3.1.4	Phasenzugehörigkeit .....	286
5.3.2	Entwicklungsstand des Controllings .....	286
5.3.2.1	Genereller Einsatz von Controlling .....	287
5.3.2.2	Gründe für nicht-zufriedenstellendes Controlling .....	288
5.3.2.3	Gründe für kein Controlling .....	290
5.3.2.4	Eingesetzte Controllinginstrumente .....	291
5.3.2.5	Institutionelle Ausgestaltung des Controllings .....	293
5.3.3	Empirische Einschätzungen zu den kritischen unternehmerischen Aufgaben in der Gründungs- und Wachstumsphase .....	294
5.3.3.1	Einschätzungen zu den kritischen Aufgaben in der Gründungsphase .....	294
5.3.3.2	Einschätzungen zu den kritischen Aufgaben in der Wachstumsphase .....	301
5.4	Implikationen der empirischen Untersuchungsergebnisse für die phasenspezifischen Controllingkonzeptionen .....	312
5.4.1	Implikationen der empirischen Ergebnisse für die Controlling- konzeption der Gründungsphase .....	312
5.4.2	Implikationen der empirischen Ergebnisse für die Controlling- konzeption der Wachstumsphase .....	314
6.	<b>Schlussbetrachtung</b> .....	<b>319</b>
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	319
6.2	Fazit und Ausblick .....	324
	<b>Anhang</b> .....	<b>327</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>333</b>