

Becker, Marco et al.

**Working Paper**

## Start-up-Controlling - Ein pragmatisches und praxisorientiertes Controlling-System für Start-up-Unternehmen

IUCF Working Paper, No. 7/2021

*Suggested Citation:* Becker, Marco et al. (2021) : Start-up-Controlling - Ein pragmatisches und praxisorientiertes Controlling-System für Start-up-Unternehmen, IUCF Working Paper, No. 7/2021, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/235710>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Marco Becker, Quincy Benefo, Madeline Gropp, Jannis Ruhland, Celina Marie Springhorn,  
Niels Weselmann, Juliane Winter<sup>1</sup>

# Start-up-Controlling

## Ein pragmatisches und praxisorientiertes Controlling-System für Start-up-Unternehmen

### Zusammenfassung

Das Thema Controlling wird in vielen Start-up-Unternehmen vernachlässigt, obwohl eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens an einem Controlling-System ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein kann. Aufgrund der Besonderheiten von Start-up-Unternehmen (im Vergleich zu etablierten Unternehmen) lassen sich klassische Controlling-Instrumente und Controlling-Strategien nicht 1:1 anwenden. Es wird vielmehr ein spezifisches Controlling-System benötigt, welches sich an den Besonderheiten und individuellen Bedürfnissen von Start-up-Unternehmen orientiert. Mit diesem Artikel soll ein pragmatisches und praxisorientiertes Controlling-System für Start-up-Unternehmen skizziert werden.

---

<sup>1</sup> **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – University of Applied Science in Hamburg und ist stellvertretender Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF).

**Quincy Benefo**, Bachelor of Engineering: Bekleidung – Technik Management mit dem Schwerpunkt Industrielle Betriebswirtschaftslehre.

**Medeline Gropp**, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personal und Wirtschaftspsychologie.

**Jannis Ruhland**, Bachelor of Arts: Business Administration mit dem Schwerpunkt Management.

**Celina Marie Springhorn**, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Immobilienmanagement.

**Niels Weselmann**, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Arbeitsrecht und Wirtschaftspsychologie.

**Juliane Winter**, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten International Management und Wirtschaftspsychologie.

## **Abstract**

The topic of controlling is neglected in many start-up companies, although consistent alignment of the company with a controlling system can be a decisive competitive advantage. Due to the special characteristics of start-up companies (compared to established companies), classic controlling instruments and controlling strategies cannot be applied 1:1. Instead, a specific controlling system is needed that is oriented to the special features and individual needs of start-up companies. The purpose of this article is to outline a pragmatic and practice-oriented controlling system for start-up companies.

## **Ausgangssituation**

### Status Quo

Das Thema Controlling wird in Start-up-Unternehmen häufig vernachlässigt, obwohl es sich um einen entscheidenden Erfolgsfaktor handelt.<sup>2</sup> Erschwerend kommt hinzu, dass die in etablierten Unternehmen üblichen Instrumente und Methoden des Controllings bei Start-up-Unternehmen häufig nicht anwendbar sind, da sich Start-up-Unternehmen grundlegend von etablierten Unternehmen unterscheiden.<sup>3</sup> Aus diesem Grund benötigen Start-up-Unternehmen spezifische Controlling-Systeme.<sup>4</sup>

#### Anmerkung:

Der Begriff Controlling ist in der Betriebswirtschaftslehre und somit auch in der einschlägigen Literatur nicht eindeutig definiert. In diesem Artikel wird unter dem Begriff Controlling das Steuern, Regeln und Beherrschen sowohl der Aufbauorganisation als auch Ablauforganisation von Unternehmen verstanden. Dabei werden die Ziele der Gewinnmaximierung, Expansion und Sicherung des Fortbestands des Unternehmens gleichermaßen verfolgt.

### Definition Start-up-Unternehmen

In der einschlägigen Literatur gibt es keine einheitliche Definition für den Begriff Start-up-Unternehmen. In den meisten Quellen werden Start-up-Unternehmen als junge, noch nicht etablierte Unternehmen bezeichnet, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee gegründet werden und nur mit geringem Startkapital ausgestattet sind. Sie sind i.d.R. noch auf der Suche nach einem skalierbaren, nachhaltigen und profitablen Geschäftsmodell.<sup>5</sup>

### Besonderheiten von Start-up-Unternehmen

Im Vergleich zu etablierten Unternehmen sind Start-Up-Unternehmen u.a. durch die folgenden Besonderheiten und Unterschiede gekennzeichnet.<sup>6</sup>

- Kleines Team und begrenzte finanzielle Ressourcen

---

<sup>2</sup> Vgl. Vietor/Wagemann (2017): S. 10 ff.

<sup>3</sup> Die Besonderheiten von Start-up-Unternehmen und die daraus resultierenden Anforderungen an die Controlling-Systeme von Start-up-Unternehmen werden im weiteren Verlauf dieses Artikels näher untersucht.

<sup>4</sup> Vgl. Lycko/Mahlendorf (2017): S. 24.

<sup>5</sup> Vgl. IHK Berlin (Hrsg.) (2021) und Deutsche Startups (Hrsg.) (2021)

<sup>6</sup> Diese Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Junge Unternehmen kennzeichnen sich durch die begrenzten finanziellen und daraus resultierenden geringen personellen Ressourcen aus.<sup>7</sup> Das Team besteht meist nur aus dem Gründer allein und gegebenenfalls einer kleinen Anzahl von Mitarbeitern.

- **Kompakte Aufbauorganisation und Rudimentäre Ablauforganisation**  
Eine weitere Besonderheit ist die Struktur eines Start-up-Unternehmens. Sie besteht aus einer kompakten Aufbauorganisation mit flachen Hierarchien sowie einer meist rudimentären Ablauforganisation mit kaum definierten oder standardisierten Prozessen.
- **Wenige IT-Tools**  
Zu Anfang verfügen junge Unternehmen meist nur über nur wenige IT-Tools und besitzen in der Regel nur Office-Lösungen und kein integriertes ERP-System.
- **Keine Vergangenheitsdaten**  
In Start-up-Unternehmen liegen keine Vergangenheitsdaten vor, auf deren Grundlage Planungsaufgaben oder Informationen für spätere Entscheidungsvorbereitungen getroffen werden können.<sup>8</sup>

#### Phasen des Start-up-Prozesses

Start-up-Unternehmen durchlaufen während ihrer Gründung und Etablierung insgesamt 5 Phasen, beginnend mit der Vorgründungsphase, der Gründungsphase, der Aufbauphase, der Wachstumsphase und schließlich der Exit-Phase.<sup>9</sup> Die folgende Grafik soll das den Start-Up-Prozess veranschaulichen:

---

<sup>7</sup> Vgl. Diehm (2014): S. 22.

<sup>8</sup> Vgl. Diehm (2014): S. 21.

<sup>9</sup> Vgl. Breinich-Schilly (2019).

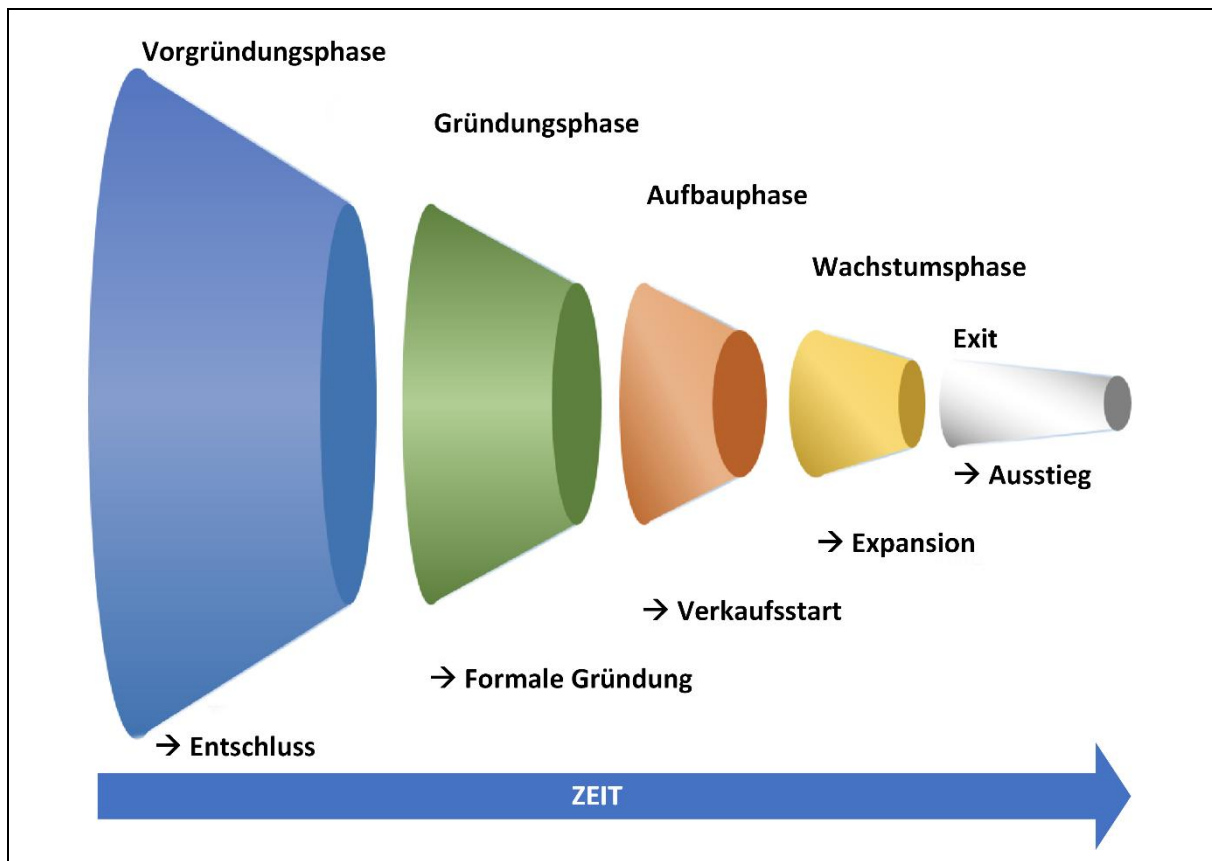


Abb. 1: Start-up-Phasenmodell<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an: Breinich-Schilly (2019).

## **Anforderungen an das Controlling von Start-Up-Unternehmen**

Aufgrund der Besonderheiten von Start-up-Unternehmen ergeben sich die folgenden spezifischen Anforderungen an das Controlling-System:<sup>11</sup>

- Controlling-System muss sich an den Phasen des Start-up-Prozesses orientieren  
Das Controlling-System muss sich an den Phasen, in denen sich ein Start-up-Unternehmen befindet, orientieren und seine Kennzahlen an die Phasen anpassen.<sup>12</sup>
- Fokus auf die Kompetenzen des Start-up-Unternehmens  
Einer der wichtigsten Anforderungen an das Controlling-System ist es, ein höheres Verständnis für Kompetenzen zu entwickeln. Die Messung der Kompetenzen ist in der Praxis meist sehr kompliziert, da der Impact oftmals entweder weit entfernt oder nur indirekt ermittelbar ist.<sup>13</sup>
- Transparenz bei der Nutzung von Kennzahlen  
Die erfolgreiche Entwicklung von Start-up-Unternehmen steht wesentlich mit der Steuerung von transparenten Kennzahlen sowie ihrer Bestandteile und Erhebungsmethoden im Zusammenhang.<sup>14</sup>
- Weniger ist mehr - Konzentration auf die nötigsten Kennzahlen  
Das Controlling-System von Start-up-Unternehmen sollte sich auf wenige und dafür wesentliche erfolgsmessende Indikatoren (bzw. Kennzahlen) konzentrieren. In diesem Zusammenhang sind auch nicht-monetäre Kennzahlen von Bedeutung.<sup>15</sup>
- Fehler und Unsicherheiten akzeptieren  
Es ist wichtig, dass das Controlling in Start-up-Unternehmen Fehler und Unsicherheiten akzeptiert, unter dem Motto »das neue Richtig ist das weniger Falsch«. Sonst kann es sein, dass Einiges gar nicht passiert und nichts zu Stande kommt, da noch kein perfekter Ansatz gefunden wurde.<sup>16</sup>
- Dynamische (Weiter-)Entwicklung des Controlling-Systems  
Es ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Start-up-Unternehmens, dass das Controlling-System kontinuierlich weiterentwickelt wird. Durch diesen kontinuierlichen Verbesserungsprozess kann es sich die Veränderungen des Start-up-Unternehmens anpassen. Schief lagen in Start-up-Unternehmen entstehen oftmals durch eigene Schwächen. Durch einen höheren Fokus auf relevante Kennzahlen und ein gutes Frühwarnungssystem sind hausgemachte Schief lagen oft vermeidbar.<sup>17</sup>

---

<sup>11</sup> Diese Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>12</sup> Vgl. Heinemann/Schäffler (2017): S. 21.

<sup>13</sup> Vgl. Heinemann/Schäffler (2017): S. 21.

<sup>14</sup> Vgl. Vietor/Wagemann (2017): S. 9.

<sup>15</sup> Vgl. Vietor/Wagemann (2017): S. 11.

<sup>16</sup> Vgl. Heinemann/Schäffler (2017): S. 22.

<sup>17</sup> Vgl. Vietor/Wagemann (2017): S. 12.

## **Pragmatisches und praxisorientiertes Controlling-System für Start-up-Unternehmen**

Neben den Besonderheiten von Start-up-Unternehmen prägen vor allem die spezifischen Anforderungen das Controlling-System von Start-up-Unternehmen. Darüber hinaus muss sich das Controlling-System an den fünf Phasen des Start-up-Prozesses orientieren:

### Phase 1: Vorgründungsphase

Im Rahmen der Vorgründungsphase gilt es zunächst die Idee zu formulieren sowie Feinkonzept des Geschäftsmodells zu erarbeiten. In dieser Phase, die ebenfalls als Pre-Seed oder Seed-Phase bezeichnet wird, ist es daraufhin das Ziel durch Markt- und Kundenanalysen, erste Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, eine geeignete Organisationsstruktur sowie eine passende (Unternehmens-) Rechtsform die Grundlage des zu erstellenden Businessplans zu bilden.<sup>18</sup> Entscheidend ist es im Anschluss daran herauszufinden, ob eine formale Gründung des Gewerbes als lohnenswert anzusehen ist.<sup>19</sup>

Ziele in dieser Phase	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkretes Geschäftsmodell entwickeln<sup>20</sup></li><li>▪ Businessplan erstellen</li></ul>
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Noch kein operativer Geschäftsbetrieb vorhanden</li><li>▪ Einsatz eines Controlling-Systems in dieser Phase (noch) nicht sinnvoll.<sup>21</sup></li></ul>
Controlling Fokus	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Controlling hat in dieser Phase keine vorrangige Bedeutung</li><li>▪ Fokus liegt auf dem Zeitmanagement, insbesondere beim Schreiben des Businessplans</li></ul>
Wesentliche Kennzahlen	keine

---

<sup>18</sup> Vgl. Mann (2015): S. 10.

<sup>19</sup> Vgl. Bogott et al. (2017): S. 112.

<sup>20</sup> Vgl. Mann (2015): S. 10.

<sup>21</sup> Vgl. Lüdke (2017): S. 37.



## Phase 2: Gründungsphase

In der zweiten Phase erfolgt die Gründung des Start-up-Unternehmens. Die Gründungsphase gilt als Verwirklichung der Idee, deren Ziel es ist das Geschäftskonzept durch den Markteintritt zu realisieren sowie dessen weitere Existenz zu garantieren.<sup>22</sup> Auf Grundlage der vorhandenen Produktionsmöglichkeiten ist ein durchdachtes Vertriebskonzept zu erstellen, entsprechende Marketingkampagnen zu planen und durchzuführen sowie die Personalkapazitäten und Unternehmensstrukturen weiterhin anzupassen. Des Weiteren gilt es aufgrund des steigenden Kapitalbedarfs zusätzliche Finanzierungsquellen zu gewinnen, um die Liquidität auch im Folgenden zu decken, was durch eine transparente mittelfristige Finanzplanung und ein aussagefähiges Berichtswesen umgesetzt werden soll.<sup>23</sup>

Ziele in dieser Phase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundstein für die Unternehmenskultur und Strukturen legen</li> <li>▪ Konkurrenzfähiges Produkt oder Dienstleistung entwickeln<sup>24</sup></li> <li>▪ Kundenkontakte aufbauen</li> <li>▪ Liquidität permanent kontrollieren<sup>25</sup></li> </ul>
Besonderheiten	Vorbereitung des Markteintrittes <sup>26</sup>
Controlling Fokus	Wesentliche Elemente des Projektcontrollings zur Ziel- und Fortschrittskontrolle <sup>27</sup>
Wesentliche Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Time To Market Die Zeitspanne zwischen Abschluss der Marktforschung bzw. Beginn der Entwicklung bis zur Einführung des neuen Produktes auf dem Markt.<sup>28</sup></li> <li>▪ F&amp;E-Quote Die F&amp;E-Quote setzt den Aufwand für die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit ins Verhältnis zum Umsatz.<sup>29</sup></li> </ul> $\text{F\&E-Quote} = \frac{\text{F\&E-Aufwand}}{\text{Umsatz}} \times 100$

<sup>22</sup> Vgl. Diehm (2017): S. 87.

<sup>23</sup> Vgl. Mann (2015): S. 11.

<sup>24</sup> Vgl. Mann (2015): S. 11.

<sup>25</sup> Vgl. Burger et al. (2020): S. 6.

<sup>26</sup> Vgl. Mann (2015): S. 11.

<sup>27</sup> Vgl. Weber/Tilch (2020): S. 6.

<sup>28</sup> Vgl. Preißler (2010): S. 95.

<sup>29</sup> Vgl. Knickel et al. (2020): S. 5.

### Phase 3: Aufbauphase

In der dritten Phase des Start-up-Prozesses soll sich das Start-up-Unternehmen mit seinem Produkt<sup>30</sup> auf dem Markt etablieren. Es gilt darüber hinaus den Bekanntheitsgrad des Produkts und des Start-up-Unternehmens weiter zu erhöhen sowie den Aufbau des Vertriebsnetzwerkes zu fokussieren, da sich das Start-up-Unternehmen trotz rasch steigender Umsatzzahlen oftmals noch nicht in der Gewinnzone befindet.<sup>31</sup>

Ziele in dieser Phase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produkt am Markt etablieren</li> <li>▪ Geschäftsmodell weiter anpassen, sodass die Einflüsse, die von außen auf das Geschäftsmodell wirken, berücksichtigt werden</li> <li>▪ Interne Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) anpassen</li> <li>▪ Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen</li> </ul>
Besonderheiten	Es wird ein neues Produkt von einem noch nicht am Markt etablierten Unternehmen eingeführt
Controlling Fokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markteintritt</li> <li>▪ Kundenakquise</li> <li>▪ Gesundes Unternehmenswachstum</li> </ul>
Wesentliche Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Material-Quote Die Kennzahl Material-Quote misst den Materialverbrauch in Prozent von den Umsatzerlösen.<sup>32</sup>   <math display="block">\text{Materialquote} = \frac{\text{Materialverbrauch}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100</math> </li> <li>▪ Personal-Quote Die Personal-Quote misst das Verhältnis der Personalkosten zu den Umsatzerlösen.<sup>33</sup>   <math display="block">\text{Personalquote} = \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100</math> </li> <li>▪ Customer Acquisition Costs (CAC) Die Customer Acquisition Costs misst die Marketinginvestitionen im Verhältnis zur Kundengewinnung.<sup>34</sup>   <math display="block">\text{Customer Acquisition Costs} = \frac{\text{Marketing pro Periode}}{\text{Anzahl Neukunden}}</math> </li> </ul>

<sup>30</sup> Anmerkung: Der Begriff »Produkt« umfasst in diesem Artikel sowohl Waren als auch Dienstleistungen.

<sup>31</sup> Vgl. Hochschule Furtwangen (Hrsg.) (2021).

<sup>32</sup> Vgl. Binder (2019): S. 64.

<sup>33</sup> Vgl. Binder (2019): S. 66.

<sup>34</sup> Vgl. Transfer- und Gründerzentrum der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Hrsg.) (2018): S. 1.

#### Phase 4: Wachstumsphase

Die vierte und vorletzten Phase des Start-up-Prozesses beschreibt die Wachstumsphase. Es wird zunehmend mehr Kapital benötigt. Das benötigte Kapital kann häufig durch Venture Capital Geber, Business Angels oder durch einen Börsengang akquiriert werden.<sup>35</sup> Darüber hinaus bedingt das Wachstum auch einen Zuwachs an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Ziele in dieser Phase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktdurchdringung maximieren</li> <li>▪ Interesse der potenziellen Kapitalgeber für die nächsten Finanzierungsrunde wecken<sup>36</sup></li> <li>▪ Nachhaltigen Gewinn erwirtschaften<sup>37</sup></li> <li>▪ Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigern</li> </ul>
Besonderheiten	Produkt konnte erfolgreich am Markt etabliert werden
Controlling Fokus	Nachhaltiges Wachstum des Unternehmens
Wesentliche Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cashflow Der Cashflow beschreibt die liquiden Mittel, die einem Unternehmen am Ende einer Periode zur Verfügung stehen.<sup>38</sup>   <math display="block">\begin{aligned} &amp; \text{Zahlungswirksame Erträge (Einnahmen)} \\ &amp; - \text{Zahlungswirksame Aufwendungen (Ausgaben)} \\ &amp; = \text{Cashflow} \end{aligned}</math> </li> <li>▪ Umsatzrentabilität Die Umsatzrendite ist als Anteil des Gewinns am Umsatz eines Unternehmens definiert. Sie ist ein zentraler Indikator für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens:<sup>39</sup>   <math display="block">\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100</math> </li> </ul>

<sup>35</sup> Vgl. Bogott et al. (2017): S. 118 f.

<sup>36</sup> Vgl. Weber / Tilch (2020): S. 7.

<sup>37</sup> Vgl. Mann (2015): S. 13.

<sup>38</sup> Vgl. Neubert (2013): S. 19.

<sup>39</sup> Vgl. Binder (2019): S. 74.

### Phase 5: Ausstieg

In der abschließenden fünften Phase des Start-up-Prozesses erfolgt üblicherweise der Ausstieg (Exit) der Kapitalgeber. Der Exit wird üblicher Weise mit einem Verkauf des Start-up-Unternehmen umgesetzt, es kommen aber auch Management-Buyouts oder Ähnliches in Betracht.<sup>40</sup>

Ziele in dieser Phase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shareholder Value maximieren</li> <li>▪ Unternehmen umstrukturieren, um mögliche Zusammenschlüsse vorzubereiten, sollte es nicht zum Verkauf kommen.<sup>41</sup></li> </ul>
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Start-up-Unternehmen hat sich am Markt etabliert</li> <li>▪ Investoren möchten aussteigen und fordern Ihren Anteil am Gewinn</li> </ul>
Controlling Fokus	Maximierung des Shareholder Values
Wesentliche Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Return on Capital Employed (ROCE) Der Return on Capital Employed spiegelt die Rendite des zur Wertschöpfung eingesetzten Kapitals durch das operative Geschäft an:   <math display="block">\text{ROCE} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}}</math> </li> <li>▪ Weighted Average Cost of Capital (WACC) Die Weighted Average Cost of Capital sind ein gewichteter Mischzinssatz aus den Eigen- und Fremdkaptalkosten:<sup>42</sup>   <math display="block">\text{WACC} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times i_{\text{EK}} + \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times i_{\text{FK}} \times (1 - s)</math> </li> </ul>

<sup>40</sup> Vgl. Bogott et al. (2017): S. 118.

<sup>41</sup> Vgl. Bogott et al. (2017): S. 118.

<sup>42</sup> Vgl. Binder (2019): S. 78.

## Fazit

Ein auf das spezifische Start-up-Unternehmen zugeschnittenes Controlling-System ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg. Start-up-Unternehmen brauchen dabei einen kontextsensitiven Controlling-Ansatz.<sup>43</sup> Start-up-Unternehmen müssen ihr Controlling-System auf ihre individuellen Bedürfnisse abstimmen. Häufig wird hierbei zwischen einem System des Finanz-Controllings und einem operativen Controlling-System unterscheiden.<sup>44</sup>

Darüber hinaus muss sich das Controlling-System neben den allgemeinen Besonderheiten von Start-up-Unternehmen auch an den aus den Phasen des Start-up-Prozesses resultierenden Anforderungen orientieren.

In diesem Artikel wurde ein Controlling-System für Start-up-Unternehmen skizziert. Es zielt darauf ab, das Durchlaufen der einzelnen Phasen des Start-up-Prozesses zu optimieren. Hierbei steht neben der Effektivität (Ausrichtung bzw. Orientierung aller Aktivitäten am Start-up-Prozess) vor allem die Steigerung der Effizienz (ressourcen-minimale Umsetzung der definierten Maßnahmen) im Vordergrund. Dieses pragmatische und praxisorientierte Controlling-System kann darüber hinaus als fundierte Basis für weitere Anpassungen und Individualisierungen an die kontextsensitiven Anforderungen und Bedürfnisse von Start-up-Unternehmen dienen.

---

<sup>43</sup> Vgl. Heinemann/Schäfer (2017): S. 16 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Lüdke (2017): S. 37.

## Literaturverzeichnis

### **Binder, U. (2019)**

Finanzkennzahlen, in: Binder, U. / Ditz, K. / Loth, M. / Reimer, D. / Reinhard, H. (Hrsg.): Kennzahlen-Guide für Controller, Brandenburg an der Havel.

### **Bogott, N. / Rippler, S. / Woischwill, B. (2017)**

Im Startup die Welt gestalten – Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren, Wiesbaden.

### **Burger, A. / Röhm, T. / Weber, S. T. (Hrsg.) (2020)**

Branchenspezifisches Controlling – Praxishandbuch der Besonderheiten und Entwicklungen mit State-of-the-Art und Unternehmensbeispielen, Wiesbaden.

### **Breinich-Schilly, A. (2019)**

Start-ups ziehen Venture Capital dem Börsengang vor, Online-Quelle: <https://www.springerprofessional.de/boersengang/unternehmensgruendung/start-ups-ziehen-venture-capital-dem-boersengang-vor/17483996>, letzter Abruf: 15. Juli 2021.

### **Deutsche Startups (Hrsg.) (2021)**

Eine Frage der Definition – Was verdammt noch mal ist eigentlich ein Start-up?, Online-Quelle: <https://www.deutsche-startups.de/2015/04/22/was-ist-eigentlich-ein-startup/>, letzter Abruf: 15. Juli 2021.

### **Diem, J. (2014)**

Controlling in Start-Up-Unternehmen, Wiesbaden, S. 20-21

### **Heinemann, F. / Schäfer, U. (2017)**

Wir brauchen einen kontextsensitiven Controlling-Ansatz, in: Controlling & Management Review 6/2017, S. 16 – 22.

### **Hochschule Furtwangen (Hrsg.) (2021)**

Finanzierungsphasen, Online Quelle: <https://startup-campus.hs-furtwangen.de/finanzierungsphasen/>, letzter Abruf am: 15. Juli 2021.

### **Industrie- und Handelskammer Berlin (Hrsg.) (2021)**

Was ist ein Start-up?, Online-Quelle: <https://www.ihk-berlin.de/service-und-beratung/existenzgruendung/was-ist-ein-startup-2253016>, letzter Abruf: 15. Juli 2021.

### **Knickel, S. / Cherubini, E. / Kopp, T. / Beiner, S. (2020)**

Nutzung und Nutzen agiler und offener Methoden für die Entwicklung digital vernetzter Produkte und Geschäftsmodelle - Ergebnisse einer Online-Umfrage bei 655 internationalen Industrieunternehmen, Online-Quelle: [https://ilin.eu/wp-content/uploads/2020/04/Info\\_Methodeneinsatz-v4.pdf](https://ilin.eu/wp-content/uploads/2020/04/Info_Methodeneinsatz-v4.pdf), letzter Abruf: 15. Juli 2021.

**Lüdtke, C. (2017)**

Pragmatisch und flexibel: Controlling in der Frühphase, in: Controlling & Management Review, 6/2017, S. 34 – 39.

**Lycko, M. A. / Mahrendorf, M. D. (2017)**

Management-Control-Systeme in Start-ups, in: Controlling & Management Review, 6/2017, S. 24 – 33.

**Mann, C. (2015):**

Start-up Finanzierung in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Entwurfs zur Reform der Investmentbesteuerung, Online-Quelle: <https://deutsches-institut-bankwirtschaft.de/publikationen/2015%20b%20Mann%20Startup%20Finanzierung%20und%20Besteuerung.pdf> , letzter Abruf: 15. Juli 2021.

**Neubert, H. (2013)**

Totales Cash-flow-System und Finanzflußverfahren - Rechnergestützte Aktionsmodelle für die Praxis Zur Planung, Überwachung und Analyse von Ertragskraft, Finanzpotenz und Bilanzpolitik, Wiesbaden.

**Preißler, P. (2010)**

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, Oldenburg.

**Transfer- und Gründerzentrum der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Hrsg.) (2018)**

KPI's für Startups Formelsammlung, Online-Quelle: [https://tugz.ovgu.de/tugz\\_media/Downloads/Gründerzeit/Gründerzeit+kompakt/Handout\\_KPIs+für+Startups-p-3922.pdf](https://tugz.ovgu.de/tugz_media/Downloads/Gründerzeit/Gründerzeit+kompakt/Handout_KPIs+für+Startups-p-3922.pdf), letzter Abruf: 15. Juli 2021.

**Vietor, M. / Wagemann, B. (2017)**

Von der Vernachlässigung des Controllings in Start-ups, in: Controlling & Management Review, 6/2017, S. 8 – 15.

**Weber, S. / Tilch, S. (2020)**

Wie viel Controlling brauchen Startups? Erfahrungen aus der Praxis am Beispiel der Talentcube GmbH?, in: Burger, A. / Röhm, T. / Weber, S. T. (Hrsg.): Branchenspezifisches Controlling – Praxishandbuch der Besonderheiten und Entwicklungen mit State-of-the-Art und Unternehmensbeispielen, Wiesbaden, S. 3 – 19.