

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. Einführung | 1 |
| 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 |
| 2. Grundlagen | 15 |
| 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 |
| 3. | Situative Bestimmungsgrößen des Controllings in jungen Unternehmen | 75 |
| 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 |
| 4. | Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase | 129 |
| 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 Planungs- instrument..... | 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 Finanzkontroll- rechnung 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. | Ausgewählte empirische Aspekte zum Controlling und resultierende Implikationen für die Controllingkonzeptionen..... | 273 |
| 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. | Schlussbetrachtung | 319 |
| 6.1 | Zusammenfassung der Ergebnisse | 319 |
| 6.2 | Fazit und Ausblick | 324 |
| | Anhang | 327 |
| | Literaturverzeichnis | 333 |