

Controlling in jungen Unternehmen

Chancen und Risiken erkennen, Investoren informieren und Unternehmenswert steigern

Kein noch so gut organisiertes Controlling kann ein Unternehmen vor unliebsamen Überraschungen schützen. Doch die regelmäßige und systematische Auseinandersetzung mit der realen Unternehmensentwicklung sorgt dafür, dass gerade Unternehmensgründer nicht den Überblick verlieren, Chancen und Risiken früh erkennen und insbesondere nicht an vermeidbaren Fehlern scheitern.

Planung ist gut, Controlling ist besser

Junge Unternehmen beschäftigen sich durch ihren Businessplan meist sehr früh mit dem Thema Planung. Sofern es sich dabei um eine fundierte Finanzplanung handelt, stellt der Businessplan das erste Instrument und die Ausgangsbasis des Controllings dar. Leider findet aber in vielen jungen Unternehmen ein durchgängiges Controlling mit Planung und anschließender Steuerung und Kontrolle nicht statt. Die Aktivitäten beschränken sich auf die regelmäßige Aktualisierung des Businessplans. Die Unternehmensentwicklung hängt damit weitgehend vom Zufall ab.

Controlling ist Chefsache

In vielen jungen Unternehmen sammeln sich die wichtigsten Informationen für Unternehmensentscheidungen in den Köpfen der Gründer. Spätestens wenn Banken und Investoren ins Spiel kommen oder Unternehmensstrukturen und Arbeitsteilung komplexer und vielfältiger werden, reicht ein unsystematisches Controlling „aus dem Bauch heraus“ nicht mehr aus. Das Management benötigt aussagekräftige Führungs- und Entscheidungsinformationen. Darüber hinaus sendet ein funktionierendes Controlling mit adäquatem Berichtswesen positive Signale an potenzielle Geldgeber. Es zeigt, dass Gründer zumindest willens sind, die Verwendung von anvertrauten finanziellen Mitteln zur Erzielung positiver Ergebnisse transparent zu machen.

Besondere Controllingherausforderungen

Auch an gestandene Controller stellen junge Unternehmen hohe Anforderungen, da regelmäßig Sondereinflüsse und Einmaleffekte in allen Bereichen zu berücksichtigen sind und somit kaum stabile Erfahrungswerte vorliegen. Anders als in etablierten Unternehmen sind junge Unternehmen darüber hinaus durch flexible Organisationsstrukturen gekennzeichnet, so dass z. B. die in der Praxis verbreitete „Fortschreibung des Ist“ bei der Unternehmensplanung nicht zum Ziel führt. Dennoch benötigen

Management, Banken und Investoren akkurate und aussagekräftige Unternehmensinformationen.

Buchhaltung ist nicht gleich Controlling

Eine akkurate, laufende Buchhaltung ist als Basis für das Controlling unverzichtbar, garantiert aber noch kein funktionierendes Controlling. In der Gründungs- und Wachstumsphase ist die Buchhaltung bei einem externen Steuerberater meist gut aufgehoben. Im Rahmen des Controllings sollte sich das Management daher zumindest mit den Ist-Zahlen und dem Soll-Ist-Vergleich in der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) intensiver beschäftigen. Nur wer die Antworten auf derartige Fragen kennt (siehe Tabelle), kann auch die Entwicklung der nächsten Monate mit Treffsicherheit vorhersagen. Je genauer das Management darüber hinaus seinen Handlungsspielraum z. B. über Szenarioanalysen kennt, desto leichter fällt es ihm, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

ANALYSETYP UND MÖGLICHE FRAGESTELLUNGEN IM RAHMEN DES SOLL-IST-VERGLEICHS

Kostenanalyse

- Ist die Buchhaltung à jour bzw. wurden alle Belege gebucht?
- Sind wesentliche Rechnungen früher eingegangen als geplant?
- Berücksichtigt der Periodenaufwand bereits Abgrenzungen (Rückstellungen, ARAP)?
- Wurden wesentliche Kostenpositionen der Perioden bei der Planung vergessen?

Liquiditätsanalyse

- Wann wird ein Kunde seine Rechnung zahlen? (ebenfalls wichtig: gibt es interne Gründe, warum er sie noch nicht gezahlt hat?)
- Wurden fällige Steuerzahlungen in den korrekten Perioden geplant?
- Wie ist der Projektfortschritt, und warum konnte keine Anzahlungsanforderung gestellt werden?
- Wurden in der Liquiditätsplanung alle zahlungswirksamen Erträge und Aufwendungen berücksichtigt?

Umsatzanalyse

- Wird ein geplanter Sales Lead noch in diesem Jahr zu Neugeschäft und Umsatz?
- Wann sind Entwicklung und Test des geplanten Neuprodukts abgeschlossen?
- Wie hoch ist der Fertigstellungsgrad eines Projektes, und wann kann die Schlussfaktura erfolgen?
- Wie haben sich Preis- und Mengenabweichungen auf die Umsätze ausgewirkt?

Quelle: FAS AG

Anpassung an die Unternehmensentwicklung

Wenn für die Festanstellung eines qualifizierten Controllers zunächst die erforderlichen Finanzmittel fehlen, kann ein aussagekräftiges Controlling bereits mit überschaubaren Mitteln und geringem zeitlichen Aufwand durch das Management selbst erledigt werden. Bis zum Einstieg eines Finanzinvestors oder der Vorbereitung eines IPOs bietet sich alternativ der Einsatz externer Controlling-Berater an, die eng mit der Buchhaltung oder dem Steuerberater zusammenarbeiten. Neben Kostenvorteilen bietet dies den Vorteil, dass meist alle relevanten Fachthemen abgedeckt werden. Zusätzlich zu den laufenden Controllingaufgaben sollte der Aufbau eines adäquaten, internen Controllings ganz oben auf der Prioritätenliste stehen. Dazu gehört neben der Implementierung von dauerhaften Controllingstrukturen und -instrumenten auch die Ausrichtung auf eine zukünftige kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (z. B. Segmentberichterstattung, Projekt- und Entwicklungskostencontrolling) und anschließende Kapitalmarktfähigkeit.

Ausblick

Mit dem anstehenden Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) werden darüber hinaus einige Start-up-typische Controllinginstrumente von der Kür zur Pflicht. Zwar soll das geplante Gesetz Erleichterungen

und Entlastungen für kleinere Unternehmen enthalten; da das BilMoG aber auch der zunehmenden Bedeutung immaterieller Vermögensgegenstände Rechnung trägt, bieten die neuen Vorschriften gerade für innovative Unternehmen eine Möglichkeit, ihre bilanzielle Außendarstellung zu verbessern. ■

Zum Autor

Jürgen Diehm, Diplom-Ökonom und Certified Public Accountant (CPA), ist Manager bei der auf Corporate



Performance Management spezialisierten FAS AG. Er berät Unternehmen bei der kapitalmarktorientierten Rechnungslegung, der daraus resultierenden Harmonisierung von interner und externer Berichterstattung und der Optimierung von Strukturen und Prozessen zur Unternehmenssteuerung.

Anzeige

Know-how

Technologiegründerfonds Sachsen

www.tgfs.de

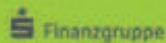


Sie haben ein innovatives Unternehmenskonzept mit hohem Wachstumspotenzial und befinden sich in der Seed- oder Start-up-Phase?

Sie suchen nach einem Partner, der Sie mit dem nötigen Eigenkapital und Netzwerkressourcen versorgt?

Wir investieren Venture Capital in Größenordnungen von 0,2 bis 4 Mio. EUR je Unternehmen am Standort Sachsen.

Als Hands-on-Investor begleiten wir Sie bei der Herausforderung, aus einer Idee ein nachhaltig wachsendes Unternehmen aufzubauen.



Technologiegründerfonds Sachsen
Management GmbH & Co. KG

Löhrstraße 16
D-04105 Leipzig

www.tgfs.de
info@tgfs.de