
Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

- Empirische Untersuchungen zeigen, dass die nachhaltige Verwendung von Key Performance Indicators einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von Start-ups ausübt.
- Sie werden sehen, dass das Controlling eine realistische Sicht auf Prozesse, Ereignisse sowie Ursache-Wirkungs-Prozesse ermöglicht. Dazu ist das Controlling als Frühwarnsystem zu implementieren, das unmittelbar auf die einzelnen Phasen junger Unternehmen zugeschnitten ist.
- Klassische Kennzahlensysteme sind dagegen nicht geeignet, die besonderen Entwicklungsschritte neu gegründeter Unternehmen zu überwachen und zu steuern.

Literatur

- Accenture (2014): Customer 2020. Are You Future-Ready of Reliving the Past?, Accenture Strategy, S. 3–5.
- Achleitner, A.-K. (o. J.). Onlinequelle. Stichwort: Mezzanine Finanzierung. Erreichbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mezzanine-finanzierung.html>.
- Achleitner, A.-K. (2018). Onlinequelle. Definition Start-up-Unternehmen. Erreichbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136/version-265490>.
- Baulig, B. (2014). Onlinequelle. Crowdfunding ist als Idee genial, Interview mit Christopher Hahn, Springer Professional (21.01.2014). Erreichbar unter: <https://www.springer-professional.de/bankvertrieb/crowdfunding/crowdfunding-ist-als-idee-genial/6601910>.
- Behringer, S. (2018): Controlling. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- BMW (2016). Onlinequelle. Bündnis Zukunft der Industrie: Gemeinsam die Industrie stärken. Erreichbar unter: <http://www.bmw.de/DE/Themen/Industrie/buendnis-zukunft-der-industrie.html>.
- BMW Existenzgründung (2018). Onlinequelle. Existenzgründung: Motor für Wachstum und Wettbewerb. Erreichbar unter: <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html>.
- BMW GründerZeiten 07 (2018). Businessplan. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.), S. 1–12.
- Bornhorn, H. (2012): Möglichkeiten und Grenzen mathematisch-statistischer Methoden bei der Quantifizierung von Risiken, in: Jacobs, J./ Riegler, J.-J./ Schulte-Mattler, H./ Weinrich, G. (Hrsg.): Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung. Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 45–72.
- Brokmann, T./Weinrich, G. (2012): Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärungsansätze und Praxisanforderungen, in: Jacobs, J./ Riegler, J.-J./ Schulte-Mattler, H./ Weinrich, G. (Hrsg.): Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung. Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 13–42.
- Buhrymenka, A. (2012). Erfolgreiche Unternehmensführung durch den Einsatz von Corporate Performance Management: Für Unternehmen mit Business Intelligence. Hamburg: Diplomatica.
- Bundesministerium der Finanzen (2010). Onlinequelle. Einfach erklärt: Was ist Basel III? Erreichbar unter: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Service/Einfach_erklart/2010-11-04-einfach-erklart-basel-III-alternativversion.html.

- Business-Wissen.de (o. J.). Onlinequelle. Kennzahlensysteme, Kennzahlen als Planzahlen, Sollvorgaben und Soll-Ist-Vergleich. Erreichbar unter: <https://www.business-wissen.de/hb/kennzahlen-als-planzahlen-sollvorgaben-und-soll-ist-vergleich/>
- Davila, T. / Foster, G. (2007): Management Control Systems in Early-stage Start-up Companies. In: *The Accounting Review*, 82. Jg., Nr. 4, S. 907–937.
- Diederichs, M. (2017): Risikomanagement und Risikocontrolling, 4. Aufl., München: Vahlen.
- Diehm, J. (2017). Controlling in Start-up-Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dintner, R. (Hrsg.) (1999). Controlling in kleinen und mittelgroßen Unternehmen: Klassifikation, Stand und Entwicklung. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Dorf, B. / Blank, S. / Högsdal, N. / Bartel, D. (2014)). Das Handbuch für Start-ups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen. Deutsche Ausgabe von The Start-up Owners Manual mit deutschen Case Studies., Köln: O'Reilly Deutschland.
- Georg, S. (o. J.). Onlinequelle. Grundlagen Kostenmanagement. Erreichbar unter: <https://www.wiin-kostenmanagement.de/grundlagen-kostenmanagement/>.
- Georg, S. (2018a). Basiswissen betriebliche Steuerlehre. Ein Überblick für Studierende und Selbstständige. Springer Essentials.
- Georg, S. (2018b). Edition Wirtschaftsingenieurwesen. Das Taschenbuch zur Kostenrechnung. Epubli.
- Georg, S. (2018c). Edition Wirtschaftsingenieurwesen. Das Taschenbuch zum Controlling. Epubli.
- Gladden, W. (2014). Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen. 6., überarbeitete Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grummer, J.-M. / Brodhilker, J. (2014). Onlinequelle. Warum Start-ups KPIs brauchen: Kennzahlen aus VC-Sicht (18.06.2014). Erreichbar unter: <https://www.gruenderszene.de/allgemein/kpi-kennzahlen-Start-up-vc?interstitial>.
- Hahn, C. (Hrsg.) (2014). Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hemer, J. / Schneider, U. / Dornbusch, F. / Frey, S. (2011). Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt- und Innovationsfinanzierung. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Horváth, P. (1981). Controlling im Klein- und Mittelbetrieb. 3. Aufl., Eschborn: Rationalisierungskuratorium Dt. Wirtschaft.
- Ingram, T. N. / LaForge, R. W. / Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium. A joint agenda. In: *Industrial Marketing Management*, 31. Jg., Nr. 7, S. 559–567.
- Jung, H. (2010). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 13. Aufl. München: Oldenbourg.
- Kaack, J. (2012). Performance Measurement für die Unternehmenssicherheit: Entwurf eines Kennzahlen- und Indikatorensystems und die prozessorientierte Implementierung, Wiesbaden: Gabler.
- Kleindienst, B. (2017). Performance Measurement und Management: Gestaltung und Einführung von Kennzahlen- und Steuerungssystemen. Dissertation Montanuniversität Leoben, Österreich 2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kollmann, T. / Stöckmann, C. / Hensellek, S. / Kensbock, J. (2017): Deutscher Start-up Monitor 2017. Mut und Macher, Bundesverband Deutsche Start-ups e. V., KPMG Deutschland (Hrsg.)

- Kühnapfel, J. B. (2017). *Vertriebscontrolling: Methoden im praktischen Einsatz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kulicke, M. / Leimbach, T. (2012). *Venture Capital und weitere Rahmenbedingungen für eine Gründungskultur*. Gutachten für das Sekretariat der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ des Deutschen Bundestages, Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe.
- Lüdtke, C. (2017). *Pragmatisch und flexibel: Controlling in der Frühphase*. In: *Controlling & Management Review*, Ausgabe 6/2017, S. 34–39. .
- Lycko, M. A. / Mahlendorf M. D. (2017). *Management-Control-Systeme in Start-ups*. In: *Controlling & Management Review*, Ausgabe 6/2017, S. 24–33.
- Mangold, G. W. / Faulds, D. J. (2009). *Social media. The new hybrid element of the promotion mix*. In: *Business Horizons*, 52. Jg, Nr. 4, S. 357–365.
- Meier, S. (2017). *Onlinequelle. Wie viel Controlling braucht ein Start-up?* (18.09.2017). Erreichbar unter: <https://www.springerprofessional.de/controlling/unternehmensgruendung/wie-viel-controlling-braucht-ein-start-up-/15066948>.
- Metzger, G. (2018). *KfW-Gründungsmonitor 2018*. KfW Bankengruppe (Hrsg.). S. 3–10.
- Müge, M. / Georg, S. (2018). *Handel 4.0. Trends für eine nachhaltige Kundenbindung*. epubli.
- Neely, A. / Gregory, M. / Platts, K.: *Performance measurement system design. A literature review and research agenda*, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 15. Jg., Nr. 4, S. 80–116.
- Padevit, C. (2014). *Banken kehren KMU den Rücken: Kleinere und mittlere Unternehmen müssen sich nach alternativen Geldquellen umsehen, denn Banken wollen ihnen keinen Kredit mehr geben*. In: *Finanz und Wirtschaft*, Nr. 15, S. 22.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 2. Aufl., Hoboken N.J.: Wiley & Sons.
- Peemöller, V. H. / Geiger, T. (2002). *Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete*. 4. Aufl. Herne: Neue Wirtschaftsbriefe.
- Pidun, T. (2015). *Visibility of Performance*. Dissertation, Technische Universität Dresden.
- Plümer, T. / Niemann, M. (2016). *Existenzgründung Schritt für Schritt. Mit 2 ausführlichen Businessplänen*, 2., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Pott, O. / Pott, A. (2012). *Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*. Berlin: Springer.
- Pufahl, M. (2015). *Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten*. Wiesbaden: Gabler.
- Rodriguez, M. / Honeycutt, E. D. Jr. (2011). *CRM's impact on B2B sales professionals' collaboration and sales performance*. In: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18. Jg., Nr. 4, S. 335–356.
- Schäffer, U. (2017). *Wir brauchen einen kontextsensitiven Controlling-Ansatz*. In: *Controlling & Management Review*, Ausgabe 6/2017, S. 16–23.
- Schramm, D. M. / Carstens, J. (2014). *Start-up-Crowdfunding und Crowdinvesting. Ein Guide für Gründer. Mit Kapital aus der Crowd junge Unternehmen online finanzieren*. Wiesbaden: Springer.
- Sixt, E. (2014). *Schwarmökonomie und Crowdfunding. Webbasierte Finanzierungssysteme im Rahmen realwirtschaftlicher Bedingungen*. Wiesbaden: Springer.

- Statista (2018). Onlinequelle. Verteilung von Start-ups in Deutschland nach Finanzierungsquellen laut DSM im Jahr 2018. Erreichbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/573844/umfrage/verteilung-von-Start-ups-in-deutschland-nach-finanzierungsquellen/>.
- Sternberg, R. / Vorderwülbecke, A. / Brixy, U. (2014). Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2014. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung/Leibniz Universität Hannover. S. 23–25.
- Strauss, E.R. / Nevries, P. / Weber, J. (2013): The Development of MCS Packages – Balancing Constituents’ Demands. In: Journal of Accounting & Organizational Change, 9. Jg., Nr. 2, S. 155–187.
- Vietor, M. / Wagemann, B. (2017). Von der Vernachlässigung des Controllings in Start-ups. In: Controlling & Management Review, Ausgabe 6/2017, S. 8–15.
- Werner, A. (2018). Onlinequelle. Strategisches vs. operatives Controlling. Erreichbar unter: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Strategisches-vs.-operatives-Controlling.html>.
- Wirtschaftslexikon24.com (o. J.). Onlinequelle. Obligationen. Erreichbar unter: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/obligationen/obligationen.htm>.
- Wittenberg, V. (2006). Controlling in jungen Unternehmen. Nürnberg: Deutscher Universitätsverlag.
- Zimmermann, V. (2017). Unternehmensbefragung 2017: Kreditzugang bestenfalls stabil - erste Anzeichen einer Trendwende? KfW Bankengruppe (Hrsg.). S. 3–15.