

Die Rolle des Controllings in innovativen Startups in einem dynamischen Umfeld

Besondere Anforderungen an die Controllingfunktion in der Anfangsphase österreichischer Jungunternehmen

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg

Master Betriebswirtschaft: Vertiefung Accounting, Controlling & Finance (BB)

Betreut von
Prof. Dr. Ute Vanini

Vorgelegt von
Sarah Deni, B.A.

Götzis, 06.07.2023

Kurzreferat

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Rolle des Controllings für innovative Startups in Österreich, insbesondere in der Anfangsphase. Experteninterviews wurden durchgeführt, um Einsichten in die Herausforderungen, Chancen und Best Practices des Startup-Controllings zu gewinnen. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden analysiert und in Kategorien zusammengefasst, um einen umfassenden Überblick über die wichtigsten Ergebnisse zu liefern. Die Arbeit betont die Bedeutung einer effektiven Controlling-Funktion für Startups, um fundierte Entscheidungen zu treffen, die finanzielle Leistungsfähigkeit zu verbessern und das langfristige Wachstum zu unterstützen.

Abstract

The role of controlling in innovative startups is crucial for their success and sustainable growth. This master's thesis aims to explore the significance of controlling practices in the early stages of startups in Austria. Expert interviews were conducted with experienced professionals in the startup ecosystem to gather insights and perspectives on various aspects of startup controlling. The findings were analyzed and categorized to provide an overview of the key findings. The research sheds light on the motivations and goals of founders, the challenges and risk factors faced by startups, and the importance of controlling in their journey. Additionally, it explores the digitalization of controlling, experiences with failed startups, and introduces new inductive categories. The study emphasizes the need for startups to implement effective controlling measures from the outset to enhance decision-making, financial management, and overall performance.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
1 Einleitung	8
1.1 Problemstellung	8
1.2 Ziel der Arbeit	9
1.3 Forschungsdesign	10
2 Status Quo innovativer Startups	11
2.1 Herbeiführung des Begriffs und Definition	11
2.2 Herausforderungen und Risiken für innovative Startups	14
2.2.1 Die Geschäftsidee	14
2.2.2 Finanzierungsherausforderungen von innovativen Startups	16
2.2.3 Personal und Recruiting	20
2.2.4 Zusammenfassung: Herausforderungen und Gegebenheiten für Startups	20
3 Controlling in Startups	21
3.1 Grundlegende Erläuterungen	21
3.2 Herausforderungen und Risiken	22
3.3 Controllingfunktion in Startups	24
3.4 Den Erfolg messen	25
4 Stand der Forschung	27
4.1 Aktueller Stand in der Literatur	27
4.1.1 Relevante Suchbegriffe und Quellen	27
4.1.2 Aktueller Stand des Controllings in Startups	27
4.2 Ableitung einer Forschungslücke	29
4.2.1 Mangel an umfassender Forschung zu Controllinginstrumenten und -tools in der Gründungsphase	30
4.2.2 Fehlende Untersuchungen zur Rolle der Digitalisierung beim Controlling in Startups	30
4.2.3 Zusammenfassung der Forschungslücken	30
5 Forschungsdesign	32
5.1 Forschungsfrage und -methode	32

5.2	Erstellung der Kategorien	36
5.3	Interviewleitfaden	38
5.4	Bezug zum Stand der Forschung	43
5.5	Vorgehensweise	43
5.6	Auswahl der Stichprobe	47
6	Auswertung und Analyse der Ergebnisse	48
6.1	Ergebnisse der Aussagen nach Kategorien	48
6.1.1	Kategorie 1: Gründung von Startups	48
6.1.2	Kategorie 2: Herausforderungen und Risiken in der Anfangsphase	49
6.1.3	Kategorie 3: Controlling als Erfolgsfaktor	50
6.1.4	Kategorie 4: Digitalisierung im Controlling	51
6.1.5	Kategorie 5: Erfahrung im Controlling von gescheiterten Startups	52
6.1.6	Kategorie 6: Neue Kategorien (induktiv)	53
6.2	Zusammenfassung aller Expertenaussagen	54
6.3	Beantwortung der Forschungsfragen	55
6.3.1	Beantwortung der Unterforschungsfragen	55
6.3.2	Beantwortung der Hauptforschungsfrage	56
7	Resümee	58
8	Ausblick für weitere Forschungsfelder	59
	Literaturverzeichnis	61
	Anhang	64
	Interviewleitfaden inkl. Detail- und Steuerungsfragen	65
	Zusammenfassung der ExpertInnenaussagen	68
	Codebuch	71
	Transkribierte Interviewprotokolle der Experteninterviews	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Unternehmensphasen in Startups	12
Abbildung 2 Finanzierungsformen nach Unternehmensphase	17
Abbildung 3 Ablaufmodell Kategorienbildung und Analyse nach Mayring	35
Abbildung 4 Code-Matrix-Browser Kategorie 1	48
Abbildung 5 Code-Matrix-Browser Kategorie 2	49
Abbildung 6 Code-Matrix-Browser Kategorie 3	50
Abbildung 7 Code-Matrix-Browser Kategorie 4	51
Abbildung 8 Code-Matrix-Browser Kategorie 5	52
Abbildung 9 Code-Matrix-Browser Kategorie 6	53
Abbildung 10 Wortwolke	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Unternehmensphasen Erläuterungen.....	13
Tabelle 2 Definitionen Geschäftsmodelle.....	15
Tabelle 3 Abgrenzung von Venture Capital und Private Equity	18
Tabelle 4 Controllingarten im Hinblick auf den Planungshorizont.....	21
Tabelle 5 Anforderungen an das Controlling.....	24
Tabelle 6 Auszug Aussagen ExpertInnen nach Kategorien.....	45
Tabelle 7 Übersicht finale Kategorien aus MAXQDA.....	46
Tabelle 8 Interviewleitfaden.....	67
Tabelle 9 Zusammenfassung der Expertenaussagen.....	70

1 Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Untersuchung des Einflusses der Controllingfunktion auf den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf den besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren, die in der Anfangsphase eines Unternehmens auftreten.

1.1 Problemstellung

Die Bedeutung eines Startups in der Volkswirtschaft ist für eine Masterarbeit über "Controlling in Startups" relevant, da sie die Relevanz und den Einfluss dieser Art von Unternehmen auf die Wirtschaft veranschaulicht. Startups spielen eine wichtige Rolle bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, der Förderung von Innovationen und dem Wachstum der Wirtschaft. Das Verständnis der Bedeutung von Startups ermöglicht es ForscherInnen und PraktikerInnen, die besonderen Herausforderungen und Chancen im Bereich des Controllings in Startups besser zu erfassen. Darüber hinaus kann es dabei helfen, geeignete Controlling-Strategien und -Instrumente zu entwickeln, um den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Startups zu unterstützen.

Anlass zum Thema gab ein Zeitschriftenartikel aus Juli 2022 „Die 10 erfolgreichsten Startups in Österreich“. In diesem Artikel werden diverse erfolgreiche Startups der letzten 10 Jahre, welche in Österreich gegründet wurden, vorgestellt. Schon seit Jahren boomt die Startup-Szene in Österreich durch technische Innovationen und bietet GründerInnen eine gute Chance ein Startup erfolgreich zu etablieren. Sogenannte „gründungsprivilegierte GmbHs“ ermöglichen einen guten Start für die Unternehmensgründung und besonders Wien sticht nebenbei noch mit ihrer glänzenden Infrastruktur heraus. Zudem sind viele internationale Investoren bei den erfolgreichen Startups in Österreich eingestiegen, wodurch die Startup-Szene nochmals einen „Schub“ erhalten hat und seitdem umso mehr boomt. (Färber; Schoppe 2022)

In den letzten Jahren hat sich die Geschäftswelt stark verändert. Insbesondere die Digitalisierung und der Einsatz neuer Technologien haben die Geschäftsmodelle von Unternehmen grundlegend verändert. Innovative Startups sind ein wichtiger Teil dieser Veränderung. Sie setzen auf neue Ideen und Technologien, um im Wettbewerb zu bestehen und ihre KundInnen zu begeistern. Dabei stehen sie vor besonderen Herausforderungen, da sie in der Anfangsphase noch nicht über die Erfahrung und Ressourcen von etablierten Unternehmen verfügen. (Keimer; Egle 2020, S. 5ff)

Bereits seit einigen Jahren sind die Begriffe „Digitalisierung“ und „Startup-Kultur“ in aller Munde. Innovative Neugründungen wecken das Interesse, wie z.B. die Großunternehmen Google, Apple und Netflix zeigen. In den letzten Jahren zeichnet sich eine positive Entwicklung bei innovativen Startups ab. 2020 gab es aufgrund der Corona-Pandemie allerdings einen leichten Einbruch an Startups im Allgemeinen. Andererseits brachte diese Phase auch einen

Digitalisierungsschub in der Wirtschaft und der Gesellschaft, wodurch eine neue Welle an innovativen Startups begann. (Krauss; Plugmann 2022, S. 101) Startups führen neue Produkte und Dienstleistungen ein, tragen zum technologischen und ökologischen Fortschritt und dem damit verbundenen strukturellen Wandel der Gesellschaft bei und leisten einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Landes. (Burger; Röhm; Weber 2020, S. 4)

Die 3-30-Faustregel besagt, dass 30% der GründerInnen global gesehen ihr Geschäft innerhalb der ersten drei Jahre aufgeben und nach 36 Monaten noch 67% der GründerInnen im Geschäft sind. Die Kapitalausstattung beeinflusst die Bestandsfestigkeit besonders. 70% der Gründungen scheitern aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten, und 50% der GründerInnen scheitern an fehlender Qualifikation. Businesspläne sind notwendig, um den Kapitalbedarf zu ermitteln, und Kennzahlen sind die ersten Indikatoren, um Prozesse und Entwicklungen objektiv einzuschätzen. Das Frühwarnsystem ist ein wesentliches Element des Controllings in Startups. (Georg 2019, S. 3f)

Gemäß Statistik Austria sind nur etwa die Hälfte der Neugründungen in Österreich nach fünf Jahren noch aktiv am Markt. Die aktuelle Überlebensrate an Startups sinkt von Jahr zu Jahr und das, obwohl Neugründungen für die Wirtschaft entscheidend sind. (Salzburger Nachrichten 2022) Dabei repräsentieren Startups die Innovationskraft einer Volkswirtschaft und stehen für Fortschritt, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Weiters schaffen sie Arbeitsplätze und erweitern das Angebot auf dem Markt durch deren innovativen und neuen Technologien. (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz 2018) Im Schnitt schafft jedes neue Unternehmen rd. 1,4 Arbeitsplätze. (Salzburger Nachrichten 2022) Bereits 2014 zeigt eine Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, dass etwa 10,5% der Erwerbstätigen selbstständig waren und damit eine wichtige Bedeutung für den Arbeitsmarkt und die allgemeine Wirtschaftslage darstellen. (Diehm 2017, S. 1) Weiters stellen insbesondere innovative Startups bestehende Prozesse in Frage und nutzen neue Technologien für neue Geschäftsmodelle. (Kister; Knauer; Schwering 2021, S. 46f)

1.2 Ziel der Arbeit

In diesem Kontext kommt dem Controlling eine wichtige Rolle zu. Es ist dafür verantwortlich, die Finanzen des Unternehmens im Blick zu behalten und sicherzustellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. (Schmid-Gundram 2016, S. 2ff)

Das Hauptziel dieser Masterarbeit besteht darin, den Einfluss der Controllingfunktion auf den (Miss-)Erfolg von innovativen Startups in Österreich zu untersuchen. Dabei sollen die besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase eines Unternehmens berücksichtigt werden. Das Verständnis dieser Zusammenhänge ermöglicht es, Einblicke in die Rolle des Controllings bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu gewinnen und

geeignete strategische Maßnahmen zur Steigerung des Erfolgs von Startups in diesem Kontext zu identifizieren.

1.3 Forschungsdesign

Das vorliegende Kapitel gibt einen Überblick über das Forschungsdesign dieser Masterarbeit, welches darauf abzielt, die folgende Forschungsfrage zu beantworten: ***Inwieweit beeinflusst die Controllingfunktion den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich mit Schwerpunkt auf die besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase eines Unternehmens?***

Hierfür wurden auch folgende Unterforschungsfrage zur Hilfe genommen:

- 1) Wie verläuft die Gründungsphase eines Startups?
- 2) Welche besonderen Herausforderungen müssen Startups in der Anfangsphase bewältigen?
- 3) Wie unterstützt Controlling die Entscheidungsfindung in einem Startup?
- 4) Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf das Controlling von Startups?

Um diese Fragen zu beantworten, wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt, die auf Experteninterviews basiert. Diese Methode ermöglicht es, die Erfahrungen, Perspektiven und Einschätzungen von ExpertInnen im Bereich der Startup-Gründung und des Controllings zu erfassen. Die Experteninterviews dienen als wertvolle Quellen für qualitative Daten, die eine detaillierte Analyse und Interpretation der Thematik ermöglichen.

Die Auswahl der ExpertInnen erfolgte auf Basis ihrer fundierten Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich der Startup-Gründung und des Controllings. Durch ihre Expertise können sie wertvolle Einblicke in die Herausforderungen, Risikofaktoren und Erfolgsfaktoren von Startups liefern. Zudem können sie über die Bedeutung und den Einsatz von Controlling in der Anfangsphase eines Unternehmens Auskunft geben.

Die gewonnenen Daten werden sorgfältig analysiert und interpretiert, um die Forschungsfragen zu beantworten und ein umfassendes Verständnis der Zusammenhänge zwischen Controlling und (Miss-) Erfolg von Startups in Österreich zu erlangen. Dabei werden mögliche Muster, Trends und Zusammenhänge in den Aussagen der ExpertInnen identifiziert und herausgearbeitet. Es ist weiters anzumerken, dass dieses Forschungsdesign aufgrund seiner qualitativen Natur eine tiefgehende und umfassende Analyse ermöglicht, die das Verständnis für die spezifischen Herausforderungen und Chancen in der Anfangsphase von Startups verbessert. Durch die Verwendung von Experteninterviews werden praxisnahe Einsichten gewonnen, die einen Mehrwert für die Entwicklung von Empfehlungen und Handlungsempfehlungen bieten.

2 Status Quo innovativer Startups

In diesem Kapitel geht es um die Grundlagen von innovativen Startups. Sie sind ein wichtiger Bestandteil der heutigen Wirtschaft und haben in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung erlangt. Um ein besseres Verständnis dafür zu bekommen, was ein Startup eigentlich ist, welche Merkmale es aufweist und welche Ziele es verfolgt, werden im Folgenden die Grundlagen erläutert. Es soll dem/der LeserIn dabei helfen, ein einheitliches Grundverständnis zu erlangen und sich ein Bild von innovativen Startups in der Wirtschaft und deren besonderen Aufgaben im Controlling zu machen.

2.1 Herbeiführung des Begriffs und Definition

Um das Verständnis für innovative Startups zu vertiefen, ist es wichtig, zunächst die Begriffe "Entrepreneurship" und "Unternehmertum" zu erläutern, da sie im weiteren Verlauf der Arbeit eine Rolle spielen werden. Die beiden Begriffe bedeuten dasselbe und können auch als Gründertum, Gründerszene oder Gründerkultur benannt werden. Das Unternehmertum beschäftigt sich mit dem Gründungsgeschehen bzw. der Gründung einer neuen Organisation. Dabei können sich mehrere Personen zusammenschließen oder einzeln eine Organisation gründen; wichtig ist, dass der/die GründerIn ein persönliches Kapitalrisiko tragen. Diese GründerInnen werden auch Entrepreneure genannt, der Begriff selbst wurde aus dem Französischen übernommen. In der modernen Entrepreneurship-Literatur wird das Entrepreneurship als Unternehmensgründung und effiziente Nutzung von Ressourcen verstanden. Die Unternehmensgründung zeichnet sich durch das Finden von (Markt-) Chancen bzw. neuer (Geschäfts-) Ideen und deren Umsetzung anhand neuer Geschäftsmodellen aus. Die UnternehmerInnen tragen aufgrund des Innovationsgrads ein relevantes persönliches Risiko. Hingegen werden GründerInnen ohne innovative Geschäftsideen, ohne eigene MitarbeiterInnen und ohne Wachstumspotenzial nicht als UnternehmerIn bzw. Entrepreneur sondern als ExistenzgründerIn bezeichnet. Um diese ExistenzgründerInnen, wie z.B. der „einfache Handwerker“, geht es hier in dieser Arbeit jedoch nicht. (Helmold; Dathe; Dathe 2022, S. 1f)

Der Begriff Startup wurde im Silicon Valley geprägt und beschreibt junge, innovative Unternehmen mit geringem Startkapital, die meist Venture Capital benötigen und auf einen Exit angewiesen sind. Es gibt unterschiedliche Definitionen, aber zwei wichtige Aspekte sind die Zeit und die begrenzten finanziellen Mittel. Es gibt keine genaue zeitliche Begrenzung, aber nach den meisten Definitionen befindet sich ein Startup in der Gründungs- oder Wachstumsphase, d.h. die Wachstumsphase ist in der Regel noch nicht abgeschlossen. Die Gründungsphase gliedert sich in eine Seed- und eine Startup-Phase und dient der Ideenfindung, -formulierung und -umsetzung. Das Unternehmen besteht meist nur aus einer kleinen Gruppe von MitarbeiterInnen und ist durch knappe finanzielle und personelle Ressourcen gekennzeichnet. (Krauss; Plugmann 2022, S. 103f)

In dieser Arbeit werden solche Unternehmen, die in Österreich in den letzten 5 Jahren gegründet wurden und sich noch in der Startup-Phase befinden oder diese erfolgreich gemeistert haben und inzwischen am Markt etabliert sind betrachtet.

Zur besseren Unterscheidung zu den von ExistenzgründerInnen gegründete Startups werden betroffene Startups in dieser Arbeit auch als innovative Startups bezeichnet.

Innovative Startup-Unternehmen sind weiters durch begrenzte finanzielle Ressourcen, eine kompakte Aufbauorganisation und rudimentäre Ablauforganisation, wenige IT-Tools und keine Vergangenheitsdaten gekennzeichnet. Der Startup-Prozess umfasst fünf Phasen: Vorgründungsphase, Gründungsphase, Aufbauphase, Wachstumsphase und Exit-Phase, wie die nachfolgende Grafik zeigt. (Becker u.a. 2021, S. 3ff)

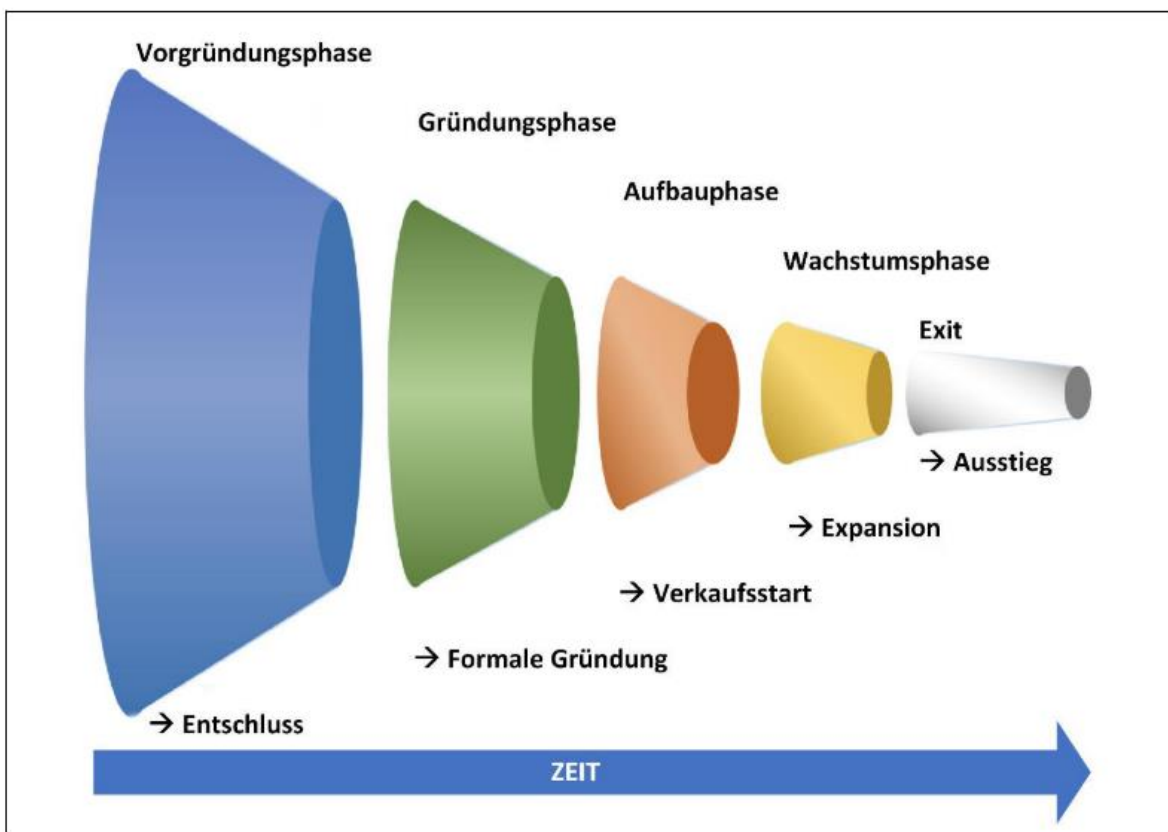


Abbildung 1 Unternehmensphasen in Startups

Quelle: (Becker u.a. 2021, S. 5)

Die Aufgaben der einzelnen Unternehmensphasen werden in der nachfolgenden Tabelle erläutert:

Phase Lebenszyklus	Entwicklungsstand des Unternehmens
Vorgründungsphase / Seed Phase	Entwicklungsphase des Unternehmens vor Eröffnung / Aktivitäten: Marktforschung, Partner- und Mitarbeitersuche, Produktentwicklungs usw. / Erfolg des Unternehmens unsicher / Business Angel unterstützen als Seed Accelerators oder Incubators / VC-Geber investieren erst nach der Gründung einer Kapitalgesellschaft
Gründungsphase / Startup-Phase	Unternehmen nach der Gründung / Aktivitäten: Unternehmensaufbau, weitere Forschung und Entwicklung, Produktion, Aufbau Vertrieb, Markteinführung / Geldquellen eher öffentliches Gründungskapital; institutionelle und nicht-institutionelle Kapitalgeber investieren seltener bei Geschäftsmodellen mit überdurchschnittlichen Renditeerwartungen und gut einschätzbaren Risiken / Business Angel leisten Hilfestellung bei Managementaufgaben, Investitionen nur eingeschränkt
Aufbauphase / First Stage	Phase zwischen Gründung und Beginn der Wachstumsphase / Aktivitäten: volle Produktion und breite Markteinführung, Aufbau Mitarbeiter, schnelle Steigerung des Absatzes, Komplettierung des Leistungsangebotes, Kooperationen / Fremdkapital trotz erster Markterfolge weiterhin nur gegen Sicherheiten möglich
Wachstumsphase / Second oder Later Stage	Beginn der Wachstumsphase und Expansion / Aktivitäten: Marktdurchdringung, Internationalisierung, Produkterweiterungen, Mitarbeiteraufstockung, Stabilisierung der Organisationsstrukturen, Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte / Geldgeber erwarten, dass jetzt der Break-Even erreicht und Innenfinanzierung möglich ist. Unter diesen Bedingungen ist die Wachstumsphase der Startpunkt für VC-Geber, um Beteiligungskapital (Private Equity) zu investieren. Auch Fremdkapitalgeber stehen bereit, wenn Risiken gut einzuschätzen sind. Darüber hinaus kommen häufig öffentliche Förderprogramme zur Anwendung.
Exit / Third Stage	Stabilisierung, Etablierung, auch international, Wachstum aller Unternehmensbereiche / Finanzierungsbedingungen wie Second Stage, selbst attraktiv für strategische Investoren

Tabelle 1 Unternehmensphasen Erläuterungen

Quelle: In Anlehnung an ((Georg 2019, S. 28) in Anlehnung an Becker u.a. 2021)

Nachdem wir uns nun mit der Bedeutung von innovativen Startups in der Volkswirtschaft und ihren Merkmalen beschäftigt haben, ist es wichtig zu erkennen, dass der Erfolg von Startups nicht immer garantiert ist. Startups stehen vor verschiedenen Herausforderungen und Risiken, die im nachfolgenden Kapitel näher erläutert werden.

2.2 Herausforderungen und Risiken für innovative Startups

Nachdem wir die Grundlagen von innovativen Startups betrachtet haben, wendet sich die Arbeit nun den Herausforderungen und Risiken, mit denen Unternehmen konfrontiert sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, diese Faktoren zu verstehen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um ihnen entgegenzuwirken. Dieses Kapitel setzt sich mit den wichtigsten Herausforderungen und Risiken auseinander, mit denen Startups konfrontiert sein können, und es werden mögliche Lösungen und Strategien zur Bewältigung dieser Schwierigkeiten diskutiert.

2.2.1 Die Geschäftsidee

Eine vielversprechende Geschäftsidee allein garantiert noch keinen wirtschaftlichen Erfolg. Daher ist es entscheidend, das Geschäftsmodell zu unterscheiden und die Bedeutung eines ganzheitlichen regionalen Gründer-Ökosystems zu betonen. Ein gewisses wirtschaftliches Verständnis ist daher notwendig, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, unabhängig davon, ob es sich um die in Kapitel 2.1 beschriebenen Entrepreneurinnen oder ExistenzgründerInnen handelt. (Diehm 2017, S. 1f) Ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein innovatives Startup ist, dass ein ganzheitliches regionales Gründer-Ökosystem und gründerfreundliches Klima herrschen. Dies beinhaltet ein Zusammenspiel von Talenten, erfolgreichen Unternehmen, Finanzierungsmöglichkeiten, einer bürokratiearmen Politik, potenzielle KundInnen und eine gute Infrastruktur, sowie innovativen Geschäftsideen für die Verbesserung der Lebensqualität. (Helmold; Dathe; Dathe 2022, S. 2)

Ein weiteres weit verbreitetes Problem bei UnternehmensgründerInnen liegt darin, dass *Geschäftsidee* und *Geschäftsmodell* nicht auseinandergelassen werden. Die Idee wird dann fälschlicherweise mit dem Geschäftsmodell gleichgesetzt. Dabei stellt die Geschäftsidee die Grundlage jeder Gründung dar. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Idee auch einen echten Mehrwert für die KundInnen bringt. Dabei muss die Geschäftsidee im Allgemeinen nicht zwingend einen hohen Innovationsgrad haben. (Haag 2021, S. 39) In dieser Arbeit erfolgt jedoch eine Konzentration auf Startups mit innovativen Geschäftsideen.

Das Geschäftsmodell beinhaltet die Monetarisierung der Geschäftsidee – und hier kommt das Controlling ins Spiel. (Haag 2021, S. 39) Das Geschäftsmodell ist ein Konstrukt aus der Wirtschaftsinformatik, das in der Betriebswirtschaftslehre als Analyse- und Gestaltungsmodell genutzt wird. Es gibt Partial- und Universalansätze, die entweder Teilaspekte eines Unternehmens oder das Geschäftsmodell als Ganzes beschreiben. Es existieren verschiedene Definitionen von Geschäftsmodellen, z.B. von Timmers, Osterwalder und Pigneur und Zott und Amit, welche in der nachfolgenden Tabelle vorgestellt werden:

Autoren	Definitionen Geschäftsmodelle	Gemeinsamkeiten	Unterschiede
Timmers	In seinem 1998 erschienenen Papier definiert Timmers ein Geschäftsmodell als <i>"eine Architektur für Produkte, Dienstleistungen und Informationsflüsse, einschließlich einer Beschreibung der verschiedenen Geschäftspartner und ihrer Rollen; eine Beschreibung der potenziellen Vorteile für die verschiedenen Geschäftspartner; eine Beschreibung der Einnahmequellen"</i> .	1. Wertschöpfung: Alle drei Definitionen betonen das Konzept der Wertschöpfung. Jedes Geschäftsmodell sollte einen Nutzen oder einen Wert für die Beteiligten schaffen. 2. Zusammenarbeit: Alle drei Definitionen betonen auch die Rolle der Zusammenarbeit und Interaktion mit anderen Geschäftspartnern oder Stakeholdern. Sie erkennen an, dass die Wertschöpfung oft durch Interaktion und Zusammenarbeit stattfindet.	Fokus auf Architektur: Timmers betont die Architektur von Produkten, Dienstleistungen und Informationsflüssen. Sein Modell betrachtet Geschäftsmodelle eher als strukturierte Systeme.
Osterwalder und Pigneur	Diese beiden Wissenschaftler haben das Konzept des Business Model Canvas eingeführt, das als strategisches Management- und Lean-Startup-Template für die Entwicklung neuer oder die Dokumentation bestehender Geschäftsmodelle dient. Sie definieren ein Geschäftsmodell als <i>"die Logik, wie eine Organisation Werte schafft, liefert und erfasst"</i> .	3. Strukturen und Mechanismen: Alle drei Definitionen betonen, dass Geschäftsmodelle Strukturen und Mechanismen zur Wertschöpfung beinhalten.	Fokus auf Strategie und Lean-Management: Osterwalder und Pigneur betrachten Geschäftsmodelle als strategisches Management- und Lean-Startup-Template. Ihr Fokus liegt auf der Logik, wie eine Organisation Werte schafft, liefert und erfasst.
Zott und Amit	Zott und Amit definieren Geschäftsmodelle als <i>"eine Reihe von untereinander verbundenen und untereinander abhängigen Aktivitäten, die von einer Firma in einem Netzwerk von Partnern und Kunden durchgeführt werden, um Wert zu erzeugen"</i> .		Fokus auf vernetzte Aktivitäten: Zott und Amit sehen Geschäftsmodelle als eine Reihe von untereinander verbundenen und untereinander abhängigen Aktivitäten. Ihr Modell hebt die Rolle von Netzwerken und Partnern bei der Wertschöpfung hervor.

Tabelle 2 Definitionen Geschäftsmodelle

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Becker u.a. 2019, S. 18ff)

Ein integrierendes Verständnis der verschiedenen Ansätze wird empfohlen. Ein Geschäftsmodell beschreibt zusammengefasst das Grundprinzip der Wertschöpfung eines Unternehmens und kann aus verschiedenen konstituierenden Elementen bestehen. Es ist wichtig, dass ein Geschäftsmodell die gesamte Wertsphäre aus erfolgs- und finanzwirtschaftlicher Perspektive betrachtet, um die Existenzsicherung zu gewährleisten. (Becker u.a. 2019, S. 18ff)

In der Anfangsphase haben Startups oft Schwierigkeiten bei der Preiskalkulation, der Finanzierung – welche im nachfolgenden Kapitel näher erläutert wird – und der Planungsrechnung. Businesspläne helfen zwar, das Vorhaben aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, aber nur ein Viertel der innovativen Startups mit Wachstumspotenzial hat ausreichend Kapital für die Umsetzung des Geschäftsmodells. Kontrollsysteme und Kennzahlen sind entscheidend, um Chancen, Risiken und den laufenden Kapitalbedarf zu ermitteln. Das Finden des

richtigen Kennzahlensets ist wichtig, um das Geschäft weiterzuentwickeln, und ein Frühwarnsystem für die Ermittlung von Finanzierungslücken ist ein wesentliches Element eines wirksamen Controllings. (Georg 2019, S. 3ff)

Dies führt zum nächsten Unterpunkt der Herausforderungen in Startups, der Finanzierung, um die Geschäftsidee in die Tat umzusetzen – diese wird im nächsten Kapitel erörtert.

2.2.2 Finanzierungsherausforderungen von innovativen Startups

Neben den Herausforderungen bei der Geschäftsidee stehen innovative Startups auch vor besonderen Herausforderungen bei der Finanzierung. Diese werden im folgenden Abschnitt genauer betrachtet, um eine klare Verbindung zwischen den Herausforderungen und der finanziellen Unterstützung von Startups herzustellen.

Die Finanzierung von innovativen Startup-Unternehmen in Österreich erfolgt in der Regel aufgrund der hohen Risiken außerhalb des Bankensektors. Wie bereits erwähnt stehen rund 80% der Neugründungen nach drei Jahren vor dem Aus. Ein Drittel der Startups scheiterte zuvor bereits mit einem anderen Geschäftsmodell. Aus diesem Grund sind Geldgeber stattdessen meist öffentliche Förderinstitute, private Investoren oder Venture Capital-Fonds bzw. Gesellschaften. Banken hingegen halten sich aufgrund des hohen Risikos einer Insolvenz meist in der Finanzierung zurück. (Dogge 2020)

Auch Crowdfunding zählt zu einer Finanzierungsmöglichkeit. Crowdfunding ist eine internetbasierte Finanzierungsform, die kommerzielle, nicht-kommerzielle und gemeinnützige Formen umfasst. Investoren können dabei Geld verleihen (Crowdlending) oder in das Unternehmen investieren (Crowdinvesting). Kapitalsuchende sind oft Startups oder Wachstumsunternehmen, die von traditionellen Finanzierungsinstrumenten abgelehnt wurden. Die Investoren sind in der Regel keine professionellen Investoren, sondern Internetnutzer, die sich mit verhältnismäßig kleinen Beträgen engagieren. Die Beteiligung ist eine Mischform zwischen Fremd- und Eigenkapital-Beteiligung, das partiarische Nachrang-Darlehen. Das Crowdinvesting stellt eine Möglichkeit dar, die Finanzierungslücken von Startups zu schließen, jedoch sind auch hohe Risiken für die Investoren zu beachten. Für die Unternehmen besteht eine gewisse Berichtspflicht, die vertraglich vereinbart wird. Ein Controllingssystem erleichtert die Bewertung und Präsentation des Unternehmens, wobei sich insbesondere Performance-Systeme eignen, um einen Überblick über die Wertschöpfung und Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu geben. (Georg 2019, S. 22ff)

Das Kapital für ein Startup kann somit aus einer Innen- oder Außenfinanzierung stammen. Da ein Startup in den frühen Phasen eben keine Sicherheiten hat, ist eine traditionelle Fremdkapitalfinanzierung meist nicht möglich. Eine Mezzanine-Finanzierung ist eine Option, aber die größte Kapitalquelle für Startups ist die Eigenkapitalfinanzierung, bei der GründerInnen durch ihre eigenen Einlagen und Beteiligungsfinanzierung durch Venture Capital (VC) oder Private Equity (PE) unterstützt werden. VC-Geber sind direkt am Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens beteiligt und haben Informations-, Mitwirkungs- und Kontrollrechte. Business Angels und VC-Gesellschaften sind die wichtigsten Kapitalquellen der VC-Finanzierung. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Finanzierungsformen in den unterschiedlichen Unternehmensphasen. Für die Wachstumsfinanzierung sind die VC-Geber die wichtigste Kapitalquelle. (Krauss; Plugmann 2022, S. 105f)

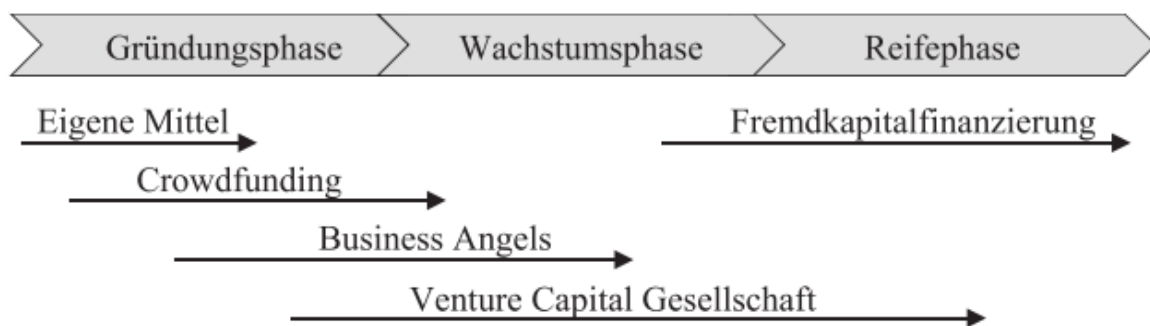


Abbildung 2 Finanzierungsformen nach Unternehmensphase

Quelle: (Krauss; Plugmann 2022, S. 106)

Zur besseren Unterscheidung zwischen dem Venture Capital und dem Private Equity dient die nachfolgende Tabelle:

Merkmale	Venture Capital	Private Equity
Investitionsvolumen	Mittel	Hoch
Kapitalstruktur	Eigenkapital	Eigen- und Fremdkapital
Reifephase im Lebenszyklus	Startups, junge und innovative Wachstumsunternehmen im High-Tech- / IT-Sektor	Etablierte Startups, mittelständische Unternehmen
Investitionsphase	Early Stage / Seed und Startup Phase	Expansion Stage, Emerging Growth-Phase, Later Stages
Dauer der Investition	ca. 3-7 Jahre	ca. 3-5 Jahre
Risikobereitschaft der Investoren	sehr hoch	mittel
Due Diligence Anforderungen	mittel (= kursorische Unternehmensdarstellung)	hoch (= umfassende Unternehmensdarstellung)
Höhe der Beteiligung	Minderheitsbeteiligung (10 - 25%)	Mehrheitsbeteiligung (über 50%)
Mitwirkungsrechte	strategisch und direkte Einflussnahme auf das operative Geschäft	strategisch und direkte Einflussnahme auf das operative Geschäft
Exit	Börsengang, Verkauf der Geschäftsanteile oder des Unternehmens	

Tabelle 3 Abgrenzung von Venture Capital und Private Equity

Quelle: In Anlehnung an (Georg 2019, S. 30)

Venture Capital (VC) und Private Equity (PE) stellen für Startups eine wichtige Finanzierungsquelle dar, bringen jedoch auch spezifische Herausforderungen mit sich. Eine genaue Erläuterung der in der Tabelle dargestellten Verhältnisse folgt hier:

Bei der Finanzierung durch Venture Capital ist eine der Hauptproblematiken für Startups die hohe Abhängigkeit von externen Investoren. VC-Geber sind wie bereits erwähnt direkt am Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens beteiligt und haben Informations-, Mitwirkungs- und Kontrollrechte. Dies kann zu einem Machtungleichgewicht führen, da die Investoren in der Regel umfangreiche Erfahrungen und Fachkenntnisse im Bereich des Risikokapitals besitzen, während die GründerInnen möglicherweise weniger Erfahrung in der Zusammenarbeit mit

Investoren haben. Startups müssen daher eine gute Balance zwischen der Aufnahme von Risikokapital und der Aufrechterhaltung ihrer unternehmerischen Vision finden. Eine weitere Herausforderung bei der Zusammenarbeit mit Venture Capitalists besteht darin, dass VC-Geber oft eine hohe Rendite für ihre Investitionen erwarten und daher ein hohes Wachstumspotenzial und eine realistische Exit-Strategie fordern. Dies kann den Druck auf Startups erhöhen, kurzfristig hohe Wachstumsziele zu erreichen, was zu einer Vernachlässigung langfristiger strategischer Entscheidungen führen kann. Startups müssen daher in der Lage sein, ihre Wachstumsstrategie mit den langfristigen Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen und die Erwartungen der VC-Geber zu managen. Im Falle von Private Equity-Finanzierungen stehen Startups vor ähnlichen Herausforderungen. Private-Equity-Fonds investieren in etablierte Unternehmen, die ein hohes Wachstumspotenzial haben. Die Zusammenarbeit mit Private-Equity-Fonds kann für Startups sowohl Vorteile als auch Herausforderungen mit sich bringen. Einerseits können sie von der Erfahrung und Expertise der Fondsmanager profitieren, andererseits müssen sie sich mit einer intensiven Due Diligence und einem umfangreichen Bewertungsprozess auseinandersetzen. Eine weitere Herausforderung bei der Finanzierung durch Private Equity besteht darin, dass die Fonds häufig einen bestimmten Prozentsatz des Unternehmensanteils erwerben möchten, was zu einer Verwässerung der Gründerbeteiligung führen kann. Startups müssen daher die Auswirkungen einer solchen Beteiligungsverwässerung auf ihre unternehmerische Kontrolle und langfristige Interessen sorgfältig abwägen. (Georg 2019, S. 30f)

Es ist wichtig, dass Startups sich der Herausforderungen bewusst sind, die mit der Finanzierung durch Venture Capital und Private Equity einhergehen. Eine enge Zusammenarbeit und klare Kommunikation mit den Investoren sowie eine ausgewogene Balance zwischen kurzfristigem Wachstum und langfristiger strategischer Ausrichtung sind entscheidend, um erfolgreich mit VC- und PE-Finanzierungen umzugehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Finanzierung von Startups eine Herausforderung darstellt, aber auch Chancen bietet. Das Controlling in Startups muss darauf abzielen, die verschiedenen Finanzierungsformen zu berücksichtigen, die finanzielle Performance zu überwachen und die erforderlichen Informationen für Investoren und Stakeholder bereitzustellen. Durch ein effektives Controllingsystem können Startups ihre Finanzierungsstrategien optimieren und ihre Chancen auf Erfolg erhöhen.

Nachdem die verschiedenen Aspekte der Finanzierung von Startups nun ausführlich dargestellt wurden, ist es an der Zeit, eine weitere bedeutende Herausforderung in den Fokus zu rücken: das Recruiting qualifizierter MitarbeiterInnen. Durch die Kombination einer fundierten Finanzierung mit einem erfolgreichen Recruiting-Prozess können Startups die Grundlage für ihr nachhaltiges Wachstum legen und ihre Chancen auf Erfolg erhöhen.

2.2.3 Personal und Recruiting

Für innovative Startups ist es von großer und zentraler Bedeutung, qualifizierte und engagierte MitarbeiterInnen zu finden und zu halten. Im folgenden Abschnitt folgt daher eine Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des Recruitings in Startups.

Startups haben eine hohe Dynamik und der Personalbedarf kann sich schnell und unerwartet entwickeln. Das Recruiting hängt von den unterschiedlichen Startup-Phasen ab und ist nicht mit dem eines Mittelständlers oder Konzerns zu vergleichen. Engagierte MitarbeiterInnen sind für den Erfolg von Startups wichtiger als eine Geschäftsidee oder klare Vision. Viele Startups haben Schwierigkeiten, qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden und scheitern oft an der Fehlbesetzungsquote. Die Gründe dafür sind vielfältig, unter anderem mangelt es oft an Erfahrung im Recruiting, Budget und Bekanntheit. Es gibt jedoch auch Vorteile von Startup-Jobs, wie eigenständiges Arbeiten, förderliches Mitarbeiter-Umfeld und Möglichkeit zur Führungserfahrung. In der IT-Branche werden ExpertInnen für Schnittstellendesign oder User-Experience, EntwicklerInnen und ProgrammiererInnen am meisten gesucht, gefolgt von Stellen im Produkt- und Projektmanagement, Marketing/PR, Content/Redaktion, Vertrieb/Sales und Finanzen/Controlling. (Bogott; Rippler; Woischwill 2017, S. 125f)

Die Personalsuche stellt für Startups eine große Herausforderung dar, da geeignete BewerberInnen oft fehlen. Während Startups im Durchschnitt 16 MitarbeiterInnen beschäftigen, haben sie gleichzeitig im Schnitt fünf offene Stellen zu besetzen. Der Fachkräftemangel betrifft Startups härter als andere Unternehmen, da sie auf schnelles Wachstum angewiesen sind und eine langwierige Personalsuche das gesamte Startup gefährden kann. Außerdem können Startups aufgrund begrenzter finanzieller Mittel oft nicht mit großen Konkurrenten im Wettbewerb um die besten Köpfe mithalten. Um erfolgreich zu sein, müssen Startups daher Bewerbern ein attraktives Gesamtpaket bieten und sich womöglich auch international um geeignete MitarbeiterInnen bemühen. (Ternès; Reiber 2020, S. 4)

2.2.4 Zusammenfassung: Herausforderungen und Gegebenheiten für Startups

Wie in den vorherigen Kapiteln erkennbar, sind die Gründe, die zum Scheitern führen können, vielfältig. Allerdings gilt ein Fehlen eines innovationsunterstützenden Controllingsystems als eine der Hauptursachen in einem nicht erfolgreichen Startup. Bereits zu Beginn einer Unternehmung sollte ein finanzwirksames Controlling wirken, welches die Liquidität und den Bedarf an finanziellen Mitteln für weitere Entwicklungsschritte immer im Auge behält. (Krauss; Plugmann 2022, S. 102) Eine gute Unternehmensidee und eine gute Steuerung sind notwendig, um ein wirklich nachhaltiges Unternehmen zu gründen. Startups müssen sich auf wesentliche Indikatoren der Erfolgsmessung konzentrieren und auch nicht-finanzielle Kenngrößen einbeziehen. (Vietor; Wagemann 2017, S. 9ff) Aus diesem Grund wird das Controlling als ein zentrales Instrument für den Erfolg eines Startups im nachfolgenden Kapitel näher ausgeführt.

3 Controlling in Startups

Neben der Finanzierung und dem Recruiting spielt auch das Controlling eine entscheidende Rolle für den Erfolg von innovativen Startups. Das Controlling ist ein essenzieller Bestandteil der unternehmerischen Führung und trägt maßgeblich zur erfolgreichen Entwicklung des Startups bei. Im folgenden Kapitel werden die grundlegenden Erläuterungen des Controllings dargestellt und die spezifischen Herausforderungen und Risiken, denen Startups in diesem Bereich gegenüberstehen, beleuchtet. Darüber hinaus wird der aktuelle Stand der Controllingfunktion in Startups in der Literatur aufgezeigt und die Bedeutung der Erfolgsmessung hervorgehoben.

3.1 Grundlegende Erläuterungen

Controlling ist ein Teil des unternehmerischen Führungssystems, der eine Steuerungs-, eine Kontroll- und eine Informationsfunktion beinhaltet. Die Aufgabe des Controllings besteht darin, die Unternehmensführung mit notwendigen Instrumenten und Informationen zu versorgen und durch effektives Handeln die Rationalität der Managemententscheidungen zu sichern. ControllerInnen bereiten Entscheidungen vor, treffen sie aber letztendlich nicht. Es gibt sowohl zentrales als auch dezentrales Controlling, welches formal in strategisches und operatives Controlling differenziert wird. (Georg 2019, S. 7f) Zur Erläuterung dient die nachfolgende Tabelle:

	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Zeitraum	ab 2 Jahre	bis 2 Jahre
Inhalte	Strategie / Analyse Unternehmensumwelt und -entwicklung	Budgetierung / Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Ziele	Steigerung von Erfolgspotenzial / Strategieentwicklung / -anpassung / nachhaltige Sicherung der Existenz	Gewinnmaximierung / Rentabilitätssteigerung / Liquiditätssicherung
Controlling-instrumente	Benchmarking / Make or Buy-Analyse / Produktlebenszyklus-Analyse / Portfolio-Analyse / Erfahrungskurvenkonzept / Target-Costing / Prozesskostenrechnung / Shareholder-Value-Analyse	ABC-Analyse / Break-Even-Analyse / Investitionsrechnung / Bestellmengenoptimierung / Wertkettenanalyse / kurzfristige Erfolgsrechnung / Soll-Ist-Vergleich

Tabelle 4 Controllingarten im Hinblick auf den Planungshorizont

Quelle: In Anlehnung an (Georg 2019, S. 9)

In *Tabelle 4 Controllingarten im Hinblick auf den Planungshorizont* werden die Ziele und Instrumente des strategischen und operativen Controllings aufgezeigt. Unter dem

Funktionsaspekt konzentriert sich das Controlling auf betriebliche Funktionsbereiche. Das zielorientierte Controlling setzt ausgewählte Controlling-Arten ein, um die Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele durch das Management zu unterstützen. Das objektorientierte Controlling richtet seinen Fokus auf ein bestimmtes Controlling-Objekt. (Georg 2019, S. 9)

Controlling wird oft mit dem deutschen Wort Kontrolle verwechselt, aber es bedeutet eigentlich, das Unternehmen zu lenken und zu steuern. Controlling ist ein Werkzeug der Unternehmensführung, das dazu dient, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Controlling hat eine Rationalitätssicherungsfunktion und unterstützt das Management dabei, die richtigen Dinge zu tun und die Dinge richtig zu tun. Es gibt verschiedene Arten von Controlling, wie z.B. das Unterscheiden nach dem Planungshorizont, nach Funktionsbereichen, nach den Unternehmenszielen und nach den Entwicklungsphasen eines Unternehmens. Durch das Controlling können Führungsaufgaben bearbeitet und Daten aus verschiedenen Unternehmensbereichen verarbeitet werden, wodurch dem Controlling meist eine besondere Stellung im Unternehmen zukommt. (Diehm 2017, S. 9ff)

Demzufolge tragen die Bereiche Management und Controlling zum Erfolg einer unternehmerischen Tätigkeit gleichermaßen bei und rücken immer dichter zusammen. Dabei wird das Controlling als unternehmensinterne Dienstleistung für das Management verstanden und die Kombination beider führen zum Erfolg. So wird das Controllingsystem für das Management als Instrument zur zielgerichteten Unternehmensführung genannt und dessen Notwendigkeit bzw. der gesamte Prozess erläutert. (Amann; Petzold; Westerkamp 2020, S. V)

3.2 Herausforderungen und Risiken

Nachdem die grundlegenden Erläuterungen zum Controlling in innovativen Startups besprochen wurden, richtet sich der Blick nun auf die spezifischen Herausforderungen und Risiken, mit denen Startups konfrontiert sind. Insbesondere die digitale Transformation und die damit einhergehende Notwendigkeit des "Digital Controllings" sowie die dynamische Natur von Startups werden hierbei im Fokus stehen.

Eine der aktuellsten Herausforderungen für die gegenwärtige Controllingfunktion in einer Unternehmung betrifft das sogenannte „Digital Controlling“. Das Controlling wird hierbei durch die digitale Transformation auf zwei Arten herausgefordert: Erstens muss es den digitalen Wandel in Unternehmen begleiten, indem es ihn kontrolliert. Zweitens muss das Controlling selbst das Potenzial der Digitalisierung nutzen und sich zu "Digital Controlling" weiterentwickeln. Im Rahmen der Digitalisierung müssen daher auch Finanzabteilungen die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Dem Controlling kommt hierbei die wichtige Rolle zu, die vorhandenen Informationen aus den Daten zu extrahieren und wertschöpfend dem Gesamtunternehmen zur Verfügung zu stellen. Die Finanzabteilung muss auf die zukünftigen Aufgaben ausgerichtet werden, um sich im Unternehmen für digitale Initiativen zu

positionieren. Kirchberg und Müller (2016) stellten fest, dass vor allem die ressourcenintensiven Finanzprozesse in der Controlling-Abteilung nur bedingt von der Digitalisierung betroffen sein werden. Eine strukturierte und umfassende Vorantreibung des digitalen Wandels ist notwendig und es darf kein Flickenteppich in der Controlling- bzw. Finanzabteilung entstehen. Der digitale Wandel im Controlling sollte in das übergeordnete Leitbild der digitalen Transformation der Finanzabteilung und des Unternehmens eingebettet sein. (Keimer; Egle 2020, S. 5f)

Die digitale Transformation hat einen großen Einfluss auf die Geschäftswelt und bietet ein enormes Potenzial für Veränderungen. So werden neue Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning genutzt, um Prozesse zu automatisieren und die Entscheidungsfindung zu verbessern. Dies führt zu einer Vielzahl von Implikationen für das Controlling, wie beispielsweise neue und veränderte Geschäftsmodelle, höhere Automatisierungsgrade in Controlling-Prozessen und deutlich größere Datenmengen. ControllerInnen müssen sich intensiv mit technologischen Entwicklungen auseinandersetzen und digitale Geschäftsmodellinnovationen aktiv mitgestalten. Es gibt immer mehr digitale Geschäftsmodelle in etablierten Unternehmen und in Startups. Wettbewerbsregeln und Branchenstrukturen können sich durch die zunehmende Digitalisierung innerhalb kurzer Zeit radikal verändern. Insbesondere in der Automobilindustrie, in der sich die Wettbewerbslandschaft aufgrund des Paradigmenwechsels zu Mobility-as-a-Service weiter verschärfen wird. Digital geprägte Geschäftsmodelle dominieren bereits heute die größten Unternehmen der Welt und der Technologie-Sektor stellt die Branche mit der höchsten Gesamtmarktkapitalisierung dar. (Guggemos 2021, S. 54f)

Eine weitere Herausforderung für das Controlling in innovativen Startups resultiert aus deren Dynamik. Nach der Gründungsphase müssen Startups die operative Unternehmensentwicklung meistern, um langfristig erfolgreich zu sein. Mangelnde finanzwirtschaftliche Kenntnisse sind eine häufige Ursache für das Scheitern von Startups. Sie haben wenig vergangenheitsbezogene Daten, die für die Prognose zukünftiger Entwicklungen herangezogen werden können, was die Entwicklung einer erfolgreichen Wachstumsstrategie erschwert. Ein flexibles Controlling und eine angepasste Unternehmensstrategie sind daher von großer Bedeutung. Dies wurde auch anhand einer Fallstudie am Beispiel der Talentcube GmbH untersucht und dargestellt, wie durch ein pragmatisches Controlling die Überlebens- und Erfolgchancen von Startups verbessert werden können. (Burger; Röhm; Weber 2020, S. 4f)

Idealerweise sollten daher Startups bei der Gründung bereits die technischen Gegebenheiten nutzen und ein Controlling mit den gegebenen Daten bestmöglich „füttern“ um bereits beim Aufbau alle nötigen Daten zur Aufbereitung zu nutzen.

3.3 Controllingfunktion in Startups

Im vorherigen Abschnitt wurden die Herausforderungen und Risiken des Controllings in Startups ausgeführt. Nun wird ein Blick auf den aktuellen Stand der Controllingfunktion in Startups in der Literatur geworfen. Dabei wird untersucht, wie das Controlling in Startups bisher behandelt wurde und welche Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Forschung vorliegen.

Das Thema Controlling wird in Startups oftmals vernachlässigt, obwohl es ein entscheidender Erfolgsfaktor sein kann. Da sich Startups grundlegend von etablierten Unternehmen unterscheiden, benötigen sie spezifische Controlling-Systeme, die sich an ihren Besonderheiten und individuellen Bedürfnissen orientieren. (Becker u.a. 2021, S. 3ff)

Jedes Unternehmen benötigt Controlling-Prozesse, die ihnen helfen, ihre Entwicklung auf nachhaltige Weise zu beobachten und zu steuern. Dabei sollten sie Schwachstellen in der Buchhaltung vermeiden und Ressourcenmangel durch Pragmatismus ersetzen. Außerdem sollten sie Pläne mit der Realität vergleichen, Benchmarking betreiben und dynamisch sein, um sich an Veränderungen anzupassen. Startups müssen hierbei ganz von vorn beginnen und ein geeignetes Controllinginstrument aussuchen bzw. verwenden, welches für das eigene Business anwendbar ist. (Viotor; Wagemann 2017, S. 11f) Dabei gelten folgende Anforderungen an das Controlling in Startups:

Anforderung: das Controlling muss...	Erklärung
flexibel und anpassungsfähig sein	Die Dynamik und Flexibilität innovativer Unternehmen darf nicht gebremst werden
Risikomanagement und Frühwarnsystem beinhalten	Chancen und Risiken sind ständig zu überwachen
Auf den oder die Gründer ausgerichtet sein	Das System muss den Kenntnisstand der Gründer berücksichtigen und trotzdem nicht an Aussagekraft verlieren
Über einfache und reduzierte Instrumente verfügen	Controlling darf die Ressourcen nicht unverhältnismäßig belasten
Über standardisierte, klar zu interpretierende Instrumente verfügen	Controlling muss sich als Entscheidungsgrundlage eignen, um Unerfahrenheit auszugleichen und intuitiven Entscheidungen entgegenzuwirken
Mit den Controlling-Anforderungen der Kapitalgeber übereinstimmen	Abstimmung mit den Reporting- und Controlling Anforderungen der Kapitalgeber, um Verhandlungen zu beschleunigen und erleichtern
Das Controlling immaterieller Werte berücksichtigen	Controlling muss Investitionen in immaterielle Werte wie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit überwachen

Tabelle 5 Anforderungen an das Controlling

Quelle: In Anlehnung an (Georg 2019, S. 31) vgl. (Diehm 2017, S. 27)

Das Controlling-System von Startups muss sich an den Phasen gemäß den Grafiken aus Kapitel 2.1 des Startup-Prozesses orientieren und die Kennzahlen an die Phasen anpassen. Es sollte ein höheres Verständnis für die Kompetenzen des Unternehmens entwickeln und transparente Kennzahlen und ihre Bestandteile verwenden. Wenige, jedoch wesentliche Kennzahlen sollten im Fokus stehen. Fehler und Unsicherheiten müssen akzeptiert werden, um eine dynamische (Weiter-) Entwicklung des Controlling-Systems zu ermöglichen. Dadurch können Veränderungen des Startups berücksichtigt werden und hausgemachte Schief lagen vermieden werden. (Becker u.a. 2021, S. 6)

Im Kontext der Entwicklung eines geeigneten Controlling-Instrumentariums und -Cockpits für GründerInnen von Startups, muss man sich allerdings zuerst mit den jeweiligen Startups auseinandersetzen. Es gibt verschiedene Formen von Startups, die nicht alle gleichbehandelt werden können. (Diehm 2017, S. 13ff)

Neben dem Controlling spielt auch das Risikomanagement eine bedeutende Rolle in Startups. Das Risikomanagement ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensführung, da es dabei hilft, Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu überwachen sowie eine Gestaltung der Risikolage zu ermöglichen. Insbesondere für junge Unternehmen ist es entscheidend, Risiken so früh wie möglich abzuwenden, wenn die Handlungskosten noch gering sind. Dabei müssen quantitative und qualitative Kennzahlen bestimmt und analysiert werden, um ein zuverlässiges Frühwarnsystem aufzubauen. Dieses Risikomanagement wird anfangs in der Regel ins Controlling integriert. (Georg 2019, S. 33ff)

3.4 Den Erfolg messen

Nachdem der aktuelle Stand der Controllingfunktion in Startups erörtert wurde, folgt nun ein zentraler Aspekt des Controllings - die Erfolgsmessung. In diesem Abschnitt werden die Bedeutung der Erfolgsmessung für Startups erläutert und diskutiert welche Faktoren bei der Bewertung der Zielerreichung berücksichtigt werden sollten. Dabei wird auch darauf eingegangen, wie sich die Erfolgsmessung in der Wachstumsphase eines Startups von der in etablierten Unternehmen unterscheidet. Die Erfolgsmessung ist ein zentraler Bestandteil des Controllings und somit auch für Startups von großer Bedeutung, da sie eine objektive Grundlage zur Bewertung der Zielerreichung bietet und somit Entscheidungen und Maßnahmen zur Optimierung ermöglicht.

Die Literatur weist darauf hin, dass jedes Startup individuelle Erfolgsfaktoren hat und keine allgemeingültigen Anleitungen existieren. Klassische Controllingssysteme können genutzt werden, jedoch muss jedes Unternehmen letztendlich sein eigenes System finden. Da die Prozesse in der Wachstumsphase sehr dynamisch sind und es eine hohe Unsicherheit gibt, ist eine kurz- oder mittelfristige Planung vorrangig. Erst wenn das Unternehmensmodell tragfähig

ist, ergibt es Sinn, ein flexibles Controllingsystem auf Basis kritischer Erfolgsfaktoren zu gestalten. (Georg 2019, S. 39)

In der Frühphase von Startups existiert in der Regel lediglich die Geschäftsidee und möglicherweise einige Prototypen. Das Gründerteam muss oft Aufgaben übernehmen, für die es weder ausgebildet ist noch Erfahrung hat. Das Ziel besteht darin, ein funktionierendes Geschäftsmodell und ein marktreifes Produkt zu entwickeln. Um diesen Meilenstein zu erreichen, müssen geeignete Ressourcen eingesetzt werden, um das Geschäftsmodell zu validieren und Investoren anzuziehen. In der Seed-Phase eines Startups geht es darum, ein erfolgreiches Geschäftsmodell und Produkt auf dem Markt zu etablieren und schnelle Umsatzsteigerungen zu generieren. Hierfür sind nutzerorientierte Schlüsselindikatoren erforderlich, die das Verhalten der KundInnen aufzeigen und die Auswirkungen ihres Verhaltens verdeutlichen. Die Seed-Phase ist eine Optimierungsphase, in der das Geschäftsmodell weiterentwickelt und auf die Marktreife vorbereitet wird. Finanzielle Kennzahlen spielen dabei noch eine untergeordnete Rolle, während das operative Controlling unverzichtbar ist. Potenzielle Investoren möchten einen Überblick über operative Schlüsselindikatoren erhalten und sollten durch eine überzeugende Präsentation auch emotional angesprochen werden. (Georg 2019, S. 39f)

In Bezug auf die Messung des Erfolgs in Startups lässt sich ableiten, dass die individuellen Erfolgsfaktoren jedes Startups berücksichtigt werden müssen. Eine flexible Planung, basierend auf kurz- oder mittelfristigen Zielen, ist in der Wachstumsphase von besonderer Bedeutung. Die Erfolgsmessung sollte nutzerorientierte Schlüsselindikatoren umfassen und eine objektive Grundlage zur Bewertung der Zielerreichung bieten. Während finanzielle Kennzahlen in dieser Phase noch eine untergeordnete Rolle spielen, ist das operative Controlling unverzichtbar, um die Entwicklung des Geschäftsmodells zu unterstützen und potenzielle Investoren zu überzeugen. Letztendlich ist jedes Startup dazu angehalten, sein eigenes Erfolgsmessungssystem zu entwickeln, das auf den spezifischen Bedürfnissen und Erfolgsfaktoren des Unternehmens basiert.

4 Stand der Forschung

Im folgenden Abschnitt wird der aktuelle Stand der Forschung zum Thema "*Controlling in Startups*" untersucht. Dazu wurden verschiedene Quellen wie Fachzeitschriften, Bücher und Studien aus den Jahren 2018 bis 2023 herangezogen.

4.1 Aktueller Stand in der Literatur

Nachdem der allgemeine Zusammenhang zwischen Controlling und Startups erläutert wurde, sollen nun die Erkenntnisse aus der aktuellen Literatur zum Thema "*Controlling in Startups*" betrachtet werden. Die Steuerung von Startups durch ein effektives Controlling gewinnt zunehmend an Bedeutung. Insbesondere die schnellen Veränderungen in einem dynamischen Marktumfeld erfordern eine schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten. Die Bedeutung des Controllings für Startups wurde jedoch lange Zeit unterschätzt.

4.1.1 Relevante Suchbegriffe und Quellen

Eine umfassende Recherche wurde durchgeführt, um die relevanten Publikationen zum Thema "*Controlling in Startups*" zu identifizieren. Dabei wurden diverse Suchbegriffe in verschiedenen Datenbanken verwendet, um eine breite Basis an Informationen zu erhalten.

Unter den Begrifflichkeiten „*Controlling in Startups*“, „*Performance measurement*“, „*Financial Management*“, „*Management Control*“ wurden Publikationen in den Suchportalen OLAV (*Bibliothek der FHV*), *Google Scholar*, *Google (allgemein)* und *Springer Link* ab dem Jahr 2018 - 2023 gesucht um einen möglichst aktuellen Stand der Forschung darzustellen. In den nachfolgenden Unterkapiteln wird der aktuell festgestellte Stand in der Literatur zum Thema „*Controlling in Startups*“ aufbereitet.

4.1.2 Aktueller Stand des Controllings in Startups

Um den Wert bzw. die Notwendigkeit des Controllings in Startups besser nachvollziehen zu können, ist es wichtig zunächst den aktuellen Stand der Controllingfunktion in Startups zu erkennen.

Das Controlling ist in vielen Startups und auch bereits etablierten Unternehmen noch rudimentär oder gar nicht vorhanden, insbesondere in der Gründungsphase oder in kleinen Unternehmen sowie im öffentlichen Sektor. Es ist wichtig, dass die Controllinginstrumente an die Entwicklung des Unternehmens angepasst werden und eine fundierte Finanzplanung eingeführt wird. Das Controlling sollte auch strategische Perspektiven einbringen und Kernthemen wie Personalmangel adressieren. In großen Unternehmen aus reifen Branchen, die unter starkem Wettbewerbs- und Kostendruck stehen, müssen zentrale

Geschäftsprozesse effizient ablaufen, wofür branchenspezifische Instrumente genutzt, angepasst und weiterentwickelt werden müssen. (Burger; Röhm; Weber 2020, S. VIII)

Weiters beschäftigt man sich zunehmend mit der Bedeutung von Controlling-Prozessen in Zusammenhang mit dem Erfolg in Startups. Die Digitalisierung hat einen neuen Typus von Unternehmen hervorgebracht, die hohe Finanzierungssummen einnehmen und schnell wachsen. Einige dieser Unternehmen prägen ihre Branchen und sind echte Innovationstreiber, daher wurde die Hypothese aufgestellt, dass der Erfolg eines Startups direkt von der Steuerung nach transparenten Key Performance Indicators (KPIs) und strukturierten Performance-Management-Prozessen abhängt. Nur wenn eine gute Unternehmensidee und eine gute Steuerung zusammenkommen, entsteht ein wirklich nachhaltiges Unternehmen. Allerdings vernachlässigen viele GründerInnen das Controlling und versäumen es, aus ihrer Idee eine funktionierende Firma zu entwickeln. (Vieter; Wagemann 2017, S. 9ff)

Zudem führt das Fehlen einer effektiven Controlling-Strategie in vielen Startups dazu, dass diese scheitern oder nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Verschiedene Controllinginstrumente wie die Budgetplanung, das Liquiditätsmanagement, das Risikomanagement und die Kennzahlensysteme gelten hier als Grundlagen für das Controlling. Dadurch kann das Controlling als Instrument zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung genutzt werden um Entscheidungen zu treffen und langfristige Unternehmensziele zu erreichen. (Diehm 2017, S. 1)

Es wurden bei der Recherche auch Bücher und Zeitschriften als „Begleitlektüre“ für GründerInnen gefunden. Darunter z.B. das Buch *"Gründen mit Erfolg: Das eigene Startup-Unternehmen"* von *Ternès von Hattburg* und *Reiber* welches ein Ratgeber für angehende GründerInnen ist. Es behandelt alle relevanten Themen von der Ideenfindung über die Finanzierung und Gründungsformalitäten bis hin zu Marketing- und Vertriebsstrategien. Dabei liegt der Fokus auf praxisnahen Tipps und Erfahrungsberichten erfolgreicher Startups. Ein besonderes Augenmerk wird auch auf die Herausforderungen bei der Führung und Mitarbeitergewinnung in Startups gelegt. Das Buch bietet somit eine umfassende Einführung in das Thema Startup-Gründung und ist für angehende GründerInnen sowie für bereits etablierte Startups eine wertvolle Informationsquelle. (Ternès; Reiber 2020, S. V)

Dies bekräftigt die Erkenntnisse der Literatur der Kapiteln der theoretischen Grundlagen, dass dem Controlling eine bedeutende Rolle in Unternehmen zugeschrieben wird. Dennoch wurde weiterhin mit den oben genannten Stichworten recherchiert, um herauszufinden, ob Startups in der Realität dem Controlling dieselbe Wichtigkeit beimessen und in welchem Umfang das Controlling und die Controllinginstrumente tatsächlich in Startups eingesetzt werden.

Es wurden unter anderem Studien zum Thema *„Controlling in Startups“* durchgeführt um die Notwendigkeit der Controllingfunktion in Startups herauszufinden. Dabei wurde untersucht, wie durch ein pragmatisches Controlling die Überlebens- und Erfolgchancen von Startups

verbessert werden können. So wurde unter anderem am Beispiel der Talentcube GmbH dargestellt, welche Aufgaben und Funktionen das Controlling bei Startups einnimmt und welche Controllinginstrumente und Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung eingesetzt werden können. Die Ergebnisse zeigen, dass die GAP-Analyse, die Umfeld- oder Umweltanalyse sowie die Szenarioanalyse am häufigsten verwendet werden. (Weber; Tilch 2020, S. 1ff)

Dies stellt jedoch lediglich eine Fallstudie anhand eines einzelnen Unternehmens dar. Es wäre interessant, diese Ergebnisse mit anderen Unternehmen zu vergleichen, um festzustellen, ob die Erkenntnisse der Fallstudie auch für andere Startups gelten oder ob möglicherweise branchenspezifische Unterschiede bestehen. Die Aussagen der Fallstudie sind zwar lehrreich, jedoch nicht allgemeingültig.

Auch in Anbetracht der Herausforderungen durch die Digitalisierung, welche im Kapitel 3.2 ausgeführt werden, wurden Fachartikel zum Thema „*Digitalisierung und Controlling*“ in den oben genannten Datenbanken anhand der Begriffe „*digital controlling*“, „*Digitalisierung im Controlling*“, „*Big Data Controlling*“ gesucht, um auch diesen Aspekt zur gegenwärtigen Controlling-Situation zu berücksichtigen.

Hierzu wurde in einer Studie untersucht, wie die Digitalisierung das Controlling verändert und welche Herausforderungen und Trends auf ControllerInnen am gegenwärtigen Markt zukommen. Dabei wird vor allem darauf eingegangen, wie große Datenmengen aus internen und externen Quellen genutzt werden können, um Wissen schnell, flexibel, transparent und gewinnbringend zur Verfügung zu stellen. Die Verfügbarkeit und Darstellung von Daten wird durch die Digitalisierung erheblich verbessert und vereinfacht. (Erner 2019, S. 389ff)

Die vorliegende Studie behandelt allerdings nicht ausschließlich Startups, sondern bezieht sich eher auf Unternehmen im Allgemeinen. Daher wird nicht näher darauf eingegangen, welche spezifischen Herausforderungen sich möglicherweise für Startups ergeben und welche Hürden sie zu überwinden haben.

Basierend auf dem aktuellen Stand der Forschung zum Thema "*Controlling in Startups*" ergeben sich bestimmte Erkenntnislücken und ein Forschungsbedarf, die im nächsten Kapitel näher beleuchtet werden.

4.2 Ableitung einer Forschungslücke

Nachdem der aktuelle Stand der Forschung zum Thema "*Controlling in Startups*" betrachtet wurde, ist es von großer Bedeutung, die vorhandenen Forschungslücken zu identifizieren und den Bedarf für weitere Untersuchungen aufzuzeigen. Trotz der Erkenntnis, dass das Controlling ein wichtiger Erfolgsfaktor für Startups ist, gibt es noch Bereiche, die bisher nicht

ausreichend erforscht wurden. Im Folgenden werden die Forschungslücken genauer beleuchtet.

4.2.1 Mangel an umfassender Forschung zu Controllinginstrumenten und -tools in der Gründungsphase

Eine Forschungslücke besteht darin, dass bisher keine umfassenden Studien zur Anwendung und Wirksamkeit von Controllinginstrumenten zu Beginn der Gründung eines Startups durchgeführt wurden. Obwohl die Bedeutung des Controllings in dieser Phase erkannt wurde, gibt es noch keine ausreichenden Erkenntnisse darüber, welche spezifischen Instrumente in der Anfangsphase einer Gründung am effektivsten eingesetzt werden und welche Tools vorrangig verwendet werden. Es ist wichtig, diese Lücke zu schließen, um angehenden GründerInnen fundierte Empfehlungen für die Auswahl und Anwendung von Controllinginstrumenten und -tools in der Gründungsphase geben zu können.

4.2.2 Fehlende Untersuchungen zur Rolle der Digitalisierung beim Controlling in Startups

Ein weiterer Forschungsbereich, der bislang vernachlässigt wurde, ist die Rolle der Digitalisierung im Kontext des Controllings in Startups. In Zeiten der digitalen Transformation eröffnen sich neue Möglichkeiten und Herausforderungen für das Controlling. Es besteht ein Bedarf an Untersuchungen, die sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling in Startups auseinandersetzen. Hierbei geht es unter anderem um die Nutzung von digitalen Tools und Technologien zur Unterstützung von Controllingprozessen sowie um die Identifikation von Chancen und Risiken, die sich durch die Digitalisierung ergeben. Es ist wichtig, diesen Aspekt zu erforschen, um Startups bei der optimalen Nutzung der digitalen Möglichkeiten im Controlling zu unterstützen.

4.2.3 Zusammenfassung der Forschungslücken

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im Bereich des Controllings in Startups noch erhebliche Forschungslücken gibt. Insbesondere die Anwendung und Wirksamkeit von Controllinginstrumenten und -tools in der Gründungsphase sowie die Rolle der Digitalisierung im Controlling sind Bereiche, die bisher nicht ausreichend erforscht wurden. Es besteht ein dringender Bedarf an weiteren Untersuchungen, um diese Lücken zu schließen und fundierte Erkenntnisse zu gewinnen. Eine vertiefte Untersuchung dieser Themen wird dazu beitragen, effektive und maßgeschneiderte Controllingansätze für Startups zu entwickeln und angehende GründerInnen bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Geschäftsideen zu unterstützen. Interessant in diesem Zusammenhang wäre es auch, zu prüfen, ob die Verwendung geeigneter Controllinginstrumente einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Insbesondere wäre es von Bedeutung zu untersuchen, wie sich die Wahl der

Controllinginstrumente auf die in Kapitel 3.2 Herausforderungen im Controlling für Startups auswirkt. Dazu könnte es hilfreich sein, auch gescheiterte Startups zu befragen und zu untersuchen, inwieweit das Controlling in diesen Fällen einen Einfluss hatte. Durch eine solche Analyse könnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Verbesserung der Controllingpraktiken in Startups beitragen können.

Die Ableitung dieser Forschungslücken erfolgt auf Basis der Erkenntnisse aus dem vorherigen Kapitel zum aktuellen Stand der Forschung. Es wird deutlich, dass trotz des bereits erlangten Wissens noch Bereiche bestehen, die weiterer Untersuchungen bedürfen, um ein umfassendes Verständnis für das Controlling in Startups zu erlangen.

Im nachfolgenden Kapitel wird das Forschungsdesign für die empirische Forschung der Arbeit präsentiert.

5 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dient dazu, die wissenschaftliche Methodik festzulegen, die für die Untersuchung der nachfolgenden Forschungsfrage angewendet wird. Es legt den Rahmen für die Datenerhebung, Datenanalyse und Interpretation der Ergebnisse fest. Es dient als systematischen Plan, der die Schritte beschreibt, die durchgeführt werden müssen, um die gewünschte empirische Untersuchung durchzuführen. Dabei werden auch die Methoden und Instrumente ausgewählt, die für die Datenerhebung und -analyse benötigt werden.

5.1 Forschungsfrage und -methode

Die identifizierten Forschungslücken im Bereich "*Controlling in Startups*" legen nahe, dass weiterführende Untersuchungen notwendig sind, um die Effektivität und Relevanz des Controllings in diesem Kontext zu verbessern. Basierend auf diesen Forschungslücken kann eine zentrale Forschungsfrage formuliert werden, die darauf abzielt, die spezifischen Herausforderungen und Bedürfnisse des Controllings in Startups zu adressieren. Durch die Beantwortung der Forschungsfrage können neue Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für das Controlling in Startups gewonnen werden, um den Erfolg und die Nachhaltigkeit dieser Startups zu fördern.

Unter Berücksichtigung der vorangehenden Theorie und der abgeleiteten Forschungslücke aus Kapitel 4.2 wurden folgende Überlegungen festgehalten.

- 1) Wie verläuft die Gründungsphase eines Startups?
 - ➔ Diese Frage wurde entwickelt, um ein Verständnis für den typischen Verlauf und die Herausforderungen in der Gründungsphase eines Startups zu gewinnen. Indem man den Gründungsprozess analysiert, kann man die spezifischen Faktoren identifizieren, die den (Miss-) Erfolg eines Startups in dieser Phase beeinflussen.
- 2) Welche besonderen Herausforderungen müssen Startups in der Anfangsphase bewältigen?
 - ➔ Diese Frage zielt darauf ab, die spezifischen Herausforderungen zu identifizieren, mit denen Startups in der Anfangsphase konfrontiert sind. Indem man diese Herausforderungen kennt und versteht, kann man besser einschätzen, wie sie sich auf den Erfolg oder Misserfolg eines Startups auswirken können.
- 3) Wie unterstützt Controlling die Entscheidungsfindung in einem Startup?
 - ➔ Diese Frage wurde formuliert, um die Rolle des Controllings bei der Entscheidungsfindung in einem Startup zu untersuchen. Durch die Analyse des Einflusses des Controllings auf die Entscheidungsprozesse kann man Rückschlüsse auf den Beitrag des Controllings zum Erfolg oder Misserfolg eines Startups ziehen.

4) Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf das Controlling von Startups?

- Diese Frage befasst sich mit dem Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling von Startups. Da die Digitalisierung einen starken Einfluss auf das Geschäftsumfeld hat, ist es wichtig zu untersuchen, wie sich diese Entwicklung auf das Controlling auswirkt und ob sie spezifische Chancen oder Herausforderungen für Startups in Bezug auf ihr Controlling erzeugt.

Durch die Beantwortung dieser Unterforschungsfragen wird ein umfassendes Verständnis für die Rolle des Controllings im Zusammenhang mit den besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase von Startups gewonnen. Dies führt zu einer Ableitung von Erkenntnissen und Schlussfolgerungen, die zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage dienen und das Verständnis dafür erweitern, wie die Controllingfunktion den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich beeinflusst. Die Hauptforschungsfrage lautet:

Inwieweit beeinflusst die Controllingfunktion den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich mit Schwerpunkt auf die besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase eines Unternehmens?

Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden semi-strukturierte Interviews durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Wahl dieser Methode bietet mehrere Vorteile im Rahmen dieser Forschung. Erstens ermöglichen qualitative Forschungsmethoden, wie semi-strukturierte Interviews, ein tiefgründiges Verständnis des Themas. Durch die Erfassung der Perspektiven und Erfahrungen der Befragten in Bezug auf das Controlling in Startups können detaillierte Informationen gesammelt werden, die zu einem reichhaltigen und nuancierten Verständnis führen. (Cresswell 2013)

Zweitens bieten semi-strukturierte Interviews eine flexible Herangehensweise. Während bestimmte Themen und Fragen vorab festgelegt werden, ermöglicht diese Methode auch das Eingehen auf neue Themen, die während des Interviews aufkommen. (DiCicco-Bloom; Crabtree 2006)

Drittens ermöglichen qualitative Forschungsmethoden die Berücksichtigung des spezifischen Kontexts von Startups. Durch diese Methode können die einzigartigen Herausforderungen und Bedürfnisse dieser Unternehmen in Bezug auf das Controlling erfasst und verstanden werden, was mit quantitativen Methoden möglicherweise schwierig wäre. (Patton 2015, S. 718f)

Schließlich ist die Inhaltsanalyse eine systematische und objektive Methode zur Interpretation von Kommunikationsdaten, wie Interviewtranskripten. Durch diese Analyseverfahren können Muster und Themen in den Daten identifiziert werden, was zu einem umfassenden Verständnis des Controllings in Startups beiträgt. Es ist jedoch zu beachten, dass diese Methode auch einige Nachteile aufweist, wie zum Beispiel den möglichen Mangel an Generalisierbarkeit aufgrund der typischerweise kleineren Stichprobengröße und die subjektive Interpretation der Daten durch den/die ForscherIn. (Krippendorff 2018, S. 6)

Kurz zum allgemeinen Verständnis einer Inhaltsanalyse: Die Inhaltsanalyse beschäftigt sich mit der Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt. Eine Definition des Begriffs hat jedoch mit einer großen Schwierigkeit zu kämpfen, da Inhaltsanalyse sich längst nicht nur mit dem Inhalt von Kommunikation beschäftigt, sondern auch formale Aspekte der Kommunikation zu ihrem Gegenstand macht. Es gibt verschiedene Definitionen von einer Inhaltsanalyse, die sich je nach Interessen oder Arbeitsgebiet des/der Autors/Autorin unterscheiden. Da sie dabei nicht nur Inhalte der Kommunikation zum Gegenstand hat, ist der Begriff Inhaltsanalyse problematisch; genauer wäre wohl kategoriengeleitete Textanalyse. (Mayring 2022, S. 12f)

Die qualitative Analyse hat verschiedene Aufgabenbereiche und Schwerpunkte. Ein klassischer Bereich ist die Hypothesenfindung und Theoriebildung, bei der die relevanten Einzelfaktoren eines Gegenstandes aufgedeckt und mögliche Zusammenhänge konstruiert werden. Pilotstudien sind ein weiteres Anwendungsgebiet, um den Gegenstandsbereich zu erkunden und Kategorien sowie Instrumente für Erhebung und Auswertung zu konstruieren. Vertiefungen von bereits abgeschlossenen Studien sowie Einzelfallstudien sind weitere Anwendungsgebiete. Prozessanalysen sind wichtig bei der Untersuchung von fließenden Prozessen und Veränderungen, die nicht immer vorab festgelegt werden können. Klassifizierungen dienen dazu, ein Datenmaterial nach empirischen und theoretischen Gesichtspunkten zu ordnen und eine strukturiertere Beschreibung zu ermöglichen. Schließlich können qualitative Analysen auch bei der Überprüfung von Theorien und Hypothesen helfen und diese einschränken oder umformulieren. (Mayring 2022, S. 22ff)

Zur weiteren Erläuterung dient die Grafik auf der nachfolgenden Seite, welche die einzelnen Schritte darstellt:

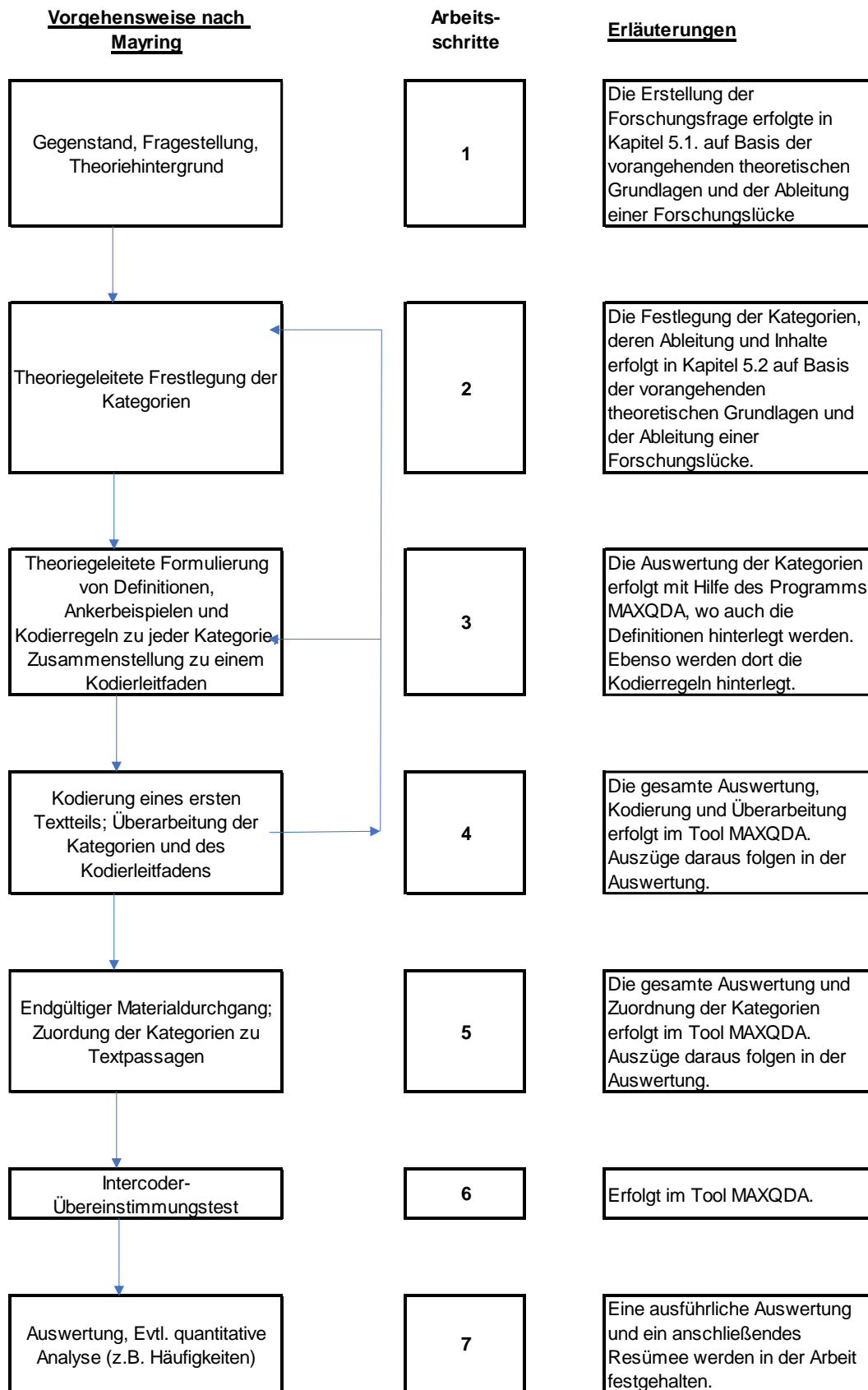


Abbildung 3 Ablaufmodell Kategorienbildung und Analyse nach Mayring

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Mayring 2022, S. 97)

5.2 Erstellung der Kategorien

Die deduktive Kategorienbildung bezieht sich auf die Bildung von Kategorien vor der Analyse der Daten, was jedoch nicht durch deduktive Schlüsse geschieht. Der Begriff "A-priori" wird als geeigneter angesehen, da er das Prozedere beschreibt und nicht suggeriert, dass es eine eindeutige und "richtige" Lösung gibt. (Kuckartz 2016, S. 67f)

Die Strukturierung bzw. deduktive Kategorienanwendung ist eine wichtige Technik der Inhaltsanalyse, die eine Struktur aus dem Material herausfiltern soll. Dazu wird ein Kategoriensystem an das Material herangetragen und alle Textbestandteile, die durch die Kategorien angesprochen werden, werden systematisch extrahiert. Das Kategoriensystem muss genau bestimmt werden und aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet sein. Um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen, wird ein Kodierleitfaden bzw. Codebuch mit Kodierregeln formuliert, der die Auswertungsarbeit regelgeleitet konzipiert. (Mayring 2022, S. 96)

Ein Codebuch ist ein Instrument, das in qualitativen Forschungsstudien verwendet wird, insbesondere in der Inhaltsanalyse. Es definiert die Codes, die während der Analyse verwendet werden, und dient als Anleitung für die Codierung von Daten. Ein Codebuch enthält Definitionen von Themen, Unterkategorien oder Variablen, die in den Daten gefunden wurden, und stellt sicher, dass diese konsistent und systematisch angewendet werden. (Miles; Huberman; Saldaña 2014, S. 51f)

Im hiesigen Fall werden die Kategorien in einem Codebuch die Hauptthemen bzw. Bereiche darstellen, die in den Interviews untersucht werden sollen. Jede Kategorie enthält eine Reihe von Fragen oder Punkten, die während des Interviews angesprochen werden. Die Antworten der ExpertInnen werden dann entsprechend dieser Kategorien codiert. Das Codebuch ist im Tool MAXQDA integriert und nachzulesen. Hierfür wurden folgende Kategorien erstellt:

Kat 1: Gründung von Startups

Die Kategorie "*Gründung von Startups*" ist von zentraler Bedeutung für den Interviewleitfaden, da sie den Startpunkt des Unternehmenslebenszyklus repräsentiert. In dieser Phase werden grundlegende Entscheidungen und Schritte getroffen, die das weitere Wachstum und die Entwicklung des Startups maßgeblich beeinflussen.

Kat 2: Besondere Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase

Die Kategorie "*Besondere Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase*" fokussiert sich auf die spezifischen Schwierigkeiten und Risiken, mit denen Startups zu Beginn konfrontiert sind. Hierbei können Fragen zum Umgang mit begrenzten Ressourcen, der Unsicherheit des Marktes, der Kapitalbeschaffung und der Bewältigung von Wettbewerbsdruck gestellt werden. Durch das Verstehen dieser Herausforderungen kann das Controlling gezielt darauf ausgerichtet werden, um die Überlebensfähigkeit und den Erfolg des Startups in dieser kritischen Phase zu unterstützen.

Kat 3: Controlling als Erfolgsfaktor von Startups

Die Kategorie "*Controlling als Erfolgsfaktor von Startups*" zielt darauf ab, die Bedeutung eines effektiven Controllings für den Erfolg von Startups zu beleuchten. Durch Fragen zu Controllinginstrumenten, Leistungsmessung und strategischer Ausrichtung können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie das Controlling dazu beitragen kann, die Leistung, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Startups zu verbessern. Ein tieferes Verständnis davon, wie ein wirksames Controllingssystem in der Praxis implementiert werden kann, ermöglicht es den Forschenden, Empfehlungen und Handlungsempfehlungen für angehende GründerInnen abzuleiten.

Kat 4: Digitalisierung im Controlling

Die Kategorie "*Digitalisierung im Controlling*" ist von großer Relevanz, da die fortschreitende Digitalisierung einen erheblichen Einfluss auf das Controlling von Startups hat. Durch gezielte Fragen zu Themen wie der Nutzung von Datenanalyse, Automatisierung von Prozessen und Implementierung digitaler Tools im Controlling können Einblicke gewonnen werden, wie Startups die Chancen der Digitalisierung nutzen können, um ihre Controllingaktivitäten effizienter und effektiver zu gestalten.

Kat 5: Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups

Die Kategorie "*Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups*" befasst sich mit den Lehren, die aus dem Scheitern von Startups gezogen werden können. Durch Fragen zu den Gründen des Scheiterns, den erkannten Schwachstellen im Controlling und den Erfahrungen der GründerInnen können wertvolle Empfehlungen an angehende GründerInnen gegeben werden, wie sie diese vermeiden können, um ihre Erfolgchancen zu erhöhen.

Hierbei ist zu erwähnen, dass damit gerechnet wird, dass die Kat 5 nicht von jedem/r ExpertIn beantwortet werden kann, abhängig davon, ob bereits Erfahrungen vorliegen oder nicht.

Kat 5: Neue Aspekte (induktiv)

Die Erstellung einer induktiven Kategorie ermöglicht es, im Verlauf des Interviewleitfadens neue Themen oder Aspekte aufzudecken, die möglicherweise nicht vorhersehbar waren. Induktive Kategorien werden nicht vorab festgelegt, sondern entstehen während der Auswertung des Materials aus den Experteninterviews. Das Ziel solcher induktiven Kategorien besteht darin, neue Erkenntnisse zu gewinnen und möglicherweise unbekannt oder unterschätzte Bereiche des untersuchten Themas aufzudecken. Indem die Daten systematisch analysiert werden und neue Kategorien induktiv entwickelt werden, wird eine umfassendere Betrachtung des Forschungsgegenstandes ermöglicht und potenzielle Forschungslücken identifiziert. Auf diese Weise kann die Forschung vertieft und weitere relevante Fragen für zukünftige Studien aufgeworfen werden. Induktive Kategorien bieten somit die Möglichkeit, neue Perspektiven einzunehmen und den Erkenntnisgewinn der Masterarbeit zu erweitern.

Zusammenfassung zur Kategorienbildung

Die Auswahl und Entwicklung dieser Kategorien basieren auf der Zielsetzung, ein umfassendes Verständnis des Controllings in Startups zu erlangen. Durch die gezielte Befragung zu diesen Themenbereichen können spezifische Aspekte des Controllings in Startups beleuchtet werden, um praxisnahe Empfehlungen und Erkenntnisse für die Gründungsphase und das weitere Wachstum von Startups abzuleiten.

Nachdem die relevanten Kategorien für den Interviewleitfaden zur Untersuchung des Controllings in Startups festgelegt wurden, kann nun der finale Interviewleitfaden darauf aufbauend erstellt werden. Die ausgewählten Kategorien decken wichtige Aspekte ab, die für das Verständnis des Controllings in Startups von Bedeutung sind. Jede Kategorie beinhaltet spezifische Fragen, die darauf abzielen, Einblicke in die Gründung, besondere Herausforderungen, die Rolle des Controllings als Erfolgsfaktor, die Digitalisierung im Controlling und Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups zu gewinnen. Durch die Beantwortung dieser Fragen wird eine umfassende Datenbasis geschaffen, die es ermöglicht, die Forschungsfrage zu beantworten und die Effektivität des Controllings in Startups zu untersuchen.

5.3 Interviewleitfaden

Ein Interviewleitfaden dient als strukturiertes Framework für qualitative Interviews. Er besteht in der Regel aus einer Liste von Fragen oder Themen, die während des Interviews behandelt werden sollen, und dient als nützliches Instrument, um sicherzustellen, dass relevante Themenbereiche abgedeckt werden, während immer noch genügend Flexibilität für spontane und tiefgreifende Gespräche vorhanden ist. Der Interviewleitfaden bietet auch eine gewisse Konsistenz über verschiedene Interviews hinweg, was die Vergleichbarkeit der Daten erhöht.

Bei der Erstellung eines Interviewleitfadens sollten nur Themen aufgenommen werden, in denen der/die Befragte als ExperteIn gilt. Der Leitfaden hat eine Orientierungsfunktion, darf jedoch nicht starr angewendet werden. Er dient auch als Schutz vor impliziten Theorie- und Wahrnehmungsänderungen, um die Reliabilität der Messung sicherzustellen. Der Interviewleitfaden enthält Fragen nach Themenkomplexen, die geordnet und priorisiert werden. Dabei wird nach gegenstandsbezogenen Fragen, formbezogenen bzw. Detail-Fragen und Steuerungsfragen unterschieden. Der Leitfaden ist flexibel und sollte je nach Untersuchungsziel und Befragungssituation angepasst werden. Ein Interviewleitfaden ist eine wichtige Grundlage für ein Experteninterview, aber es sollte darauf geachtet werden, dass die Befragung nicht zu starr ist und es Raum für Offenheit und Flexibilität gibt. (Baumgarth 2009, S. 41ff)

In der qualitativen Inhaltsanalyse wird der Interviewleitfaden verwendet, um Daten zu sammeln, die anschließend codiert und analysiert werden. Die Fragen oder Themen im Leitfaden basieren oft auf den Forschungszielen und der theoretischen Grundlagen der Arbeit und sind in der Regel offen formuliert, um den ExpertInnen Raum für ausführliche Antworten und

Diskussionen zu geben. Die Kategorienbildung spielt daher eine wichtige Rolle bei der Nutzung des Interviewleitfadens in dieser Studie. Die herausgearbeiteten Kategorien, die als Grundlage für die Strukturierung und Auswertung der Interviewdaten dienen, ermöglichen es dem Forschenden, die gesammelten Informationen systematisch zu analysieren und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zu identifizieren.

Die Analyse der Interviewdaten liefert Erkenntnisse über Muster, Themen und Zusammenhänge im Kontext des Controllings in Startups. Basierend auf diesen Erkenntnissen können Hypothesen formuliert werden, die weitere Forschungsfragen aufwerfen oder bestimmte Annahmen überprüfen. Diese Hypothesen können als Ausgangspunkt für zukünftige Untersuchungen dienen und ermöglichen es, das Verständnis und die Kenntnisse über das Controlling in Startups weiter voranzutreiben.

Auf Basis der in 5.2 erstellten Kategorien wurde ein ausführlicher Interviewleitfaden inkl. Detail- und Steuerungsfragen zur Unterstützung aufgestellt. Der gesamte Interviewleitfaden sowie Detail- und Steuerungsfragen werden im Anhang beigefügt. Um die Anonymität zu wahren, werden allerdings weder die Namen noch die Unternehmen der ExpertInnen genannt.

Der nachfolgende Abschnitt erläutert den gesamten Interviewleitfaden samt Definitionen und Beweggründen dahinter. Dieser Leitfaden dient als strukturiertes Instrument, um relevante Informationen im Rahmen der Forschung zu sammeln und die Forschungsfragen zu beantworten. Jede Frage wurde sorgfältig entwickelt, um spezifische Aspekte des Themas zu erfassen und einen umfassenden Einblick in die Rolle des Controllings bei innovativen Startups in Österreich zu gewinnen:

Frage 1: Wie kam es zur Gründung Ihres Startups?

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die Motivation und den Hintergrund der Gründung des Startups zu verstehen.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage liefert wichtige Informationen darüber, warum das Startup gegründet wurde und welche Ziele damit verfolgt werden. Dies ermöglicht es, den Kontext der weiteren Fragen besser zu verstehen und den Zusammenhang zwischen Gründungsmotivation und dem Einfluss des Controllings auf den Erfolg des Startups zu analysieren.

Frage 2: Welches Ziel verfolgen Sie mit Ihrem Startup?

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, das übergeordnete Ziel des Startups zu ermitteln.

Begründung: Das Verständnis der Ziele des Startups ist von zentraler Bedeutung, um den Fokus und die Ausrichtung des Unternehmens zu verstehen. Es ermöglicht eine spätere Bewertung, inwiefern das Controlling zur Erreichung dieser Ziele beiträgt und welchen Einfluss es auf den Erfolg des Startups hat.

Frage 3: Welche Controllinginstrumente halfen Ihnen zu Beginn Ihr Geschäftsmodell zu erstellen?

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welche Controllinginstrumente in der Anfangsphase des Startups eingesetzt wurden, um das Geschäftsmodell zu entwickeln.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht einen Einblick in die konkreten Controllinginstrumente, die in der Gründungsphase angewendet wurden. Dadurch kann analysiert werden, wie das Controlling von Anfang an zur Gestaltung und Optimierung des Geschäftsmodells beiträgt und welche Auswirkungen dies auf den Erfolg des Startups hat.

Frage 4: Welche besonderen Herausforderungen mussten Sie in der Anfangsphase Ihres Startups bewältigen bzw. sehen Sie für Startups in der Anfangsphase?

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welche spezifischen Herausforderungen das Startup in der Anfangsphase bewältigen musste oder welche Herausforderungen allgemein für Startups in dieser Phase typisch sind.

Begründung: Die Identifikation der besonderen Herausforderungen in der Anfangsphase ermöglicht es, den Einfluss des Controllings bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu analysieren. Dadurch kann beurteilt werden, wie das Controlling zur Lösung von Problemen beiträgt und den Erfolg des Startups beeinflusst.

Frage 5: Welche Risiken war Ihr Startup in der Anfangsphase ausgesetzt? Wie haben Sie diese bewältigt?

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die spezifischen Risiken zu ermitteln, denen das Startup in der Anfangsphase ausgesetzt war, und welche Maßnahmen ergriffen wurden, um diese Risiken zu bewältigen.

Begründung: Die Identifikation und Bewältigung von Risiken in der Anfangsphase ist entscheidend für den Erfolg eines Startups. Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es, den Zusammenhang zwischen Controllingmaßnahmen und der Risikobewältigung zu analysieren und zu bewerten.

Frage 6: Welche Rolle spielte das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen und Risiken?

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welchen Beitrag das Controlling bei der Bewältigung von Herausforderungen und Risiken in der Anfangsphase des Startups geleistet hat.

Begründung: Durch die Beantwortung dieser Frage kann der konkrete Einfluss des Controllings auf die Bewältigung von Herausforderungen und Risiken untersucht werden. Es ermöglicht die Einschätzung, inwiefern das Controlling zur erfolgreichen Überwindung von Schwierigkeiten beigetragen hat und welchen Wert es für das Startup hat.

Frage 7: Inwiefern nutzen Sie Controlling-Methoden, um Ihr Startup zu unterstützen?

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, in welchem Umfang das Startup Controlling-Methoden einsetzt, um das Unternehmen zu unterstützen.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage liefert Informationen darüber, in welchem Maße das Controlling im laufenden Betrieb des Startups genutzt wird. Es ermöglicht die Analyse, wie das Controlling dazu beiträgt, die Geschäftstätigkeit zu optimieren, Entscheidungen zu treffen und den Erfolg des Startups zu steigern.

Frage 8: Wie unterstützt Controlling die Entwicklung Ihres Startups?

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die spezifische Rolle des Controllings bei der Entwicklung des Startups zu ermitteln.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es, den konkreten Einfluss des Controllings auf die Entwicklung des Startups zu analysieren. Es hilft dabei zu verstehen, wie das Controlling zur Steuerung des Wachstums, zur Verbesserung von Prozessen und zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt.

Frage 9: Wie wichtig ist das Controlling für den (Miss-) Erfolg Ihres Startups?

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die Bedeutung des Controllings für den Erfolg oder Misserfolg des Startups aus Sicht der ExpertInnen zu ermitteln.

Begründung: Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht eine Einschätzung der Wichtigkeit des Controllings für den Erfolg des Startups. Es hilft dabei zu verstehen, ob das Controlling als kritischer Erfolgsfaktor betrachtet wird und welchen Einfluss es auf die Leistung und Rentabilität des Unternehmens hat.

Frage 10: Wie schätzen Sie die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups ein?

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die Einschätzung der ExpertInnen hinsichtlich der Bedeutung digitaler Tools im Controlling von Startups zu ermitteln.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht eine Bewertung der Bedeutung und des Nutzens digitaler Tools im Kontext des Controllings für Startups. Es hilft dabei, den Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling zu analysieren und die Potenziale sowie Herausforderungen zu erkennen.

Frage 11: Welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling von Startups?

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die spezifischen Herausforderungen zu ermitteln, die sich für Startups durch die Digitalisierung im Kontext des Controllings ergeben.

Begründung: Die Identifikation der Herausforderungen, die mit der Digitalisierung im Controlling einhergehen, ermöglicht es, die Auswirkungen und Anpassungsbedarfe für Startups zu verstehen. Es hilft dabei, die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Kontext des Controllings zu analysieren und geeignete Strategien zu entwickeln.

Frage 12: Inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Daten und Analysen die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups?

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, den Einfluss der Nutzung von digitalen Daten und Analysen auf die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups zu ermitteln.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es, den Beitrag von digitalen Daten und Analysen zur Entscheidungsfindung im Controlling zu analysieren. Es hilft dabei, den Wert von datengetriebener und datenbasierter Erkenntnis für das Controlling zu bewerten und die Auswirkungen auf den Erfolg des Startups zu verstehen.

Frage 13: Haben Sie bereits Erfahrungen bei einem gescheiterten Startup gemacht?

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, ob die ExpertInnen bereits Erfahrungen mit bzw. in einem gescheiterten Startup gemacht haben.

Begründung: Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht es, den Erfahrungshintergrund der ExpertInnen zu bewerten und zu analysieren, welche Erkenntnisse aus dem Scheitern von Startups gewonnen wurden. Es hilft dabei, die Bedeutung des Controllings bei der Vermeidung von Fehlern und dem Umgang mit Scheitern zu untersuchen.

Frage 14: Welche Rolle spielte das Controlling bei Ihrem Scheitern und was würden Sie rückblickend anders machen?

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welche Rolle das Controlling beim Scheitern eines Startups gespielt hat und welche Erkenntnisse rückblickend gewonnen wurden.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es, den Einfluss des Controllings auf das Scheitern eines Startups zu analysieren. Es hilft dabei, die Lehren aus dem Scheitern zu ziehen und zu verstehen, wie das Controlling zukünftig dazu beitragen kann, ähnliche Situationen zu vermeiden oder besser zu bewältigen.

Frage 15: Welche Empfehlungen würden Sie angehenden Gründern bezüglich des Controllings in ihrem Startup geben?

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welche Empfehlungen die ExpertInnen angehenden GründerInnen in Bezug auf das Controlling in ihrem Startup geben.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage liefert wertvolle Einsichten und Empfehlungen aus der Perspektive erfahrener UnternehmerInnen. Sie hilft angehenden GründerInnen, die

Bedeutung des Controllings besser zu verstehen und konkrete Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Einsatz des Controllings in ihrem eigenen Startup zu erhalten.

5.4 Bezug zum Stand der Forschung

Die ausgewählten Kategorien für den Interviewleitfaden können in Bezug auf den Stand der Forschung sinnvoll sein, um die identifizierten Forschungslücken zu adressieren. Die Ausarbeitung des Forschungsstandes in Kapitel 4.2 hat aufgezeigt, dass es im Bereich des Controllings in Startups noch erhebliche Forschungslücken gibt, insbesondere in Bezug auf die Anwendung und Wirksamkeit von Controllinginstrumenten in der Gründungsphase sowie die Rolle der Digitalisierung im Controlling und deren Auswirkung auf den Erfolg und Misserfolg von Startups.

Die im Interviewleitfaden enthaltenen Fragen und Themen zielen genau auf diese Forschungslücken ab. Zum Beispiel werden Fragen gestellt, wie Controllinginstrumente in der Anfangsphase des Startups eingesetzt wurden, welche Herausforderungen und Risiken es gab und wie das Controlling bei der Bewältigung dieser Herausforderungen geholfen hat. Es werden auch Fragen zur Nutzung von digitalen Tools im Controlling gestellt und wie die Digitalisierung das Controlling in Startups beeinflusst.

Durch die systematische Erhebung von Daten zu diesen spezifischen Themen kann der Interviewleitfaden dazu beitragen, die vorhandenen Forschungslücken zu schließen und fundierte Erkenntnisse zu gewinnen. Die Ergebnisse der Interviews können dazu beitragen, effektive und maßgeschneiderte Controllingansätze für Startups zu entwickeln und angehende GründerInnen bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Geschäftsideen zu unterstützen.

Nachdem der Interviewleitfaden aufgestellt und der Bezug zum Stand der Forschung aufgezeigt wurde, folgt nun die Erläuterung der Auswertungsmethode. Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese Methode ermöglicht es, die gesammelten Daten systematisch zu analysieren und relevante Aussagen und Themen zu identifizieren. Die Ergebnisse der Auswertung werden im folgenden Kapitel detailliert präsentiert und interpretiert, um einen fundierten Einblick in die Rolle des Controllings bei innovativen Startups in Österreich zu liefern. Die Auswertungsmethode ermöglicht es, die vielfältigen Informationen aus den Experteninterviews zu strukturieren und die relevanten Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfragen zu gewinnen.

5.5 Vorgehensweise

Für die Auswertung der Experteninterviews wurden folgende Schritte durchgeführt: Zunächst wurden die Interviewaufnahmen transkribiert, um eine schriftliche Grundlage für die Analyse zu schaffen. Anschließend wurden die transkribierten Texte systematisch nach den vorher

festgelegten Kategorien durchsucht. Die Auswertung der Daten erfolgte unter Berücksichtigung hoher methodischer Standards, um die Zuverlässigkeit und Validität der Ergebnisse sicherzustellen. Es wurden auch geeignete Software-Tools zur Unterstützung der Analyse verwendet, um den Prozess effizienter und nachvollziehbarer zu gestalten.

Für die Auswertung und spätere Analyse wird die Software MAXQDA verwendet. In den meisten inhaltsanalytischen Forschungsprojekten codieren die Forschenden ihr Material, das heißt, sie wenden Kategorien auf Textsegmente an. Um das Material gezielt zu codieren, muss ein Codierplan oder ein Codierschema entwickelt werden. Zum Beispiel ist es sinnvoll, sich für eine Analyseebene zu entscheiden. In MAXQDA wird dies ganz einfach gemacht, indem dem Codesystem neue Codes hinzugefügt werden. Die Codes können mit Farben, Symbolen oder Emoticons versehen und in Gruppen angeordnet werden. Die Kategorien können entweder deduktiv aus der Theorie oder der Forschungsfrage abgeleitet oder induktiv aus dem Material selbst generiert werden. In der Regel wird eine Kombination aus beiden Ansätzen verwendet – wie auch in dieser Arbeit.

Nachdem der Codierplan erstellt wurde, wird mit dem Codieren begonnen. Das bedeutet, dass Textsegmente ausgewählt und einem oder mehreren Codes zugewiesen werden. Es können auch mehrere Textsegmente gleichzeitig codiert und nach bestimmten Begriffen gesucht werden. Hierfür werden die Transkriptionen der Interviews in die Software eingespielt. Die Auswertung erfolgt iterativ, indem die Daten mehrmals gelesen und analysiert werden, um eine umfassende Erfassung der Informationen sicherzustellen. Es werden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den Aussagen der ExpertInnen identifiziert und analysiert. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Beantwortung der Forschungsfragen und die Erfüllung der Zielsetzung gelegt.

Nach der Codierung folgen die Auswertung und Interpretation. In MAXQDA gibt es verschiedene Werkzeuge, um die codierten Daten zu organisieren, zu filtern und zu visualisieren. Zum Beispiel können die codierten Segmente von einem oder mehreren Codes ausgegeben oder die komplexe Segmentsuche genutzt werden, um mehrere Codes logisch miteinander zu kombinieren. Es können auch Notizen (Memos) geschrieben und diese an Dokumente, Codes oder Daten angeheftet werden. Außerdem können Paraphrasen und Zusammenfassungen erstellt und diese in einer Matrix angedeutet werden. Die Daten können auch in Diagrammen visualisiert und exportiert werden, um die Ergebnisse in der Arbeit zu veranschaulichen. Die codierten Daten werden dann in einer Code-Matrix strukturiert, um Zusammenhänge und Beziehungen zwischen den Kategorien zu visualisieren. Hierbei wird der Code-Relations-Browser in MAXQDA verwendet, um mögliche Verbindungen und Muster zu identifizieren. Allerdings wurden keine hervorstechenden Verbindungen bei den Aussagen der ExpertInnen gefunden, weshalb hier keine Relationen grafisch oder ausführlich dargestellt werden.

Folglich wurden die Aussagen der ExpertInnen in MAXQDA entsprechend den vorgegebenen Kategorien zugeordnet und codiert. Dabei wurden Schlüsselwörter und -sätze identifiziert, die auf spezifische Themen oder Aspekte des Controllings in Startups hinweisen. Diese Codierungen ermöglichten es, die relevanten Aussagen strukturiert zu erfassen und später gezielt auf bestimmte Fragestellungen zurückgreifen zu können. Hier ein Beispiel der Vorgehensweise:

Dokumentname	Code	Aussagen ExpertIn	Positionen
Interview 1	Gründung von Startups > Motivation zur Gründung	Geld als Hauptmotivator zum Gründen von Unternehmen gepaart mit Größenwahn.	7 - 7; 16 - 16; 19 - 22; 312 - 312; 322 - 322; 326 - 326
Interview 1	Gründung von Startups > Ziele des Unternehmens	Das Ziel beeinflusst die Vorgabe der Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Zum Bsp. bei einem Ziel mit Exitszenario sollte man schon zu Beginn mit Controlling und strukturieren Prozessen anfangen.	312 - 312; 328 - 330
Interview 1	Gründung von Startups > Controllinginstrumente in der Startphase	Controlling existiert am Anfang nicht, das ist ein Wunschtraum.	23 - 29; 322 - 322; 342 - 342

Tabelle 6 Auszug Aussagen ExpertInnen nach Kategorien

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Im zweiten Durchlauf der Auswertung wurden auch Aussagen berücksichtigt, die häufig genannt wurden, aber nicht direkt zu den vordefinierten Kategorien passten. Für solche Aussagen wurden induktiv neue Kategorien abgeleitet, um eine umfassendere Analyse zu ermöglichen. In einigen Fällen wurden auch induktiv Subkategorien zu den bereits bestehenden Kategorien erstellt, um spezifischere Aspekte innerhalb einer Kategorie zu erfassen. Ausschlaggebend hierfür war, dass sich die Aspekte der Aussagen bei mehreren Interviews wiederholten und dadurch prägnanter hervorstachen, weshalb entschieden wurde diesen Aspekt der Aussage explizit hervorzuheben. So wurde z.B. unter der Kategorie *1. Gründung von Startups* → *1.2 Ziele des Unternehmens* noch zwei weitere Subkategorien erstellt: → *1.2.1 Etwas am Markt bewirken* und *1.2.2 Geld als Ziel*, da sich die Aussagen in der Regel in eine der beiden Antworten untergliedern ließen. Auf diese Art und Weise wurden letztendlich nachfolgende Kategorien final in MAXQDA festgelegt:

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	454
Gründung von Startups	0
Motivation zur Gründung	17
Ziele des Unternehmens	15
Ziel etwas am Markt zu bewirken	8
Geld als Ziel (Exit)	3
Controllinginstrumente in der Startphase	27
Herausforderungen und Risiken	0
Herausforderungen in der Anfangsphase	31
Rekrutierung	13
Finanzmanagement	12
Risiken in der Anfangsphase	23
Finanzielle Risiken	9
Betriebliche Risiken	7
Rolle des Controllings	28
Verständnis von Controlling	15
Controlling als Erfolgsfaktor	0
Controlling für die Entwicklung des Startups	25
Nutzung von Controlling-Methoden als Unterstützung	23
Wichtigkeit des Controlling für den (Miss-)Erfolg	25
Digitalisierung im Controlling	0
Bedeutung von digitalen Tools im Controlling	25
Herausforderung durch digitale Tools im Controlling	16
Entscheidungsfindung mit Controlling	16
Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups	0
Erfahrungen bei einem gescheiterten Startup	12
Rolle des Controlling beim Scheitern - was anders machen?	10
Empfehlungen für zukünftige Gründer	16
Neue Aspekte (Induktiv)	0
Trial & Error / Optimierung / Standardisierung	14
Neue Trends	9
Künstliche Intelligenz	3
VUCA	6
Marketing & Vertrieb	8
Wachstumsprobleme	11
Kommunikation beim Wachsen	4
Transparenz beim Wachsen	6

Tabelle 7 Übersicht finale Kategorien aus MAXQDA

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Im weiteren Verlauf wurden die Kernaussagen innerhalb jeder Kategorie zusammengefasst. Dies ermöglichte es, die wichtigsten Erkenntnisse und Trends herauszuarbeiten und eine strukturierte Darstellung der Ergebnisse zu gewährleisten. Dabei wurden auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Aussagen der ExpertInnen identifiziert.

Diese Vorgehensweise bei der Auswertung der Experteninterviews ermöglichte es, einen umfassenden Einblick in die Bedeutung des Controllings in Startups zu gewinnen und relevante Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage zu generieren. Die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse folgen im nächsten Kapitel.

5.6 Auswahl der Stichprobe

Bei der Auswahl der Stichprobe für die Experteninterviews wurde sorgfältig darauf geachtet, eine vielfältige Gruppe von TeilnehmerInnen einzubeziehen. Es wurden innovative Startups ausgewählt, die in der Regel ein digitales und modernes Produkt oder eine Dienstleistung anbieten und nicht länger als 5 Jahre am Markt sind. Die Teilnehmer wurden entweder als GründerInnen oder Mitglieder der oberen Führungsebene des Unternehmens oder beides identifiziert. Dabei wurde versucht, eine ausgewogene Geschlechterverteilung zu erreichen, um unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, wobei dies ausgehend von den zutreffenden Personen nicht immer möglich war. Insgesamt konnten acht ExpertInnen für die Teilnahme an der Befragung gefunden werden.

Es gibt jedoch eine Ausnahme in der Stichprobe, nämlich einen Steuerberater, der sowohl selbstständig tätig ist und als auch GründerInnen bei der Unternehmensgründung fachlich und beratend unterstützt. Die Einbeziehung dieses Steuerberaters ermöglicht es, sowohl die Sichtweise von ExpertInnen mit fundierten BWL-Kenntnissen als auch die Erfahrungen von GründerInnen mit unterschiedlichem Hintergrundwissen im Bereich BWL zu betrachten. Dieser Aspekt ist besonders interessant, um mögliche Unterschiede in Bezug auf die Verwendung von Controlling zu identifizieren und zu untersuchen, welche Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit NeugründerInnen gemacht werden. Diese Unterschiede und Erkenntnisse werden in der weiteren Auswertung der Interviews aufschlussreich sein.

6 Auswertung und Analyse der Ergebnisse

Die Auswertung der erhobenen Daten bildet einen wesentlichen Schritt in der Forschung, um die Forschungsfrage zu beantworten und neue Erkenntnisse zu gewinnen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews analysiert und interpretiert. Die Forschungsfrage **"Inwieweit beeinflusst die Controllingfunktion den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich mit Schwerpunkt auf die besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase eines Unternehmens?"** dient dabei als Leitfaden für die Analyse und Interpretation der Daten.

Für die Auswertung der Daten wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet. Diese Methode ermöglicht eine systematische Untersuchung der gesammelten Informationen, die Identifizierung von Mustern und Themen sowie die Analyse der Aussagen der ExpertInnen zum Thema Controlling in Startups. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung detailliert präsentiert und die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

6.1 Ergebnisse der Aussagen nach Kategorien

Um einen Überblick über die Ergebnisse zu geben, werden die Expertenaussagen in verschiedenen Kategorien zusammengefasst. Hierbei wird der Code-Matrix-Browser in MAXQDA genutzt. Der Code-Matrix-Browser ist ein Visualisierungstool in MAXQDA, das die Codierungen in den Dokumenten in Form einer Tabelle darstellt. In dieser Tabelle sind die Spalten den Dokumenten zugeordnet, während die Zeilen die Codes repräsentieren. Die Knotenpunkte in der Tabelle zeigen an, wie viele Codierungen mit einem bestimmten Code in einem bestimmten Dokument vorhanden sind. Der Code-Matrix-Browser bietet die Möglichkeit, die Verteilung und Häufigkeit der Codes in den Dokumenten zu vergleichen und zu analysieren. Mit diesem Tool kann man beispielsweise erkennen, welche Codes in welchen Dokumenten häufig oder selten auftreten.

6.1.1 Kategorie 1: Gründung von Startups

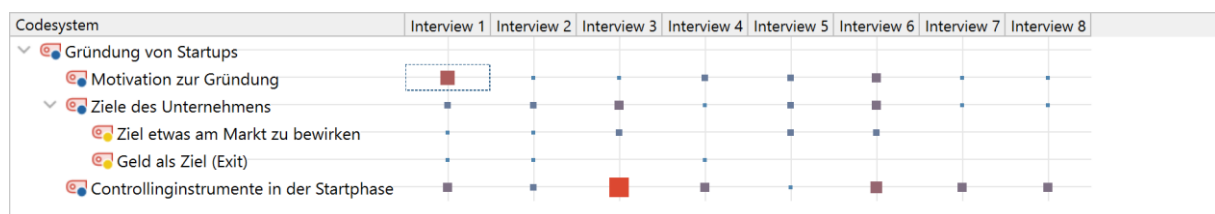


Abbildung 4 Code-Matrix-Browser Kategorie 1

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Zusammenfassung der Expertenaussagen:

Die Expertenaussagen zur Gründung von Startups zeigen, dass die Motivation vielfältig ist und verschiedene Faktoren eine Rolle spielen. Dazu gehören der Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit, persönliche Interessen, Unzufriedenheit mit dem aktuellen Job, vorherige Erfahrungen in der Selbstständigkeit oder die Identifizierung einer Marktchance. Die Ziele von Startups umfassen schnelles Wachstum, die Etablierung des Geschäftsmodells, die Gewinnung von Marktanteilen und Kunden, langfristige Erfolgsstrategien sowie das Ziel, an die Börse zu gehen oder von einem großen Unternehmen gekauft zu werden.

Kurzanalyse:

In den Expertenaussagen wird deutlich, dass die Motivation und die Ziele der GründerInnen von Startups vielfältig sind. Es wird darauf hingewiesen, dass neben finanziellen Aspekten auch persönliche Interessen und die Identifizierung von Marktchancen eine Rolle spielen. Zudem wird das Ziel des schnellen Wachstums und der Etablierung des Geschäftsmodells betont. Das geplante Exit-Szenario spielt hierbei für die Implementierung des Controllings eine entscheidende Rolle: „Das ist wieder ein Punkt, wo, wann Controlling interessant wird, ist: Was ist das Exit Szenario?“ (Interview 1, Pos. 312)

6.1.2 Kategorie 2: Herausforderungen und Risiken in der Anfangsphase

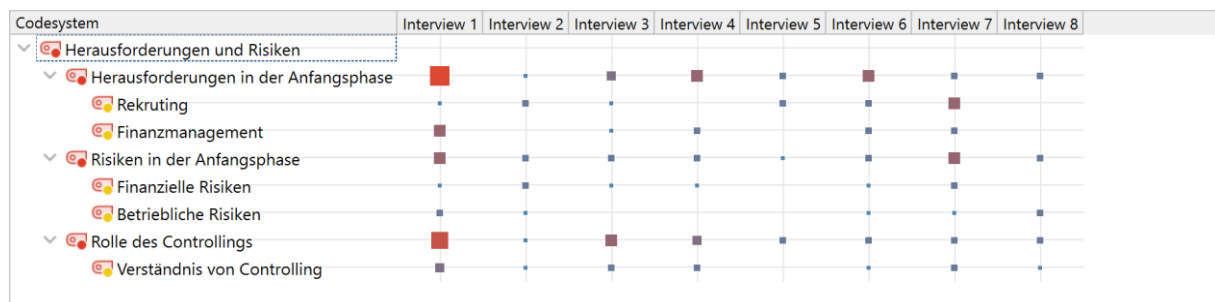


Abbildung 5 Code-Matrix-Browser Kategorie 2

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Zusammenfassung der Expertenaussagen:

Die ExpertInnen betonen, dass Startups in der Anfangsphase vor zahlreichen Herausforderungen stehen. Dazu gehören die Kundenakquise, der Aufbau einer stabilen Pipeline und die Balance zwischen Wachstum und Einstellung qualifizierter MitarbeiterInnen. Die finanzielle Situation stellt ebenfalls eine Herausforderung dar, da Liquidität gesichert und Engpässe in der Finanzierung vermieden werden müssen. Weitere Herausforderungen sind die Optimierung von Prozessen, die Suche nach geeigneten Marketing- und Vertriebsfachleuten sowie die Anpassungsfähigkeit an einen volatilen Markt.

Kurzanalyse:

Die Expertenaussagen verdeutlichen, dass die Anfangsphase für Startups mit zahlreichen Herausforderungen verbunden ist. Es wird betont, dass die Kundenakquise, der Aufbau einer stabilen Pipeline und die Balance zwischen Wachstum und Mitarbeitergewinnung zentrale Herausforderungen sind. Zudem wird die finanzielle Situation als ein Risikofaktor genannt, der eine besondere Aufmerksamkeit erfordert: „*Genau also du hast halt immer wieder vor Augen so eine Wand, dass du, dass dir irgendwann mal das Geld ausgeht, ja.*“ (Interview 3, Pos. 86-91) Es wird auch auf die Bedeutung der Optimierung von Prozessen und der Anpassungsfähigkeit an den Markt hingewiesen: „*Also ich würde mal sagen alles was du einsetzt für Prozess, ähm, für Management ist muss gleichzeitig auch ein Kontroll-Tool sein.*“ (Interview 3, Pos. 53)

6.1.3 Kategorie 3: Controlling als Erfolgsfaktor

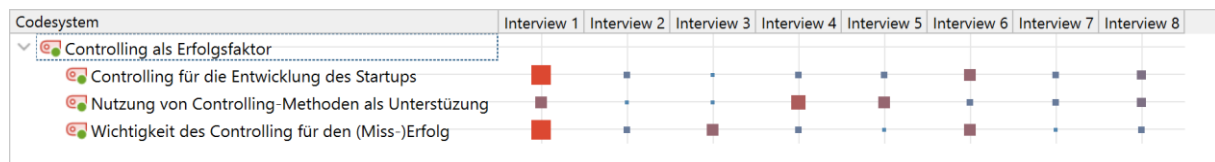


Abbildung 6 Code-Matrix-Browser Kategorie 3

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Zusammenfassung der Expertenaussagen:

Die ExpertInnen sind sich einig, dass das Controlling eine wachsende Rolle für Startups spielt. Es unterstützt bei der Identifizierung von Wachstumspotenzialen, der strategischen Entscheidungsfindung und der Vermeidung von Liquiditätsengpässen. Das Controlling umfasst Methoden wie Buchhaltung, Accounting und Planung, dient der Kontrolle von Prozessen und Kennzahlen und hat eine ganzheitliche Bedeutung für das Unternehmen. Während das Controlling in der Gründungsphase eine untergeordnete Rolle spielt, wird es mit zunehmender Größe und Komplexität wichtiger: „*Da, ähm, ist Controlling zwar wichtig, aber in einem sehr, sehr kleinen, rudimentären Form. Später, wenn man entsprechende Erfahrungswerte hat und Umsätze kreiert und die man auch entsprechend steigern möchte oder das halt auch auf validen Zahlen aufbauen kann, dann ist es schon ganz wichtig, dass man da wirklich ein laufendes Controlling hat.*“ (Interview 4, Pos. 46)

Kurzanalyse:

Die Expertenaussagen zeigen, dass das Controlling eine bedeutende Rolle für den Erfolg von Startups spielt. Es wird betont, dass das Controlling bei der Identifizierung von Wachstumspotenzialen, der strategischen Entscheidungsfindung und der Vermeidung von Liquiditätsengpässen unterstützt. Zudem wird die ganzheitliche Bedeutung des Controllings für das Unternehmen hervorgehoben. Betont wurde besonders, dass mit zunehmender Unternehmensgröße und Komplexität die Notwendigkeit von Controlling steigt: „*Mit Controlling und Startups,*

aber von meinem, von meinem Gefühl her ist das Controlling etwas, was ich anwende, sobald ich sehr große Datenmengen habe.“ (Interview 7, Pos. 114-115)

6.1.4 Kategorie 4: Digitalisierung im Controlling

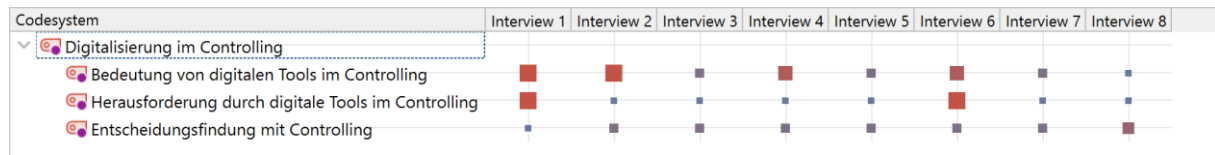


Abbildung 7 Code-Matrix-Browser Kategorie 4

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Zusammenfassung der Expertenaussagen:

Die ExpertInnen sind sich einig, dass die Digitalisierung eine wichtige Rolle im Controlling von Startups spielt. Digitale Tools ermöglichen Zeit- und Kostenersparnisse und bieten Wettbewerbsvorteile. Zu den wichtigsten digitalen Tools gehören die Liquiditätsplanung, Buchhaltung und das Personalmanagement. Allerdings bestehen auch Herausforderungen bei der Digitalisierung des Controllings, da es schwierig sein kann, Markt- und Kosteninformationen zu beschaffen und keine einzelne Lösung alle Anforderungen abdeckt. Die Digitalisierung beeinflusst auch die Entscheidungsfindung von Startups durch Echtzeit-Feedback, KI-gestützte Prognosen und die Verwendung von Kennzahlen zur Bewertung des Geschäftserfolgs. Die Beschaffung aller notwendigen Daten via digitaler Mittel ist jedoch immer noch eine Herausforderung für viele Startups: *„...also die Möglichkeit einfach tatsächlich nennen wir es einfach mal Realtime Feedback oder die Möglichkeit zu haben, in Realtime zu sehen, wie sich ein Markt entwickelt, was es für neue Konkurrenten gibt, wieviel diese Konkurrenten möglicherweise an Finanzierung bekommen, das ist wahnsinnig wichtig für Startup, weil Startups ja im Endeffekt davon leben. Leider in gerade den frühen Phasen hauptsächlich davon leben, dass sie erfolgreich Finanzierungsrunden abschließen.“* (Interview 2, Pos. 158)

Kurzanalyse:

Die Expertenaussagen zeigen, dass die Digitalisierung eine bedeutende Rolle im Controlling von Startups spielt. Es wird betont, dass digitale Tools Zeit- und Kostenersparnisse ermöglichen und Wettbewerbsvorteile bieten. Zudem werden Herausforderungen bei der Digitalisierung des Controllings genannt. Es wird auf die Bedeutung der Beschaffung von Markt- und Kosteninformationen sowie auf die Notwendigkeit einer umfassenden Lösung hingewiesen. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Entscheidungsfindung werden ebenfalls betont. Dabei wird auch erwähnt, dass die Nutzung der richtigen Software entscheidend sein kann: *„Es ist mittlerweile aber auch trotzdem so, dass Excel beziehungsweise auch BI-Tools sehr gut funktionieren. Ich glaube, dass es bei einer gewissen Unternehmensgröße, muss man dann schauen, welche Controlling-Software setzt man ein. Ich glaube, dass diese*

Schwergewichte als SAP und Co. eher ein Problem darstellt, als wie das es hilft, gerade im Startup-Bereich.“ (Interview 8, Pos. 80)

6.1.5 Kategorie 5: Erfahrung im Controlling von gescheiterten Startups

Codesystem	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7	Interview 8
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups ☐ Erfahrungen bei einem gescheiterten Startup ☐ Rolle des Controlling beim Scheitern - was anders machen? ☐ Empfehlungen für zukünftige Gründer 								
	■	■	■	■		■	■	■
	■	■	■	■		■	■	■
	■	■	■	■	■	■	■	■

Abbildung 8 Code-Matrix-Browser Kategorie 5

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Zusammenfassung der Expertenaussagen:

Einige der ExpertInnen hatten durchaus Erfahrungen bei gescheiterten Startups gemacht. Auch wenn dies an sich eine einfache „Ja“ oder „Nein“ Frage ist, so sind sich die Experten einig, dass externe Unterstützung im Controlling für Startups von Vorteil sein kann. Externe BeraterInnen können spezifisches Fachwissen einbringen, helfen bei der Implementierung von Controlling-Tools und bieten eine neutrale Perspektive. Auch die Zusammenarbeit mit Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern wird als wichtig erachtet, um Compliance-Anforderungen zu erfüllen und rechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Die Entscheidung für externe Unterstützung hängt von verschiedenen Faktoren wie dem individuellen Bedarf des Startups und den verfügbaren Ressourcen ab. Unterschieden wurde hierbei auch sehr unter „persönlichem Scheitern“ und „wirtschaftlichem Scheitern“: *„...also ich glaube, es gibt 2 Arten von gescheitert, gescheitert ist persönlich gescheitert. Soll heißen man hat oder nicht persönlich gescheitert gescheitert aufgrund der Persönlichkeit, was ich damit meine ist man hat sich zerstritten oder es hat so nicht funktioniert und das andere ist es hat wirtschaftlich nicht funktioniert und ich glaube, wir haben 2 bei uns, bei denen es wirtschaftlich nicht funktioniert hat...“* (Interview 2, Pos. 181-182)

Kurzanalyse:

Dieser Punkt war von besonderem Interesse, da es normalerweise schwierig ist, Personen aus gescheiterten Startups zu kontaktieren und ihre Erfahrungen darüber zu erfragen. Daher war im Vorfeld nicht bekannt, ob alle ExpertInnen tatsächlich Erfahrungen mit gescheiterten Startups haben. Obwohl fehlendes oder falsch geführtes Controlling nicht immer als Hauptfaktor für das Scheitern genannt wurde, spielt es dennoch eine Rolle: *„Das Controlling effizienter einsetzen.“* (Interview 3, Pos. 170-173) als Rat für künftige GründerInnen zeigt schon, dass ein funktionierendes Controlling im Unternehmen ein Scheitern vorbeugen kann. Es wird deutlich betont, wie wichtig es ist, den Markt zu kennen, und es wird auch darauf hingewiesen, dass Markteinflüsse teilweise zum Scheitern beigetragen haben.

6.1.6 Kategorie 6: Neue Kategorien (induktiv)

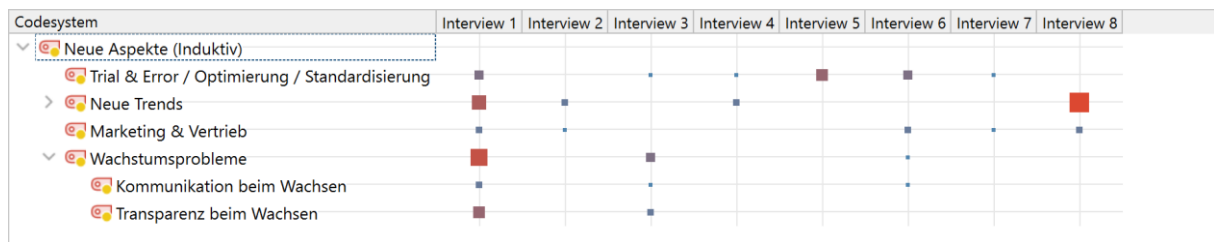


Abbildung 9 Code-Matrix-Browser Kategorie 6

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Zusammenfassung der Expertenaussagen:

Die ExpertInnen betonen die Bedeutung des kontinuierlichen Kundenkontakts und der Prozessoptimierung für Startups. Sie empfehlen, Fehler als Lernchance zu betrachten und zu akzeptieren, dass die erste Produktversion nicht endgültig ist.

Das Wachstum von Startups wird als Herausforderung angesehen, bei der es darum geht, eine kritische Masse an Kunden und Umsätzen zu erreichen und schnelles Lernen und Fehlermachen als Wachstumschance zu nutzen. Auch die Bedeutung des Controllings bei globaler Agierung und Expansion wird hervorgehoben: „*Wo Controlling einen ganz großen Punkt hat, das haben sie mich gefragt, das sage ich Ihnen - vielleicht wollen sie es gar nicht hören - ist sobald sie globaler Agieren.*“ (Interview 1, Pos. 263)

Im Zusammenhang mit der KI im Controlling wird diskutiert, dass die Zukunftsvorhersage aufgrund politischer Veränderungen schwierig ist und die Pandemie den Markt stark beeinträchtigt hat. Es wird auch die Notwendigkeit betont, frühzeitig ein Controlling-System zu implementieren, um die Kosten im Blick zu behalten. Dabei wird immer wieder von „Prozessen“ gesprochen, worauf das Unternehmen basierend aufgebaut wird. „...*dass man Continuously darüber nachdenken muss: Was ist zu viel Prozess und was ist Prozess den wir brauchen und das zieht sich natürlich durch alle Themen durch, sei es jetzt vom Financial Reporting sei es von HR Management...*“ (Interview 2, Pos. 51) Weitere Aspekte, die diskutiert werden, sind die Herausforderungen im KI-Markt und das Durchlaufen unterschiedlicher Unternehmensstufen für Startups: „...*wie entwickelt sich das Unternehmen, da kann KI mit einer gewissen Datenmenge sehr gut was anfangen...*“ (Interview 8, Pos. 69)

Kurzanalyse:

In Bezug auf das Marktverständnis und die Marktkenntnis wurde eine neue, induktive Kategorie identifiziert. Es wird betont, dass es für UnternehmerInnen von großer Bedeutung ist, den Markt und seine Gegebenheiten zu verstehen. Dabei reicht einfaches betriebswirtschaftliches Wissen allein nicht aus. Zusätzlich wird die Bedeutung der Makroökonomie hervorgehoben. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff VUCA verwendet, um die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens, insbesondere eines Startups, zu verdeutlichen. VUCA ist ein Akronym,

das für Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) steht. Dieser Begriff wird verwendet, um die Merkmale und Herausforderungen einer sich schnell verändernden und unsicheren Geschäftsumgebung zu beschreiben. Startups müssen in der Lage sein, sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen und ihre Fortbeständigkeit zu gewährleisten. UnternehmerInnen sollte bewusst sein, dass Scheitern möglich ist und sie bereit sein sollten, dieses Risiko einzugehen. Es wird betont, wie wichtig es ist, aus Fehlern zu lernen und flexibel zu agieren. Neue Trends sollten von Startups besonders aufgenommen werden, um sich für die Zukunft zu rüsten. Der Vertrieb wurde ebenfalls als wichtiger Aspekt für den Erfolg eines Unternehmens hervorgehoben. Zudem wird die Bedeutung von Künstlicher Intelligenz (KI) betont, da sie in Zukunft eine zunehmend wichtigere Rolle in verschiedenen Unternehmensbereichen spielen wird: „Wir sind zu klein, aber Sie kennen ein sehr, sehr großes Consulting-Unternehmen, mit dem wir gerade das machen, wo wir Bilanzen und Saldenlisten in Zukunft über mehrere Tausend Kunden analysieren mit KI.“ (Interview 8, Pos. 62-65)

6.2 Zusammenfassung aller Expertenaussagen



Abbildung 10 Wortwolke

Quelle: Eigene Darstellung, Auszug aus MAXQDA

Eine Wortwolke ist eine visuelle Darstellung, die mithilfe des Tools MAXQDA die häufigsten Wörter in einem Text oder einer Textsammlung darstellt. Die Größe der Wörter in der Wortwolke entspricht ihrer Häufigkeit. Durch die Verwendung einer Wortwolke können die wesentlichen Themen oder Begriffe in einem Text schnell erkannt und präsentiert werden. Dieses visuelle Hilfsmittel ermöglicht es abschließend eine übersichtliche und ansprechende Darstellung der wichtigsten Inhalte der Expertenaussagen abzubilden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Controlling eine wesentliche Rolle für den Erfolg von Startups spielt. Es unterstützt bei der Messung und Verbesserung von Unternehmensprozessen, der Kontrolle von Kennzahlen und der strategischen Entscheidungsfindung. Mit zunehmender Größe und Komplexität des Unternehmens gewinnt das Controlling an Bedeutung. Die Digitalisierung im Controlling ermöglicht Effizienzsteigerungen, birgt aber auch Herausforderungen. Es ist wichtig, frühzeitig ein solides Controllingsystem zu implementieren und Prozesse kontinuierlich zu optimieren. Erfahrungen mit gescheiterten Startups zeigen, dass Controlling eine Rolle spielt, aber auch andere Faktoren zum Scheitern beitragen können. Neue Kategorien, die aus den Expertenaussagen induktiv abgeleitet wurden, betonen die Bedeutung des Marktverständnisses, die Herausforderungen des Unternehmenswachstums und den Einfluss der KI auf das Controlling.

Die Ergebnisse dieser Analyse liefern wertvolle Einblicke in die Rolle des Controllings für innovative Startups in Österreich. Sie tragen dazu bei, das Verständnis über die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Anfangsphase zu vertiefen und zeigen auf, wie das Controlling zur Bewältigung dieser Herausforderungen beitragen kann. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten eine Grundlage für weitere Forschung und die Entwicklung von Empfehlungen für Startups und deren Unterstützungssysteme.

6.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Im folgenden Abschnitt werden die Forschungsfrage sowie die Unterforschungsfragen zusammenfassend beantwortet und die Erkenntnisse aus den Expertenaussagen hinsichtlich der Rolle der Controllingfunktion für den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich mit Schwerpunkt auf die besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase eines Unternehmens dargelegt.

6.3.1 Beantwortung der Unterforschungsfragen

Es folgen die Unterforschungsfragen und deren Beantwortung anhand der Expertenaussagen:

1) *Wie verläuft die Gründungsphase eines Startups?*

Die Motivation zur Gründung von Startups ist vielfältig und umfasst Faktoren wie finanzielle Unabhängigkeit, persönliche Interessen, Unzufriedenheit mit dem aktuellen Job, vorherige

Erfahrungen in der Selbstständigkeit oder die Identifizierung einer Marktchance. Die Ziele von Startups umfassen schnelles Wachstum, die Etablierung des Geschäftsmodells, die Gewinnung von Marktanteilen und Kunden, langfristige Erfolgsstrategien sowie das Ziel an die Börse zu gehen oder von einem großen Unternehmen gekauft zu werden.

2) Welche besonderen Herausforderungen müssen Startups in der Anfangsphase bewältigen?

Startups stehen in der Anfangsphase vor vielen Herausforderungen, darunter die Kundenakquise, den Aufbau einer stabilen Pipeline und die Balance zwischen Wachstum und Einstellung guter MitarbeiterInnen. Die finanzielle Situation stellt ein großes Risiko dar, da Liquidität gesichert und Engpässe in der Finanzierung vermieden werden müssen. Weitere Herausforderungen sind die Optimierung von Prozessen, das Finden der richtigen Marketing- und Sales-Fachleute sowie die Anpassungsfähigkeit an einen volatilen Markt.

3) Wie unterstützt Controlling die Entscheidungsfindung in einem Startup?

Das Controlling spielt eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Entscheidungsfindung in einem Startup. Es umfasst Methoden wie Buchhaltung, Accounting und Planung, unterstützt die Strukturierung von Prozessen und die Zielerreichung sowie die Überwachung von Kennzahlen und den finanziellen Überblick. Das Controlling hilft auch bei der Neukundenakquise und der Entscheidung über Neueinstellungen.

4) Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf das Controlling von Startups?

Die Digitalisierung hat einen großen Einfluss auf das Controlling von Startups. Digitale Tools spielen eine wichtige Rolle, um Zeit und Kosten zu sparen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Es werden verschiedene Tools für Liquiditätsplanung, Buchhaltung und HR genutzt. Die Digitalisierung beeinflusst die Entscheidungsfindung von Startups durch Echtzeit-Feedback, Prognosen mit KI und die Verwendung von Kennzahlen zur Bewertung des Geschäftserfolgs.

6.3.2 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Folglich kann die Forschungsfrage wie folgt beantwortet werden:

Inwieweit beeinflusst die Controllingfunktion den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich mit Schwerpunkt auf die besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase eines Unternehmens?

In der heutigen dynamischen Geschäftswelt stehen Startups vor zahlreichen Herausforderungen und Risiken, insbesondere in der Anfangsphase. Es gilt, Kunden zu gewinnen, das Geschäftsmodell zu etablieren und Marktanteile zu gewinnen. Gleichzeitig müssen Startups mit begrenzten Ressourcen und einem hohen Maß an Unsicherheit umgehen. In dieser Phase können Fehler und Fehlentscheidungen schwerwiegende Auswirkungen auf den weiteren Verlauf des Unternehmens haben.

Das Controlling spielt hier eine entscheidende Rolle bei der Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen. Es umfasst Methoden wie Buchhaltung, Planung, Budgetierung und Kennzahlenanalyse. Durch eine systematische Erfassung und Auswertung von Daten ermöglicht das Controlling eine fundierte Entscheidungsfindung und unterstützt das Management bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Im Kontext von Startups kann das Controlling einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg haben.

Eine effektive Controllingfunktion in der Anfangsphase eines Startups kann dazu beitragen, die besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren zu bewältigen. Dazu gehören zum Beispiel die Kundenakquise und der Aufbau einer stabilen Pipeline. Das Controlling kann dabei helfen, die Effektivität der Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu überwachen und den Return on Investment zu analysieren. Durch die frühzeitige Identifizierung von Schwachstellen und die Implementierung geeigneter Maßnahmen können Startups ihre Erfolgchancen erhöhen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Finanzmanagement. Gerade in der Anfangsphase sind Startups oft mit finanziellen Engpässen konfrontiert. Eine solide Controllingfunktion ermöglicht eine umfassende Planung und Überwachung der Finanzen, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden und eine nachhaltige finanzielle Entwicklung sicherzustellen. Durch die rechtzeitige Erkennung von finanziellen Risiken können Startups ihre Handlungsfähigkeit erhalten und langfristig wachsen.

Darüber hinaus kann das Controlling auch bei der Optimierung von Prozessen und der Steigerung der Effizienz eine wichtige Rolle spielen. Es ermöglicht die Messung und Bewertung von Unternehmenskennzahlen, um Engpässe oder Ineffizienzen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Insbesondere in der Anfangsphase, in der oft mit begrenzten Ressourcen gearbeitet wird, kann das Controlling dazu beitragen, die vorhandenen Ressourcen optimal einzusetzen und somit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Es ist jedoch zu beachten, dass die Implementierung einer effektiven Controllingfunktion in Startups mit bestimmten Herausforderungen verbunden ist. Startups haben oft begrenzte finanzielle Mittel und Ressourcen, wodurch die Einführung von umfangreichen Controllingsystemen erschwert werden kann. Zudem kann es aufgrund der hohen Dynamik und Unsicherheit in der Anfangsphase schwierig sein, genaue Planungsdaten und Prognosen zu generieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Controllingfunktion einen signifikanten Einfluss auf den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich hat. Durch eine effektive Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen, eine fundierte Finanzplanung und die Optimierung von Prozessen kann das Controlling dazu beitragen, die Herausforderungen und Risikofaktoren zu bewältigen und den langfristigen Erfolg eines Startups zu sichern. Es ist jedoch wichtig, die besonderen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen von Startups zu berücksichtigen und flexible Controllinginstrumente einzusetzen, um den spezifischen Anforderungen gerecht zu werden.

7 Resümee

Die vorliegende Masterarbeit hat sich mit der Frage befasst, inwieweit die Controllingfunktion den (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich beeinflusst, insbesondere unter Berücksichtigung der besonderen Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase eines Unternehmens.

Die Analyse der Expertenaussagen hat gezeigt, dass das Controlling eine bedeutende Rolle für den Erfolg von Startups spielt. Es unterstützt nicht nur bei der Überwachung und Steuerung der Unternehmensprozesse, sondern auch bei der strategischen Entscheidungsfindung und der Vermeidung von Liquiditätsengpässen. Insbesondere mit zunehmender Größe und Komplexität des Unternehmens gewinnt das Controlling an Bedeutung und hilft dabei, die Prozesse zu messen, zu verbessern und den finanziellen Überblick zu behalten.

Die Expertenaussagen verdeutlichen, dass Startups, die bereits zu Beginn ein solides Controlling implementieren, einen Vorteil haben. Es wird empfohlen, frühzeitig die entsprechenden Instrumente und Prozesse aufzubauen, um Probleme rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Zudem wurde betont, dass Startups mit einer fundierten betriebswirtschaftlichen Grundlage und einem Verständnis für den Markt eine höhere Erfolgchance haben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in dieser Arbeit hervorgehoben wurde, ist die Rolle der Digitalisierung im Controlling. Digitale Tools bieten zahlreiche Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und zur Unterstützung der Unternehmensprozesse. Insbesondere die Integration von künstlicher Intelligenz wird als zukünftig immer bedeutsamer erachtet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Controlling einen maßgeblichen Einfluss auf den (Miss-) Erfolg von Startups in Österreich hat. Es unterstützt nicht nur bei der finanziellen Steuerung, sondern auch bei der langfristigen Planung und strategischen Ausrichtung. Eine solide Controllingfunktion trägt dazu bei, Herausforderungen und Risiken in der Anfangsphase eines Unternehmens zu bewältigen und das Wachstum nachhaltig zu fördern.

Diese Erkenntnisse liefern wertvolle Impulse für die Praxis und verdeutlichen die Bedeutung eines professionellen Controllings für Startups. Durch eine fundierte und frühzeitige Implementierung des Controllings können Startups ihre Erfolgchancen erhöhen und mögliche Risiken rechtzeitig identifizieren und steuern.

Es bleibt jedoch noch weiterer Forschungsbedarf, um die Rolle des Controllings in Startups umfassend zu erforschen. Im nächsten Kapitel werden daher mögliche weitere Forschungsfelder vorgestellt, die auf den Erkenntnissen dieser Arbeit aufbauen und vertieft werden können.

8 Ausblick für weitere Forschungsfelder

Die vorliegende Masterarbeit hat wertvolle Erkenntnisse über die Rolle des Controllings im Zusammenhang mit dem (Miss-) Erfolg von innovativen Startups in Österreich geliefert. Sie hat jedoch auch aufgezeigt, dass es noch viele offene Fragen und weiteren Forschungsbedarf gibt. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich folgende Forschungsfelder identifizieren, die zukünftige Untersuchungen vertiefen könnten:

Implementierung von KI im Startup-Controlling: Die Integration von künstlicher Intelligenz (KI) bietet großes Potenzial für die Optimierung des Controllings in Startups. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich darauf konzentrieren, wie KI-basierte Lösungen in das Controlling eingebunden werden können, um Prognosen, Datenanalyse und Entscheidungsfindung zu verbessern.

Branchenspezifische Untersuchungen: Da verschiedene Branchen unterschiedliche Anforderungen und Risikofaktoren aufweisen, könnte eine detaillierte Analyse der Rolle des Controllings in spezifischen Branchen durchgeführt werden. Dies könnte dazu beitragen, maßgeschneiderte Controlling-Ansätze zu entwickeln, die den besonderen Herausforderungen jeder Branche gerecht werden.

Langzeitstudien zur Controlling-Effektivität: Eine weitere Forschungsrichtung könnte darin bestehen, Langzeitstudien durchzuführen, um den langfristigen Einfluss einer effektiven Controllingfunktion auf den Erfolg von Startups zu untersuchen. Eine solche Untersuchung würde einen längeren Zeitraum abdecken und zeigen, wie sich das Controlling im Laufe der Zeit entwickelt und welche Auswirkungen es auf den Unternehmenserfolg hat.

Internationale Vergleichsstudien: Es könnte interessant sein, die Rolle des Controllings in Startups nicht nur auf nationaler Ebene, sondern auch international zu vergleichen. Eine solche Studie würde verschiedene Länder und deren spezifische Rahmenbedingungen berücksichtigen und könnte Aufschluss darüber geben, wie sich das Controlling in unterschiedlichen Kontexten unterscheidet und welche Erfolgsfaktoren daraus resultieren.

Innovatives Controlling in der VUCA-Welt: Die VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) stellt Startups vor besondere Herausforderungen. Zukünftige Forschung könnte sich darauf konzentrieren, wie das Controlling angepasst werden kann, um Startups in einer sich schnell verändernden und unsicheren Geschäftsumgebung zu unterstützen. Dabei könnten agile Controlling-Konzepte entwickelt werden, die den spezifischen Anforderungen von Startups gerecht werden.

Controllinginstrumente und digitale Tools: Es wurde mit dem Interviewleitfaden auch versucht, die genauen Controllinginstrumente, die in der Praxis angewendet werden, herauszufinden. Im Allgemeinen wurde Excel als erstes Tool für die Erstellung von Businessplänen und Liquiditätsübersichten genannt, während für Investoren 3-5 Jahresplanungen relevant sind.

Andere Tools oder Modelle wie Benchmarking oder Portfolioanalysen wurden nicht erwähnt. Um die genauen Tools herauszufinden, müssten in einem Interview explizit Fragen gestellt werden, welche Instrumente angewendet werden. Hier könnte sich auch ein Fragebogen mit Hilfe einer quantitativen Erhebung eignen, bei dem die Antworten ausgewählt werden können. Dadurch wäre auch eine höhere Generalisierbarkeit aufgrund einer größeren Datenmenge gegeben. Ebenso konnten keine gängigen Digitalisierungstools ermittelt werden. Es wurden zwar einige Softwarelösungen genannt, jedoch zeigte sich kein einheitliches Bild, da derzeit auch viele Softwarealternativen auf dem Markt verfügbar sind. Um die Nutzung von Digitalisierungstools in Startups genauer zu erfassen, wäre es notwendig, in weiteren Interviews gezielt danach zu fragen und möglicherweise eine breitere Stichprobe einzubeziehen.

Diese Erkenntnisse weisen darauf hin, dass eine detailliertere Untersuchung der eingesetzten Controllinginstrumente und Digitalisierungstools in Startups erforderlich ist, um ein umfassenderes Bild zu erhalten. Durch die Verwendung von Fragebögen und eine größere Stichprobe könnte eine bessere Generalisierbarkeit erreicht werden, um Muster und Trends bei der Nutzung von Instrumenten und Tools in der Praxis aufzuzeigen.

Diese Forschungsfelder bieten vielversprechende Ansätze für zukünftige Untersuchungen, um das Verständnis für die Rolle des Controllings in innovativen Startups weiter zu vertiefen und die Effektivität der Controllingfunktion zu verbessern. Durch eine kontinuierliche Erforschung dieser Bereiche können neue Erkenntnisse gewonnen und wertvolle Impulse für die Praxis gegeben werden, um Startups bei ihrer erfolgreichen Entwicklung zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Amann, Klaus; Petzold, Jürgen; Westerkamp, Markus (2020): Management und Controlling. 3. Aufl. Wilhelmshaven: Springer Gabler.
- Baumgarth, Carsten (Hrsg.) (2009): Empirische Mastertechniken: eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Becker, Marco u.a. (2021): „Start-up-Controlling - Ein pragmatisches und praxisorientiertes Controlling-System für Start-up-Unternehmen.“ In: IUCF Working Paper, (2021), 7/2021. Online im Internet: URL: <http://hdl.handle.net/10419/235710>
- Becker, Wolfgang u.a. (Hrsg.) (2019): Geschäftsmodelle in der digitalen Welt: Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Korrigierte Publikation. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Bogott, Nicole; Rippler, Stefan; Woischwill, Branko (2017): Im Startup die Welt gestalten: wie Jobs in der Gründerszene funktionieren. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-14505-7
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2018): Existenzgründung - Motor für Wachstum und Wettbewerb. Online im Internet: URL: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html>
- Burger, Alexander; Röhm, Thomas; Weber, Susanne Theresia (2020): Branchenspezifisches Controlling. (Zugriff am: 26.11.2022).
- Cresswell, J.W. (2013): Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Online im Internet: URL: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/ob-java_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- DiCicco-Bloom, B.; Crabtree, B.F. (2006): The qualitative research interview. Medical education. 40/4. Online im Internet: URL: <https://online-library.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x> (Zugriff am: 07.06.2023).
- Diehm, Jürgen (2017): Controlling in Start-up-Unternehmen: Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-14422-7
- Dogge, Christoph (2020): „Startup.“ In: 15. September 2020. Online im Internet: URL: https://www.focus.de/finanzen/boerse/lexikon/boersenlexikon-startup_id_10672597.html
- Erner, Michael (Hrsg.) (2019): Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-57963-3
- Färber, Luisa; Schoppe, Insa (2022): „Die 10 erfolgreichsten Startups in Österreich.“ In: (2022). Online im Internet: URL: <https://www.gruender.de/startups/startups-oesterreich/> (Zugriff am: 26.11.2022).

- Georg, Stefan (2019): Key Performance Indicators für junge Unternehmen: die Steuerung von Start-ups anhand kritischer Erfolgsfaktoren. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler (= Essentials). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-27546-4
- Guggemos, Tobias (2021): „Controlling in digitalen Geschäftsmodellen.“ In: Controlling, 33 (2021), 2, S. 54–60. Online im Internet: DOI: 10.15358/0935-0381-2021-2-54
- Haag, Patrick (Hrsg.) (2021): KMU- und Start-up-Management: strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice. 2. Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-34700-0
- Helmold, Marc; Dathe, Tracy; Dathe, Isabel (2022): Entrepreneurship in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung: für Startup-Gründer und solche, die es werden wollen. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Keimer, Imke; Egle, Ulrich (2020): Die Digitalisierung der Controlling Funktion. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kister, Niklas; Knauer, Thorsten; Schwering, Anja (2021): „Management-Control-Systeme in deutschen Start-ups.“ In: Controlling, 33 (2021), 2, S. 46–53. Online im Internet: DOI: 10.15358/0935-0381-2021-2-46
- Krauss, Sabrina; Plugmann, Philipp (Hrsg.) (2022): Innovationen in der Wirtschaft: Trends in Industrie, Bildung und Gesundheit. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krippendorff, Klaus (2018): Content analysis: an introduction to its methodology. 4. Aufl. Los Angeles: Online im Internet: URL: [https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=nE1aD-wAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Krippendorff,+K.+\(2018\).+Content+analysis:+An+introduction+to+its+methodology.+Sage+publications\).&ots=yZfkWwmP8w&sig=0pojryLDyPdk4s_5k15Hr7eFJY#v=onepage&q=Krippendorff%2C%20K.%20\(2018\).%20Content%20analysis%3A%20An%20introduction%20to%20its%20methodology.%20Sage%20publications\).&f=false](https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=nE1aD-wAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Krippendorff,+K.+(2018).+Content+analysis:+An+introduction+to+its+methodology.+Sage+publications).&ots=yZfkWwmP8w&sig=0pojryLDyPdk4s_5k15Hr7eFJY#v=onepage&q=Krippendorff%2C%20K.%20(2018).%20Content%20analysis%3A%20An%20introduction%20to%20its%20methodology.%20Sage%20publications).&f=false) (Zugriff am: 09.06.2023).
- Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa (= Grundlagentexte Methoden).
- Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 13., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- Miles, Matthew B.; Huberman, A. M.; Saldaña, Johnny (2014): Qualitative data analysis: a methods sourcebook. Third edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Online im Internet: URL: https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=3CNrUbTu6CsC&oi=fnd&pg=PR1&ots=Li9-oj_l6f&sig=PRXbHhgrxUk_IxLoYvV164yU5y4#v=onepage&q=codebook&f=false
- Patton, Michael Quinn (2015): Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Online im Internet: URL: [https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=ovAk-BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Patton,+M.+Q.+\(2015\).+Qualitative+research+%26+evaluation+methods:+Integrating+theory+and+practice.+Sage+publications\)&ots=ZR2_3xCCzY&sig=cl6udQhAWgL05r5G6Tg4Sn9sTls#v=onepage&q&f=false](https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=ovAk-BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Patton,+M.+Q.+(2015).+Qualitative+research+%26+evaluation+methods:+Integrating+theory+and+practice.+Sage+publications)&ots=ZR2_3xCCzY&sig=cl6udQhAWgL05r5G6Tg4Sn9sTls#v=onepage&q&f=false) (Zugriff am: 09.06.2023).

- Salzburger Nachrichten (2022): „2020 weniger Firmen-Neugründungen - Hälfte nach 5 Jahren zu.“ In: APA (Austria Presse Agentur), 30. Juni 2022. Online im Internet: URL: <https://www.sn.at/wirtschaft/oesterreich/2020-weniger-firmen-neugruendungen-haelfte-nach-5-jahren-zu-123533719> (Zugriff am: 28.11.2022).
- Schmid-Gundram, Ralf (2016): Controlling-Praxis im Mittelstand: Aufbau eines Controllingsystems ausgehend von Lexware, DATEV oder SAP. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ternès, Anabel; Reiber, Juliane (Hrsg.) (2020): Gründen mit Erfolg: das eigene Startup-Unternehmen. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Vietor, Marco; Wagemann, Ben (2017): Von der Vernachlässigung des Controllings in Startups.
- Weber, Susanne Theresia; Tilch, Stefan (2020): Wieviel Controlling brauchen Startups? Erfahrungen aus der Praxis am Beispiel der Talentcube GmbH.

Anhang

Interviewleitfaden inkl. Detail- und Steuerungsfragen

Interviewleitfaden nach Kategorien	Detailfragen	Steuerungsfragen	
Gründung von Startups			
Kat 1	1. Wie kam es zur Gründung Ihres Startups?	1. Was hat Sie zur Gründung motiviert? 2. Gab es spezifische Herausforderungen bei der Gründung? 3. Wie haben Sie diese Herausforderungen bewältigt?	1. Welche Rolle spielte das eigene Netzwerk bei der Gründung? 2. Welche Bedeutung hatte das Vorhandensein von Startup-Unterstützungssystemen? 3. Welche Faktoren begünstigten die Gründung?
	2. Welches Ziel verfolgen Sie mit Ihrem Startup?	1. Wie definieren Sie den Erfolg Ihres Startups? 2. Haben Sie ein langfristiges Ziel für Ihr Startup? 3. Wie passen sich Ihre Ziele an die Bedingungen des dynamischen Umfelds an?	1. Welche Anforderungen ergeben sich aus den Zielen? 2. Wie werden die Ziele erreicht? 3. Wie wird der Erfolg gemessen?
	3. Welche Controllinginstrumente halfen Ihnen zu Beginn Ihr Geschäftsmodell zu erstellen?	1. Welche konkreten Controllinginstrumente haben Sie eingesetzt, um Ihr Geschäftsmodell zu erstellen? 2. Wie haben Sie die Ergebnisse der Controllinginstrumente interpretiert und in die Entwicklung Ihres Geschäftsmodells einbezogen? 3. Gab es bestimmte Schwierigkeiten bei der Anwendung der Controllinginstrumente? Wie haben Sie diese gelöst?	1. Wie haben Sie sicher gestellt, dass die Controllinginstrumente, die Sie eingesetzt haben, die relevanten Aspekte Ihres Geschäftsmodells abdecken? 2. Wie haben Sie die Ergebnisse der Controllinginstrumente genutzt, um Entscheidungen über die weitere Entwicklung Ihres Geschäftsmodells zu treffen? 3. Haben Sie einen Plan entwickelt, um die Anwendung der Controllinginstrumente kontinuierlich zu verbessern und anzupassen? Wenn ja, wie sieht dieser Plan aus?

Besondere Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase			
Kat 2	4. Welche besonderen Herausforderungen mussten Sie in der Anfangsphase Ihres Startups bewältigen bzw. sehen Sie für Startups in der Anfangsphase?	1. Wie schwierig war es, die ersten Kunden zu gewinnen? 2. Gab es Engpässe bei der Finanzierung? 3. Wie wurde mit Unsicherheiten umgegangen?	1. Wie wurden die Herausforderungen bewältigt? 2. Welche Ressourcen wurden eingesetzt? 3. Welche Auswirkungen hatten die Herausforderungen auf das weitere Wachstum?
	5. Welche Risiken war Ihr Startup in der Anfangsphase ausgesetzt? Wie haben Sie diese bewältigt?	1. Welche Risiken sehen Sie für Ihr Startup? 2. Wie werden diese Risiken gemindert? 3. Wie wird mit unvorhergesehenen Risiken umgegangen?	1. Wie wird das Risikomanagement in das Controlling integriert? 2. Welche Auswirkungen haben Risiken auf die Entscheidungsfindung? 3. Wie werden Risiken in der Planung berücksichtigt?
	6. Welche Rolle spielte das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen und Risiken?	1. Welche spezifischen Kennzahlen und KPIs sind im Controlling von Startups besonders relevant, um Risiken und Herausforderungen zu identifizieren und zu bewerten? 2. Wie können Controlling-Systeme und -Prozesse in Startups optimiert werden, um eine effektive Steuerung des Unternehmens zu gewährleisten? 3. Inwiefern kann das Controlling dazu beitragen, Entscheidungen im Startup fundierter zu treffen und das Unternehmen auf eine nachhaltige Wachstumsspur zu bringen?	1. Wie kann das Controlling in Startups dazu beitragen, Risiken und Herausforderungen zu erkennen und zu bewältigen? 2. Welche konkreten Maßnahmen kann das Controlling ergreifen, um die wirtschaftliche Stabilität und den Erfolg des Startups zu sichern? 3. Wie kann das Controlling dazu beitragen, die Kommunikation mit Investoren und anderen Stakeholdern zu verbessern?

Controlling als Erfolgsfaktor von Startups			
Kat 3	7. Inwiefern nutzen Sie Controlling-Methoden, um Ihr Startup zu unterstützen?	1. Welche Controlling-Methoden setzen Sie ein? 2. Wie werden die Ergebnisse des Controllings in Entscheidungen integriert? 3. Inwiefern hat das Controlling bereits zur Optimierung von Geschäftsprozessen beigetragen?	1. Wie werden Controlling-Methoden auf die individuellen Bedürfnisse des Startups angepasst? 2. Wie wird sichergestellt, dass Controlling-Methoden zur Verbesserung des Geschäftsergebnisses beitragen? 3. Wie wird die Effektivität des Controllings gemessen und bewertet?
	8. Wie unterstützt Controlling die Entwicklung Ihres Startups?	1. Wie trägt Controlling zur Identifikation von Stärken und Schwächen bei? 2. Wie werden finanzielle Risiken identifiziert und minimiert? 3. Wie unterstützt das Controlling bei der Planung und Umsetzung von Wachstumsstrategien?	1. Wie wird sichergestellt, dass Controlling-Informationen adäquat und zeitgerecht an die Entscheidungsträger kommuniziert werden? 2. Wie wird die Effektivität der Controlling-Maßnahmen gemessen? 3. Wie wird das Controlling bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt?
	9. Wie wichtig ist das Controlling für den (Miss-)Erfolg Ihres Startups?	1. Wie wird die Bedeutung des Controllings für das Startup bewertet? 2. Wie würde sich das Startup ohne Controlling entwickeln? 3. Welche Vorteile bringt das Controlling für das Startup?	1. Wie wird das Controlling in der Unternehmenskultur des Startups verankert? 2. Wie wird die Awareness für die Bedeutung des Controllings bei den MitarbeiterInnen erhöht? 3. Wie wird sichergestellt, dass das Controlling effektiv eingesetzt wird?

Digitalisierung im Controlling			
Kat 4	10. Wie schätzen Sie die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups ein?	1. Welche digitalen Tools nutzen Sie derzeit im Controlling? 2. Wie hat sich die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling in den letzten Jahren verändert? 3. Inwiefern sind digitale Tools ein wichtiger Bestandteil Ihrer Controlling-Strategie?	1. Wie können digitale Tools im Controlling genutzt werden, um Effizienz und Genauigkeit zu verbessern? 2. Wie können digitale Tools im Controlling genutzt werden, um Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen? 3. Wie können digitale Tools im Controlling genutzt werden, um die Entscheidungsfindung zu verbessern?
	11. Welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling von Startups?	1. Welche neuen Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling von Jungunternehmen? 2. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf bestehende Controlling-Prozesse? 3. Wie gehen Sie mit den Herausforderungen der Digitalisierung im Controlling um?	1. Wie können die Herausforderungen der Digitalisierung im Controlling bewältigt werden? 2. Wie können bestehende Controlling-Prozesse angepasst werden, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden? 3. Wie können Mitarbeiter im Controlling auf die Veränderungen durch die Digitalisierung vorbereitet werden?
	12. Inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Daten und Analysen die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups?	1. Wie nutzen Sie digitale Daten und Analysen im Controlling, um Entscheidungen zu treffen? 2. Wie hat die Nutzung von digitalen Daten und Analysen im Controlling die Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen verändert? 3. Inwiefern trägt die Nutzung von digitalen Daten und Analysen im Controlling zur Verbesserung der Entscheidungsfindung bei?	1. Wie können digitale Daten und Analysen genutzt werden, um die Entscheidungsfindung im Controlling zu verbessern? 2. Wie können Mitarbeiter im Controlling auf die Verwendung von digitalen Daten und Analysen vorbereitet werden? 3. Wie können digitale Daten und Analysen genutzt werden, um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen zu verbessern?

Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups		
Kat 5	13. Haben Sie bereits Erfahrungen bei einem gescheiterten Startup gemacht?	
	14. Welche Rolle spielte das Controlling bei Ihrem Scheitern und was würden Sie rückblickend anders machen?	1. Welche konkreten Probleme sind durch das Controlling aufgetaucht? 2. Hatten Sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Controlling-Ergebnissen? 3. Gab es Entscheidungen, die aufgrund von Controlling-Daten anders hätten getroffen werden sollen?
	15. Welche Empfehlungen würden Sie angehenden Gründern bezüglich des Controllings in ihrem Startup geben?	1. Welche Instrumente und Methoden sollten Gründer einsetzen? 2. Wie oft sollten sie das Controlling durchführen? 3. Welche Fehler sollten vermieden werden?

Tabelle 8 Interviewleitfaden

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassung der ExpertInnenaussagen

Codesystem aus Maxqda	Zusammenfassung der Expertenaussagen
1. Gründung von Startups	<p>Die Motivation zur Gründung von Startups ist vielfältig und umfasst verschiedene Faktoren wie der Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit, persönliche Interessen, Unzufriedenheit mit dem aktuellen Job, vorherige Erfahrungen in der Selbstständigkeit oder die Identifizierung einer Marktchance.</p> <p>Die Ziele von Startups umfassen schnelles Wachstum, die Etablierung des Geschäftsmodells, die Gewinnung von Marktanteilen und Kunden, langfristige Erfolgsstrategien und Skalierung des Unternehmens, das Ziel an die Börse zu gehen oder von einem großen Unternehmen gekauft zu werden.</p> <p>Erfolgsindikatoren sind Kennzahlen wie Umsatz und Ergebnis sowie die Kundenzufriedenheit. Investoren spielen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Skalierung und Exit-Strategien. In verschiedenen Branchen wie dem Healthcare-Bereich und der Immobilienbranche zielen Startups auf die Optimierung von Prozessen und Veränderungen auf dem Markt ab, um positive Auswirkungen zu erzielen.</p>
1.1 Motivation zur Gründung	<p>Vielfältige Motivation zur Gründung von Startups Geld als Motiv: Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit Interessen und Leidenschaften als Antrieb Unzufriedenheit mit dem aktuellen Job als Motivation Erfahrungen in der Selbstständigkeit als Ausgangspunkt für Neugründung Marktchance und Schließung einer Marktlücke als Faktor Ziel, an die Börse zu gehen oder von einem großen Unternehmen gekauft zu werden Motivation, anderen zu helfen (z. B. älteren Menschen bei Social Media, Pharmaindustrie bei Prozessoptimierung)</p>
1.2 Ziele des Unternehmens	<p>Ziele von Startups: schnelles Wachstum und Marktetablierung Etablierung des Geschäftsmodells Gewinnung von Marktanteilen und Kunden Langfristige Erfolgsstrategie und Skalierung des Unternehmens Erfolgsmessung anhand von Kennzahlen wie Umsatz und Ergebnis Kunden-zufriedenheit als Erfolgsindikator Investoren als Unterstützung für Skalierung und Exit-Strategien Exit-Szenarien wie Unternehmensverkauf oder IPO Schaffen eines eigenen Unternehmens und Lebensunterhalts</p>
1.2.1 Ziel etwas am Markt zu bewirken	<p>Optimierung von Trainingsprozessen Veränderung der Immobilienbranche und Etablierung einer neuen Arbeitsweise Erfolgsmessung anhand von Kennzahlen und Kundenzufriedenheit Fokus auf Marktveränderung und positive Auswirkungen</p>
1.2.2 Geld als Ziel (Exit)	<p>Wenn man ein Exit-Szenario plant, sollte dies zu Beginn geplant werden (Verkauf oder Börsengang des Unternehmens) Investoren streben oft Verkauf oder Börsengang an</p>
1.3 Controllinginstrumente in der Startupphase	<p>Experten betonen, Controllinginstrumente am Anfang der Unternehmensgründung nicht unbedingt notwendig Fokus liegt zunächst auf Businessplan-Erstellung Businessplan umfasst Marktgröße, Teamstruktur, regulatorische Aspekte, Konkurrenzanalyse Finanzplan für fünf Jahre, erste beiden Jahre monatlich bilanzieren Investoren bevorzugen monatliche Überprüfung der KPIs Excel am häufigsten verwendetes Tool für Finanzplanung und Controlling in Startphase Andere Tools je nach Bedarf einsetzbar Sauberer Business- und Finanzplan wichtig Notwendige Fähigkeiten im Gründer-Team vorhanden Mit Unternehmenswachstum ändert sich Controlling, CFO kann ins Team geholt werden</p>
2. Herausforderungen und Risiken	<p>Startups stehen in der Anfangsphase vor vielen Herausforderungen, darunter die Kundenakquise und der Aufbau einer stabilen Pipeline. Es ist wichtig, Verluste zu akzeptieren und Investorengelder aufzunehmen, um zu wachsen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, die richtige Balance zwischen Prozessoptimierung und Freiheit zu finden, während das Thema Finanzierung mit hohen Investitionskosten und keinem Einkommen eine große Rolle spielt.</p> <p>Im Recruiting müssen Startups sorgfältig abwägen, um gute Mitarbeiter bezahlen zu können, und die Liquidität im Blick behalten.</p> <p>Das Finanzmanagement stellt insbesondere in der Anfangsphase eine Herausforderung dar, da Startups den finanziellen Halt nicht verlieren dürfen und Engpässe in der Finanzierung vermeiden sollten. Kapitalherausforderungen variieren je nach Branche, und ein Cashflow-Rechner kann helfen, den finanziellen Spielraum abzuschätzen und Entscheidungen zu treffen.</p>
2.1 Herausforderungen in der Anfangsphase	<p>Anfangsphase mit vielen Herausforderungen und Risiken Kundenakquise und Aufbau stabiler Pipeline große Hürde Verluste akzeptieren und Investorengelder aufnehmen oft notwendig Wachstum durch schnelles Lernen und Fehler machen Prozessoptimierung und Balance zwischen Prozess und Freiheit herausfordernd Finanzierung als wichtiges Thema mit hohen Investitionskosten und keinem Einkommen Herausforderungen bei effektiven Marketingmaßnahmen Geringes Verständnis für Steuern und Buchhaltung Klares Verständnis von Gewinn, Marge und Nutzung eines Cashflow-Rechners wichtig Schwierigkeiten im Enterprise-Bereich, öffentliche Gelder und Förderungen zu erhalten Fehlende Sales-Komponente erschwert schnelle Markteinführung und Entwicklung der richtigen Features Suche nach den richtigen Marketing- und Sales-Fachleuten</p>
2.1.1 Rekrutierung	<p>Anfangsphase mit vielen Herausforderungen und Risiken im Recruiting Geld und die Frage nach der Bezahlbarkeit von guten Mitarbeitern immer präsent Gezielte Investition des Kapitals und Abwägung zwischen betrieblichen Aufwänden und Mitarbeiter/Vertrieb Schwierige Balance zwischen guten Mitarbeitern und Verantwortung für Arbeitsplätze Hohe Sensibilität für Fehler, da ein falscher Schritt zur Insolvenz führen kann Wichtige Rolle der klaren Planung und Liquiditätsüberwachung Sorgfältige Überlegung vor Neueinstellungen, da Fehler sehr sensibel behandelt werden müssen.</p>
2.1.2 Finanzmanagement	<p>Finanzmanagement als Herausforderung für Startups, besonders in der Anfangsphase Vorherige Krisen haben zu billigem Geld und hohen Bewertungen bei Investitionsrunden geführt Wichtigkeit, nicht den finanziellen Halt zu verlieren und Engpässe in der Finanzierung zu vermeiden In der Anfangsphase benötigen Startups oft nicht viel Kapital und können mit eigenen Ersparnissen starten Bei Expansionsschritten verstärktes Augenmerk auf Finanzmanagement und Anpassung der Reporting-Intervalle Bootstrapping als organische Wachstumsmöglichkeit, jedoch stark abhängig von Kundenakquise Häufige Probleme von Startups: Mangel an stabilem Einkommen und Sales-Pipeline am Anfang Investoren können finanzielle Unterstützung bieten, aber als Softwareunternehmen muss weiterhin viel investiert werden Kapitalherausforderungen in der Beratungsbranche eher gering, jedoch möglicherweise schwieriger bei Produktentwicklung Verwendung eines Cashflow-Rechners, um den finanziellen Spielraum abzuschätzen und Einstellung neuer Mitarbeiter zu entscheiden.</p>

2.2 Risiken in der Anfangsphase	Die finanzielle Situation stellt in der Anfangsphase eines Startups die größte Herausforderung dar, da Liquidität gesichert und die richtige Balance zwischen Mitarbeitern und Verantwortung gefunden werden muss. Das Controlling spielt eine wichtige Rolle bei der Strukturierung von Prozessen und der Zielerreichung, während ein frühzeitiges Controlling empfohlen wird, um auf Probleme zu reagieren. Ein Experte meinte, dass Controlling am Anfang eines Startups nicht wichtig ist, aber es würde relevant werden, wenn der Vertriebsprozess strukturiert sein würde und das Unternehmen wachsen würde.
2.2.1 Finanzielle Risiken	Finanzielle Situation als größte Herausforderung und Risiko für Startups in der Anfangsphase Notwendigkeit, Liquidität zu sichern und die richtige Balance zwischen Mitarbeitern und Verantwortung zu finden Hohe Sensibilität der Marge für Fehler und häufige Liquiditätsprobleme bei Startups Bedeutung der Liquiditätsplanung, insbesondere in der aktuellen COVID-Situation, um Mitarbeiter bezahlen zu können Kundengewinnung und Liquidität als zentrale Faktoren in der Anfangsphase ohne Investoren Einfache Berechnung der Ausgabenseite, aber variable Einnahmenseite
2.2.2 Betriebliche Risiken	Betriebliche Risiken in der Anfangsphase, wie das Finden von Kunden und das Lernen von Prozessen Gleichgewicht zwischen Wachstum und Einstellung guter Mitarbeiter finden Herausforderungen in einem volatilen Markt wie dem KI-Markt agieren und sich den Marktbedingungen anpassen Anpassbarkeit der Software und KI-Modelle als wichtiger Faktor Datenschutz und Flexibilität der Infrastruktur (Cloud oder Private Cloud) als relevante Themen
2.3 Rolle des Controllings	Rolle des Controllings abhängig von Unternehmensphase und Herausforderungen Controlling relevanter, wenn Unternehmen global agiert und Größe erreicht hat Strukturierung und Kontrolle von Prozessen und Zielerreichung Basis Finanzplanung und Soll-Ist-Vergleich der G&V Operatives Controlling, insbesondere Cash Flow Management und Liquiditätsplanung CRM-Tools zur Kontrolle von Vertriebsprozessen Controlling unterstützt Neukundenakquise und Einstellungsentscheidungen Wichtig, Controlling frühzeitig zu betreiben und auf Probleme zu reagieren Gründer übernimmt oft selbst das Controlling, langfristig Einstellung eines CFOs empfohlen Starkes Marketing-Controlling mit verschiedenen Tools im Unternehmen des Interviewten
2.3.1 Verständnis von Controlling	Controlling am Anfang eines Startups nicht unbedingt notwendig Fokus auf einfacher Einnahmen-Ausgaben-Rechnung Grundverständnis, dass Einnahmen größer als Ausgaben sein sollten Mangelndes Wissen in Buchhaltung und Steuern, Hilfe durch Steuerberater oder erfahrene CFOs Controlling relevant, wenn Vertriebsprozess strukturiert und Unternehmen wächst Mögliche Einstellung eines eigenen Controllers zu einem späteren Zeitpunkt Gründer trägt alle notwendigen Fähigkeiten und Aufgaben bis dahin selbst Auslagerung des Controllings erst bei ausreichender Unternehmensgröße

3. Controlling als Erfolgsfaktor	Controlling spielt eine wachsende Rolle für Startups, unterstützt bei Wachstumspotenzialen und strategischen Entscheidungen sowie der Vermeidung von Liquiditätsengpässen. Es umfasst Methoden wie Buchhaltung, Accounting und Planung, dient der Kontrolle von Prozessen und Kennzahlen und hat eine ganzheitliche Bedeutung für das Unternehmen. Während Controlling in der Gründungsphase eine untergeordnete Rolle spielt, wird es mit zunehmender Größe und Komplexität wichtiger und hilft dabei, Unternehmensprozesse zu messen, zu verbessern und den finanziellen Überblick zu behalten.
3.1 Controlling für die Entwicklung des Startups	Controlling als wichtiger Erfolgsfaktor für Startups Vernachlässigung in kleineren Startups, aber zunehmende Bedeutung mit Unternehmensgröße Unterstützung bei Wachstumspotenzialen und strategischen Entscheidungen Einsatz von Tools wie Agicap, sevDesk und Personio Operatives Controlling zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen Bedeutung von Prognose und Vorhersage für frühzeitiges Reagieren auf Veränderungen
3.2 Nutzung von Controlling-Methoden als Unterstützung	Wichtigkeit von Controlling-Methoden wie Buchhaltung, Accounting und Planung Verständnis und Skalierung des Unternehmens durch Controlling Setzen klarer Ziele und Kontrolle von Prozessen für Management-Entscheidungen Bedeutung von Kennzahlen wie Telefonaten und Kundenakquise zur Messung des Unternehmenserfolgs Einsatz von klassischem Soll-Ist-Vergleich, Budget-Plan, Pipeline-Controlling, Finanz-Controlling und Ressourcen-Controlling Controlling als umfassender Ansatz in der gesamten Unternehmung
3.3 Wichtigkeit des Controlling für den (Miss-)Erfolg	Controlling spielt in der Gründungsphase von Startups eine untergeordnete Rolle Mit zunehmender Größe und Komplexität des Unternehmens wird Controlling wichtiger Relevanz von Controlling bei Finanzüberblicksverlust und Problemerkennung Messen und Verbessern von Unternehmensprozessen durch Controlling Erkennen und Umsetzen von Wachstumspotenzialen Wichtigkeit des Controllings für den Erfolg eines Startups Überwachung der Finanzen und Ableitung von Maßnahmen durch Controlling Bedeutung einer guten operativen Buchhaltung Fehlendes Controlling kann für ein Startup problematisch sein.

4. Digitalisierung im Controlling	Digitale Tools spielen eine wichtige Rolle im Controlling von Startups, indem sie Zeit und Kosten sparen und Wettbewerbsvorteile bieten. Dabei werden Tools wie Agicap, sevDesk und Personio für Liquiditätsplanung, Buchhaltung und HR genutzt. Die Digitalisierung im Controlling stellt jedoch auch Herausforderungen dar, da es schwierig sein kann, Markt- und Kosteninformationen zu beschaffen und keine einzelne Lösung alle Anforderungen abdeckt. Zudem beeinflusst die Digitalisierung die Entscheidungsfindung von Startups durch Echtzeit-Feedback, Prognosen mit KI und die Verwendung von Kennzahlen zur Bewertung des Geschäftserfolgs.
4.1 Bedeutung von digitalen Tools im Controlling	Digitale Tools im Controlling von Startups werden als sehr wichtig eingeschätzt Digitale Tools sparen Zeit und Kosten und bieten Wettbewerbsvorteile Agicap für Liquiditätsplanung, sevDesk für Buchhaltung und Personio für HR sind wichtige Tools Digitalisierung und Automatisierung werden auch in der Steuerberatung genutzt Excel dient oft als Basis, aber es gibt auch neue Tools wie ChatGPT und Sales Navigator von LinkedIn Unternehmen, die nicht auf Digitalisierung setzen, werden in Zukunft Probleme haben
4.2 Herausforderung durch digitale Tools im Controlling	Die Digitalisierung im Controlling stellt Startups vor Herausforderungen Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Markt- und Kosteninformationen Jede Abteilung betrachtet sich als die wichtigste Es gibt viele digitale Tools, aber keines deckt alles ab Schnelle Entwicklung im Online-Bereich mit ständig neuen Tools Herausforderungen: Kontrolle behalten, Anpassung an neue Systeme, Prozessumstellung Excel wird oft als Basis verwendet, aber bei Wachstum Überlegung von Controlling-Software Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Daten für Marktprognosen Selbstinformations- und Lernmöglichkeiten sind vielfältig
4.3 Entscheidungsfindung mit Controlling	Digitalisierung im Controlling beeinflusst Entscheidungsfindung von Startups Aufbau von Strukturen und Delegation von Entscheidungsbefugnissen in den ersten Jahren Akute Probleme führen zu Entscheidungen auf monatlicher Ebene Digitale Tools sind unverzichtbar für Echtzeit-Feedback und Marktbeobachtung Nutzung von KI oder Algorithmen für Prognosen Verwendung von Kennzahlen im Controlling zur Bewertung der Geschäftsentwicklung Maßnahmen zur Zielerreichung und Verbesserung von Abweichungen Datenanalysen für Liquiditätssicherung und nachhaltiges Wachstum Einbeziehung von Markt- und Konkurrenzanalysen ins Controlling

5. Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups	Bei gescheiterten Startups spielte das Controlling oft keine Rolle, während falsche Partner und ungewollte Produkte Hauptursachen für das Scheitern waren. Ein Experte bestätigt, dass Scheitern zum Unternehmensprozess gehört und betont die Bedeutung einer sorgfältigen Unternehmensplanung und betriebswirtschaftlichen Grundlagen, um das Scheitern zu vermeiden. Eine Expertin berichtet von Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups und betont die wichtige Rolle des Controllings bei der Kalkulation und Kontrolle des Unternehmens. Es wird empfohlen, vor der Gründung Gedanken über ein mögliches Exitszenario zu machen und Controlling frühzeitig zu integrieren, um Prozesse zu optimieren und das Unternehmen erfolgreich zu führen.
5.1 Erfahrungen bei einem gescheiterten Startup	Controlling spielte bei einem gescheiterten Startup keine Rolle, falsche Partner und ungewollte Produkte waren die Hauptursachen. Bei einem anderen Startup war Controlling relevant aufgrund hoher Produktionskosten und Schwierigkeiten im Vertrieb. Experte bestätigt, dass Scheitern zum Unternehmensprozess gehört und mehrere Faktoren beteiligt sein können. Betonung der Bedeutung einer sorgfältigen Unternehmensplanung und betriebswirtschaftlicher Grundlagen zur Vermeidung von Scheitern. Unterscheidung zwischen persönlichem und wirtschaftlichem Scheitern. Bericht des Experten über seine Erfahrungen als Berater von Startups.
5.2 Rolle des Controlling beim Scheitern - was anders machen?	Expertin berichtet von Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups. Betonung der wichtigen Rolle des Controllings bei der Kalkulation und Kontrolle des Unternehmens. Fokus auf das Überdenken des Exitszenarios und regelmäßige Überprüfung der Erreichbarkeit. Effiziente Nutzung des Controllings zur Kostenkontrolle und Preisplanung. Betonung der Bedeutung einer umfassenden Berücksichtigung des Geschäftsmodells von Anfang an. Empfehlung, vor der Gründung Gedanken über das Exitszenario zu machen und betriebswirtschaftliche Grundlagen zu kennen. Ziel: Vermeidung des Scheiterns des Unternehmens durch solide Controlling-Maßnahmen.
5.3 Empfehlungen für zukünftige Gründer	Empfehlung, sich vor der Gründung Gedanken über ein mögliches Exitszenario zu machen. Etablierung standardisierter Prozesse im Unternehmen. Wichtigkeit der Kostenkontrolle und Erstellung einer realistischen Planungsrechnung. Einholen von externem Feedback und Herausfordern der Business-Idee. Frühzeitige Integration von Controlling zur Prozessoptimierung und Datennutzung. Vorteilhaft, eine erfahrene Person im COO/CFO-Bereich zu haben. Akzeptanz des Scheiterns als Lern- und Wachstumsmöglichkeit.
6. Neue Aspekte (Induktiv)	Die Experten betonen die Bedeutung des kontinuierlichen Kundenkontakts und der Prozessoptimierung für Startups. Sie empfehlen, Fehler als Lernchance zu betrachten und zu akzeptieren, dass die erste Produktversion nicht endgültig ist. Das Wachstum von Startups wird als Herausforderung angesehen, bei der es darum geht, eine kritische Masse an Kunden und Umsätzen zu erreichen und schnelles Lernen und Fehlermachen als Wachstumchance zu nutzen. Auch die Bedeutung des Controllings bei globaler Agierung und Expansion wird hervorgehoben. Im Zusammenhang mit der KI im Controlling wird diskutiert, dass die Zukunftsvorhersage aufgrund politischer Veränderungen schwierig ist und die Pandemie die Freizeitbranche stark beeinträchtigt hat. Es wird auch die Notwendigkeit betont, frühzeitig ein Controlling-System zu implementieren, um die Kosten im Blick zu behalten. Weitere Aspekte, die diskutiert werden, sind die Herausforderungen im KI-Markt und die Durchlaufen unterschiedlicher Unternehmensstufen für Startups.
6.1 Trial & Error / Optimierung / Standardisierung	Wichtigkeit des kontinuierlichen Kundenkontakts und Prozessoptimierung. Berücksichtigung von Soft Skills zur Mitarbeiterunterstützung. Fehler als Lernmöglichkeit betrachten. Erste Produktversion ist nicht endgültig. Herausforderung, kritische Masse an Kunden und Umsätzen zu erreichen. Schnelles Lernen und Fehler machen als Wachstumchance. Aufbau interner Strukturen nach einigen Jahren.
6.2 Neue Trends	Im Bereich des Controllings wird die Rolle der künstlichen Intelligenz (KI) diskutiert, insbesondere in Bezug auf die Analyse von Bilanzen und Saldenlisten. Es wird betont, dass KI im Controlling Chancen aufzeigen kann, obwohl derzeit vor allem größere Consulting-Unternehmen von dieser Technologie profitieren, während kleinere Unternehmen aufgrund fehlender Datenmengen noch nicht davon profitieren können. Der KI-Markt birgt Risiken aufgrund seiner schnellen Veränderungen und Volatilität. Als Erfolgsfaktoren werden Agilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Marktbedingungen identifiziert. Zudem werden die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Infrastruktur der Kunden diskutiert. Die Experten betonen auch die Bedeutung des Glücks und die Herausforderungen der Zukunftsplanung in einer unsicheren und sich schnell verändernden Welt (VUCA-Welt). Das agile OKR-Modell von Google wird als Ansatz für die Anpassungsfähigkeit in diesem Unternehmensumfeld genannt.
6.2.1 Künstliche Intelligenz	Künstliche Intelligenz im Bereich Controlling und Analyse von Bilanzen und Saldenlisten. Erwähnung der Möglichkeit, dass KI im Controlling Chancen aufzeigen kann. Ein großes Consulting-Unternehmen analysiert bereits mit KI, während kleinere Unternehmen aufgrund fehlender Datenmengen noch nicht davon profitieren können. Risiken im KI-Markt aufgrund seiner schnellen Veränderungen und Volatilität. Erfolgsfaktoren sind Agilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Marktbedingungen. Auswirkungen der Pandemie auf die Infrastruktur der Kunden.
6.2.2 VUCA	Die Experten diskutieren neue Aspekte und Trends im Bereich des Controllings, insbesondere im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz (KI). Dabei wird erwähnt, dass KI im Controlling Möglichkeiten aufzeigen kann, jedoch aktuell vor allem von größeren Consulting-Unternehmen genutzt wird, während kleinere Unternehmen aufgrund fehlender Datenmengen noch nicht davon profitieren können. Die schnellen Veränderungen und Volatilität im KI-Markt stellen auch Risiken dar. Erfolgsfaktoren werden in Agilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Marktbedingungen gesehen. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie werden speziell in der Freizeitbranche spürbar, insbesondere im Bereich des Marketings und der Umsatzgenerierung. Die Diskussion beinhaltet auch die Betonung der Rolle des Glücks und die Herausforderungen bei der Zukunftsplanung in einer unsicheren und sich schnell verändernden Welt (VUCA-Welt). Es wird auf das agile OKR-Modell von Google hingewiesen, das die Anpassungsfähigkeit in einem solchen Unternehmensumfeld fördern kann.
6.3 Marketing & Vertrieb	Erster Schritt: Evaluierung der technischen Machbarkeit bei komplexen Technologien. Prüfung des langfristigen Return on Investment und der Marktgröße. Datengetriebenes Controlling, das auch ins Marketing einfließt. Beobachtung von Marktveränderungen und Konkurrenzanalysen. Herausforderungen bei der Kundenakquise aufgrund fehlender Sales-Komponente.
6.4 Wachstumsprobleme	Die Experten diskutieren die Wachstumsprobleme, die bei der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmen auftreten können. Die Zeitzone-Problematik erschwert eine zeitnahe Kommunikation, und es gibt unterschiedliche Einflüsse auf den Markt und soziale Grundvoraussetzungen in verschiedenen Ländern. Die fehlende Möglichkeit für kurze Dienstwege und direkte Kommunikation stellt eine weitere Herausforderung dar, ebenso wie die Schwierigkeit, kritische Rückfragen in der Beratung zu stellen, ohne den Klienten zu verärgern. Darüber hinaus wird die Bedeutung von Transparenz und Kontrolle beim Wachstum von Startups hervorgehoben. Es wird erwähnt, dass viele Startups Investoren zu Beginn anlügen, aber mit zunehmendem Wachstum und der Einstellung von mehr Mitarbeitern wird es schwieriger, den Überblick zu behalten. Die Experten betonen auch die Wichtigkeit von Key Performance Indicators (KPIs) und Datenanalyse zur Verbesserung des Unternehmenserfolgs. Schließlich wird die Kommunikation eines Exit-Szenarios und die Transparenz gegenüber Partnern als bedeutend erachtet.
6.4.1 Kommunikation beim Wachsen	Wachstumsprobleme bei Zusammenarbeit in internationalen Unternehmen. Zeitzone-Problematik erschwert zeitnahe Kommunikation. Unterschiedliche Einflüsse auf den Markt und soziale Grundvoraussetzungen in verschiedenen Ländern. Fehlende Möglichkeit für kurze Dienstwege und direkte Kommunikation. Schwierigkeiten in der Beratung, kritische Rückfragen zu stellen, ohne den Klienten zu verärgern.
6.4.2 Transparenz beim Wachsen	Wachstumsprobleme von Startups. Bedeutung von Transparenz und Kontrolle beim Wachsen. Startups lügen oft Investoren anfangs an. Schwierigkeit, den Überblick bei wachsendem Unternehmen zu behalten. Notwendigkeit eines Controllers bei Einstellung von mehr Mitarbeitern. Wichtigkeit von KPIs und Datenanalyse zur Verbesserung des Unternehmens. Kommunikation eines Exit-Szenarios und Transparenz gegenüber Partnern.

Tabelle 9 Zusammenfassung der Expertenaussagen

Quelle: Eigene Darstellung

Codebuch

Codebuch

Sarah MA.mx22

05.07.2023

Codesystem

1 Gründung von Startups	0
1.1 Motivation zur Gründung	17
1.2 Ziele des Unternehmens	15
1.2.1 Ziel etwas am Markt zu bewirken	8
1.2.2 Geld als Ziel (Exit)	3
1.3 Controllinginstrumente in der Startphase	27
2 Herausforderungen und Risiken	0
2.1 Herausforderungen in der Anfangsphase	31
2.1.1 Rekrutierung	13
2.1.2 Finanzmanagement	12
2.2 Risiken in der Anfangsphase	23
2.2.1 Finanzielle Risiken	9
2.2.2 Betriebliche Risiken	7
2.3 Rolle des Controllings	28
2.3.1 Verständnis von Controlling	15
3 Controlling als Erfolgsfaktor	0
3.1 Controlling für die Entwicklung des Startups	25
3.2 Nutzung von Controlling-Methoden als Unterstützung	23
3.3 Wichtigkeit des Controlling für den (Miss-)Erfolg	25
4 Digitalisierung im Controlling	0
4.1 Bedeutung von digitalen Tools im Controlling	25
4.2 Herausforderung durch digitale Tools im Controlling	16
4.3 Entscheidungsfindung mit Controlling	16
5 Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups	0
5.1 Erfahrungen bei einem gescheiterten Startup	12
5.2 Rolle des Controlling beim Scheitern - was anders machen?	10
5.3 Empfehlungen für zukünftige Gründer	16
6 Neue Aspekte (Induktiv)	0
6.1 Trial & Error / Optimierung / Standardisierung	14
6.2 Neue Trends	9
6.2.1 Künstliche Intelligenz	3
6.2.2 VUCA	6
6.3 Marketing & Vertrieb	8
6.4 Wachstumsprobleme	11
6.4.1 Kommunikation beim Wachsen	4
6.4.2 Transparenz beim Wachsen	6

1 Gründung von Startups

Die Kategorie "Gründung von Startups" ist von zentraler Bedeutung für den Interviewleitfaden, da sie den Startpunkt des Unternehmenslebenszyklus repräsentiert. In dieser Phase werden grundlegende Entscheidungen und Schritte getroffen, die das weitere Wachstum und die Entwicklung des Startups maßgeblich beeinflussen. Durch gezielte Fragen zu Themen wie der Identifizierung von Geschäftsmöglichkeiten, der Auswahl des Geschäftsmodells und der Gründungsteam-Zusammensetzung können Einblicke gewonnen werden, wie das Controlling von Beginn an in die strategische Ausrichtung und die langfristigen Ziele des Startups integriert werden kann.

1.1 Motivation zur Gründung

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die Motivation und den Hintergrund der Gründung des Startups zu verstehen.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage liefert wichtige Informationen darüber, warum das Startup gegründet wurde und welche Ziele damit verfolgt werden. Dies ermöglicht es, den Kontext der weiteren Fragen besser zu verstehen und den Zusammenhang zwischen Gründungsmotivation und dem Einfluss des Controllings auf den Erfolg des Startups zu analysieren.

1.2 Ziele des Unternehmens

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, das übergeordnete Ziel des Startups zu ermitteln.

Begründung: Das Verständnis der Ziele des Startups ist von zentraler Bedeutung, um den Fokus und die Ausrichtung des Unternehmens zu verstehen. Es ermöglicht eine spätere Bewertung, inwiefern das Controlling zur Erreichung dieser Ziele beiträgt und welchen Einfluss es auf den Erfolg des Startups hat.

1.2.1 Ziel etwas am Markt zu bewirken

In dieser induktiven Kategorie haben die Experten nicht monetäre Ziele genannt, die z.B. etwas am Markt bewirken sollten. Dessen Einfluss auf den Aufbau des Controllings ist interessant.

1.2.2 Geld als Ziel (Exit)

Hier wurden monetäre Ziele genannt und auch hier gibt es andere Einflussfaktoren für den Aufbau eines Controllings.

1.3 Controllinginstrumente in der Startphase

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welche Controllinginstrumente in der Anfangsphase des Startups eingesetzt wurden, um das Geschäftsmodell zu entwickeln.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht einen Einblick in die konkreten Controllinginstrumente, die in der Gründungsphase angewendet wurden. Dadurch kann analysiert werden, wie das Controlling von Anfang an zur Gestaltung und Optimierung des Geschäftsmodells beiträgt und welche Auswirkungen dies auf den Erfolg des Startups hat.

2 Herausforderungen und Risiken

Die Kategorie "Besondere Herausforderungen und Risikofaktoren in der Anfangsphase" fokussiert sich auf die spezifischen Schwierigkeiten und Risiken, mit denen Startups zu Beginn konfrontiert sind. Hierbei können Fragen zum Umgang mit begrenzten Ressourcen, der Unsicherheit des Marktes, der Kapitalbeschaffung und der Bewältigung von Wettbewerbsdruck gestellt werden. Durch das Verstehen dieser Herausforderungen kann das Controlling gezielt darauf ausgerichtet werden, um die Überlebensfähigkeit und den Erfolg des Startups in dieser kritischen Phase zu unterstützen.

2.1 Herausforderungen in der Anfangsphase

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welche spezifischen Herausforderungen das Startup in der Anfangsphase bewältigen musste oder welche Herausforderungen allgemein für Startups in dieser Phase typisch sind.

Begründung: Die Identifikation der besonderen Herausforderungen in der Anfangsphase ermöglicht es, den Einfluss des Controllings bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu analysieren. Dadurch kann beurteilt werden, wie das Controlling zur Lösung von Problemen beiträgt und den Erfolg des Startups beeinflusst.

2.1.1 Rekrutierung

Diese induktive Subkategorie umfasst die Rekrutierung bei Startups.

2.1.2 Finanzmanagement

Erkenntnisse und Erfahrungen im Finanzmanagement werden in dieser Kategorie zugeordnet.

2.2 Risiken in der Anfangsphase

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die spezifischen Risiken zu ermitteln, denen das Startup in der Anfangsphase ausgesetzt war, und welche Maßnahmen ergriffen wurden, um diese Risiken zu bewältigen.

Begründung: Die Identifikation und Bewältigung von Risiken in der Anfangsphase ist entscheidend für den Erfolg eines Startups. Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es, den Zusammenhang zwischen Controllingmaßnahmen und der Risikobewältigung zu analysieren und zu bewerten.

2.2.1 Finanzielle Risiken

Finanzielle Risiken die in der Anfangsphase auftreten könnten.

2.2.2 Betriebliche Risiken

Die Subkategorie umfasst betriebliche Risiken in der Anfangsphase.

2.3 Rolle des Controllings

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welchen Beitrag das Controlling bei der Bewältigung von Herausforderungen und Risiken in der Anfangsphase des Startups geleistet hat.

Begründung: Durch die Beantwortung dieser Frage kann der konkrete Einfluss des Controllings auf die Bewältigung von Herausforderungen und Risiken untersucht werden. Es ermöglicht die Einschätzung, inwiefern das Controlling zur erfolgreichen Überwindung von Schwierigkeiten beigetragen hat und welchen Wert es für das Startup hat.

2.3.1 Verständnis von Controlling

Diese Subkategorie untersucht das Verständnis der Experten.

3 Controlling als Erfolgsfaktor

Die Kategorie "Controlling als Erfolgsfaktor von Startups" zielt darauf ab, die Bedeutung eines effektiven Controllings für den Erfolg von Startups zu beleuchten. Durch Fragen zu Controlling-Instrumenten,

Leistungsmessung und strategischer Ausrichtung können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie das Controlling dazu beitragen kann, die Leistung, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Startups zu verbessern. Ein tieferes Verständnis davon, wie ein wirksames Controllingssystem in der Praxis implementiert werden kann, ermöglicht es den Forschenden, Empfehlungen und Handlungsempfehlungen für angehende GründerInnen abzuleiten.

3.1 Controlling für die Entwicklung des Startups

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die spezifische Rolle des Controllings bei der Entwicklung des Startups zu ermitteln.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es, den konkreten Einfluss des Controllings auf die Entwicklung des Startups zu analysieren. Es hilft dabei zu verstehen, wie das Controlling zur Steuerung des Wachstums, zur Verbesserung von Prozessen und zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt.

3.2 Nutzung von Controlling-Methoden als Unterstützung

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, in welchem Umfang das Startup Controlling-Methoden einsetzt, um das Unternehmen zu unterstützen.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage liefert Informationen darüber, in welchem Maße das Controlling im laufenden Betrieb des Startups genutzt wird. Es ermöglicht die Analyse, wie das Controlling dazu beiträgt, die Geschäftstätigkeit zu optimieren, Entscheidungen zu treffen und den Erfolg des Startups zu steigern.

3.3 Wichtigkeit des Controllings für den (Miss-)Erfolg

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die Bedeutung des Controllings für den Erfolg oder Misserfolg des Startups aus Sicht der Interviewten zu ermitteln.

Begründung: Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht eine Einschätzung der Wichtigkeit des Controllings für den Erfolg des Startups. Es hilft dabei zu verstehen, ob das Controlling als kritischer Erfolgsfaktor betrachtet wird und welchen Einfluss es auf die Leistung und Rentabilität des Unternehmens hat.

4 Digitalisierung im Controlling

Die Kategorie "Digitalisierung im Controlling" ist von großer Relevanz, da die fortschreitende Digitalisierung einen erheblichen Einfluss auf das Controlling von Startups hat. Durch gezielte Fragen zu Themen wie der Nutzung von Datenanalyse, Automatisierung von Prozessen und Implementierung digitaler Tools im Controlling können Einblicke gewonnen werden, wie Startups die Chancen der Digitalisierung nutzen können, um ihre Controllingaktivitäten effizienter und effektiver zu gestalten.

4.1 Bedeutung von digitalen Tools im Controlling

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die Einschätzung der Interviewten hinsichtlich der Bedeutung digitaler Tools im Controlling von Startups zu ermitteln.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht eine Bewertung der Bedeutung und des Nutzens digitaler Tools im Kontext des Controllings für Startups. Es hilft dabei, den Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling zu analysieren und die Potenziale sowie Herausforderungen zu erkennen.

4.2 Herausforderung durch digitale Tools im Controlling

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, die spezifischen Herausforderungen zu ermitteln, die sich für Startups durch die Digitalisierung im Kontext des Controllings ergeben.

Begründung: Die Identifikation der Herausforderungen, die mit der Digitalisierung im Controlling einhergehen, ermöglicht es, die Auswirkungen und Anpassungsbedarfe für Startups zu verstehen. Es hilft dabei, die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Kontext des Controllings zu analysieren und geeignete Strategien zu entwickeln.

4.3 Entscheidungsfindung mit Controlling

Definition: Diese Frage zielt darauf ab, den Einfluss der Nutzung von digitalen Daten und Analysen auf die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups zu ermitteln.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es, den Beitrag von digitalen Daten und Analysen zur Entscheidungsfindung im Controlling zu analysieren. Es hilft dabei, den Wert von datengetriebener und datenbasierten Erkenntnissen für das Controlling zu bewerten und die Auswirkungen auf den Erfolg des Startups zu verstehen.

5 Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups

Die Kategorie "Erfahrungen im Controlling von gescheiterten Startups" befasst sich mit den Lehren, die aus dem Scheitern von Startups gezogen werden können. Durch Fragen zu den Gründen des Scheiterns, den erkannten Schwachstellen im Controlling und den Erfahrungen der Gründerinnen und Gründer können wertvolle Empfehlungen für angehende GründerInnen zu geben, wie sie diese vermeiden können, um ihre Erfolgchancen zu erhöhen.

Hierbei ist zu erwähnen, dass damit gerechnet wird, dass die Kat 5 nicht von jeder/m ExpertIn beantwortet werden kann, abhängig davon, ob bereits Erfahrungen vorliegen oder nicht.

5.1 Erfahrungen bei einem gescheiterten Startup

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, ob die Interviewten bereits Erfahrungen mit einem gescheiterten Startup haben.

Begründung: Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht es, den Erfahrungshintergrund der Interviewten zu bewerten und zu analysieren, welche Erkenntnisse aus dem Scheitern von Startups gewonnen wurden. Es hilft dabei, die Bedeutung des Controllings bei der Vermeidung von Fehlern und dem Umgang mit Scheitern zu untersuchen.

5.2 Rolle des Controllings beim Scheitern - was anders machen?

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welche Rolle das Controlling beim Scheitern eines Startups gespielt hat und welche Erkenntnisse rückblickend gewonnen wurden.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es, den Einfluss des Controllings auf das Scheitern eines Startups zu analysieren. Es hilft dabei, die Lehren aus dem Scheitern zu ziehen und zu verstehen, wie das Controlling zukünftig dazu beitragen kann, ähnliche Situationen zu vermeiden oder besser zu bewältigen.

5.3 Empfehlungen für zukünftige Gründer

Definition: Mit dieser Frage wird ermittelt, welche Empfehlungen die Interviewten angehenden Gründern in Bezug auf das Controlling in ihrem Startup geben.

Begründung: Die Antwort auf diese Frage liefert wertvolle Einsichten und Empfehlungen aus der Perspektive erfahrener Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie hilft angehenden Gründern, die Bedeutung des Controllings zu verstehen und konkrete Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Einsatz des Controllings in ihrem eigenen Startup zu erhalten.

6 Neue Aspekte (Induktiv)

Die Erstellung einer induktiven Kategorie ermöglicht es, im Verlauf des Interviewleitfadens neue Themen oder Aspekte aufzudecken, die möglicherweise nicht vorhersehbar waren. Induktive Kategorien werden nicht vorab festgelegt, sondern entstehen während der Auswertung des Materials aus den Experteninterviews. Das Ziel solcher induktiven Kategorien besteht darin, neue Erkenntnisse zu gewinnen und möglicherweise unbekannte oder unterschätzte Bereiche des untersuchten Themas aufzudecken. Indem die Daten systematisch analysiert werden und neue Kategorien induktiv entwickelt werden, wird eine umfassendere Betrachtung des Forschungsgegenstandes ermöglicht und potenzielle Forschungslücken identifiziert. Auf diese Weise kann die Forschung vertieft und weitere relevante Fragen für zukünftige Studien aufgeworfen werden. Induktive Kategorien bieten somit die Möglichkeit, neue Perspektiven einzunehmen und den Erkenntnisgewinn der Masterarbeit zu erweitern.

6.1 Trial & Error / Optimierung / Standardisierung

Diese induktive Kategorie wurde aus Erfahrungsberichten zu Trial & Error, Optimierungen, dem Aufbau von Struktur und Standardisieren von Prozessen abgeleitet.

6.2 Neue Trends

Können sowohl Technologien (KI) als auch strategische Tools sein (z.B. Agilität) in einem VUCA Umfeld.

6.2.1 Künstliche Intelligenz

Erkenntnisse zur Künstlichen Intelligenz in Startups.

6.2.2 VUCA

Primär in der Softwareentwicklung (z.B. Jira-Boards) als auch in der Reaktion auf äußere Einflüsse wie Krisen (OKR)

6.3 Marketing & Vertrieb

Hier wurden Erfahrungen rund um Herausforderungen und Chancen in den Bereichen Marketing und Vertrieb zugeordnet.

6.4 Wachstumsprobleme

Herausforderungen die in der Wachstumsphase des Startups entstehen

6.4.1 Kommunikation beim Wachsen

Die Rolle der Kommunikation im Wachstum

6.4.2 Transparenz beim Wachsen

Die Transparenz in einem Startup welches sich in der Wachstumsphase befindet.

Transkribierte Interviewprotokolle der Experteninterviews

Transkript Interview 1

Interviewerin

Ja, okay, sollte funktionieren?

Interviewerin

Ja, sehr gut, okay, dann fange ich an mit der ersten Frage und zwar als allererstes geht es mir um die Gründung von Startups. Startups generell sagen wir noch so innerhalb der ersten 5 Jahre mindestens und da wollte ich einfach mal wissen, wie es bei Ihnen eigentlich zur Gründung von Startup kam, was für Sie die Motivation waren.

Expertin

Mehrere. Mehrere Firmen gegründet, keine Ahnung, Größenwahn.

Interviewerin

Also gab es irgendwelche Herausforderungen für sie bei der Gründung, was für sie schwierig war.

Expertin

Ja, es ist immer das Gleiche, man hat Visionen. Man braucht dann Geld - je jünger man ist desto weniger Geld hat man.

Hat dadurch mehr Motivation. Und ja, das sind so diese Startprobleme dann halt.

Interviewerin

Okay und welches Ziel verfolgen Sie jetzt mit Ihrem Startup? Also jetzt nicht vom Unternehmensphilosophie an sich, sondern für sich, wie sie den Erfolg definieren, wie sie da?

Expertin

Wie definiere ich Erfolg? Eine gewisse Gier nach Geld muss man haben, sonst macht man sich nicht selbständig. Dann kann man gleich angestellt bleiben.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Also war Geld so der Hauptmotivator in dem Fall?

Expertin

Ja genau

Interviewerin

Und um dann auch zum Controlling zu wechseln. Welche Controlling Instrumente helfen Ihnen zu Beginn ihr Geschäftsmodell darzustellen?

Expertin

Controlling existiert am Anfang nicht.

Expertin

Das ist ein Wunschtraum.

Interviewerin

In gar keiner Form also kein Businessplan oder Sonstiges?

Expertin

Businesspläne kennt - das sind nichts anderes als wie Wünsche, die man zu Papier bringt dir was mit Worten beschreibt und irgendjemanden gibt niemand kann man am Anfang, sagen, ob eine Technologie oder eine Idee funktioniert, ob diese Märkte funktionieren, ob diese Märkte wirklich existieren, ob das Preis Modell passt. Man hat ja keine Sales Pipeline. Es existiert alles nichts. Man hat auch keine Forecasts in dem Sinne. In jedem Forecast, was man am Anfang macht, das ist irgendein blauäugiges Greifen in etwas, was man nicht kennt.

Controlling funktioniert dann, wenn ich den Prozess etabliert hab. Im Prozess im Sinne von Vertriebs-, also der Vertrieb, muss strukturiert funktionieren. Und das braucht relativ lang, bis der, bis man das eigentlich bewerkstelligt. Alles andere, was jemand anderes sagt, ist nichts anderes als irgendwelche Fantasien. Am Anfang der ersten 2, 3 Jahre 4 Jahre 5 je nachdem, wie lang diese Phasen dauern, ist es eigentlich ziemlich chaotisches Reinstolpern in jeden Tag irgendein neues Abenteuer.

Interviewerin

Ok, interessant. Das heißt das Controlling selber, also haben sie dann in, in dem Sinne auch gemacht oder halt in dem Sinne, wie es halt Controlling gab. Das haben Sie gemacht, komplett die Forecasts.

Expertin

Bei der FirmaXY Glaube ich haben wir nach - wo man den ersten Investor bekommen habe, das war glaube ich 3 oder 4 Jahre später haben wir so eine Art Controlling Funktion eingeführt. In kleineren Startups brauchst du kein Controlling. Da schaust du auf dein Bankkonto und dann Zahlungseingang und dann hast dein Controlling. Muss man sich jetzt nichts vormachen. Wenn man produziert wird es vielleicht etwas anderes sein, aber ich produziere ja nicht, ich produziere nur Visionen und Software und Strategien. Da ist natürlich ein bisschen einfacher, weil ich natürlich kein Wareneinkauf, kein Lager hab und solche Sachen.

Interviewerin

Das heißt so eine Art Plan, wie man Controlling Instrumente auch laufend verbessern kann oder wie man sie weiter etablieren kann, das gibt es eigentlich auch nicht so. Das ist dann eher so, wenn ich sie richtig verstehe so eine art "learning by doing" ah jetzt könnte ich das brauchen dann mache ich das.

Expertin

Früher haben wir jemanden eingestellt, der FirmaXY haben wir dann schon.

Expertin

Das war dann nach 5 Jahren, da haben wir Controllerin eingestellt, die das gelernt hat. Man muss sich ja nichts vormachen, ich bin ein typischer Techniker im Militär und Wissenschaftler. Ich habe mit Controlling genau nichts am Hut.

Expertin

Sie studieren das deswegen kennen sie sich ja aus.

Expertin

Ich habe andere Fähigkeiten und damit ist es.

Expertin

Man kann es ein bisschen leger sagen "ich kaufe mir ja keinen Hund und belle selber".

Interviewerin

Mhm ja stimmt.

Interviewerin

Dann hätte ich noch ne andere Frage welche besonderen Herausforderungen mussten sie in der Anfangsphase ihres Startups bewältigen beziehungsweise sehen Sie für Start Ups in der Anfangsphase generell.

Also da geht es jetzt nicht nur um Controlling, sondern auch solche Sachen, wie zum Beispiel bis man neue Kunden gewinnt oder generell Engpässe bei Finanzierung oder solche Sachen also alles, was einfach am Anfang auftritt.

Expertin

Jetzt erst mal des Zeug funktionieren, dass man es verkaufen kann.

Dann kommt man darauf, dass der Kunde eigentlich immer was anderes möchtest, dass wir gerade selber da gedacht hat, was richtig ist.

Expertin

Das ist eigentlich die größte Herausforderung. Das muss man dann finanziell, muss man das überstehen, dann lügt man die ersten Investoren an, dann kommt man darauf jetzt muss ich doch nochmal anders machen, also das Schwimmen lernen mit den Haien ist eigentlich die größte Herausforderung und vor allem noch einmal wenn es um Technologie geht egal, was man davor gesagt hat, ändern die immer alles. Die Herausforderung ist, dann zu verstehen wie es richtig eigentlich dann funktionieren muss.

Expertin

Das sind diese Prozesse, die man erst einmal lernen muss. Kennen Sie vielleicht auch, wenn die Software oder etwas relativ neu ist, dann gibt es 3.000.000 Einstellungsmöglichkeiten. Das ist deswegen zum Beispiel weil die Entwickler zu blöd sind - gehöre ich dazu - herauszufinden was der Kunde eigentlich wirklich möchte und eigentlich nur sagt ja das kann man dann sicher alles einstellen.

Expertin

3 Jahre später hat man es dann zusammen gestampft dass es 3 Betriebsmodus gibt. Schnell, langsam, irgendwas oder gut, besser, noch schlechter und dann, das sind dann so Reifegrade von Prozessen was man verstanden hat und dann kann man mit einem strukturierten Vertrieb anfangen, wenn der Vertrieb strukturiert ist das heißt wenn man halbwegs versteht, wie diese Sales Pipelines funktionieren, dann kann man über Controlling reden.

Expertin

Das sind diese Herausforderungen, diese Herausforderungen, die man machen muss. Ich bin jetzt ein bisschen älter geworden, wo ich das am Anfang gemacht habe, habe ich auch keine Idee gehabt, was das eigentlich alles ist. Das ist die Herausforderung scheitern zu können.

Interviewerin

OK. Herausforderung scheitern zu können, OK.

Interviewerin

Wenn ich da, da würde ich vielleicht gerade mal kurz switchen weil es dazu passen würde, vom Thema her, und zwar waren sie schon mal bei einem Startup beteiligt, das auch gescheitert ist wenn man das einfach sagen kann.

Expertin

Ja ja freilich.

Interviewerin

Wieviel also wie viele oder weil ich habe eben so in der Literatur gelesen, dass viele oftmals die ersten 3 Versuche so scheitern und dann funktioniert es wirklich wird teilweise genannt. Deswegen wollte ich einfach mal wissen, wie es in der Praxis ist. Wie viele Anläufe braucht, bis es funktioniert?

Expertin

Nochmal überlegen diese Aussage kann ich jetzt nicht unterstützen, weil am Anfang ist es gar nicht gegangen, dann war es ein Spitzenunternehmen, danach wieder Mittel funktioniert, dann gar nicht funktioniert, jetzt funktioniert es wieder. Also ich sehe da keine Regelmäßigkeit.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Und dementsprechend wäre nämlich auch eine Frage welche Rolle spielte das Controlling bei ihrem Scheitern und was würden sie rückblickend anders machen? Aber wenn Sie sagen, das gibt es nicht so vielleicht eher die Frage, ob es eine Rolle spielte?

Expertin

Mh, jein, jein das ist so. Bei meinem konkreten Fall wäre es eher so falsche Partner ausgewählt.

Expertin

Produkte gehabt, die zwar technologisch super sind, aber keiner wollt.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Das ist es ist eigentlich.

Expertin

Bei einer anderen Firma wäre es dann fast gescheitert, da wäre es ein Controlling Thema gewesen, da einfach die Hardware was wir produzieren haben müssen, einfach immer teurer geworden ist und eigentlich dadurch der Vertrieb immer schwieriger geworden ist, das war so eine Mischung. vom, hm, ja ein bisschen Fehler vom Controlling gewesen, aber ein bisschen Fehler von der Strategie her, dass man auf dieses Pferd gesetzt hat.

Interviewerin

OK und Fehler von Controlling in dem Sinne, dass das zu schlecht kalkuliert wurde oder zu spät dann oder was genau?

Expertin

Nein, das hat sich, in meiner in meiner Welt gibt es das nicht, wenn ich jetzt Flugzeugbauer bin, wird es ein größeres Problem sein, weil ich natürlich einen viel stärkeren Kapital Polster am Anfang brauche und dann macht Controlling natürlich schon ein wichtiger, einen wichtigen Punkt, damit ich außer finden kann. Wo liegt denn mein DB und solche Sachen. Das ist richtig, aber das ist eigentlich eher nachgereiht in der Welt, in der ich mich bewege.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Weil ich einfach keinen, ich habe ja kein Wareneinsatz von \$10.000.000 im Monat, da macht Controlling einen riesigen Punkt aus.

Interviewerin

Das heißt, ähm, hätten Sie irgendwelche Empfehlungen, die Sie angehenden Gründern bezüglich Controlling in Startups geben könnten oder würden?

Expertin

Ach, das ist mit diesen Empfehlungen, da halte ich mich immer zurück, da sind andere klüger als ich. Das muss jeder selber glaube wahrscheinlich für sich erarbeiten in seiner Struktur. Also in seinem Umfeld. Weil reden Sie mal mit Elon Musk, was der für Fehler gemacht hat bei Tesla am Anfang, bis dies endlich einmal Geld ausgeworfen. Da hat jeder gesagt das kann nicht funktionieren und jetzt ist es einer der wertvollsten Firmen. Also das mit, das mit "gib einen guten Rat" da halte ich mich immer zurück.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Ähm. Welche Risiken war ihr Startup in der Anfangsphase generell ausgesetzt und wie wurden diese bewältigt?

Expertin

Na also, die meisten Startups haben am Anfang das Problem, dass sie gleich mal Pleite sind.

Interviewerin

Und wie werden diese dann bewältigt, weil sie vorhin auch angesprochen haben, sie haben die Investoren angeschwindelt?

Expertin

Ja natürlich, das macht man ja. Ganz, ganz am Anfang lügt man seine Eltern an, dann geht man hin betteln und dann sucht man Investoren, ist mittlerweile in Europa möglich und denen lügt man natürlich das blaue vom Himmel. Das ist nicht einmal richtig böse gemeint, sondern man weiß es einfach gar nicht besser.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Da gibt es, da gibt es die erste Beteiligungs Runde, dann gibt es die zweite Beteiligungs Runde, dann gibt es nochmal dritte Beteiligungs Runde, wir sind dann an die Börse gegangen, dann haben wir halt die Börse mehr oder weniger durchsucht. Das Börsenprospekt so wahr wie möglich zu machen. Es ist immer schwierig, es ist immer immer, wenn es darum geht, in die Zukunft zu sehen. So ist es jetzt ganz lapidar ganz, ganz flapsig man lügt alle an - niemand von uns überhaupt niemand kann in die Zukunft sehen. Ich kann nur das, was ich gestern oder heute gesehen habe kann ich eine These aufstellen für morgen, morgen muss aber nicht nicht dem entsprechen, sondern morgen habe ich eine neue Situation wieder.

Expertin

Und wenn es um die Technologien geht, die kann man noch halbwegs eine Linearität in Zukunft haben, d.h. heute entwickle ich das, morgen das morgen irgendwann ist der Dreck fertig, aber wie Menschen agieren, das heißt ich das verkaufe, das ist eine ganz andere Geschichte, das ist ganz schwer vor auszusehen und dann gibt es immer wieder Ereignisse, der Ukraine - Krieg, hohe Inflation. politische Veränderungen Einflussphasen, die sich ändern, damit welche Produktgruppen gar nicht mehr möglich zu verkaufen sein und so weiter und das heißt, es ist ein riesiges Problem in die Zukunft zu sehen, egal welche Zahlenmaterialien ich dazu habe ,ich, das ist alles eine gute Geschichte, aber schlussendlich weiß ich erst morgen was ist und deswegen kann ich nicht sagen was übermorgen ist und das ist das, was ich lapidar flapsig gesagt meine man lügt sie alle an, weil man es nicht besser weiß. Und bei den Buddhisten gibt es einen netten Spruch, das habe ich früher immer belächelt: "egal was du tust, du brauchst ein bisschen Glück dazu" Und das ist nicht zu unterschätzen.

Expertin

Der Faktor, dass man wirklich ein bisschen Glück braucht, dann sagt man immer mal so zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Es gibt viele, viele Phrasen, die das umschreiben, aber ich glaube. In die Zukunft schauen ist einfach ein Ding der Unmöglichkeit und das sind die Probleme, die man am Anfang hat weil ich kann wenn ich zu einer Bank gehe oder zu einem Investor kann ich ja nur mit irgendwelchen blauäugigen Konzepten aufteilen. "Die Technologie ist so super und damit wird man den Markt XY reingehen und der Markt ist eine Milliarde Pesos schwer und ich werde 60% in 3 Jahren davon erreicht haben". Da sagt der Investor "super toll". Nach 2 Jahren kommt er und fragt wieviel hast jetzt?" "Wir sind jetzt bei einhalb Prozent, aber wir bemühen uns."

Interviewerin

Das heißt, solche Risikofaktoren, weil gerade eben, wenn man das den Investoren präsentiert, muss man die Risiko ja auch irgendwie abwägen. Wie wird es dann integriert, also gerade Investoren, denke ich mir, die wollen ja typischerweise auch irgendein Businessplan oder irgendeinem Forecast haben, wie das eben dargestellt wird, wie man das Risiko einschätzt und wie wird das dann in das Controlling integriert?

Expertin

Das Controlling wird dann eher so gemacht, dass es diese Zahlen dann auch produziert die man braucht oder möchte. das heißt ich werde die Forecast natürlich so schön rechnen, dass sie passt und werde dann im Nachhinein, wenn ich diese Zahlen dann halt wieder adaptieren, werde ein Rollierendes, also ein rollierendes Controlling, dazu haben, das so ein bisschen das beschreibt, was wir machen. Wie gesagt, wir haben jetzt kein Problem mit Deckungsbeiträgen gehabt und Bedingungsfaktoren, das ist ein bisschen kritischer, das weiß ich schon. Aber da ist es eher gegangen die, die Wahrheit dann in also, die diese diese Unberechenbarkeit der Zukunft und also diese dieses Vertriebskanals eigentlich so

hinzubiegen, dass es halbwegs gut aussieht man darf nicht vergessen Investoren lügen dann andere Investoren wieder an. Das heißt der Firmenwert, der da produziert wird, der ist ja eine reine Fiktion.

Expertin

Wenn jetzt ein Bergungsunternehmen verkaufe, ist einfach, dann nehmen wir den dreifachen Jahresumsatz her und das ist die, das ist das, was man zahlen muss, und das kann ich jederzeit mit der Bilanz oder Buchhaltung beweisen, wenn es um dieses um diese Wert um den Wert einer Firma geht, geht es immer ganz, ganz, ganz klar darum, wer hat bessere Momente wer glaubt denn, dass er das besser hinbringt und schlussendlich die erste Investoren sind also die Frühinvestierer - oft sind es die Eltern oder andere kleine Business Angels oder sowas - Die kommen oft mit dem blauen Augen davon, die richtig guten Investoren sind die, die in der dritten Runden einsteigen, wenn es dann schon ein bisschen gesättigt ist, gedeckt also wenn es dann funktioniert, so nach 4/5 Jahre, weil, dann kann man diese Sachen die sie jetzt ansprechen, dann kann man schon mit Vergangenheitsbewältigung und Daten schon bereinigte, bereinigte Bilanz einmal hergeben und wo man dann sieht, dass dieses Geschäftsmodell wirklich existiert. Weil am Anfang kann ich dieses Geschäftsmodell nicht beweisen.

Expertin

Egal welchen Businessplan Ich schreibe, egal wie gut ich bin, egal wieviel wie viele Fantasien ich habe, ich werde nie sagen können, ob der Markt XY wirklich das nimmt, und was ich hab. Und was ich sowieso nicht weiß, der Mitbewerber schläft im Normalfall nicht, was tut der? Ich weiß, der gibt ja auch im Normalfall nicht auf und geht es dann über den Preis, geht es über Technologien, geht es über Features, dann ist das ganz spannend. Das ist ein bisschen, wie soll man sagen, ein bisschen eine Märchengeschichte alles miteinander.

Interviewerin

Das heißt, wenn ich das so raus höre, weil die nächste Frage wäre welche Rolle spielt das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen und Risiken das wäre eben eigentlich ab der dritten, wenn ich das verstanden habe, ab der dritten Investorenrunde wenn man dann so zu Investoren geht, dann eigentlich erst konkreter, dass man das Controlling nutzen kann, weil man dann schon ein bisschen rückblickend schauen kann.

Expertin

In der Welt, in der ich mich bewege, ist es ungefähr so, die die Zeitlinien. Nach 5 Jahren in etwa fängt das Funktionieren an. Controlling hängt ja, das hängt mit den, mit den Bilanzen zusammen, es ist ja nicht also wo kommt das Zahlenmaterial Material her? Das ist ja nicht ein Selbstläufer, sondern sobald man einmal wirklich qualifizierte Bilanzen hat, wo der EBIT und alles richtig außer entsprechender Mal nicht ununterbrochen Verlust ausweist, man darf nicht vergessen am Anfang schreibt man ja ausschließlich Verlust.

Expertin

Außer ich bin so super gescheit, dass ab sofort von der ersten Minute Geld verdiene, das ist mir noch nie passiert. Sondern eben das braucht ein bisschen Zeit.

Interviewerin

Dann generell noch zum Erfolgsfaktor von Startups inwiefern nutzen sie Controlling Methoden dann eigentlich, um ihr Startup zu unterstützen, um ihren Erfolg zu sichern?

Interviewerin

Als Erfolg kann es natürlich verschiedene sein, das kann sein eben sie sagen EBIT, ab wann es positiv ist, oder das kann sein ab einer gewissen keine Ahnung Kundenakquise ist

es erfolgreich für sie, weil sie wissen es geht nach oben. Es kommt natürlich darauf an, wie definieren sie ab wann oder welche Controlling Methoden oder Instrumente nutzen Sie dann dafür?

Expertin

Naja, also wir haben früher mal so klassische Kostenrechnungen gehabt.

Expertin

Also Kostenstellen-Aufteilungen gehabt, das hat sich als kompletter Blödsinn ausgestellt. Dann haben wir es dann haben wir einmal auf die Bilanz Buchhaltung Ebene gemacht, es ist ein Mischung daraus gekommen. Bei der anderen Firma haben wir insgesamt 120 Mitarbeiter gehabt. Allein dieser Kosten Block.

Expertin

Den kann ich nicht wirklich kontrollieren, also da kann die Kostenrechnung nicht viel machen, weil diesen, diesen Faktor habe, da kann ich nicht viel machen. Aber wenn ich einen Wareneinkauf dazu habe, dann ist es eine relativ klare Kalkulation. Das heißt was gibt der Markt her für dieses Produkt und wieviel kann ich einkaufen? Also brauche ich einen guten Einkauf. Da kann ich nacher nicht sagen, dass das 5% vielleicht zu wenig ist. Das müsst ich davor herausrechnen können, also ist eine Mischung aus der Kostenrechnung und Bilanz Buchhaltung.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Boeing und Airbus wird es wahrscheinlich schon anders machen.

Interviewerin

Und wie unterstützt das Controlling die weitere Entwicklung ihres Startups? Also wenn es dann mal läuft und das etabliert ist in dem Fall?

Interviewerin

Wird die Funktion dann wichtiger so - eben?

Expertin

Sie hat eine gewisse Wichtigkeit wie eine Buchhaltung.

Expertin

Also das ist kein Selbstläufer.

Interviewerin

Also würden sie oder wie wichtig würden Sie das Controlling für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg ihres Startups einschätzen, wenn es dann mal steht?

Expertin

So ohne sie jetzt beleidigen zu wollen, 0. Ich weiß, sie wollen Ihre Masterarbeit, sie wollen natürlich was anderes hören, aber jetzt in, in Startups, ist ja ein relativ neuer Begriff, also in den Filmengründungsphasen hat Controlling eher mal prinzipiell eine untergeordnete Rolle, je größer man wird. Je komplexer die Finanzstrukturen und die, die, die Entwicklungsprozesse werden, nimmt Controlling einen stärkeren Stellenwert ein. Sagen wir mal Controlling

ist dann interessant, wenn einzelne Menschen nicht mehr überblicken können mach ich jetzt eigentlich noch einen Gewinn oder nicht mehr? Oder muss ich, weil ich muss sowieso immer auf die Bilanz warten? Das heißt ich weiß wenn ich das Bilanzjahr habe mit dem Kalenderjahr, dann weiß ich frühestens im März, April des Folgejahres wie war das alte Jahr? Also in Zahlen gegossen. Sollte ich ein bisschen ein Problem haben, dann sagt mir die Bank davor, dass es ein Problem, gibt. Und das heißt und wenn nicht, dann nicht mehr herausfinden kann, warum ich jetzt eigentlich zu so einem Verlust komme dann Controlling, eine sehr große wichtige Option. Aber das dauert eine Zeit, bis das wirklich einen Stellenwert wird.

Expertin

Also am Anfang ist es in der Welt, in der ich mich bewege, vernachlässigbar.

Interviewerin

Mhm, OK.

Interviewerin

Und dann als nächstes habe ich auch noch ein Punkt zur Digitalisierung im Controlling und zwar wie schätzen sie die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups? Ich frag deswegen gerade Digitalisierung.. die meisten fangen an, wenn sie Controlling machen, haben wir Excel Sheet und inzwischen gibt es aber auch immer viel mehr Tools mit Big Data und was man da nicht alles herauslesen kann für Controlling und das würde mich interessieren gerade bei IT basierten Unternehmen wie wichtig da dann eigentlich solche digitalen Tools genutzt werden beim Controlling.

Expertin

Ja, "sein eigenes Handwerk leidet immer Not". So nach dem Motto: "Echt? Es gibt was Besseres wie Excel, kann das und darf das sein?"

Expertin

Ja ich weiß schon, wenn es, jetzt auch mit diesen neuen Methoden, also von von von AI oder D Learning wie es eigentlich heißt, kann man natürlich große Datenmengen unglaublich viele Informationen raus zaubern.

Expertin

Es ist wirklich toll.

Expertin

Aber gerade Mal als Startup haben sie die Daten gar nicht mal.

Expertin

Da haben sie 10 rechnungen und 20 Einkaufsrechnungen und das hat man noch halbwegs im Griff. Da brauche ich noch keine künstliche Intelligenz also das geht noch.

Interviewerin

Also auch nicht für ich, denke jetzt gerade bei Kunden zum Beispiel oder Marktforschung Benchmarking oder was es da alles gibt, dass da irgendwelche digitalen Tools verwendet werden, wo man das vielleicht besser auch für den Anfang herausfinden könnte, wo man sich da bewegt in welchem Markt.

Expertin

Mit dem Kämpfe ich eigentlich schon den Großteil meines meines beruflichen Lebens. Wie kommt man zu dieser Daten?

Expertin

Wenn die Daten verfügbar wären.

Expertin

Also, so, dass ich sie auch noch finanzieren kann, dann bin ich der Meinung, dass jedes Tool das, was dafür notwendig ist, auch seine Berechtigung hat.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Es ist aber verflucht schwierig, zu diesen Daten zu kommen. Also die Konkurrenz gibt es da mal nicht so fängt das ganze Mal an.

Expertin

Dann wo kann ich Daten kaufen? Bei Gartner kann ich ja Studien kaufen. Und jetzt überlegen Sie mal legen Sie lieber 6.000€ oder Dollar für Studien hin, die sowieso wieder wischiwaschi ist oder investieren sie in Mitarbeiter oder in Vertrieb. Als letztes in die Studie.

Expertin

Und wenn man dann das öfter macht, das spielt dann ruft man diese Filme wie Gartner an, frag mal wie man denn eigentlich aus der Perspektive der FirmaXY oder Firma AB wie auch immer die Zukunft sieht dann gibt man seinen Senf dazu und dann sieht man, dass die Studie \$130.000 kostet.

Expertin

Deshalb Daten zu bekommen für Märkte ist, ist ganz fix komplizierte Geschichte.

Expertin

Nochmal, wenn die Daten verfügbar sind ja "Hurra die Gams", jedes Tool was die Daten verarbeiten kann, her damit, dann rentiert es sich.

Expertin

Wie gesagt ich. Ob es was Besseres gibt wie Excel, weiß ich nicht.

Interviewerin

Da fängt jeder an, ja.

Interviewerin

Das heißt Ach, aber die nächste Frage welche Herausforderungen geben sich durch die Digitalisierung im Controlling für Startups? Aus ihrer Sicht ist vielleicht auch die Frage, ob dann die Digitalisierung im Controlling überhaupt eine Rolle bei ihnen spielt und ob es dann Herausforderungen gibt, oder?

Expertin

Ja, die Herausforderung ist Geld.

Expertin

Kontrolle kostet mal im ersten Ansatz Geld.

Expertin

Das darf man nicht vergessen, das ist wie die Buchhaltungskosten, sie kosten mal Geld. Die Buchhaltung wird vom Staat vorgeschrieben sonst kann ich das nicht machen. Controlling schreibt mir jetzt noch niemand vor, das heißt, das ist natürlich ein Wettbewerb, der was innerhalb der Firma passiert, zwischen den verschiedenen Funktionen der Abteilungen. Jede Abteilung unbestritten glaubt für sich selbst das Wichtigste zu sein.

Expertin

Also ist es ein Verteilungskampf, und der muss dann halt ausgewogen gemacht werden und das ist das, was ich eigentlich davor gesagt hab Controlling zielt am Anfang nicht zu den großen, dominanten Bereichen, wo man viel Geld investiert.

Expertin

Auch unter dem Au..., unter der, unter der Überlegung, dass ich am Anfang gar nicht weiß. Was ist jetzt eigentlich das richtige und was ist falsch? Und das kann mir das Controlling nicht geben.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Also alles so mit diesen nach 4/5 Jahren, wenn die Budget posten mal passen, wenn man genug Strukturen aufgebaut hat, wenn die Sales Pipeline nicht reines "Grimms Märchen Buch" ist jetzt digital oder auf einem Zettel Papier, das ist dann eigentlich Wurst, dann kann man über die interne Strukturen gehen, weil da gibt es dann auch diese wie ist wie ist die Prozess Struktur innerhalb von einer Firma. Da muss ich in den ersten 2 Jahren darüber überlegen, wer darf was wo entscheiden jeder immer irgendwas?

Expertin

Das kommt meist dann später, und das sind dann diese diese nachgelagerten Veränderungen, dass man diesen Startup.

Expertin

Also diese, diese, bin immer ein bisschen so auf "Neugründung", Startup hat immer so ein bisschen einen Flair des Zaubers drinnen. Das heißt, wenn man einmal diesen diese diese Probleme der Neugründung abgelegt hat, kann man die internen Prozesse und Kontrollen und Kontrollen verbessern.

Expertin

Und hier nochmal ist halt also am Anfang eher schwieriger.

Expertin

Es besteht einfach die Notwendigkeit nicht, außer ich bin wie von einer Boeing. Oder ich krieg gleich \$10.000.000 in die Hand und sag OK, wir haben eine Technologie und dann machen wir jetzt ein Spin off und du produzierst das jetzt, das ist eine andere Situation. Und bin von Anfang an mit Kapital und Menschen und Know How ausgestattet und da macht es natürlich Sinn, von vornherein mit starken Kontrollmechanismen eine Struktur reinzubringen.

Expertin

Das klassische "Ich habe Idee, ich habe eine Vision" Da habe ich andere Probleme dem ich mich stellen muss, also das sind meines Erachtens die unterschiedlichen Ansätze.

Interviewerin

Macht Sinn ja.

Expertin

Wenn man sagt die normative Kraft des Faktischen zwingt, einfach dazu, das gerade zu tun.

Expertin

Und nicht den Wunsch ja, der Wunsch ist immer der Vater des Gedanken.

Expertin

Und wer was anderes sagt lügt übrigens.

Expertin

Je jünger die Gründer sind, desto mehr sind sie noch grün hinter den Ohren, ich darf aus eigener Erfahrung sprechen und leben in einem Wunsch System drinnen.

Expertin

Man darf nicht vergessen es gibt nichts Schlimmeres, als wenn man eine Firma aufmacht, ob du jetzt Startup benennst oder nicht, und du gehst zu potenziellen Kunden hin, wissen Sie, was Kunden nicht wollen - auf Teufel komm raus nicht - Startups.

Expertin

Niemand will Startups und niemand weiß, sind sie überhaupt noch in einem Jahr da. Die große Frage ja gibt es euch dann noch?

Expertin

Da brauche ich Erwartungen und Service, was immer bei den Sachen, Gibt es euch noch. Wir sind nämlich, das ist und das ist dann egal wo du sitzt in Kalifornien oder in Innsbruck oder in Wien. Es ist immer das gleiche.

Expertin

Und deswegen ist es alles andere als wieso eine schöne strukturierte Angelegenheit. Es ist ein Fluch.

Interviewerin

Wie wird das dann? Wie soll ich sagen? Wie beruhigt man dann die Kunden? Ja uns gibt es noch weil?

Expertin

Ja man lügt sie halt an.

Interviewerin

Dass man so stabil ist, dass alles funktioniert.

Expertin

Ja, natürlich man man sagt das Blaue vom Himmel, das ist als wie wenn. Wenn Sie, als Sie ihren Mann kennengelernt haben der hat ja auch wahrscheinlich einen guten Eindruck von sich gemacht, wo er sie kennengelernt hat, und irgendwann kommt mal drauf na so ganz stimmt das jetzt nicht so hundertprozentig und wie umgekehrt detto. Sexismus a bissl dazu, das heißt "Wonderbras" gibt es auch. Das hat alles einen Sinn, das heißt, Mann geht rein, Frau geht rein und versucht das Beste was möglich ist hinzustellen. Der Kunde, der potentielle Kunde weiß, dass er angelogen wird und dann geht es darum. Braucht er es wirklich,

braucht er es nicht, hat er einen anderen Zugang. Ist es bis jetzt der einzige? Bist du billiger, was immer ist und dann versucht man halt so dieses Manko des Neuen zu Umgehen und nach 4, 5 Jahren ist man etabliert und dann brauchst du dich mit diesen Sachen nicht mehr auseinandersetzen. Und das ist dieser Zeitpunkt, wo es einfach notwendig ist Struktur in die Firma in die Unternehmen zu bringen und auch die das Controlling dann stärker zu etablieren.

Expertin

Aber am Anfang habe ich einfach dieses Problem. Ich hab kein stabiles Einkommen ich habe keine stabile Pipeline, also quasi Sales Pipeline und ich habe keine Vorkasse die funktionieren.

Expertin

Also ich muss immer situativ reagieren und wenn es ist muss ich auch Verlust mit einkalkulieren oder akzeptieren, deswegen hole ich mir Geld von Investoren, das ich verbrennen darf, weil man holt sich Geld zum Verbrennen. Darf man nicht vergessen.

Expertin

Würde die Firma Gewinn machen, muss ich keinen Investor holen?

Expertin

Also fang ich Geld verbrennen an.

Expertin

Und da muss ich natürlich schauen, dass ich einfach diese die Quadratur des Kreises hinkriege und da muss ich halt ein bisschen auf dieses auf die Kontrolle verzichten, zugunsten dass ich mich am Markt etablieren versuche.

Expertin

Und dann eben umgekehrt. Wo Controlling einen ganz großen Punkt hat, das haben sie mich gefragt, das sage ich Ihnen - vielleicht wollen sie es gar nicht hören - ist sobald die globaler Agieren.

Expertin

Sobald ich in den Heimatmarkt verlassen, also sobald gesagt OK. Das mit Österreich ist super, aber eigentlich täte ich lieber in Kalifornien was machen?

Expertin

Sei es ein Entwicklungsbüro aufmachen oder bei den großen Seen oben in also in Chicago, da ist jetzt die wirtschaftliche Kraft USA. Da hab ich ja Vertriebsbüro aufmachen. Da kommst du ohne Controlling genau nirgends hin.

Okay.

Expertin

Das ist das Wichtigste und wenn ich das innerhalb der Startphase mache, weil jetzt zum Beispiel einen großen Investor finde.

Expertin

Weil die Technologie so toll ist oder weil ich so toll ausschaut oder weil ich so schön reden kann und dieses Geld habe dann muss ich sofort ein Controlling rein machen, weil ich das nicht mehr überblicken kann. Was kostet das in Chicago, da haben wir das gemacht, da

verbrennst du ohne mit der Wimper zucken 10 Millionen Dollar und du hast keine Ahnung warum.

Expertin

Das ist, wenn ich diese Expansion von vornherein macht. Das kann ja passieren, indem zum Beispiel 3 schicke Studenten treffen sich der eine kommt aus Kalifornien und der eine aus Israel der andere aus Österreich und die bauen gemeinsam Firma, Startup, da garantiere ich Ihnen da braucht man sofort ein Controlling.

Expertin

Keiner weiß, wo das Geld hingehet, keiner weiß, wieso das nicht funktioniert.

Interviewerin

Und warum? Weil die Zusammenarbeit nicht funktioniert oder weil es unterschiedlich gehandhabt wird, oder was sind da die?

Expertin

Ja, genau, es gibt einmal die Zeitzone-Problematik. Man kann nicht viel Zeit miteinander verbringen. Es gibt verschiedene Einflüsse auf den Markt, verschiedene Kontrolle-Regulatoren.

Expertin

Es gibt verschiedene soziale Grundvoraussetzungen, die du in Israel hast die du in der Kalifornier gar nicht kennt oder umgekehrt. Wieso kostet das Geld also alles dieses, was für den anderen als wenn zusammen im Büro sitzt, da hat er immer diesen kurzen Dienstweg. Das heißt, ich kann mit meinem Kollegen mit meiner Frau, mit meinem Mitarbeiter kurz reden und das Abstimmen, das habe ich dann nicht. Also eine ganz andere Form von Kommunikation, die notwendig ist.

Expertin

Und habe einen anderen Geldfluß da hab ich nämlich die 3 verschiedene Banken plötzlich.

Expertin

Wir brauchen in USA eine US Bank. Ich brauch in Israel eine israelische Bank. Ich brauche bei uns eine Bank. Wir müssen ja irgendwie funktionieren, deshalb haben wir drei verschiedene Buchhaltung.

Expertin

Und dann habe ich noch 3 verschiedene Sales oder Entwicklungs Apparate, das heißt, ich habe verschiedene Human Resources, also laws for human Resources.

Expertin

Da fängt das Problem an das zu kalkulieren und das zu kontrollieren und da ist das Controlling ein ganz, ganz großer Punkt also, das war, wo wir angefangen haben, nach Deutschland zu gehen, damals das war so das das Erwachen so das geht nicht.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Wollen wir etwas machen?

Expertin

Solange man da ist, Firma XY habe ich noch in Österreich betrieben, brauchst du das nicht. Eben dann kommen diese Jahre und dann eben die ich in der Vorschau ausgeführt habe, und eben, wenn ich einen beschleunigten Prozess habe, dass ich globaler bin, dann ist das, was sie dann eben sagen mit dem Startup - dann ist es, dann ist es existenziell.

Interviewerin

Ja, das macht Sinn, das ist ein interessanter Punkt, ja.

Expertin

Heißt natürlich ich brauch so viel Startkapital, dass das möglich ist.

Expertin

Also die 3 Kollegen, die dann halt dann bei Mama sitzen, da brauch ich kein Controlling.

Expertin

Also die berühmten Garagenfirmen von Steven Jobs da brauch ich das nicht.

Interviewerin

Ja klar, das ist dann wieder was anderes.

Expertin

Ja, aber die gibt es so selten.

Interviewerin

Ja, nein, ich wollte jetzt eben auch in meiner Interview nicht die einfachen Handwerker auch interviewen, die sich vielleicht einfach selbstständig machen was machen sonst schon auch ein bisschen mehr, wo man wachsen will, wo man mehr dahinter her hat, weil dann die Ziele ganz anders sind auch finanziell.

Expertin

Und dann kommt es eigentlich drauf an und das ist wieder ein Punkt, wo wann wann Controlling interessant wird ist: Was ist das Exit Szenario?

Expertin

Nicht "Was ist der Businessplan?" Also diese ganzen, diese Grimms Märchen Geschichten, sondern was ist für die Eigentümer, für die Founder, was ist dein eigenes Exitszenario, das heißt gehst du mit einer Börse hinaus?

Expertin

Zum Beispiel möchtest, das dich die Firma XY kauft.

Expertin

Möchtest selber groß werden?

Expertin

Dieses Exitszenario ist eine notwendige Überlegung nämlich wann fange ich an, was zu kontrollieren, damit die Transparenz und Nachvollziehbarkeit gegenüber meinen Exitszenario meinen Partner beim Exitszenario haben?

Expertin

Gehe ich an die Börse habe ich ganz andere Art von Kontrolle hier und da notwendig, als, wie gesagt, ich möchte gerne von einem großen gekauft werden oder ich möchte einfach selber groß machen.

Expertin

Das ist eine wichtige Überlegung, die was man natürlich - klingt jetzt ein bisschen komisch, aber bin noch nicht, das kann ich nicht verkaufen und überlegst dann: Wie komme ich dann zu Geld? Der Eigentümer hat andere Interessen.

Expertin

Als wie der der Investor oder was auch immer und den Investor interessiert es auch: Ist das ein Startup, das was in fünf Jahren an die Börse gehen möchte.

Expertin

Dann ist interessant an welche Börse oder will er einfach groß werden und dann hängt es dann sehr stark davon ab. Was muss ich ändern?

Expertin

Mehr für Buchhaltung also die ganze Administration Buchhaltung, als Accounting und eben auch Controlling mit aufbauen wann ist dann der richtige Zeitpunkt? Aber nicht, dass der Notwendigkeit der "Jetzt-Situation", sondern der Notwendigkeit der "Soll-Situation".

Expertin

Also das ist so opportunistischer Gedanke.

Interviewerin

OK und wann trifft man diese Entscheidungen ihrer Meinung nach für das Exitszenario? Gleich von Anfang an? Also ich gründe das Startup jetzt, weil ich eben in 5 Jahren verkaufen will und dann will ich Geld oder weil ich wachsen will, oder?

Expertin

Am klügsten wäre es, bevor man es gründet, sich das zu überlegen.

Expertin

Und dann einfach jeden Tag überlegt stimmt das Exitszenario noch? Ist es erreichbar?

Interviewerin

Das ist ein guter Punkt, ja.

Expertin

Wir wollten damals mit der Firma XY immer an die Börse, deswegen haben wir eigentlich relativ früh angefangen mit strukturierten Prozessen.

Expertin

Wenn man klar das Ziel ist.

Expertin

Das hab ich andere Firmen nicht gehabt und deswegen hab ich dann auch andere Mechanismen interna implementiert.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Das ist ein sehr interessanter Punkt, den hab ich jetzt noch gar nicht auf der Agenda Dankeschön.

Interviewerin

Ja, das waren eigentlich soweit auch schon meine Fragen im Großen und Ganzen habe ich sogar etwas Neues dazu gewonnen, das ist super.

Expertin

Das freut mich.

Interviewerin

Ja ja, das soll rauskommen.

Interviewerin

Bei der Forschung. Dass man immer auf neue Punkte kommt?

Interviewerin

Ja, ja, vielen Lieben dank, Herr XYZ, ich wäre somit eigentlich schon fertig, dann will ich ihre Zeit gar nicht mehr weiter in Anspruch nehmen. Ich bedanke mich nochmals, dass sie sich die Zeit überhaupt genommen haben.

Interviewerin

Und ich wünsche Ihnen noch alles Gute weiterhin für ihr Unternehmen.

Interviewerin

Und sollten Sie Interesse haben, weiß ich jetzt.

Interviewerin

Nicht ob das Controlling so wichtig ist für sie für die Ergebnisse kann ich Ihnen das nach der Masterarbeit gerne zur Verfügung stellen, aber das überlasse ich Ihnen.

Expertin

Ja, unbedingt unbedingt ich will sehen, was Sie machen.

Interviewerin

OK, mach ich.

Interviewerin

Dann mache ich das.

Interviewerin

Okay, dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Tag.

Expertin

Danke, ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Arbeit.

Expertin

Und alles Gute.

Interviewerin

Dankeschön gleichfalls Wiederhören. (Interview 1, Pos. 1-380)

Transkript Interview 2

Interviewerin

OK

Interviewerin

Dann komme ich zu meiner ersten Frage und zwar wie es zur Gründung von ihrem Startup kam?

Interviewerin

Was Sie motiviert hat?

Experte

Ja, also ähm. Wir haben im Oktober 2019 gegründet. Es war damals Person A, B und ich wir haben beide einen Background in Bio Medical Engineering.

Experte

Und haben damals tatsächlich, Es war relativ uninspirierend ähm, haben damals tatsächlich wirklich gegründet, weil wir einfach etwas selbstständig machen wollten in dem Bereich, für den wir uns halt sehr interessiert haben und da ging es hauptsächlich eben um das ganze Thema, ja digitale Technologien, also Virtual Reality, Extended Reality und die Kombination wie wir das mit biologischen Sensoren kombinieren können.

Interviewerin

Okay und welches Ziel verfolgen Sie mit dem Startup?

Experte

Also wir haben uns darauf spezialisiert, dass wir basierend auf Eye Tracking in eben digitalen Umgebungen also eben wie Virtual Reality, Extended Reality, kognitive und neuropsychologische Insights generieren und das hilft dabei beispielsweise, um Trainings Prozesse zu optimieren, also um besser zu verstehen, wie gewisse User was für kognitive Bedürfnisse diese User während digitalen Trainings haben, aber auch im Healthcare Bereich sehr stark wenn es zum Beispiel darum geht, digitale Therapien also Digital Health Anwendungen besser zu verstehen, was der Patient die Patientin braucht, während sie in diesen digitalen Umgebungen ist.

Interviewerin

Okay und welches Ziel verfolgen Sie nur kurz im Sinne vom Erfolg ihres Startups?

Experte

Also grundsätzlich, wir haben Investoren dadurch, wenn man Investoren hat, glaube ich, gibt es im Endeffekt nur ein Bild was oder es gibt 2 Bilder glaube ich, was Erfolg bedeuten kann. Das Erste ist ein Unternehmensverkauf und das zweite ist eine IPO. Ich glaub, sonst gibt es dann eigentlich keine Option.

Interviewerin

Und welche Controllinginstrumente halfen Ihnen zu Beginn, ihr Geschäftsmodell zu erstellen?

Interviewerin

Gerade jetzt auch im Hinblick auf die Investoren was brauchen Sie da?

Experte

Mhm Mhm also um wirklich original unser Geschäftsmodell zu entwickeln, ging es vor allem hauptsächlich in einem ersten Schritt mal um technische Machbarkeit. Also da geht es darum wir sind ein man könnte sagen, Deep Tech Unternehmen, das bedeutet, wir haben eben nicht einfach eine ohne dass das jetzt wertend ist. Aber wir haben nicht einfach eine Website, wo wir zum Beispiel ein Produkt anbieten, sondern wir haben wirklich sehr komplexe Technologie, die wir entwickeln, die auch jahrelang erforscht werden muss und das bedeutet in einem ersten Schritt ging es wirklich darum zu evaluieren ist sozusagen der Aufwand der dafür nötig ist diese große Vision zu erreichen, hat er das Potential, auch langfristig wieder einen Return on Investment darzustellen. Gerade mit der großen Fragestellung ist der Markt, also gehen wir davon aus, dass unsere Technologie funktioniert ist der Markt groß genug? Das ist im Endeffekt sowieso die erste wichtige Frage, die wir uns stellen mussten.

Interviewerin

Und dann noch mal kurz zum Controlling Instrumente beziehungsweise Geschäftsmodell, was haben sie da am Anfang genutzt? Also mir geht es wirklich um die Methode, sei es jetzt Businessplan, Kostenaufstellung, was da im Hintergrund ist, damit ich da einfach auch weiß, was genutzt wurde.

Experte

Verstehe also natürlich, was wir auf jeden Fall erstellen mussten, war ein Businessplan da ging es also was im Businessplan steht da waren natürlich die klassischen Faktoren von wie groß ist der Markt, wie ist das Team aufgestellt, was sind regulatorische Aspekte? Das ist natürlich für unseren Bereich besonders wichtig. Wie entwickelt sich die Technologie? Konkurrenz Analyse also ich würde mal sagen, die klassischen Themen, die im Businessplan drinnen sind, und wir mussten zusätzlich einen Finanzplan erstellen. Dieser Finanzplan musste über 5 Jahre aufgestellt werden und die ersten 2 Jahre musste die Bilanz auf Monatsbasis erstellt werden. Dann anschließend kommt es einfach auf Jahresebene nur noch auf Liquidität, Liquidität, Liquidität auf Liquidität.

Experte

Dankeschön Liquiditäts Basis erstellt werden genau.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Gut darf ich fragen, warum? Bilanz auf Monatsbasis?

Experte

Ja, das ist, war für uns auch relativ interessant. Das haben wir am Anfang auch uns über, also hätten wir nicht gedacht, dass das sein muss.

Experte

Mittlerweile wissen wir, dass es hauptsächlich wirklich darum geht, dass Investoren wirklich dann auf Monatsbasis gerne sehen wollen, ob man die, ob man auf dem richtigen Weg ist, die KPIs zu erreichen, soll heißen da geht es nicht darum, dass man irgendwie bestraft wird, wenn man es nicht schafft. Aber gerade die ersten 2 Jahre, sollte doch eine genauere Planungssicherheit darstellen, also über die nächsten 2 Jahre und das heißt, das ist für sie einfach ein Spektrum auch um besser verstehen zu können wie gut ist man mittlerweile schon die eigenen KPIs oder die eigenen Ziele zu erreichen?

Interviewerin

OK. Und welche besonderen Herausforderungen mussten sie in der Anfangsphase ihres Startups bewältigen beziehungsweise sehen Sie für Startups in der Anfangsphase generell?

Experte

Ich meine, wir sind immer noch in der Anfangsphase. Jetzt wieder unter, unter dem Aspekt vom Controlling oder?

Interviewerin

Genau.

Experte

Ich mein vielleicht willst du dazu was sagen?

Interviewerin

Beziehungsweise nur ganz kurz Controlling. Das kann aber auch etwas sein mit Kunden könnte auch sein mit dem Personal, aber das ist ja auch alles, was man finanziell irgendwie versucht greifbar zu machen, also nicht nur Controlling jetzt per se, sag ich mal der Finanzplan, sondern auch so die Herausforderungen.

Experte

Also ich kann vielleicht eine Überleitung kurz machen und dann das du was im Detail dazu erzählst. Also ich glaube, was einfach eine enorme Challenge ist und das ist eh kein, kein Geheimnis, aber ist natürlich, dass ein Startup einfach in so schnellen in so einer schnellen Geschwindigkeit unterschiedliche, Ich nenne es einmal Unternehmen Stufen durchlebt und das bedeutet, dass man sehr schnell oder nicht so schnell, dass man Continuously darüber nachdenken muss: Was ist zu viel Prozess und was ist Prozess den wir brauchen und das zieht sich natürlich durch alle Themen durch, sei es jetzt vom Financial Reporting sei es von HR Management also irgendwann muss man beginnen eine Software einzusetzen. Ab wann? Geld ist immer short in Startups ab wann macht man das? Das bedeutet? Das ist wahrscheinlich eine der größten Challenges. Aber da kannst du vielleicht ein bisschen erzählen?

Expertin

Ja, auf jeden Fall also ich glaube auch vor allem wenn man ein Startup gründet und keiner von den Gründungsmitgliedern irgendwie davor Erfahrungen hat im Bereich Buchhaltung, Controlling et cetera ist halt relativ schwer rauszufinden, was man alles tatsächlich braucht, was Investoren Banken, Förderungsgesellschaften, wo wir eben auch da viel damit arbeiten, was die alles sehen wollen und quasi auf welchem Level das sein muss. Wir haben uns

natürlich relativ früh einen Steuerberater geholt, weil ohne geht es nicht, wenn man, wenn man das selber noch keine Erfahrung.

Expertin

Aber eben wie gesagt also der Steuerberater hilft einem ja nicht bei der Finanzplanung vom Unternehmen, das heißt, das ist da haben wir dann Glück gehabt, dass wir unseren CFO, der halt sehr lange im Finanzbereich war, der vor der ist vor 2, glaube ich 2 Jahren bei uns dazu gekommen, den haben wir ursprünglich als Consultant bei einer anderen Förderung quasi gewonnen, also Consulting Stunden mit ihm, der ist dann bei uns eingestiegen. Ich kann mir eben gut vorstellen, dass bei anderen Startups die eben niemanden haben der auch schon erfahren ist mit eben wie wie stelle ich jetzt einen Kost sowas überhaupt Unterschied zwischen einem Liquiditätsplan, einer Fünfjahresplanung und so weiter und so fort einfach alles, was man was man braucht, um das Unternehmen finanziell durchzuplanen und auch das, was einem vielleicht zuerst in den Kopf kommt. OK was für Kosten habe ich na gut, ich hab Mitarbeiter und dann habe ich vielleicht noch Kosten für Software und so aber alles was vielleicht noch zusätzlich anfällt, dass man das einfach am Anfang noch nicht wirklich greifen kann, wenn man dann noch nicht die Erfahrung hat.

Interviewerin

Okay, danke und welche Risiken war ihr Startup in der Anfangsphase ausgesetzt beziehungsweise wie haben Sie diese bewältigt?

Experte

Ich kann vielleicht kurz einen also, das das größte Thema ist es immer noch ist einfach immer Liquidität. Also ich glaube, jedes Startup, es gibt kein Start da draußen, das nicht mit Liquidität zu kämpfen hat. Es geht also immer darum zu schauen.

Experte

Also ich glaube, der der entscheidende Faktor etwas, was wir auch schon in der Vergangenheit oft falsch gemacht haben, was dann auch einem wirklich also wir hatten oft Glück, muss man auch dazu sagen, aber was einem sehr schnell wirklich das ganze Unternehmen kosten kann ist, dass man natürlich immer das Gleichgewicht treffen muss zwischen Wachstum und Wachstum muss jetzt gar nicht ein verrückter 100.000.000 Wachstum sein. Was ich damit eher meine ist man braucht also, man braucht immer gute Leute, man ist immer zu wenig eigentlich, weil man will ein Unternehmen aufbauen und da gibt es eine gewisse Größe an Leuten, die man einfach braucht.

Experte

Das bedeutet, man muss immer diesen, diesen perfekten Mittel, das perfekte Mittel war es zwischen "ich will gute Leute", gute Leute kosten natürlich auch sehr viel, zurecht, und gleichzeitig muss ich aber auch schauen, dass ich natürlich auch die Verantwortung habe diesen Mitarbeitern möglichst also auch immer einfach den Arbeitsplatz zu sichern, und das bedeutet, dann müssen mal in einem Monat, wenn man sich ein bisschen verkalkuliert, vielleicht bisschen optimistischer plant müssen mal nur 2 Projekte nicht kommen und schon schlittert man fast in die Insolvenz, also es ist einfach diese Marge "margin of error" ist einfach ist einfach sehr sensibel, weil am Ende des Tages, es gibt nicht die große Unternehmen, die einfach sehr viel abfedern können, es ist entweder ist man 5 Leute zu viel oder 5 Leute zu wenig und man muss irgendwie lernen, damit umzugehen, diese extreme Halt auszugleichen, also eben zusammengefasst Liquidität ist auf jeden Fall eines der größten Themen.

Interviewerin

OK, und welche Rolle spielt das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen beziehungsweise Risiken?

Experte

Ja, in meinem schwierig also es ist wir, das bringt mich wieder zu diesem Thema. Was ist zu viel Prozess? Was ist zu wenig?

Experte

Wir haben ganz am Anfang begonnen, also wir eben auch unseren CFO bekommen haben doch auch stärkeres Controlling einzuführen, haben dann aber relativ schnell gemerkt, dass die Phase, in der wir jetzt sind, also wir sind jetzt ein Seed Stage Startup, dass am Ende des Tages das Controlling, was wir versucht haben also immer rückwirkend sich anzuschauen, haben wir unsere KPIs erfüllt. Wenn ja, wieso, wenn Nein, wieso nicht? Dass das tatsächlich in unserer jetzigen Phase noch nicht wirklich einen Mehrwert geboten hat soll heißen ich gebe ein Beispiel es wurde beispielsweise nur da hätte Hälfte des Umsatzes erreicht, dann sitzt man zusammen und sagt "Na ja, also, Kunde hat halt gesagt dauert noch 6 Monate" und dann sitzt man halt da ein bisschen so ja also ein großes Unternehmen würde vielleicht sagen wir brauchen 2 Sales Leute mehr oder wir müssen unseren Sales Funnel komplett umstrukturieren aber Startup also ist das keine realistische Diskussion, dass du meistens eine Person die Sales macht vielleicht 2 das bedeutet wir haben eigentlich gemerkt, dass diese strikte Form von Controlling, dass es uns in unserer jetzigen Phase noch gar nicht so viel bringt, weil wir auch gar nicht noch so viel Datensätze haben also beispielsweise weil wir beim Sales waren, im Sales Bereich haben wir jetzt begonnen, eine CRM Tool zu nutzen, jetzt schon seit längerem. Aber das ist momentan, ich mache jetzt nicht Sales bei uns, aber das ist momentan gefühlt fast mehr Arbeit, die da reinfließt als was raus, was wir raus bekommen, weil es natürlich ständig gewartet werden muss, aber am Ende des Tages, wenn ein Kunde dann nicht kommt, haben wir noch nicht so viel Vergleichswerte, damit wir irgendwas auslesen könnten.

Interviewerin

Mhm, OK.

Interviewerin

Und das heißt im Endeffekt die nächste Frage wenn nämlich inwiefern nutzen sie Controlling, Methoden oder auch Instrumente um das Startup zu unterstützen das heißt, momentan ist es eher weniger, wenn ich das jetzt raus höre, weil einfach das noch nicht so viel Mehrwert bringt. Oder gibt es trotzdem so ein paar Sachen, die sie einfach fortführen?

Expertin

Also wir haben schon ein also von wenn es jetzt spezifisch um Tools geht, also wir verwenden zum Beispiel Agicap, das ist für die Liquiditätsplanung. Was schon praktisch ist, weil da eben direkt das Bankkonto rein synchronisiert wird für die Buchhaltung verwenden wir sevDesk, das ist auch kann man auch beides anbinden. Das heißt, man sieht sofort auf einen Blick, ok was für Rechnungen sind noch offen und müssen bezahlt werden Et cetera also das hätte ich jetzt auch gesagt hat sich definitiv ausgezahlt.

Expertin

Genau für die für die für HR haben wir, wir sind halt auch schon mittlerweile 13/14 Leute verwenden wir Personio, weil einfach so Dinge wie Stunden-Tracking, Urlaube, Krankenstände das ist einfach so ein großer Mehraufwand, wenn man das irgendwie noch manuell machen müsste, eben wie gesagt jedem Startup hat 15 Hüte auf und je mehr Leute man ist in HR, desto desto schwieriger wird es. Also haben wir uns auch dafür entschieden, Personio zu verwenden und eigentlich mit all diesen Tools sind wir sind wir ziemlich zufrieden.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Ja, das ist wir verwenden auch von den von den Tools gibt es auch so Export Optionen also schauen wir auch teilweise rein, aber wir tun jetzt nicht den kompletten Umfang davon nutzen hätte ich gesagt.

Interviewerin

Darf ich fragen wird auch Excel noch verwendet oder seid ihr schon mehr so auf andere Tools die...

Experte

Ja natürlich also gerade für die finanzielle Planung ist es auf jeden Fall also ich sag mal alles, was zukunftsorientiert ist was Planungen betrifft, ist Excel alles, was ein Rückblick also IST-Stand oder WAR-Stand benutzen wir halt Tools ja genau.

Interviewerin

OK.

Interviewerin

Dankeschön und wie unterstützt das Controlling die weitere Entwicklung ihres Startups?

Experte

Ja gute, gute Frage also ich meine am Ende des Tages kann ich vielleicht ein Beispiel nennen wo wir, also ich will jetzt auch nicht zu sehr ausschweifen, aber ich finde ein gutes Beispiel ist wir hatten letztes Jahr eine Diskussion, wo wir gemerkt haben, OK, Sales technisch erreichen wir nicht die Umsätze, die wir wollen und dann war rein von der Controlling Perspektive war dann einfach im Raum OK, wenn wir aber 3/2 Sales-Leute mehr hätten, dann hätten wir sozusagen die Möglichkeit dieses Ziel zu erreichen. Haben dann gesagt wir wollen nicht zusätzlich jemanden anstellen haben uns dafür entschieden, über seine Sales Outsourcing Firma das Mal zu probieren und jetzt haben wir sozusagen den Recap looking back rein Controlling-technisch komplett die richtige Entscheidung zu sagen zu wenig Sales wir brauchen sozusagen mehr Leute, die rausgehen, weil Sales Prozesse bei uns sehr, sehr lange dauern. Jetzt looking Back haben wir einfach gemerkt diese wir haben eine Sales Person bei uns also 2 aber in dem Fall war die zuständige Person damals noch eine haben wir eine Sales Person und diese eine Sales Person, weil es so sehr damit eingesetzt, diese externe Firma zu managen, die im Endeffekt aber natürlich nicht mal ansatzweise so ein gutes Verständnis von der Technologie vom Markt hat. Die machen alle Märkte nicht nur Healthcare dass am Ende des Tages wahrscheinlich es viel besser gewesen wäre, wenn diese eine Person einfach weitergemacht hätte mit Sales und wir nicht diesen externen Multiplikator genommen hätten. Und das ist so das klassische Beispiel eben für so Controlling Insights, die in einem Startup dann vielleicht also am Papier Sinn machen, aber in der Realität dann einfach so nicht umgesetzt werden können, aber das heißt also zu der Fragestellung zurück wie, wie sehr unsere Controlling Tätigkeiten unsere Zukunft, zukünftige Planung beeinflussen danke wir ja also grundsätzlich ich glaube schon also, wir haben natürlich unsere finanzielle Planung, die jetzt auch mit Investoren Committees kommuniziert ist. Das heißt wir haben Targets, die wir erreichen müssen.

Experte

Das ist aber natürlich alles auf einem High Level. Soll heißen am Ende des Tages reagiert man doch in Startups würde ich sagen, hauptsächlich auf akute Probleme also was ich

damit meine ist wir haben unsere Planung, wir wissen grob, was wir brauchen an Umsätzen, an Leuten, um dorthin zu kommen, aber ich würde sagen, Entscheidungen werden dann doch nicht so weit wirkend getroffen, sondern dass das passiert eher auf einer Monats Ebene, wo man einfach merkt OK, hier brennt jetzt. Deshalb brauchen wir XYZ.

Also Jahresplanung eher.

Experte

Ja, das ist super schwierig, ja.

Interviewerin

Und äh, in diesem Sinne dann auch wie wichtig ist das Controlling für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg ihres Startups? Gerade wenn ich jetzt zum Beispiel höre, gibt es dann auch jemand, der als Controlling Aufgabe sich die Vergangenheit aussieht und zum Beispiel so Stärken Schwächen anschaut oder ein Projekt raus kalkuliert? War das rentabel? Sowas sollte man besser machen, dass man das einfach anschaut?

Expertin

Also auf Projektbasis machen Person A und Person B schon also wir haben ja eben Kunden Projekte, wo wir eben bestimmte Projekt kosten einplanen, die wir natürlich auch den Kunden kommunizieren und im Nachhinein dann eben schauen OK wie viele Stunden waren es jetzt tatsächlich? Das machen wir schon auf jeden Fall und ich glaube, das ist auch einer einer der wenigen sag jetzt mal Controlling Dinge, die wirklich auch.

Experte

Aber es ist wirklich sehr simpel.

Expertin

Ja genau, aber die, die wirklich auch sag jetzt mal einen einen großen Sinn haben momentan und wo wir auch besser geworden sind eben durch diese, diese Insights die wir hatten, wenn man vergleichbare Projekte hat, dass man die Stunden Aufwand ummünzen kann, dann auf neue Projekte genau.

Experte

Ja, aber ansonsten?

Expertin

Es ist halt auch viel von unserer ich also ich weiß nicht wieviel sie über die Firma weiß generell, wie wir aufgesplittet sind. Wir haben auf der einen Seite Projekt Geschäft und auf der anderen Seite haben wir aber eben Research und Development, was sehr stark durch Förderungen finanziert ist. Da ist es dann, da schaut es dann wieder ganz anders aus also bei bei so Research Projekten gibt es halt nicht so richtig, also gibt es natürlich die Planung für das für die Projekte, die wir dann die wir tatsächlich machen aber.

Expertin

Ja, das ist schon wieder ein bisschen nicht die klassische Planung.

Experte

Das stimmt, aber ich glaub die.

Experte

Das stimmt aber ich glaube gefühlt würde uns also wären wir bei einer Stage, wo in der Produktentwicklung uns mehr Controlling guttun würde, das ist aber etwas, was wir auch immer noch lernen ich würde sagen, im Projekt Geschäft ist es relativ Straight Forward, in dem wir einfach sagen das ist unser Tagessatz und wir schauen, dass am Ende des Tages sich das ausgeht. Da haben wir jetzt mittlerweile schon genug Erfahrungswerte, um zu sagen, wie lang so ein Projekt dauert oder nicht. Das heißt, das ist so Minimum, was man braucht, aber eben etwas, wo wir sicher noch besser werden müssen ist wirklich in der Produktentwicklung zu sagen, bis dann und dann muss das fertig werden, bis dann und dann muss das getestet sein Et cetera das ist, wenn man da natürlich man ist sein eigener Kunde im Endeffekt und dadurch ist man natürlich immer zu nett in einer gewissen Art und Weise.

Interviewerin

Mhm also okay.

Interviewerin

Und ähm, ihr habt vorhin schon ein paar Tools erwähnt, aber wie schätzen Sie die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups generell ein?

Interviewerin

Also ihr nutzt das schon außer Excel, was ihr vorhin genannt habt, aber kommt das immer mehr, würden Sie sagen, oder?

Experte

Also ich glaube, niemand benutzt. Es war ganz lustig, wir hatten einen Audit, von einem Forschungsfördergeldgeber und der ist zu uns gekommen und er war ganz begeistert, dass wir das digital nicht auf Papier und ich war nur so ich wüsste nicht, wer sich das heutzutage noch als Startup auf Papier antut aber also wir waren von Anfang an eigentlich nur digitale Tools.

Expertin

Hätte ich schon gesagt eben wie gesagt also man muss sich natürlich auch immer individuell anschauen, OK braucht man das jetzt tatsächlich oder nicht? Aber ich hatte schon gesagt, dass es einfach bei den Tools die wir verwenden vor allem eine so unglaubliche Convenience eben auch zum Beispiel bei Audits, was es bei uns sehr relevant ist, dass man dann halt einfach in eben Seftex gehen kann und dann kann man die wie heißt es Kostenkategorie aussuchen von der Förderung und dann hat man alle Rechnungen aufgelistet also solche Sachen sind halt schon echt, echt praktisch.

Expertin

Und man hat halt den Vorteil, dass man das zentralisiert auch noch wo liegen hat. Das bedeutet wenn man, wenn wenn irgendwie die Ordnungsstruktur oder so zu hauen wird oder gehackt wird oder was auch immer, dann hat man das noch doppelt Mhm.

Interviewerin

Jetzt rein Interessen Frage meinerseits aber so ein Tool, wo das alles kombiniert wird gibt es nicht, oder sie haben gesagt Agicap für Liquiditätsplanung, das Seftex wenn ich richtig verstanden habe für die Buchhaltung Äh noch 1 für HR so ein einfaches rundum Paket für Startups gibt es in dem Sinne noch nicht.

Experte

Aber also ich, das ist so gefühlt ohne da, da kennst du dich besser aus, aber gefühlt glaube ich ist besteht ein bisschen die Gefahr wenn man das, wenn man das versuchen würde,

dass man da in so eine SAP Richtung geht, also was ich damit meine ist ich glaube, dass jedes Tool, das wir momentan nutzen, einfach sich sehr stark auf das fokussiert hat und das sehr gut macht und ich glaube zu sagen, dass man als Firma wir machen alles gut, also wie überall ist das einfach wahnsinnig schwierig wäre, weil nur schon, ich merke es bei Personio, da gibt es so viele gut überlegte Kleinigkeiten, die man glaube ich einfach nicht schaffen würde würde man sich da nicht drauf fokussieren.

Expertin

Naja, und vor allem wenn einem zum Beispiel bei einem großen System, der eine Teil gefällt, aber der andere Teil nicht gefällt und da müsste man erst recht wieder eine extra Software sich holen, also die sind ja auch nicht alle gleich.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Dass die nächste Frage wäre welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling von Startups? Auch für die Zukunft?

Interviewerin

Also werden da andere Tools noch benötigt, wird irgendwann ihre Meinung nach sag ich jetzt mal Excel zum Beispiel komplett nicht mehr funktionieren oder brauchen sie heutzutage gibt es auch immer mehr diese Big Data, wo man sich dann irgendwelche Informationen rausholt und den Markt zum Beispiel dann ganz anders analysieren kann.

Interviewerin

Ist natürlich ein bisschen meistens mit Kosten verbunden, weil man da wieder irgendwo anfragen muss, dass man so Marktdaten so etwas bekommt aber wird es immer mehr in die Richtung gehen, ihrer Meinung nach oder ist das jetzt momentan gar nicht so Thema, weil das einfach für einen Anfang zu kostspielig ist oder nicht erreichbar ist oder nicht notwendig?

Expertin

Jetzt ich glaub ich glaub schon, dass Excel eigentlich also zumindest in den nächsten weiß nicht 10 und 20 Jahren oder 20 vielleicht übertrieben ich weiß nicht, wie wir dann alle mit AI leben werden, aber grundsätzlich wir verwenden Excel ja auch immer noch.

Expertin

Es gibt, glaube ich, kein Programm, das wirklich alles alles abdeckt, was man haben will. Man braucht immer noch irgendwelche individualisierten Auswertungen und selbst bei den Exports von den Programmen also zum Beispiel ich denke jetzt an Personio kommt das im Download wieder als Excel-File raus, damit man es immer noch adaptieren kann also ich glaube, Excel als Basis für alle möglichen Adaptierungen wird es immer geben und ja wie vorher schon erwähnt, also ganz am Anfang haben wir uns natürlich gar nichts leisten können, da haben wir halt echt nur mit Excel, Word, Powerpoint et cetera gearbeitet.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Und inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Daten und Analysen, die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups?

Experte

Könntest du das nochmal sagen?

Interviewerin

Inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Daten und Analysen, die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups?

Experte

Ja, also, das wäre die Frage wäre zum Beispiel auch Digital du hast vorher zum Beispiel Big Data erwähnt, also Markt Recherchen Online Markt Recherchen würdest du sowas auch dazu zählen?

Interviewerin

Ja natürlich alles das.

Experte

Also 100% also ich ich ich glaube dasd die gesamt, also die Möglichkeit einfach tatsächlich nennen wir es einfach mal Realtime Feedback oder die Möglichkeit zu haben, in Realtime zu sehen, wie sich ein Markt entwickelt, was es für neue Konkurrenten gibt, wieviel diese Konkurrenten möglicherweise an Finanzierung bekommen, das ist wahnsinnig wichtig für Startup, weil Startups ja im Endeffekt davon leben. Leider in gerade den frühen Phasen hauptsächlich davon leben, dass sie erfolgreich Finanzierungsrunden abschließen. Natürlich geht es auch in weiterer Folge darum, dass man Umsätze generiert und Co aber viele brauchen am Anfang eine Finanzierungsrunde und diese Finanzierungsrunde ist immer basierend darauf, dass man etwas Neues baut, dass man einen USP hat und dafür ist einfach absolut wichtig, immer top informiert zu sein, was für Startups was gibt es in dem Umfeld, was bauen sie, wo ist IP? Und das ohne digitale Tools wäre gar nicht möglich.

Okay.

Interviewerin

Darf ich da fragen, was ist ja für sie für die Markt Recherche dann am Anfang am interessantesten oder was bringt am meisten?

Experte

Also grundsätzlich, das ist natürlich jetzt nur für unseren Bereich, aber für unseren Bereich ist es tatsächlich viel einfach Research Publikationen lesen. Da gibt es mehrere Online Portale, die so etwas anbieten. Das ist nicht per se ein Tool.

Experte

Ansonsten gibt es natürlich noch die Möglichkeit, online zu Markt Reports zu kaufen. Die sind meistens aber sehr sehr teuer. Wie gesagt, das ist wahrscheinlich nicht das Tool in die Kategorie Tools aber ist einfach eine Methodik wie wir online oder wie wir digitale Services nutzen, um unsere Informationen zu bekommen.

Okay.

Interviewerin

Und darf ich auch fragen wer übernimmt eigentlich das Controlling sonst bei Ihnen?

Interviewerin

Machst ihr das zusammen oder ist das so aufgeteilt? Macht jeder einen Teil oder ist das in einer Hand?

Expertin

Ja, also eigentlich Teil ich äh, wenn das mit unserem CFO und natürlich im, in Management Meetings gehen wir dann über über etwaige Entscheidungen basierend auf, ja, auf den Insights.

Interviewerin

OK und dann hätte ich noch ein paar Fragen und zwar ob Sie oder jemand bei Ihrem Management Team eigentlich schon Erfahrungen mit bereits gescheiterten Startups hatte also schon mal dabei war schon ja.

Experte

Ja, also ich zum Beispiel.

Experte

sonst bei uns?

Expertin

Person A ist nicht gescheitert.

Experte

Also gescheitert also ich glaube, es gibt 2 Arten von gescheitert gescheitert ist persönlich gescheitert. Soll heißen man hat oder nicht persönlich gescheitert gescheitert aufgrund der Persönlichkeit, was ich damit meine ist man hat sich zerstritten oder es hat so nicht funktioniert und das andere ist es hat wirtschaftlich nicht funktioniert und ich glaube, wir haben 2 bei uns, bei denen es wirtschaftlich nicht funktioniert hat und eine Person, bei der es, nein 2 Personen auch bei der es sozial nicht funktioniert hat soll einfach heißen da war dann also zerstritten klingt heftig, aber es, man war dann nicht mehr allein und dadurch hat man sich aufgeteilt.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Weil mich würde auch interessieren welche Rolle spielte das Controlling bei ihrem Scheitern? Also beziehungsweise und was würden Sie rückblickend anders machen?

Experte

Da war es also, das war, das war die, die da waren, wir noch in früheren Phasen also da würde ich noch gar nicht irgendwie von Controlling reden. Da ging es viel mehr um also in in einem konkreten Use Case ging es darum, dass wir nicht das Geld bekommen haben, um unser Produkt zu entwickeln. Ähm, beim anderen ging es darum, dass der Markt den, wo man dachte, dass ein Markt ist, das bringt mich wieder zur Konkurrenz Analyse, dass man dann irgendwann drauf gekommen ist, da gibt es eigentlich einen Anbieter, der das schon viel besser macht und dadurch war dann sozusagen nicht mehr die Notwendigkeit da das zu tun. Das heißt, da ist es nie wirklich in die Phase gekommen. Auch in der wir jetzt zum Beispiel sind wir schon über Controlling Mechanismen so Nachdenken heißt da ging es wirklich noch viel mehr um Idiation und Markt Recherche und vielleicht prototypentwicklung und da ist sowas natürlich also ein kleines Team wenn nicht 5 Leute, 4 Leute da ist sowas natürlich einfach noch überhaupt nicht relevant.

Interviewerin

OK und welche Empfehlungen würden Sie angehenden Gründern bezüglich Controlling im Startup geben?

Experte

Ich also, wenn man den Zugang hat oder wenn man sich das leisten kann, das sind natürlich sehr viel "IFs", aber ich glaube was wirklich wahnsinnig hilfreich ist, ist eine Person zu haben, die im Best Case schon einmal ein Startup aufgebaut hat im sag ich mal, Position COO/CFO ich glaub so blöd das klingt ich glaube COO kann man relativ schnell werden, indem man einfach über weiß nicht Ideen hat und sagt dahin könnte es gehen und so aber am Ende des Tages braucht es dann wirklich jemanden, der das auf den Boden bringt und der einfach schaut, dass die Firma gut und solide aufgebaut ist und dass alle Prozesse dahinter stimmen und wenn man die Möglichkeit hat. Mit jemandem zu gründen, der oder die einfach schon einmal diesen Zyklus eines Startups mitgemacht hat, kann auch sein, dass es gescheitert hat, aber sozusagen der oder die einfach die Erfahrung hat in welcher State, welche Prozesse sinnvoll und wichtig sind, das, glaube ich, ist ein absoluter Gamechanger, also wir kennen auch ein anderes Unternehmen, die einen CFO haben, deren CFO haben auch sowas schon mal durchgemacht hat und das Macht die also das macht alles aus, weil eben ja ganz in dem Fall ist es ein ER, er ganz gezielt weiß okay, in dieser Phase ist eben beispielsweise Personio viel, aber wenn wir auf 5 Mitarbeiter wachsen, dann holen wir uns ein Personio setzen wir ein Beispiel aber sozusagen im Vorhinein schon ganz einen klaren Plan haben, wann welche Tools und wieso, das kann einfach wahnsinnig viel erleichtern.

Expertin

Ja, ich glaube auch generell, dass wenn man nicht nicht erfahren genug oder nicht genug Recherche gemacht hat entweder oder dann, wenn man eine Fehlentscheidung trifft, kann es halt doch auch sehr kostspielig werden, vor allem, wenn man irgendwie alle Systeme übersiedeln muss, weil man doch etwas anderes.

Experte

Hallo mein, schon im, im Projektmanagement haben wir glaube ich schon 3 mal immer wieder Software gewechselt ist ja auch OK, weil neue Anforderungen und Co aber hätte man da einfach ein System dahinter, wo man sagt man weiß einfach schon, dass sich die Anforderungen ändern werden und man kann mit diesen Prozessen sozusagen schon planen. Es würd halt vieles einfach erleichtern.

Experte

Also Erfahrungen am Ende des Tages runtergebrochen und ich glaube, das ist eine no na ne Antwort. Aber. Okay.

Interviewerin

Dann sag ich vielen lieben Dank, das waren schon meine fragen.

Interviewerin

Dann sind wir sogar schon fertig danke für die Zeit, dann mach ich hier mal wieder Stopp.

Interviewerin

So Stop Recording.

(Interview 2, Pos. 1-204)

Transkript Interview 3

Interviewerin

Ja OK also die erste Frage wäre wie kam es zur Gründung ihres Startups im Sinne von was hat sie motiviert und welche speziellen Herausforderungen hatten sie?

Experte

OK also grundsätzlich hatte ich davor eben schon ein eigenes Unternehmen, aber eine Agentur und habe sehr viel Projekt basiert gearbeitet und wollte eigentlich das, was ich meinen damaligen Kunden, was ich für die gemacht habe. Ich habe eigentlich sie dabei unterstützt, Produkte zu kreieren wollte ich endlich einmal selber umsetzen. Und ich wollte selbst ein Produkt kreieren, und so gehst du auch mit einem anderen Mindset an die Ganze an deinen ganz an seine Arbeit heran und deinen Alltag und dann hat sich im Zuge eines Beratungs Mandats für einen Immobilienentwickler und Generalunternehmer einfach diese Möglichkeit ergeben, ein eigenes Produkt zu zu zu zu bauen und die ersten Herausforderungen waren.

Experte

Was waren die ersten Herausforderungen?

Experte

Ja die waren vielfältig also wir haben relativ schnell gegründet.

Experte

Das war, das ist ein bisschen zu lange gedauert, wir konnten dann nicht einmal Rechnungen schreiben, also wir hatten ja schon Kunden aus der Agentur heraus.

Experte

Also ich glaube, da kommt es immer drauf an welchen Zeitraum man man man beobachtet also am Anfang war es natürlich super spannend, weil du viel Feedback bekommst viel gutes Feedback und auch das Produkt ist ja wirklich auch aus einem Pilotprojekt für einen Kunden entstanden und und und ein Startup gründest du dann, wenn du merkst oh hoppla, ich hab da irgendwas was echt groß werden könnte, das heißt du bist ja mal ziemlich gehyped. Wirst auch gehypt von der, wenn das Timing passt und wenn wenn das Produkt passt, wirst auch von der Branche gehypt das ist uns genauso passiert, aber dann natürlich merkst du ah ja, warte kurz so einfach ist das nicht ja, die Idee du arbeitest in einer Branche, die sehr konservativ ist, sehr altbacken, wo Dinge einfach Zeit brauchen. Wo du selbst als Unternehmen lernen musst, mit diesen Dingen umzugehen, ich muss das selbst lernen von ich hatte in der Agentur on the top glaube ich 20 Leute. Wir hatten da 2021 hatten 42 Leute, also ich musste lernen zu verstehen OK was bedeutet das doppelt so viele Menschen zu führen? Was bedeutet das auch mit Fremdkapital zu arbeiten? Ja, das heißt als Startup wir sind relativ schnell an Investoren herantreten. Und die geben dir Wagnis Kapital ja, das hat, das kannte ich nicht ich das höchste der Gefühle was ich hatte, war ein Bankrahmen ja, dann konnte ich einen über das Konto überziehen, aber sonst nichts und dann gibt es plötzlich Leute, die geben dir hunderttausende Euros, Millionen.

Experte

Und damit musst du auch lernen umzugehen, ja.

Interviewerin

Ja, das stimmt ähm, nächste Frage wäre welches Ziel verfolgen Sie mit ihrem Startup jetzt im Sinne von welchen Erfolg definieren Sie für ihr Unternehmen beziehungsweise welches langfristige Ziel haben Sie dafür?

Experte

Ja, also wir wollen die Immobilienbranche wirklich verändern. Die Art und Weise, wie in der Branche gearbeitet wird. Das möchten wir verändern, da läuft einiges schief. Das ist unser Hauptziel, unsere Hauptmotivation.

Experte

Und wir sehen, dass wir was verändern können. Wir können gerade gestern hatte ich ein ein so ein Meeting mit ein paar Mitarbeitern, wo uns nochmal bewusst wurde, dass wir es schaffen können das was große Startups wie Facebook zum Beispiel die eigentlich das Internet revolutioniert haben, oder Twitter, die die Kommunikation revolutioniert, das können wir dieses Potenzial haben wir auch, wir können das für die Immobilienbranche. Wir können die Immobilie, wir können die, eine neue Arbeitsweise in der Immobilienbranche etablieren.

Experte

Und das ist halt das ist schon sehr spannend, weil du so digitalisiert nicht einfach nur Prozesse, ja, sondern du, du, du machst etwas ganz Neues. Und das bringt aber natürlich auch viel viele Herausforderungen mit sich.

Interviewerin

Das stimmt und äh. Weiterhin gehend, da ja mein Schwerpunkt im Controlling liegt, welche Controlling Instrumente halfen ihnen zu Beginn ihres Geschäftsmodells. Also mir geht es vor allem darum herauszufinden was nutzt man am Anfang wirklich? Ist es Businessplan oder was genau nutzt man da?

Experte

Echt ja, Excel und irgendwann kommst du dann drauf, warte kurz, da muss doch was Besseres geben.

Interviewerin

Das habe ich schon von vielen gehört.

Experte

Es kommt halt drauf an, also es gibt ja verschiedene verschiedene Controlling oder Aspekte im Controlling es gibt das finanzielle Controlling, es gibt auch das Controlling der Mitarbeiter oder der Effizienz all diese ganzen Themen und dafür gibt es eigentlich auch schon relativ viel am Markt an Tools. Du musst dich nur damit beschäftigen, aber das erste, was du natürlich was du natürlich machst, ist halt, das ist halt eine Excel Tabelle.

Interviewerin

Aber heißt dann wirklich, man fängt an so grob Kalkulation zu machen, oder oder?

Experte

Genau exakt genau also du beginnst, weil du musst ja auch, wenn du jetzt zum Beispiel Startup Investoren ansprichst, brauchst du einen Businessplan du brauchst eine PNL, du musst ihnen zeigen, dass du mit also quasi eine Einnahmen - Ausgaben Rechnung du musst, du musst.

Interviewerin

OK ja.

Experte

deinen Investoren zeigen, dass du einen konkreten Plan dahinter hast nicht nur und alles beginnt halt mit Geld, weil du brauchst Geld, um Leute zu hiren. Diese Leute müssen etwas tun, da gibt es ein Ziel dahinter. Das heißt, du hast KPIs also quasi Performance, Performance Indikatoren musst du mal festlegen.

Experte

Das ist, das muss man lernen dafür verwendest du halt Excel, irgendwann kommst du einfach nicht mehr weiter und dann schaust du, was es noch so gibt und Gott sei Dank hat sich auch sehr viel getan in dem Bereich. Es gibt ja auch sehr viele Startups, die jetzt versuchen, eben da auch neue Tools an den Mann und an die Frau zu bringen und da versuchen wir natürlich dann auch etwas für uns. Für uns halt die richtigen Tools herauszusuchen.

Expertin

Okay.

Interviewerin

Gibt es da irgendwelche Tools die Sie benennen können, was sich da jetzt für ein Startup sehr geeignet hat?

Experte

Also fürs, wir verwenden jetzt gerade Adam, also Adam, Adam.IO. Das ist so ein Reporting Controlling Tool dann für das ist halt nicht meins ist control, ich finde halt Controlling muss halt immer...

Experte

Du versuchst halt als Startup als kleines Unternehmen versuchst du alles mit irgendwie zu integrieren. Ja, wir haben keine eigene Person, die jetzt nur Controlling macht. Ja, und du versuchst natürlich auch deine Arbeitsweise so dahingehend zu optimieren, dass du, dass du automatisch seine Kontrolle dahinter hast und da helfen Tools wie verwenden zum Beispiel das Hola Spirit, also Hola und Spirit das hilft uns sehr, uns selbst zu strukturieren, unser Team zu strukturieren, unsere Ziele zu festzulegen, und ist gleichzeitig natürlich dann auch ein Kontroll-Tool.

Interviewerin

Das ist cool, ja.

Experte

Also ich würde mal sagen alles was du einsetzt für Prozess, ähm, für Management ist muss gleichzeitig auch ein Kontroll-Tool sein.

Experte

Weil du tust du tust es ja um, um dich mal zu planen, aber dann musst du auch kontrolliert.

Experte

Ist die Planung aufgegangen oder wo bin ich jetzt gerade? Das ist irgendwie ja und das muss auch ich finde auch im gesamten Unternehmen, bei jedem einzelnen muss das irgendwie im Kopf sein, dass ich, wenn ich wenn ich hier meine Arbeit, ich muss meine Arbeit selbst auch kontrollieren, dass das ist ganz wichtig.

Interviewerin

Aber es ist gut, das höre ich jetzt zum ersten Mal die ersten beiden haben nämlich irgendwie gesagt am Anfang gibt es gar nichts Da gibt es ein Excel für die Investoren und mehr macht man erstmal nicht.

Interviewerin

So das nächste ist. Welche besonderen Herausforderungen - das hatten wir schon angesprochen - sind in der Anfangsphase ihres Startups zu bewältigen gewesen beziehungsweise sehen Sie für Startups in der Anfangsphase generell also jetzt auch im Hinblick vielleicht auf finanzielle Engpässe oder Kunden akquirieren oder solche Sachen?

Experte

Ja also, es gibt jedes Startup geht durch durch gewisse Phasen, das heißt du hast halt wenn dein Produkt hast, was auf dem Markt eine gewisse eine positive Resonanz bringt holst du dir erst mal die ganzen "early Adopter", da kommst du ganz viele, dann lernst du und kommst drauf hoppla, da muss noch viel gemacht werden, dann springen wir ein paar Kunden ab und dann geht es meistens stagniert.

Experte

Und viele schaffen es nicht und es geht wieder rund und einige, die machen aber es ein Startup wächst nicht so (zeichnet eine steigende lineare gerade), sondern als Startup wächst der so (zeichnet einen steigenden und fallenden Zickzack Verlauf mit Tendenz nach oben).

Experte

Rauf geht's rauf und runter, rauf und runter und und diese Herausforderungen, die du ansprichst, spiegeln sich halt in Produkt wieder Produktentwicklung, Vertrieb ja ein Vertrieb zu skalieren.

Experte

Du als Founder kannst das verkaufen musst du sonst könntest ja aber hey, wie schaffst du es, dass 2-3 Mitarbeiter das verkaufen können?

Experte

Wie schaffst du es plötzlich, statt 5 Mitarbeiter plötzlich 20, 30, 40 Mitarbeiter zu haben.

Experte

Diese zu zu zu managen denen.

Experte

Die Kosten im Griff zu haben, also das kommt ganz.. im Startup passiert alles genauso, wie in einem Großunternehmen nur noch viel, viel, viel schneller, viel schneller und du musst schnell sein und schnell reagieren können und verbrates Geld ohne Ende.

Experte

Und wirst aber auch von den Investoren fast dazu genötigt unter Führungsstrichen weil die wollen natürlich, dass du wächst.

Experte

Und das führt halt einfach dazu, dass dass, dass viele Startups - jetzt ist es gottseidank nicht mehr so.

Experte

Aber vor der Krise, wo das Geld noch billig war oder günstig, gab es ja teilweise also Investment Runden, wo Bewertungen gezahlt wurden, wo Geld geflossen ist, wo halt einfach das Geld quasi zu günstig war, dass du gewusst, dass du ok wenn das Geld ausgeht krieg ich - und ich einen gewissen Wachstum darstellen kann - ich sowieso ein neues Geld. Und das spielt so nicht mehr das heißt du die Herausforderung, vor der dann auch irgendwann stehst du den Halt unter den Füßen nicht verlierst.

Experte

Weil du halt oft in, weil du in seiner Bubble drinnen bist. Mit du hast du arbeitest mit viel Geld, das aber eigentlich du nicht gar nicht erwirtschaftet hast.

Experte

Und Geld erwirtschaften das ist schon ist was anderes als Geld zu "raise"en , also als Investment reinzuholen?

Interviewerin

Und welche Risiken war Ihr Startup in der Anfangsphase ausgesetzt und wie haben Sie diese sonst bewältigt? Also passt gerade zum Thema Geld?

Experte

Genau also du hast halt immer wieder vor Augen so eine Wand, dass du, dass dir irgendwann mal das Geld ausgeht, ja.

Experte

Und das ist halt ein Risiko, dass du ins wenn du ins Fundraising gehst, dass du nicht schnell genug Geld, neues Geld lukrierst.

Experte

Dann kann es dir passieren, dass dir ein Investor kurzfristig ab - quasi - das er abspringt. Das ist uns zum Beispiel passiert, wir haben eine Runde unterschrieben, eine Investment Runde und der konnte dann nicht zahlen der Investor.

Experte

Solche Dinger können auch passieren, oder jetzt überlege mal, du hast vielleicht ein Startup im Gastro Bereich und dann kommt Covid? Ja, also, das sind. Du hast halt noch kein etabliertes Unternehmen. Du hast halt kein - hast in der Regel keine wiederkehrenden Einnahmen, wo du eigentlich dann dein Team selbst quasi selbst erhalten kannst das ist vor allem in den ersten Jahren ganz schwierig.

Interviewerin

Und dann jetzt noch mal um aufs Controlling zu kommen welche Rolle spielte das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen und Risiken?

Experte

Ja, das ist dann, das ist ganz wichtig also: Das Controlling ist ein ganz wesentlicher Bestandteil fürs Management eben zu kontrollieren, ob du on Track bist, ob du das, was du planst eintritt und wenn es nicht eintritt, ist das Controlling auch dazu da, um zu lernen diese Planung von Jahr zu Jahr immer weiter zu verbessern. Zu kontrollieren, ob du dir deine Ziele auch in anderen Bereichen wie Produktentwicklung zum Beispiel ob du die (Ziele), ob du die erreichst und was es braucht, um Ziele zu erreichen, bei dem die Kontrolle von bestimmten

Prozessen oder von bestimmten eine wiederkehrende Kontrolle führt ja auch dazu, dass du besser wirst, besser in den Prozessen in der Abwicklung, im Verkauf. Das ist, glaube ich ganz wesentlicher Punkt diese Kontrolle, die vielleicht viele Startups, wahrscheinlich so gar nicht auf dem Schirm haben.

Experte

Dass sie sich selbst kontrollieren, Ihre Prozesse kontrollieren und.

Interviewerin

Mhm Sie würden aber dann sagen, dass am Anfang, wenn ich das jetzt so Heraushöre, das Controlling, eigentlich die Management Aufgabe ist, oder?

Experte

Auf jeden Fall! Weißt du warum? Weil du musst verstehen wie dein Unternehmen funktioniert und wie wie du es skalieren kannst, das heißt wie du es vergrößern kannst und die Kontrolle - wie willst du das machen? Du musst eben. Das was du - die Hypothese, die du aufstellst cool passt ich nehme jetzt 2 neue Mitarbeiter dazu. Die sollen jetzt verkaufen, die müssen jetzt 2 neue Kunden pro Monat reinholen und das musst du kontrollieren basierend auf bestimmten wie KPIs, das heißt, um dorthin zu kommen, um diese 2 Kunden zu akquirieren - was müssen wir machen? OK, wir müssen sagen wir mal am Anfang gratis oder am Anfang hast du halt oft so deine Erfahrungswerte und machst so pi mal Daumen ich glaube, wir müssen circa 100 Telefonate machen und - oder du liest viel nach und redest mit anderen Startups. Du musst circa 100 Telefonate machen, um 20 Termine zu bekommen und aus 20 Terminen schaffst du einen Kunden okay, cool. Das bedeutet jeder muss 200 Telefonate machen und das musst du kontrollieren. Wenn du es nicht kontrollierst und am Ende deine Kunden nicht hast, dann weißt du eben nicht, wo hakt (es)? Wo funktioniert es nicht? Vielleicht hast du deine 200 Telefonate gemacht, vielleicht hast du aber die Termine nicht geschafft. Vielleicht hast du die Termine zwar geschafft, aber die Abschlüsse nicht und das kannst du nur beheben und verbessern, indem du jeden Prozess kontrollierst und das muss auf Management Ebene passieren, weil du musst verstehen, was in deinem Unternehmen passiert. Weil all das ist dann eine Blaupause, um dein Unternehmen weiter also du weißt dann, irgendwann weißt du jetzt, wissen wir es, cool, jetzt funktioniert es wir brauchen diese Art von Person, die muss das machen.

Experte

Und um das zu erreichen, das heißt, wenn wir jetzt vier neue Leute dazu holen, wird es genauso funktionieren. Dann brauchst du einen eigenen Controller, irgendwann wird es natürlich zu viel. Und irgendwann brauchst du mal so einen Head of Sales, der kontrolliert und motiviert und managt die Leute aber am Anfang musst du alles selber machen. Der der das selber nicht macht ist glaube ich finde ich...

Interviewerin

Ab wann kam der Punkt, wo der Controller dann praktisch nötig war, dass es nicht nur das Management war.

Experte

Ja, ab dem Punkt, wo wir circa 30 Leute waren. Wo wir plötzlich Abteilungen aufbauen mussten. Wo du im Management einfach die Insights teilweise nicht mehr gehabt hast. Du hast dann teilweise nicht mehr gewusst, OK im Detail was machen die dort jetzt eigentlich im Produkt? Die also weißt du, was ich meine und da brauchst du einen Controller? Ja, also ich glaube eine gewisse, aber eine gewisse Größe brauchst du das.

Interviewerin

OK und inwiefern nutzen Sie Controlling Methoden oder Instrumente, um Ihr Startup zu unterstützen? Also sie haben gerade vorhin schon Projekt Tools eben das Adam erwähnt und das Holaspirt gibt es sonst noch irgendwas, also jetzt so Monatsreports oder laufende Projekte oder was wir machen?

Experte

Genau wir haben so KPI Reporting, so ein KPI Reporting, KPI Präsentationen auf verschiedenen Ebenen. Wir diskutieren dann eben. Ich möchte, ich möchte auch, dass jeder Mitarbeiter versteht: was sind KPI, wie lese ich die und welche welche Schlüsse ziehe ich aus den Zahlen? Viele verstehen das ja nicht, da kommt halt, da steht: `ja, wir haben jetzt 58% der Leute bei uns nutzen Zendesk' also unser Help Desk und dann fragst du 'Ist was ist das viel?' daran - keine Ahnung. Und wie schaffst du es, wenn du nicht weißt, wenn du die Daten nicht lesen kannst, dann kannst du ja auch nicht verbessern.

Experte

Und das Controlling ist halt einfach ein ein ein wichtiger Aspekt, um eben schon wie vorher erwähnt ein Unternehmen einfach zu um zu wachsen, nicht nur um dem um irgendwie zu schauen, dass es, dass es läuft, ja, weil ein Startup ist, nicht daran interessiert, dass es läuft, also das ein Status quo aufrechterhalten wird - wie vielleicht in einem Konzern oder Großunternehmen, sondern wir wollen ja wachsen relativ schnell.

Interviewerin

Das wäre eh die nächste Frage: Wie unterstützt das Controlling die Entwicklung also auch den Wachstum Ihres Startups?

Experte

Wenn du es (das Controlling) richtig einsetzt, dann unterstützt es dein Wachstum, so wie ich halt vorhin erwähnt habe du musst halt aus, dass das Controlling hilft dir zu verstehen, wo du ansetzen musst, um Wachstumspotenziale dann wirklich auch Umsetzen zu können.

Experte

Das ist wie...

Experte

Dieses Beispiel mit dem Vertrieb ist perfekt. Du musst ins Detail hinein gehen und dann kleine Ziele setzen und diese kontrollieren und dann wie bei einem Auto Mechaniker, wo der Motor nicht läuft, musst du auch verstehen hey, wo ist das Problem? Und das kannst du...

Experte

Das ist eigentlich, ist dann schon zu spät, weil wenn der Motor nicht mehr läuft, dann hast du ein Problem, deshalb musst du eigentlich laufend kontrollieren, damit du schnell irgendwo in dagegen arbeiten kannst. Hoppla, da funktioniert das nicht, da müssen wir sofort etwas ändern und deswegen musst du Controlling von Anfang anmachen. Und dabei natürlich ist es - das Controlling - verändert sich ja auch dann mit der Zeit, mit der Größe.

Interviewerin

Weil die nächste Frage wäre auch: Wie wichtig ist das Controlling für den (Miss)Erfolg ihres Startups?

Experte

Für den Misserfolg?

Interviewerin

Für den Misserfolg oder den Erfolg bzw das ist jetzt. Also würden Sie sagen, es ist notwendig in dem Fall, dass man Controlling hat, um erfolgreich zu sein oder eben nicht.

Experte

Ja Natürlich. Sonst bist du.

Experte

Na, ohne Controlling, also wenn du nicht deine Arbeit kontrollierst, dann weißt du ja gar nicht, was du machst. Dann musst du dann, setzt du eigentlich alles auf eine Karte und das ist Glück. Wird schon irgendwie gehen.

Interviewerin

Ja, es ist echt interessant, weil andere wirklich sagen, es ist gar nicht wichtig und sie sagen, das ist ganz wichtig und das ist ja das Macht immer Spaß, das zu eruieren. Und wie schätzen Sie die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups ein? Also sie verwenden schon ein paar Sachen, aber wenn man komplett neu anfängt, weiß man ja noch nicht, was es gibt. Dann muss man sich eben einlesen, muss etwas finden. Ist das dann von Anfang an wichtig oder wann braucht man es?

Experte

Genau also es gibt halt glaube ich, als Startup musst du mal deine Tools finden und es passiert da in dem Bereich auch gerade irrsinnig viel, das heißt das was, was du vielleicht jetzt auf der Uni lernst, die Tools, die gibt es, die sind vielleicht gar nicht mehr interessant, es gibt vielleicht schon ganz neue Tools. Diese Entwicklung ist im Digital, im Online alles so rasant, da kommst du mit dem Lernen gar nicht hinterher - Stichwort ChatGPT zum Beispiel also diese AI Themen überrollt uns gerade und da steckt irrsinnig viel Potenzial für Controlling. Also kannst du und das ist ja auch das geilste wäre ja, wenn du einfach den Prozess von einer AI kontrollieren lassen kannst und der sagt dann: 'Achtung, dieser Mitarbeiter hier arbeitet zu wenig muss überprüft werden überspitzt gesagt ja oder hey hier wie so ein Bordcomputer, wo so eine rote Lampe aufgeht. Achtung, hier ist ein Fehler, da Motor quasi dieses Startup der Motor irgendwas funktioniert nicht. Ihr müsst euch das anschauen. Ja, und so ein Tool wär geil.

Interviewerin

Mhm ja, das stimmt, da wird viel gemacht gerade. Und welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling für Startups?

Experte

Genau das, was ich eben, was ich jetzt eben gerade gesagt habe also.

Experte

Du hast halt die Möglichkeit Controlling ressourcenschonender umzusetzen, weil die aktuell brauchst du Menschen dafür und gute Controller sind teuer und das kannst du dir als Startup nicht unbedingt leisten und so ein Tool, dann als "Software as a Service" ist meistens viel günstiger. Und deshalb ist es ressourcenschonender. Also von finanzieller Hinsicht meine ich.

Interviewerin

Ja, ja klar und inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Datenanalysen die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups? Also gerade am Anfang, wenn man sagt, man will das Startup gründen, dann muss man ja auch Marktanalysen so etwas machen kann

man das am Anfang oder fehlt da noch was? Ich weiß, man kann sich teilweise für den Markt so Analysen kaufen das kostet wieder.

Experte

Ja ja genau also es ist halt, du musst halt schon, wenn du etwas Wenn du jetzt an, wenn du jetzt in Startup gründest, musst du schon wissen, was du tust.

Experte

Ja, warte mal kurz.

Experte

Warte meine Kinder ja warte kurz.

Experte

Sorry, geht schon, ich bin im Home Office und.

Experte

Ich habe 2 Kinder.

Experte

Das wäre auch was für eine Masterarbeit für "Controlling der Kinder".

Interviewerin

Ja ja, deswegen hab ich meine Emails nicht gecheckt. Ich habe auch einen Kleinen zuhause und dann muss ich mit ihm beschäftigt, ja dann ja, tut mir ja nix Anderes. Aber es ist auch schön.

Experte

Das stimmt auch ja, also ich habe noch 3 Minuten.

Interviewerin

Ja, ähm, ich würde sonst die Frage passt soweit die letzten 3 Fragen, die ich eigentlich hab, die gehen da drum, falls man Erfahrungen hat in einem bereits gescheiterten Startup das frag ich nur, falls man überhaupt Erfahrungen war, hatten wir auch schon ein Startup gegründet und eben das gescheitert ist.

Experte

Ja, also natürlich, du scheiterst. Ich habe natürlich auch viele Dinge schon gemacht in meinem Leben die halt nicht funktioniert haben. Und du scheiterst ständig und du musst scheitern auch im Unternehmen. Es gibt dieses berühmte "Tal der Tränen". Was jedes Startup mal durchmacht und das Scheitern gehört einfach dazu.

Interviewerin

OK und wenn Sie dann sagen, dass äh, äh also besser gesagt? Welche Rolle spielte das Controlling bei ihrem Scheitern und was würden Sie rückblickend anders machen oder waren das andere Gründe.

Experte

Das Controlling effizienter einsetzen.

Interviewerin

Okay.

Experte

Das Controlling - ja - effizienter einsetzen.

Interviewerin

Also kann man wirklich sagen, dass da eigentlich aus Mangel von Controlling gescheitert ist bei einem vorherigen (Startup)?

Experte

Ja natürlich oder einfach ja, mangels Controlling kann man sagen ja ja. Also natürlich, du kannst schon...

Experte

Es ist halt meistens mehrere Faktoren ja, und es kommt immer auf auf den auf das an, wo du gerade gescheitert bist, wenn du jetzt mit einer Idee scheiterst, dann hat das oft nicht mit dem Controlling zu tun manchmal vielleicht, weil einfach die Zeit nicht reif ist. Weil du das falsche Team hattest, was auch immer also du kannst natürlich jetzt nicht alles auf das Controlling schieben, aber es ist halt ein Teilaspekt und das ist wichtig. Aber nicht standalone es ist immer. Es ist einfach ein es ist eine Schraube in diesem in dieser Maschine. Wenn die fehlt, dann stottert die Maschine.

Experte

Das ist es?

Interviewerin

Und die letzte Frage war eigentlich welche Empfehlungen würden sie angehenden Gründern bezüglich Controlling in Startups geben?

Experte

Ja sich halt immer bewusst, sich immer bewusst sein, dass auch Startups - auch Kreativität - eine gewisse Kontrolle braucht. Das gewisse Mechanismen - vor allem Wirtschaft, vor allem Geld verdienen - braucht Kontrolle. Und Mitarbeiter genauso.

Interviewerin

Okay.

Experte

Und je früher man damit beginnt und sich bewusst wird und für sich selbst Wege findet diese Kontrolle umzusetzen im Unternehmen desto besser von Anfang an sollte man das machen, ja.

Experte

Ich muss jetzt düsen leider.

Interviewerin

Ja, passt eh gut, das waren meine Fragen vielen Lieben Dank, dann wünsche ich noch viel Erfolg.

Experte

Ebenso. Machs gut ciao. (Interview 3, Pos. 1-199)

Interviewerin: Sehr gut. Recording has startet. Okay, Perfekt. Und zwar die erste Frage Wie kam es zur Gründung Ihres Startups im Sinne von Was hat Sie motiviert?

Experte: Ähm, also. Naja, ich wollte eigentlich immer schon eine Firma gründen. Schon als Jugendlicher war die Idee da Grundsätzlich. Ähm und dann. Also die Idee war eigentlich nicht da. Es war der Gedanke da, eine Firma zu gründen oder der Wunsch. Und ähm mit Gründung der FirmaXY oder damals Firma XZ war eben auch die Idee da für die Firmen-gründung. Also das war da war nicht so viel Motivation notwendig war die Idee da und dementsprechend haben wir eine Firma daraus gemacht.

Interviewerin: Okay. Und welches Ziel verfolgen Sie mit Ihrem Startup? Im Sinne von Was definieren Sie als Erfolg für Start up bzw. welches langfristige Ziel haben Sie.

Experte: Das Unternehmen zu skalieren.

Interviewerin: Okay. Das heißt also einfach Umsatz?

Experte: Na ja, grundsätzlich gründet man ja ein Unternehmen nicht aus Jux und Dollerei, sondern um damit erfolgreich zu sein. Das ist halt auch das Ziel im Grunde Mit dem Unternehmen erfolgreich zu sein.

Interviewerin: Erfolgreich speziell sage ich mal im materiellen Sinne, das einfach gut was ab-wirft, oder?

Experte: Ja. Jein, es geht jetzt nicht darum, in irgendeiner Art und Weise der große Reich-tum ausbricht. Es geht im Grunde darum, etwas eigenes zu machen und davon leben zu können und das Unternehmertum ist etwas anderes, als im Angestelltenverhältnis zu arbei-ten, was komplett anderes und wesentlich schwieriger und wesentlich umfangreicher und. Es geht halt einfach darum, dass das funktioniert, dass man am Ende des Tages eine Firma hat, die funktioniert auf der einen Seite und auf der anderen Seite, dass man natürlich auch davon leben kann.

Interviewerin: Okay.

Interviewerin: Und jetzt Richtung Controlling. Welche Controlling Instrumente halfen Ihnen zu Beginn Ihres Geschäftsmodells zu erstellen?

Experte: Excel

Interviewerin: Was genau im Excel. Was haben Sie da erstellt. Also, mir geht es wirklich da-rum, herauszufinden, welche Controllinginstrumente genutzt werden, Berichte, Business-pläne oder was aufgebaut wurde.

Experte: Also grundsätzlich. Die meisten Startups, die ich kenne, auch. Ich habe davor auch schon sehr viel im Start up Bereich gearbeitet. Immer wieder nebenbei Start Bereich gear-beitet und auch als Einzelunternehmer hatte ich eine Firma. Die meisten Startups kommen das erste Mal mit Finanzplanung in Berührung, wenn sie den ersten in Investor suchen. Also entweder sie haben am Anfang ohnehin Geld aus Familie und Freundeskreis oder wenn sie Investoren suchen müssen oder wollen, dann machen Sie den ersten Businessplan. Da ist jetzt aber nicht so viel Controlling dahinter. Das ist im Grunde ein Plan, ein zukünftiger Plan, wenn man so will.

Experte: Möglichkeiten, die aufgezeigt werden, die möglichst sinnvoll dargestellt sein sollten, damit man eben auch Investoren damit überzeugen kann. Aber ich kenne eigentlich kaum jemanden, der irgendein Controlling dahinter setzt. Also das ist ein Plan, der im Excel erstellt wird, wo man sich eben überlegt, was könnte in, wie könnte das in der Zukunft funktionieren, wie könnte das skaliert werden, Was brauche ich dafür? Ähm und genau Und was schaut dann am Ende des Tages heraus? Und das erstellt man aber kaum irgendein Excel dahinter. Es gibt jetzt auch nicht genug Zahlen, dass sich es auszahlen würde, der große Controllinginstrumente zu implementieren. Zu Beginn zumindest. Irgendwann ändert sich das dann.

Interviewerin: Hmm. Okay. Und welche besonderen Herausforderungen mussten Sie in der Anfangsphase Ihres Startups bewältigen bzw. wie sehen Sie für Startups in der Anfangsphase? Also jetzt auch im Sinne von Kundengenerierung oder vielleicht Engpässe in der Finanzierung oder Unsicherheit.

Experte: Engpässe in der Finanzierung sind ein Riesenthema. Also zuerst einmal die grundsätzliche Finanzierung, die man für den Start des Unternehmens braucht. Das ist in der Regel noch nicht so viel und da kann man noch relativ viel selbst machen bzw. im kleinen Rahmen finanzieren. Die Situation wiederholt sich relativ oft. Also ich meine gerade bei uns was halt mit COVID wird natürlich noch mal prekärer, weil wir in der Freizeitbranche sind, unser Hauptprodukt in der Freizeitbranche agiert und die halt tot war. Das heißt alle unsere Kunden sind weggebrochen oder alle unsere potenziellen Kunden sind weggebrochen. Ähm, und als Softwareunternehmen muss man eben trotzdem relativ viel investieren, damit man am Ball bleibt und damit die die Software eben auch dem Puls der Zeit entspricht bzw. auch unterschiedlichste Updates, die man machen muss. Das heißt, wir hatten ganz hohe Investitionskosten oder relativ hohe Investitionskosten und null Einkommen. Also diese Finanzengpässe, die sind bei Startups immer ein Thema. Und auf der anderen Seite stehen eben, wie Sie schon gesagt haben, die Umsätze, also Marketing und Vertriebsteam aufzubauen, da erfolgreich zu sein, diese, ähm, diese, diese kritische Masse zu erreichen. Also, ähm im Softwarefall, in unserem Fall die notwendigen User, um eben auch entsprechend wachsen zu können, um ein Produkt zu haben, das interessant ist, auf der einen Seite, auf der anderen Seite eben Kunden zu kreieren, die das Ganze finanzieren oder Umsätze zu kreieren, die das Ganze finanzieren. Das sind eigentlich die großen Herausforderungen zu Beginn. In der Startup Phase komplett eigentlich.

Interviewerin: Und auch weil sie die Coronakrise schon erwähnt haben. Generell, welche Risiken war Ihr Start up in der Anfangsphase ausgesetzt und wie haben Sie diese bewältigt?

Experte: Mein Startup, na ja, unser Hauptprodukt ist eine Freizeitpark, eine KI gestützte Freizeitplattform für Familien und die Hauptherausforderungen war. Die Hauptherausforderung war, dass die Freizeitbranche zugesperrt wurde. Das heißt, wir verdienen unser Geld damit, dass Anbieter von Freizeitaktivitäten bei uns Premium Packages buchen, womit sie eben mehr Zugriffe und dementsprechend mehr Umsätze generieren können. Und das war halt nicht dadurch, dass die geschlossen waren, wollten sie natürlich oder mussten sie auch keine Zugriffe kreieren und dementsprechend war das Marketinggeld auch das erste, das gekürzt wurde. Ähm, es war auch in den Öffnungsphasen kaum möglich, Umsätze zu kreieren, weil eben extreme Restriktionen waren, die Firmen Kunden bereits ohne Werbung nach Hause schicken mussten.

Experte: Dementsprechend war der Reiz auch kein großer Need dafür da noch mehr Kunden dorthin zu locken. Ähm. Naja, und am Ende des Tages hat das bis letztes Jahr gedauert im Grunde, bis sich die Branche halbwegs erholt hat. Also ich würde sagen, dass dieses Jahr sogar das erste Jahr jetzt ist, wo man sagen kann, jetzt ist es wirklich tatsächlich, wie es vorher war. Jetzt ist halt die Energiekrise, aber die ist zumindest nicht so dramatisch, wie es die COVID Krise war.

Interviewerin: Wie war das eigentlich personell mit den mit der Krise? Mussten Sie da abbauen? Oder konnte das mehr oder weniger.

Experte: Wir hatten nie aufgebaut davor. Dementsprechend mussten wir auch nichts abbauen.

Interviewerin: Okay. Und welche Rolle spielte das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen und Risiken?

Experte: Das war das erste Mal, dass Controlling in irgendeiner Art ein Thema wurde. Einfach daher, dass wir ganz, ganz viel in Richtung Investitionsrunden gegangen sind, ganz intensiv in Richtung Investitionsrunden gegangen sind. Da natürlich valide Businesspläne darlegen mussten. Zu dem Zeitpunkt waren wir jetzt auch schon ein Unternehmen, das bereits Umsätze kreiert hat vor der Krise und auch in der Krise. Also wir hatten noch ein zweites Standbein etabliert, mit dem wir dann Umsätze kreiert haben, um uns sozusagen ein bisschen besser aufzustellen und sicherer dazustehen. Ähm. Und da brauchten wir dann natürlich schon einen validen Finanzplan, der auch wirklich zeigt, was, was wir, was wir erreichen wollen und können.

Experte: Und dahinter haben wir dann zumindest ein sehr rudimentäres Controlling gelegt, wo wir eben auch sehen, wie stehen wir gegen Plan, wie entwickelt sich das, das Geschäft, wie entwickelt sich zum Vorjahr, wie entwickelt sich zum Vormonat und, und und und. Und das ist das ist halt so im Grunde der erste Moment, wo ein Startup wirklich Controlling auch braucht. Ob es jetzt alle machen, weiß ich nicht, aber ähm, da ist es schon sehr sinnvoll, dann in irgendeiner Art und Weise auch Finanzcontrolling einzuführen und zu implementieren, aber auch im Grunde auf sehr einfacher Basis. Wir arbeiten nach wie vor mit verformelten Excel Sheets, haben keine großartigen Instrumente dahinter.

Experte: Im Endeffekt muss ich auch sagen, aus den Firmen, in denen ich gearbeitet habe, da wurde das im Grunde auch nicht anders gemacht. Das sind auch keine großen Instrumente implementiert worden, sondern da werden halt CSV Dateien aus SAP oder sonst wo hergezogen, ins Excel eingespielt und das berechnet sich dann eh von selbst. Und dann habe ich halt eine GuV oder Bilanz auf Monatsbasis und entsprechende Liquiditätsprognosen. Und genau. Das hilft schon sehr, wenn man weiß da fehlt ein bisschen was. Oder es ist eh gut.

Interviewerin: Okay.

Interviewerin: Das machen aber sie noch mit oder haben sie da Externen, der das dann macht?

Experte: Ich mach das mit. Im Grunde mache es ich ähm. Aber ich hatte Unterstützung dabei.

Interviewerin: Hm hm.

Interviewerin: Okay, also ist noch nicht der Zeitpunkt, dass man sagt, man würde jetzt einen extra Controller einstellen dafür.

Experte: noch nicht.

Interviewerin: Okay.

Experte: Bei uns. Das kann ich jetzt noch gar nicht abschätzen, wann, wann genau das sein wird. Aber im Moment ist einfach ein extra Controller hätte viel zu wenig zu tun bei uns. Also

das würde überhaupt keinen Sinn machen. Es wäre ein Geringfügigkeitsjob, wenn man so will. Wenn es jemand kann.

Interviewerin: Ja.

Interviewerin: Und inwiefern nutzen Sie jetzt diese Controllingmethoden bzw. Instrumente, um Ihr Startup zu unterstützen? Was wird laufend gemacht? Was brauchen Sie immer?

Experte: Ähm, die, ähm, das Umsatzcontrolling. Wo ich eben sehe, wie viel Umsätze wir wann gemacht haben, wie sich die einzelnen Monate entwickelt haben, wie wir gegenüber Plan stehen, wie wir gegenüber Break Even stehen. Ähm, und wo ich eben auch Saisonalitäten rauslesen kann. Also das ist auch wichtig für uns, dass wir sehen, wann machen wir die meisten Umsätze. Wir schauen also. Wir wissen es ohnehin, aber wir müssen Zahlen haben. Dann ist es halt nochmal besser dargelegt. Und es ist für uns eben ganz wichtig in Investitions Runden. Das sehen wir auch, dass wir das, was wir ohnehin wissen, zum Beispiel Saisonalitäten auch in Zahlen darlegen können, also auch wirklich zeigen können, So schaut das aus und ähm, zu dem und dem Zeitpunkt passiert das und das.

Interviewerin: Ja. Super

Experte: und da haben wir die und die Aktionen auch, dass wir sehen, welche Marketingaktionen wie greifen, weil das merken wir ja auch in den Umsätzen und das ist natürlich auch was, dass wir währenddessen natürlich merken, dass sie sagen, die Resonanz ist gut, aber es ist halt schwierig abzuschätzen ab einer gewissen Größe, wie gut die Resonanz ist, wie sich das zum Vorjahr entwickelt hat, wie es im Vergleich zu anderen Monaten ist und vor allem, wenn man dann eine Jahresdarstellung hat, Wann sind welche Aktionen gestartet worden und wie haben sich die in den weiteren Umsätzen ausgewirkt oder auch nicht?

Interviewerin: Darf ich fragen,

Experte: Was für die Planung im nächsten Jahr dann wichtig ist.

Interviewerin: Ja, weil auch wegen der Größe auch. Wie groß sind Sie momentan? Wie viele Mitarbeiter haben Sie?

Experte: Mit allen externen Mitarbeitern sind wir um die 14, also 13 oder 14. Kommt drauf an, wen man gerade dazuzählt.

Interviewerin: Okay. Dankeschön. Und wie unterstütztes Controlling die weitere Entwicklung Ihres Startups? Also wenn Sie das noch weiter aufbauen oder wenn Sie sagen, Controlling wird dann immer wichtiger, je größer Sie werden. Oder

Experte: Controlling wird definitiv wichtiger, je größer wir werden, weil, ähm, ich glaube, der Unterschied ist einfach, dass die Planzahlen immer konkreter und immer wichtiger werden. Es ist zu Beginn eines Start ups, also wenn man wirklich eine Idee hat, darauf eine Firma gründet und etwas startet, dann hat man Marktprognosen, die, die sich auf nichts stützen. Ich habe eine neue Idee. In der Regel ist das so. Wenn ich jetzt wirklich von disruptiven Startups ausgehe, in der Regel ist es etwas. Dass ich kaum mit irgendwas anderem vergleichen kann. Also wo ich nicht sagen kann, keine Ahnung, ich mach ein Beratungsunternehmen im Bereich ähm Wirtschaftsprüfung.

Experte: Auch da ist man relativ genau da, abgesehen von der Kundenakquise. Aber man kann relativ genau sagen, was denn da drin ist. Ähm, bei anderen Dingen sowie so wie es bei uns auch der Fall war, geht das nicht ganz so leicht. Das heißt, ich muss mich auf, ähm auf Prognosen, auf auf Marktdaten, die zumindest annähernd an das an das Modell

herankommen, verlassen und kann mit denen eben hochrechnen. Die Zahlen, die dann herauskommen, sind, ähm, sind schon valide, aber in gewisser Weise auch Wunschzahlen, also die unter gewissen Umständen erreicht werden. Wenn dann irgendeine Investitionsrunde, die da drinnen geplant ist, nicht ganz so funktioniert oder durch irgendeine Krise oder sonst etwas beeinträchtigt wird, dann schauen die Zahlen wieder ganz anders aus.

Experte: Das heißt, ich muss da relativ flexibel sein. Da, ähm, ist Controlling zwar wichtig, aber in einem sehr, sehr kleinen, rudimentären Form. Später, wenn man entsprechende Erfahrungswerte hat und Umsätze kreierte und die man auch entsprechend steigern möchte oder das halt auch auf validen Zahlen aufbauen kann, dann ist es schon ganz wichtig, dass man da wirklich ein laufendes Controlling hat. Also aus meiner Sicht zumindest, um zu sehen, wo stehe ich denn gegenüber Plan, wo muss ich wie wann ansetzen? Hat sich irgendetwas an den Saisonen verändert? Hat sich irgendetwas an Marketing Aktionen verändert? Muss ich da in irgendeine neue Richtung, andere Richtung gehen usw. und so fort?

Experte: Was in weiterer Folge auch wichtig wird, wenn man an Internationalisierung denkt, wo ich natürlich entsprechendes Zahlenmaterial liefern muss und auch dokumentiertes Zahlenmaterial liefern muss, damit man, ähm, weiss ich nicht, Firmen in in in weiteren Ländern gründen kann, damit man dort die entsprechenden Investoren findet. Da geht es ja dann doch um sehr, sehr viel Geld. Das ist niemand mit so einem rudimentären Plan machbar. Wie es am Anfang in Österreich der Fall war, sondern da braucht man dann schon wirklich professionelle Bilanzierung, professionelles Controlling in dem Sinne oder professionelle Finanzplanung per se.

Interviewerin: Das heißt, meine nächste Frage wird auch, wie wichtig ist das Controlling generell für den Erfolg bzw. Misserfolg Ihres Startups? Würden Sie dann sagen, Wenn ich das so richtig aus dem Prinzip Je größer es wird, desto wichtiger wird es

Experte: ja.

Interviewerin: Hm. So.

Experte: Und es ist immer gut, wenn man jemanden aus der Finanzplanung im Unternehmen hat. Aber die meisten. Die meisten Gründungen basieren eigentlich. Also von denen, die ich kenne, aus Technikern, oder? Ähm, ja, die meisten sind eigentlich wirklich Techniker und teilweise im Marketing oder Vertrieb noch dabei, aber Finanz ist echt selten, dass irgendjemand mit wirklich fundierten Finanz Know how dabei ist.

Interviewerin: Okay, das ist interessant.

Experte: Aber das ist meine subjektive Meinung. Das könnte ich jetzt nicht sagen, also könnte ich jetzt nicht objektiv unterstreichen.

Interviewerin: Nein, aber das interessiert mich. Ich habe ja bewusst nur Unternehmen sage ich mal neuen IT Bereich gewählt und das höre ich eben öfters raus. Die meisten sind ja dann irgendwie in Programmierung oder so was weniger im Finanzsektor und eben das Sales wichtig ist.

Experte: Am Anfang das Wichtigste. Genau richtig ja. Also man man programmiert etwas oder entwickelt etwas, dass das ist natürlich extrem wichtig, dass man da Leute hat, die die sich wirklich gut damit auskennen und dann braucht man natürlich auch jemanden, der das auf die Straße bringt und das macht dann eben Vertrieb und Marketing. Und, ähm. die Vertriebsleute sind in der Regel nicht besonders gut im Programmieren. Und die Programmierer, also die Techniker, sind nicht besonders gut im Vertrieb. Und das sind am Ende des

Tages, am Anfang von einem Startup, die zwei allerwichtigsten Abteilungen oder oder Positionen, die man besetzen muss und Vertrieb.

Experte: Also dass das Basis die Basis Finanzplanung kann in der Regel der Vertrieb mitmachen, weil der ist normalerweise irgendeine betriebswirtschaftliche Ausbildung dahinter und die Grundzüge schafft man dann schon und für den Anfang reicht das auch.

Interviewerin: Okay.

Experte: Man hat ja auch nicht das große Geld, das man da weiß Gott wen alles anstellt. Da muss man schon sehr sparsam sein zu Beginn.

Interviewerin: Hm hm.

Interviewerin: Und das nächste wäre. Wie schätzen Sie die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Start ups ein, also auch in die Zukunft? Sie sagen, Momentan nutzen Sie noch Excel, aber denken Sie, da kommen noch andere Sachen hin?

Experte: Ja, definitiv. Also das. Gerade bei Startups. Startup sind sowieso immer sehr innovationsaffin. Und je mehr man da digitalisieren kann, desto besser.

Interviewerin: Hmm, okay.

Interviewerin: Haben Sie sich da schon mal mit irgendwelchen Programmen auseinandergesetzt generell? Oder sagen Sie einfach, das ist noch zu früh da? Bleiben wir noch beim Excel.

Experte: Ist nicht zu früh bei uns. Aber, ähm, wir haben eben. Ähm. Also, ich habe ganz gute Freunde aus der Wirtschaftsprüfung, die mir helfen. Und die arbeiten eben alle mit Excel jetzt, ähm, übernehme ich das, was sie liefern bzw. was sie erstellen. Und im Moment brauche ich da auch noch nicht allzu viel. Also okay, das sind schon sehr professionelle Pläne, aber, ähm, ja, es wäre für mich nicht sinnvoll, mich mit irgendwelchen neuen Tools zu beschäftigen, wenn nicht die Tools von von von Leuten verwenden kann, die die aus der Wirtschaftsprüfung kommen und da entsprechend die Erfahrung haben.

Interviewerin: Weil die nächste Frage war, Welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling von Start ups? Also ein großer Punkt bei mir war da immer gerade wenn man sagt ein neuer Markt für diese Marktprognosen, Wenn man ja noch nichts Bestehendes hat, kann man ja oft solche Berichte oder was kaufen, oder? Im Sinne von Big Data kann man da welche Daten gewinnen, aber die sind halt meistens recht teuer. Macht es am Anfang Sinn?

Experte: Also wir haben uns alles selbst zusammengesucht, einfach auch aus Kostengründen oder primär aus Kostengründen.

Interviewerin: Okay.

Interviewerin: Und inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Datenanalysen die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups? Wenn Sie sich das jetzt auch in Zukunft überlegen, dass da noch mehr dazu kommt.

Experte: In welche Entscheidungsfindung, ob was, ob man es braucht oder nicht oder?

Interviewerin: Wie nutzen Sie zum Beispiel digitale Daten für Analysen im Controlling, für die Entscheidungsfindungen oder. Wie kann das die Entscheidungsfindung im Unternehmen

künftig verändern? Vielleicht. Was könnte man dazugewinnen? Oder meinen Sie, dass im Prinzip das, was Sie jetzt im Excel machen, eins zu eins irgendwie, dann einfach nur schneller digital rausholen und so weitermachen?

Experte: Am Ende des Tages. Ja, die. Eine große Dynamik brauche ich bei dem bei den Tools am Ende des Tages nicht. Was funktionieren oder was ganz gut funktionieren könnte, ist, dass man Prognosen einbaut, die eventuell in irgendeiner Art und Weise durch. Unter Anführungszeichen KI, Algorithmen oder Recommendation Algorithmen gestützt werden. Das kann ganz gut funktionieren, denke ich. Vor allem für Startups, wo ich eben sehe, wenn ich so weitermache, was passiert dann? Und dann eben auch Szenarien damit planen kann. Ähm, aber. Ja. Wenn wir verwenden sehr, sehr viel digitale Tools, aber eigentlich nie im Controlling. Also. Controlling im weitesten Sinne vielleicht.

Experte: Wir haben natürlich Planungen, wenn es um Marketing geht, wenn es um Kundengewinnung geht. Aber das ist bei uns alles nicht im Controlling angesiedelt, sondern eben im Marketing.

Interviewerin: Ja, das ist ja dann die Sache, wo man.

Experte: Sagt schwierig.

Interviewerin: Ja, ja, wo man das dann trennt, weil zum großen Controlling zählt man dann teilweise alles, was mit Zahlen zu tun hat. Auch die Kundenakquise kriegt irgendeine Kennzahl, wie viel man hat. Das ist ja dann ja.

Experte: Das und Userzahlen, Entwicklung von Userzahlen, ähm Wachstum, SEO Management Positionierungen in in Google ähm. Wachstum von von Webpages, Rankings, von Webpages. All diese Dinge sind sind schon wichtige KPIs sind aber. Traditionell eher im Marketing verankert als irgendwo im Controlling.

Interviewerin: Hm.

Experte: Wobei es am Ende einen sehr großen Impact haben.

Interviewerin: Okay.

Interviewerin: Gut. Und meine letzte Frage wäre eigentlich noch. Oder im letzten Fragen wären im Sinne von Haben Sie schon mal Erfahrungen im Bereich eines gescheiterten Startups.

Experte: War kurz aus. Bitte?

Interviewerin: Haben Sie..

Experte: Ich habe..

Interviewerin: Kein Problem. Haben Sie schon mal Erfahrungen in einem bereits gescheiterten Startup gemacht?

Experte: Ähm, nein, eigentlich Nein. Es war ja Start, aber das eigentlich nicht mehr. Ähm, ich überleg gerade wer von denen. Also nicht wirklich im Endeffekt. Ich kenne ein paar. Ich habe bevor. Noch länger. Bevor ich meine Firma gegründet habe, habe ich Startups beraten und ihnen im Bereich Vertrieb geholfen. Da haben jetzt nicht alle überlebt. Aber ähm, ich war eigentlich dann auch nicht mehr involviert. Zu dem Zeitpunkt, wo sie dann nicht. Wo sie es

nicht mehr geschafft haben. Und ich war einmal davor noch selbstständig in mit einer Agentur, also mit einem Freund, bei dem ich eingestiegen bin. Das war eine Pilot allein Agentur.

Experte: Und da ist auch die Sache in Konkurs gegangen. Aber da war ich auch schon wieder weg. Also. Das ist dann auch danach passiert. Erfahrung ist relativ.

Interviewerin: Ja. Wissen Sie zufällig, ob. Also spielte das Controlling eine Rolle beim Scheitern? Wissen Sie das zufällig? Ob das da. Irgendwie.

Experte: Im weitesten Sinne Definitiv. Also so was. Sehr oft oder sehr oft. Was öfters der Fall ist bei Startups ist. Ähm, zum Beispiel die Preisplanung. Also es werden Preise geplant, ohne die Kosten wirklich im Auge zu behalten und teilweise. Werden, dann. Also gerade bei kostenintensiven Branchen ist das halt sehr, sehr schwierig, weil ich natürlich gute Umsätze, ähm und Umsätze erschaffen kann oder in irgendeiner Art und Weise am Markt etablieren kann. Aber ich habe halt auch riesige Kosten dahinter und. Am Ende des Tages, wenn die Kosten höher werden als die Umsätze, dann macht das Geschäft halt keinen Sinn.

Experte: Und daran scheitern würde ich mal sagen. Relativ viele Startups.

Interviewerin: Okay.

Experte: Ihre Kosten einfach nicht im Griff haben oder nicht in der Planung haben, nicht im Kopf haben, sagen wir es mal so. Und dann am Ende recht überrascht sind, dass sie zwar so viel Umsatz gemacht haben, aber noch mehr Kosten haben. Das war hier und da schon prekär.

Interviewerin: Okay. Und welche Empfehlungen würden Sie angehenden Gründern bezüglich des Controllings im Startup geben?

Experte: Also was, was auf jeden Fall ganz, ganz wichtig ist, ist von Anfang an, eben genau diese Faktoren im Auge zu behalten. Was kostet mich mein Business? Ähm, was nehme ich damit ein? Was kann ich damit einnehmen? Es ist zu Beginn relativ schwierig, weil das Business immer mehr kostet, als ich einnehmen kann, solange ich nicht genug Kunden habe. Ähm, aber da muss ich mich eben auch rechtzeitig um Finanzierungsrunden kümmern und, ähm, entsprechend darauf schauen, dass das Geld in die Firma hereinkommt. Das ist. Man muss. Man muss am Anfang sehr, sehr gut haushalten können. Man hat sehr wenig Kapital zur Verfügung.

Experte: Man hat kaum Kapital, das nachkommt, zumindest aus eigener Kraft nachkommt. Und man muss es trotzdem aufbauen. Und der Aufbau von Kunden, der Aufbau von Usern, was auch immer ich jetzt genau brauche für mein Business, ist halt einfach teuer und schwierig. Ähm, und da muss man eben ganz, ganz massiv aufpassen, dass, ähm, dass dieser Kostenblock nicht zu groß wird und dass man vor allem auch bei den ersten erfolgreichen Geschäften nicht, nicht nichts. Ähm, soll ich sagen überschwänglich wird und und groß investiert oder groß erweitert, wenn es noch zu früh ist. Also diese. Das ist eine Gratwanderung. Man muss natürlich expandieren, um eben auch wachsen zu können.

Experte: Aber auf der anderen Seite, wenn man das zu früh macht, dann, ähm, dann explodieren die Kosten und die Umsätze können das nicht mehr fahgen. Und das ist so ein bisschen eine schwierige Phase. Das ist in späteren Unternehmensphasen nicht ganz so dramatisch. Wenn ich aus anderen Unternehmensbereichen Wachstumsphasen oder schlecht geplante oder vielleicht auch unglücklich geplante Wachstumsphasen auffangen kann. Aber am Anfang gibt es eben keine anderen Geschäftsbereiche. Es gibt kein kein funktionierendes Geschäft, es muss alles erst aufgebaut werden. Und da ist es ganz wichtig, dass man

eben die Kosten gegenüber den Umsätzen setzen. Das ist ganz, ganz simples Controlling, aber vergessen trotzdem viele.

Interviewerin: Okay, okay.

Interviewerin: Das waren schon die Fragen meinerseits. Da wären wir am Ende. Vielen lieben Dank.

Experte: Sehr gerne.

Interviewerin: Ähm, ja. Dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Tag. Ich mach hier mal auf. Stopp.

Experte: Danke.

Interviewerin: Und. Stop Recording. (Interview 4, Pos. 1-101)

Transkript Interview 5

Expertin

Wurden sag ich mal dazu.

Expertin

Genau wir haben.

Expertin

Den Bedarf gesehen, dass ältere Menschen sich damit (mit Social Media) schwer tun und haben dann gegründet.

Interviewerin

Nur ganz kurz ich hab n bisschen zu spät drauf recording gedrückt. Falls Sie sich wundern ja.

Interviewerin

Wiederholen einer passt, hab ich jetzt bedarf für ältere Menschen, dass sie mit dem Social Media nicht aufgewachsen sind, OK.

Expertin

Genau weil zum Beispiel, ein Handwerker oder Maler ist in seinem Bereich super, ja und?

Interviewerin

Das ist...

Expertin

Manch einer tut sich vielleicht sogar schwer, ein Smartphone zu bedienen, was für uns ja ganz normal ist.

Interviewerin

Also wirklich kann man sagen als Motivation, dass er auch in der Hinsicht helfen wollten? Klingt jetzt so.

Expertin

Genau, ja!

Interviewerin

Sehr schön. Und welches Ziel verfolgen Sie mit ihrem Startup? Also, wie definieren Sie den Erfolg für Ihr Startup jetzt auch selbst.

Expertin

Genau wenn wir jetzt gerade bei dem Thema bleiben und uns mal anschauen OK was hat jetzt ein klassisches Tradition. Traditionelles Unternehmen bisher an Marketing gemacht? Die haben klassische Wege genutzt, wie Zeitungen vielleicht Inserate schalten, Prospekte also viel im Offline Bereich. Ja, und unsere Aufgabe oder unser Ziel ist das Altbewährte jetzt in ein zeitgerechtes Marketing und Online Marketing zu transformieren, das heißt einfach dem Ganzen einen ganz neuen neuen Kleid zu geben.

Expertin

Ja, genau wenn wir ehrlich sind, wer von uns schlägt die Zeitung auf?

Interviewerin

Ja, das stimmt.

Interviewerin

Okay und noch mal kurz, um auf den Punkt Erfolg für ihr Startup zu kommen wie ist denn ihr Erfolg für Sie definiert, wenn sie einfach sagen, Sie schaffen das Personen so viele Kunden, dass sie jetzt moderner sind oder haben Sie noch andere Erfolgsfaktoren?

Expertin

Genau also der größte Faktor gut, dass Sie das ansprechen, ist wir machen nie einen Marketing wie zum Beispiel, dass wir Visitenkarten erstellen oder einfach eine Webseite zu machen, damit man eine hat, sondern wir arbeiten auch immer bei unseren Kunden mit einem Ziel sprich wir definieren am Anfang was ist das Ziel? Möchte ich mehr Mitarbeiter oder möchte ich mehr Neukunden haben und daran können wir ja auch Bewerbungen und Einstellungen oder an mehr Verkäufen messen okay war das erfolgreich? Ist das Ziel erfüllt worden?

Interviewerin

Okay.

Expertin

Genau also das Ziel ist immer entweder mehr Bewerber, also mehr Mitarbeiter oder mehr Umsatz durch die Zusammenarbeit mit uns zu bekommen.

Interviewerin

Das ist interessant, und die Kunden kommen dann direkt auch wieder auf Sie zu und dann gehen sie durch ob das auch die geholfen hat, in dem Sinne oder dass sie das eruieren?

Expertin

Genau da werden wir kommen nachher eigentlich drauf, dass wir das messen können und sehen können und natürlich auch immer im Kontakt mit unseren Kunden sind, um zu erfahren, okay. Wenn ich einmal das Bewerber Beispiel nehme ja jetzt sorgen wir für

Bewerbungen, ich sehe ja quasi nur auf dem Papier okay ist eine gute Person anhand der Kriterien oder ist sie nicht so optimal?

Expertin

Viel interessanter ist dann aber, wenn man im Austausch ist mit dem Kunde also mit unserem Kunden okay sind die wirklich gut oder müssen wir was justieren? Also das ist kein starrer Prozess, sondern wir sind da immer in Bewegung und am Optimieren.

Interviewerin

OK.

Expertin

Hat das die Frage beantwortet?

Interviewerin

Ja, das Dankeschön nachfragen ja und?

Interviewerin

In Bezug auf ihre Arbeit jetzt welche Kontrollinstrumente helfen Ihnen zu Beginn ihr Geschäftsmodell zu erstellen?

Expertin

OK Controlling ansich funktioniert ja nur, wenn man auch Prozesse hat ja, das heißt zuerst einmal brauchen wir die richtigen Prozesse, woran sich jeder Mitarbeiter haltet.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Und wenn man die Prozesse hat, dann können wir kontrollieren und messen. Okay, wir gut sind die Daten wo müssen wir was verändern? Und haben dadurch die Messbarkeit und können auch verbessern also nur, wenn ich weiß. Wie das Ergebnis sein soll? Und...den Prozess dafür hab, kann ich diesen Prozess auch kontrollieren.

Interviewerin

OK.

Interviewerin

Und um diese Prozesse sag ich jetzt mal zu control und zu überwachen, welche Controlling Instrumente nutzen sie da also gerade jetzt speziell? Oftmals kam die Rückmeldung, dass Excel genutzt wird, zum Beispiel monatsberichte, Projekteauswertung oder was auch immer. Was nutzen Sie da speziell?

Interviewerin

Oder haben sie eigene Software dafür?

Expertin

Also, wir bilden alles digital ab, das bedeutet, wir haben eine Telefonanlage, die jeden Abend Berichte schickt, wo man sieht, okay: Wieviel Kontaktpunkte haben mit Kunden stattgefunden? Wieviel Kontakte haben mit Interessanten stattgefunden? Also? Schon beim Telefonat fängt es an, dass wir messen, okay, wie viele Telefonate haben stattgefunden? Dann

haben wir einen Kunden verwaltungsprogramm, wo immer festgehalten wird weche Gespräche haben stattgefunden. Kanban Views, wo man sieht, okay, wo sind wir gerade im Prozess also Projekt startet welche Gespräche haben stattgefunden? Hat der Kunde die Unterlagen? Was ist angelegt, was muss umgesetzt werden, wer setzt um?

Expertin

Wer atmet? nein, Spaß.

Interviewerin

Nein, aber so eine richtige To do Liste klingt es danach ein bisschen ja.

Expertin

Genau. Wie in der to do Liste die Person zugeordnet wird und wir vom Controlling her sehen wo steht gerade ein Projekt und wo müssen wir nochmal ansetzen?

Expertin

Oder wo gibt es vielleicht auch Schwierigkeiten oder wo denke ich OK? Dieser Prozess braucht viel zu lange dieser Schritt woran liegt es?

Interviewerin

Okay.

Expertin

Ja, und dann muss ich schauen, OK könnte das auch anders, geschmeidiger und einfacher funktionieren?

Interviewerin

OK und hatten sie diese Modelle jetzt auch von Anfang an oder wurde das am Anfang noch simpler aufgebaut?

Expertin

Das hat wir von Anfang an natürlich nicht so professionell wie wir es jetzt haben. Aber eine erste Version war immer da und mit der starten wir und die wird dann kontinuierlich immer verbessert und optimiert. Bis es wie in Butter läuft genau ja.

Interviewerin

Okay.

Okay.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Gut und welche besonderen Herausforderungen mussten sie in der Anfangsphase ihres Startups bewältigen beziehungsweise sehen Sie für Startups in der Anfangsphase generell?

Expertin

Ja, ich denke, das Wichtigste dort ist immer ins kalte Wasser zu springen, ja schnell zu lernen und auch schnell Fehler zu machen weil wenn ich ran gehe mit der Einstellung, alles perfekt haben zu wollen, ja, da gibt es so einen Spruch, der heißt lieber Unperfekt starten als

perfekt warten, das heißt, man springt ins kalte Wasser, man gibt einfach Gas und es läuft nie in der ersten Version, so wie man sich das vorstellt, aber man ist im Tun und man sieht okay, wo hängt sind es vielleicht ganz andere Sachen, die ich mir ausgemalt hätte und Sachen, die ich mir ausgemalt haben gar nicht stattgefunden, also einfach ins kalte Wasser springen.

Expertin

Ja, so viel Fehler wie möglich und so wenig wie nötig zu machen, damit man daran lernen und wachsen kann. Das ist so das Wichtigste, was ich da sehe.

Expertin

Weil die erste Version ist auch nie die endgültige.

Expertin

Das ist so ein wichtiges Learning finde ich.

Expertin

Genau und dann während dem tun einfach immer die Prozesse zu optimieren.

Interviewerin

Und welche Risiken war Startup in der Anfangsphase generell ausgesetzt und wie haben sie diese bewältigt?

Expertin

Wenn man Unternehmen startet, egal ob das eine Bäckerei ist oder ein Restaurant oder eine Pflegeeinrichtung oder auch als Agentur ist natürlich das immer mit einem finanziellen Risiko verbunden, weil wenn ich keinen Umsatz schreibe, kann ich nicht davon leben, wenn wir keine Umsätze schreiben, kann ich Mitarbeiter nicht bezahlen, das Büro nicht bezahlen und genau deswegen haben wir auch besonderen Fokus auf den Vertrieb also aufs Gewinnen von Neukunden gelegt, weil wenn ich Kunden habe, habe ich ein Budget und mit dem Budget kann man dann wieder ins Produkt investieren, in Mitarbeiter investieren und ins Wachstum investieren.

Interviewerin

Hatten sie eigentlich auch weil es bis jetzt noch nicht gefallen ist, mit Investoren zu tun.

Expertin

Nein, gar nicht.

Expertin

Genau das war alles aus dem Cash Flow heraus.

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Das ist ja auch gut.

Interviewerin

Sparen Sie sich schon was? Und welche Rolle spielt das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen Risiken?

Expertin

Also was dann natürlich eine große Rolle spielt, vor allem weil es mit dem Vertrieb startet und man auch dort viele Telefonate und Gespräche führt, ist vor allem das CRM, also das Kundenverwaltungsprogramm ein wichtiges Tool gewesen oder ist auch jetzt noch weil, wenn dort die Prozesse stimmen und

Expertin

Und? Und die Umsätze kommen ja dann ist das auf jeden Fall ein gutes Fundament.

Expertin

Also beim Vertrieb zum Beispiel eben mit der Telefonanlage, wo man sieht wieviel Gespräche braucht man bis zu einem Verkauf ist ein wichtiger Messwert oder wie lange geht ein Gespräch qualitativ hochwertiges Gespräch?

Interviewerin

Mich würde jetzt interessieren haben Sie dann auch, weil das eben so nicht, wie sie sagen, nicht so die typischen Controlling wie jetzt Liquiditäts Plan oder Businessplan, sondern haben sie dann auch so Kennzahlen, wo sie sagen OK eben, wieviel Gespräche brauche ich, bis ich dann diesen Kunden habe oder bis ich dann diesen Umsatz generiert haben sich dann so eigene Kennzahlen oder einfach Indikatoren geschaffen, an denen sie sich richten?

Expertin

Genau richtig OK ja.

Expertin

Ich weiß zum Beispiel, wenn ich jetzt heute 80 Leute kontaktieren würde, dass die Hälfte mal nicht dran geht, auf jeden Fall ja, und das ist schon mal ein Wert wo ich.

Expertin

Ich kann nicht beeinflussen, wie viele Leute am Ende des Tages abnehmen, aber ich kann beeinflussen, wieviel Versuche mache ich, um an das Ergebnis zu kommen.

Expertin

Genau da gibt es ja auch immer Kennwerte, die beeinflussbar sind und Werte, die man halt so hinnehmen muss wie Sie sind.

Interviewerin

Also wenn ich das jetzt so richtig höre so richtig Finanzcontrolling, haben sie dann gar nicht so mit Liquiditätspläne, Monatsreportings oder so. Halt mehr mit mit den Kundenverwaltungsprogrammen, mit den Telefonaten also eher so wie soll ich sagen?

Interviewerin

Es wird ja auch mittlerweile ins Controlling gezählt, aber halt nicht dieses spezielle Finanzcontrolling.

Expertin

Also spezielles Finanzcontrolling habe ich nicht klar schaue ich mir OK, wenn es um Löhne geht oder um Miete aber nicht wie ein klassisches Produktionsunternehmen sag ich jetzt mal dadurch, dass unser höchstes gut, ja unsere Dienstleistungen und unsere Mitarbeiter sind, liegt dort auch der höchste Kostenfaktor und den kann ich nur durch Einstellen oder kündigen beeinflussen.

Expertin

Natürlich kann ich sagen Okay 10% vom Umsatz fließen zurück ins Marketing, aber jetzt nicht, dass wir uns hinsetzen und sagen okay, diesen Monat steht uns dieses Budget zur Verfügung sondern nicht für Einkauf, oder diese Dinge hier.

Interviewerin

Okay, das heißt, die nächste Frage wäre inwiefern nutzen Sie Controlling Methoden, um ihr Startup zu unterstützen? Das wären in dem Fall eben diese Programme, die sie genannt haben, für die Kundenverwaltung und die Telefonate gibt es da sonst noch andere Programme, die sie nutzen?

Expertin

Genau was wir noch haben, sind einfach Checklisten, aber das hatten wir mit der mit dem Dashboard eh schon abgedeckt oder auch wenn wir Kampagnen schalten, auch für Kunden, wo mal wieder beim Punkt wären okay werden die Ziele erreicht oder nicht, wo wir schon in dem Prozess sehen, okay, wie sind die Klicks? Wie sind die Interaktionen? Wie hoch also, was kostet mich ein Klick? Was kostet mich eine Anfrage von einem Kunde, wo wir natürlich auch sehen okay, sind wir auf dem richtigen Weg? Oder muss das in der Ansprache zum Beispiel geändert werden?

Interviewerin

Und wie würden Sie im Allgemeinen sagen unterstützt das Controlling die Entwicklung ihres Startups also jetzt auch diese Tools wirklich alles?

Expertin

Ja, da würde ich auch wieder eher darauf zurückgehen auf die Mitarbeiter, wo ich sehe OK wie leicht tun sie sich mit dem Prozess, wo hängt es irgendwie?

Expertin

Wie kann man ihnen das Leben vereinfachen, also schon eher wie können wir die Prozesse an sich nochmal optimieren, wo man sieht okay, da hängt oder irgendwie irgendwie lässt die Person gerade nach geht es ihr vielleicht nicht gut, muss mal mit ihr reden, eher so in die Soft facts würde ich jetzt sagen.

Interviewerin

Und dann? Wichtig werden sie sagen ist das Controlling allgemein für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg eines Startups?

Expertin

Das extrem wichtig ja, weil Daten und Informationen sind einfach das wichtigste gut in einem Unternehmen ja, und im Prinzip kann man nur Kontrollen, was man messen kann, man Daten sammelt und dann können wir eben wieder verbessern. Also eine Firma, die keine Prozesse hat und kein Controlling, die gibt sich so ich will nicht sagen dem Universum hin, aber da weiß ich schon woran es gelegen hat.

Interviewerin

Okay.

Expertin

Und wenn man nicht Control, dann sieht man auch nicht, wo es hängt und hat auch keinen Ansatzpunkt, dann sieht man vielleicht okay. Es werden jetzt weniger Kuchenstücke gekauft, aber man weiß nicht OK warum, wo soll man jetzt ansetzen? Und?

Expertin

Darum ist auf jeden Fall extrem wichtig, genug Daten zu haben.

Okay.

Interviewerin

Und dann nochmal zur Digitalisierung im Controlling. Wie schätzen Sie die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups ein?

Interviewerin

Also sie nutzen ja schon welche, aber auch generell für die Startup Szene allgemein.

Expertin

Hier also für uns persönlich.

Expertin

Wir sind immer schon digital gewesen, für uns war es jetzt keine Umstellung, ich kann mir vorstellen, gerade für Familieunternehmen, die es schon lange gibt und die ihre Sachen machen, wie sie es halt schon immer gemacht haben, weil es halt so funktioniert, ist auf jeden Fall eine große Umstellung, auch wenn man wieder auf das Thema zurückkommen.

Expertin

Das ist sehr oft eine Generation, die damit nicht groß geworden ist, die damit wenig Berührungspunkte hatte, die sich alleine auch schon mit einem PC Schwert tut. Das heißt, ich sehe es als sehr wichtig an.

Expertin

Dennoch ist auf jeden Fall ein Lernprozess, denke ich für alteingesessene Unternehmen.

Expertin

Beantwortet das die Frage? Mhm danke.

Expertin

Oder war die Frage eine andere?

Interviewerin

Na also für generell für generell für Startups, die Alt Eingesessene sind natürlich in dem Sinne keine Start UPS mehr aber.

Expertin

Ah ja, ja klar sorry.

Ich rede nur von Unternehmen dabei war die Rede von Startups, gell?

Interviewerin

Nein, passt gut.

Interviewerin

Aber das passt gut, weil es passt auch so ein bisschen das Bild was Sie erzählt haben, selbst wenn jetzt auch der Handwerker kommt und sich selbstständig macht, ist vielleicht trotzdem nicht so digital unterwegs.

Interviewerin

Und auch für solche wird es dann bisschen schwieriger sein.

Interviewerin

Aber gut und ähm, das nächste wäre. Welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling von Startups allgemein?

Interviewerin

Also auch im Hinblick welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf bestehende Controlling Prozesse jetzt bei ihnen ist natürlich ein bisschen sehr viel digital, aber wenn sie sich jetzt vorstellen, dann kommt eben ein ein Startup, das jetzt noch nicht so viel digital vielleicht alles nur Excel basiert und dann kommen jetzt eben diese. Sie nutzen sehr viele Daten schon eher in Richtung Big Data, dass man auswerten kann und wie das vielleicht andere Unternehmen ist im Allgemeinen.

Expertin

Sie meinen, wenn jemand Excel auf andere Tools umstellen?

Interviewerin

Genau in welche Rolle Sie denken, dass es die Digitalisierung und Controlling einfach künftig spielen wird.

Interviewerin

Und welche Herausforderungen sich da ergeben.

Interviewerin

Ich im im im Endeffekt haben Sie eigentlich mehr oder weniger in den Fragen davor gesagt das ist halt.

Interviewerin

Viel Neues sein wird, dass man sich umstellen muss.

Interviewerin

Dass natürlich nicht jeder mit den Digitalen gleich so klar kommt.

Expertin

Ja also wir leben natürlich in einer sehr schnelllebigen Zeit. Das heißt auch wir lernen jeden Tag dazu.

Expertin

Ich habe leider keine gute Einstellung.

Expertin

Ich wüsste etzt nicht was da noch eine Herausforderung sein soll ich persönlich finde sogar eine Excel komplizierter.

Expertin

Ja welche? Ähm.

Interviewerin

Ja, kann ich mir schon vorstellen kommen welche Daten man braucht, wenn man das von einem Programm schon direkt die Daten schön aufbereitet bekommt? Das kriegt man natürlich im Excel nicht hin, da muss man halt viel erstmal selber Input geben?

Expertin

Ich weiß also, inwiefern er Einfluss, die Nutzung von digitalen Daten und Analysen.

Interviewerin

Aber das ist die nächste Frage genau.

Expertin

Meinen sie jetzt, wenn ich, wenn ich die Auswerte und darauf basierend Entscheidungen treffe oder?

Expertin

Ja ist ja super.

Expertin

Äh ja, man hat auf jeden Fall halt mal auf jeden Fall schwarz auf weiß wie.

Expertin

Wie die Fakten sind. Es gibt keine Schönrederei, sondern entweder ist es gut oder ist es schlecht oder ist naja und wenn ich zum Beispiel sehe aha die - ich rede jetzt von anderen Startups, zum Beispiel. Die Verkäufe sind aktuell suboptimal. Ich sollte mehr Budget in Marketing investieren, weil ich sehe okay dadurch hat sich bis jetzt nichts getan dann könnte ich mir darüber Gedanken machen.

Expertin

Ja, die Entscheidungsfindung also ich entscheide ich persönlich entscheide einfach immer. Wir haben Kennzahlen, die erreicht werden sollen und anhand der Zahlen sehe ich läuft es gut oder läuft es nicht gut.

Expertin

Wird das Tool genutzt oder wird es nicht genutzt?

Expertin

Aber wenn es nicht genutzt wird, dann kann ich sehen, okay braucht man ein anderes Tool, war es Faulheit oder woran liegt?

Interviewerin

Mhm das stimmt.

Expertin

Weil natürlich ist alles nur so gut wie man es nutzt ja tja.

Expertin

Und die Analyse ja.

Interviewerin

Ja, aber das ist auch eine wichtige Erkenntnis, wenn man einfach weiß, dass etwas zwar super funktionieren könnte, aber wenn man es nicht nutzt.

Interviewerin

Ja, okay und meine letzten Punkte betreffen nämlich die Erfahrung generell in gescheiterten Start. Jetzt weiß ich eben nicht haben Sie denn grundsätzlich schon mal Erfahrungen in einem gescheiterten Startup gemacht?

Expertin

Wenns kann ich nichts zu sagen?

Interviewerin

Kennen Sie auch niemanden, von dem Sie irgendwelche Erfahrungen jetzt gehört, der vielleicht gescheitert ist?

Expertin

Nein.

Interviewerin

Die letzte Frage würde ich trotzdem noch gerne stellen und welche Empfehlungen würden Sie angehenden Gründern bezüglich des Controllings in ihrem Startup geben?

Expertin

Da würde ich echt jedem ans Herz legen, standardisierte Prozesse zu machen, ja, an die sich wirklich jeder hält bis hoch und runter bringen.

Expertin

Und dann eben auf den Prozessen basierenden gutes Controlling zu machen, die Daten zu nutzen, weil die Daten sind Gold wert, ja, sich immer zu verbessern, nie stillzustehen die Prozesse, die gut sind, trotzdem immer wieder zu hinterfragen okay kann man es noch besser machen?

Expertin

Ja, weil man darf ja auch sehen, Prozesse vereinfachen den Menschen ja, das Leben. Oftmals werden Prozesse als Schlechtes gesehen.

Expertin

Wenn wir uns aber anschauen, zum Beispiel bei mcdonald's selbst der Ablauf von der Bestellung bis zur Zubereitung des Burgers ist alles standardisiert und umso standardisierter ich etwas, habe umso mehr Prozesse dahinter sind.

Expertin

Umso mehr ich es Kontrollen kann, desto mehr Sicherheit gebe ich ja auch den Menschen, die es ausführen am Ende des Tages.

Expertin

Ja, weil man so ne Leit Schranke hat, in der man sich bewegt und nicht lose einfach vor sich hinarbeitet.

Sprecher 1

Ja okay genau.

Interviewerin

Ja, das war es eigentlich meinerseits schon.

Interviewerin

Dann sag ich vielen lieben Dank für ihre Zeit noch mal.

Expertin

Sehr gerne war das alles schlüssig, oder wir können Sie doch mal auf Startups zurückgehen, wenn ich zu viel über alte Unternehmen gesprochen hab.

Interviewerin

Nein, gar nicht, das hat alles gepasst, weil im Endeffekt spiegelt sich ja immer wieder und es ist ja immer so die eine oder andere Frage wird immer n bisschen.

Interviewerin

Also ergibt sich dann oft schon in dem, was man vorher gesagt, das passt alles gut.

Expertin

Prima, danke vielmals gerne wie gesagt, ich würde mich freuen, wenn ich dann das fertige Masterarbeit auch sehen durfte und wünsche ganz viel Erfolg drück die Daumen und viele schöne Interviews noch Dankeschön schönen Tag noch danke, gleichfalls ciao, Tschüss.
(Interview 5, Pos. 1-274)

Transkript Interview 6

Interviewerin

Genau Recording startet perfekt super.

Interviewerin

Erste Frage ist zum Thema Gründung Startups wie kam es zur Gründung eines Startups im Allgemeinen? Also was waren die Beweggründe, die Motivation?

Experte

Mhm also die Beweggründe, die Motivation waren insbesondere leidige Erfahrungen in der Vergangenheit, wie ich nicht arbeiten möchte, aber das war nicht der Haupt Motivator. Das war dann der letzte, der letzte Schubser in die Selbständigkeit und vor allem die Motivation selbst ein Unternehmen führen können selbst zu gestalten, wie ich mir das vorstelle oder wie ich es mir gemeinsam mit meinen Kanzleipartner vorstelle.

Experte

Und nicht darauf angewiesen zu sein, ob jetzt beispielsweise in der Digitalisierung in der Steuerberatung tut sich doch sehr, sehr viel, wo viele Kanzleien nicht so auf den Zug schon aufgesprungen sind oder die Digitalisierung so sehen, das sie Emails versenden und eben nicht nicht mit ihr, nicht mit Systemen und automatisierungs Systemen arbeiten.

Experte

Dass man nicht darauf angewiesen ist, in einer Organisationsstruktur gefangen gefangen ist, in der man nichts verändern kann, sondern tatsächlich das so aufzubauen, wie wir das auch für unsere Klienten und für uns selber in der Kanzlei auch am sinnvollsten erachten. Und das war der Hauptbeweggrund da einfach zu gestalten und die Steuerberatung auch so zum Teil zu revolutionieren.

Interviewerin

Sehr cool zum Thema Digitalisierung habe ich später noch ein paar Fragen.

Interviewerin

Auch so, im Allgemeinen wenn Startups zu dir kommen und was sind deren meiste Beweggründe?

Experte

Meistens sind zu einem zwei Beweggründe, der eine Beweggrund, den wir mit dem wir am meistens schon haben, wenn wir jetzt über Startups sprechen, muss man auch sagen es sind sehr viele Kleinunternehmen, Ein Personen Unternehmen, die sich selbst als Startup definieren - Neugründungen jetzt nicht Startup im Sinne eines eines Startups einiges an Kapital benötigt und eine Idee verwirklicht, sondern auch einfach Dienstleistungsberufe miteinander zu tun haben und dort ist einfach die Hauptmotivation ja sein eigener Chef zu sein, eigenes Chefin zu sein, wäre ich ganz oft oder auch Unzufriedenheit mit dem Brotberuf.

Experte

Daneben und die dritte Faktor ist der meistens auch monetär getrieben also natürlich, dass mehr am Ende netto über bleiben soll, als über das Dienstverhältnis. Da steht aber meistens gar nicht so stark im Vordergrund muss ich ganz ehrlich sagen.

Interviewerin

OK. Und welches Ziel verfolgst du mit deinem Startup im Sinne von wie definierst du deinen Erfolg?

Experte

Dass unsere Klienten Klienten bestmöglich Service jetzt in der Art und Weise, wie sie von einer anderen Kanzlei nicht betreut werden, also Erfolg für uns ist natürlich einerseits gemessen an Kennzahlen, Umsatz und Ergebnis ganz klar, ob das ob unser Geschäftsmodell so funktioniert, wie wir uns vorstellen, dass immer sehr glücklich und erreichen unsere unsere hochgesteckten Ziele auch sehr gut.

Experte

Aber wo wir am meisten spüren, ob wir unsere Ziele erreicht haben, ist, ob unsere Klienten zufrieden sind mit dem mit der Leistung, die wir doch ganz alles anbieten, als es andere Kanzleien machen. Digitaler Belegtransfer nicht nur per E-Mail irgendwas zu verschicken oder hochzuladen, sondern täglich mit angebundenen Systemen und auch unterstützen zu können.

Experte

Wo, womit ich persönlich den Erfolg unserer Kanzlei am meisten Messe ist, wenn ich positives Feedback bekommen, aus einem Gespräch oder im Nachhinein nach einer Zusammenarbeit in einem Telefonat oder Email erwähnt, ob das jetzt die Buchhaltungsvorbereitung oder das ganze Thema Steuerrecht jetzt viel einfacher ist.

Experte

Und gar nicht gar nicht so viel Kopfzerbrechen mehr bereitet, wie das in der Vergangenheit war.

Interviewerin

Das ist schön, ja.

Interviewerin

Und welche Ziele verfolgen deine Kunden an Startupler meistens so?

Experte

Ja, also das das Hauptziel ist dann natürlich, die das Geschäftsmodell zu etablieren oder einen gewissen Marktanteil zu gewinnen, generell Kundinnen und Kunden anzusprechen, oder mal die ersten Aufträge zu haben.

Experte

In der Zusammenarbeit mit uns ist es meistens zu einem Zeitpunkt, zu dem schon eine Art Business Plan gemacht.

Experte

Also es gibt schon konkrete Vorstellungen, oft noch nicht niedergeschrieben und noch nicht in Zahlenmaterial übersetzt, aber dennoch schon klare Vorstellungen, was mit dem Unternehmen machen möchte, ob das jetzt in einem Dienstleistungsberuf ist oder in einem handwerklichen oder tatsächlich auch bei Startups, die eine große Idee haben und eben auch die Suche nach Investoren sind, da gibt es meistens eben.

Experte

Entweder schon geringfügig etwas formuliert und berechnet, aber meistens zumindest eine grobe Idee.

Experte

Und da ist das Ziel einmal zu gründen im ersten Step und dann weiter darauf hin fällt mir auf.

Experte

In den ersten Gesprächen, die ich führe das sind besonders bei den Einpersonen, Unternehmerinnen und Unternehmern, das noch gar keine klare Vorstellung ist was bedeutet, wo man, was man tatsächlich dann erwirtschaften möchte damit, sondern die Frage nach nachdem wie viele Kundinnen Kunden willst du damit ansprechen, wie viele Produkte setzt du ab. Da ist zuerst einmal nachdenken gefragt und oftmals kann man das nicht in dem Erstgespräch dann schon beantwortet bekommen sondern müssen sich die Neugründerinnen und Neugründer erst mehr Gedanken machen wie das in den Zahlen übersetzt, ja.

Interviewerin

Mhm auch interessant, ja.

Interviewerin

Weil die nächste Frage nämlich welche Controlling Instrumente helfen, dir zu Beginn dein Geschäftsmodell zu erstellen?

Interviewerin

Gerade du als Finanzler, du hast da bestimmt gleich von vornherein irgendwie einen Finanzplan vor dir.

Experte

Genau also es kommt jetzt natürlich darauf an über was für ein Unternehmen sprechen wir, wie ist es finanziert beim Finanzieren oder nicht gibt es irgendwelche Cashflow Lücken, die es zu schließen gibt? Das haben wir häufig bei einem größeren, die größere Investitionen am Anfang benötigen, um dann eine kontokorrent Finanzierung benötigen wir einen eine integrierte Planungs Rechnung mehr oder weniger macht, bestehend aus der Plan G&V und Plan Cash Flow Rechnung, damit man das mal tracken kann und dann ein paar Monate wir begleiten das mit unseren Klientinnen und Klienten über Monate mit.

Experte

Bis jetzt in einem eingeschwungenen Zustand ist, wo man dann nur noch situativ eingreift oder berät, wenn es eben notwendig ist.

Experte

Für kleinere Unternehmen ist es in Wirklichkeit ein Soll-Ist-Vergleich auf Basis der Einnahmen und Ausgaben als da gibt es eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und dort einen Soll-Ist-Vergleich der oft sehr grob gestaltet, ist also.

Experte

Absolute Einnahmen und bei den Ausgaben ein paar wichtige Kategorien die wesentlich sind für das Geschäftsfeld haben die wichtigsten Ausgaben und dass man dort einfach mit tracken kann.

Experte

Wie erfolgreich ist es denn? Oder wie ich.. Im ersten Jahr kann man selten sagen "Wie erfolgreich ist es, sondern ist man planmäßig unterwegs oder hat man sich grob verschätzt und muss nachjustieren im Geschäftsmodell und.

Interviewerin

Hast du dabei Kunden, auch die angemacht, dass du solche Controllinstrumente wie zum Beispiel ein Soll-Ist-Vergleich oder irgendeine Auswertung oder ein Geschäftsmodell, dass du da wirklich selber mithelfen musst, um das zu erstellen?

Experte

Ja, das ist schon sehr häufig. Also viele Neugründungen kommen unter anderem auch aus dem aus dem Unternehmensgründungsplan vom AMS.

Experte

Die sind meistens schon besser vorbereitet und haben dann schon einen verschriftlichen Businessplan oder eine Planungsrechnung. Viele planen das auch selbst und machen das neben dem Job oder haben sich mal eine Auszeit genommen und starten dann mit ihrer Idee aber unsererseits dennoch immer viel Unterstützung notwendig und das ist auch, muss ich ganz ehrlich sagen, wie wir uns als Kanzlei auch positionieren. Nicht nur als Experten im Steuerrecht, sondern auch in der Unternehmensberatung Hands on mit zu planen und mit entsprechend zu unterstützen bei der Unternehmensplanung und bei der Bewertung nachher entsprechend, also Controlling, ist bei uns ein Standard Produkt mit dabei mit der Buchhaltung, wo man dann entsprechend ein Soll-Ist-Vergleich, einfach aus der Buchhaltung auf Knopfdruck herauskommt, das unterstützen wir sehr stark und sind auch in die Planung sehr häufig involviert in verschiedener Intensität.

Experte

Sehr intensiv, wenn es um fremd Finanzierung geht, wo dann auch möglicherweise Gespräche mit Banken oder Investoren geführt werden. Eher im kleineren Ausmaß, wenn es komplett Eigenfinanziert ist und einfach nur eine Planungsrechnung Mal erstellt werden soll, um den eigenen Erfolg im ersten oder im zweiten Jahr zu tracken.

Interviewerin

Und welche besonderen Herausforderungen musstest du in der Anfangsphase deines Startups bewältigen beziehungsweise siehst du für Startups allgemein in der Anfangsphase?

Experte

Ich glaube, das ist in der Steuerberatung eine Herausforderungen schwierig zu übersetzen auf andere Startups, weil es doch als sehr stark reglementierter Beruf mit strengen Zugangsbeschränkungen A: nicht so viel Wettbewerb gibt, muss man ganz ehrlich sagen. Und B: wenn man mit einer halbwegs neuen Geschäftsidee daherkommt, wie man in der Beratung, wie man in der Beratung besser sein kann als der Mitbewerber es gab da keine so grossen Herausforderungen gibt.

Experte

Kapitalherausforderungen ist vielleicht in der Beratung, bei uns in der Steuerberatung das Eheste, das man halt mal Startkapital benötigt, um sich mit der Software und Hardware eindecken zu können, um auch dann wirklich Prozessoptimiert arbeiten zu können das heißt da das entsprechende Eigenkapital um einmal oder auch Fremdkapital um mal starten zu können ist aber in einem Dienstleistungsberuf auch nicht auch nicht so groß, wie wenn man plant ein Produkt herauszubringen natürlich.

Experte

Die Herausforderungen, die es für für meine Klienten Clinton am meisten gibt, die ich in der Anfangszeit oft sehe, ist das es schwierig ist, am Anfang einmal einen gewissen Marktanteil zu erhalten oder an Aufträge zu kommen und das da insbesondere Marketingmaßnahmen, die auch wirklich greifen, die über klassische SEO Optimierung und Google Ads hinausgehen das, dass das eine große Herausforderung für viele ist, die sich auch nicht die Expertise nicht haben, wie sie ihre Kunden am besten ansprechen können.

Experte

Ich glaube da brauchen viele, viele Gründerinnen und Gründer Unterstützung in dem Bereich.

Interviewerin

OK und welche tschuldigung ja?

Experte

Und vielleicht noch ergänzend dazu nur ganz kurz natürlich die Neugründerinnen und Neugründer, die zu uns kommen, haben natürlich ein großes Problemfeld - Problemfeld unter Anführungszeichen - nämlich, dass sie sich nicht auskennen, wie das mit der Sozialversicherung, mit der Steuer funktioniert oder generell auch mit Betriebswirtschaftlichem.

Experte

Themenstellungen auch mit der Buchhaltung und das wir dann natürlich ganz stark unterstützen also das ist natürlich ein Teil, der eine große Herausforderung für glaube ich so gut wie jede Neugründung ist außer für uns in der Steuerberatung, weil es genau unser unser Steckenpferd ist, aber das ist eben das wo wir am besten unterstützen.

Interviewerin

Das wollte ich nämlich gerade fragen, wie die Erfahrung ist bei den Startups, die zu dir kommen, ob da jeder schon oder die meisten zumindest schon ein bisschen wirtschaftliche Grundkenntnisse haben, weil es sollte man ein bisschen wissen mit den Zahlen und vielleicht Geschäftsmodelle im aufzustellen oder kommt da eben viele wirklich die eigentlich vielleicht Meister sind in ihrem Handwerk aber von den Zahlen keine Ahnung haben.

Experte

Jein also die, die das Grundverständnis, dass die Einnahmen größer sein sollen als die Ausgaben das bringen alle mit natürlich sonst, wenn es um Detailfragen geht im Steuerrecht auch wir hier viele konnte, hier besteht viel Komplexität, insbesondere wenn ich jetzt denke viele Startups die wir, die zu uns kommen für ein Erstgespräch planen einen onlineshop mit Versandhandel ins Ausland. Da wird es gleich umsatzsteuerlich sehr komplex da besteht oft etwas an Vorwissen über die Informationsseiten der Wirtschaftskammer über das Unternehmensgründungsprogramm et cetera aber sehr wenig wissen, wie sie das umzusetzen ist, das heißt in dem Bereich Buchhaltung, Steuern ist im Regelfall sehr weniger Vorkenntnisse vorhanden und müssen wir ganz, ganz vom Beginn an anfangen, das das zu begleiten, sonst für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge haben die meisten Klienten die Neugründen schon mal ein gutes Verständnis.

Experte

Auch wenn man sie fragt schon eine klare Vorstellung, was sie denn an Gewinn planen und was Sie zum Leben brauchen also, das ist schon mal ganz wichtig, dass eine Haushaltsrechnung gemacht, was man machen muss, wie das übersetzt in Einnahmen minus Ausgaben wie andere sind.

Experte

Was ist eine Marge, die man in der Branche anstreben sollte? Cetera, das ist auch etwas, was die Klienten schon teilweise mitbringen und teilweise noch nicht also also Grundverständnis gibt es in den meisten Fällen schon außer eben für die steuerlichen Themen.

Experte

Die meisten meistens nicht.

Interviewerin

Und welche Risiken war dein Startup in der Anfangsphase ausgesetzt und wie hast du diese bewältigt?

Experte

Wir wir hatten, glaube ich als größtes Risiko, dass wir auch ein mal einen Marktanteil uns erarbeiten und bewältigt haben wir das auch durch Marketingmaßnahmen und durch professionelle Begleitung auch dabei.

Experte

Dass heißt, wir haben hier uns auch überlegt, nämlich ganz am Anfang auch schon mit einer neuen Klientin, die zu uns gekommen ist, die uns so gefunden hat und mit der dann auch den Klassiker SEO Optimierung vorgenommen, und das war dann etwas noch mehr Klienten zu gewinnen, hat auch sensationell funktioniert und die Ängste am Anfang und dann so schnell zu einem Punkt kommen, wo wir uns noch einen Mitarbeiter Mitarbeiterinnen einstellen können wo das dann in einer Organisationsstruktur gemütlich zum abarbeiten wird. Die Sorge ist sehr schnell verfliegen und jetzt ist eher das Thema nach zweieinhalb 3 Jahren, ja fast 3 Jahren, das wir uns vor Aufträgen fast nicht retten können, sondern wir unsere

Neukundenakquise komplett zurückgefahren sind, wo man uns einmal jetzt in der Organisation, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so aufzustellen, dass wir weiter expandieren können.

Interviewerin

Wie viele Mitarbeiter habt ihr jetzt?

Experte

Wir haben jetzt 3 Mitarbeiterinnen und stellen dieses Jahr jedenfalls noch 2 ein, also die anderen 5 und 3 haben sind wir auf Partner Ebene.

Experte

Das heißt in Zukunft sind wir dann eben zu 8 ja.

Interviewerin

Okay, und welche Rolle spielte das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen und Risiken?

Experte

Eigentlich sehr groß ist also Soll-Ist-Vergleich ist für uns in der Steuerberatung nicht nur für unsere Klienten relevant, da unterstützen kann natürlich auch für uns intern und machen noch immer jedes Monat sehr akribisch, um zu genau verändert sich ja auch vom Geschäftsjahr Geschäftsjahr wie.

Experte

Wie man entsprechend eine Planung aufsetzt und dem damit der Soll-Ist-Vergleich wirklich aussagekräftig ist und man daraus einen Forecast ableiten kann und ein gutes Gefühl dabei hat, wenn man auf die Zahlen schaut, aber das war zu Beginn noch ganz, ganz wichtig und ganz wichtiger Teil einfach, um zu sehen, erreichen wir dann die selbstgesteckten Ziele, die zum damaligen Zeitpunkt auch schon recht hoch waren und dann haben sie natürlich einen Controlling im Sinne eines Soll-Ist-Vergleiches sehr geholfen, Soll-Ist-Vergleich der G&V und operatives Controlling in der Form von Cash Flow Management ist aber natürlich in der Steuerberatung, in einem Startup wie uns, wirklich überschaubar, weil es wenig Verbindlichkeiten gibt.

Experte

Außer die Dienstleistung und der Miete gegenüber und zum damaligen Zeitpunkt gab es noch keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das heißt das war beschränkt im Controlling sehr stark auf die G&V und weniger Cash Flow Management natürlich.

Interviewerin

Und welche Erfahrungen hast du diesbezüglich bei deinen Kunden gemacht? Also kommen die dann irgendwann oder merkst du dann einfach diesen Schritt, wenn das Controlling bei denen dann wichtiger?

Experte

Ja merke ich insbesondere wenn es um Expansionsschritte geht also oftmals am Anfang gar nicht so notwendig, weil viele Neugründer wie gesagt, ich spreche von vielen Einpersonnen Unternehmen, die jetzt keinen großen Kapitalbedarf haben, für ihre Unternehmensidee oder für ihre Dienstleistung die sie anbieten wollen.

Experte

Die haben schon mal einen Polster auf die Seite gespart und sind bereit für diesen Schritt in die Selbständigkeit zu machen. Das heißt, da ist es in ersten Monate oder im ersten Jahr vielleicht gar nicht notwendig viel Gewinn zu machen mit der eigenen Unternehmensidee das wird dann aber Expansions Schritten und das merken wir immer wieder bei Klienten immer wichtiger, dass man da, dass wir auf unserer Seite auch besser begleiten und dann auch die Reporting Intervalle verändern bei uns gibt es klassischer Weise einen Monatsbericht, manchmal einen Quartalsbericht, wenn es eben eine ganz kleine Buchhaltung ist.

Experte

Aber dass man da einfach noch besser unterstützen, wenn es einen Monatsbericht für die Klienten gibt, damit auch gegengesteuert werden kann und je größer das Unternehmen wird, desto mehr Bedürfnis nach Kontrolle gibt es natürlich. Und je stärker ein Unternehmen expandiert.

Experte

Mhm, sehr viel Unterstützungsbedarf im Sinne auch von Liquiditätsplanung Liquiditätskontrollen gibt es bei den Unternehmen, die schon planen, ab dem ersten Tag mehrere Mitarbeiter einzustellen und haben beispielsweise einige Gastronomiebetriebe, die wir vertreten und unterstützen. Und da war die Liquiditätsplanung ein ganz, ganz wichtiges Instrument einfach, um auch gewährleisten zu können und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im ersten Monat wenn es vielleicht nicht so gut läuft bezahlt werden können.

Interviewerin

So dann noch Controlling als Erfolgsfaktor von Startups also inwiefern nutzt du Controlling Methoden oder Instrumente, um dein Startup zu unterstützen?

Interviewerin

Also was nutzt du alles welche?

Experte

Genau also diesen klassischen Soll-Ist-Vergleich, Budget-Plan in Form einer G&V zur zu den tatsächlichen Monatsergebnis. Das ist ein ein ein Punkt, den wir laufend verwenden, also monatlich und sonst wie gesagt im Dienstleistungssektor haben wir sonst, außer der G&V weniger, auf das wir sehr viel schauen müssen.

Experte

Der ist natürlich auch ein Thema, wenn sich Veränderungen anbahnen, wie neue Mitarbeiterinnen eingestellt, obwohl es noch gar nicht geplant zu einem Zeitpunkt, dass man einen Forecast errechnet, das heißt ein Controlling Instrument Soll-Ist-Vergleich unterliegt im Sinne eines Forecasts. Also spielt sich meistens in der G&V bei uns ab.

Interviewerin

Ja und bei deinen Kunden hast du da auch die Erfahrung, dass meistens die G&V ausreicht, oder gibt es noch andere Instrumente, die sehr wichtig sind.

Experte

Das kommt immer drauf an, wie die Finanzierungsseite aussieht und das Geschäftsmodell also wie gesagt bei den Unternehmen, die bei uns Klientinnen Klienten sind, die insbesondere lange Zahlungsziele auf Kreditoren- aber auch auf Debitoren-Seite haben, da ist natürlich das Cashflow Management das Operative nochmal wesentlich wichtiger. Da gibt es auch einige kleinere Betriebe, die die das Controlling insofern bei uns ausgelagert haben,

dass wir dort auch in der Anfangszeit meistens die ersten 3 bis 6 Monate, manchmal auch ein bisschen länger, das Cashflow Management mitbetreuen.

Experte

Das heißt, dass man da entsprechend einmal im Monat noch eine Vorschau Rechnung, eine Cashflow Vorschaurechnung macht und sich ansieht, wie sich denn alles mit den liquiden Mittel, Kontokorrent Rahmen aus geht, geht sich alles aus oder ist möglicherweise Eigenkapitalbedarf notwendigen Bank Gespräch notwendig, also Erhöhung des Überziehungsrahmens? Andere Maßnahmen im Unternehmen, das heißt, dieses diese Cash Flow Planung und Cashflow Steuerung ist da relevant, wo es halt entsprechend an Verbindlichkeiten, Forderungen gibt, die nicht sofort fällig sind und auch dort wo es eine Fremdfinanzierung gibt, weil die Fremdfinanzierung meistens einen großen Anteil ausmacht und davon ausgeht, das oder die Tilgung darauf bemessen ist, dass auch das Geschäftsmodell erfolgreich ist.

Interviewerin

Und wie unterstützt das Controlling die Entwicklung deines Startups also auch im Sinne von Identifikation von Stärken? Schwächen? Wohin geht es?

Experte

Mhm ja, das unterstützt uns da insofern sehr stark, da geht es halt um Detailanalysen Klientenstruktur, Mitarbeitereffektivität bei uns in der Dienstleistung, in der Steuerberatung ist ja jede Arbeitsstunde, die wir, die wir bringen, grundsätzlich hoffentlich verrechenbar.

Experte

Das heißt einige auch nicht natürlich, die intern sind oder nicht weiterverrechenbar und da geht es dann um Detail Analysen, die uns sehr stark helfen, auch darauf zu fokussieren, welche Neuklienten wollen in Zukunft weiter ansprechen? Wie wollen wir weiter wachsen und wo setzen wir den Fokus darauf? Vielleicht ein Geschäftsmodell, dass wir überlegt haben, dass wir da, wo wir den Fokus setzen, ist, doch nicht so gut funktioniert oder vielleicht nicht so lukrativ ist wie ein anderes, das heißt da unterstützt natürlich das interne Controlling sehr stark und da haben wir standardisierte auch einen standardisierten Monatsbericht, der ganz genau das auswertet: geleistete Arbeitsstunden beispielsweise zu verrechenbare Honorar je Mitarbeiter, je Leistungskategorie, das heißt, das haben wir bei unserem System alles so implementiert, dass wir da auch dann gute Schlüsse daraus ziehen können und unser Unternehmen daraufhin verändern können, wenn es notwendig ist.

Interviewerin

Okay, das heißt ähm, wie wichtig willst du sagen, ist das Controlling für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg deines Startups beziehungsweise auch generell bei deinen Kunden?

Experte

Bei uns in der Steuerberatung würde ich sagen, ist grundsätzlich schon wichtig natürlich. Aber was viel wesentlicher und viel wichtiger ist, ist nicht das Controlling selbst, sondern die Buchhaltung nämlich Honorarnoten zu stellen an die Klienten nach erbrachter Leistung und auch das Mahnwesen, das heißt, das ist hier im Dienstleistungsbereich glaube ich auch oft etwas, was noch gerne mal auf die lange Bank schiebt, was wir gar nicht gar nicht machen, sondern nur sehr rigide von mir durchgeführt wird. Das ist am meisten, einer der meisten Beitrag zum operativen Erfolg, damit auch tatsächlich die geleistete Arbeitsstunde, die wir erbringen auch auf das Bankkonto eingeht am Ende des Tages sonst ist diese Soll-Ist-Vergleich beispielsweise schon ein Instrument, mit dem wir uns auseinandersetzen und auch Maßnahmen ableiten.

Experte

Das hat eine gewisse Verzögerung in eine zeitliche Verzögerung immer sich nach so ein Monatsbericht ist im Regelfall nicht am ersten des Folgemonats fertig, sondern halt braucht auch ein paar Tage bei uns intern und bis dann Maßnahmen abgeleitet sind und das nicht nur irgendwelche saisonale Effekte oder Effekte sind, die auf einen auf einen spezifischen Aufschlag oder auf die Auftragslage im Monat zurückzuführen sind. Dann braucht man einige Monate meistens, die man sehen kann, damit man da eine eine Strategie daraus entwickeln kann, wenn man etwas verändern möchte, also auf unserer Seite ist die operative Buchhaltung glaube ich wesentlich wichtiger als das Controlling in dem Sinne für den laufenden Betrieb.

Experte

Für meine Klientin würde ich es umgekehrt sehen, da ist die operative Buchhaltung, also wenn man jetzt sagt alles was Inhouse gemacht wird, Rechnungen werden Inhouse geschrieben, Mahnungen werden versendet, Lieferanten werden Inhouse bezahlt von unseren Klienten selbst im Regelfall.

Experte

Da ist dann aber dieser Soll-Ist-Vergleich viel wichtiger, weil der nochmal einen diesen Monatsbericht noch mal einen Blick darauf werfen lässt wie erfolgreich war ich wirklich? Ich merk ganz stark, dass meine Klienten ein gutes Gespür dafür haben anhand des Banksaldos wie erfolgreich wirklich sind sie, aber wenn wir das dann, auch wenn es nur einmal im Jahr ist, wenn kleinere Unternehmen sind, die, die man einmal im Jahr zweimal im Jahr sieht, und man setzt sich zusammen und sieht sich die das Zahlenmaterial an, die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung zum Beispiel, dann wird es da auf vielen bewusst, wie denn die Ausgaben zu tatsächlich ist und erst da werden dann Maßnahmen daraus abgeleitet, dass glaube ich ist ganz wichtig, dass es so ein periodisches Controlling gibt, das dass sich die Neugründer auch tatsächlich ansehen und daraus Maßnahmen ableiten oftmals eben mit Unterstützung durch uns in der Steuerberatung, Unternehmen standardisiert einmal im Jahr, zweimal im Jahr, wo man sich zusammensetzt und analysiert und durchgeht.

Interviewerin

Okay, cool und jetzt können wir auch zum Punkt Digitalisierung im Controlling, weil du ja auch gesagt hast, ihr seid ja schon so ein bisschen Vorreiter wie schätzt du die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups ein?

Experte

Ja, also sehr bedeutend, weil Controlling sich bei den meisten dann wiederum kleinen Unternehmen ja vor allem aus der Finanzbuchhaltung abgeleitet präsentiert.

Experte

Insofern ist es wichtig, dass wir diese Prozesse, die man ohnehin machen muss, in der Finanzbuchhaltung für Zwecke der der Umsatzsteuervoranmeldung beispielsweise, dass man die gleich nutzt und so effizient ausgestaltet, dass man daraus auch betriebswirtschaftlich kluge Schlüsse ziehen kann.

Experte

Und da ist Digitalisierung und vor allem Automatisierung in diesem gesamten Prozess ganz essentiell.

Experte

Für alle Unternehmen also egal ob es ein Startup ist oder ein etabliertes großes Unternehmen ist, ist es natürlich ganz wesentlich, weil es sehr viele Systembrüche spart, sehr viel

Zeit spart und dann für das Wichtigste nämlich das wirklich einen Mehrwert für das Unternehmen bringt nämlich die Analyse, dass dafür Zeit bleibt und ja.

Interviewerin

Entschuldigung, Nein weiter..

Experte

Und wir machen das in der Form, dass wir da unterstützen, und unsere Klienten laden ihre Belege nicht nur über einen Webportal hoch und wir... manche Steuerberatungen machen es ja auch so, drucken sich dann die Belege Inhouse aus und buchen das quasi wieder in Papierform im System hinein und klopfen jede Buchungszeile so hinein, sondern wir arbeiten da natürlich mit einem Belegerfassungs Tool. Klient lädt etwas mittels Handy App oder mittels E-Mail Versand oder Web-Upload in unserer Buchhaltungssystem. Dort wird es mit OCR Erkennung ausgelesen und erkannt, Buchungsvorschlag kommt direkt raus und wir, ich mache noch eine Qualitätskontrolle in Wirklichkeit ob denn der Verbuchungsvorschlag vom System eh passt. In 70-80% der Fällen passt es. In 20% der Fällen ist irgendwo manuell eingzugreifen und wir sparen uns dadurch sehr viel Zeit und das spart natürlich dann Neugründern auch Geld, wenn die Buchhaltungszeit natürlich geringer ausfällt und das spart auch auf Mandanten-Seite sehr viel Zeit also bei Klienten, wenn wirklich nur jede Rechnung sofort übermittelt wird. Ich bekomme eine Rechnung von einem Lieferanten in meinem Email Postfach, ich musste ja sowieso zahlen und bearbeiten dann klicke ich auf weiterleiten und leite an eine spezifische E-Mailadresse weiter und es landet gleich in der Buchhaltung beim Steuerberater.

Experte

Das heißt: spart auch sehr viel Buchhaltungsvorbereitungszeit, was sonst bei vielen Neugründer und auch bestehende Unternehmen oft sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und ist dann auch oft der der letzte Samstag oder Sonntag vor Deadline, bevor man die Buchhaltung abgeben muss, wo man sich dann einen halben oder einen ganzen Tag einsperrt, um die Buchhaltung vorzubereiten, das erspart man sich dann natürlich durch die digitalen Tools immens. Man schafft einfach entweder mehr Zeit für operative Arbeit oder vielleicht auch mehr Freizeit und eine bessere Work-Life Balance dadurch.

Interviewerin

Äh, ja, das finde ich nämlich ganz interessant, dass Sie das gleich so von Anfang an ein-geht, weil viele fangen ja auch an, dass sie am Anfang mal nichts haben, überhaupt irgendetwas per Excel vielleicht und dann eigentlich erst später im Laufe, wenn sie wachsen drauf einsteigt und ihr habt sicher von vornherein gleich gemacht.

Experte

Genau ja, wir wollten alles für uns in der Kanzlei und für unsere Klienten natürlich streamlinen, dass wir auch unser Dienstleistungen so standardisiert anbieten können in nämlich die Dienstleistung der Buchhaltung sehr standardisiert und da möglichst wenig Arbeitszeit hineinstecken zu müssen, sondern wirklich den Fokus auf die Beratung zu legen, die dem Unternehmen auch etwas bringt.

Experte

Wenn ich dann, wenn ich mir erst überlegen muss, wenn ich dann mal Daten von einem Klienten irgendeiner Form bekomme, sagen wir in einer Schuh-Schachtel das kommt ja auch in anderen Steuerberatungsfirmen nicht selten vor, dass das Mal passiert, dann muss ich dann beide investieren, die Belege zu Sortieren die Belege irgendwie ins System zu bekommen, digitalisiert in irgendeiner Art Weise und kann mir dann erst Gedanken darüber machen was sagt diese Zahlenmaterial? Diese Belege in der Schule Aktie was sagen die über das

Unternehmen überhaupt? Was sind für Schlüsse daraus zu ziehen? Und da vergeht A: viel mehr Zeit, das heißt, ich bin viel später in meinem Reporting, dass ich meinen Klienten bieten kann und ich habe viel mehr Arbeitszeit und noch mehr Kosten auf beiden Seiten bei uns mehr Personalintensität beim Klienten mehr, mehr Aufwand, mehr monetärer Aufwand dafür für die Leistung also, das war für uns eine ganz klare Entscheidung. Schon bei der Gründung, dass das einfach etwas ist das schon sehr gut automatisierbar ist und deswegen haben wir das auch von Anfang an automatisiert und alle Tools eben dazu am Anfang schon so implementiert, dass wir gut arbeiten können.

Experte

Und anbieten können.

Experte

Für Neugründer glaube ich, ist es oft so, wenn wir jetzt das Controlling intern macht und wenn man intern einen Überblick haben möchte über seine Finanzen, dass man da häufig mal mit einem Excel beginnt und sich erst in späteren Zeiten Gedanken macht, ob man das in einem System mit einem System besser abbilden kann, da kommt es sehr stark auf die Unternehmensgröße der Neugründung an. Also wenn man jetzt sagt Startup beinhaltet nur alle alle Unternehmen, die möglicherweise einen großen Markt Erfolg haben, mit einem massentauglichen Produkte und vielen vielen Millionen Umsatzerlösen, die wirtschaften können. Da macht sich schon Vorfeld, sich so aufzustellen, dass man die Systeme Inhouse hat und das Personalwissen Inhouse hat, um dieses Controlling dann professionell zu machen. Bei unseren Klienten ist es ja anders im Sinn viele Einpersonen Unternehmen, gibt es auch das Know How gar nicht auf was denn zu achten ist. Und da ist diese Unterstützung oftmals ganz gut.

Experte

Und insbesondere für das operative Controlling unterstützen wir auch die Zeit und dann gibt es auch möglicherweise auch nur eine Excel Liste für das für das Cash Flow Controlling und Cash Steuerung in der ein paar Kennzahlen einzutragen sind, offene Verbindlichkeiten, die bis wann muss ich die Zahlen etc und wie entwickelt sich der Banksaldo dann bis zu einem gewissen Tag, dass wir gemeinsam entwickeln, das sehr einfach gestaltet ist, muss der Klient nur einfach selber übernehmen, kann selber ausführen kann, um das Controlling bei sich ein bisschen besser zu haben.

Interviewerin

Mhm, okay und ähm? Welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling für Startups?

Experte

Was für Herausforderungen sich ergeben?

Experte

Was ich oft höre von Klientinnen und Klienten ist die Angst, die Kontrolle zu verlieren interessanterweise nämlich in der Art und Weise, wenn alles sofort digitalisiert wird, hier wieder an der Schnittstelle zu unserer Steuerberatung, Belege werden sofort übermittelt, wenn sie bezahlt sind und nicht irgendwo in einem Ordner physisch abgelegt und abgeheftet und einmal im Monat übergeben, sondern sofort übermittelt, dass viele Klienten das Gefühl haben, sie wissen gar nicht was haben Sie denn schon alles übermittelt? Was ist denn schon bezahlt? Wie schaut es denn aus? Das heißt, das ist etwas, was ich recht häufig höre? Ist glaube ich eine Herausforderung, weil diese diese Prozessumstellung gedanklich auch zu machen, dass es mit der Digitalisierung halt ganz anders funktioniert nämlich ich übermittle Belege sofort, ich habe alles sofort in einer Art und Weise digital und muss halt meine

Prozesse, die daran anknüpfen Zahlungsverkehr beispielsweise oder auch eben internes Cashflow Management ein bisschen anders steuern.

Experte

Bieten sich auch wieder digitale Tools an, die man mitdenken muss. Für viele kleine Unternehmen zahlt sich schon aus, wenn man sagt, man hat einen Onlinebanking Zugang und man gibt alle Überweisungen sofort hinein mit dem richtigen Zahlungsziel und letztlich dann im Online Banking auswerten bis zu welchem Tag habe ich welche Zahlungen fällig und kann damit meinen Cash Flow genauso steuern und braucht es nicht in dem Ordner beispielsweise abgelegt oder in Excel notiert haben. Das heißt da ist oft die Anpassung einfach an die neuen Systeme eine Herausforderung.

Interviewerin

Okay, ist auch interessant, ja.

Interviewerin

Und inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Daten Analysen die Entscheidungsfindung im Controlling, für Startups und auch für dich?

Experte

Würdest du die Frage bitte noch mal Wiederholen ich habe nicht verstanden, auf was du hinaus möchtest?

Interviewerin

Inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Daten und Analysen die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups? Also ziehen Sie das dann wirklich heran und nutzen das eben wie eine Plan-Rechnung zum Beispiel und sagen OK, wir müssen aufgrund dieser Datenanalyse das und das ändern.

Interviewerin

Wird es überhaupt genutzt eben im Großen und Ganzen. Oder ist das eher noch hinten dran?

Experte

Meine Erfahrung ist schon immer wenn es eine Plan-Rechnung gibt, das Klienten darauf reagieren. Das heißt, dass bei Neugründungen, das schon auch von Klienten Seite mir gegenüber wieder kommentiert wird.

Experte

Da ich nicht mit dem Tagesgeschäft meinen Klienten bin, kann ich nicht sagen, wie sich das Geschäft dann in den einzelnen Maßnahmen oft umsetzt.

Experte

Die Erfahrung, die ich gemacht habe, ist, wenn man so eine Planungsrechnung hat und die beispielsweise auch gedient hat, eine Finanzierung bei der Bank zu bekommen oder auch einen Investor an Bord zu bekommen, dann gibt es sehr viel mehr Druck auch die Planrechnung, dann mit den Ist-Zahlen zu erreichen und da werden dann noch mehr Maßnahmen gesetzt.

Experte

Ist aber auch bei Unternehmen, die sich intern machen, weil immer vernünftig ist, hier eine klare Vorstellung zu haben, wo man hin möchte mit seinem mit seiner Unternehmensidee

auch dort gibt werden Maßnahmen gesetzt, spätestens dann wird darüber nachgedacht, wie man denn die Ziele erreicht oder nicht erreicht hat. Wenn wir auf unserer Seite das thematisieren eben Klient bekommt einen Monatsbericht und da gibt es eine Abweichungsanalyse, eine die automatisiert aus dem System kommt mit den Kennzahlen die ausgeworfen werden.

Experte

Und dann rufe ich auch mal an oder schreibe in der E-Mail, wenn ich das weiter sende, stelle ich die Frage, weshalb sich denn deine Kostenposition oder die Erlöse in der Form entwickeln haben, wie sie sich entwickelt haben und warum sie über Plan sind, unter Plan sind und dann bekomme ich auch immer Feedback und da hab ich das Gefühl, dass dann schon Maßnahmen auch erarbeitet werden, wenn es eine negative Abweichung gibt, die es zu verbessern gilt.

Interviewerin

Mhm, OK.

Interviewerin

Und ähm, meine letzte letzte Kategorie ist noch im Erfahrung äh, Controlling von gescheitert und Startups also du du selbst weiß ich jetzt nicht hast du schon Erfahrungen in einem bereits gescheiterten Startup, also hast du schon mal irgendwas versucht zu gründen was nicht funktioniert hat.

Experte

Nein, ich persönlich habe keine Erfahrungen, ich überlege gerade.

Experte

Ob das bei Klienten der Fall ist?

Experte

Und da ist es schon im ganz kleinen Maßstab hatten wir das auch bei Klienten, die eine Unternehmensidee hatten, Einpersonen Unternehmen wohlgermerkt im Dienstleistungssektor, die sich dann halt nicht so manifestiert hat bisher und ja also da gibt.

Interviewerin

Okay.

Experte

Da haben wir etwas daran. Entschuldigung du hast deine Frage noch nicht zu Ende gestellt, oder?

Interviewerin

Nee, das ist gut, weil die Frage dazu werden eigentlich welche Rolle spielte das Controlling bei dem Scheitern? Und wäre das vielleicht rückblickend anders zu machen, aus Sicht von denen?

Experte

Ich glaube, das Controlling selbst als Tool, also wenn ich jetzt nur an das Controlling aus der Buchhaltung denke, hat es wahrscheinlich wenig zum, etwas scheitern von so mancher Neugründungen wenig verhindern können, weil das ja auch zu dem Zeitpunkt schon existiert hat. Oftmals ist es eher der Schritt davor, dass die Unternehmensplanung nicht sorgfältig genug überlegt ist wer ist mein mein Zielmarkt. Das ist oft oft etwas vielleicht so beiläufig

thematisiert, wenn man sich überlegt, aber noch nicht richtig einschätzen kann auch oft als neue Neugründer, wie schnell werde ich dort wirklich Fuß fassen? Kann ich dort wirklich Fuß fassen? Was ich gesehen habe aber schon ist bei erfolgreichen Neugründungen die dann einfach auch darauf reagieren und dann ihren Zielmarkt ändern, ihr Produkt, ihre Dienstleistung abändern und dann da flexibel sind und wenn entsprechend sich nicht nur auf dieser ursprünglichen Idee festnageln, dort festhalten, sondern sich auch Unternehmen in eine Richtung entwickeln, das hat einen besseren finanziellen Ausblick hat.

Experte

Hilft das Controlling oder Monatsbericht beispielsweise Soll-Ist-Vergleich auch um das zu sehen oftmals ist es da aber ganz am Anfang, wenn noch gar keine oder sehr wenig Aufträge reinkommen, wo es auch so schon evident ist, dass ich Zahlungen möglicherweise nur schwer ausgehen, dass nur wenig neue Aufträge hereinkommen. Da ist glaube ich, das Controlling in einer standardisierten Form gar nicht so wichtig, um um zu sehen, ob man scheitert oder nicht, wenn man das ja von Anfang an, wenn man keinen kein bisschen Marktanteil gewinnen kann mit seinem Unternehmensidee dann das schon daran merkt das auch im Operativen gar nichts los ist.

Interviewerin

Also das heißt, dass das Geschäftsmodell an für sich schon der Anfang eigentlich da hapert es dann, dass da manches nicht berücksichtigt ist.

Experte

Genau richtig ja, oder? Das ist manchmal zu blau, zu blauäugig gesehen wird, geplant wird, das ist auch etwas, was ich hin und wieder sehe, was man aber sehr schnell sehr schnell merkt auch wenn man im Detail dann über die Unternehmensidee spricht und muss ich auch jetzt ganz ehrlich sagen als Steuerberater sehr spannend zu sehen und lerne ich sehr viel, wie man eben auch erkennt. Wer welche Unternehmen hat sich mit seiner Neugründung gut beschäftigt und hat einen guten Plan. Und bei welchen Neugründungen ist eine nette Idee, die sich auf Papier wirklich gut anhört, aber die praktisch nicht umsetzbar zu der Zeit ist oder mit dem Ziel Markt?

Experte

Und das finde ich immer ganz, ganz spannend, denn retrospektiv auch zu sehen, wie habe ich das eingeschätzt und wie kann ich auch als Berater meine Klienten vielleicht den einen oder anderen Hinweis geben? Ob sich etwas meines Erachtens nach gut entwickeln könnte oder eher nicht?

Experte

In der Beratung besonders schwierig zu sagen "ja, ich glaube nicht an dein Geschäftsmodell", sondern dann natürlich mit legitimen Rückfragen, dass man die Klienten vielleicht darauf stößt.

Experte

Und trotzdem sehr offen damit umgeht.

Interviewerin

Und welche Empfehlungen würdest du angehenden Gründern bezüglich des Controllings Startups generell geben?

Experte

Ja, das das sich jede Neugründung überlegt, jedes Startup wohin will es denn überhaupt in einer kurzfristigen Phase? Was gibt es für was für Aufwendungen und was gibt es für potenzielle Erlöse? Und eine Planrechnung auch. Das jetzt hier nicht nur nach einem Best Case Szenario gerechnet ist, sondern die auch realistisch realistische Annahmen trifft und die auch mit jemand jemanden, der von außen einen Blick darauf wirft, ein bisschen betriebswirtschaftlichem Verständnis, sich Feedback Feedback zu holen.

Experte

Was man ganz oft sieht, sind Planungsrechnungen, die ab dem ersten Monate, die ersten paar Monate halt eine sehr starke Steigerung in den Umsatzerlösen haben, Marktanteile gleich gleich bekommen möchte, das sich aber so nicht realisieren lässt, weil die Anlaufzeit meistens viel länger ist, dass man auf so etwas einfach denkt und sich das Feedback holt von Freundinnen und Freunden, anderen Unternehmerinnen und Unternehmern oder in einem Steuerberatungsunternehmen aber genauso.

Interviewerin

Mhm also super ja.

Experte

Und auf Basis dessen einmal mit dem Controlling anzufangen und einen Soll-Ist-Vergleich zu machen und alle weiteren Instrumente, die man sonst noch hat - kommt immer auf die Geschäftsstelle natürlich an was, was wichtig ist, aber alle anderen Instrumente dann auf dem aufzubauen oftmals gibt es die beispielsweise, wenn man sich hier eine Deckungsbeitrags Rechnung überlegen muss, weil man eben sehr intensiv im Wareneinsatz ist oder im Personalaufwand in dem eigenen Geschäftsmodell leiten sich die entsprechenden Parameter auf, die man operativ achten muss Stückkosten oder Mitarbeiteranzahl und Lohnstückkosten leiten sich dann auch aus so einer Planungsrechnung ab und da kann man auch dann gut identifizieren, auf was man denn operativ am meisten schauen wird müssen.

Experte

Also ich glaube, das Um und Auf ist eine solide Planungsrechnung, die auf die wichtigsten Parameter im Detail eingeht, die aber nicht so Scheingenau ist, dass das alles auf den Cent genau, dass man glaubt, man alles genau rechnen und planen, sondern da auch bewusst in manchen Positionen hineindenkt wo es sich nicht auszahlt, sich vielleicht tagelang hinsetzen und darüber zu grübeln wie hoch werden denn meine Ausgaben für x sein, wenn das kein wesentlicher Kostenfaktor ist, sondern die wesentlichen Punkte zu konzentrieren genau?

Interviewerin

Okay super, das waren eigentlich schon mal fragen soweit Mhm.

Interviewerin

Ich danke dir vielmals.

Interviewerin

Gerne, dann mache ich jetzt mal wieder Stopp. (Interview 6, Pos. 1-259)

Transkript Interview 7

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Also läuft. Wie kam es zur Gründung eines Startups?

Experte

Ja, also wir, ich weiß nicht, hast du dich irgendwie damit beschäftigt ein bisschen was wir machen oder hast du einfach?

Interviewerin

Ein bisschen mal eingelesen, ganz direkt vorstellen, was es genau ist, kann ich mir nicht so vorstellen. Es war dann schon sehr high Tech, aber ich habe es versucht.

Experte

Genau also wir helfen im Endeffekt der biopharmazeutischen Industrie dabei ihre Prozesse zu optimieren, wenn ich von Prozessen rede, meine ich im Endeffekt den Herstellungsprozess von Biopharmazeutika also man kann sich das so vorstellen wie Beispiel das Covid 19 Vakzin oder eines dieser Covid 19 Vakzine funktioniert ein bisschen wie ich vergleiche das immer wie Spaghetti kochen, du hast viele Unit Operationen die hintereinander stellen und jede von denen muss man einzeln optimieren, also Beispiel ich weiß nicht, ich habe Spaghetti, ich habe Tagliatelle oder ich habe Fossilie, die muss ich alle irgendwie anders kochen, damit sie perfekt sind banal gesagt, ja so ähnlich kann man sich das in der Biopharmazie vorstellen. Man nimmt irgendwann Organismus, den man genetisch so verändert, dass er irgendetwas herstellt und dieses irgendetwas herstellen muss man jedes Mal neu machen, also je nachdem was für Nudeln ich jetzt habe, muss ich den Topf anders ansetzen und das ist ein sehr kostenintensives Unterfangen, weil ein so ein Versuch schnell mal 10000, 20000€ kosten kann, einfach nur einmal nachkochen. Einmal nachschauen, ob jetzt meine Nudeln nach 10 Minuten durch sind oder erst nach 12 Minuten zum Beispiel ja. Das heißt, das Ganze ist sehr empirisch und wenig wenig wenig einen wirklichen Workflow dahinter. Und wir haben halt gesagt OK, wir kommen, wir sind ein Spin Off von der Universität für Bodenkultur und da gibt es ein Apartment für Biotechnologie.

Experte

Die letzten 30 Jahre hat es Department nichts anderes gemacht, als der Pharmaindustrie dabei geholfen, Prozesse zu optimieren und wenn mal gesagt, jetzt nehmen wir all das Wissen und packen es in eine Software und im Endeffekt helfen wir der Industrie mit dieser Software ihre Prozesse besser zu verstehen und schneller, schneller Nudeln al dente zu kochen banal gesagt ja, es geht immer darum, 5, 6, 10 Versuche mit den 10 Versuchen kann ich genau sagen, wie mein Prozess ideal zu fahren ist, damit am Ende des Tages möglichst viel rauskommt. Aber so ganz banal.

Experte

Wie ist es dazu gekommen? Ja die Industrie ist generell sehr...ein weiser Mann hat einmal gesagt, die Pharmaindustrie - er arbeitet so gerne für die Pharmaindustrie, weil der Unterschied zwischen Umsatz und Nettogewinn relativ gering ist.

Experte

Das heißt, diese Industrie bewegt sich relativ langsam. Nichtsdestotrotz gibt es sehr viele Initiativen wie zum Beispiel aufgrund von Covid. Wenn sowas wieder kommen sollte, muss ich halt irgendwie einen Prozess relativ schnell aus dem Arm schütteln und ich brauche dafür Methoden, die mir helfen, das durchführen zu können und genau deshalb ja, ich glaube, wir sind am richtigen richtigen Weg zur richtigen Zeit banal gesagt also wir helfen

Pharmaindustrie ihre Prozesse zu verbessern und sie mit weniger versuchen, schneller zum Optimum zu finden, das ist so der Einzeiler.

Interviewerin

Sehr cool danke für die Erklärung das klingt echt interessant.

Interviewerin

Und welche Ziele verfolgst du mit deinem Startup im Sinne von wie definierst du deinen Erfolg oder was ist das langfristige Ziel?

Experte

Ich würde sagen, Umsatzwachstum und sich am Markt zu etablieren, also mein Ziel ist es wirklich ja, hier einfach etwas zu verändern ganz banal gesagt ja.

Interviewerin

OK und jetzt Richtung Controlling welche Controllinginstrumente halfen dir zu Beginn dein Geschäftsmodell zu erstellen?

Experte

Excel. Das ist die Standardantwort nehme ich mal an.

Interviewerin

Bei vielen ja, bei vielen.

Experte

Nee, am Anfang hat man natürlich jetzt keine wirkliche, Wir sind, wie soll ich sagen, ein Deep Tech Spin Off von einer Universität, Wir kommen halt alle eher aus der Aus der Wissenschaft und bei uns ist zur Zeit auch noch keiner wirklich in der ja, wir haben keinen Wirtschaftler bei uns im Team. Schlussfolgernd baut man sich alles so mit dem, was man so mitbekommt rechts und links und die einfachste Lösung war halt Excel also ich benutze Excel für eine Bilanz, ich benutze Excel für einen Cashflow Rechner und ich hab mir halt alles Mögliche selber zusammengebaut, halt um immer abschätzen zu können, wie lange man Runway hat, ob man mehr Leute einstellen kann, was die was die was der Forecast ist für die nächsten 6 bis 12 Monate ja wobei als Startup einen Forecast für 12 Monate ist eh optimistisch wenn man..wir sind komplett Umsatzbasiert, vielleicht noch als Hintergrund. Wir haben keinen Investor der sagt keine Ahnung ich schmeiße jetzt da zwei Millionen rein und dann weiß ich mir geht mein Geld hin.

Experte

Sondern wir sind rein Umsatz basiert, das heißt wir sind von klein auf groß gewachsen und dementsprechend ist natürlich so etwas noch wichtiger abschätzen zu können, wie lange man wie lange man hat, ob man sich einen zusätzlichen Mitarbeiter leisten kann.

Interviewerin

Ja ja, das ist interessant, kein Investor.

Interviewerin

Okay? Und welche konkreten Controlling Instrumente hast du dann im Prinzip mit Excel aufgebaut?

Interviewerin

Genutzt für den Anfang?

Experte

Ja, wie gesagt, da hauptsächlich einmal eine einfache Cashflow Rechnung wie weit komme ich, wie kann ich wie einstellen? Und so sind wir halt ganz langsam gewachsen sind. So als Hintergrund, wir haben mit einem Teilzeit-Mitarbeiter angefangen und sind jetzt 10 Vollzeit-äquivalente in der Firma arbeiten also das ist schon ganz cool, aber halt auch sehr. Man muss halt aufpassen, weil natürlich die Liquidität überschaubar ist, ja, oder das Eigenkapital.

Experte

Muss immer, wenn es etwas hat und schnell wachsen will, dann haut man es lieber beim Fenster raus, damit man Mitarbeiter einstellen können, um schneller zu wachsen.

Experte

Aber ganz banal gesagt ja, ein Cash Flow Rechnung und, und und und ja Bilanzen, also dann halt immer vorausschauend sagen was habe ich für nächstes Jahr wahrscheinlich was kann ich wo rausgeben? Was kommt wo rein und was bedeutet das für mich als Körperschaftsteuer - Zahlung oder nicht Zahlung?

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Und welche besonderen Herausforderungen musstest du in der Anfangsphase deines Startups bewältigen beziehungsweise siehst du für Startups in der Anfangsphase generell?

Experte

Naja, es geht immer ums Geld, es geht immer ums Geld wie kann ich, wie komme ich vom Fleck, wie kann ich mir gute Mitarbeiter leisten?

Experte

Also einerseits und gute Mitarbeiter leisten, bedeutet immer ein Kapital zu haben, dass ich ausgeben kann für gute Mitarbeiter, ich nehme an es werden immer die gleichen Argumente kommen - geht um Talent und um Geld. Ja in diesem Interface sich überlegen, wo man sein Geld investiert, ja.

Experte

Und das einfach immer das schön bei solchen Controlling Sachen ist die Ausgabenseite kann man natürlich einfach berechnen. Die Eingabenseite die Einnahmenseite ist halt sehr, ja variabel.

Interviewerin

Wie schwierig war es denn, Kunden zu gewinnen?

Experte

Ja ist auch ein riesen Thema. Natürlich entschuldige daher natürlich ein Thema erst Kunden gewinnen wir natürlich, man rennt immer um sein Leben und schaut, dass man halt 1. 2. 3. 4. Kunden bekommt und die dann halt auch versucht zu halten. Ja, also wir haben mittlerweile haben einen guten Kundenstock und die kommen immer wieder.

Experte

Weil sie halt ja, nicht ein Produkt in der Pipeline haben, sondern halt weiß ich nicht wie gesagt einmal Spaghetti, dann Tagliatelle und dann sind es Fussili und irgendwie brauchen sie den gleichen Workflow herauszufinden, wie sie zum Optimum kommen. Das heißt, sie bleiben am Ball, ja, bleiben uns erhalten. Ich schaue entschuldige, hast natürlich absolut recht neue Kunden akquirieren, Erste Kunden Akquirierung. Ich war schon weiter. Ich kann also.

Interviewerin

Alles gut, alles gut?

Interviewerin

Und welche Risiken war dein Startup in der Anfangsphase jetzt auch so generell ausgesetzt, sagt ihr habt keine Investoren dahinter? Das heißt für euch, wenn ich das jetzt hier war, dann die Kundengewinnung erstmal das wichtigste oder ja.

Experte

Ja, genau genau und Gewinnung und Liquidität hat in diesem in diesem Interface bewegt man sich halt immer.

Experte

Aber stimmt natürlich in der ganz anders wieder vergessen aber die Anfangsphase geht wirklich. Wie bekomme ich überhaupt Kunden zustande. Ich meine, das ist ein Thema, das treibt uns natürlich immer noch, weil wir sind zwar eine Software Firma, aber wir machen 80% unseres Umsatzes mit Consulting, das heißt du musst im Endeffekt also neue Firmen an Land holen, um halt zumindest deine derzeitigen Mitarbeiter zu halten. Solange die Software nicht komplett einen Umsatz definiert.

Interviewerin

Darf ich fragen, wenn ihr keine Investoren dahinter habt, woher war dann sozusagen das erste Geld, das ihr hattet, um wirklich da zu investieren in die Firma.

Experte

Also wir haben wir haben dann angefangen, haben über die FFG ein Research Studio bekommen. Das ist so ein 4 Jahres Forschungsprojekt und über das haben wir quasi die Technologie entwickelt und haben dann über dieses.

Experte

Sind immer wieder dann am Ende der Laufzeit Mitarbeiter ausgeschieden aus dem Research Studie und die Firma gewechselt das ist ein dynamischer Übergang zwischen öffentlicher Förderung und und Firma gewesen.

Experte

Das haben wir echt gut gemacht, weil am Ende des Tages ist es komplett ausgegangen ist für alle, die von Anfang an dabei waren, sind in die Firma überführt worden und haben schon neue Mitarbeiter, die halt erst letztes Jahr zum Beispiel angefangen haben, zwei ja. Wir haben neulich erst eine Mitarbeiterin eingestellt aus Mexiko, die hat im April angefangen, also ja.

Interviewerin

Cool. Und welche Rolle würdest du sagen? Spielt das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen Risiken?

Experte

Naja, wenn das für dich als Controlling reicht, eine Excel Liste, dann würde ich sagen eine sehr groß, weil natürlich geht es darum einschätzen zu können was kann ich mir leisten, was kann ich mir nicht leisten?

Experte

Einfach so ne eine entscheidende Sache natürlich hat mir nichts geholfen bei der Neukunden Akquise, aber es geht, hat mir dann sehr geholfen zu sagen, was kann ich, wohin komme ich mit dem jetzigen Geld und kann ich gegebenenfalls jemanden einstellen, weil ja bedarf gibt es genug?

Interviewerin

Darf ich fragen, wer bei Euch übernimmt, sozusagen dann dieses Controlling machst das du? machst du das zusammen mit jemanden, oder?

Experte

Nein, das mach komplett ich. Also dann ist schon das Ziel langfristig jemanden einzustellen, der das besser kann, aber zurzeit ja, wenn ich, wenn ich mich entscheiden müsste Geld investieren würde ich es eher auf Marketing und Sales stecken und weniger ins Controlling, aber das mag sich im nächsten Jahr ändern.

Interviewerin

Ja, das habe ich auch schon gesehen.

Experte

Man kann, man kann ja auch eine Hybridposition schaffen, wenn ich meine, ja im Startup macht sowieso viele machen Viele vieles, keine Ahnung, vielleicht findet man noch jemanden der im Sales ist und dann zusätzlich Controlling machen kann habe ich jetzt noch nicht so gesehen, aber ja ist.

Interviewerin

Ja, das hab ich schon öfters gehört, das hat gerade besser als am Anfang einfach das Wichtigste, dass man Kunden generiert, dass man da wächst.

Experte

Ja vor allem wenn ich bootstrape. Wenn ich jetzt irgend einen Investor habe, und ich sag ich mit meinem Produkt nur am Markt klopfen, und dann kauft die Firma sowieso irgendjemand, eigentlich interessiert mich nur das. Dann ist das sicher anders.

Experte

Aber bei uns geht es wirklich darum, das wir entwickelt haben halt langsam hoch, also natürlich ist das Ziel schnell hoch zuskalieren, aber wie das Leben halt so spielt, das ist nicht immer so schnell, wie man sich das vorstellt also halt organisch zu "Bootstrappen" und dementsprechend sind Kunden das A und O.

Interviewerin

Okay und inwiefern nutzen die Controlling Methoden, um deinen Startups zu unterstützen?

Interviewerin

Spiegelt sich auch ein bisschen mit vorherigen Frage?

Experte

Ja, der gleiche glaube ich glaube sie auch die gleiche Antwort halt einfach ja um abschätzen zu können was was gar nicht mehr wo leisten und was kann ich mir wohl nicht leisten? Und dann auch einfach für die ganze Planung.

Experte

Wenn ich ein Budget für nächstes Jahr mache, dann ist natürlich ein Budget von einem Startup immer sehr variabel, aber trotzdem hat man einen gewissen Ausblick besser als kleinen Ausblick also wie ein Businessplan. Ein Businessplan ist immer falsch, aber besser man hat einen, als man hat keinen. Ich glaube, es gibt niemanden, der einen Businessplan auf ein Jahr genau - weiß ich nicht - auf plus -5% hinkommt. Das ist schlicht und ergreifend utopisch.

Interviewerin

Ja das stimmt und wir unterstützen das Controlling, die weitere Entwicklung deines Startups.

Experte

Ich habe ich gelesen und ich glaube, die letzten 3 Fragen, das sind 2 Fragen und die sind irgendwie gehen alle Schlange die gleiche würde ich einfach sagen.

Interviewerin

Also ja, jetzt vor allem auch um Stärken und Schwächen zu nutzen. Ich frage deswegen bewusst, dass auch nochmal 2 viele haben ja dann sag ich jetzt mal Excel werden ja noch richtige Analysen gemacht.

Interviewerin

Mit diesen Lebenszyklen und was nicht mit den Cashflows und diese ganzen Modelle, die es gibt, und das zählt ja auch zum Controlling, in der Hinsicht auch etwas genutzt wird, um einfach zu sagen, wie in der wie weit planen wir, wie übersichtlicher wird es dann, welche Risiken kommen vielleicht zu?

Experte

Ich denke halt ich mein, ich kenn mich nicht so gut aus. Mit Controlling und Startups, aber von meinem von meinem Gefühl her ist das Controlling etwas, was ich anwenden, sobald ich sehr große Datenmengen habe.

Experte

Als Startup überschaut man. vielleicht als Hintergrund unsere Ticketsizes sind irgendwas zwischen 50000 und 200000€ pro Kunde. Ja, jetzt machen wir 1000000 Umsatz das ist überschaubar, was wir an Kunden haben und das ist überschaubar, was wir Ausgaben haben. Natürlich kann man jetzt Matrizen erstellen, bis der Arzt kommt.

Experte

Aber ich denke, dass es vielleicht ein bisschen zu früh ist für uns als solche.

Experte

Ich denke, dass so so so die besprochenen Tools sehr, sehr wichtig sind aber, ob ich da jetzt noch massiv Metrics rausziehen kann, ja natürlich immer was? Ach, wieviel ich jetzt für den Wareneinkauf ausbe, wieviel ich für die für die Mitarbeiter ausbe, hier schaue ich mir das an. Mehr als das es eine Excel-Grafik wird, passiert nicht mehr daraus also High-End ist das sicher nicht ja.

Interviewerin

Okay. Das heißt nochmal zusammenfassend wie wichtig würdest du das Controlling für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg eines Startups allgemein schätzen?

Experte

Ja, schau ich mal, wenn sich verplant, hat man sich verplant und dann gibt es oft keinen, wenn du so wenn du agierst, wir musst du echt aufpassen, was du tust, weil du viel sensibler bist auf alles, was nicht passt. Musst halt fünf mal überlegen ob jetzt Mitarbeiter einstellt oder nicht.

Experte

Also dahingehend würde ich sagen ganz entscheidend, wenn du wenn du organisch bootstrapst, ist das Controlling so einfach das bei uns laufen mag extrem entscheidend da.

Interviewerin

OK und wie schätzt du die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups ein?

Experte

Ich weiß noch nicht, wie sehr du Controlling wie weit siehst du Controlling, siehst du Controlling, wo ist da die Grenze?

Interviewerin

Also alles, sag ich mal wo, wo das Unternehmen irgendwie in Zahlen und Kennzahlen festmachen kannst, auch in Hinsicht auf Big Data, was immer mehr ein Thema ist der Controller sagt mir auch gehört immer mehr zum Management. Das heißt Management hat ja nicht nur Controlling per se. Dazu gehört Personalplanung dazu Marketing Sales ein ganz wichtiger Punkt.

Interviewerin

Natürlich, wenn Produkte hat auch Produktentwicklung und so was.

Experte

Genau also ich meine die einzigen digitalen Tools, die wir in der Hinsicht benutzen ist würde ich sagen Clockify, also unser Time Management Tool wo du genau siehst, welcher Mitarbeiter macht was und du kannst das ziemlich genau stundenmäßig anschauen und kannst halt dann voll für die zukünftige Projekt Größe auch rechnen also wenn du sagst, keine Ahnung, ist 50000€ groß und du kannst ziemlich genau abschätzen, was der Arbeitsaufwand ist dann siehst du halt dann auch, wie das reflektiert. In den vorherigen Projekten ja, das hilft einem schon relativ groß, aber das ja das ist so Basic irgendwie schon das ist mir fast zu wenig.

Experte

Zu wenig High End.

Interviewerin

Ja, aber es ist wichtig, weil es nutzen auch nicht alle. Manche haben am Anfang noch gar nichts, manche haben da gleich 5 Programme für Projektauswertung und eben Mitarbeiter und so und das ist immer interessant zu hören, was jeder nutzt.

Experte

Ja also so von dem Tool würde ich sagen, das einzige wo wo wo mir irgendwie zahlenmäßig was einfällt ich mein ja, wir benutzen auch Sales Navigator von linkedin aber das ist für mich ist das auch Controlling und das ist eine Sales Strategie oder man kann einfach, was du...

ein CRM Tool habe ich keines. Ich mein CRM wäre Excel in dem Fall auch, da schreib ich hinein, mit wem ich Kontakt aufgenommen habe, wann ich ihn wieder kontaktiere.

Experte

Wenn das schon als digitales Tool reicht, dann ist es wieder Excel, aber es ist sehr manuell, also jetzt kein High End, keine High End Strategie, da bezüglich.

Interviewerin

Okay. Und welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung im Controlling für Startups zukünftig würdest du da sagen, der kommt irgendwie mehr auf einen zu oder bleibt es die nächsten Jahre jetzt noch so beim Excel dass man da anfängt grob gesagt.

Experte

Bei uns wird sicher mehr werden, also je mehr du hast quasi mit also wenn das so weitergeht wie ich mir das vorstelle. Wenn die Firma wachsen sollte und du hast Mitarbeitern aus Projekte braucht natürlich jemanden, der sich das anschaut und ihr das gestreamlined abbilden kannst desto besser.

Experte

Also das Clockify Tool zum Beispiel hilft dann schon massiv, dass das klar zu machen, wenn ich das Vergleiche mit unseren Excel Sheets, die wir davor hatten, wäre das halt ein "Nightmare", wenn du von jedem Mitarbeiter jedes Monat ein Excelsheet hast und dann irgendwie die Daten darau fetchen musst, wo was wann gemacht hat. In Clockify denkst du halt in in Projekteren Tasks, keine Ahnung, zum Beispiel habe ich mit dir in einer Task den hab ich irgendwie...ich habe das Marketing genannt, weil ich nicht gewusst habe, wo ich es sonst hinpacke. Jede Stunde hat, irgendeine irgendeine Zuordnung und dann kann man das relativ einfach wieder rausziehen und sagen, keine Ahnung, der Mark hat jetzt im Mai 120 Stunden für Marketing investiert Hausnummer ja.

Experte

Aber es wird sicher mehr. Je mehr die Firma wächst, desto mehr wird das ein Thema sein.

Experte

Man merkt dann auch wenn es irgendwo bröseln, also ja als Geschäftsführer muss man immer spüren, wo jetzt, wo man was verbessern sollte und dann in die Richtung investieren, wenn das, wenn das Geld dafür da ist, oder die Ressourcen oder die Zeit oder was auch immer.

Interviewerin

Okay und inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Datenanalysen, die Entscheidungsfindung und Controlling von Startups?

Experte

Na ja, schon massiv also, auch wenn es nicht viele sind, die ich zur Zeit anbieten kann aber die die wir benutzen natürlich also Entscheidungen, die ich aufgrund von Clockify Auswertungen treffen zu sagen was kostet ein neues Projekt? Was haben wir das schon mal gemacht? Haben dies schon gemacht? Wie viele lagen wir drauf, um eine gute Marge abzugreifen, und das sind alles Entscheidungen, die sehr wichtig sind, weil ja weil sie hat das Überleben sichern oder das Wachstum sichern. Also Überleben klingt so negativ. Also das Wachstum sichern.

Interviewerin

Okay, ja super und dann hätte ich noch eine Kategorie und zwar in Richtung Erfahrungen bei bereits gescheiterten Startups, falls die es bei ihnen gibt.

Interviewerin

Hast du schon mal beim Startup mitgewirkt, dass eben gescheitert ist oder kennst du jemanden im Bekanntenkreis oder irgendwas, der vielleicht schon gescheitert ist?

Experte

Was ist....ein Startup muss gegründet, sein oder?

Experte

Oder reicht eine Projektarbeit?

Interviewerin

Also was gegründet wurde und dann nicht funktioniert hat im Prinzip.

Interviewerin

Nee, oder vielleicht auch die Vorplanung man sagt ja, bis man Startup gründet, muss man eigentlich mindestens mehr oder weniger ein halbes Jahr davor oder ein Jahr davor schon Vorarbeit leisten. Bist du überhaupt dazu kommt?

Experte

Ja also da kenne ich jemanden, die hatten eine Idee, aber hat das Team glaube ich nicht zusammengefunden 2 eigentlich sogar und brauchst du da die Namen oder würdest du gerne mit denen Reden wollen?

Experte

Weil ich persönlich kenne, also ich ich jetzt ich habe keinen Startup vorher gegründet. Ich kenne nur 2 die in der Startup Phase waren, wo sie vor der FFG so ein Fellowship bekommen haben und dann gearbeitet haben und dann aber beide Gruppen aus Unabhängigen, also aus unterschiedlichen Gründen, das nicht weiterverfolgt haben und keine Firma gegründet haben.

Interviewerin

OK, du weißt nicht zufällig, ob Controlling da eine Rolle gespielt hat, oder?

Experte

In beiden Fällen war es glaube ich, das Team. Nein, das war beide Male das Team .

Interviewerin

Okay.

Interviewerin

Na dann passt es. Mich würde nämlich interessieren, ob eben ein fehlendes Controlling vielleicht auch zum so ein Indiz dazu wäre das dann eher scheitert, ob einfach wie wichtig die Wirtschaftlichkeit ist.

Interviewerin

Du sagst selber, du bist jetzt eigentlich nicht der wirtschaftliche, aber du hast das alles mit dem Controlling trotzdem im Überblick und schaut einfach, dass es passt.

Experte

Ja ich, ich tu mir da ganz schwer, weil ich keine Ahnung habe, wie andere Leute so ticken, aber ich denke viele Leute versuchen halt irgendwo eine Idee groß zu verkaufen und einen massiven Block an Geld hereinzuholen und der Rest der passiert dann halt so also so vor meiner Vision ob das so passiert, weiß ich nicht.

Experte

Ich mein, du wenn ich da vorschlagen könnte, mit denen du reden, kennst du Experte XYZ.

Interviewerin

Kenne ich nicht nein?

Experte

Von der FirmaXYZ die sind eines der größten preseed Finanzierung in Österreich auf die Beine gestellt die sind halt mehr so. Die haben eine Vision und die wollen diese Vision verwirklichen haben aber quasi keinen erzeugten, keinen signifikanten Umsatz, das heißt die müssen ganz anders denken also die haben nicht diesen Projekt zu Projekt Denker, sondern die haben ziemlich großen Block Geld bekommen und überlegen wie lange kommen sie wo hin und wie investieren sie das halt die Probleme sind die gleichen aber Money inflow ist halt ein ganz anderer.

Experte

Kannst du mal Experte XYZ und die FirmaXYZ, das ist der Geschäftsführer von denen du kannst, wenn du willst ich, ich kenne den ganz gut ich je nachdem, ob du noch welche brauchst du noch Personen brauchst die du da fragen kannst?

Interviewerin

Das ist super vielen Dank, weil ich muss jetzt schauen ich hab jetzt dann glaube ich so ziemlich mein Limit an Interview Partnern aber man weiß ja nie ob nicht irgendeiner absagt, sonst würde ich vielleicht noch zurückkommen.

Experte

Mach das ja.

Interviewerin

Ja, dann sind die letzten 3 Fragen e hinfällig, wenn du da sonst jetzt keine Erfahrung gemacht hast oder jemanden kennst, das hätte mich nur interessiert welche Rolle Controlling spielt?

Interviewerin

Weil viele Startups gründen, haben wir selber schon der Vereinsgründung, was vielleicht gescheitert ist, und dann haben die Erfahrungen dazu. Deswegen habe ich die Frage mit dabei.

Interviewerin

In dem Fall bei dir nicht so gut.

Experte

Aber es ist ja weiß nicht, wenn man, wenn man, wenn man schon mal etwas an die Wand gefahren hat, weiß man, was man nachher nicht mehr machen würde.

Experte

Die Erfahrung habe ich halt schlicht und ergreifend nicht, das kann man jetzt auch negativ sehen, je nachdem wie man es betrachtet.

Interviewerin

Aber was mich noch interessieren würde du, weil du gesagt hast ihr habt keinen Wirtschaftler an für sich unter euch, aber hast du dir dann alles selber beigebracht oder hast du dich beim Steuerberater dann informieren lassen, wie du was...?

Experte

Ja, ich meine am Ende des Tages ist es, das klingt jetzt total blöd, aber in der Anfangsphase ist ja wirklich eine einfache Einnahmen Ausgaben Rechnung ja, du hast ja noch keine keine Sachen die aktivierst du irgendwas abschreibst für die Bilanz am Anfang ist das doch sehr was was kann ich einnehmen und wie komme ich mit damit. So wie auf deinem eigenen privaten Konto oder was zahlt dir deine Firma oder wo arbeitest du und was hast du Fixkosten und was bleibt am Ende des Tages über zum Spielen am Anfang ist das noch relativ einfach.

Experte

Aber dann jetzt in der Phase wird es komplizierter, weil dann über die Jahre hinweg siehst du dann halt ja bestimmte Projekte laufen über das Geschäftsjahr hinaus. Dann kannst du bestimmte Sachen schon abrechnen, andere nicht. Das hat ein riesen Einfluss auf die Bilanz du hast irgendwelche Sachen, die du die du aktivieren musst.

Experte

Ab dann wird das ganze schon wesentlich komplexer, aber ganz am Anfang, also meine ehrliche Einschätzung ist, das das doch ein sehr überschaubarer Task ist aber vielleicht weiß ich nicht, sehe ich das auch falsch, aber jetzt wird jetzt wird es richtig spannen, jetzt gehts los "oh, habe ich das noch unter Kontrolle?" "Versteh ich das richtig? Was kommt wann? Wo rein wie?" Man kann leicht überfordert sein, ab einen gewissen Zeitpunkt.

Interviewerin

Okay.

Experte

Aber ich würde mich wirklich interessieren bei deinem Feedback deiner Masterarbeit vor...Wie es da so die...?

Experte

Oder vielleicht kann ich dich fragen, was das generelle Feedback davon... also wie wie?

Interviewerin

Ja, es ist...ich mach hier mal Stopp, weil wir sind mit dem Interview sonst durch. (Interview 7, Pos. 1-225)

I:

Wie kam es zur Gründung Ihres Startups? Im Sinne von was waren die Motivationsfaktoren?

E:

Das war die Marktchance. Wie kam es zum Ding, ich war schon mal selbstständig, das hat nicht funktioniert, aber es hat lange gebraucht, dass ich wieder in eine Selbstständigkeit oder in eine Unternehmensgründung reingehe. Wie kam es dazu, die Idee im KI-Bereich, die wir hatten 2016, haben wir fast ein Jahr lang gechallenged und geschaut, braucht das der Markt überhaupt. Und wir haben dann eine Opportunity gesehen in dem Fall, dass es möglich ist mit KI oder wie wir das im Prinzip machen mit unserer Plattform, dass das der Markt braucht. Das war die Motivation.

I:

Und welches Ziel verfolgen Sie langfristig mit Ihrem Startup? Was ist für Sie der Erfolgsfaktor, an dem Sie sich messen?

E:

Es ist schwierig zu sagen. Auf der einen Seite ist es ein Unternehmen zu führen, das langfristig beständig ist, das sich selbst trägt, das breakeven ist und kontinuierlich wächst. Wir haben mittlerweile aber Investoren auch im Boot und da geben wir auch an, es ist aber auch ein möglicher Weg weiter in die nächsten Investments mit Series E und den Exit zu gehen.

I:

Ok. Also steht noch nicht fest, wäre aber eine Option.

E:

Wäre eine Option, ja.

I:

Würden Sie es dann komplett aufgeben beim Exit oder hätten Sie noch Interesse als Geschäftsführer?

E:

Bei einem Exit ist es relativ einfach, die Geschäftsführer und die handelnden Personen werden verpflichtet, mindestens drei Jahre noch das Unternehmen zu übergeben. Ich habe gar keine Wahl.

I:

Das wusste ich jetzt auch noch nicht. Dann werden Sie so oder so noch länger damit beschäftigt.

E: Ich muss, ich muss beim Exit, ja.

I:

Und jetzt in Richtung Controlling. Welche Controlling Instrumente helfen Ihnen zu Beginn, Ihr Geschäftsmodell zu erstellen? Also welche Tools haben Sie auch verwendet?

E:

Wir haben eigentlich keine Tools verwendet, sondern ich bin selber Betriebswirt. Es ist eigentlich relativ einfach. Ich brauche einen sehr sauberen Businessplan. Nicht diese Lean Business Pläne, die kann man alle vergessen, weil das ist nur kurzfristige Sicht. Die kann man dann im Unternehmen auf der Strategy Map immer wieder tun. Aber bei der Gründung ist es zentral und wichtig, einen sauberen Finanz- und Businessplan zu haben. Das sind klassische Tools mit, ob es jetzt die SWOT-Analysen sind, ob es Marktanalysen sind, Konkurrenzanalysen sind, Service Engineering. Das sind gewisse Tools, wie sehr wohl auch ein Lean Canvas zu verwenden. Beziehungsweise sehr stark auf der Finanzseite eben mit Szenario-Technik zu arbeiten und halt einen wirklich fundierten, betriebsvertieften Finanzplan aufzustellen.

I:
Und jetzt ganz plump, haben Sie das im Excel gemacht oder hatten Sie da spezielle Tools?

E:
Ganz normal im Excel. Ich bin da selber Informatikerstudierender. Man kann natürlich was programmieren, aber man braucht nicht den goldenen Wasserhahn. Excel ist vollkommen ausreichend im ersten Schritt.

I:
Und welche besonderen Herausforderungen mussten Sie in der Anfangsphase Ihres Startups bewältigen, beziehungsweise sehen Sie für Startups in der Anfangsphase generell?

E:
Ich glaube, auf welchen Bereich bezogen? Ist es im Finanzbereich oder ist es...

I:
Dazu zählt alles. Dazu zählt die Kundenakquirierung, der Finanzbereich, die Liquidität, Mitarbeiter, alles, was Sie sagen.

E:
Okay. Also ich glaube, ganz am Anfang, also bei uns war es so und so, dass wir aufgrund des, was wir vorhatten und haben, oder hatten in dem Fall, eine KI-Plattform zu bauen. Wir sind in Österreich so ziemlich alleine, in Deutschland auch ungefähr, in Europa gibt es zwei, drei Konkurrenten, sonst kommt alles aus dem Silicon Valley. Also überhaupt so etwas, das ist kein Mini-Startup oder keine Mini-Idee oder irgendeine kleine App-Börse und da geht es um ganz andere Themen, also Enterprise-Lösungen. Wir kommen aus dem Enterprise-Bereich und da brauchen wir natürlich öffentliche Gelder und öffentliche Gelder zu lukrieren, Förderungen das ist einmal einer der zentralsten Punkte, sonst kann man so ein Projekt auch gar nicht starten, ist unmöglich. Das war einmal die erste große Herausforderung, also erst nachdem wir die Forschungsförderung erhalten haben, um dieses Produkt zu bauen, konnten wir starten, das war die erste Herausforderung

Und sonst war die Herausforderung auf der technologischen Basis, was uns sehr wohl schwierig ist. Wir sind ein Fünfergründerteam, wir haben einen Innovationsmanager, wir haben drei Softwarearchitekten, ich bin soweit Betriebswirt und Informatiker.

Was uns gefehlt hat, ist eher, wie gesagt, diese Sales-Komponente. Der zentralste Punkt, was man in einem Unternehmen hat, ist Marketing und Sales, gerade um das Produkt sehr relativ schnell draußen zu testen, die richtigen Features zu entwickeln. Das ist eine Herausforderung, kriegt man die richtigen Marketing und Sales-Leute, das ist so ein Thema.

Und natürlich, was tagtäglich Brot ist, gerade im Unternehmen, was ich nicht selbst tragen kann, gerade im Startup-Bereich, weil die Investitionen und der Wachstum einfach zu groß sind, sind Liquiditätsengpässe. Das heißt, wie bekomme ich öffentliche Gelder, wie bekomme ich Investments, wie kann ich meine Liquidität erhalten, wie generiere ich Umsatz. Also Liquidität ist die Kehlzahl, die zählt, ja.

I:
Okay. Und welche Risiken war Ihr Startup in diesem Zusammenhang in der Anfangsphase ausgesetzt, beziehungsweise wie haben Sie die dann bewältigt?

E:
Die Risiken sind zwei Themen. Wir gehen in einem sehr spezifischen Markt rein. Viele Unternehmen gründen in einem bestehenden Markt. Wir im KI-Markt sind, der dreht sich heute noch und ist extrem volatil, siehe ChatGPT und Konsorten. Also das heißt, in einen Markt

reinzugehen mit einem Produkt, wo der Markt nicht beständig ist und sich im Moment massiv dreht und verändert, ist eine der schwierigsten Aufgaben. Wir haben das bewältigt eigentlich im Moment nur mit der Geschichte, dass wir agil unterwegs sind, dass wir uns immer wieder den Marktbedingungen anpassen müssen, so flexibel auch in der Plattform und in unserem Produkt sind, dass wir das auch können. Also rein technologisch auch, also wirklich diese Anpassbarkeit der Software, die Anpassbarkeit der KI-Modelle, das ist, glaube ich, auch ein Steckenpferd, das man machen muss, um auf dem Markt einfach zu reagieren und eben eine Unabhängigkeit zu garantieren. Pandemie, glaube ich, kann ich Ihnen eh sagen. Zuerst bewahren in der Infrastruktur des Kunden.

Datenschutz sicher, das sehen wir jetzt auch noch, aber es war alles in, also solche sensiblen Daten in der Infrastruktur des Kunden. Danach kommt natürlich in der Pandemie die große Cloud, dann sind wir alle in die Cloud gekommen, jetzt sind wir wieder, die böse Cloud ist so teuer und datenschutzkonform. Und sind jetzt hybride Systeme. Das heißt, wir mussten, unsere Software muss so flexibel sein, ob sie Cloud Infrastruktur, Private Cloud, wie auch immer sie läuft, ist ein Riesenthema. Anpassbarkeit.

I:

Ja, okay. Und welche Rolle spielte das Controlling bei der Behebung der eben genannten Herausforderungen und Risiken?

E:

Das Controlling ist einer der zentralsten Baustellen, die ein Startup überhaupt haben kann. Also ohne ein ordentliches Controlling ist man verloren. Weil auf der einen Seite, also wir haben das Controlling über die ganze Company drüber gezogen. Das heißt, wir haben auf der einen Seite sehr starkes Marketing-Controlling, das heißt, wie funktionieren Leads, wie generieren wir Leads, wie schaut es grundsätzlich aus, wann kommentiert der Kunde. Das heißt, das sind so Themen im Einsatz, wie Hauptspot vom Tooling, es ist drinnen im Einsatz Lead-Info, es ist drinnen Google Analytics. Das heißt, wir haben so ziemlich sehr feine Tools, um zu wissen, was auf der Website im Inbound passiert oder auch Outbound, also mit automatisierten E-Mail-Bereich. Das ist einmal die Marketing-Schiene, die getragen wird im Controlling.

Wir haben die ganzen Sales-Controlling, das haben wir übernommen durch unsere Investoren, die in einem internationalen Konzern tätig waren und aufgebaut haben. Das heißt, wir haben ein komplettes Pipeline-Controlling, wie sich der Kunde im Lifecycle bewegt. Das heißt, was sind die Abschlusswahrscheinlichkeiten, wo ist er in der Pipeline, das ist einmal das, was alles kontrolliert wird.

Dann klassisches Finanz-Controlling, wie geht es der Company, wie ist Liquidität, wie sind unsere Cashflows. Vor allem eine sehr gute Szenario-Technik auch, das heißt, wann geht uns das Geld aus, beziehungsweise auch das ganze Forecasting. Forecasting ist relativ datengetrieben.

Bis hin, dass wir Controlling im Ressourcenbereich haben, welche Mitarbeiter arbeiten an welchen Tasks, sehr kleinteilig, also nicht klassische Stundenbuchungen, sondern wir gehen auf Task-Ebene runter, um auch mit agilen KPIs zu arbeiten. Wie ist das nicht nur die Team-Auslastung, sondern wie sind Fokussfaktoren, wie ist die Effizienz in der Produktentwicklung, wie ist die Effizienz in der Softwareentwicklung, wie ist die Fehleranfälligkeit der Software. Das heißt, das Controlling zieht sich durch die gesamte Unternehmung, ist mehr als nur ein einfaches Finanz-Controlling.

Super, ja. Sehr gut. Dazu auch zum nächsten Punkt, inwiefern nutzen Sie eben Controlling-Methoden, um Ihr Start-up zu unterstützen? Das haben Sie jetzt eigentlich schon ausgeführt,

weil Sie sind ja sehr breit aufgefächert, ganz drüber. Das heißt, das wird direkt in die Entscheidungsfindung integriert, wenn ich das so raushöre.

Wir sind extrem, sehr stark datengetrieben, logischerweise. Aber wie gesagt, es zielt alles auf einen einzigen Punkt ab und der einzige Punkt ist halt wirklich, erhalten wir Liquidität, wann brauchen wir frisches Geld, brauchen wir überhaupt frisches Geld, wo müssen Förderungen eingesetzt werden, wo nicht, was macht Sinn, wie können wir Produktentwicklung finanzieren.

Also es ist alles sehr, sehr stark datengetrieben, damit wir sehen, weil die Marktveränderungen so schnell sind und wenn wir das nicht sehen, was am Markt passiert, weil es ist ja fast 70 Prozent der Kunden, müssen wir sagen, normalerweise sieht man den Kunden erst, wenn er sich auf der Webseite einträgt oder wenn er mit uns Kontakt aufnimmt, das ist der erste Kontaktpunkt, aber die Recherche arbeitet 70 Prozent passiert vorher. Und diesen Bereich auch abzudecken, jetzt im Marketing zu schauen, wie sich der Markt verändert mit Konkurrenzanalysen, Marktanalysen fließt auch ins Controlling, das heißt im weitesten Sinn gibt es Meetings dazu, beziehungsweise Recherche-Tasks, die zwischen halb und vierteljährlich passieren.

Was auch vielleicht für das Controlling recht spannend ist, wir verwenden OKRs, also das ganze Unternehmen ist auch agil zielgetrieben mit OKRs, wo man sagt, es gibt Quartalsziele, es gibt Jahresziele, davon 40 Prozent gibt die Geschäftsführung, vor 60 Prozent erarbeitet der Mitarbeiter und damit aber auch ein Controlling über die strategische Zielerreichung. OKR-Modell ist ein Begriff?

I:
Nicht ganz, da wollte ich jetzt eh noch fragen.

E:
OKR-Modell von Google, kann man sich mal anschauen, das sind drei Monatszyklen, das ist im Prinzip agile Zielführung oder agiles strategisches Management, dass ebenfalls ein Controlling über Backlogs und so weiter funktioniert, ist der agile Arbeitsweise sehr, sehr ähnlich.

I:
Okay, werde ich mir anschauen, danke schön. Und wie unterstützt das Controlling die weitere Entwicklung Ihres Startups, würden Sie sagen?

E:
Die weitere Entwicklung, damit wir, also wenn, auf der einen Seite muss man sagen, wir sehen, und das waren natürlich schwierige Zeiten, muss man ehrlich sagen, in der Pandemie, in der Rezession, die wir jetzt haben, das Controlling stützt insofern, dass wir aufgrund unseres guten Forecastings und des guten Controlling sehr früh sehen, wenn etwas nicht funktioniert, beziehungsweise wir sehen auch, wenn wir theoretisch strategische Entscheidungen treffen müssen, dass wir zum Beispiel ein Softwareentwicklungsteam rausgeben müssen, verlassen müssen, beziehungsweise auch Mitarbeiter entlassen müssen, das sehen wir schon sehr früh. Diese Entscheidungen hilft dem Controlling, auf der anderen Seite sehen wir dann auch sehr, sehr früh, wenn der Markt wieder anzieht. Wir haben jetzt schon mehrere Ups und Downs mit drinnen gehabt, das ist ganz normal im Startup-Bereich. Wir sehen jetzt zum Beispiel wieder einen Aufschwung, während andere Unternehmen in Abschwung sind, sehen wir den Aufschwung im Moment bei unseren Unternehmen, weil wir eben sehr früh reagieren.

Also je früher und je besser das Forecasting und Controlling ist, umso besser können strategische Entscheidungen getroffen werden. Also es ist im Prinzip Forecasting und es ist wirklich gute Prediction. Normalerweise ist das Controlling erst im Nachhinein, historisch, jetzt

aufgearbeitet, wir sind sehr, sehr weit vorn in der Prediction. Man könnte eigene KI-Modelle einsetzen, aber das machen wir jetzt noch nicht.

I:

Darauf wollte ich eh noch zu sprechen kommen, weil ich hatte einen anderen Interview-Partner, der hat nämlich gesagt, das wäre super, wenn es irgendwann so eine KI für Controlling gibt, das eigentlich über alles drüber läuft und dann einfach nur ausspuckt und sagt, hey, pass auf, da oder dort oder da ist eine Chance.

E:

Wir sind zu klein, aber Sie kennen ein sehr, sehr großes Consulting-Unternehmen, mit dem wir gerade das machen, wo wir Bilanzen und Saldenlisten in Zukunft über mehrere Tausend Kunden analysieren mit KI.

I:

Das ist cool, ja.

E:

Aber wir sind zu klein, das macht bei uns jetzt wenig Sinn, aber über die Mengen zu drüber zu gehen und zu sagen, welche Kontenklassen sind, wie, was gibt es für Gemeinsamkeiten, wie entwickelt sich das Unternehmen, da kann KI mit einer gewissen Datenmenge sehr gut was anfangen, wir haben die Datenmenge einfach nicht.

I: Und was würden Sie sagen, wie wichtig ist das Controlling für den Erfolg, beziehungsweise Misserfolg Ihres Startups?

E:

Ich glaube, dass mit Abstand wirklich, also mit Abstand kann ich das nicht sagen, aber das Controlling ist einer der zentralsten Bausteine, gerade für die Geschäftsführung oder gerade im CEO-Bereich. Danach folgt Absolut Sales, Marketing und Sales und danach ist erst Technologie und alles andere, weil ich kann ein schlechtes Produkt haben, wenn ich es gut verkaufen kann und die Unternehmen liquide ist, ist das absolut in Ordnung, also wie gesagt gutes Marketing, schlechte Bausteine, man sieht es bei Apple, wie gut das funktioniert.

I:

Ja. Und jetzt nochmal zum Punkt Digitalisierung. Wie schätzen Sie die Bedeutung von digitalen Tools im Controlling von Startups ein? Sie nutzen jetzt sehr viel. Würden Sie sagen, das wird auch mehr und mehr Trend, kommt das mehr und mehr?

E:

Ich sehe es so, dass die Unternehmen, die nicht auf Digitalisierung setzen oder auch mittlerweile jetzt schon sehr stark über KI nachdenken, werden einfach ein Problem kriegen in der Zukunft, ein massives. Weil einfach Unternehmen wie wir oder andere Unternehmen, die ebenfalls digitalisiert sind und einfach diese Datenlage in der Lage ist zu analysieren, beziehungsweise auch zu nutzen, einen absoluten Wettbewerbsvorteil haben. Wir können einen Kunden ganz anders abholen, einen Kunden ganz anders targeten, scrollen, als wie ein anderes Unternehmen das macht und ja, also da hat man massive Vorteile gegenüber den Unternehmen, die es nicht tun.

I:

Und welche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung und Controlling von Startups künftig oder auch jetzt schon?

E:

Das ist die Frage. Also Startups, im Startup-Bereich ist es so, dass wir arbeiten alle wahrscheinlich größtenteils mit Excel. Es ist mittlerweile aber auch trotzdem so, dass Excel beziehungsweise auch BI-Tools sehr gut funktionieren. Ich glaube, dass es bei einer gewissen Unternehmensgröße, muss man dann schauen, welche Controlling-Software setzt man ein. Ich glaube, dass diese Schwergewichte ala SAP und Co. eher ein Problem darstellt, als wie das es hilft, gerade im Startup-Bereich. Also SAP einzuführen, Dynamics einzuführen, andere schwergewichtige Tools fürs Controlling einzuführen, ist die Frage. Ab welcher Größe macht es Sinn und ich bin mittlerweile der Meinung, macht es überhaupt Sinn, wenn man sich SAP anschaut, das ist zwar Startup-Software, aber 60 Prozent ist Anpassung, dann kann ich mir gleich ein eigenes Produkt bauen draus. Also das ist so die Frage.

I:

Und inwiefern beeinflusst die Nutzung von digitalen Datenanalysen die Entscheidungsfindung im Controlling von Startups?

E:

Wenn es die Unternehmen machen, ist es massiv, wenn sie es ordentlich machen.

I:

Sie nutzen ja sehr viel im Vergleich zu anderen, was ich schon so mitbekommen habe. Und inwiefern nutzt das jetzt? Gut, da hatten wir auch schon ein bisschen Ihre Entscheidungsfindung. Sie nutzen das für die Prognose sehr viel, Google Analytics und solche Daten. Das heißt, Controlling machen Sie allein momentan?

E:

Nein, ich habe meinen CFO, der macht gerade seinen Doktor in Controlling in Klagenfurt, unterrichtet auch. Ein guter Mann, kommt auch aus dem Förderwesen und der hat das ganze Controlling über. Und wir Mitarbeiter arbeiten aus den einzelnen Abteilungen im Controlling zu. Er hat das Ganze mittlerweile aufgebaut in den letzten Jahren und es funktioniert über unsere BI-Tools und über Excel, muss man ehrlich sein. Das ist vollkommen ausreichend, weil ich komplett flexibel bin und auch reagieren kann. Reicht auch für die ganzen Investoren, muss man ganz ehrlich sagen. Und er hat auch die ganze Buchhaltung und mit unserem Steuerberater alles über. Das heißt, ich habe eine dezidierte Person, die alles zusammenfängt. Wir haben aber dann das Center of Excellence, die aus den einzelnen Abteilungen gekommen, die die Daten zuliefern und die die Daten auch interpretieren können.

I:

Haben Sie jetzt den CFO oder eben den eigenen Controller bewusst schon gleich eingesetzt oder kannten Sie den einfach? Oder würden Sie sagen, dass man den erst ab einer gewissen Größe braucht?

E:

Es ist so am Anfang, es ist generell ein Unternehmensgründer. Man braucht alle Skills eigentlich, wenn man ein Startup startet, braucht man alle notwendigen Fähigkeiten im Unternehmen. Ich habe Innovationsmanagement, ich habe Betriebswirtschaft und ich habe natürlich unsere Technologen mit drinnen. Sales war natürlich bei mir schon ein bisschen wieder aufgehängt, bei meinen Kollegen aber nicht stark. Also das hat uns noch gefehlt im Team, das haben wir uns aber jetzt dann reingeholt. Und am Anfang war dann eben im Controlling ein großes Controlling aufgebaut, zusammen mit meinem Innovationsmanager, der hat auch Betriebswirtschaft studiert, sein Bachelor. Das war eine Kooperation und das war dann so, wo das Unternehmen gewachsen ist. Irgendwann einmal gibt man das dann ab und holt dann ein CFO mit rein. Also wenn man es nicht selber im Gründer-Team hat, muss man Betriebswirten rein, der Controlling drauf hat. Also wir hatten diese Skills bereits beim Starten, deshalb war es ja notwendig. Wir haben ihn dann geholt auf 20 Leute.

I: Okay, super. Und dann habe ich noch Erfahrung, weil Sie das mir noch gesagt haben, Sie hatten schon mal ein Startup und sind daran gescheitert. Welche Rolle, würden Sie sagen, hat das Controlling dabei gespielt beim Scheitern? Rückblickend, war das auch ein erfolgs-, also ein entscheidender Faktor?

E:

Das war der Grund, warum ich dann angefangen habe, BWL zu studieren.

I:

Okay.

E:

Also wenn man keine Ahnung hat von Betriebswirtschaft, man keine Ahnung hat, wie man Preise setzt, wie man Controlling macht, wie man betriebswirtschaftliche Grundlagen, dann ist ein Unternehmen letztlich zum Scheitern verurteilt.

I:

Okay. Und welche Empfehlungen würden Sie angehenden Gründern bezüglich des Controllings in Ihrem Startup geben?

E:

Also meine Empfehlung jetzt, also Controlling-System ist immer, also Controlling ist das Erste, was irgendwo mit aufgebaut ist. Die Idee, also Idee und Sales ist eines, Controlling erfolgt sofort danach oder zumindest sollte gleich am Anfang mitgemacht werden, das ist das Eine.

Und dass die Leute auch wirklich ihre Business-Idee challengen, weil 95 Prozent aller Startups gehen pleite in den ersten drei Jahren, die restlichen 5 Prozent in die Hälfte in fünf Jahren und 0,01 Prozent kriegt überhaupt ein Investment. Das heißt, sehr, sehr viele Ideen sind ein Riesenblödsinn und das richtig zu challengen am Anfang ist der zentralste Baustein, meiner Meinung nach. Und nicht einmal wir von der Firma XYZ ist es sicher, also wir sind jetzt schon seit sechs Jahren am Markt, dennoch ist es noch immer sehr, sehr schwierig. Trotz Investoren, trotz Fördergeldern. Es ist, ein Startup ist ein sehr volatiles und fragiles Gebilde. Ohne Controlling ist es ganz schwer, diesen Organismus irgendwie zu leiten oder generell zu kontrollieren.

I:

Okay. Super. Ja, dann sage ich vielen lieben Dank. Das waren eigentlich schon die Fragen meinerseits. Das heißt, wir sind hier somit fertig. Dann mache ich da mal schnell auf stop recording.

(Interview 8, Pos. 1-106)