

Jochen Edmund Kerschenbauer

Management Control Systeme in IT-Jungunternehmen

MONOGRAPHIC SERIES TU GRAZ
TECHNO- UND SOZIOÖKONOMISCH ORIENTIERTE
BETRIEBSWIRTSCHAFT



Jochen Edmund Kerschenbauer

Management Control Systeme in IT-Jungunternehmen

Monographic Series TU Graz

Techno- und sozioökonomisch orientierte Betriebswirtschaft

Herausgeber:

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Monographic Series TU Graz

Jochen Edmund Kerschenbauer

Management Control Systeme in IT-Jungunternehmen

Mit einem Geleitwort von O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Diese Schrift wurde unter dem Titel „*Anwendung des ‚4 Levers of Control‘-Frameworks in der Post-Inkubationsphase von IT-Jungunternehmen*“ als Dissertation an der Technischen Universität Graz vorgelegt; eingereicht im Jahr 2016 an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://www.dnb.de> abrufbar.

© 2017 Verlag der Technischen Universität Graz

Herausgeber	O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer
Cover Foto	Lunghammer, TU Graz
Layout	Stefan Schleich, TU Graz Christina Fraueneder, TU Graz
Druck	Printservice, TU Graz

Verlag der Technischen Universität Graz
www.ub.tugraz.at/Verlag

Print

ISBN 978-3-85125-508-9

E-Book

ISBN 978-3-85125-509-6

DOI 10.3217/ 978-3-85125-508-9



Dieses Werk ist lizenziert unter einer
Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Geleitwort

Erfolgreiche Unternehmen sind das Rückgrat jeder erfolgreichen Volkswirtschaft. Deshalb ist es wichtig, dass neue Unternehmen gegründet werden und dass speziell im Technologiebereich die Chancen, die neue Technologien bieten, unternehmerisch umgesetzt werden. Die Zahl der Unternehmensgründungen in Österreich hat sich in den letzten 20 Jahren sehr positiv entwickelt, wobei festzustellen ist, dass der konjunkturbedingte starke Rückgang im Jahr 2008 nun wieder aufgeholt wurde und das Wachstum weitergeht.

Eine nach wie vor positive Dynamik ist im forschungsnahen Bereich, speziell in der akademischen Forschung und deren Umfeld, zu beobachten. Um selbstständige Gründer/innen im Technologiebereich zu unterstützen, wurde in Österreich 2002 vom BMVIT das AplusB-Programm ins Leben gerufen, das speziell Studierende und Akademiker/innen aus dem Umfeld von Hochschulen und Universitäten bei der Unternehmensgründung unterstützt und das die Start-ups in ihrer Gründungsphase bis 18 Monate bzw. maximal 24 Monate nach Gründung begleitet. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass die höchste Insolvenzgefahr für Jungunternehmen in den ersten 5 Jahren nach Gründung besteht, die kritischste Zeit liegt zwischen dem 3. und 4. Jahr. Die Zeit nach dem Ausscheiden aus dem Inkubator, die Herr Kerschenbauer als „Post Inkubationsphase“ definiert, spielt deshalb eine besondere Rolle in Bezug auf die erfolgreiche Bewältigung dieser sensiblen Phase. In verschiedenen Studien wurde bereits aufgezeigt, dass Controlling bzw. Management Control Systeme eine wichtige Funktion in der Steuerung von Unternehmen, auch speziell von Start Ups haben. Ein solches Management Control System, das sich speziell für Jungunternehmen als besonders geeignet erwiesen hat, ist das „4 Levers of Control“-Framework von Simons.

Für die Phase nach dem Ausscheiden aus dem Inkubator gab es bisher noch keine Untersuchungen hinsichtlich der Auswirkungen eines solchen Systems auf die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Dabei gibt es in der Praxis durchaus divergierende Vorstellungen zwischen dem Konzept des Entrepreneurships, das sehr stark auf Innovation, Kreativität und Flexibilität abzielt und einem Management Control System, das den strukturellen Rahmen für eine zielgerichtete, langfristige Unternehmensentwicklung darstellen soll. Die Herausforderung liegt darin, eine Balance zwischen einem innovativen Entrepreneurshipkonzept und einem Ordnungsrahmen, der eine zielgerichtete Unternehmensentwicklung ermöglicht, zu finden. Herr Kerschenbauer entwickelt in seiner Arbeit einen praxisorientierten Ansatz mit speziellem Fokus auf IT-Jungunternehmen und liefert damit einen wichtigen Beitrag für Forschung und Praxis.

Zusammenfassung

Täglich werden Unternehmen gegründet. Ein Teil dieser Jungunternehmen übersteht jedoch die schwierigen ersten Jahre nicht und muss Insolvenz anmelden. In Österreich ist Academia plus Business (AplusB) das größte Inkubatoren-Netzwerk und eine wichtige Stütze für technologieorientierte Jungunternehmen. Während der Start-up-Phase von Jungunternehmen kommt es in der Regel zur ersten großen Krise („Crisis of Leadership“), die u.a. auf unzureichende informelle Kommunikationssysteme zurückzuführen ist und die die Notwendigkeit von Management Control Systemen (MCS) aufzeigt. MCS unterstützen bei der Steuerung des Unternehmens, wenn informelle Systeme zu dieser nicht mehr ausreichen. Das ‚4 Levers of Control (LOC)‘ Framework von Simons ist ein MCS und dient als Bezugsrahmen zur Beschreibung der Steuerung und Kontrolle von Business Strategien in Unternehmen. Dieses Framework setzt sich aus zwei positiven und inspirierenden Levers (Belief System und Interactive Control System) und zwei ausgleichenden Levers (Boundary System und Diagnostic Control System) zusammen.

Aus der Literatur geht nicht hervor wie technologiebasierte IT-Jungunternehmen nach dem Austritt aus dem AplusB-Inkubator (Post-Inkubation) das ‚4 Levers of Control‘ Framework der Management Control Systeme zur Unternehmenssteuerung anwenden. Diese Buch verfolgt daher zwei Ziele: Erstens soll beschrieben werden, wie technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation das ‚4 Levers of Control‘ Framework zur Unternehmenssteuerung anwenden. Zweitens soll beschrieben werden, wie sich bestehende und nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation hinsichtlich der Anwendung des ‚4 Levers of Control‘ Framework unterscheiden. Diese Arbeit basiert in Anlehnung an Kathleen Eisenhardt’s definierten Forschungsablauf ‚Building Theories from Case Study Research‘. Für die Datenerhebung werden problemzentrierte Interviews verwendet. Die Auswertung der Interviews erfolgt mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring. In diesem Buch werden zuerst die Unternehmen in bestehend und nicht mehr bestehend unterteilt. Zusätzlich werden diese beiden Gruppen in zwei Phasen – kleiner (Phase 1) und größer (Phase 2) 2,5 Jahre nach dem Ausscheiden aus dem Inkubator – eingeteilt. Es werden 15 bestehende Unternehmen sowie 14 nicht mehr bestehende Unternehmen analysiert und miteinander (auch nach oben genannten Phasen) verglichen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass innerhalb des Belief Systems alle befragten Jungunternehmen entweder ein zielorientiertes oder/und ein daseinsberechtigtes Visionsverständnis haben. Die Visionssteuerung über MitarbeiterInnen und über das Produkt wird bei bestehenden Unternehmen wesentlich stärker verwendet. Beide Unternehmensgruppen beschreiben hingegen nur wenige definierte Grundwerte für ihr Unternehmen. Die Vermittlung der Grundwerte ist bei bestehenden Unternehmen – sofern vorhanden – jedoch stärker ausgeprägt. Hinsichtlich des Boundary Systems zeigen die Ergebnisse, dass sich fast jedes der befragten Unternehmen selbst Grenzen setzt – wenngleich auch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Alle befragten Unternehmen verwenden

im Diagnostic Control System mehrere Steuerungsinstrumente für die Erreichung von definierten Zielen. Hinsichtlich des Interactive Control Systems ist das Bewusstsein für vorhandene Risiken bei allen Unternehmen stark ausgeprägt. Innerhalb der Risiken finden sich die häufigsten Stilllegungsgründe bei nicht mehr bestehenden Unternehmen. Alle befragten Unternehmen nehmen im Interactive Control System zudem nicht nur Risiken, sondern auch Chancen wahr.

Die Ergebnisse dieser Arbeit können einerseits als Basis für weiterführende Forschungen zu Management Control Systemen dienen, andererseits werden aus den Ergebnissen auch praxisrelevante Handlungsempfehlungen für Jungunternehmen abgeleitet.

Abstract

Every day new companies are founded, but some of them do not survive the difficulties of the first years. Incubation centres play an important role in supporting new ventures. The biggest network of incubation centres in Austria is called 'Academia plus Business (AplusB)'. In general, young companies often face their first crisis during the start-up phase. This crisis, known as the 'crisis of leadership' is caused by a lack of informal communication systems, which highlights the need for management control systems. MCS provide support once informal communication systems no longer work. One example of a management control system is the '4 Levers of Control (LOC)' framework by Simons. It provides a framework for controlling and management of business strategies in companies. This framework consists of two positive and inspirational levers of control (belief system and interactive control system) as well as two countervailing levers of control (boundary system and diagnostic control system).

The literature fails to provide any information about how technology-based start-ups use the '4 Levers of Control (LOC)'-Framework in post-incubation. The first target of this book is to analyse how these young companies use the LOC framework in the management of the company. The second target is to compare the usage of the LOC framework in existing and closed start-ups. In this book Eisenhardt's research process 'Building Theories from Case Study Research' is used. Problem-focused interviews were used to collect data for this book. Mayring's qualitative content analysis was used to evaluate the interviews. Before analysis, the companies were divided up according to whether they exist or have already closed. Further, they were divided up according to post incubation time, showing whether they left the incubator more (Phase 2) or less (Phase 1) than 2.5 years ago. 15 still existing and 14 already closed companies were analysed and compared to each other.

The results show that a target-orientated and/or an existence-orientated vision play an important role within the belief system of every interviewed company. The employee-based and the product-based vision control are more common in existing companies. Another important aspect is that basic values are rarely found in any of the four groups of companies. The communication of basic values is more common in still existing companies. As far as the boundary system is concerned, nearly all of the interviewed companies set themselves boundaries, although these boundaries are very different. When applying the diagnostic control system, the companies use several different controlling instruments to reach their defined goals. The interactive control system consists of risks and chances. All companies have a high awareness of risks. The most frequently mentioned reasons for failure are poor liquidity, missing product acceptance by customers as well as problems in the product development. All interviewed companies not only take risks but also seize chances.

The outcomes of this paper are practice-related recommendations for young companies, but the outcome could also be used as base data for further research into management control systems.

Danksagung

Zu Beginn gilt mein Dank meinen größten Förderern – meiner Familie. Speziell bedanken möchte ich mich bei meinen Eltern Romana und Edi, die mir durch ihre ‚jahrzehntelange‘ Unterstützung überhaupt erst ein Studium ermöglicht haben und somit die Voraussetzungen für dieses Buch erst geschaffen haben. Nicht nur meinen Eltern, sondern auch meiner Schwester Teresa gilt mein Dank für den stets sehr positiven Zuspruch, sowie für das seit meiner Kindheit mitgegebene ‚ausdauernde Durchhaltevermögen‘. Es ist für dieses Buch von sehr großem Vorteil gewesen. Natürlich möchte ich mit auch bei meiner Lebensgefährtin Eva bedanken, dass sie einerseits Verständnis für meine zeitlich doch sehr begrenzte Verfügbarkeit hat sowie für das aufmerksame, sehr genaue und teilweise für mich schon zu ‚germanistische‘ Korrekturlesen dieses Buchs.

Herzlichen Dank gebührt auch meinen akademischen Lehrern O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer und O.Univ.-Prof. Mag. Dr. Norbert Kailer für die Betreuungszusage und Betreuung dieser Arbeit sowie den freien Themenfindungsprozess. Auch wenn letzterer eine gewisse Zeit in Anspruch genommen hat, so habe ich auf jeden Fall ein Thema gefunden und bearbeiten dürfen, welches für mich beruflich wie auch privat große Bedeutung hat. Zudem möchte ich mich bei ihnen für die Begutachtung meiner Arbeit bedanken. All meinen KollegInnen am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz danke ich für den anregenden Meinungsaustausch während der Arbeit. Im Besonderen danke ich Julia und Volker für die ‚leidensverbindenden‘ Diskussionen sowie für die im Arbeitsalltag stets sehr unterhaltsamen und kurzweiligen Arbeitstage. Ohne die beiden hätten die letzten Jahre beruflich nur halb so viel Spaß gemacht.

Bedanken möchte ich mich aber auch bei allen, die meinen Lebensweg - zumindest einen kleinen Abschnitt davon – mit mir gegangen sind und somit auch einen kleinen Teil zu diesem Buch beigetragen haben. Dies sind Freunde, Bekannte, aber auch Studierende.

Abschließend hoffe ich einerseits, dass alle mich unterstützenden und oben genannten Personen und Gruppen auch von mir ‚etwas Positives‘ zurückbekommen haben und die Unterstützung nicht nur ‚einseitig‘ war. Andererseits hoffe ich natürlich auch, dass dieses Buch nach all den jahrelangen Bemühungen zumindest einen kleinen wertvollen Beitrag für JungunternehmerInnen leisten kann, und die hier präsentierten Ergebnisse und Erfahrungen andere JungunternehmerInnen dabei unterstützen neue Ideen und Anregungen – seien es noch so kleine – für die Verbesserung von Jungunternehmen zu finden. Aber wie auch schon Goethe schrieb: *„Es ist nicht genug zu wissen – man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen – man muss es auch tun.“* (Goethe, 1829) In diesem Sinne hoffe ich auf ein ‚angewendetes Tun‘.

Jochen E. Kerschenbauer
Graz, Jänner 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Überblick	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Praktische und wissenschaftliche Relevanz	1
1.2.1	Post-Inkubation von technologiebasierten IT-Jungunternehmen	2
1.2.2	Verwendung der ‚4 Levers of Control‘ als Bezugsrahmen für Management Control Systeme	7
1.3	Zielsetzung der Arbeit	11
1.4	Forschungsleitende Fragestellungen	11
1.5	Aufbau der Arbeit	12
2	Literatur	14
2.1	Begriffsabgrenzungen	14
2.1.1	GründerIn	14
2.1.2	UnternehmerIn	15
2.1.3	Start-up	15
2.1.4	Jungunternehmen und JungunternehmerIn	17
2.1.5	Klein- und Mittelunternehmen (KMU)	18
2.1.6	Stakeholder	19
2.1.7	Unternehmenslebenszyklus	20
2.1.8	Technologiebasierte Jungunternehmen	27
2.1.9	Erfolg	31
2.1.10	Scheitern	33
2.1.11	Förderungen	36
2.1.12	Finanzierung	38
2.2	Inkubation und Post-Inkubation	42
2.2.1	Inkubator	42
2.2.2	Inkubation und Post-Inkubation	44
2.2.3	Inkubatorennetzwerk Academia plus Business	44
2.2.3.1	Begriffsdefinition AplusB	45
2.2.3.2	Zahlen und Fakten der AplusB Zentren	45
2.2.3.3	Leistungen der Inkubatorenzentren und Voraussetzungen für NeugründerInnen	47

2.2.3.4	Verpflichtungen der GründerInnen durch Beitritt zum Inkubatornetzwerk	48
2.3	Erfolgsfaktoren und Stilllegungsgründe	49
2.4	Controlling und Management Control	52
2.4.1	Das deutsche ‚Controlling‘ Verständnis	53
2.4.1.1	Klassische Controllingkonzeptionen	54
2.4.1.2	Neue Controllingkonzeptionen	55
2.4.1.3	Controlling Prozess	55
2.4.1.4	Strategisches, operatives und finanzielles Controlling	56
2.4.2	Das angloamerikanische ‚Management Control‘ Verständnis	59
2.4.2.1	Control	59
2.4.2.2	Management Control	60
2.4.2.3	Management Control Systeme	61
2.4.2.4	Relevante Theorien für Management Control Systeme	62
2.4.2.5	Spezielle Anforderungen an Management Control Systeme von technologieorientierten Jungunternehmen	64
2.4.2.6	Vergleich zwischen dem deutschen ‚Controlling‘ Verständnis und dem angloamerikanischen ‚Management Control‘ Verständnis	67
2.4.3	Modelle von Management Control Systemen	68
2.4.3.1	‚Lever of Control‘ nach Simons (1995)	68
2.4.3.2	‚Performance Management‘ nach Otley (1999)	72
2.4.3.3	Revised ‚Lever of Control‘ nach Tessier und Otley (2012)	73
2.4.3.4	‚Balanced Scorecard‘ nach Kaplan und Norton (1992)	75
2.4.3.5	Gegenüberstellung und Kritik	76
2.4.4	Studienergebnisse im Feld Management Control Systeme zu technologiebasierten Jungunternehmen	77
3	Methoden	82
3.1	Qualitative Forschungsmethode	82
3.2	Forschungsdesign und -ablauf	84
3.2.1	Getting started	85
3.2.2	Selecting cases	90
3.2.3	Crafting instruments and protocols	91
3.2.4	Entering the field	93
3.2.5	Analyzing within case data	94
3.2.6	Searching for case patterns	97

3.2.7	Shaping hypotheses	98
3.2.8	Enfolding literature.....	99
3.2.9	Research closure.....	99
4	Ergebnisse	101
4.1	Ausprägung der 4 Levers of Control in bestehenden Unternehmen	101
4.1.1	Belief System.....	101
4.1.1.1	Vision	101
4.1.1.2	Grundwerte	117
4.1.2	Boundary System	129
4.1.2.1	MitarbeiterInnen	129
4.1.2.2	GründerInnen	132
4.1.2.3	Produkt.....	132
4.1.2.4	Finanziell.....	135
4.1.3	Diagnostic Control System	137
4.1.3.1	Formelle Meetings	137
4.1.3.2	Informelle (tägliche) Meetings.....	140
4.1.3.3	Berichte	140
4.1.3.4	Projektmanagementsoftware	142
4.1.3.5	Kennzahlen	143
4.1.3.6	Bauchgefühl	145
4.1.3.7	Liquiditätsplanung	145
4.1.4	Interactive Control System	147
4.1.4.1	Risiken	147
4.1.4.2	Chancen.....	155
4.2	Ausprägung der 4 Levers of Control in nicht mehr bestehenden Unternehmen...	162
4.2.1	Belief System.....	162
4.2.1.1	Vision	162
4.2.1.2	Grundwerte	173
4.2.2	Boundary System	181
4.2.3	Diagnostic Control System	188
4.2.3.1	Formelle Meetings	188
4.2.3.2	Informelle (tägliche) Meetings.....	189
4.2.3.3	Berichte	189

4.2.3.4	Projektmanagementsoftware	191
4.2.3.5	Kennzahlen	192
4.2.3.6	Liquiditätsplanung	192
4.2.4	Interactive Control System	194
4.2.4.1	Risiken	194
4.2.4.2	Chancen.....	204
4.3	Interpretation der Ergebnisse	210
4.3.1	Vergleich zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden IT- Jungunternehmen.....	210
4.3.1.1	Vergleich bei Zusammenfassung der Phasen 1 und 2	210
4.3.1.2	Vergleich bezogen auf Phase 1	216
4.3.1.3	Vergleich bezogen auf Phase 2	218
4.3.2	Vergleich zwischen Phase 1 und 2 der bestehenden IT-Jungunternehmen ...	220
4.3.3	Vergleich zwischen Phase 1 und 2 der nicht mehr bestehenden IT- Jungunternehmen.....	223
4.3.4	Qualitative Beschreibung von technologiebasierten IT-Jungunternehmen	224
4.3.4.1	Bestehende Unternehmen	224
4.3.4.2	Nicht mehr bestehende Unternehmen	228
4.3.5	Hypothesen	233
5	Conclusio	235
5.1	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	235
5.1.1	Anwendung der 4 Levers of Control	235
5.1.2	Zusammenfassung der Unterschiede zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden IT-Jungunternehmen	238
5.2	Praxisrelevante Handlungsempfehlungen	241
5.3	Limitationen	242
5.4	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....	243
	Literaturverzeichnis	244
	Abbildungen	253
	Tabellen.....	257
	Abkürzungsverzeichnis	258
	Anhang.....	259

1 Einleitung und Überblick

Die Einleitung dient zur Beschreibung der Ausgangssituation und der Problemstellungen dieser Arbeit. Auf Basis dieser werden die Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit, die forschungsleitenden Fragestellungen, sowie der Aufbau der Arbeit beschrieben.

1.1 Ausgangssituation

Täglich werden Unternehmen gegründet, ein Teil dieser Jungunternehmen überstehen die schwierigen ersten Jahre jedoch nicht und müssen Insolvenz anmelden. Wie der Kreditschutzverband 1870 (KSV 1870) in seiner aktuellen Insolvenzstatistik darlegt, ist die Insolvenzquote besonders in den ersten Lebensjahren von Jungunternehmen sehr hoch. Allein im Jahr 2014 haben 3.275 Unternehmen Insolvenz angemeldet, dies entspricht 0.68% aller 479.338 aktiven Unternehmen. (KSV 1870, 2015, S. 3)

Ein Schlagwort, welches immer wieder mit Unternehmensgründungen in Zusammenhang steht, ist ‚Start-up‘. Kailer (2014, S. 75) beschreibt in diesem Zusammenhang den Lebenszyklus eines Unternehmens in mehreren Phasen. In der Start-up-Phase befindet es sich dann, wenn es gerade oder vor kurzem gegründet wurde. Ein besonderes Augenmerk wird in diesem Buch auf technologiebasierte IT-Jungunternehmen gelegt. Völker (2007, S. 4) beschreibt als besonderes Merkmal dieser, dass sie im Gegensatz zu traditionellen Unternehmen einen wesentlichen Teil ihrer Ressourcen in Forschung und Entwicklung investieren. Luo und Bu (2015, S. 1f) zeigen in ihrer Arbeit die Wichtigkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien auf. Sie sehen in Zeiten von Mobiltelefon und Internet einen wachsenden Einfluss von Informationstechnologie (IT) in der Geschäftswelt, welche die Geschäftsentwicklung in den meisten Ländern der Welt beeinflusst. Für diese Arbeit wird der Fokus auf IT-Jungunternehmen gelegt.

Wichtige Stützen junger Unternehmen sind Inkubationszentren. In Österreich ist dieses Netz an Anlaufstellen für UnternehmensgründerInnen laut Bundesministerium für Wissenschaften, Forschung und Wirtschaft (BMWFW) (2015, S. 50f) sehr gut ausgebaut. Academia plus Business (AplusB) bietet als größtes Inkubatoren-Netzwerk Österreichs wichtige Unterstützung im Bereich Innovation und Gründung und schlägt aktiv eine Brücke zwischen Forschung und Wirtschaft. AplusB-Zentren bieten Beratung und Coaching, Finanzierung, Infrastruktur sowie Networking und Mentoring für ihre aufgenommenen Jungunternehmen.

1.2 Praktische und wissenschaftliche Relevanz

Um einen Überblick über das Thema, dessen Problemstellungen sowie die praktische und wissenschaftliche Relevanz zu erhalten, werden ausgewählte Quellen aus der vorhandenen

Literatur bereits in der Ausgangssituation dargestellt. Eine detailliertere Ausführung der genannten Punkte wird in den jeweiligen Literaturkapiteln gegeben.

1.2.1 Post-Inkubation von technologiebasierten IT-Jungunternehmen

In diesem Kapitel wird der Autor die Notwendigkeit von Studien, die bestehende und nicht mehr bestehende technologiebasierten IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation behandeln, erläutern. Außerdem wird auf die Gründe der Zeitunterteilung der Post-Inkubationsunternehmen eingegangen.

Die Zahl der Unternehmensgründungen in Österreich, wie in Abbildung 1 ersichtlich, ist seit den 1990er Jahren kontinuierlich gestiegen und hat 2014 37.120 Neugründungen erreicht. Diese Zahl der Gründungen entspricht ca. 110 Neugründungen pro Tag. Die vergangenen fünf Jahre weisen eine Stagnation auf. Dies ist sicherlich eine Folge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise, obwohl Österreich diese im europäischen Vergleich recht gut gemeistert hat (Wirtschaftskammer Österreich, 2015, S. 96). Speziell seit 2010 ist Österreich, der europäischen Gesamtentwicklung zum Trotz, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sehr gut durch die Krisenjahre gekommen. (BMFWF, 2014, S. 6)

In Abbildung 1 wird die steigende Gründungsentwicklung seit 1993, laut BMFWF, in absoluten Zahlen gezeigt:

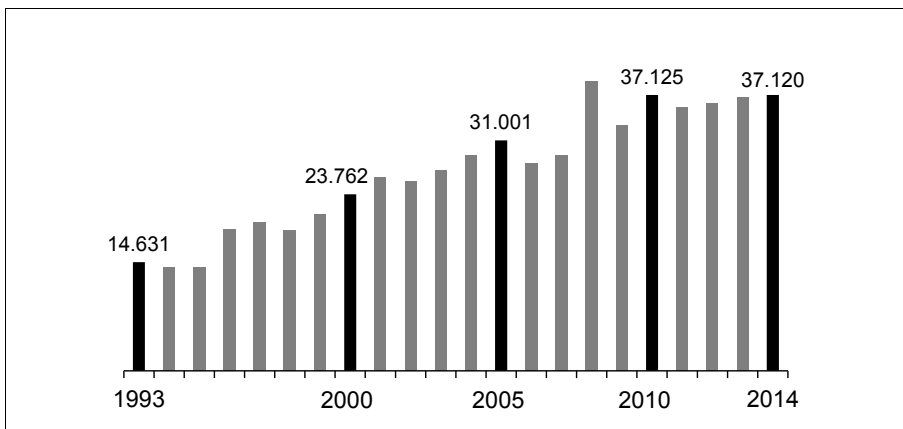


Abbildung 1: Anzahl der Neugründungen (BMFWF, 2015, S. 20)

Des Weiteren geht aus dem Bericht des BMWFW (2015, S. 22) hervor, dass im Sektor ‚Information und Kommunikation‘ der Anteil von Ein-Personen-Unternehmen mit Abstand am Größten ist. In Abbildung 2 ist dieser Anteil für diverse Sektoren graphisch abgebildet.

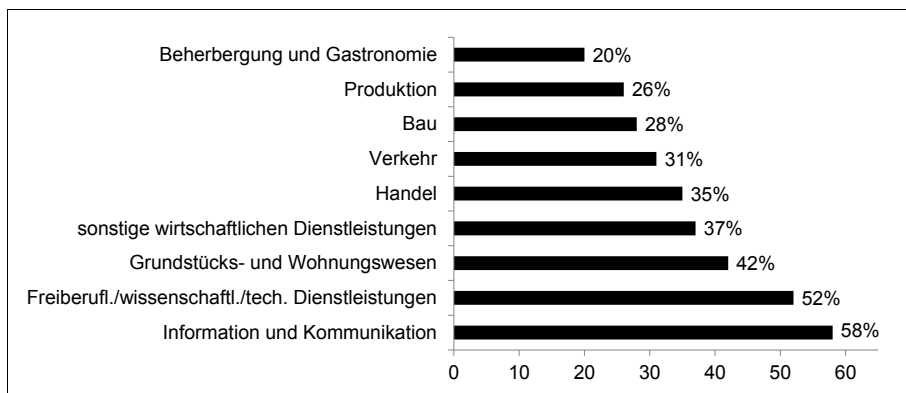


Abbildung 2: Anteil von Ein-Personen-Unternehmen nach Sektor (BMWFW, 2015, S. 22)

Laut Moore (2011, S. 2) hat sich in den letzten Jahrzehnten ein grundlegender Wandel in der Informationstechnologie vollzogen. Er behauptet, dass es in den Jahren 2010 bis 2020 eine Evolution in diesem Bereich geben wird. Luo & Bu (2015, S. 1f) zeigen in ihrer Arbeit über Informations- und Kommunikationstechnik, dass neue Trends, neue Herausforderungen und neue Gelegenheiten für TechnikunternehmerInnen von heute bereit stehen. Die Entwicklung einer neuen Start-up Generation hat die Geschäftsentwicklung weltweit beeinflusst. Kyung Sung (2015, S. 111ff) untersucht in seiner Arbeit die Wichtigkeit der Informationstechnologie. Unternehmen in der Kreativwirtschaft sollen die Informationstechnologie unbedingt berücksichtigen, denn dies lasse einen Wettbewerbsvorteil entstehen.

Duening, Hisrich & Letcher (2015, S. 3f) beschreiben in ihrem Buch, dass technologisiertes Unternehmertum eine globale Bewegung ist. Innovation, Wettbewerb und Technologie können überall auf der Welt auftauchen und sich verbreiten. Dank der Weiterentwicklung des Internets ist die Entwicklung dieser neuen Technologie-Start-ups leichter geworden und viele neue Innovationen erscheinen am Markt. Heutzutage haben UnternehmerInnen den sozialen Druck, so schnell wie möglich zu wachsen, um sich in den neuen Markt eingliedern zu können. Keese (2014, S. 182) beschreibt, dass rund 40% des Aufkommens der Automobilindustrie bereits digital abläuft, und sich die Industrie immer mehr digitalisiert. Im Bericht der Forschungsförderungsgesellschaft FFG (2014, S. 1f) wird die Informations- und Kommunikationstechnologie als ‚Lebensader der Wirtschaft‘ bezeichnet. Heutzutage ist dieser Sektor einer der wichtigsten, weil er durch seine stetig steigende Produktivität einen größeren Anteil am Wirtschaftswachstum ausmacht. Die Informations- und Kommunikationstechnologie ist eine der wichtigsten Sektoren im Bereich von Forschung, Entwicklung und Innovation.

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, ist Österreich in seiner Gründungstätigkeit durchaus erfolgreich. Dieser Umstand ist sicherlich auch auf die vielen unterschiedlichen Fördergeber beziehungsweise -programme, welche in Österreich angeboten werden, zurückzuführen. Mit dem Academia plus Business (AplusB) Programm, einem Inkubationszentrum mit verschiedenen Standorten, wird die Gründerszene in Österreich erfolgreich vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) unterstützt.

Phan et al. (2005, S. 180) beschreiben Inkubation wie folgt:

„[...] incubation is a form of individual mentorship between the incubator and science park managers and the entrepreneur or entrepreneurial team. Incubation can be a discrete activity, an ongoing process, or a context; all of which can be formal or informal, deliberate or emergent, rational or nonrational.“

Schwartz (2008, S. 5) beschreibt den Prozess der Inkubation als eine *„unique and highly flexible combination of business development processes, infrastructure and people designed to nurture new and small businesses by supporting them through the early stages of development and change.“*

Im Country Report Austria des European Start-up Monitor (Fassl & Dömötör, 2015, S. 5) werden die größten Herausforderungen für österreichische Start-ups dargestellt. Diese sind in erster Linie Vertrieb, Produktentwicklung und Kapitalerhöhung (Fundraising). Damit haben österreichische Start-ups die gleichen Schwierigkeiten wie Start-ups aus anderen europäischen Ländern. Bezüglich Kapitalerhöhung sind österreichische Start-ups jedoch bescheidener als andere europäische. Der durchschnittliche Plan von europäischen Start-ups ist, in 12 Monaten 2,5 Millionen Euro zu generieren, während 74,3% der österreichischen Start-ups unter 500.000 Euro planen.

Das Academia plus Business Programm wurde in Österreich 2002 vom BMVIT gegründet, um selbstständige GründerInnen technologieorientierter Unternehmen gerade zu Beginn zu fördern und zu unterstützen. Aktuell gibt es in Österreich acht Inkubationszentren an unterschiedlichen Standorten. Die Inkubationsdauer, also die Aufenthaltsdauer im AplusB-Inkubator, beträgt in der Regel 1.5 Jahre und kann auf max. 2 Jahre bei Einverständnis durch beide Seiten (Gründer und Inkubationszentren) verlängert werden. (2015, S. 1). Die Zeit nach dem Austritt aus dem Inkubator wird Post-Inkubation genannt. Aktuell befinden sich folglich einige Unternehmen in der Post-Inkubation. Abbildung 4 bestätigt jedoch, dass die höchste Insolvenzgefahr für Jungunternehmen in den ersten fünf Jahren besteht, also in der ersten Entwicklungsphase eines Unternehmens. Die Zeit der Unternehmen nach dem Ausscheiden aus einem Inkubator (Post-Inkubation) ist hierbei von besonderer Bedeutung.

Es gibt zwar Studien, welche die Entwicklung eines Unternehmens während seiner Zeit in einem Inkubator und die Entwicklung eines Unternehmens ohne Inkubator vergleichen, aber

Studien, die sich mit der Entwicklung innerhalb des Inkubators und der Zeit danach (Post-Inkubation) beschäftigen fehlen. Schwartz (2008, S. 5f) zeigt die Notwendigkeit auf, trotz der schwierigen Umstände, sowohl erfolgreiche als auch gescheiterte Unternehmen in der Post-Inkubation zu befragen.

„[...] unfortunately the lack of necessary data on former tenant firms (e.g. firm address after the graduation) constrains appropriate research designs. Hence, research on (postgraduation) issues (i.e. organizational growth, or network persistency) has been mostly restricted to surviving firms only, which leads to a considerably survivor bias.“

(Schwartz, 2008, S. 5)

In diesem Zusammenhang beschreibt Schwartz (2008, S. 11) in seiner Studie über das Überleben von Unternehmen auch, dass die Versagenswahrscheinlichkeit von Unternehmen in den ersten 3 Jahren nach der Inkubation besonders hoch ist. Von 149 Unternehmen, die Schwartz untersuchte, haben 22 (66,6% aller Post-Inkubations-Misserfolge) die ersten drei Jahre nicht überlebt. In Abbildung 3 ist die Misserfolgsrate in der Post-Inkubation als Hazard-Funktion abgebildet. Die Hazard-Funktion beziehungsweise Ausfallsrate stellt hier die Wahrscheinlichkeit dar, mit ein Unternehmen insolvent wird, in Abhängigkeit von der Zeit nach dem Austritt aus dem Inkubator.

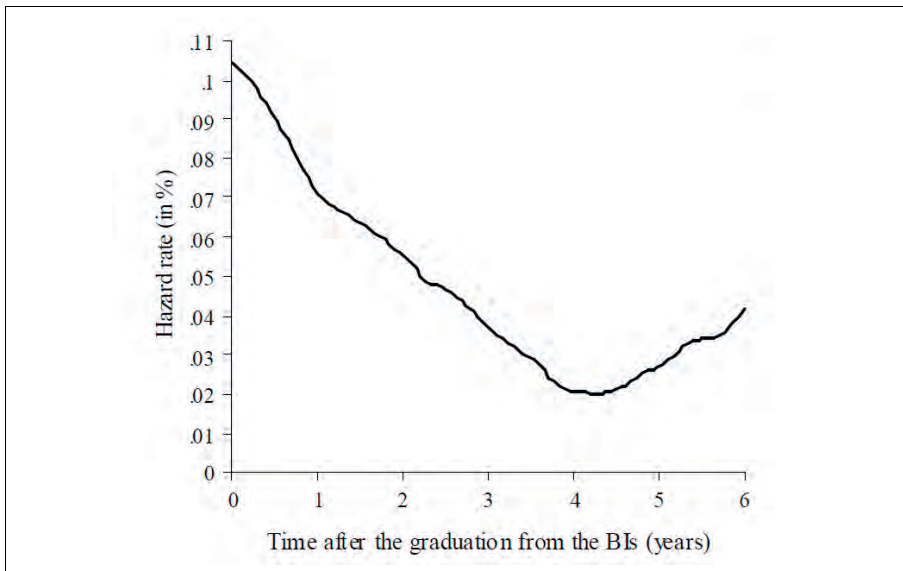


Abbildung 3: Hazard-Funktion von 149 Post-Inkubationsunternehmen (n=149 mit 36 Misserfolgen) laut Schwartz (2008, S. 1)

Abbildung 4 zeigt den prozentuellen Anteil von Insolvenzen im Jahr 2014 in Relation zu den Gründungsjahren in Österreich. Die Darstellung zeigt, dass die höchste Insolvenzgefahr für Jungunternehmen in den ersten drei bis vier Jahren nach ihrer Gründung besteht. Als konkrete Gründe werden in diesem Zusammenhang unter anderem zu geringe kaufmännische Kenntnisse, keine gesicherte Finanzierung, geänderte Marktlage, Kalkulationsfehler und eine mangelnde Beobachtung der Vorkommnisse in der Wirtschaft angeführt. (KSV 1870, 2013, S. 1f)

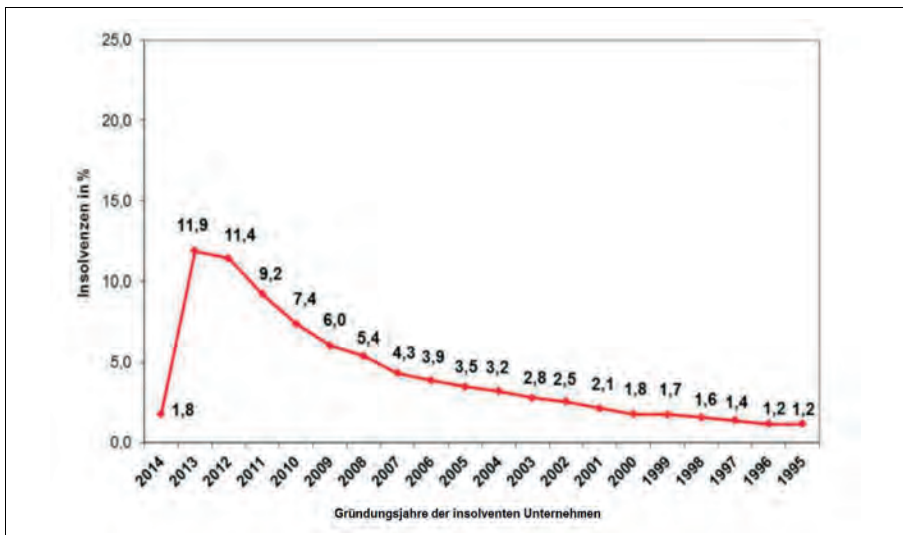


Abbildung 4: Insolvenzstatistik des KSV1870 (2015, S. 1f)

In Abbildung 4 ist ersichtlich, dass nach einer Zeit von fünf bis sechs Jahren nach der Gründung ein abflachen der Insolvenzkurve zu erkennen ist. Wie vorhin beschrieben dauert eine durchschnittliche Inkubation in Österreich eineinhalb bis zwei Jahre. Aus dem Bericht des KSV 1870 (2015) für insolvente Unternehmen geht hervor, dass 33 Prozent der Unternehmen die ersten vier Jahre nicht überleben. Circa ein Viertel (24 Prozent) haben die ersten neun Jahre nicht überstanden. Die restlichen 43 Prozent sind in den letzten 75 Jahren gegründet worden. In Abbildung 5 ist die Statistik der Gründungsjahre graphisch nach Jahren aufgeschlüsselt.

1	%	vor 1939 gegründet
1	%	von 1939 bis 1959
2	%	von 1960 bis 1969
3	%	von 1970 bis 1979
6	%	von 1980 bis 1989
6	%	von 1990 bis 1994
9	%	von 1995 bis 1999
15	%	von 2000 bis 2004
24	%	von 2005 bis 2009
33	%	ab 2010
100	%	Gesamt

Abbildung 5: Gründungsjahre der insolventen Unternehmen laut KSV1870 (2015, S. 14)

In dieser Arbeit wird die Phase der Post-Inkubation in zwei Abschnitte unterteilt. Phase 1 behandelt dabei den Zeitraum bis 2.5 Jahre nach Austritt aus dem Inkubator. Phase 2 den Zeitraum ab 2.5 Jahre nach dem Austritt aus dem Inkubator. Es wird auch festgehalten, sich nicht nur bestehende, sondern auch nicht mehr bestehende Unternehmen anzusehen.

Zusammenfassend werden folgende zwei Problemstellungen für dieses Kapitel festgehalten:

- Wie geht es mit technologiebasierten IT-Jungunternehmen nach dem Austritt aus dem AplusB-Inkubator in der Post-Inkubation weiter?
- Wie unterscheiden sich bestehende und nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen nach dem Austritt aus dem AplusB-Inkubator in der Post-Inkubation?

1.2.2 Verwendung der ‚4 Levers of Control‘ als Bezugsrahmen für Management Control Systeme

Während der Start-up-Phase kommt es in der Regel zur ersten großen Krise im Unternehmen, die u.a. auf unzureichende informelle Kommunikationssysteme zurückzuführen ist und die Notwendigkeit von Management Control Systemen (MCS) aufzeigen (Davila, Foster, & Oyon, 2009, S. 283). Greiner beschreibt dies mit der ‚Crisis of Leadership‘ und erklärt in seinem Modell, dass sich lange Entwicklungsperioden mit kurzen Perioden der Krise und Revolution abwechseln (Greiner, 1998, S. 55-64).

MCS geben Start-ups Sinn und Richtung vor und sind ein stabiler Referenzrahmen, um durch ein sich schnell änderndes Umfeld zu navigieren. Sie helfen bei der Navigation, sobald informelle Systeme zusammenbrechen sowie bei der Legitimation der Firma (Davila, Foster, & Oyon, 2009, S. 282). Die Notwendigkeit von MCS in turbulentem Umfeld hat

Simons bereits 1987 mit der Erkenntnis unterstrichen, dass Firmen, die auf Innovation und Wachstum basieren, mehr MCS verwenden als defensive Firmen (Simons, 1987, S. 357-375)

Simons (1995, S. 5) beschreibt Management Control Systeme als formale, informationsbasierte Vorgehensweisen, um organisatorische Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens zu steuern. Simons (1995, S. 191) beschreibt auch, dass die Informationstechnologie beträchtliche Möglichkeiten zur Verbesserung der Diagnostic Control Systems liefert, es jedoch den AnwenderInnen der MCS bewusst sein muss, dass der Zweck dieser Systeme das Erreichen bestimmter Ziele ist, ohne dabei ständig die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung zu benötigen. Die Anwendung dieser formalen Systeme zur Steuerung der Strategie durch die Geschäftsführung ist dementsprechend der größte Unsicherheitsfaktor.

Die Verwendung des ‚4 Levers of Control (LOC)‘ Frameworks von Simons (1995) spielt eine zentrale Rolle bei der Anwendung von Management Control Systemen für Unternehmen. Diese balancieren zwischen den Spannungen widersprüchlicher Bedürfnisse: Freiheit oder Einschränkung, Ermächtigung anderer oder Eigenverantwortung, Top-Down Anweisungen oder Bottom-Up Kreativität und Experimentieren oder Effizienz. Diese verschiedenen Anforderungen werden durch die Integration der ‚Four Levers‘ durch eine dynamische, synergetische Wechselwirkung mit gegenseitigen Ursachen ausgeglichen. (Nilsson, 2010, S. 12) Laut Nilsson (2010, S. 14) werden die informellen Eigenschaften der MCS von kleinen Jungunternehmen in turbulenter Umgebung von keinem Framework besser berücksichtigt als von Simons’ ‚4 Levers of Control‘.

Anthony (1965) unterscheidet zwischen strategischer Planung, operativer Steuerung sowie Management Control. Die strategische Planung beschreibt er mit dem Setzen von langfristigen Unternehmenszielen, während die operative Steuerung das effiziente Erreichen von Zielen sicherstellt. Management Control verbindet dabei die strategische Planung und die operative Steuerung durch Herunterbrechen langfristiger Unternehmensziele auf kurzfristige operative Vorgaben für das Unternehmen. Anthony (1965, S. 17) definiert Management Control folgendermaßen:

„[MC are] the processes by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives“. (Anthony, 1965, S. 17)

In früheren wissenschaftlichen Studien spielten MCS in diesem innovativen Entrepreneurship-Umfeld eine untergeordnete Rolle, da sie als Hindernis für selbstständige und eigene Motivation, Freiheit, Flexibilität und Experimentierfreude gesehen wurden. Erst mit der Zeit wurde die Wichtigkeit von MCS für Innovation und Entrepreneurship erkannt. MCS geben Start-ups Sinn und Richtung und sind ein stabiler Referenzrahmen, der dabei unterstützt durch ein sich schnell änderndes Umfeld zu navigieren. Sie unterstützen die

Navigation, sobald informelle Systeme zusammenbrechen und sie wirken sich positiv auf die Legitimation der Firma aus. (Davila, Foster, & Oyon, 2009, S. 282). Manager müssen einerseits existierende Produkte und Prozesse verwalten und effizient verbessern, andererseits auch neue Ideen und unsichere Experimente unterstützen. Die Herausforderung dabei ist, die Balance zwischen Struktur und Chaos, Kreativität und Effizienz, Freiheit und Kontrolle zu halten: Die wesentliche Aufgabe ist somit die Balance zwischen Entrepreneurship und MCS herzustellen (Löfstäl, 2012, S. 8). Der Erfolg von technologieorientierten Jungunternehmen hängt sehr stark damit zusammen, ob und in welchem Ausmaß Innovationen gefördert werden und wie die Strategie an neue Innovationen angepasst wird (Davila, Foster, & Oyon, 2009, S. 300 ff).

Management und Entrepreneurship sind unterschiedliche Konzepte. MCS beabsichtigen, das Gleichgewicht innerhalb eines Systems zu organisieren und zu behalten, während Entrepreneurship gut mit unbekanntem Situationen zurechtkommt, wo MCS nicht unbedingt brauchbar sind. Die Herausforderung besteht darin, diese beiden Gegensätze zu einem gemeinsamen Unternehmertum zu kombinieren. (Löfstäl, 2008, S. 23) Viele große Firmen versuchen, das Unternehmen im Sinn des Entrepreneurship zu führen, während Manager in Jung- und Wachstumsunternehmen versuchen, Entrepreneurship trotz ihres Wachstums beizubehalten. Entrepreneurship wird assoziiert mit einer Unternehmensführung, die auf Kreativität, Chancensuche und Risikobereitschaft basiert. Demzufolge führt Entrepreneurship zu Innovation. (Löfstäl, 2012, S. 8)

Löfstäl (2008, S. 17) behauptet, dass einige Wissenschaftler darauf hinweisen, dass MCS einen negativen Einfluss auf das Entrepreneurship haben. Diese behaupten, dass MCS Unternehmen nicht im Sinne von Innovation und Kreativität wachsen lassen. Diese MCS werden in unterschiedlichen Controlling Prozessen, wie etwa Planung und Entscheidungsfindung, verwendet. Ob MCS jedoch wirklich einen negativen oder doch einen positiven Einfluss auf das Entrepreneurship haben, ist abhängig von dem jeweiligen verwendeten MCS bzw. wie diese interpretiert und angewendet werden.

Davila (2009, S. 301) weist auf einen erheblichen Forschungsbedarf bezüglich MCS in Unternehmen hin, die von Entrepreneurship und Innovation geprägt sind. Diese Kriterien werden am treffendsten von technologieorientierten Jungunternehmen erfüllt.

„The [...] conclusion is that there is significant room for further research. From the demand side, control has been shown to be relevant to innovation and entrepreneurship suggesting the need to go deeper in understanding the phenomena. [...] The overall thrust of the paper is to identify accounting and control in entrepreneurship and innovation as a promising field of research not because of the infancy of the field but most important because of its relevance to the world of management.“ (Davila, Foster, & Oyon, 2009, S. 301)

Tessier und Otley (2012, S. 182) sehen Forschungsbedarf bezüglich der MCS-Frameworks. Es müsse mehr Forschungsarbeit geleistet werden, um aus den verschiedensten Studien, die MCS behandeln, eine einheitliche Wissensbasis zu schaffen.

„Finally, while the paper mainly focuses on Simons' (1995) LOC framework, other concepts in the literature could be improved as well. [...] More work has to be done to unite the different studies that make up the MCS literature and to build a coherent body of knowledge.” (Tessier & Otley, 2012, S. 182)

Obwohl es verschiedene Beispiele von Studien gibt (Henri, 2006; Davila & Foster, 2007), existiert noch keine einheitliche Auffassung, wie der Einfluss von MCS auf die Unternehmenswelt untersucht werden soll. Löfstäl (2008, S. 17) behauptet, um die Beziehung zwischen Entrepreneurship und MCS zu untersuchen, sollten MCS in ihrem Zusammenhang erforscht werden. Des Weiteren ist es besonders wichtig zu wissen, wie Manager MCS anwenden und auch warum sie das tun. Löfstäl (2008, S. 25) beschreibt in diesem Zusammenhang, dass nur wenig Wissen über die Verwendung von MCS und die Einflussnahme auf das Entrepreneurship bekannt ist. Die Verwendung eines ausgeglichenen Frameworks des MCS führt zu einem verbesserten Verständnis, wie Manager MCS in unternehmerischen Organisationen anwenden.

Stix (2009, S. 19) hat in ihrer Studie festgestellt, dass unterschiedliche Ausprägungen in MCS unterschiedliche Auswirkungen auf Unternehmen haben, diese werden jedoch sehr vom Tätigkeitsfeld und der Strategie des Unternehmens beeinflusst. So haben die in dieser Studie befragten Human Resources Unternehmen bessere Kundenorientierung und effizientere interne Kommunikation. Hochtechnologiebasierte Unternehmen kümmern sich dagegen mehr um die richtige Auswahl der MitarbeiterInnen und das Nutzen der von den MitarbeiterInnen vorhandenen Kompetenzen. Unternehmen mit hohen wirtschaftlichen Kompetenzen legen mehr Wert auf Controlling und Steuerungsinstrumente.

Carenys (2010, S. 40ff) beschreibt, dass alle Unternehmen Informationen darüber benötigen, ob ihr Erfolg auf deren Strategie zurückzuführen ist. Management Control Systeme bieten dafür eine sehr gute Möglichkeit. Controlling wird als die wichtigste Funktion von MCS angesehen, obwohl diese lediglich ein Element der MCS betrifft. Weiter sind MCS ein Werkzeug um Strategieänderungen, welche aufgrund von Wachstum notwendig werden, zu meistern. Wächst ein Unternehmen, so wird es notwendig zu delegieren. MCS stellen somit eine große Erleichterung dar.

Brand (2013, S. 269) hat herausgefunden, dass Management Control Systeme wichtig sind, um richtige Entscheidungen in Bezug auf Unternehmensstrategie und Transaktionen im Unternehmensbereich zu treffen. Ebenso hat er festgestellt, dass konkrete Strategieplanung und Produktinnovation durch Anwendung von MCS wesentlich verbessert werden können.

Berry, Coad, Harris, Otley und Stringer (2009, S. 16) stellen fest, dass trotz mehrerer Studien zu Management Control Systemen, wenig Beachtung darauf gelegt wurde, wie innovative Informations- und Kommunikationstechnologie sowie große technologische Fortschritte MCS beeinflussen. Technologischer Fortschritt beeinflusst MCS maßgeblich und kann diese in nur wenigen Jahren stark verändern. Darauf soll in künftigen Studien Wert gelegt werden, wobei die fundamentalen, zeitlosen Eckpunkte der MCS nicht vernachlässigt werden dürfen.

Als übergeordnete Problemstellung dieser Arbeit werden daher die bereits unter Kap. 1.2.1 genannten Punkte detaillierter konkretisiert:

- Es ist unbekannt, wie technologiebasierte IT-Jungunternehmen nach dem Austritt aus dem AplusB-Inkubator (Post-Inkubation) das 4 Levers of Control Framework der Management Control Systeme zur Unternehmenssteuerung anwenden.
- Es ist unbekannt, wie sich bestehende und nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen nach dem Austritt aus dem AplusB-Inkubator (Post-Inkubation) hinsichtlich der Anwendung des 4 Levers of Control Framework der Management Control Systeme unterscheiden.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, für die beschriebenen wissenschaftlichen und praxisrelevanten Problemstellungen Lösungsansätze zu finden und zu beschreiben. In Anlehnung an die zuvor beschriebenen Problemstellungen leiten sich die Ziele dieser Arbeit ab:

- Ziel 1: Es soll beschrieben werden, wie technologiebasierte IT-Jungunternehmen nach dem Austritt aus dem AplusB-Inkubator (Post-Inkubation) das 4 Levers of Control Framework der Management Control Systeme zur Unternehmenssteuerung anwenden.
- Ziel 2: Es soll beschrieben werden, wie sich bestehende und nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen nach dem Austritt aus dem AplusB-Inkubator (Post-Inkubation) hinsichtlich der Anwendung des 4 Levers of Control Framework der Management Control Systeme unterscheiden.

1.4 Forschungsleitende Fragestellungen

In Anlehnung an die zuvor beschriebenen Problemstellungen sowie an die Ziele der Arbeit leiten sich die forschungsleitenden Fragestellungen dieser Arbeit ab:

- Wie werden die ‚Levers of Control‘ als Bezugsrahmen für Management Control Systeme in der Post-Inkubationsphase von bestehenden technologiebasierten IT-Jungunternehmen verwendet?

- Wie verwendeten nicht mehr bestehende technologiebasierten IT-Jungunternehmen die ‚Levers of Control‘ als Bezugsrahmen für Management Control Systeme in der Post-Inkubationsphase?
- Wie unterscheidet sich die Verwendung der ‚Levers of Control‘ als Bezugsrahmen für Management Control Systeme in der Post-Inkubationsphase zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden technologiebasierten IT-Jungunternehmen?

1.5 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit entspricht Abbildung 6 und wird in die Kapitel ‚Einleitung und Überblick‘, ‚Literatur‘, ‚Methode‘ und ‚Ergebnisse‘ gegliedert. Den Abschluss bildet das Kapitel ‚Conclusio‘. Im Folgenden werden die einzelnen Kapitel kurz zusammengefasst dargestellt.

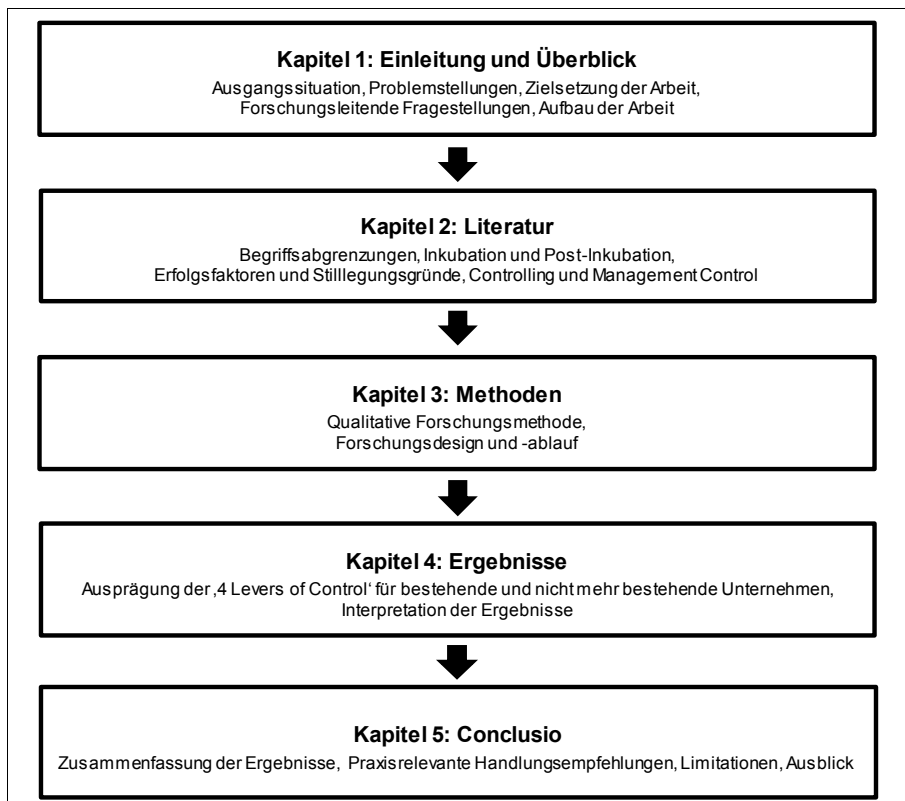


Abbildung 6: Aufbau der Arbeit

Kapitel 1: Einleitung und Überblick

Dieses Kapitel umfasst neben der Beschreibung der Ausgangssituation auch die wissenschaftlichen und praxisrelevanten Problemstellungen in den Bereichen Post-Inkubation sowie Management Control Systeme. Ein weiterer Aspekt dieses Kapitels ist die Beschreibung der Zielsetzungen sowie der forschungsleitenden Fragestellungen der Arbeit. Der Abschluss dieses Kapitels beschreibt den Aufbau dieser Arbeit.

Kapitel 2: Literatur

Um das behandelte Thema besser verstehen zu können, werden in diesem Kapitel zunächst die notwendigen Begriffsabgrenzungen durchgeführt. Im Anschluss werden die Inkubation sowie die Post-Inkubation beschrieben. Des Weiteren wird auf Erfolgsfaktoren und Stilllegungsgründe von technologiebasierten Jungunternehmen eingegangen. Der Abschluss dieses Kapitels widmet sich dem Controlling sowie dem Management Control.

Kapitel 3: Methode

Zu Beginn dieses Kapitels ausgewählte Forschungsmethoden beschrieben. Der Schwerpunkt liegt in diesem Kapitel auf der Beschreibung des ausgewählten Forschungsdesigns sowie dem Ablauf der Arbeit.

Kapitel 4: Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Studie präsentiert und interpretiert.

Kapitel 5: Conclusio

Die Ergebnisse der Arbeit werden zusammenfassend dargestellt sowie diskutiert. Zudem werden praxisrelevante Handlungsempfehlungen sowie die Limitationen dieser Arbeit beschrieben. Den Abschluss dieses Kapitels bietet ein Ausblick über mögliche weitere Forschungsthemen.

2 Literatur

In diesem Kapitel erfolgen zu Beginn Begriffsabgrenzungen der verwendeten Begriffe. Es werden mehrere Literaturquellen analysiert, sowie Definitionen für die weitere Arbeit daraus abgeleitet und formuliert. Kapitel 2.2 beschreibt die Inkubation und Post-Inkubation. In Kapitel 2.3 werden Erfolgsfaktoren und Stilllegungsgründe behandelt. Den Abschluss bildet Kapitel 2.4 mit der Beschreibung von Controlling und der Management Control Systeme.

In der Abbildung 7 ist der Aufbau von Kapitel 2 graphisch dargestellt.

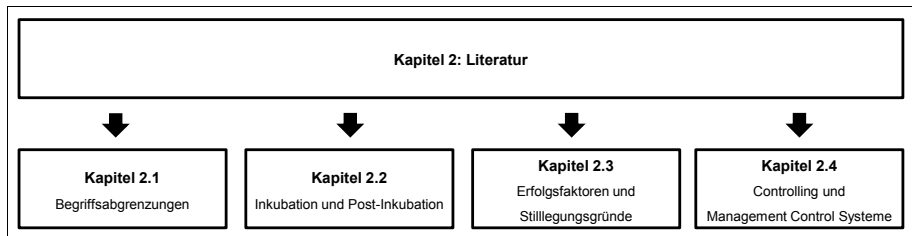


Abbildung 7: Aufbau von Kapitel 2: Literatur

2.1 Begriffsabgrenzungen

Um einen umfassenden Überblick der am häufigsten verwendeten Begriffe dieser Arbeit zu geben, werden diese in den folgenden Unterpunkten erklärt.

2.1.1 GründerIn

Gabler (2009, S. 171) bezeichnet eine Gründerin oder einen Gründer als Person, die alleine oder mit anderen ein Unternehmen gründet. Als GründerIn wird eine Person nur während dem Gründungsprozess bezeichnet. Ist der Gründungsprozess abgeschlossen und die Person beschäftigt sich mit der Führung des Unternehmens, wird er als ‚Wirt‘ bezeichnet (Schumpeter, 1934, S. 1ff). Äquivalent dazu wird die englischsprachige Bezeichnung ‚Entrepreneur‘ verwendet, obwohl der Begriff ‚Entrepreneur‘ ebenfalls oft im Zusammenhang mit innovativen Gründungen gebraucht wird (Gabler, 2009, S. 103).

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff ‚GründerIn‘ folgendes verstanden:

- Eine Gründerin oder ein Gründer ist eine Person, die ein neues Unternehmen gründet.
- Ist der Gründungsprozess abgeschlossen, wird die Gründungsperson nicht mehr als GründerIn sondern schlicht als UnternehmerIn bezeichnet.

2.1.2 UnternehmerIn

Eine klare und allgemein anerkannte Definition des Begriffs ‚UnternehmerIn‘ ist nicht vorhanden. Oft sind die zahlreichen Begriffserklärungen ideologisch geprägt. Eine Definition nach Apfelthaler (2007, S. 12) lautet: Eine Unternehmerin oder ein Unternehmer ist eine Person, die die Fähigkeit und den Willen besitzt, neue Ideen oder Erfindungen in Innovationen umzusetzen.

Zimmermann (2012, S. 40) hingegen definiert UnternehmerInnen als selbstständig handelnde EigentümerInnen eines Unternehmens, welche auf eigenes Risiko handeln, sowie rechtlich meist sehr umfassend haften und auf dessen Unternehmen oft auch eine Familie oder ein Familienverband einen erheblichen Einfluss haben.

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff ‚UnternehmerIn‘ folgendes verstanden:

- UnternehmerInnen sind selbstständig handelnde EigentümerInnen eines Unternehmens, welches auf eigenes Risiko betrieben wird.
- UnternehmerInnen sind Personen, die die Fähigkeit und den Willen besitzen, neue Ideen und Erfindungen in Innovationen umzusetzen.

2.1.3 Start-up

Das Wort ‚Start-up‘ an sich wurde aus dem englischen, beziehungsweise angloamerikanischen Raum übernommen und setzt sich aus den Wörtern ‚start‘, welches auf etwas Entstehendes beziehungsweise Beginnendes oder Neues hinweist und ‚up‘ zusammen, was dieses Beginnende mit aufwärts oder hoch hinaus verbindet. Der ‚Start-up‘-Begriff wird meist einfach mit ‚Neugründung‘ oder noch einfacher mit ‚neues Unternehmen‘ übersetzt. Eine Gleichsetzung beider Begriffe sollte jedoch nicht stattfinden, weil mit ‚Neugründung‘ ein noch nicht abgeschlossener Prozess in einer bestimmten Phase gemeint ist. Beim ‚neuen Unternehmen‘ hingegen ist dieser Prozess abgeschlossen und das Unternehmen ist bereits ‚fertig‘ beziehungsweise ‚startklar‘. (Gutberlet, 2012, S. 61)

Eine weitere Beschreibung des Begriffes liefert Kailer (2014, S. 75) mit seinem Phasenmodell der Unternehmensentwicklung. Laut Kailer befindet sich ein Unternehmen in der Start-up-Phase, wenn es gerade oder vor kurzem gegründet worden ist. In dieser Start-up-Phase wird das Produkt bis zur Marktreife entwickelt sowie erste Umsätze erzielt. Gewinne werden allerdings aufgrund der Markteinführungskosten, welche besonders bei technologiebasierten Jungunternehmen sehr hoch sein können, nicht erzielt. Diese Phase erstreckt sich bis zur tatsächlichen Markteinführung des Produkts.

Eine Beschreibung der Merkmale eines Start-ups liefert Kühnapfel (2015, S. 1f). Diese sind in der Regel folgende:

- 1.) *Das Start-up weist auf mindestens einem der Gebiete ‚Produkt‘, ‚Produktionsverfahren‘, ‚Zielkunden‘ oder ‚Vertriebsform‘ eine wesentliche Neuerung auf.*
- 2.) *Der Innovationsgrad ist hoch.*
- 3.) *Für die Umsetzung der Geschäftsidee wird Kapital benötigt, das ‚Investoren‘ zur Verfügung stellen. Zu diesen können Fremdkapital- (Banken etc.) ebenso wie EigenkapitalgeberInnen (Private Equity-Häuser, SpezialistInnen für Seed- und Start-up-Investment, GründerInnen, etc.) gehören.*
- 4.) *Die Entwicklungs- und Veränderungsgeschwindigkeit ist hoch. Der Zielmarkt weist eine hohe Dynamik auf, die sich in vielerlei Aspekten ausdrücken kann (Wachstum, Erosion, geringe Treue der Kunden usw.).*
- 5.) *Das Fehlschlagrisiko ist hoch. Je nach Statistik und Dateninterpretation kann davon ausgegangen werden, dass von zehn Start-ups nur zwei oder drei mindestens den erhofften Erfolg haben, die restlichen aber scheitern oder in anderen Geschäftsmodellen aufgehen.*
- 6.) *Das Gründungsteam ist überschaubar. Die Zusammensetzung der Teams ist von persönlichen Beziehungen geprägt und wird weniger von der Notwendigkeit des Geschäftsmodells bestimmt.*
- 7.) *Es fehlen Erfahrungswerte. Also basiert die erwartete Geschäftsentwicklung auf Annahmen, die in Form von Kausalketten dargestellt werden („Weil dieses geschieht und jenes vorliegt, wird Folgendes passieren.“).*

Kühnapfel (2015, S. 1f)

Eine weitere Definition liefert Hahn (2014, S. 4). Er unterscheidet zwischen Start-ups im weiteren Sinne und Start-ups im engeren Sinne:

„Jedes junge Unternehmen ungeachtet seiner angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen, das sich im (Vor-) Gründungsprozess befindet und auf der Suche nach Finanzierungsmitteln ist (Start-up im weiteren Sinne). Gleichwohl hat sich im allgemeinen Sprachgebrauch der Begriff Start-up v. a. für junge Wachstumsunternehmen eingebürgert, die über ein besonderes Innovationspotential verfügen und dabei eine Tätigkeit im Bereich Internet/Web (v.a. Social Media, Mobile, Games) aufzunehmen beabsichtigen (Start-up im engeren Sinne).“

Hahn (2014, S. 4)

Start-ups sind besonders im Bereich IT und Kommunikation (Start-up im engeren Sinne von Hahn (2014, S. 4)) tätig, weshalb hier eine weitere Definition von Gutberlet (2012, S. 62f) eingefügt wird. Er sagt, dass Internet-Start-ups im Bereich der ‚Internet-nahen-Aktivitäten‘ über mehr Kernkompetenz verfügen als traditionelle Unternehmen. Diese Besonderheit beziehungsweise dieser Vorsprung ist vor allem auf die Hierarchiestruktur, welche eine direkte Kommunikation und Koordination fördert, zurückzuführen. Da in Start-ups meist

EigentümerInnen beziehungsweise GründerInnen selbst im Unternehmen mitarbeiten, entsteht eine enge Bindung zwischen den MitarbeiterInnen und der Führungsetage. Die flache Hierarchiestruktur bietet außerdem den Vorteil, auf sich ändernde Kundenanforderungen schnell reagieren zu können. Diese Unternehmen arbeiten daran, innovative Produkte, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsmodelle zu erschaffen, die potenziell von vielen Menschen nachgefragt werden. Wie bei den meisten Neueinführungen ist zu Beginn oft unklar, in welche Richtung sich das Vorhaben entwickeln wird und welche innovativen Produkte oder Dienstleistungen sich schlussendlich am Markt durchsetzen werden. (Gutberlet, 2012, S. 62f)

Der European Start-up Monitor 2015 (Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015, S. 15) definiert Start-ups als Unternehmen, die jünger als 10 Jahre sind, innovative Technologien oder Businessmodelle entwickeln und auf großes Wachstum bezüglich Mitarbeiteranzahl und Verkaufszahlen abzielen.

Der Country Report Austria des European Start-up Monitors 2015 (Fassl & Dömötör, 2015, S. 4) zeigt, dass durchschnittliche Start-up GründerInnen in Österreich männlich sind (84,5%) und in einem Team von 2 bis 3 Personen starten. Das durchschnittliche Alter eines österreichischen Start-ups ist 2,19 Jahre. 44% der österreichischen Start-ups sehen sich als Teil der digitalen Industrie. Die beliebtesten Bereiche sind Life Science (18,7%), Software als Service (11,2%), IT und Softwareentwicklung (10,4%), sowie E-Commerce (5,2%). 70,4% der österreichischen Start-ups generierten 2015 weniger als € 150.000,- Umsatz.

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff Start-up folgendes verstanden:

- Start-ups haben eine flache Hierarchie.
- Start-ups besitzen vor allem zu Beginn kaum Selbstfinanzierungskraft.
- Start-ups haben einen hohen Innovationsgrad sowie ein hohes Fehlschlagrisiko.
- Start-ups sind zu Beginn ihrer unternehmerischen Tätigkeit verlustreich.

2.1.4 Jungunternehmen und JungunternehmerIn

In der Entrepreneurship-Literatur wird der Begriff ‚New Venture‘ bei der Untersuchung von jungen und neu gegründeten Unternehmen in der ersten Phase ihres Bestehens verwendet, wobei aus dieser Definition weder Branchenzugehörigkeit noch Größe abgeleitet werden können. Als einzig beschreibender Parameter wird für ‚New Venture‘ das Alter des Unternehmens herangezogen. (Flanschger, 2012, S. 12f) Die anglo-amerikanische Literatur geht davon aus, dass es sich hierbei um Unternehmen handelt, die ein Alter von vier bis sechs Jahren nicht überschreiten (Robinson & McDougall, 2001, S. 1f). Flanschger (2012, S. 13) merkt an, dass der deutsche Begriff ‚Jungunternehmen‘ dem anglo-amerikanischen ‚New Venture‘ gleichgesetzt werden kann, wobei je nach Forschungsinteresse beschreibende Adjektive beigefügt werden (z.B. junge innovative

Wachstumsunternehmen'), um eine präzisere Beschreibung des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes zu erreichen.

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff ‚Jungunternehmen‘ folgendes verstanden:

- Die Bezeichnung Jungunternehmen bezieht sich rein auf das Alter eines Unternehmens und hat keine anderen Bezugsparameter.
- Als Jungunternehmen werden Firmen bezeichnet, welche nicht älter als fünf Jahre sind.

Die Austria Wirtschaftsservice GmbH (AWS) definiert ein österreichisches Jungunternehmen folgendermaßen: Jungunternehmen beziehen sich auf Unternehmen, welche seit ihrer Gründung maximal fünf Jahre in Betrieb sind. Diese Definition bezieht sich rein auf das Alter des Unternehmens und hat nichts mit dem Alter der GründerInnen, MitarbeiterInnen oder Funktionärinnen und Funktionäre zu tun. (Doblander, 2014, S. 1)

Laut Doblander (2014, S. 1) von der Wirtschaftskammer Österreich ist eine Jungunternehmerin oder ein Jungunternehmer jemand, der erstmals eine wirtschaftlich selbständige Tätigkeit ausübt. Dies ist dann erfüllt, wenn er in den letzten fünf Jahren vor erstmaliger Gründung keine wirtschaftliche Selbstständigkeit ausgeübt hat. Zudem muss bei Gesellschaften eine direkte Mindestbeteiligung von mindestens 25% vorliegen und die Geschäftsführung durch die JungunternehmerInnen ausgeübt werden.

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff ‚JungunternehmerIn‘ folgendes verstanden:

- JungunternehmerInnen üben eine ‚neue‘ wirtschaftlich selbständige Tätigkeit aus. Dies ist zum Beispiel nicht erfüllt, wenn diejenigen Personen ein vorher bereits selber gegründetes Unternehmen nur neu mit einem anderen Namen gegründet haben. Es muss aus einem neuen Projekt ein neues Unternehmen gegründet werden.
- Für JungunternehmerInnen gibt es keine Altersbegrenzung.
- Bei Gesellschaften müssen JungunternehmerInnen am Unternehmen beteiligt sein.

2.1.5 Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Die Europäische Kommission (2003) definiert Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) folgendermaßen:

„The category of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) is made up of enterprises which employ fewer than 250 persons and which have an annual turnover not exceeding EUR 50 million, and/or an annual balance sheet total not exceeding EUR 43 million.“
(European Commission, 2003, S. 36f)

Zwei Bereiche, die ‚Small Enterprises‘ und die ‚Microenterprises‘, können als Unterkategorien von Unternehmen abgegrenzt werden. Erstere sind Unternehmen, die zehn bis 50 MitarbeiterInnen anstellen und zwischen zwei und zehn Millionen Euro Bilanzsumme vorweisen. ‚Microenterprises‘ liegen darunter (unter zehn MitarbeiterInnen und zwei Mio. Euro Bilanzsumme) und stellen die kleinste SME-Kategorie dar. Bezüglich der Beteiligung von Dritten am Unternehmen sind ebenfalls Grenzen gesetzt. Dies dient in erster Linie dazu, um beurteilen zu können, ob das SME noch autonom Entscheidungen treffen kann. So wird ein Unternehmen ab einer Beteiligung von mehr als 25% oder einer Beteiligung durch Investoren, Venture Capitalists und/oder einen Business Angel von mehr als 1,25 Mio. Euro nicht mehr als autonomes Unternehmen definiert. Die Beteiligung inkludiert auch regionale Entwicklungsbeteiligungen, öffentliche Einrichtungen und Universitäten. (European Commission, 2003, S. 36f)

2.1.6 Stakeholder

Jedes Unternehmen wird von einem lokalen industriespezifischen Sektor und der ökonomischen Umwelt beeinflusst. Damit die Wirkung dieser Einflüsse auf Unternehmen erfasst werden können, entwickelte Freeman (2010, S. 46) die ‚Stakeholder Theory‘, die folgendes beinhaltet:

„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“

(Freeman, 2010, S. 46)

In Abbildung 8 ist das Stakeholder-Modell, in seiner ersten ursprünglichen Version, nach Freeman dargestellt.

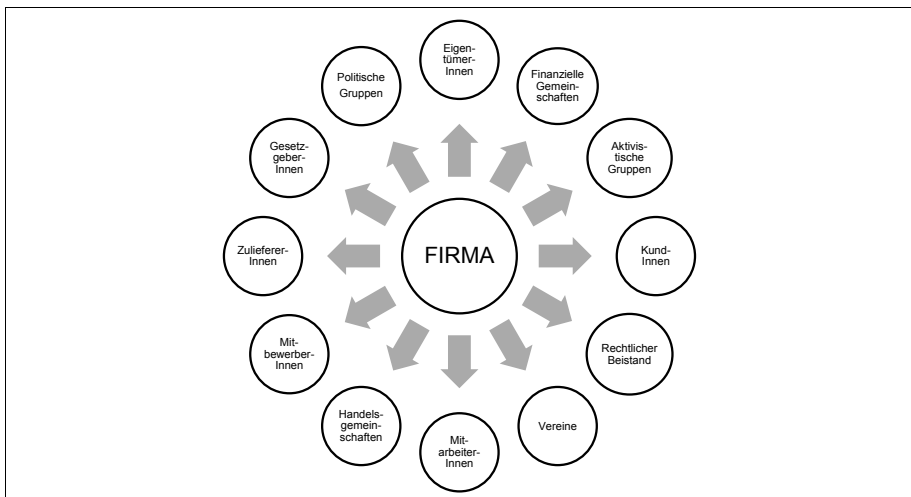


Abbildung 8: Stakeholder-Modell nach Freeman (2010, S. 55).

Was den Einfluss von Stakeholdern betrifft, so kann gesagt werden, dass sie dabei helfen, Informationsanomalien ins Gleichgewicht zu bringen. Dies unterstützt den Prozess der unternehmerischen Entdeckung.

“Stakeholders also help in strong equilibration processes through their effects on the very structure of businesses and industries: they [...] are decisive in the ultimate survival of firms, industries, etc.”
(Mitchell, 2002, S. 188)

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff ‚Stakeholder‘ folgendes verstanden:

- Stakeholder sind Gruppen oder Einzelpersonen, die durch die Tätigkeit eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind.
- Stakeholder unterstützen den Prozess der Unternehmensentwicklung.

2.1.7 Unternehmenslebenszyklus

In diesem Kapitel geht der Autor zunächst auf die diversen Phasen des Unternehmenszyklus ein. Anhand von mehreren Literaturquellen werden die Entwicklungsphasen von Unternehmen aufgearbeitet. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Aufarbeitung des Unternehmenslebenszyklus von technologiebasierten Jungunternehmern.

Phasen des Unternehmenslebenszyklus

Der Lebenszyklus eines Unternehmens besteht aus mehreren Phasen: Grundsätzlich werden in der Literatur Gründungsphasen und Wachstumsphasen unterschieden. Weitere Bezeichnungen für die Gründungsphase lauten ‚Early-Stage-Phase‘ oder ‚Frühphase‘. Die Wachstumsphase ist auch unter dem Begriff ‚Expansionsphase‘ bekannt (Hahn, 2014, S. 1ff). Die folgende Abbildung 9 gibt einen Überblick über die einzelnen Entwicklungsphasen eines Unternehmens.

Entwicklungsphasen eines Unternehmens				
Early Stages		Expansion Stages		Later Stages
(Pre-) Seed Phase	Start-up Phase	Emerging Growth Phase	Bridge Phase	IPO Phase

Abbildung 9: Entwicklungsphasen eines Unternehmens in Anlehnung an Hahn (2014, S. 78)

Die ‚Early-Stages-Phase‘ kann, laut Hahn (2014, S. 83f), in weitere Phasen unterteilt werden: Zu Beginn einer Unternehmensgründung fassen die GründerInnen den Gründungsentschluss und entwickeln einen Businessplan und ein Unternehmenskonzept. In dieser ‚(Pre-) Seed-Phase‘ werden wichtige Entscheidungen bezüglich der Rechtsform, Standortwahl und Finanzierungsmöglichkeiten getroffen. Die ‚Start-up Phase‘ ist geprägt durch Markteinführung der hergestellten Erzeugnisse oder angebotenen Dienstleistungen, sprich die Geschäftstätigkeit wird aufgenommen. Es werden zwar erste Verkaufserfolge erzielt, nichtsdestotrotz ist dieses Stadium jedoch durch hohe Anlaufkosten, schwache Umsatzerlöse und, wenn überhaupt, geringen Gewinnen gekennzeichnet.

Faschingbauer (2010, S. 21ff) erklärt in seinem Buch „Effectuation“ eindrucksvoll, dass zu Beginn einer Unternehmensgründung nicht unbedingt auf die ‚zündende Idee‘ gewartet werden muss, bis der Entschluss kommt, mit einem Gründungsprojekt zu beginnen. Am Anfang sollten eigene Fähigkeiten erfasst werden und Probleme im Umfeld analysiert werden. Daraus kann eine Idee entstehen. Des Weiteren sollte die Idee nicht verheimlicht werden, sondern mit möglichst vielen Menschen geteilt werden, um Netzwerke, HelferInnen – im Sinne von MitgründerInnen – BeraterInnen oder vielleicht schon potenzielle KundInnen kennen zu lernen. Es sollte auch nicht starr am Ziel festgehalten werden, sondern auf das Umfeld und auf Chancen und Möglichkeiten eingegangen werden. Wichtig: Es sollte nur das investiert werden, dessen Verlust verschmerzbar ist.

Die ‚Expansion Stage‘ kann ebenfalls in unterschiedliche Phasen unterteilt werden. In der ‚Emerging-Growth-Phase‘ wird eine weitere Marktdurchdringung erzielt. Der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Vertrieb und Produktion stehen in dieser Phase im Vordergrund. Durch die Zunahme von Aufträgen und die damit verbundene Steigerung des Umsatzes wird der ‚Break-Even-Point‘ erreicht und die Anfangsverluste amortisieren sich. Die zweite Phase wird als ‚Bridge-Phase‘ bezeichnet. In dieser Phase werden Vorbereitungen für einen Börsengang getroffen. Dieser Börsengang wird in der sogenannten ‚Initial-Offering-Public‘ (IPO) umgesetzt. (Hahn, 2014, S. 83f)

In Abbildung 10 ist das Lebenszyklusmodell nach Kailer und Weiss (2009, S. 82) grafisch dargestellt. Es unterscheidet sich nicht vom grundsätzlichen Aufbau von Hahns Modell (2014, S. 78), weist aber einen höheren Detaillierungsgrad auf.

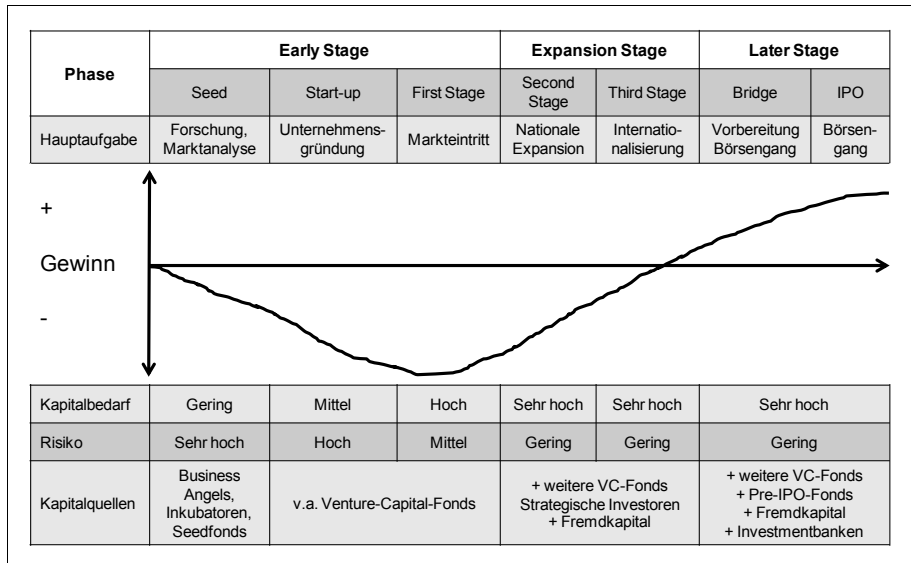


Abbildung 10: Phasen der Unternehmensentwicklung nach Kailer und Weiss (2009, S. 82)

Zum besseren Verständnis werden die einzelnen Phasen aus Abbildung 10 von Kailer und Weiss (2009, S. 82) kurz beschrieben:

- In der ‚Seed-Phase‘ wird das Geschäftsmodell entwickelt: Businessplan und Prototypen werden erstellt. Diese Phase ist hochriskant aufgrund hoher F&E-Kosten und fehlender Einnahmen.
- In der ‚Start-up-Phase‘ wird ein Unternehmen gegründet. Das Produkt und ein Marketingplan werden entwickelt, es werden erste Umsätze erzielt. Die Start-up-Phase dauert bis zum finalen Markteintritt.
- In der ‚First-Stage-Phase‘ steigen, nach dem erfolgreich vollzogenen Markteintritt, die Umsätze. Der Kapitalbedarf ist aufgrund des bevorstehenden Wachstums groß.
- In der ‚Second-Stage-Phase‘ beginnt die Expansion auf nationaler Ebene, wodurch der Kapitalbedarf nochmals ansteigt. Durch das gesunkene Investitionsrisiko beteiligen sich nun vermehrt strategische Investoren und es wird vermehrt Fremdkapital eingebracht. In dieser Phase wird die Gewinnschwelle erreicht.
- In der ‚Third-Stage-Phase‘ wird die Expansion international ausgeweitet, die Gewinne steigen weiter an.
- In der ‚Bridge-Phase‘ wird eine effektive Organisations- und Managementstruktur aufgebaut. Neue Märkte und Produkte werden entwickelt. Diese Phase bildet die Basis für den bevorstehenden Börsengang.
- In der ‚IPO-Phase‘ findet der Börsengang statt. Diese Phase ist der erfolgreiche Abschluss der Investor-Tätigkeiten.

Da der Übergang eines Jungunternehmens zum etablierten Unternehmen nicht auf einen Zeitpunkt festgelegt werden kann, gestaltet sich eine Abgrenzung junger Unternehmen über eine Altersobergrenze als sehr schwierig. Als Ursache für den Übergang von einer Phase zur nächsten sehen einige AutorInnen das Reagieren auf eine Krise im Unternehmen an. Andere AutorInnen gehen von der Suche nach Wachstumschancen und dem damit einhergehenden Wechsel in die nächste Lebenszyklusphase aus (Becker, Ulrich, Ebner, & Zimmermann, 2012, S. 1ff).

Anhand der jeweils eingenommenen Entwicklungsperspektive ordnen Gruber, Harhoff und Tausend (2003, S. 1ff) Phasenmodelle in Lebenszyklusmodelle, Stufenmodelle und Evolutionsmodelle. Während sich Lebenszyklusmodelle bei der Beschreibung der Unternehmensentwicklung an den Mustern biologischer Lebenszyklen orientieren, die mit der Geburt (Unternehmensgründung) beginnen und mit dem Tod (Auflösung des Unternehmens) enden (Schultz, 2011, S. 49), beschreiben Stufenmodelle hingegen die Entwicklung von Unternehmen anhand einer Abfolge von Stufen, wobei insbesondere ein schubweises, diskontinuierliches Wachstum unter Einfluss von Unternehmenskrisen unterstellt wird. Unternehmen müssen hierbei nicht notwendigerweise die nächste Stufe erreichen, sondern können auch Stufen überspringen bzw. in einer Stufe verharren. Evolutionsmodelle kombinieren die Merkmale der Lebenszyklusmodelle mit denen der Stufenmodelle. Einzelne Phasen werden in einer festgelegten zwingenden Reihenfolge durchlaufen und die Auswirkungen von Unternehmenskrisen mit der darauf aufbauenden qualitativen Fortentwicklung des Unternehmens werden ebenfalls berücksichtigt (Gruber, Harhoff, & Tausend, 2003, S. 27f).

Zwei weitverbreitete Evolutionsmodelle sind das von Greiner (siehe Abbildung 11) sowie das von Glasl und Lievegoed (1993, S. 1f). Beide gehen davon aus, dass die Entwicklung einer Phase auf den Verhältnissen der vorhergehenden aufbaut, wobei von Stabilität geprägte Entwicklungsphasen durch wandelbehaftete Krisenphasen abgelöst werden, worauf wiederum eine neue Entwicklungsphase folgt. (Schweiger, 2012, S. 35f)

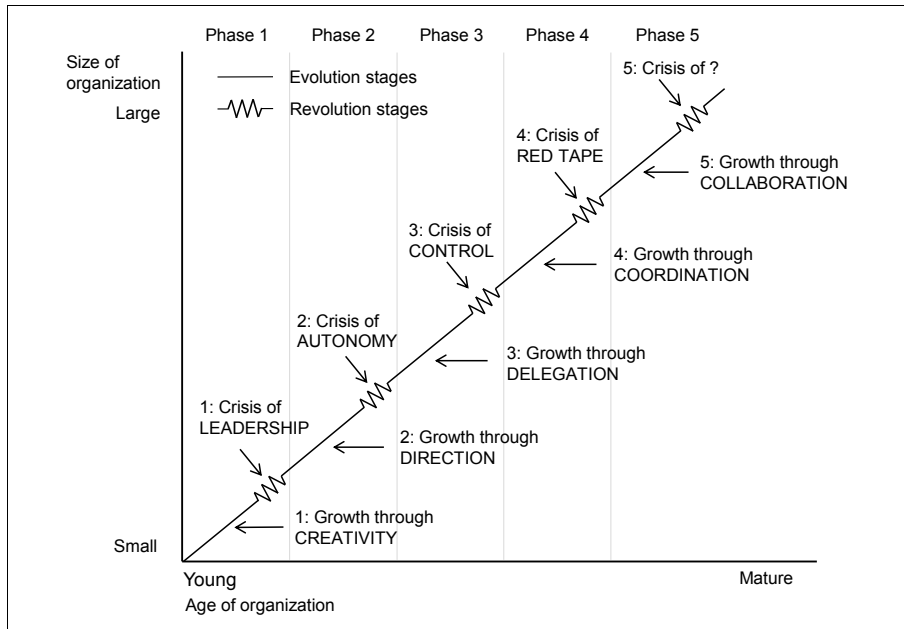


Abbildung 11: Evolutionsmodell nach Greiner (1998, S. 5): ‚Five Phases of Growth‘

Zum besseren Verständnis werden die einzelnen Phasen aus Abbildung 11 im Folgenden beschrieben:

- Phase 1:

Bei einer Unternehmensgründung liegt der Schwerpunkt auf Produkt und Markt. Typisches Merkmal dieser Phase ist, dass GründerInnen, welche meist technisch orientiert sind, nicht viel in Verwaltungstätigkeiten investieren. Ihre physische und geistige Energie geht meist völlig in die Entwicklung sowie den Vertrieb der Produkte. Die Kommunikation unter den Angestellten ist häufig und informell. Darüber hinaus haben getroffene Entscheidungen meist eine direkte Reaktion des Marktes bzw. der Kunden zur Folge. Durch das Wachsen des Unternehmens treten neue Probleme auf: Größere Produktionsabläufe verlangen neue Kenntnisse der Herstellung. GründerInnen werden auch mit anderen Problemen wie dem Finanzmanagement konfrontiert und sind oft mit der Fülle an Aufgaben überfordert. Diese Konstellation führt in den Zwischenschritt ‚Crisis of LEADERSHIP‘. (Greiner, 1998, S. 5f)

- Phase 2:

Jene Unternehmen, welche diese erste Phase durch eine fähige Geschäftsführerin oder einen fähigen Geschäftsführer überleben, erreichen eine Periode des anhaltenden Wachstums. Typische Merkmale dieser Phase sind, dass eine funktionierende organisatorische Struktur die Aktivitäten zwischen Produktion, Entwicklung und Marketing trennt. Die Kommunikation wird unpersönlicher und formeller. Ein neues Hierarchiesystem

mit AbteilungsleiterInnen wird eingeführt. Diese Konstellation führt zum Zwischenschritt ‚Crisis of AUTONOMY‘. Die Führungsebene teilt ihre Entscheidungskraft nur unzureichend mit den neuen AbteilungsleiterInnen, diese können dadurch kaum eigene neue Wege beschreiten. Die Folge daraus: MitarbeiterInnen verlassen das Unternehmen (Greiner, 1998, S. 5f).

- Phase 3:

Der nächste Schritt ist durch den erfolgreichen Umbau in eine dezentralistische Organisationsstruktur geprägt. Typische Merkmale sind: Den neu geschaffenen GeschäftsführerInnen bzw. AbteilungsleiterInnen wird mehr Verantwortung übertragen. Es werden, etwa durch Bonussysteme, Anreize für Angestellte geschaffen, die sie motivieren sollen. Kommunikation mit der Unternehmensspitze ist selten und geschieht normalerweise schriftlich, telefonisch oder durch kurze Besuche an den einzelnen Standorten. Diese neue Ordnung führt allerdings dazu, dass die Geschäftsführung die direkte Kontrolle über einen Großteil des operativen Geschäfts verliert. Die einzelnen Abteilungen arbeiten autonom und unabhängig voneinander, dieses Verhalten führt eventuell zu einer engstirnigen Haltung untereinander. Diese Schritte führen zu ‚Crisis of CONTROL‘. Hier versucht die Geschäftsführung wieder mehr Einfluss im Unternehmen zu erlangen. (Greiner, 1998, S. 5ff)

- Phase 4:

Diese Phase ist durch den Versuch, bessere Koordination untereinander zu schaffen, gekennzeichnet. Beispiele hierfür sind, dass dezentralisierte Einheiten zu neuen Produktgruppen fusioniert werden. Offizielle Prozeduren werden überarbeitet und neu eingeführt. Neue MitarbeiterInnen werden eingestellt, um unternehmensweite Programme zur Kontrolle und Vereinheitlichung zu starten. Anteilsscheine und Gewinnbeteiligung werden ausgegeben, um eine engere Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu erreichen. Trotz all dieser Maßnahmen wächst der Mangel an Vertrauen zwischen der Spitze und der Basis, zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern. Diese Entwicklung führt zu ‚Crisis of RED TAPE‘. Die Organisation ist zu groß und komplex, um durch formale Programme und rigide Systeme gesteuert zu werden. (Greiner, 1998, S. 5ff)

- Phase 5:

Die letzte wahrnehmbare Phase ist durch eine starke interpersonelle Zusammenarbeit geprägt, um die ‚Crisis of RED TAPE‘ zu überwinden. Steife Kontrolle wird durch soziale Kontrolle und Selbstdisziplin ersetzt. Diese Umwandlung ist schwierig, da die neu eingeführten Regeln wieder überarbeitet und schließlich von den MitarbeiterInnen wieder angenommen werden müssen. Kennzeichen dieser Phase ist, dass der Fokus der Problemlösung im Team stattfindet. Neue Einheiten werden interdisziplinär zusammengestellt, um spezielle Probleme zu lösen. Neue Methoden der Vertrauensbildung werden im Unternehmen getestet. (Greiner, 1998, S. 5ff)

Unternehmenslebenszyklus von technologiebasierten Jungunternehmen

Flanschger (2012, S. 19f) beschreibt und vergleicht vier Entwicklungsmodelle, wobei zwei seiner betrachteten Modelle – Greiner (1972, 1998), Glasl und Lievegoed (1993) – für Unternehmen allgemein gelten und die beiden anderen Modelle – Galbraith (1982) und Kazanjian (1988) – speziell für technologiebasierte Unternehmen konzipiert sind. Aus diesem Vergleich resultieren vier Lebenszyklusphasen, nach welchen Flanschger die Phasen seiner untersuchten Modelle einteilt:

- Gründungs- bzw. Konzeptphase
- Wachstums- bzw. Entwicklungsphase
- Reifephase
- Umwelt-Orientierungsphase

Für technologiebasierte Unternehmen ist die erste Phase, die die Produktkonzipierung und -entwicklung umfasst, dominant und mit entsprechendem Aufwand verbunden, wohingegen sie bei nicht-technologiebasierten Unternehmen eher kurz ausfällt und die Erzeugung und Einführung von Produkten auf den Markt beinhaltet. Technologiebasierte Unternehmen beschäftigen sich in dieser Phase vor allem mit der Erstellung von Konzeptstudien, mit der Herstellung von Prototypen und Produktentwicklung, ohne auf dem Markt tätig zu werden. In der Wachstumsphase soll laut Greiner der Weg von einer informellen, unstrukturierten Organisation in ein Unternehmen mit formellen, koordinierten Abläufen erfolgen. Erst in dieser Phase beginnen technologiebasierte Unternehmen mit ersten Schritten auf dem Markt und leiten mit Kleinserien ein natürliches Wachstum ein. In Unternehmen mit technologischen Produkten oder Dienstleistungen wird durch strategische Weiterentwicklungen eines Produkts oder durch Produktvariation ein Reifeprozess eingeleitet, in welchem durch das errungene Know-How und durch Standardisierung nicht mehr jene Zeit und Mittelressourcen beansprucht werden, wie in den Phasen davor. Die Reifephase stellt für technologiebasierte Unternehmen die letzte Phase im Lebenszyklus dar, da nun die Schritte bei verschiedenen Produktentwicklungen stets wiederholt werden. Produkte selbst durchlaufen zwar Produktlebenszyklen, diese Schritte sind für das Unternehmen an sich jedoch nicht mehr neu und schon bei früheren Produkten durchgeführt worden. Für Unternehmen aus dem nicht-technologiebasierten Bereich beschreibt Flanschger noch eine letzte Phase, in der vermehrt die Interaktion mit der Umwelt in den Vordergrund gestellt wird. (Flanschger, 2012, S. 20f)

Folglich können bei einem Vergleich der Entwicklungsmodelle technologiebasierter und nicht-technologiebasierter Unternehmen Unterschiede vor allem in den ersten beiden Phasen festgestellt werden:

„Bei Betrachtung des Lebenszyklus technologiebasierter Unternehmen treten Unterschiede somit am stärksten in den ersten zwei Phasen zutage. Je schneller die Produktentwicklung abgeschlossen ist, desto schneller können die Unternehmen in die spätere Wachstumsphase bzw. in die Reifephase gelangen.“

(Flanschger, 2012, S. 20)

2.1.8 Technologiebasierte Jungunternehmen

In diesem Kapitel geht der Autor zunächst auf die Merkmale technologieorientierter Unternehmen ein. Im weiteren Verlauf wird die NACE-Klassifizierung aufgearbeitet. Dieser Schritt ist notwendig, um ein besseres Verständnis der Einordnung von technologiebasierten IT-Jungunternehmen in der Wirtschaft zu erlangen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Aufarbeitung des Vergleiches von technologieorientierten Wachstumsunternehmen zu etablierten Unternehmen.

Hochtechnologiebasierte Jungunternehmen haben laut Völker (2007, S. 4) eine, am Industriedurchschnitt gemessene, überdurchschnittlich hohe Forschungs- und Entwicklungsintensität. In der Regel liegt diese bei über 3,5% des Gesamtumsatzes eines Unternehmens.

Merkmale technologieorientierter Unternehmer

Das Hauptmerkmal von technologiebasierten Jungunternehmen ist laut Schultz (2011, S. 38), dass diese einen überdurchschnittlichen Anteil ihrer Ressourcen in Forschung und Entwicklung investieren. Mit diesem hohen Einsatz werden Produkte oder Prozesse mit einem hohen Grad an Know-How und systematischer Verwendung von naturwissenschaftlichen und technischen Grundlagen unter Anwendung von neuesten Technologien entworfen, konstruiert, produziert und auf den Markt gebracht.

Grinstein und Goldmann (2006, S. 1ff) kristallisieren aus ihrer Forschung verschiedene Dimensionen heraus, die technologiebasierte Jungunternehmen definieren. Forschung und Entwicklung werden dabei als Kernbereiche eines Unternehmens bezeichnet. Zudem werden technologiebasierte Jungunternehmen als wesentlich innovativer und unternehmerischer als andere Unternehmen charakterisiert.

Industrieklassifikationen nach NACE

Zum besseren Verständnis von technologiebasierten IT-Jungunternehmen wird diese anhand von NACE erklärt. NACE (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne) ist ein System zur Klassifizierung von Wirtschaftszweigen, welche auf Basis der ISIC (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) von der Europäischen Union (EU) entwickelt wurde. Um Daten einheitlich und gemeinsam einordnen zu können, wird diese Systematik für eine gemeinsame Statistik aller EU Länder von ‚EUROSTAT‘ verwendet (Eurostat, 2008, S. 13).

Eine NACE-Klassifizierung ist für eine detaillierte Zuordnung von Unternehmen zu verschiedenen Wirtschaftszweigen relevant. Die unter die einzelnen Klassen fallenden Unternehmen üben so weit wie möglich die gleichen Tätigkeiten aus und haben vergleichbare Produkte (Wirtschaftskammer Österreich, 2015, S. 26).

Die mögliche Einteilung von technologiebasierten IT-Jungunternehmen erfolgt in den Gruppen 62-63 nach NACE. In Tabelle 1 wird, zur besseren Übersicht, die NACE-Klassifizierung grafisch dargestellt.

NACE-CODE	Titel
62	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie
62.01	Programmierungstätigkeiten
62.02	Erbringung von Beratungsleistungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie
62.03	Betrieb von Datenverarbeitungsanlagen für Dritte
62.09	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen der Informationstechnologie
63	Informationsdienstleistungen
63.1	Datenverarbeitung, Hosting und damit verbundene Tätigkeiten; Webportale
63.11	Datenverarbeitung, Hosting und damit verbundene Tätigkeiten
63.12	Webportale
63.9	Erbringung von sonstigen Informationsdienstleistungen
63.91	Korrespondenz- und Nachrichtenbüros
63.99	Erbringung von sonstigen Informationsdienstleistungen a.n.g.

Tabelle 1: NACE-Klassifizierung von IT-Start-ups laut Wirtschaftskammer Österreich (2015, S. 26)

Technologieorientierte Wachstumsunternehmen

Im Folgenden werden Merkmale technologieorientierter Wachstumsunternehmen nach Achleitner und Bassen (2003, S. 9f) erläutert:

- Eigentümergeprägte Entscheidungsprozesse: hohe Zentralisation, persönliche Weisung als dominierendes Koordinationsinstrument.
- Zumeist kurze Existenz, wodurch wenige Vergangenheitsdaten vorliegen, die als Grundlage für Entscheidungen dienen können.
- Dynamische Umwelt: Neue Branchen müssen sich erst formieren, deshalb ist die Dynamik der Umwelt deutlich stärker als bei etablierten Unternehmen.

- Ressourcenknappheit: Finanzielle Ressourcen und Human Resources sind meist sehr beschränkt.
- Aufbauinvestitionen in immaterielle Vermögensgegenstände: hohe Forschungs- und Entwicklungskosten für innovative Produkte und Dienstleistungen in wettbewerbsintensiven Märkten.
- Negative Cashflows/keine Gewinne: Liquide Mittel müssen meist für Investitionen genutzt werden.
- Finanzierung über Venture Capital: Großvolumige Finanzierung verstärkt über Venture Capital Gesellschaften

Technologieorientierte Wachstumsunternehmen verändern sich sukzessive, wodurch sich verschiedene Zwischenstufen auf dem Weg vom jungen zum etablierten Unternehmen ergeben. Wachstumsunternehmen werden dadurch charakterisiert, dass ihr Unternehmenswert ein überproportionales Wachstumspotenzial aufweist. In Abbildung 12 sind die Merkmale technologieorientierter Wachstumsunternehmen grafisch dargestellt (Achleitner & Bassen, 2003, S. 9f).

Etabliertes Unternehmen

Als etabliert wird ein Unternehmen bezeichnet, sobald der ‚Etablierungs- bzw. Reifungsprozess‘ von der ‚Early-Stage‘ über die ‚Expansion-Stage‘ bis zur ‚Late-Stage‘, welcher in Abbildung 12 dargestellt ist, abgeschlossen ist und die dargestellten Merkmalsausprägungen zutreffen. In Abbildung 12 sind die Unterschiede zwischen etablierten und technologieorientierte Unternehmen aufgelistet (Gruber, Harhoff, & Tausend, 2003, S. 32):

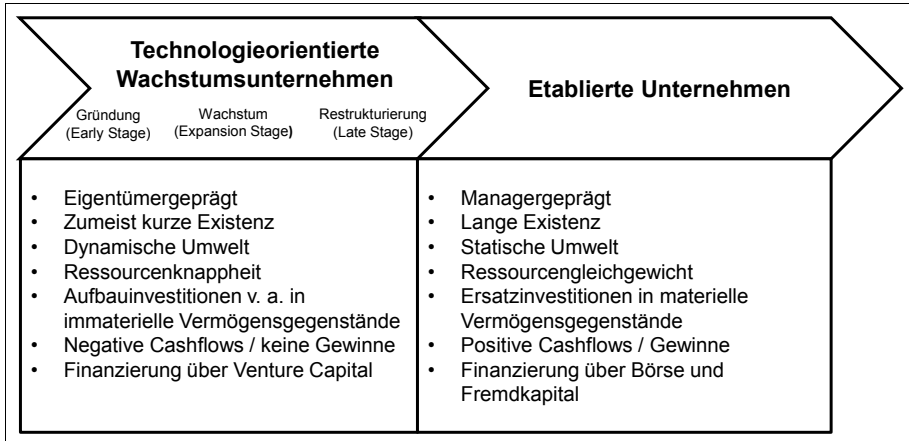


Abbildung 12: Merkmale von technologieorientierten Wachstumsunternehmen und etablierten Unternehmen (Achleitner & Bassen, 2003, S. 11)

Flanschger (2012, S. 20f) teilt einige von Gruber und Harhoff definierte Begriffe, wie zum Beispiel Gründungsphase und Entwicklungsphase, in die von ihm erkannten Lebenszyklusphasen von technologiebasierten Jungunternehmen ein (siehe Abbildung 13). Hierbei nimmt Flanschger eine Unterteilung hinsichtlich der Finanzierungsphasen von Jungunternehmen vor und unterscheidet zwischen der ‚Pre-Seed-Phase‘ und der ‚Seed-Phase‘, welche neben der ‚Start-up-Phase‘ Teil der ersten Finanzierungsphase von Unternehmen sind. In der ersten Phase erfolgt keine Finanzierung durch ‚Cash-Flow‘ und Unternehmen sind auf Investoren angewiesen, die sich jedoch meist zurückhalten, da das eigene Risiko aufgrund nicht absehbaren Erfolgs sehr hoch ist.

Gründer, Start-ups und ‚new-technology-based-firms‘ können sowohl in der ‚Pre-Seed-Phase‘, als auch in der ‚Seed-Phase‘ stehen. Ein Jungunternehmen besteht nach der formellen Gründung des Jungunternehmens, währenddessen für die Bezeichnung ‚Start-up‘ und ‚GründerInnen‘ keine formelle Gründung zwingend notwendig ist. (Flanschger, Winkler, & Reinisch, 2012, S. 22)

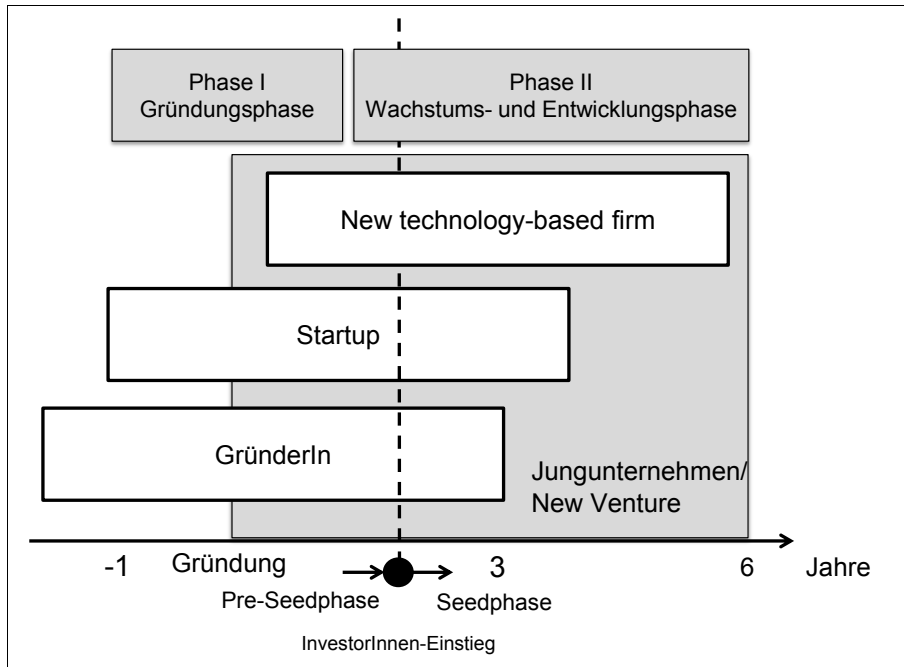


Abbildung 13: Einteilung der oben definierten Begriffe in den Unternehmenslebenszyklus nach Flanschger (2012, S. 22)

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff technologiebasierten Jungunternehmen folgendes verstanden:

- Ein technologiebasiertes Jungunternehmen ist innovativer als andere Unternehmen, die in derselben Branche tätig sind. Ein wichtiger Kernbereich der Unternehmensstruktur basiert auf Forschung und Entwicklung.
- Ein technologiebasiertes Start-up verhält sich zu einem technologiebasierten Jungunternehmen wie ein Start-up zu einem Unternehmen, mit der Ausnahme, dass schon in Frühzeiten ein erheblicher Teil der Startressourcen in Forschung und Entwicklung gesteckt wird

2.1.9 Erfolg

Erfolg ist, laut Jacobsen (2003, S. 40), schwer zu definieren und wird unterschiedlich, subjektiv interpretiert. Genauso verhält es sich mit Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Allgemein lässt sich Erfolg als „positives Ergebnis einer Bemühung“ (Duden, 2013) bezeichnen. Eine sehr allgemein gehaltene Definition liefert Martens (2009, S. 35), der Erfolg als das Erreichen von selbst gesetzten Zielen definiert. Im Kontext der Betriebswirtschaftslehre wird Erfolg meistens finanzkennzahlbezogen (ROI, Gewinn/Verlust u.a.) definiert. Kaplan und Norton (1992, S. 71ff) zeigen auf, dass dieser beschränkte Ansatz

zur Definition und in weiterer Folge die Messung des Erfolgs durch ein System bestehend aus einer Summe von mehreren Kennzahlen, der ‚Balanced Scorecard‘, zu ersetzen sei. Einen innovativen Ansatz bietet beispielsweise Flanschger (2012, S. 35). Er unterscheidet zwei Bereiche, den finanziellen bzw. wirtschaftlichen Erfolg und den technischen Erfolg. Als Messgrößen für den finanziellen bzw. wirtschaftlichen Erfolg werden der Jahrescashflow und der ‚Gelderfolg‘ bzw. der Jahresumsatz genannt.

Einen weiteren Ansatz zur Definierung von Erfolg liefert Kraus (2006, S. 25f). In seinem Buch „Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmer“ erörtert er den Erfolg eines Unternehmens als ein Zusammenspiel zwischen Geschäftspolitik und Struktur des Marktes. Er gibt an, dass der Erfolg eines Unternehmens hauptsächlich von den Charakteristika der zugehörigen Branche abhängig ist. Des Weiteren führt Kraus aus, dass Erfolg hauptsächlich durch Erweiterung bzw. Sicherung eines Marktanteils erreicht werden kann. Diese Sichtweise bestätigen junge Unternehmen nicht, da diese auch oft mit einem niedrigen Marktanteil erfolgreich sind, indem sie eine lukrative Marktnische besetzen, die von den bisherigen ‚Platzhirschen‘ freigelassen wurde.

Eine direkt auf Unternehmen bezogene Definition des Begriffs Erfolg liefert Hutzschenreuter (2009, S. 93f). Er beschreibt Unternehmen als planvoll organisierte sozio-ökonomische Systeme, welche Güter bzw. Dienstleistungen herstellen bzw. anbieten und diese am Markt verwerten. Der Erfolg eines Unternehmens hängt dabei davon ab, wie und ob, die von UnternehmerInnen formulierten, Ziele erreicht werden. Hutzschenreuter sieht an dieser Stelle den Begriff Erfolg bzw. Misserfolg als Abgleich zwischen selbsterstellten Zielen und erreichten Ergebnissen. Daraus wird ersichtlich, dass es sich bei dem Begriff ‚Erfolg‘ um eine subjektive Größe handelt.

Eine weitere Definition gibt Schweiger. Er definiert Erfolg allgemein als „*[den] Grad der Zielerreichung und weiterführend als das Erreichen eines positiv bewerteten Ergebnisses*“ (Schweiger, 2012, S. 35ff). Zudem führt er weiter aus, dass der in der Betriebswirtschaft sehr eng gefasste Erfolgsbegriff als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand für technologiebasierte Jungunternehmen nicht immer relevant ist, da Erfolg vor allem von individuellen Zielgrößen der Gründer (z.B. unternehmerische Unabhängigkeit, differenziertes Technologieniveau, Erreichen einer bestimmten Marktposition, usw.) abhängt (Schweiger, 2012, S. 35ff). Unternehmenserfolg kann als „*die Realisierung einer positiven qualitativen und/oder quantitativen Entwicklung des Unternehmens im Wettbewerb*“ (Schweiger, 2012, S. 39) definiert werden. Werden zusätzlich zu den objektiven (qualitative und quantitative) Erfolgsindikatoren subjektive Kriterien berücksichtigt, so entsteht ein komplexer Erfolgsbegriff, der an die Entwicklung eines jungen Unternehmens gebunden ist.

Flanschger (2012, S. 181) hat in seiner Arbeit festgestellt, dass Erfolg in vielen Jungunternehmen schlicht durch Erreichen oder Nichterreichen von Zielen definiert wird. Er

kritisiert diese Definition und schlägt vor – nicht nur den Grad der Zielerreichung zu betrachten – sondern auch den Weg bzw. den Prozess, der zu Erreichung der Ziele führt.

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff ‚Erfolg‘ folgendes verstanden:

- Erfolg ist eine individuell-festgelegte, auf eine bestimmte Branche bezogene, subjektiv beschreibbare Größe.
- Erfolg ist nicht direkt empirisch messbar. Der Begriff meint viel mehr das Erreichen der selbst gesteckten Ziele.
- Erfolg lässt sich in wirtschaftlichen und technischen Erfolg einteilen.

2.1.10 Scheitern

Guy Kawasaki (2014), erfolgreicher Unternehmer und Buchautor, beschreibt den Prozess einer Unternehmensgründung mit dem Wunsch, etwas Bedeutsames zu schaffen.

„Dieser Wunsch ist natürlich kein Garant für den Erfolg, aber wenn man scheitert, hat man immerhin etwas Sinnvolles getan“ (Kawasaki, 2014, S. 5)

Jeder Sprung in die Selbstständigkeit birgt die Gefahr des Scheiterns. Wie aus dem Bericht des BMWFW (2015, S. 14) hervorgeht, sind besonders die ersten drei bis vier Jahre nach einer Unternehmensgründung krisenanfällig. In den darauffolgenden Jahren nimmt die Krisenanfälligkeit kontinuierlich ab, bis sie sich langfristig, sehr niedrig, bei 1% einpendelt. In Abbildung 14 ist die Insolvenzquote in Jahren nach der Gründung und in Zusammenhang mit der Gesamtwirtschaft dargestellt. Daraus lässt sich klar erkennen, dass sich erst nach acht oder neun Jahren einer Unternehmensgründung eine Stabilisierung der Insolvenzquote einstellt.

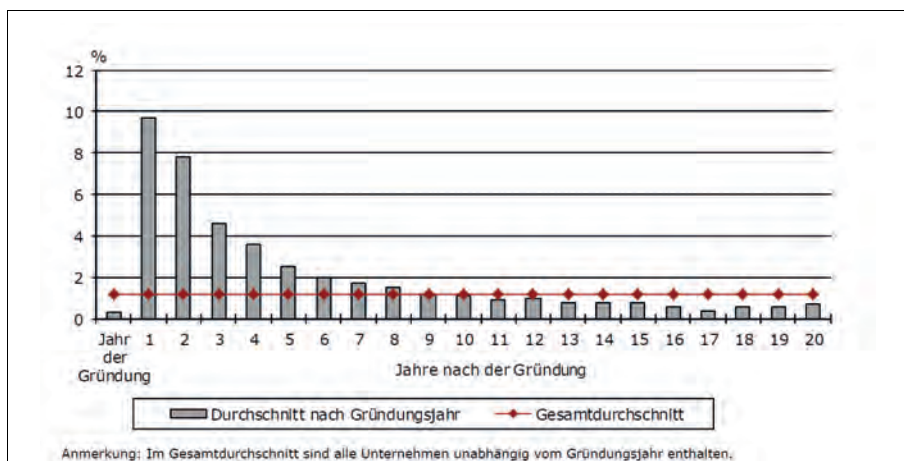


Abbildung 14: Insolvenzquote Österreich 2013 (BMWFW, 2014, S. 21)

In Abbildung 15, welche vom BMWFW (2015, S. 14) erstellt wurde und auf fünf Jahre bezogen ist, ist Österreich bei der Gründungs- und Schließungsquote (bezogen zur Zahl der aktiven Unternehmen in Österreich in Prozent) im unteren Drittel (rechte Statistik). Was aber ebenfalls ersichtlich ist, ist die Tatsache, dass die in Österreich neu gegründeten Unternehmen besonders überlebensstark sind. Bei der 5-jährigen Überlebensquote ist Österreich im Euro-Raum unter den Top drei (linke Statistik).

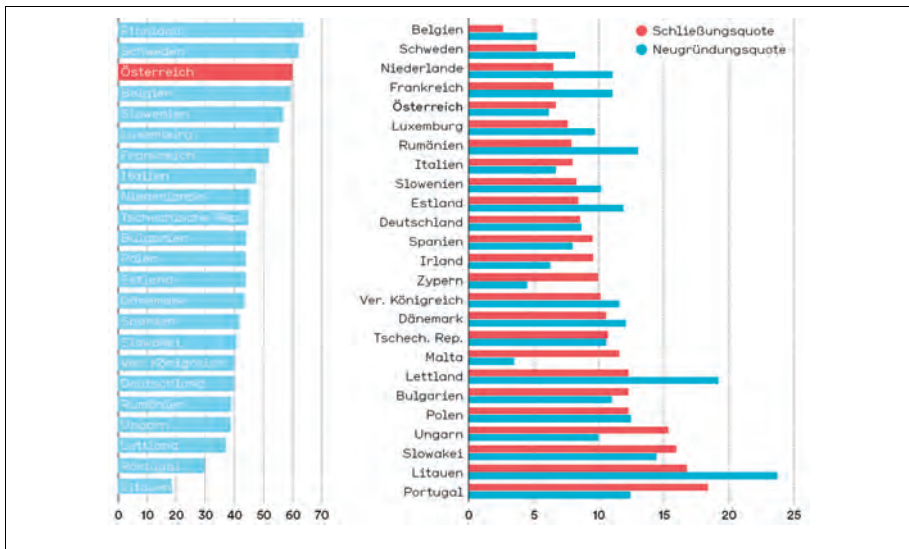


Abbildung 15: Europäischer Vergleich der Gründungs- und Schließungsquote (BMWFW, 2015, S. 24)

Stokes und Blackburn (2002, S. 17ff) sowie Pretorius (2009, S. 1f) sind der Meinung, dass ein Unternehmen dann gescheitert ist, wenn es die benötigten finanziellen Ressourcen nicht aufbringen kann, die ein wirtschaftliches Weiterbestehen ermöglichen. Außerdem ist das gescheiterte Unternehmen laut Pretorius (2009, S. 1f) unfähig, offene Verbindlichkeiten zu begleichen. Des Weiteren ist es laut Watson und Everett (1996, S. 45ff) sowie Wu (2010, S. 1f) nicht möglich, profitabel bzw. zahlungsfähig zu bleiben und es wird versucht weitere Verluste zu verhindern.

Ein gescheitertes Unternehmen muss nicht unbedingt das Ende der Idee einer eigenständigen Firma sein. Speziell in Amerika ist der Markt diesbezüglich fortschrittlicher als in Europa. Wie aus dem Genome-Report (2012, S. 1ff) hervorgeht, haben viele GründerInnen erst mit ihrem zweiten oder dritten Start-up dauerhaften Erfolg. Dies begründet sich in der Tatsache, dass aus vorangegangenen Fehlern gelernt wird. Die Lage in Österreich ist diesbezüglich noch sehr antiquiert. Wie aus dem Bericht „Ein Start-up gründen ist kein 40 Stunden Job“ (2015, S. 1f) hervorgeht, ist die Kultur des Scheiterns negativ

besetzt. Besonders schwer ist es immer die richtigen Teammitglieder zu finden, die selbstinitiativ und motiviert sind, den schwierigen Weg eines Start-up mitzugehen.

Wie aus dem Bericht der New Yorker Venture-Capital-Plattform CB Insights (2015, S. 2f), welche im Jahr 2014 101 gescheiterte Start-ups analysiert hat, eindeutig zu entnehmen ist, haben fast die Hälfte (42 Prozent) der betroffenen, gescheiterten Start-ups am Bedarf des Marktes vorbei produziert. Ein Drittel (29 Prozent) hatte zu geringes Kapital, um ihre Ziele zu erreichen und bei einem Viertel (23 Prozent) hat das Team nicht harmoniert. Die Ursachen des Scheiterns sind meist rein unternehmensinterne Dinge, welche, bei richtiger Vorarbeit, grundsätzlich vermeidbar sind. Aus dem Bericht gehen aber auch die zwei häufigsten unternehmensexternen Ursachen hervor: Konkurrenzfähige Mitbewerber (19 Prozent) und falscher Zeitpunkt der Produkteinführung auf dem Markt (13 Prozent).

In Abbildung 16 sind die Gründe für das Scheitern dargestellt.

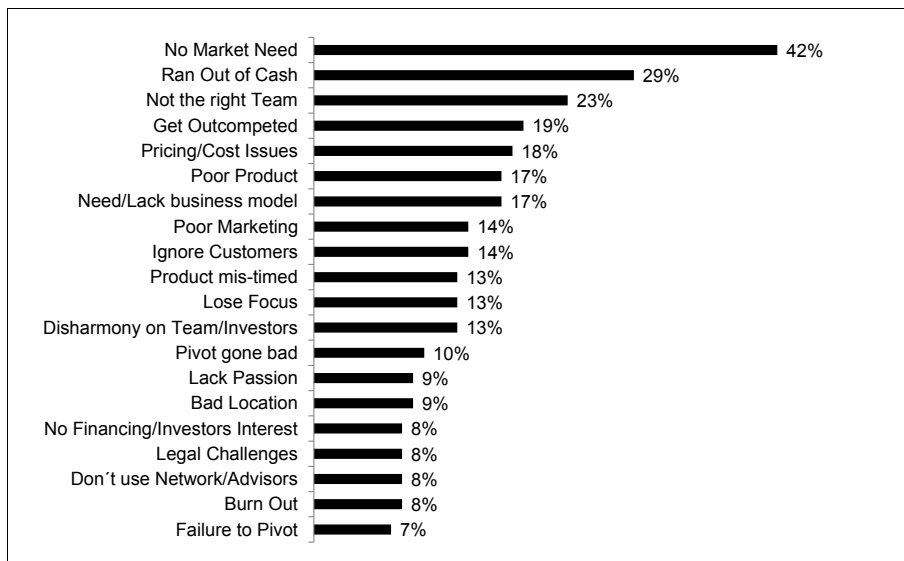


Abbildung 16: Häufigste Gründe für das Scheitern von Start-ups (CB Insights, 2015, S. 2)

Bei der Betrachtung von technologiebasierten Jungunternehmen kann hingegen mehrheitlich ausgeschlossen werden, dass die fehlenden technischen Fähigkeiten der Grund für einen Misserfolg des Jungunternehmens sind. Dies zeigt eine Analyse von US-amerikanischen ‚new technology ventures‘ (NTV), welche zwischen 1991 und 2000 gegründet worden sind (Song, Podoyntsyna, van der Bij, & Halman, 2008, S. 7ff).

Für diese Arbeit wird zusammenfassend unter dem Begriff ‚Scheitern‘ folgendes verstanden:

- Ein Unternehmen ist dann gescheitert, wenn seine finanziellen Ressourcen aufgebraucht sind und das Unternehmen Insolvenz anmelden muss, sprich zahlungsunfähig oder überschuldet ist.
- Des Weiteren muss jedoch angeführt werden, dass gescheiterte Unternehmen grundsätzlich nicht per se schlecht sind. Sie bieten anderen Gründern die Möglichkeit, aus deren Fehlern zu lernen. Diese ‚neue‘ Kultur des Scheiterns muss in Österreich erst noch erlernt werden, denn es kann sein, dass erst aus der Gründung des zweiten oder dritten Start-up desselben Gründers ein erfolgreiches Unternehmen wird.

2.1.11 Förderungen

Unter einer Förderung ist, laut der österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG), ein nicht rückzahlbarer finanzieller Zuschuss zu verstehen (Forschungsförderungsgesellschaft Österreich, 2015, S. 1f). Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Fördergeber innerhalb Österreichs kurz beschrieben.

AWS

Das Austria Wirtschaftsservice (AWS) ist die Förderbank Österreichs und bietet vor allem finanzielle Unterstützung für Unternehmen – speziell auch für junge oder innovative Unternehmen. Genauer gesagt zählen Zuschüsse, zinsbegünstigte ‚erp-Kredite‘ und Garantien zum Angebot des AWS. Zusätzlich steht das AWS mit Know-How und Informationen für GründerInnen bereit. Die zeitliche Förderungsphase geht von der Pre-Seed-Phase bis zur Phase der internationalen Expansion. Für innovative, kreative Sparten wird zusätzlich noch das Impulse Programm angeboten (Austria Wirtschaftsservice, 2015, S. 1f).

SFG

Die Steirische Wirtschaftsförderung (SFG) ist, wie der Name schon sagt, für steirische Unternehmen zuständig und untersteht finanziell der steirischen Landesregierung. Sie hat fünf Schwerpunkte: Standortentwicklung, Innovationsförderung, Unternehmertum, Qualifizierung und Internationalisierung. Es werden primär Förderungen ausgegeben. Die SFG unterhält darüber hinaus einige Impuls- und Kompetenzzentren mit dem Ziel der Grundlagen- als auch der Anwendungsforschung (Steirische Wirtschaftsförderung, 2015, S. 1f).

WKO

Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO), ist ein eigenständiges Unternehmen. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer ist per Gesetz zur Mitgliedschaft verpflichtet. Die WKO bietet mit dem Gründerservice eine breite Plattform für rechtliche und wirtschaftliche Beratung, Versicherungsauskünfte, Planrechnung, Hilfe bei der Erstellung von Businessplänen etc. (Wirtschaftskammer Österreich, 2015, S. 1f).

FFG

Die Forschungsförderungsgesellschaft Österreich (FFG) ist für Förderungen im Bereich Forschung zuständig. Dies ist nicht nur, aber vor allem für die meisten technologischen Sparten von großer Bedeutung. Das wichtigste Angebot für Jungunternehmen stellt das AplusB dar (Forschungsförderungsgesellschaft Österreich, 2015, S. 1f).

Private Inkubatoren

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass ‚Non-Profit‘ Inkubatoren aus der öffentlichen Hand finanziert werden und dass gewinnorientierte Inkubatoren von Privaten betrieben werden. (Mian, 1994, S. 515-528).

Industrielle Inkubatoren

Einige wenige große Firmen betreiben einen eigenen Inkubator. Die Firmen versprechen sich davon Innovation und Know-How für ihr Unternehmen. Der Vorteil für JungunternehmerInnen besteht im sehr ausgeprägten technischen und unternehmerischen Wissen der Betreuer. Es werden nur Unternehmen aufgenommen, die aus derselben Branche wie das Großunternehmen kommen, da ansonsten kein technischer Support geboten werden kann.

Weitere Fördergeber

Auch kleinere Institutionen bieten oft Hilfestellungen, meistens in Form von Beratung, oder wie z.B. das Ideentriebwerk Graz in Form von Netzwerkveranstaltungen, an. Weiter zu erwähnen sind Interessensvertretungen. Hier erwähnt sei die, vor allem für JungunternehmerInnen wichtige, Junge Wirtschaft.

Gründer- und Impulszentren in Österreich

Gründerzentren sind explizit für GründerInnen vorgesehene Zentren. Sie bieten eine Infrastruktur, wie Schreibtische, Computer, Internet, Büroeinrichtung (z.B.: Drucker), Besprechungs- und Aufenthaltsräume etc. Zusätzlich stehen meist BeraterInnen für gründungsrelevante Themen zur Verfügung. Dies umfasst unter anderem wirtschaftliche und rechtliche Beratung, aber auch Finanzierungsberatung, Unternehmensführung, Vertriebsorganisation usw. Die Zentren haben meist ein großes Netzwerk, welches die Unternehmen nutzen können, um FinanzgeberInnen zu akquirieren, sich mit ehemaligen NutzerInnen des Zentrums auszutauschen oder um die Personalsuche zu erleichtern. Diese Zentren bieten außerdem einen großen Synergieeffekt durch gemeinsames Auftreten, durch ein positives Image sowie durch die Werbewirksamkeit des Zentrums (Kailer & Weiß, 2012, S. 100f). In Kompetenzzentren werden Forschungsprogramme auf höchstem Niveau durchgeführt. In diesen Forschungseinrichtungen werden Grundlagenforschung, industrielle Forschung und experimentelle Entwicklung betrieben (Steirische Wirtschaftsförderung, 2013).

Auf der Innovationslandkarte des Verbands der Technologiezentren Österreichs (VTÖ), BMWFW und Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) sind

momentan 88 solcher Zentren in Österreich verzeichnet (Verband der Technologiezentren Österreichs, 2013). Durch die Ansiedlung von Klein- und Mittelunternehmen sowie die Förderung zur Entstehung neuer Unternehmen, wird der Wirtschaftsstandort ausgebaut und Arbeitsplätze geschaffen. Alle Bundesländer haben eigene Agenturen entwickelt, die sich intensiv mit dem Thema Wirtschaftsstandort befassen. Die Steiermark bietet durch die SFG ein breites Programm an Förderungen. Einer der fünf Schwerpunkte ist, wie bereits an einer früheren Stelle angeführt, die Standortentwicklung. Der SFG gehören einige Impulszentren und Kompetenzzentren. Bei einigen weiteren sind sie beteiligt. Insgesamt existieren momentan 15 Impulszentren in der ganzen Steiermark (Steirische Wirtschaftsförderung, 2013).

Das Innovationszentrum ist auf die Förderung von technologiebasierten Jungunternehmen fokussiert, gefördert werden jedoch nicht nur Jungunternehmen, sondern auch andere Klein- und Mittelunternehmen. In Technologiezentren liegt der Schwerpunkt bei Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten der Unternehmen. Ein Gewerbepark bietet bezugsfertige Büros und hat keinen Branchenschwerpunkt. Technologieparks legen ihren Schwerpunkt hingegen auf technologieorientierten Unternehmen (Kailer & Weiß, 2012, S. 101f).

2.1.12 Finanzierung

Unter Finanzierung wird die Akquirierung von finanziellen Mitteln verstanden, um stets ausreichend liquide Mittel zur Verfügung zu haben (Hahn, 2014, S. 5f). Eine solche Finanzierung besteht meist aus Krediten und ähnlichen zurückzuzahlenden Geldern. Finanzierungsstruktur sowie Kapitalherkunft sind einer der wesentlichsten Punkte bei der Gründung eines Start-ups. Die Entwicklungsgeschwindigkeit eines Start-ups hängt zum großen Teil davon ab, ob sich GründerInnen auf eigentliche Geschäftsentwicklungen konzentrieren können oder ob sie ihre Aufmerksamkeit ständig auf die Aufrechterhaltung der Liquidität lenken müssen. Bezüglich der zur Verfügung stehenden Kapitalquellen sollte grundsätzlich zwischen Innen- und Außenfinanzierung sowie der Rechtsstellung der Kapitalgeber in Eigen- und Fremdkapital unterschieden werden. (Hahn, 2014, S. 33) Abbildung 17 gibt einen Überblick über mögliche Finanzierungsstrukturen.

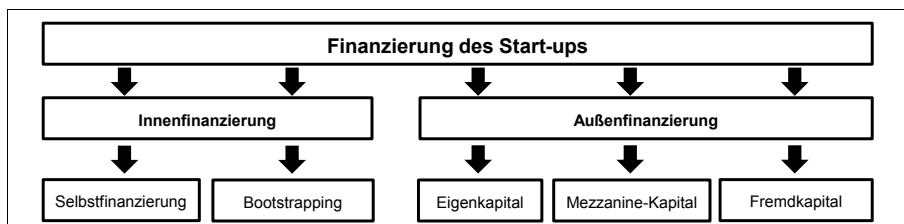


Abbildung 17: Finanzierungsstruktur in Anlehnung an Hahn (2014, S. 34)

Besonderheiten bei der Finanzierung von Start-ups

Fueglistaller, Müller, Volery & Müller (2012, S. 261) definieren einige Besonderheiten bei der Finanzierung von Start-ups:

- Größenbedingte Finanzierungsnachteile: Der Kapitalbedarf zur Finanzierung eines Start-ups ist relativ hoch, wenn der Aufwand im Verhältnis zur Finanzierungssumme betrachtet wird.
- Kapitalmarktfähigkeit selten vorhanden: Aufgrund der Größe eines Start-ups zu Beginn seiner Tätigkeit ist die Beschaffung von Geldmitteln am freien Markt äußerst schwierig. Aufgrund der geringen Sicherheiten sind klassische Finanzierungswege über eine Bank oft nicht möglich. Als Alternative bietet sich aber das Konzept des Crowdfunding immer mehr an.

Von österreichischen Start-up GründerInnen haben 89,9% ihr eigenes Geld investiert, 48,6% haben Gelder staatlicher Förderungen erhalten, 24,8% Kapital von Familie und Freunden, 23,9% Finanzspritzen von sogenannten Business Angels, 10,1% haben Risikokapitalgeber an Bord und 11% haben Bankkredite aufgenommen (Fassl & Dömötör, 2015, S. 6).

Alternative Finanzierungsmethoden

Nur wenige UnternehmerInnen verfügen bereits zu Beginn über ausreichend liquide Mittel, um ein Unternehmen aufzubauen. Wie in Abbildung 18 gezeigt wird, werden JungunternehmerInnen zu Anfang vor allem durch Bekannte und Verwandte gefördert oder durch Förderungen aus öffentlicher Hand. Öffentliche Förderungen werden vor allem in Form von Krediten, Zuschüssen, Haftungen und Garantien angeboten.

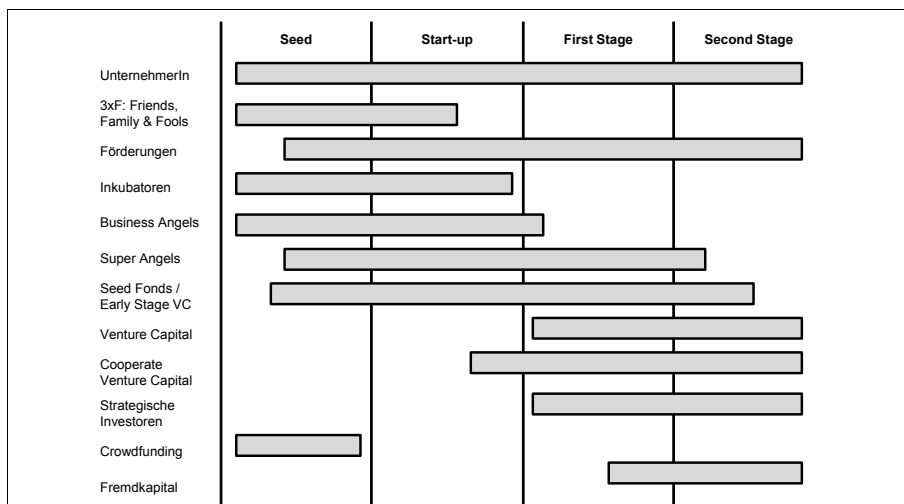


Abbildung 18: Finanzierungsarten je nach Unternehmenslebenszyklus (Junge Wirtschaft, 2013, S. 12)

Die Seed-Finanzierung sei hierbei besonders hervorgehoben. In diesem Stadium benötigt das Unternehmen Kapital nicht, um eigentliche operative Tätigkeit auszuführen, sondern um die Entwicklung der Unternehmensidee voranzubringen. In diesem Stadium findet normalerweise die Ausarbeitung des Businessplanes statt. Diese Konstellation birgt aber Schwierigkeiten in sich, denn KapitalgeberInnen müssen eine außerordentliche Risikobereitschaft an den Tag legen, wenn diese ein Unternehmen finanziell unterstützen, das noch keinen Businessplan vorlegen kann (Hahn, 2014, S. 83f).

Eine ähnliche Ansicht über die Seed-Phase kommt von Reichle. Er sieht, genau wie Hahn, in der Seed-Phase die Phase der wichtigsten Entscheidungen:

„Die (Pre-) Seed-Phase umfasst den Zeitraum vor dem eigentlichen Gründungsakt. In diesem Stadium fassen die Gründer den Gründungsentschluss und erstellen das Unternehmenskonzept sowie den Businessplan. Wichtige Entscheidungen bezüglich Standort und Rechtsform des Start-ups sind zu treffen. Insbesondere müssen die Gründer die Finanzierungsmöglichkeiten abwägen und erste Investitionen zum Start des Unternehmens tätigen. Schließlich sind die berufliche und wirtschaftliche Existenz der Gründer zu bedenken und entsprechende Entscheidungen zu treffen“

(Reichle, 2010, S. 18)

Um diese mögliche Finanzierungslücke insbesondere im Hochtechnologiebereich schließen zu können, gibt es eine Reihe von öffentlichen Förderprogrammen, um das Zurückscheuen von privaten Investoren vor nicht ausgereiften Ideen ausgleichen zu können. (BMWFW, 2015, S. 54)

In Abbildung 19 wird ein Überblick über Förderprogramme und Initiativen auf dem Weg zur Gründung gegeben:

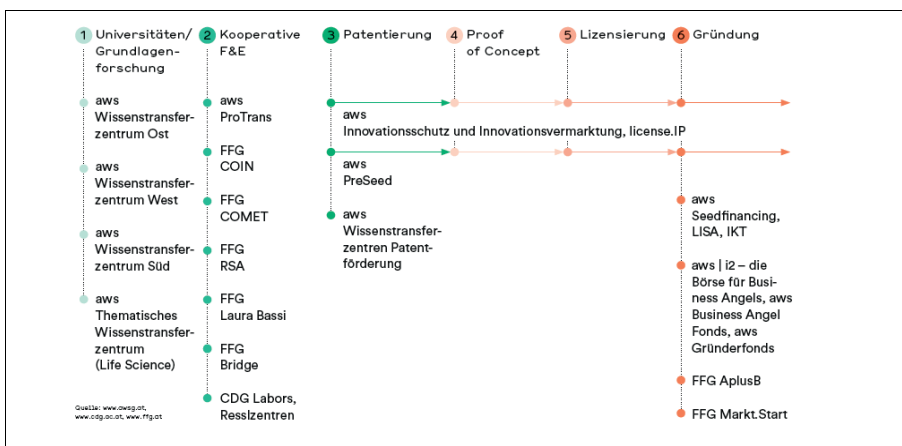


Abbildung 19: Seed-Förderprogramme (BMWFW, 2015, S. 54)

Im Folgenden werden weitere Finanzierungsmöglichkeiten kurz beschrieben:

Crowdfunding

Das Prinzip des Crowdfunding ist im Wesentlichen kein Neues und unterscheidet sich – was die Vorgehensweise betrifft – kaum von Hilfsprogrammen, die sich mithilfe von Spenden aufrechterhalten. Der wesentlichste Unterschied zur klassischen Spende ist, dass UnterstützerInnen sogenannte ‚Perks‘ als Gegenleistungen erhalten. Crowdfunding ist im Zeitalter von Internet und Social-Media-Plattformen schnell und unkompliziert geworden. So können potenzielle Unterstützerinnen und Unterstützer auf der ganzen Welt unterschiedliche Unternehmensideen in verschiedenen Ländern fördern und koordinieren. (Kaltenbeck, 2011, S. 7f)

Business Angels

„Business Angels sind Privatpersonen, die sich im Austausch mit Anteilen an Unternehmen direkt und ohne formellen Mittler beteiligen. Ihre Leistung besteht dabei in zwei Bereichen: Bereitstellung von Kapital und informeller Unterstützung.“

(Brettel, Rudolf, & Witt, 2005, S. 49)

Business Angels sind Partner, die vor allem mit finanziellen Mitteln, aber auch mit Know-How und Kontakten Hilfestellung leisten. Hinter Business Angels stehen also Personen, die Erfahrung in wirtschaftlichen Themenbereichen aufweisen können und vielleicht selbst ein Unternehmen gegründet oder geleitet haben (Austrian Investor Angels Association, 2015).

Super Angels

Super Angels sind Personen und stellen eine Vermischung aus Business Angels und Venture Capital Fonds dar. Es wird Geld aus einem Fond in Jungunternehmen investiert, gleichzeitig stellen die Investoren aber auch ihr Know-How zur Verfügung. (Junge Wirtschaft, 2013, S. 1f)

Venture Capital Gesellschaften

Venture Capital Gesellschaften treten ab einem Finanzierungsvolumen von etwa 250.000€ auf. Sie können bereits in der Seed-Phase oder erst später in der Wachstumsphase angesprochen werden (Stefan, 2007, S. 62f). Es handelt sich meist um öffentliche Fonds, die den UnternehmerInnen Eigenkapital zur Verfügung stellen, zusätzlich beraten und Einfluss auf die Führungsebene eines Unternehmens beanspruchen (Drukarczyk, 2008, S. 325).

Industrielle Investoren – Corporate Venture

Während bei Finanzinvestoren eher die Rendite im Vordergrund steht, sind bei industriellen Investoren eher strategische Ziele, wie z.B. Innovation und neue Technologien für das Unternehmen, ausschlaggebend (Junge Wirtschaft, 2013, S. 19).

2.2 Inkubation und Post-Inkubation

Um einen Überblick über die häufig gebrauchten Begriffe ‚Inkubator‘ und ‚Inkubation‘ zu erhalten, werden diese in den folgenden Unterpunkten anhand von, in Literaturquellen enthaltenen, Ansichten näher erklärt. Weiters wird das Academia plus Business-Netzwerk näher vorgestellt.

2.2.1 Inkubator

Hauptziel von Inkubatoren ist es, ein Unternehmen erfolgreich wachsen zu lassen. Die Unternehmen sollen einen Inkubator in einer wirtschaftlich stabilen Position verlassen. Bezugnehmend auf die wirtschaftliche Entwicklung sind Gründerzentren eine geeignete Art und Weise zur Förderung der Schaffung von Arbeitsplätzen, zur Erhöhung von Wohlstand und in dessen Folge zur Entwicklung eines Landes (Academia plus Business, 2015, S. 1f).

Öffentliche und private Inkubatoren

Einer der wichtigsten Unterschiede zwischen den einzelnen Inkubatoren ist die Unterscheidung in öffentliche und private. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil die Inkubatoren unterschiedliche Programme und Organisationsstrukturen aufweisen.

Eine Unterscheidung zwischen den Aufnahmeorganisationen bildet der Umstand ob diese als ‚Non-Profit‘ Organisationen oder als gewinnorientierte Organisationen einzuordnen sind. Allgemein kann gesagt werden, dass ‚Non-Profit‘ Inkubatoren von der öffentlichen Hand unterhalten werden und gewinnorientierte Inkubatoren von privaten Personen betrieben werden. (Mian, 1994, S. 515ff)

Wenn über ‚Non-Profit‘ Organisationen gesprochen wird, müssen besonders Gründerzentren, die ihren Ursprung in einer Initiative der Europäischen Kommission vom Jahr 1984 haben, hervorgehoben werden. Diese Inkubatoren werden in der Regel von Regierungen unterstützt. Universitäre Unternehmensgründerzentren fallen darunter und diese Programme verfolgen das Hauptziel der Aus- und Weiterbildung von TeilnehmerInnen. Der Fokus liegt dabei auf der Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten und auf der Unterstützung bzw. Anleitung bei Patentprozessen. Universitäre Gründerzentren ähneln Business-Inkubator-Zentren bis auf den Fokus des wissenschaftlichen und technischen Wettbewerbes. Bei gewinnorientierten Inkubationsprogrammen kann zwischen ‚Corporative Business Inkubatoren‘ und ‚unabhängige Business Inkubatoren‘ unterschieden werden. ‚Corporative Business Inkubatoren‘ stammen in der Regel von Forschungsprojekten ab, die von Unternehmen durchgeführt wurden. Auf der anderen Seite gibt es ‚unabhängige Unternehmens-Inkubatoren‘, welche von unabhängigen Gruppen initiiert werden, deren Ziel ist es, die Geschäftstätigkeit zu erhöhen sowie bei Wachstumsprozessen Unterstützung zu leisten. (Grimaldi & Grandi, 2005, S. 111ff)

Klassifizierung von herkömmlichen Inkubatorenprogrammen

Inkubationsprogrammen bieten unterschiedliche Umfänge von Dienstleistungen für die GründerInnen an. Abbildung 20 gibt eine Klassifizierung und Beschreibung von unterschiedlichen Inkubatorenprogrammen.

	Öffentliche Inkubatoren			Private Inkubatoren
	Klassiker	Universität	Nische	Accelerator
Kurzbeschreibung	In einem gemeinsamen Gebäude stehen Büroausstattung und ExpertInnen zur Verfügung. Inkubationszeitraum liegt zwischen 3 und 5 Jahren.	Die Unternehmensgründung soll spätestens mit Abschluss des Studiums der Studierenden erfolgen. Dies entspricht gleichzeitig dem Inkubationsende.	Dieses Programm bietet Einrichtung und Beratung bei niedrigen Kosten.	Ziel ist es, InvestorInnen am Ende des Programms (90 Tage) zu finden, um die entstandenen Ideen aus dem Accelerator auf den Markt zu bringen.
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Cambridge Innovation Center • Massachusetts Institute of Technology 	<ul style="list-style-type: none"> • ARCH New Business Incubator (University of Chicago) • Darden Center for Entrepreneurial Leadership (University of Virginia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Blue Ridge Food Ventures (Asheville N.C) • Sparkseed (San Francisco) 	<ul style="list-style-type: none"> • YCombinator (San Francisco) • JoystickLabs (Durham, N.C)

Abbildung 20: Inkubationsprogramme in Anlehnung an Dahl (2011, S. 4)

Bezugnehmend auf die Klassifikation der vorgehenden Tabelle gibt es vier unterschiedliche Arten von Inkubatoren: ‚Klassiker‘, ‚Universität‘, ‚Nische‘ und ‚Accelerator‘. Es ist allerdings eine Tatsache, dass die verschiedenen Inkubatoren ihre typischen Charakteristika vermischen, um eine Optimierung der eigenen Programme zu erreichen. Ziel ist es, bessere Leistungen bzw. bessere Konditionen für TeilnehmerInnen zu erreichen (Hackett & Dilts, 2004, S. 54-82).

Wirtschaftlicher Einfluss von Inkubatoren

Gründerzentren sind ein wichtiges Entwicklungswerkzeug, welche die Schaffung von Arbeitsplätzen fördern und zur Erhöhung des Wohlstands beitragen. Diese Umstände machen sie zu einem wichtigen Faktor in der Volkswirtschaft (Lewis, Harper, & Molnar, 2011, S. 23). Bezugnehmend auf die Sicht von Mas-Verdú, Ribeiro-Soriano und Roig-Tierno (2015, S. 793) generieren Inkubatoren erfolgreiche Unternehmen. Diese Unternehmen können den Inkubator dann verlassen, wenn sie unabhängig und finanziell lebensfähig sind. Das primäre Ziel von Inkubatoren ist, die regionale Entwicklung zu fördern. Ein immer beliebter werdender Ansatz ist die Entwicklung von Unternehmen, um die Wirtschaftsentwicklung zu fördern. Das Hauptziel dabei ist, Wohlstand für EigentümerInnen und MitarbeiterInnen zu schaffen (Lewis, Harper, & Molnar, 2011, S. 24).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Inkubatoren einen wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche, regionale sowie nationale Entwicklung eines Landes haben. Durch ihre gezielte Unterstützung von Unternehmen, werden Arbeitsplätze geschaffen und Know-How im Land gehalten. Außerdem siedeln sich Unternehmen nach ihrer Zeit im Inkubator in der

Nähe dieser an, um das, während der Zeit im Inkubator, geschaffene Netzwerk nicht verlassen zu müssen.

2.2.2 Inkubation und Post-Inkubation

Hinsichtlich der Inkubationszeit – also die Zeit eines Start-ups im Gründerzentrum – gibt es keinen einheitlichen Standard. Diverse Studien verteidigen unterschiedlich lange Inkubationszeiten. Viele Autoren folgen allerdings dem Ansatz von Aernoudt (2004, S. 129), der eine Inkubationszeit von drei Jahren als Ideal für amerikanische Start-ups ansieht. Eine österreichische Ansicht zur Inkubationsdauer liefert das AplusB-Netzwerk (2015, S. 1), hier beträgt die durchschnittliche Inkubationszeit eineinhalb bis maximal zwei Jahre. Allerdings ist diese Zeit von Art und Finanzierung des Inkubators abhängig.

Wie ein Start-up in ein Inkubationsprogramm aufgenommen wird, ist von dem jeweiligen Inkubator abhängig. Im Allgemeinen gibt es eine Ausschreibung, in welcher die Zielsetzung sowie die angesprochene Zielgruppe definiert sind. Entspricht das Unternehmen/Start-up den formalen Kriterien (Zielgruppe, Realisierbarkeit der Geschäftsidee, Referenzen, etc.), so kommt es zu einem Auswahlverfahren, wo die, durch ein Hearing festgestellten, aussichtsreichsten KandidatInnen in das jeweilige Programm aufgenommen werden. (Academia plus Business, 2015, S. 1f)

Die Post-Inkubation beginnt mit dem Austreten aus dem Inkubator. Laut Schwartz (2008, S. 5) ist nur relativ wenig über Überleben sowie Ausstiegsdynamik von verschiedenen Unternehmen bekannt. In dieser Phase entscheidet sich, ob ein Unternehmen auch nach der Inkubation überleben kann.

Start-ups haben meist, auch nach ihrem Austritt aus einem Inkubator, weiteren Betreuungsbedarf, vor allem sind in dieser Wachstumsphase Förderungsprogramme in den Bereichen Folgefinanzierung, Vertrieb und Markteinführung eine wichtige Unterstützung. (BMVIT, 2015, S. 1)

2.2.3 Inkubatorennetzwerk Academia plus Business

Zur Förderung und Unterstützung werdender selbstständiger GründerInnen technologieorientierter Unternehmen wurde das Academia plus Business Programm, kurz AplusB, im Jahr 2002 in Österreich ins Leben gerufen. In den mittlerweile acht in Österreich zu findenden Inkubatorzentren werden seither ambitionierte JungunternehmerInnen mit Unterstützung, bereits erfolgreicher Personen der selbstständigen Geschäftswelt, betreut. Damit wird der Anteil an Firmenneugründungen im Technologiebereich aktiv verstärkt und erweitert (Academia plus Business, 2015, S. 1f). Das übergeordnete Ziel der AplusB-Gruppe ist es innovative und technologieorientierte Gründungen im akademischen Kontext weiterzuentwickeln (BMVFW, 2015, S. 50f). Im folgenden Kapitel sollen sowohl die Ideen

des AplusB Zentrums, ihre Leistungen, aber auch ihre Anforderungen und Richtlinien, die das Zentrum an TeilnehmerInnen dieses Programms stellt, in den Blick genommen werden.

2.2.3.1 Begriffsdefinition AplusB

Das österreichische Inkubatorennetzwerk Academia plus Business setzt Impulse in der nationalen sowie internationalen Gründungskultur und schlägt aktiv eine Brücke zwischen Forschung (Academia) und Wirtschaft (Business). Das höchste Ziel der acht sich in Österreich existierenden AplusB-Gründungszentren ist es, gemeinsam das System von innovativen und technologieorientierten Gründungen im akademischen Kontext weiter zu entwickeln sowie die nachhaltige Positionierung und Sicherung der AplusB-Zentren für wissensorientierte Gründungsvorhaben in Österreich zu bewirken. (Academia plus Business, 2015, S. 2).

In Abbildung 21 ist die Verteilung der AplusB Zentren innerhalb Österreichs grafisch dargestellt:

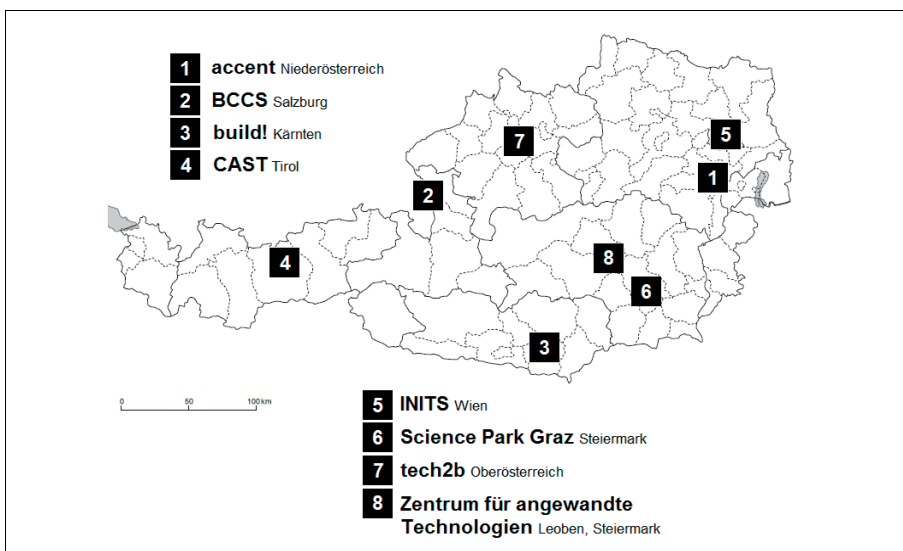


Abbildung 21: AplusB-Zentren in Österreich (Academia plus Business, 2015, S. 1)

2.2.3.2 Zahlen und Fakten der AplusB Zentren

AplusB vergibt Förderungen an UnternehmensgründerInnen und unterstützt bei öffentlichen und privaten Abschlussfinanzierungen. In Abbildung 22 ist der Förderanteil von AplusB ersichtlich:

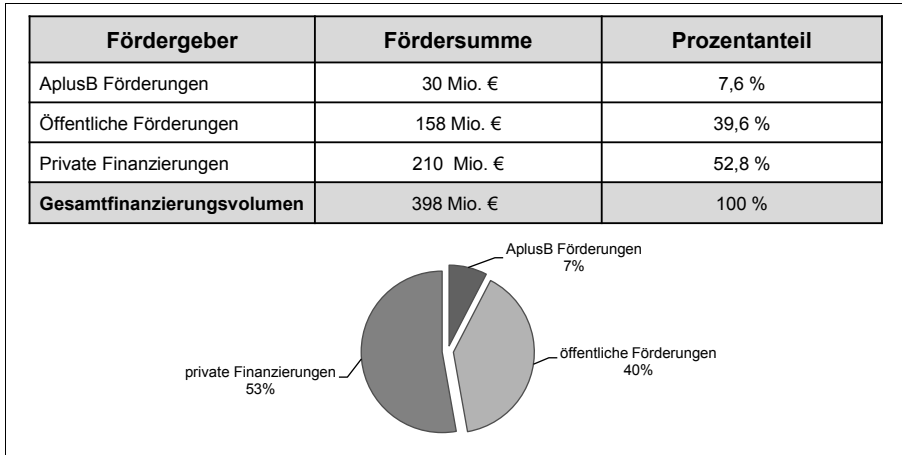


Abbildung 22: AplusB Finanzierungen (Academia plus Business, 2015, S. 5)

Durch die AplusB Zentren ist ebenfalls ein beachtlicher Anstieg neu geschaffener Arbeitsplätze zu vermerken, wie aus Abbildung 23 herausgeht.

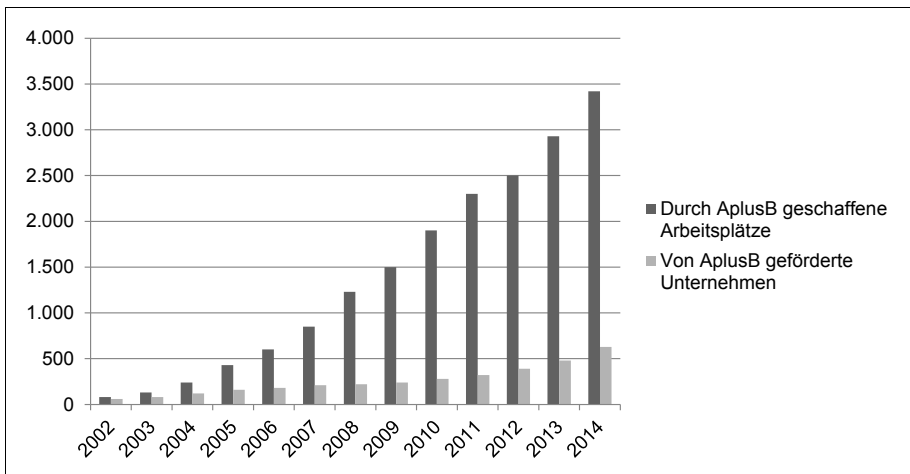


Abbildung 23: Durch AplusB geschaffene Arbeitsplätze (Academia plus Business, 2015, S. 8)

Durch die acht AplusB Zentren wurden nicht nur zahlreiche Arbeitsplätze geschaffen, sondern es wurden auch viele JungunternehmerInnen durch das attraktive Angebot der Inkubatorzentren sowie der umfangreichen Hilfestellungen bestärkt, den Schritt in die Selbstständigkeit zu beschreiten. (Academia plus Business, 2015, S. 8f)

Seit Bestehen von AplusB wurden 628 Gründungsvorhaben in das Programm aufgenommen, unterstützt und gefördert. Ende 2014 wurden 512 dieser Vorhaben bereits als erfolgreiche Unternehmen geführt. Dies entspricht einer Erfolgsquote von 86%, welche in Abbildung 24 verdeutlicht ist. (Academia plus Business, 2015, S. 9)

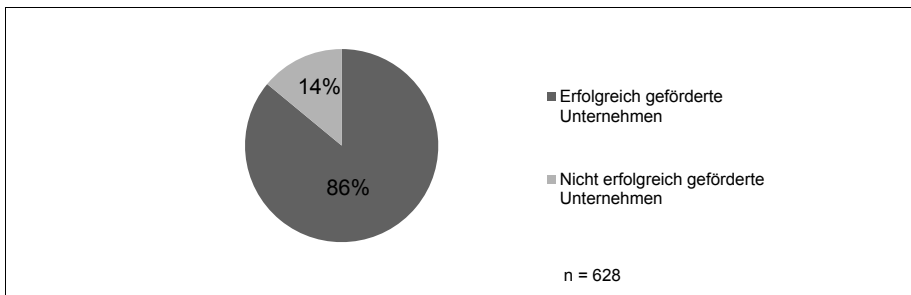


Abbildung 24: AplusB Erfolgsquote aller unterstützten Start-ups (Academia plus Business, 2015, S. 9)

Wie aus dem Bericht des BMWFW (2015, S. 51) hervorgeht, sind noch 93% (!) aller, seit 2002, von AplusB unterstützten Unternehmen aktiv. Diese beeindruckende Zahl an aktiven Unternehmen ist sicherlich auf die Vorteile, welche eine Teilnahme an einem Inkubator mit sich bringt, zurückzuführen.

Zum Zeitpunkt des Eintritts in das AplusB Zentrum erwarten die Gründer/innen vor allem Unterstützungsleistungen, Hilfe beim Aufbau von Kontakten und Netzwerken sowie bei der Beratung und Qualifizierung in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre und Recht. (BMVIT, 2006, S. 8)

Nach Einschätzung der GründerInnen bei Austritt aus dem Zentrum wären 33% der gegründeten Unternehmen ohne AplusB Unterstützung gar nicht entstanden, und 51% der Unternehmen wären in anderer Form geplant und umgesetzt worden. 16% der Unternehmen nehmen an, dass sie ihre Firma ohne AplusB Förderung in unveränderter Weise gegründet hätten. (Tangemann, 2010, S. 43).

2.2.3.3 Leistungen der Inkubatorenzentren und Voraussetzungen für NeugründerInnen

AplusB Zentren geben jungen UnternehmerInnen die Möglichkeit, sich durch Stimulierung, Qualifizierung und Unterstützung auf dem oft schwierigen Weg von einer guten Idee zu einem Unternehmen zu begeben. Gerade deshalb setzt das Programm AplusB (BMVIT, 2006, S. 5) auf drei spezifische Akzente:

1. Der Fokus liegt auf GründerInnen, die forschungs- und technologieintensiv ausgerichtet sind und daher in besonderem Maße dazu beitragen können, die technologische

Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Es handelt sich somit um eine zielgruppenspezifische Förderung.

2. Das primäre Ziel besteht in der wirtschaftlichen Umsetzung von Know-How, welches in akademischen Einrichtungen entwickelt wurde und somit eine Intensivierung und Verfestigung der Forschungs Kooperationen zwischen Wissenschaft und Industrie bewirkt. Es wird darum großer Wert auf die enge Anbindung der Gründerin oder des Gründers an die akademische Heimat gelegt.
3. Es gilt potenziellen GründerInnen den Weg der Selbstständigkeit als möglichen Karriereschritt attraktiver zu gestalten und das Interesse durch Ausbildungs- und Beratungsgespräche sowie Bereitstellung von optimalen Standortbedingungen zu stimulieren.

Die Leistungen der AplusB Zentren sind vielseitig und bieten den GründerInnen zahlreiche Vorteile:

- Betriebswirtschaftliche und fachliche Beratung, Coaching durch die ProjektbetreuerInnen in den Zentren und externen FachexpertInnen (IPR, Vertrieb etc.)
- Aus- und Weiterbildung in unternehmensrelevanten Fachgebieten
- Bereitstellung von Infrastruktur (Labors, Büros, Besprechungsräume etc.)
- Finanzielle Unterstützung (in Form von Zuschüssen und/oder Darlehen)
- Unterstützung bei Förderanträgen (z.B. beim Austria Wirtschaftsservice)
- Einbindung in ein Netzwerk von PartnerInnen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Finanzen.

(Academia plus Business, 2015, S. 14)

Um alle Vorteile und Hilfestellungen in Anspruch nehmen zu können, bedarf es, laut Tangemann (2010, S. 7), der Voraussetzung des hohen (technischen) Innovationsgrades sowie des Vorhabens der Neugründung. Außerdem muss die Gründung im jeweiligen Bundesland des AplusB Zentrums erfolgen und zumindest eine Person im Gründungsteam muss Akademikerin oder Akademiker sein.

2.2.3.4 Verpflichtungen der GründerInnen durch Beitritt zum Inkubatornetzwerk

Die Start-up GründerInnen und somit auch FörderungsnehmerInnen verpflichten sich durch den Beitritt zum Inkubationszentren dazu das Gründungsvorhaben aktiv und mit bestem Wissen und Gewissen zu betreiben. Des Weiteren werden sie dazu angehalten über den gesamten Förderungszeitraum hinweg regelmäßig Auskunft über den Fortschritt des Gründungsvorhabens und insbesondere über die Erreichung der vereinbarten Meilensteine zu geben (Tangemann, 2010, S. 14).

Alle bereitgestellten Leistungen wie Weiterbildungen, Beratungen oder Coaching Leistungen müssen aktiv und nach Maßgabe des individuellen Status in Anspruch genommen werden.

Das Unternehmen muss im jeweiligen Bundesland des AplusB Zentrums, von welchem es gefördert wird, gegründet und betrieben werden. Weiters verpflichten sich die Förderungsnehmer, das Gründungsmonitoring im Rahmen des AplusB Programms zu unterstützen und die Fragen des AplusB-Programmmanagement zu beantworten. (Academia plus Business, 2015, S. 12).

2.3 Erfolgsfaktoren und Stilllegungsgründe

Die Unternehmensberater Peters und Waterman führten schon 1982 eine Studie mit 62 Unternehmen in den USA durch und stellten acht verschiedene Erfolgsmerkmale fest. Diese sind Primat des Handelns, Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, sichtbar gelebtes Wertesystem, Bindung an das angestammte Geschäft, einfacher flexibler Aufbau und straffe lockere Führung. Dabei wurden Unternehmen aus den verschiedensten Branchen betrachtet. (Peters & Waterman, 1982)

Diller (2001, S. 1ff) bezeichnet einen Erfolgsfaktor sehr einfach als die Einflussgröße, die für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens eine entscheidende Rolle spielt. Die Einteilung von Erfolgsfaktoren kann auch auf Basis von strategischen und kritischen Erfolgsfaktoren basieren. Strategische Erfolgsfaktoren zeigen Erfolgspotenziale auf, die ein Unternehmen längerfristig Unternehmenserfolg bringen, während kritische Erfolgsfaktoren den Fokus in der gegenwärtigen Situation haben (Meyer, 2005, S. 43ff; Dwyer, Hill, & Martin, 2000, S. 151ff).

Meyer (2005, S. 43ff) hat festgestellt, dass Erfolgsfaktoren in zwei Gruppen eingeteilt werden können, in strategische und kritische Erfolgsfaktoren. Strategische Erfolgsfaktoren zielen auf langfristigen Erfolg für das Unternehmen ab, während sich kritische Erfolgsfaktoren auf die aktuelle Situation beziehen.

Bachmann (2007, S. 89ff) teilt Erfolgsfaktoren in subjektive und objektive Bewertungskriterien ein. Während sich subjektive Kriterien auf persönliche Einschätzungen der jeweiligen UnternehmerInnen beschränken, sind objektive Erfolgsmaße auf konkrete Werte und Fakten bezogen. Beispielsweise kann das Erreichen von bestimmten Meilensteinen oder die Erstellung eines Businessplans speziell in der Gründungsphase eines Unternehmens als objektive Zielerreichung gesehen werden.

Song, Podoynitsyna, van der Bij und Halman (2008, S. 7ff) beschäftigten sich in einer Metaanalyse von 31 verschiedenen Studien mit Erfolgsfaktoren von technologiebasierten Jungunternehmen. Dabei konnten sie acht Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens feststellen: Grad der Kooperation mit Partnerunternehmen über die gesamte Produktions- oder Entwicklungszeit, Vielfalt von Kunden, Märkten und Produkten, Alter des Unternehmens, Größe des Gründungsteams, finanzielle Ressourcen, Marketingerfahrungen des Gründerteams, Industrieerfahrung des Gründerteams und Schutz durch Patente.

Zusätzlich wurden mehrere Faktoren als nicht erfolgsbeeinflussend definiert: Erfahrung des Gründerteams in Forschung und Entwicklung, bisherige Erfahrung des Gründerteams in Bezug auf die Unternehmensgründung, Dynamik und Heterogenität der Unternehmensumgebung sowie Wettbewerbsintensität. Die Komplexität der Zusammenhänge unter den einzelnen Faktoren bestätigt jedoch, dass es nur sehr schwer möglich ist, klare allgemein gültige Erfolgsfaktoren festzulegen.

Flanschger (2012, S. 29ff) hat in seiner Arbeit nach Betrachtung vieler verschiedener Studien festgestellt, dass Erfolgsfaktoren nicht generell für alle Unternehmen gültig definiert werden können. Jedes Unternehmen hat seine eigene Definition von Erfolg, demnach sind auch die Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen unterschiedlich, auch innerhalb der gleichen Branche.

Bezugnehmend auf den Start-up Genome Report (Marmer, 2012, S. 1f) aus der ‚Start-up-Region‘ Silicon Valley gibt es einige Erfolgsfaktoren. GründerInnen, die schneller lernen, sind erfolgreicher. Start-ups, die Unterstützung von Externen bekommen, sei durch Mentoren oder Inkubationsprogramme, sind erfolgreicher. GründerInnen sollten nicht alleine agieren. Solo-GründerInnen benötigen mehr Zeit und neigen eher zum Aufgeben. Feedback von KundInnen, Freunden oder anderen externen Stakeholdern ist wichtig. Sollten Fehler passieren, muss daraus gelernt werden und sie dürfen nicht wiederholt werden.

Umfeldbedingungen als Erfolgsfaktoren können in drei Ebenen eingeteilt werden. Erste Ebene bildet das lokale und regionale Umfeld (z.B. Standort). Die Branche bildet die mittlere Ebene, während die oberste Ebene durch gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen gegeben wird (z.B. Konjunktur, rechtliche Aspekte). Grundlegende Faktoren, die im Rahmen der Gründung getroffen werden, können im Nachhinein nicht mehr einfach revidiert werden und haben daher mittel- bis langfristig zentralen Einfluss auf das Unternehmen und dessen Erfolg. (Kailer, et al., 2013, S. 7ff)

Im European Startup Monitor (Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015, S. 61) werden unterschiedliche Herausforderungen für Start-ups verglichen. In der folgenden Abbildung 25 werden die Herausforderungen für europäische Start-ups nach Häufigkeit geordnet im Balkendiagramm dargestellt. Die Prozentzahlen stellen dar, wie viele der befragten Start-ups angegeben haben, dass diese konkrete Herausforderung in ihrem Start-up vorliegt. Im Zuge des European Startup Monitors 2015 wurden dabei 2.365 Start-ups aus 28 verschiedenen europäischen Ländern befragt. Demnach ist eindeutig die größte Herausforderung für Start-ups, Verkäufe und Kunden zu generieren. Weitere Herausforderungen sind Kapitalerhöhung, Produktentwicklung, Wachstum und Liquidität aufrechtzuerhalten.

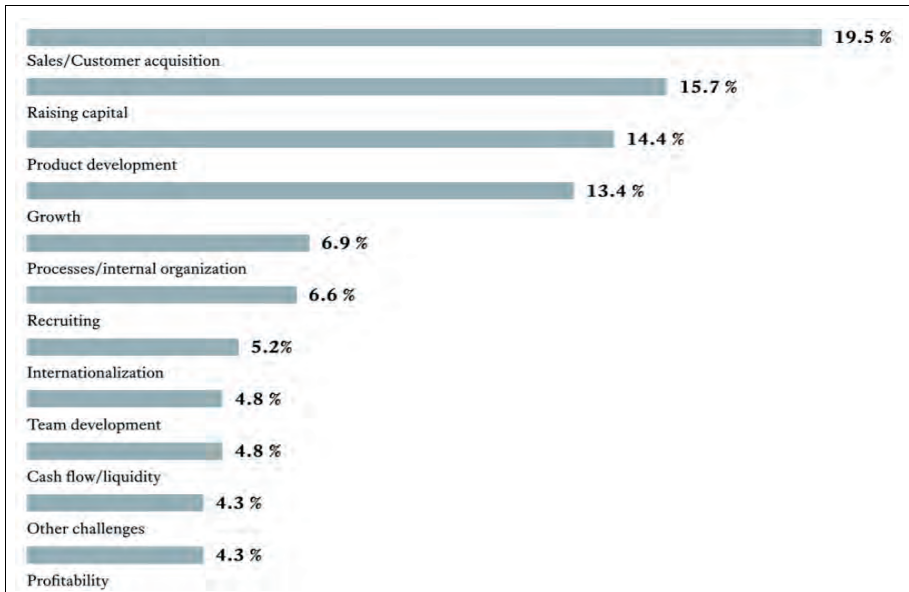


Abbildung 25: Herausforderungen für europäische Start-ups (European Startup Monitor, 2015)

Konkrete Stilllegungsgründe werden vom KSV angegeben. Demnach sind diese unter anderem zu geringe kaufmännische Kenntnisse, keine gesicherte Finanzierung, geänderte Marktlage, Kalkulationsfehler und eine mangelnde Beobachtung der Vorkommnisse in der Wirtschaft (KSV 1870, 2013, S. 1f). Son, Podoyntsyna, van der Bij und Halman haben in ihrer Analyse festgestellt, dass fehlende technische Fähigkeiten kein Grund für den ausbleibenden Erfolg eines Jungunternehmens sind. (Song, Podoyntsyna, van der Bij, & Halman, 2008, S. 7ff)

Rudhart (2013, S. 79ff) unterteilt Stilllegungsgründe in ‚systembezogene‘ und ‚umsystembezogene‘. Systembezogene Stilllegungsgründe haben ihren Ursprung im Unternehmen selbst und können meist einzelnen Gliedern des Unternehmens oder sachlichen Ursachenfeldern zugeordnet werden. ‚Umsystembezogene‘ Stilllegungsgründe entstehen durch unternehmensexterne Gegebenheiten, beispielsweise durch externe Stakeholder oder Änderungen wirtschaftlicher, rechtlicher oder technologischer Rahmenbedingungen.

Egeln, Falk, Heger, Höwer und Metzger (2010, S. 45ff) stellen ebenso fest, dass zwischen Problemen, für die die Unternehmensführung selbst nicht verantwortlich ist und Fehlern in der Geschäftsführung unterschieden werden muss. Mit knapp 60% ist der Großteil der in dieser Studie behandelten Unternehmen hauptsächlich aufgrund von Auftrags- und Umsatzrückgängen der häufigste Stilllegungsgrund. Rund 40% der in dieser Studie

befragten Unternehmen sehen schlechte Marktentwicklung in der Branche oder in der gesamtwirtschaftlichen Lage verantwortlich für ihr Scheitern. Bezogen auf die Probleme in der Geschäftsführung wurde Uneinigkeit in der Geschäftsführung als häufigster Stilllegungsgrund festgestellt. Die Autoren merken jedoch auch an, dass bei direkter Befragung der UnternehmerInnen eher eine beschönigende Sichtweise geliefert wird und individuelle Probleme oftmals nicht angesprochen werden. Ebenso wurde festgestellt, dass ein Unterschied zwischen Marktaustritten mit Insolvenzverfahren und ohne Insolvenzverfahren besteht.

Gottschalk, Greene und Müller (2014, S. 3f) haben in ihrer Studie herausgefunden, dass die Erfahrung des Gründers in Bezug auf Unternehmensgründung auf Erfolg oder Stilllegung eines Unternehmens keinen Einfluss hat. Natürlich schadet zusätzliche Erfahrung nicht, jedoch darf sich niemand keinesfalls voll auf seine Erfahrung verlassen, wenn jemand ein (weiteres) Unternehmen gründet. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Insolvenz sehr wohl auch ein Zeichen von mangelndem unternehmerischem Talent sein kann.

2.4 Controlling und Management Control

Durch den steigenden Gebrauch englischsprachiger Begriffe in betriebswirtschaftlichen Erklärungen, besonders das Controlling betreffend, entstehen diverse Probleme. Roso, Vornweg und Wall (2003, S. 56) beschreiben diese folgendermaßen:

„Zum einen finden sich innerhalb eines Sprachraums verschiedenartige Bezeichnungen für ähnliche oder gleiche Sachverhalte, zum anderen wird unter demselben Begriff in verschiedenen Sprachregionen Unterschiedliches verstanden. Wird ein Begriff aus dem englischsprachigen Raum entlehnt, tritt verschärfend hinzu, dass deutsche Interpretationen von den ursprünglichen teilweise erheblich abweichen können. Dies erschwert nicht nur jedweden intersprachlichen Kommunikationsprozess, sondern schafft auch innerhalb des deutschen Sprachraums eine zusätzliche Problemdimension.“ (Roso, Vornweg, & Wall, 2003, S. 56)

In der Praxis führen unterschiedliche Begriffsauffassungen zu Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der Controllingaufgaben und der Organisation. Das gilt vor allem dann, wenn OrganisationsmitgliederInnen aus verschiedenen Sprachräumen entstammen bzw. in diesen tätig sind. In akademischer Hinsicht hingegen gefährden Unterschiede in der Auslegung von Begriffen eine zielführende Auseinandersetzung und behindern die synergetische Entwicklung von Theorien. (Roso, Vornweg, & Wall, 2003, S. 56) Die Begriffe Controlling und Management Control sind besonders durch diese unterschiedlichen Begriffsauffassungen gekennzeichnet. Der Ausdruck Controlling findet eher im deutschsprachigen Raum seine Anwendung, während der Begriff Management Control vorwiegend im angloamerikanischen Raum verwendet wird. Um eine einheitliche Auffassung in dieser Arbeit sicher zu stellen, werden in den nachfolgenden Kapiteln die zur Anwendung kommenden Bezeichnungen erörtert.

In den folgenden Punkten werden die einzelnen Begriffe eingehend erläutert und die bedeutendsten Definitionen angeführt.

2.4.1 Das deutsche ‚Controlling‘ Verständnis

Das Fehlen einer klaren Definition des Controlling-Begriffes erklären Brettel, Faaß und Heinemann (2007, S. 53) wie folgt:

„Trotz der allgemein anerkannten Verbreitung und Akzeptanz des Controllings in der Praxis herrscht weiterhin Uneinigkeit über die theoretische Bedeutung des Begriffes. Dies schlägt sich in einer unüberschaubaren Fülle von Definitionen nieder.“ (Brettel, Faaß, & Heinemann, 2007, S. 53)

Der bloße Versuch, die verschiedenen Controllingdefinitionen zu den Controllingkonzeptionen zuzuordnen, stellt eine große Herausforderung dar. Aus diesem Grund kann nur eine grobe Unterscheidung der Konzeptionen in traditionelle (klassische) und neue Konzeptionen erfolgen. (Brettel, Faaß, & Heinemann, 2007, S. 53)

Ein Überblick über eine mögliche Einteilung der verschiedenen Controllingkonzepte ist in Abbildung 26 von Zunk (2009, S. 343) dargestellt. Diese Abbildung zeigt, dass sich die Controllingkonzeptionen aus klassischen und neueren Konzepten zusammensetzen. In weiterer Folge wird genauer auf die angeführten Konzepte eingegangen.

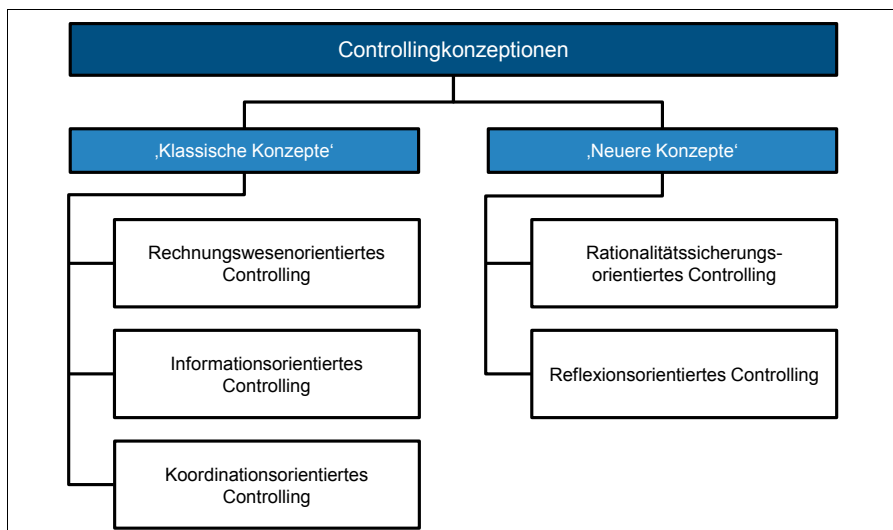


Abbildung 26: Controllingkonzeptionen im Überblick von Zunk (2009, S. 343)

2.4.1.1 Klassische Controllingkonzeptionen

Zunk (2009, S. 343) teilt diese klassischen Controllingkonzeptionen in ein rechnungswesenorientiertes, ein informationsorientiertes und ein koordinationsorientiertes Controlling ein. Beim rechnungswesenorientierten Controlling wird versucht mit kostenrechnungsorientierten Methoden das Informationsziel des Controllings zu erreichen (Zunk, 2009, S. 344). Weber und Schäffer (2006, S. 16ff) bezeichnen diese Art des Controllings als Controlling zur Informationsversorgung. Das von Zunk genannte informationsorientierte Controlling wird von Weber und Schäffer als Controlling der Koordinationsfunktion bezeichnet. Dabei rückt das Informationsziel in den Mittelpunkt und die Hauptaufgabe besteht in der Koordination und Beschaffung der nötigen Informationen (Zunk, 2009, S. 344). Zunk bezeichnet das dritte Controllingkonzept als koordinationsorientiertes Controlling. Von Weber und Schäffer wird dieses als spezielle Form der Führung titulierte. Dabei kommt es zur Zentrierung des Controllings auf die Entlastung der Unternehmensführung (Zunk, 2009, S. 344).

Die Unterteilung klassischer Controllingkonzeptionen erfolgt nach Weber und Schäffer (2006, S. 16ff) somit in Controlling als Informationsversorgungsfunktion, Controlling als Koordinationsfunktion und Controlling als spezielle Form der Führung. Im Folgenden wird auf diese einzelnen Konzeptionen genauer eingegangen.

Controlling als Informationsversorgung

Controlling als Informationsversorgung der Führung gehört zu den älteren Definitionstypen und ist stark an das Rechnungswesen angelehnt. Ein breites Spektrum an Auffassungen, das von einer Vorstellung von Controlling als funktional erweitertem Rechnungswesen bis zu einer sehr engen Auslegung von Controlling als entscheidungsorientiertes Rechnungswesen reicht, wird innerhalb dieses Definitionstyps festgestellt. (Langenberg, 2009, S. 40) Kritik dieser Definition richtet sich vor allem auf eine mangelnde Abgrenzung zu anderen etablierten Bereichen (Brettel, Faaß, & Heinemann, 2007, S. 53).

Controlling als Koordinationsfunktion

Horváth (2011) definiert Controlling als ein funktionsübergreifendes Steuerungskonzept, welches die Aufgabe der ergebnisorientierten Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung erfüllen soll. In diesem Ansatz wird also die Koordination in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Der Controllingfunktion wird eine Koordinationsaufgabe innerhalb des Führungssystems in Abgrenzung zum Ausführungs- bzw. Leistungssystem zugewiesen. (Brettel, Faaß, & Heinemann, 2007, S. 53) Brettel, et al., (2007, S. 54) bringen drei Kritikpunkte gegen diesen Ansatz vor:

„Erstens sei die Koordinationsfunktion allein nicht ausreichend, um das Controlling hinlänglich von anderen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre abzugrenzen. Eng damit verbunden ist der zweite Kritikpunkt, der sich gegen den Begriff der Koordination an sich richtet, der nicht eindeutig definiert sei und somit keinen Erklärungsbeitrag liefere, und

drittens bildeten koordinationsorientierte Definitionsansätze nur unzureichend das Aufgabenfeld des Controllings in der Unternehmenspraxis ab.“ (Brettel, Faaß, & Heinemann, 2007, S. 54)

Controlling als spezielle Form der Führung

Langenberg (2009, S. 40) beschreibt diesen älteren Definitionstyp von Controlling *„als Teilbereich der Führung, dessen Aufgabe die konsequente Zielausrichtung des Unternehmens ist.“* Laut Brettel, et al., (2007, S. 53) kann jedoch festgestellt werden, dass *„Controlling zum einen nach diesen Definitionen nicht stichhaltig abgrenzbar von der Führung selbst ist, zum anderen die Zielorientierung an sich und in ihren verschiedenen Interpretationen keinen sinnvollen Erklärungsbeitrag stiftet.“*

2.4.1.2 Neue Controllingkonzeptionen

Zu den neuen Controllingkonzeptionen können das Controlling als Rationalitätssicherung nach Weber und Schäffer (1999) sowie das Controlling als Reflexionsaufgabe nach Pietsch und Scherm (2003) gezählt werden (Brettel, Faaß, & Heinemann, 2007, S. 53).

Weber und Schäffer (1999) weisen in ihrem Rationalitätssicherungsansatz dem Controlling die Funktion der Sicherstellung der Rationalität der Führung zu. Da die vorhandenen Rationalitätsdefizite im Einzelnen kontextabhängig sind, handelt es sich bei diesem Controllingkonzept um ein integrierendes Controllingverständnis. Entwickelt wurde dieser Rationalitätssicherungsansatz aus der Kritik der klassischen Controllingkonzeptionen.

Jedoch muss sich auch dieser Ansatz die Kritik gefallen lassen, ähnlich den koordinationsorientierten Ansätzen eine unzureichende Abgrenzung der Rationalität zu anderen Disziplinen vorzunehmen. Schlussendlich wird also festgestellt, dass keiner der vorgestellten Ansätze frei von Kritik ist, was nicht zuletzt als ein Grund für die bisher ausgebliebene allgemeine Anerkennung eines Ansatzes gewertet werden kann. (Brettel, Faaß, & Heinemann, 2007, S. 54)

2.4.1.3 Controlling Prozess

Horváth, Gleich & Michel (2012) und Blazek & Eiselmayer (2007) definieren Controlling als einen Prozess. Dieser besteht aus festzulegenden Zielen, aus der Entwicklung von Plänen um diese Ziele zu erreichen und aus der Schaffung von Korrekturen, um die Verwirklichung dieser Ziele sicher zu stellen, welche auf einem Soll-Ist-Vergleich basiert. (Horváth, Gleich, & Michel, 2012) (Blazek & Eiselmayer, 2007) Es gibt jedoch mehrere unterschiedliche Definitionen von Controlling in der Deutschen Literatur und Management Accounting in der Englischen Literatur. Diese haben aber meist gemeinsam, dass sie drei Schritte beschreiben: definieren, planen und steuern. Die drei Stufen des Controlling Prozesses sind somit: Ziele definieren, planen und steuern. Diese sind in nachfolgender Abbildung 27 grafisch dargestellt.

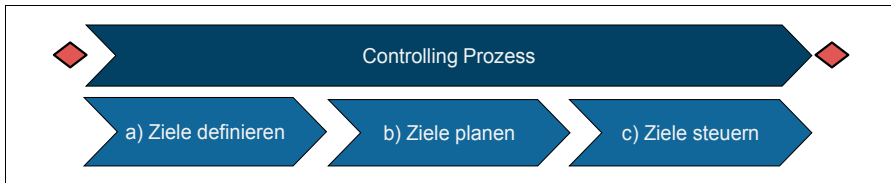


Abbildung 27: Controlling Prozess basierend auf der Definition von Horváth, et al., (2012) und Blazek & Eiselmayer (2007)

2.4.1.4 Strategisches, operatives und finanzielles Controlling

In diesem Punkt wird auf eine weitere Form der Unterscheidung des Controlling eingegangen. Der Begriff Strategie kommt aus der Militärwissenschaft und bedeutet Heerführer, wörtlich aus dem griechischen ‚strategos‘ übersetzt. Sehr bald wurden Parallelen zur Wirtschaft gezogen, doch bis heute ist keine einheitliche Definition gefunden. (Kailer & Weiß, 2012, S. 48) Es gibt jedoch bereits Versuche, diese unterschiedlichen Strategiedefinitionen zu kategorisieren. Eine solche Kategorie ist die anpassungsbezogene Definition. Diese beschreibt Strategie als anpassungsbezogene Handlung, die versucht, die Gefahren und Risiken aus der Unternehmensumwelt zu minimieren und gleichzeitig an den Schwächen zu arbeiten und die Stärken auszubauen. (Kailer & Weiß, 2012, S. 49f)

Für die weiteren Kapitel kommt diese Definition zur Anwendung. In den folgenden Punkten erfolgen eine genauere Unterteilung des Controllings und eine Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln. Als erster Punkt wird die Einteilung in ein strategisches und ein operatives Controlling betrachtet.

2.4.1.4.1 Strategisches und operatives Controlling

Zunk (2009, S. 333) geht auf diese Unterscheidung der Betrachtungsmöglichkeiten des Controllings ein. Er bezeichnet Controlling generell als Teilsystem, welches der Führung als Hilfestellung dient und sowohl eine strategische als auch operative Komponente aufweist.

Die Erhaltung und der Aufbau zukünftiger Erfolgspotentiale zählen zu den Zielen der strategischen Komponente und somit ist diese für die strategische Planung von zentraler Bedeutung. Das wird vor allem durch ausweisbare Wettbewerbsvorteile gegenüber den MitbewerberInnen ermöglicht. Somit ist das strategische Controlling stark von der Marktsituation abhängig. Weiters dient es dazu, zu erklären, warum Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens möglicherweise besser für die eigenen KundInnen geeignet sind als die der Konkurrenz. Beim operativen Controlling werden die Vorgänge in der Gegenwart betrachtet. Dies geschieht unter anderem durch die Gegenüberstellung der Wertgrößen Aufwand und Ertrag, um dadurch auf den Erfolg des Unternehmens zu schließen. (Zunk, 2009, S. 333)

Der Zusammenhang der strategischen und operativen Betrachtungsweise bezüglich Komplexität und zeitlichem Ablauf ist in Abbildung 28 dargestellt. Sie zeigt deutlich, dass das strategische Controlling längerfristiger und komplexer ist als das operative Controlling.

Weiters ist zu erwähnen, dass der Erfolg bzw. der Gewinn eher ein Ziel des operativen Controllings ist, während die nachhaltige Existenzsicherung Aufgabengebiet des strategischen Controllings ist.

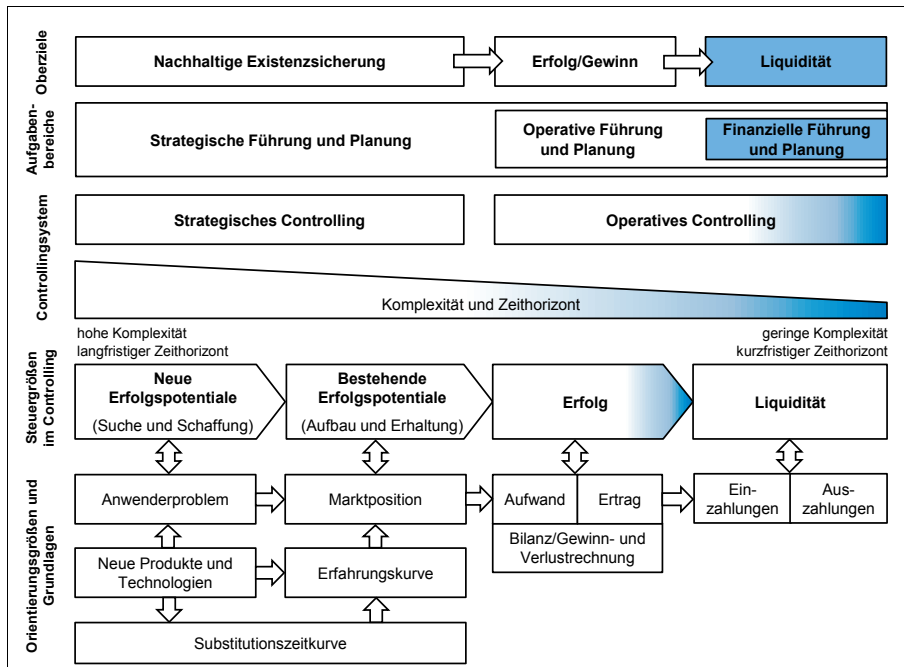


Abbildung 28: Strategisches und operatives Controlling (Zunk, 2009, S. 334)

2.4.1.4.2 Finanzielles Controlling

Unter Controlling wird im Allgemeinen der Prozess der Zielfindung verstanden, die dazugehörige Erstellung von Plänen und die auf einem Plan-Ist-Vergleich basierenden Steuerungsmaßnahmen. Dieses Verständnis des Controllings gilt aber nicht nur für das gesamte Controlling eines Unternehmens, sondern auch im speziellen für das finanzielle Controlling. (Biasi, Blazek, & Eiselmayer, 2012, S. 15) Das Controlling ist die Aufgabe der ManagerInnen eines Unternehmens und somit fällt das Finanz-Controlling in den Arbeitsbereich einer Finanzmanagerin oder eines Finanzmanagers. Diese verwenden geeignete Werkzeuge, um die Finanzierbarkeit von Investitionen und Expansionen oder die Notwendigkeit von Einschränkungen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit zu beurteilen. (Biasi, Blazek, & Eiselmayer, 2012, S. 20) Zu diesen Werkzeugen zählt unter anderem die Erstellung von Finanzplänen zur Sicherung der Liquidität. Da sich ein solcher Finanzplan aber immer auf eine gewisse Periode bezieht und somit schnell an seine Grenzen stößt, wird im nächsten Punkt näher auf die zeitliche Komponente des Controllings eingegangen.

2.4.1.4.3 Controlling Triptychon

Controlling im Allgemeinen hat in erster Linie mit konsequenter und kontinuierlicher Zielorientierung und Zielfindung zu tun. Dabei hat die Transparenzverantwortung des Controllings eine besondere Bedeutung. Diese erstreckt sich auf die Felder Strategie, Ergebnis und Finanzen und findet dabei zeitlich gesehen gestern, heute und morgen statt. Der Zusammenhang lässt sich mithilfe des Controlling Triptychons darstellen. (Hauser, 2003, S. 85) Ein Triptychon im Allgemeinen ist ein dreiteiliges Gemälde oder Tafelbild, welches aus einem Mittelteil und zwei zusammenklappbaren Seitenteilen besteht. (Hartmann, 2015) In Abbildung 29 ist ein solches Controlling Triptychon gezeigt. In weiterer Folge wird dieses detaillierter beschrieben.

Im linken Feld sind die strategischen Potenziale zu finden. Dargestellt sind diese durch das WEG Symbol, wobei die Abkürzung für Wachstum, Entwicklung und Gewinn steht. Das Hauptaugenmerk wird auf die Effektivität gelegt. Die zentrale Perspektive im Triptychon betrachtet die Planung und Steuerung der operativen Ergebnisse. Das Break-Even-Diagramm symbolisiert die Effizienz. Im rechten Feld sind die Finanzen als Controlling-Perspektive zu sehen. Das gezeigte T-Konto symbolisiert die finanzielle Ausgewogenheit und steht für den Steuerungsanspruch in diesem Feld. Die Entwicklung der Instrumente hat von rechts nach links stattgefunden, wobei die Jahreszahlen für entsprechende Meilensteine in der geschichtlichen Entwicklung stehen. Die Logik der Entscheidung verläuft jedoch von links nach rechts (Hauser, 2003, S. 86). Auf den Punkt gebracht, kann das gesamte Triptychon mit dem folgenden einfachen Sachverhalt erklärt werden: *„Die Suppe, die wir uns strategisch einbrocken, müssen wir operativ (bezüglich des Ergebnisses) auslöffeln und finanziell aushalten.“* (Hauser, 2003, S. 86)

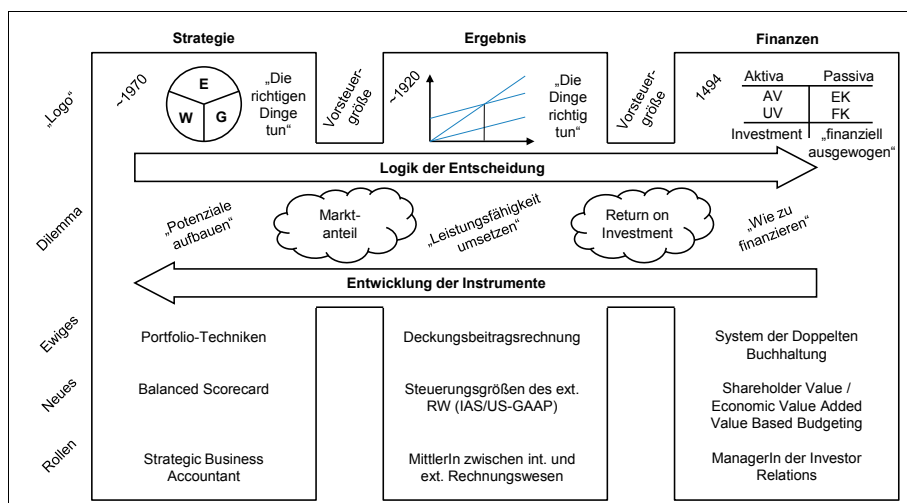


Abbildung 29: Controlling Triptychon von Hauser (2003, S. 85)

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die unterschiedlichen Perspektiven des Controllings einen wesentlichen Einfluss aufeinander haben und dieser im Controlling Triptychon gezeigt wird.

Das Controlling Verständnis für diese Arbeit setzt sich aus dem Controlling Prozess und aus der Betrachtung des Controlling Triptychons zusammen. Das folgt aus der Tatsache, dass diese beiden Auffassungen des Controllings am besten für die in dieser Arbeit untersuchten technologiebasierten IT-Jungunternehmen geeignet sind. Aber auch andere Controlling- bzw. Control Verständnisse sind für diese Arbeit von wesentlicher Bedeutung. Aus diesem Grund wird der Fokus im nächsten Punkt auf das angloamerikanische ‚Management Control‘ Verständnis gelegt.

2.4.2 Das angloamerikanische ‚Management Control‘ Verständnis

In diesem Abschnitt werden Begriffe aus dem angloamerikanischen ‚Management Control‘ Verständnis vorgestellt und Definitionen angeführt. Abschließend wird ein Vergleich dieser Begriffe durchgeführt.

2.4.2.1 Control

Das englische Verb ‚to control‘ bedeutet wörtlich übersetzt steuern, kontrollieren, regeln usw. Der angloamerikanische Control Begriff kann am treffendsten aber als (Unternehmens-) Steuerung und nicht als (Unternehmens-) Kontrolle übersetzt werden, da die Steuerung von Unternehmen zwar die Kontrolle beinhaltet, jedoch noch viel weiter greift. Es wird angenommen, dass vor allem in Unternehmen ein gewisser Grad an Steuerung notwendig ist, um gewisse Dinge in vorgegebene Bahnen lenken zu können. Die Steuerung wird hierbei dazu benutzt, sicherzustellen, dass Beteiligte im Sinne des Unternehmens und nicht in deren eigenem Sinne handeln, um z.B. die Unternehmensstrategie umsetzen zu können. (Herath, 2007, S. 897)

Laut Simons (1995, S. 29) impliziert der Begriff Control das Bewältigen der Spannungen zwischen kreativer Innovation einerseits und dem vorhersehbaren Erreichen von Zielen andererseits, um mithilfe beider Aspekte profitables Wachstum erreichen zu können. Diese Sicht ist praktikabler für Unternehmen, die unter anderem steigendem Konkurrenzdruck, sich rasch ändernden Märkten, neuen Organisationsformen und Kundenorientierung ausgesetzt sind (Herath, 2007, S. 896). Simons (1995, S. 29) Definition basiert auf folgender Bemerkung:

„(...) organizations are multifaceted. They are also social systems, collections of individuals bound together to meet personal and social needs. Group norms and patterns of power and influence affect internal decision processes. Organizations are also sets of relationships among self-interested participants, each of whom is balancing personal well-being and organizational needs.“ (Simons, 1995, S. 13)

Simons (1995, S. 29) ‚Control‘ Definition eignet sich also besonders für technologiebasierte Jungunternehmen, da diese bestimmten Umgebungsbedingungen ausgesetzt sind. Zu den Eigenschaften dieser besonderen Umgebungsbedingungen zählen eine ständige Änderung der Marktsituation sowie eine rasch steigende Anzahl von MitbewerberInnen. Somit kommt für diese Arbeit die Definition von Control nach Simons (1995, S. 29) zur Anwendung.

2.4.2.2 Management Control

Anthony (1965) setzt in seiner Arbeit „Planning and control systems. A framework for analysis“ Grenzen zwischen drei Typen von Planungs- und Steuerungsentscheidungen in Unternehmen: strategische Planung, operative Steuerung und Management Control. Während die strategische Planung das Setzen von langfristigen Unternehmenszielen und die Formulierung langfristiger Pläne für die Gesamtorganisation beinhaltet, soll die operative Steuerung Effektivität (Erreichen von Zielen) und Effizienz (Relation von Input zu Output, um Ziele zu erreichen) des täglichen Geschäfts sicherstellen. Management Control verbindet die strategische Planung und operative Steuerung durch Herunterbrechen langfristiger Unternehmensziele auf kurzfristige operative Vorgaben und Handlungen für das Unternehmen. Dazu definiert Anthony (1965, S. 17) Management Control folgendermaßen:

“[MC are] the processes by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”. (Anthony, 1965, S. 17)

Management beinhaltet also sowohl die Planungs- als auch die Integrations- und Koordinationsfunktion, erweitert um die Überwachung der Prozesse und eine Feedback-Schleife (Günther, 2013, S. 270).

Otley, Broadbent und Berry (1995, S. 32) kritisieren die Definition von Anthony (1965, S. 17) dahingehend, dass Strategien, Ziele und Vorgaben sehr komplex und mangelhaft definiert sind. Weiters merken die Autoren an, dass Methoden zur Steuerung von Produktion bzw. Dienstleistungen in großem Maße abhängig von der jeweilig verwendeten Technologie sind und nicht bequemerweise in den Bereich der operativen Steuerung verwiesen werden können.

“The first problem is concerned with defining strategies, goals and objectives. Such procedures are typically complex and ill-defined, with strategies being produced as much by accident as by design. It is clear that Anthony was aware of these problems of ambiguity and uncertainty when he located them in the domain of strategy but he then avoided their further consideration. The second problem concerns the methods used to control the production (or service delivery) process, which are highly dependent upon the technology in use, and which differ markedly from one type of organization to the next. Anthony conveniently relegates these control issues to the realm of operational control! An important oversight which may have affected both practice and theory.” (Otley, Broadbent, & Berry, 1995, S. 32)

2.4.2.3 Management Control Systeme

Die ursprünglich von Anthony (1965) eingeführte Idee von Management Control Systemen ist diese als Werkzeuge zu sehen, um Ziele aus dem strategischen Planungsprozess zu implementieren. Simons (1995) definiert Management Control Systeme (MCS) folgendermaßen:

"Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities." (Simons, 1995, S. 5)

Nach Simons (1995) Definition weisen MCS also folgende Charakteristiken auf (Löfstäl, 2008, S. 29):

- Formalität: Ein System, in dem Strukturen und Verfahren auf zuvor errichteten Regeln basieren.
- Informationsbasis: Informationen werden zu unterschiedlichen Zwecken bereitgestellt.
- Manager: Systeme, die von Arbeiterinnen und Arbeitern zur Überwachung operativer Tätigkeiten verwendet werden, sind keine Management Control Systeme.

Das dritte Charakteristikum besagt, dass nur Systeme als MCS gelten, wenn diese auch von ManagerInnen verwendet werden. Kontrollsysteme für operative Tätigkeiten von MitarbeiterInnen zählen somit nicht zu den MCS.

Eine weitere Definition für MCS von Malmi und Brown (2008) zielt auf die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens ab:

"[MCS are] systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior." (Malmi & Brown, 2008, S. 290)

Wie in Abbildung 27 gezeigt, basiert der Controlling Prozess auf drei Phasen. Bezugnehmend auf Mundy (2010, S. 499) haben Management Control Systeme zwei sich ergänzende und voneinander abhängige Aufgaben. Einerseits werden MCS dafür verwendet, um das Erreichen der Ziele eines Unternehmens zu steuern und andererseits werden sie verwendet, um MitarbeiterInnen zu unterstützen nach neuen Möglichkeiten zu suchen und Probleme zu lösen. Die Idee dahinter ist, den MitarbeiterInnen genug Raum zu geben, um sich zu verbessern und Entscheidungen, im Sinne des Hauptzieles des Unternehmens, zu treffen.

MCS können aber auch definiert werden als die Einrichtungen und Systeme, die ManagerInnen verwenden, um sicherzustellen, dass das Verhalten und die Entscheidungen ihrer MitarbeiterInnen mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens übereinstimmen (Merchant & Van der Stede, 2012, S. 6). Weiters können MCS in direkte und indirekte Möglichkeiten der Steuerung eingeteilt werden. Diese Einteilung ist abhängig vom Umgang der ManagerInnen mit ihren MitarbeiterInnen. Eine andere Art der Einteilung der MCS ist die

Unterscheidung zwischen formellen und informellen Steuerungssystemen. Unter der formellen Steuerung werden festgeschriebene, vom Management initialisierte Vorgänge verstanden, während unter der informellen Steuerung verbale, von den MitarbeiterInnen veranlasste Steuerungselemente gemeint sind. (Haustein, Luther, & Schuster, 2014, S. 346)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es mehrere unterschiedliche Definitionen von Management Control Systeme gibt. Für diese Arbeit ist die Definition von Simons (1995, S. 5) von besonderer Bedeutung. Management Control Systeme sind somit in Anlehnung an Simons formale, informationsbasierte Abläufe und Verfahren, welche von ManagerInnen angewendet werden, um die Struktur der organisatorischen Tätigkeiten beizubehalten oder zu ändern.

2.4.2.4 Relevante Theorien für Management Control Systeme

Management Accounting System als Teilsystem der Management Control Systeme ist eine Form des strategischen Managements (Institute of Management Accounting, 2008, S. 48). Eine relevante Theorie für MCS stützt sich auf diesen Begriff und wird im Folgenden ausführlicher erläutert.

Für strategisches Management oder Unternehmensstrategie wird im gängigen Sprachgebrauch nur das Synonym Strategie verwendet. Eine solche Strategie basiert im Wesentlichen auf vier Grundelementen: dem Zweck bzw. der Absicht, der Vision, der Mission und schließlich den konkreten Zielen des Unternehmens. Diese sind von zentraler Bedeutung für das strategische Denken eines Unternehmens und werden auch Leitbild genannt. Sie werden bereits bei der Gründung eines Unternehmens festgelegt und werden nach innen und außen kommuniziert. (Straub, 2012, S. 52f)

Die vier Grundelemente werden in Abbildung 30 gezeigt und können folgendermaßen erklärt werden: Der Zweck bzw. die Absicht stellt eine allgemeine Absichtserklärung dar und gibt Antwort auf die Frage: „Wozu gibt es dieses Unternehmen?“. Die Vision beschreibt bildlich das Bestreben eines Unternehmens und beantwortet die Frage: „Was wollen wir als Unternehmen erreichen?“ Die Ziele quantifizieren den Zweck oder die Absicht eines Unternehmens und geben Auskunft auf die Frage: „Was soll das Unternehmen konkret langfristig erreichen?“ Die Mission beschreibt bestimmte Werte und Prinzipien eines Unternehmens und beantwortet die Frage: „Welche Werte und Prinzipien sollen das Handeln der Organisation und ihre Mitglieder leiten?“ (Straub, 2012, S. 53)

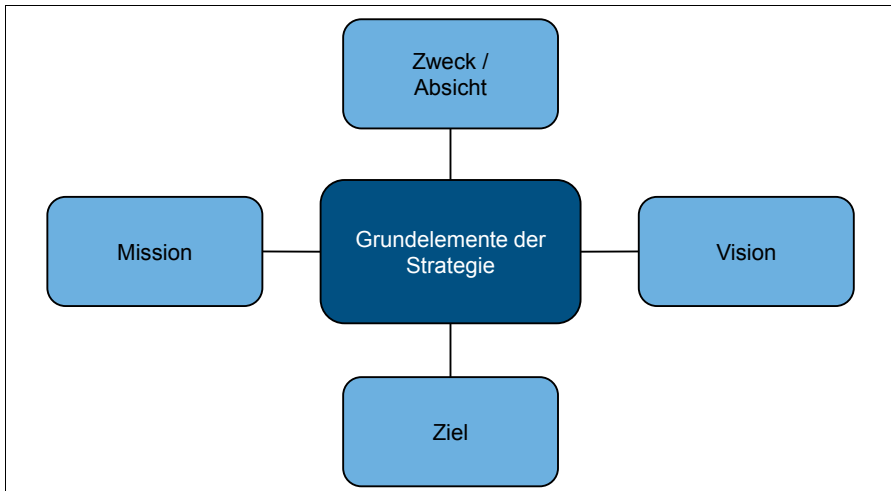


Abbildung 30: Die vier Grundelemente der Strategie von Straub (Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2012, S. 53).

Eine weitere relevante Theorie für MCS ist die Kontingenztheorie. Sie stammt aus der Organisationsforschung und untersucht die Entstehung bestimmter Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung von Kontingenzfaktoren sowie der Erfolgswirkung von Organisationsmerkmalen (Hiddemann, 2007, S. 16).

Die Effizienz einer Organisationsstruktur ist wesentlich vom Verhalten der Organisationsmitglieder abhängig und dieses wiederum ist auf die formale Organisationsstruktur angewiesen. Die formale Organisationsstruktur wird durch situative Rahmenbedingungen geprägt, was erklärt, warum die Kontingenztheorie auch ‚Situativer Ansatz‘ genannt wird. Die Rahmenbedingungen werden durch die Kontingenzfaktoren beschrieben, welche sich in unternehmensinterne und externe Merkmale einteilen lassen. Interne Faktoren sind z. B. die Unternehmensstrategie, die Unternehmensgröße sowie die Aufgabenunsicherheit. Externe Faktoren sind z. B. Umweltunsicherheiten und Wettbewerbsintensität. (Hiddemann, 2007, S. 17)

Die ‚Institutional theory‘ versucht die Gründe zu erklären, welche Strukturen zu maßgeblichen Richtlinien des Sozialverhaltens werden. Sie besagt, dass die Organisationsumgebungen charakterisiert sind durch die Ausarbeitung von Regeln und Anforderungen, welche individuelle Organisationen erfüllen müssen, um Unterstützung und Legimitation zu erhalten (Scott & Meyer, 1983, S. 149). Die Organisationsumgebung hat einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. Die folgenden Aussagen charakterisieren Institutionen im Allgemeinen:

"[...] institutions can be discerned existing within a wide range of political settings, and performing a wide range of public tasks. Also, institutions appear [...] to be associated with differences in behavior of individuals and differences in decision-making outcomes. Institutions also help in reducing variance in political behavior and therefore help to improve the possibilities of prediction. Likewise, institutions are more readily identifiable so that they comprise a useful point at which to begin the analysis." (Guy Peters, 2000, S. 14)

Peters (Institutional theory: problems and prospects, 2000, S. 14) stellt somit fest, dass Institutionen in einem großen Bereich politischer Einstellungen existieren können und eine Vielzahl öffentlicher Aufgaben durchführen. Weiters werden sie mit dem unterschiedlichen Verhalten einzelner Personen und den verschiedenen Entscheidungsfindungen in Verbindung gebracht. Die Verringerung der Veränderung des politischen Verhaltens um dadurch eine bessere Prognostizierbarkeit zu erhalten, zählt ebenfalls zu den Aufgaben einer Institution. Durch ihre leichte Identifizierbarkeit bilden sie eine gute Möglichkeit, um mit einer Analyse zu beginnen.

"However, critics argue that it is difficult to measure institutions. Furthermore, the explanations of the institutional theory are static, thus they are not able to cope with the dynamism and complexity of the contemporary political world." (Guy Peters, 2000, S. 14)

In diesem Punkt geht Peters (Institutional theory: problems and prospects, 2000, S. 14) auf Kritiker ein, die argumentieren, dass es schwierig ist, Institutionen zu bemessen. Außerdem sind die Erklärungen der ‚Institutional theory‘ sehr statisch und sie ermöglichen es nicht, mit der Dynamik und der Komplexität der gegenwärtigen politischen Welt zurecht zu kommen.

2.4.2.5 Spezielle Anforderungen an Management Control Systeme von technologieorientierten Jungunternehmen

Da technologieorientierte Jungunternehmen von besonderen Merkmalen, wie zum Beispiel einem sehr dynamischen Umfeld oder einer gewissen Unsicherheit, gekennzeichnet sind, haben diese spezielle Anforderungen an ihr Management Control System. Die meisten Studien betrachten jedoch größere Unternehmen und deren MCS. In den nicht ausdrücklich auf technologieorientierten Jungunternehmen ausgerichteten MCS-Frameworks nimmt Lövstål (2008, S. 243) die Abwesenheit von Entrepreneur-Elementen wahr. Das führt zu einem gewissen Konflikt, da solche Jungunternehmen sehr wohl durch Entrepreneurship charakterisiert sind. Lövstål geht aber auch auf die Arten des Controllings kleinerer Organisationen ein:

„Social controls and clan controls are often informal, being based on unwritten policies, norms, and personal interaction. These types of controls are common in small organizations. They have little formal structure.“ (Lövstål, 2012, S. 8)

Die Arbeit von Simons basiert ebenfalls hauptsächlich auf Beobachtungen von großen und etablierten Organisationen, wodurch sich Simons auf formelle MCS konzentriert und von

klaren Hierarchiestrukturen ausgeht. Um auch kleinen und jungen Unternehmen gerecht zu werden, muss das Framework durch informelle Controlling-Formen erweitert werden und auch alternative Hierarchiemodelle miteinbeziehen, die besonders in Jungunternehmen vorkommen, z. B. die Rolle von ManagerInnen als ‚co-participants‘ in Unternehmen (Löfstäl, 2012, S. 13, 23-24).

Laut Löfstäl ist die Herausforderung der MCS bei Jungunternehmen die Balance zwischen der Ambition zu wachsen und der Ambition innovativ und unternehmerisch zu bleiben zu halten (Löfstäl, 2008, S. 241). Alle Frameworks sehen die Balance im Management Controlling als Zustand. Bei kleinen, schnellwachsenden Unternehmen beschreibt Nilsson (2010, S. 14) die MCS-Balance hingegen als kontinuierlichen Vorgang. Die Frameworks erkennen an, dass die MCS an situative Anforderungen angepasst werden müssen. Kleine Wachstumsunternehmen in turbulentem Umfeld erfordern aber auch die Balance der MCS über die Zeit. Zur räumlichen kommt also die zeitliche Dimension hinzu, um mit der Dynamik der Unternehmensentwicklung mithalten zu können. (Nilsson, 2010, S. 14)

Löfstäl meint dazu, dass MCS auf kurzzeitigen Ergebnissen basieren, währenddessen Entrepreneurship auf langfristige Ergebnisse angewiesen ist:

„Many performance measurement systems – and related compensation systems – measure and reward managers based on short-term results, whereas entrepreneurship and innovations require a long-term perspective.“ (Löfstäl, 2012, S. 9)

Bei technologieorientierten Jungunternehmen geschehen Änderungen schnell, grundlegend und unvorhersehbar. Deshalb kann in diesem speziellen Umfeld laut Nilsson ein bisschen Unausgeglichenheit hilfreich sein. Dies kann vor Gruppendenken und einem Gefühl von Unbesiegbarkeit schützen. (Nilsson, 2010, S. 14)

Auch Davila bestätigt, dass im hoch-schwankungsbehafteten und unvorhersehbaren Umfeld von Jungunternehmen die Dynamik der MCS essenziell ist. Der stabile und zugleich anpassungsfähige Referenzrahmen wird dabei ‚Adaptive Routines‘ genannt. (Davila, Foster, & Oyon, 2009, S. 288)

In Abbildung 31 ist Löfstäls Framework dargestellt, das die Balance zwischen Elementen und Spannungen in Jungunternehmen visualisiert. Die Elemente in der linken Spalte nennt sie administrativ, die Elemente rechts nennt sie entrepreneurial (Löfstäl, 2008, S. 61). Es zeigt daher klar, dass es in den verschiedenen Bereichen immer wieder zu Konflikten kommen kann, da offensichtlich nicht beide, sowohl die administrativen als auch die entrepreneurialen Elemente, zur Anwendung kommen können.

Planning	Instrumental	Dilemma Trade-off Duality Paradox	Emerging
	Formal		Informal
	Tight		Loose
	Seperative in time		Integrative in time
Decision making	Rational		Intuitive
	Profound		Shallow
	Formal		Informal
Organisational control	Formal accountability		Informal sharing
	Seperative in space		Integrative in space
	Rigid		Flexible
	Diagnostic		Interactive

Abbildung 31: Ausbalanciertes Konzept für Analyse der Verwendung von Management Control Systemen in Unternehmen nach Lövstäl (2008, S. 61).

Die Besonderheiten von jungen Unternehmen bringen spezielle Anforderungen an deren Controllingssysteme mit sich. Der sukzessive Übergang durch eine Veränderung der Merkmalsausprägungen bringt entsprechend veränderte Schwerpunkte des Controllings mit sich, die in Abbildung 32 dargestellt sind (Achleitner & Bassen, 2003, S. 9-14). Aus dieser Abbildung können die folgenden Punkte klar herausgelesen werden:

- Aufgrund der eigentümergeprägten Entscheidungsprozesse ist ein zentrales System effizient, welches die Rationalität der Führung sicherstellt.
- Durch die kurze Existenz ist wenig Aufarbeitung historischer Daten notwendig und die MCS können möglichst einfach sein.
- Aufgrund der dynamischen Umwelt müssen Controllingssysteme die Flexibilität widerspiegeln
- Durch die Ressourcenknappheit müssen die Controllingssysteme meist von der Unternehmensleitung selbst wahrgenommen werden und sollten auch deshalb möglichst einfach sein und die Liquidität gut abbilden.
- Die hohe Bedeutung der Aufbauinvestitionen mit erwarteten positiven Cashflows in der Zukunft lässt dynamische Rechenverfahren zielführend erscheinen. Die immateriellen Vermögensgegenstände sollen unternehmensübergreifend bewertet werden.
- Die negativen Cashflows machen es erforderlich, dass modifizierte Erfolgsgrößen herangezogen werden, die von den klassischen Erfolgsgrößen abweichen, z. B. Web-Site-Besuche, Lieferzeiten usw.
- Das Know-How der Venture-Capital-Gesellschaften kann zur Implementierung von MCS eingesetzt werden, wodurch die Kompatibilität gewährleistet wird und beiderseitig Kosten gespart werden können.

Unternehmensmerkmale	➔	Anforderungen
Eigentümergeprägt		Zentralisierung
Zumeist kurze Existenz		Einfachheit
Dynamische Umwelt		Abbildung der Flexibilität
Ressourcenknappheit		Abbildung der Liquidität
Aufbauinvestitionen v.a. in immaterielle Vermögensgegenstände		Dynamisierung und Abbildung der Immaterialität
Negative Cashflows / Keine Gewinne		Alternative relative Erfolgsgrößen
Finanzierung durch Venture Capital		Kompatibilität

Abbildung 32: Ableitung von Anforderungen an Controllingssysteme für Jungunternehmen von Achleitner und Bassen (2003, S. 12)

2.4.2.6 Vergleich zwischen dem deutschen ‚Controlling‘ Verständnis und dem angloamerikanischen ‚Management Control‘ Verständnis

Laut Chenhall (2003, S. 129) werden anstelle des Begriffes ‚Management Control Systeme‘ manchmal auch die Begriffe ‚Management Accounting Systeme‘ (MAS), ‚Management Accounting‘ und ‚Organizational Controls‘ verwendet. Chenhall (2003, S. 129) unterscheidet jedoch folgendermaßen: ‚Management Accounting‘ bezeichnet eine Sammlung von Praktiken wie Budgetierung oder Kostenrechnung während sich ‚Management Accounting Systeme‘ auf die systematische Verwendung von Management Accounting zur Erreichung von Zielen bezieht. ‚Management Control Systeme‘ sind breiter gefasst und beinhalten neben ‚Management Accounting Systeme‘ andere Steuerelemente wie z. B. Personalsteuerung. Der Begriff ‚Organizational Controls‘ wird manchmal verwendet, um Steuerelemente zu beschreiben, die in Aktivitäten und Prozesse eingebettet sind, z.B. statistische Qualitätskontrolle oder Just-in-Time-Management. (Chenhall, 2003, S. 129)

Umso schwieriger wird es diesbezüglich auch, dass deutsche Controllingverständnis mit dem angloamerikanischen ‚Management Control‘ Verständnis abzugleichen. Roso, Vornweg und Wall (2003, S. 61) merken nach Analyse US-amerikanischer und deutscher Lehrbücher an, dass „[n]ahezu keiner der hier betrachteten Begriffe (...) im interkontinentalen Vergleich einheitlich interpretiert [wird].“

Messner, et al. (2008) untersuchen äquivalente Verwendungen des Controlling Begriffs. Ihre Untersuchung, ob Controlling nur als deutsches Synonym für das angloamerikanische Management Accounting verwendet werden kann oder als eigene Forschungsdisziplin angesehen wird, lieferte keine konkreten Ergebnisse, da „der Prozess der Legitimierung von

Controlling in der Forschung und in institutionellen Vertretungen noch nicht abgeschlossen und umstritten ist“ (Flanschger, 2012, S. 85). Es kann jedoch festgestellt werden, dass trotz der Tatsache, dass es unzählige verschiedene Definitionen und Auffassungen gibt, der Begriff ‚Controlling‘ im deutschsprachigen Raum synonym für die angloamerikanischen Begriffe ‚Management Accounting‘ und ‚Management Control Systeme‘ verwendet und akzeptiert wird (Günther, 2013, S. 271).

2.4.3 Modelle von Management Control Systemen

Nilsson (2010, S. 13-15) beschreibt und vergleicht drei fundamentale Management Control Frameworks, die bei der Balance des Management Control Packages bei schnellwachsenden Unternehmen in turbulentem Umfeld eine Rolle spielen: Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1992), Levers of Control von Simons (1995) und The Performance Management Framework von Otley (1999).

Im Folgenden wird zuerst ein kurzer Überblick über die genannten Systeme gegeben, diese werden anschließend in einem nächsten Schritt genauer erörtert.

2.4.3.1 ‚Levers of Control‘ nach Simons (1995)

Simons (1995) Levers of Control (LOC) Framework liegt die Idee zugrunde gegensätzlicher Kräfte wie die Spannungen zwischen Freiheit und Einschränkung, zwischen Ermächtigung und Verantwortlichkeit, zwischen Top-down Anweisungen und Bottom-up Kreativität sowie zwischen Experimentieren und Effizienz zu bewältigen (Simons, 1995, S. 4). Das Bewältigen dieser Spannungen wird von positiven und negativen Control Systemen übernommen. Vier Schlüsselkonzepte liegen dem LOC Framework zugrunde: 1.) Kernwerte, 2.) zu vermeidende Risiken, 3.) kritische Performancevariablen und 4.) strategische Unsicherheiten. Jedes dieser Konzepte wird direkt von einem bestimmten System oder – wie von Simons (1995, S. 6ff) bezeichnet – von einem bestimmten Lever of Control (dt.: Steuerhebel) gelenkt: 1.) Belief System, 2.) Boundary System, 3.) Diagnostic Control System und 4.) Interactive Control System. Zwei dieser LOC sind als positiv anzusehen (Belief und Interactive Control Systeme), zwei als negativ (Boundary und Diagnostic Control Systeme). Die positiven Elemente sollen die Motivation steigern, die MitarbeiterInnen belohnen und eine angenehme Atmosphäre zum Lernen und Weiterbilden schaffen. Die negativen Elemente begünstigen die Bestrafung bzw. Belehrung der MitarbeiterInnen, die Kontrolle und die Einhaltung der vorhandenen Regeln. Simons (1995, S. 8) behauptet, dass sowohl positive als auch negative Elemente vorhanden sein müssen, um ein effektives Führen durch kreative Spannungsfelder zu ermöglichen.

In Abbildung 33 ist der Zusammenhang zwischen den einzelnen Schlüsselkonzepten und den dazugehörigen Levers of Control dargestellt. Simons (1995, S. 10) argumentiert, dass eine erfolgreiche Implementierung einer Strategie die Verwendung aller vier LOC in angemessener Kombination erfordert.

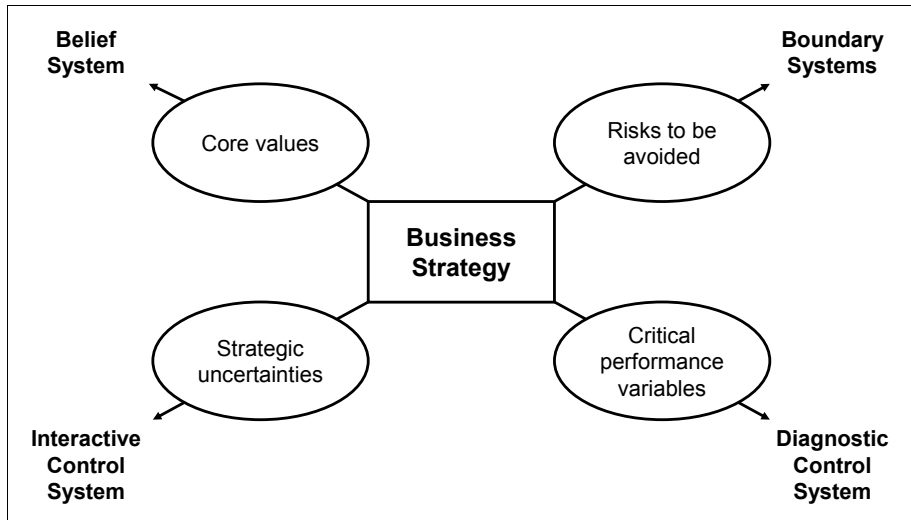


Abbildung 33: Simons' Levers of Control Framework (1995, S. 7).

Nachfolgend werden die vier LOC, wie sie von Simons (1995) beschrieben werden, detailliert betrachtet.

2.4.3.1.1 Belief System

Ein Belief System gibt einer Organisation Grundwerte vor, die von den beteiligten Personen eingehalten und umgesetzt werden sollen. Diese Grundwerte fördern die Inspiration und Motivation der Beteiligten bei Erfüllung unternehmerischer Tätigkeiten und helfen Herausforderungen, mit den richtigen Maßnahmen, zu bewältigen. (Simons, 1995, S. 33ff) Das Belief System vermittelt Kernwerte von Unternehmen und leitet den kreativen Prozess, um neue Möglichkeiten zu erforschen.

"A beliefs system is the explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization. The definitions espouse the values and direction that senior managers want subordinates to adopt. These core values are linked to the business strategy of the firm." (Simons, 1995, S. 34)

Dieser LOC bietet der Unternehmerin oder dem Unternehmer eine Vielzahl von Möglichkeiten, um den Betrieb weiterzuentwickeln. Er dient als Leitfaden für alltägliche Anwendungen und ermöglicht das Finden neuer Problemlösungsstrategien. Das Verhalten eines Unternehmens in einer gewissen Situation wird ebenfalls durch das Belief System bestimmt. (Simons, 1995, S. 36) Von den ManagerInnen werden die Grundwerte des Belief Systems vor allem durch Reden, Zeremonien usw. an die MitarbeiterInnen im Unternehmen kommuniziert. Bei diesen wird dann das Bedürfnis geweckt, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. (Simons, 1995, S. 56)

Zusammenfassend wird festgehalten, dass Belief Systems also die eindeutige Sammlung organisatorischer Definitionen und Möglichkeiten sind, die leitende ManagerInnen formell kommunizieren und systematisch untermauern, um Grundwerte, Absichten und Ausrichtung für die Organisation bereitzustellen.

2.4.3.1.2 Boundary System

Boundary Systeme kommunizieren zu vermeidende Risiken und spielen eine limitierende Rolle, um den Bereich, in dem sich ein Unternehmen um neue Möglichkeiten bemüht, einzuschränken. Es bewahrt Unternehmen davor, zu risikoreiche Entscheidungen zu fällen. Das Boundary System definiert Tätigkeiten, die von der Organisation vermieden werden sollen. Es zieht somit gewisse Grenzen um Risiken zu minimieren. Innerhalb diesen gewissen Bereichs soll ein Unternehmen jedoch ungezwungen Innovationen forcieren. (Simons, 1995, S. 39)

“Boundary systems, which communicate risks to be avoided, (...) delineate the acceptable domain of activity for organizational participants.” (Simons, 1995, S. 39)

Boundary Systeme inkludieren also Handlungen, die MitarbeiterInnen einen Unternehmensverhaltenskodex auferlegen. Außerdem dienen sie als strategische Begrenzungen für das Suchen innovativer Ideen. Diese Systeme sind so wichtig wie Bremsen bei einem Auto, ohne diese, könnte ein Auto niemals gefahrlos mit Höchstgeschwindigkeit fahren. Ähnlich verhält es sich mit Boundary Systemen:

“Boundary systems are like brakes on a car: without them, cars (or organizations) cannot operate at high speeds.” (Simons, 1995, S. 41)

Das Belief und Boundary System sind von großer Bedeutung, um ein Unternehmen richtig zu führen. Nichtsdestotrotz muss das Management fähig sein, diese beiden Systeme sinngemäß zu kombinieren, um dadurch Unternehmenswerte vermitteln und starke Grenzen ziehen zu können. (Simons, 1995, S. 57f)

2.4.3.1.3 Diagnostic Control System

Diagnostic Control Systeme definieren kritische Erfolgsfaktoren und überwachen, beurteilen und belohnen Leistungen in Schlüsselbereichen der Performance. Damit ist es möglich, die auf den ersten zwei LOC entstandenen Strategien zu steuern und bei nichterreichten der Erfolgsfaktoren rechtzeitig gegenzusteuern. Aufgrund des Diagnostic Control Systems ist es dem Management auch möglich, einzelne Aufgaben abzugeben und das Hauptaugenmerk auf die Innovativen Prozesse zu legen. (Simons, 1995, S. 67f)

“Diagnostic control systems are the formal information systems that managers use to monitor organizational outcomes and correct deviations from preset standards of performance.” (Simons, 1995, S. 59)

Besondere Merkmale des Diagnostic Control Systems sind die Messbarkeit des Outputs eines bestehenden Prozesses, die Evaluierung aktueller Ergebnisse von vorgegebenen

Standards und das analysieren, interpretieren und korrigieren von eingetretenen Abweichungen (Simons, 1995, S. 59). Das Diagnostic Control System kann im weitesten Sinn damit gleichgesetzt werden und ermöglicht dem Unternehmen, bzw. den MitarbeiterInnen die Umsetzung von Zielen und Strategien, ohne kontinuierliche Kontrolle durch die Führungsebene. Somit kann eine Organisation, bei einwandfreier Funktion des Diagnostic Control Systems, komplette Autonomie erreichen. (Simons, 1995, S. 70)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Diagnostic Control Systeme die formellen Informationssysteme sind, die ManagerInnen zum Überwachen organisatorischer Resultate und zum Korrigieren von Abweichungen vorgegebener Performancestandards verwenden.

2.4.3.1.4 Interactive Control System

Das Interactive Control System blickt auf zukünftige Ereignisse. Die unterschiedlichen Beteiligten einer Organisation kommunizieren regelmäßig miteinander, wodurch neue Strategien entstehen und Möglichkeiten diese zu realisieren, um einen dynamischen Markt gut standhalten zu können. Das bedeutet, in diesem System werden keine festgelegten Ziele formuliert, sondern es werden Prozesse angeregt, die ein Unternehmen bestmöglich auf die zukünftige Marktsituation vorbereiten. (Simons, 1995, S. 91f)

Strategische Unsicherheiten werden von Interactive Control Systemen gesteuert, deren Rollen darin bestehen, organisationales Lernen und den Entwicklungsprozess neuer Ideen und Strategien zu fördern, um auf wahrgenommene Bedrohungen und Chancen reagieren zu können. Damit geht das Interactive Control System quasi genau den umgekehrten Weg des Diagnostic Control Systems, welches zwanghaft versucht neue Chancen zu finden, um eine festgelegte Strategie zu erreichen. (Simons, 1995, S. 90)

“Interactive control systems are formal information systems that managers use to involve themselves regularly and personally in the decision activities of subordinates. Based on the unique strategic uncertainties they perceive, managers use these systems to activate search.” (Simons, 1995, S. 39)

Interactive Control Systeme sind also die formellen Informationssysteme, die ManagerInnen dazu verwenden, sich selbst regelmäßig und persönlich in Entscheidungstätigkeiten von MitarbeiterInnen einzubringen.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass Interactive Control Systeme ein zukunftsorientiertes Steuerungsinstrument darstellen, welches einem Unternehmen hilft, vernunftbasiert auf kommende Unsicherheiten zu reagieren und seine Strategie richtig zu verändern. (Simons, 1995, S. 123)

2.4.3.2 ‚Performance Management‘ nach Otley (1999)

Otley (1999) behauptet, dass fünf Kernpunkte für die Entwicklung eines Frameworks zur Überwachung organisatorischer Performance ausschlaggebend sind, die in Form eines Satzes von Fragen beachtet werden müssen. Die Fragen sind in normativen Stil aus Manager-Perspektive formuliert, können jedoch zur Verwendung als Forschungsinstrument leicht umformuliert werden. Die Fragen bleiben zwar unverändert, Unternehmen müssen jedoch immer wieder neue Antworten entwickeln, um mithilfe ihrer Strategie auf kontinuierliche Veränderungen im Umfeld des Unternehmens reagieren zu können. (Otley, 1999, S. 365)

Folgende fünf Fragen werden zur Untersuchung von MCS gestellt:

1. *What are the key objectives that are central to the organization's overall future success, and how does it go about evaluating its achievement for each of these objectives?*
2. *What strategies and plans has the organization adopted and what are the processes and activities that it has decided will be required for it to successfully implement these? How does it assess and measure the performance of these activities?*
3. *What level of performance does the organization need to achieve in each of the areas defined in the above two questions, and how does it go about setting appropriate performance targets for them?*
4. *What rewards will managers (and other employees) gain by achieving these performance targets (or, conversely, what penalties will they suffer by failing to achieve them)?*
5. *What are the information flows (feedback and feed-forward loops) that are necessary to enable the organization to learn from its experience, and to adapt its current behaviour in the light of that experience?*

(Otley, 1999, S. 365f)

Dieser Satz von Fragen bezieht sich auf einige der zentralen Themen des modernen Managements und deren Accounting Praktiken. Die erste Frage betrifft die Definition von Zielen und das Messen der Zielerreichung von Unternehmen – nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch was Vorgaben von Stakeholdern betrifft. Die zweite Frage ist dahingehend gestaltet, die Verbindung der strategischen Ziele mit den Absichten, diese Ziele zu erreichen, zu erforschen und zu dokumentieren. Die dritte Frage zielt auf Effektivität und Effizienz im Unternehmen ab. Um Budgetplanungs- und -kontrollsysteme im Unternehmen sinnvoll einsetzen zu können, müssen diese Fragen allesamt beantwortet werden. Motivation und Anreizfaktoren stellen den Fokus der vierten Frage dar, die aus den Konsequenzen des Erreichens bzw. Verfehlens der Leistungsziele hervorgehen. Die fünfte und letzte Frage bezieht sich auf Informationen als notwendige Bestandteile, um die Kontrollschleife zu vervollständigen. (Otley, 1999, S. 366)

Zusammenfassend können folgende Schlüssel-MCS aus dem Satz von Fragen abgeleitet werden (Hared, Abdullah, & Huque, 2013, S. 3):

1. Organisatorische Ziele, Prozesse und Methoden zur Erreichung dieser Ziele
2. Prozess zur Etablierung und Anwendung der Unternehmensstrategie
3. Identifikation der Leistungsziele
4. Planung eines Belohnungssystems
5. Identifikation der Prozesse und notwendigen Informationen zur Überwachung der Unternehmensperformance

Diese 5 identifizierten Themenbereiche wurden zwar in früherer Management Control Literatur ebenfalls erkannt und erforscht, die Integration dieser Bereiche zur Beschreibung eines gesamtheitlichen Management Control und Management Performance Systems stellten jedoch zur Zeit der Vorstellung dieses Modells einen neuen Ansatz dar. (Otley, 1999, S. 369)

2.4.3.3 Revised ‚Levers of Control‘ nach Tessier und Otley (2012)

Ziel von Tessier und Otley (2012, S. 173) war es, die in der Kritik des LOC-Framework angeführten Unklarheiten, die vorwiegend den vagen Definitionen von Begriffen geschuldet sind, zu beseitigen. Zwei wichtige Charakteristiken von Steuersystemen können aus der Analyse dieser Unklarheiten ausgemacht werden: Erstens der Zweck der Kontrolle (Performance und Compliance) und zweitens die organisatorische Ebenen (operativ und strategisch). Die Entwicklung des überarbeiteten Konzepts erfolgt unter anderem durch die Aufspaltung der Interactive Control Systeme in zwei eigenständige Systeme: a) Systeme zur strategischen Leistungssteuerung und b) Systeme zur interaktiven Verwendung der Steuerelemente.

Auf Basis dieser Aufspaltung wird von den Autoren vorgeschlagen, Diagnostic und Interactive Control Systeme nicht als Steuersysteme zu sehen, sondern als Beschreibung, wie Steuerelemente verwendet werden können. Weiters wird aufgezeigt, dass das Boundary System auf zwei unterschiedlichen organisatorischen Ebenen arbeitet und infolge dessen die ‚Boundaries‘ entweder auf strategischer Ebene oder auf Geschäftsführungsebene eingesetzt werden können. Schlussendlich wird noch festgestellt, dass das Belief und das Boundary System im LOC Framework nicht auf einem gemeinsamen Analyselevel operieren. Beliefs sind eine Art der Kontrolle, mit denen sowohl Performance als auch Compliance gemanagt werden, wohingegen ‚Boundaries‘ eine Gruppe verschiedener Kontrollarten (soziale und technische) darstellen, die spezifisch zum Managen von Compliance eingesetzt werden. (Tessier & Otley, 2012, S. 173ff)

Unter Einbezug der im vorangegangenen Absatz beseitigten Unklarheiten werden nun nachfolgend einige Vorschläge von Tessier und Otley (2012) zur Bereinigung des LOC-Framework vorgestellt. Das überarbeitete Framework fokussiert sich auf die duale Rolle der Steuersysteme, anstatt deren Qualität (positiv/negativ) zu bewerten. Weiters beschreibt es die duale Rolle der Steuersysteme. Mithin unterscheidet es zwischen den Absichten der

ManagerInnen und der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen und differenziert zwischen zwei Hauptzwecken der Kontrolle (Performance und Compliance). Dieses Konzept zieht auch in Betracht, dass MangerInnen die Performance und/oder Compliance entweder belohnen oder bestrafen können und unterscheidet zwischen Strategic Performance Controls und der interaktiven Verwendung der Steuerelemente anstelle der Interactive Control Systeme. Es schließt Diagnostic und Interactive Control Systeme als eigene Steuersysteme aus und deklariert diese als Beschreibung zur Verwendung von Steuersystemen. Überdies hinaus weist das Framework auf den Umstand hin, dass Belief und Boundary Systeme verschiedene Charakteristiken der Kontrolle beschreiben und trennt die Kontrollmechanismen in technische und soziale. Abbildung 34 fasst in grafischer Form die Abänderungen des von Tessier und Otley (2012, S. 179ff) überarbeiteten LOC Frameworks zusammen.

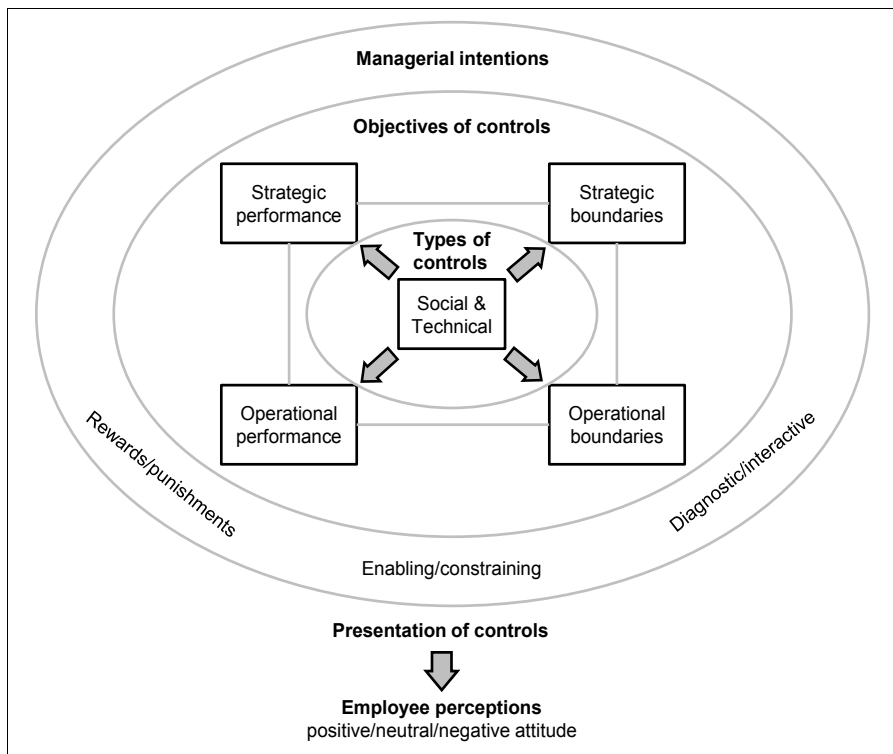


Abbildung 34: Das Revised Levers of Control Framework von Tessier und Otley (2012, S. 173)

2.4.3.4 ‚Balanced Scorecard‘ nach Kaplan und Norton (1992)

Das Balanced Scorecard (BSC) Framework verknüpft verschiedene Perspektiven miteinander, um eine Strategie in eine konkrete Maßnahme zu überführen und diese in ihrer Umsetzung zu überwachen. Wie in Abbildung 35 ersichtlich, umfasst die BSC vier Dimensionen: Kunde/Markt, Geschäftsprozesse, Finanzen und Lernen/Entwicklung. Für jede Dimension werden ausgehend von einer Vision bzw. Strategie Ziele, Kennzahlen, Vorhaben und Maßnahmen definiert. (Schawel & Billing, 2014, S. 27)

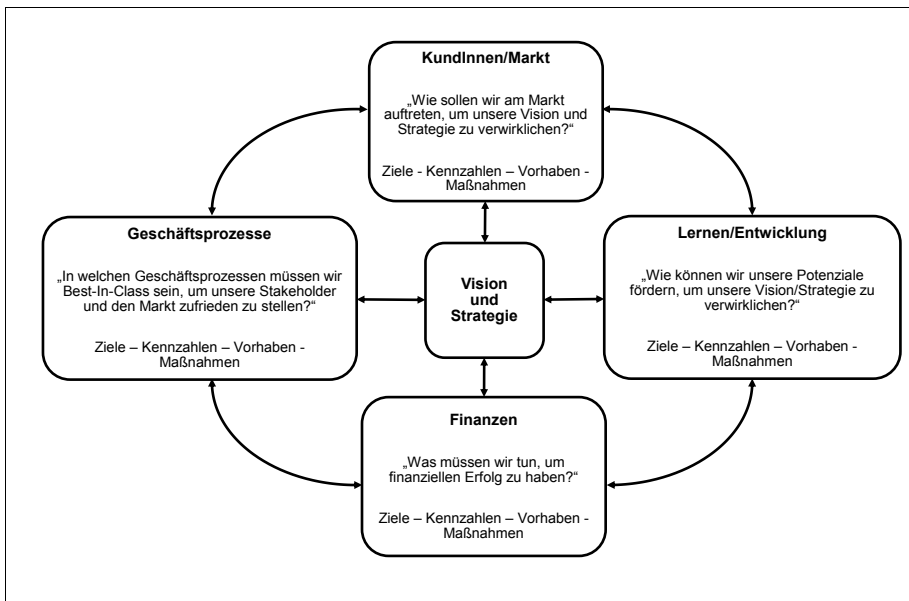


Abbildung 35: Elemente der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (Schawel & Billing, 2014, S. 28).

Die Balanced Scorecard wird angewendet, „wenn ein individuelles, ausgewogenes Steuerungssystem für ein Unternehmen oder Geschäftsfeld implementiert werden soll.“ (Schawel & Billing, 2014, S. 27) Es ist zunächst eine Neukonzipierung für jedes Objekt notwendig, im Anschluss kann die BSC für gleichartige Einheiten (z. B. Niederlassungen) adaptiert werden. (Schawel & Billing, 2014, S. 27)

Der Nutzen liegt in der Ergänzung finanzwirtschaftlicher Kennziffern mit Kennzahlen auf Kunden- und Prozessebene, einer besseren Aussagekraft des Controllings und der Vereinigung von Einzelzielen zu einem Gesamtansatz. Das übergeordnete Ziel ist die Unterstützung der Strategieumsetzung. (Schawel & Billing, 2014, S. 27)

2.4.3.5 Gegenüberstellung und Kritik

In dieser Gegenüberstellung wird von Simons (1995) Levers of Control als Basiskonzept ausgegangen und ein Vergleich mit den weiteren vorgestellten Konzepten durchgeführt.

In der folgenden Tabelle 2 von Nilsson (2010, S. 15) ist der Vergleich der unterschiedlichen Management Control Systeme anschaulich dargestellt. Es ist klar ersichtlich, dass alle drei Systeme gut für dynamische Vorgänge in Unternehmen geeignet sind, sie sich jedoch durch ihre unterschiedlichen Reaktionen und Möglichkeiten voneinander unterscheiden.

Characteristics of the management control package	The balanced scorecard	The levers of control framework	The performance management framework
Basic assumption	Managers need multidimensional information for decision making	Managers need to balance tensions	Managers need to manage performance through overall control by constantly addressing five questions
Main control principle	Cybernetic, top-down	Dynamic	Cybernetic, top-down
Basic design	Formal and interlinked objectives and measures in four dimensions	Four formal and interlinked levers of control	Five formal and interlinked areas posed as questions
Conception of balance	A desirable, synergistic state of access to "complex information at a glance"	A desirable, synergistic state where tensions are reconciled	A desirable, synergistic state where weaknesses in some areas are balanced by strengths elsewhere
Object of balance	The basic design of the control package	The basic design of the control package	The basic design of the control package
Attention to dynamics	Yes, through innovation/learning perspective	Yes, through integration of levers in general and interactive control in particular	Yes, through feedback and feed-forward information flows
Features of balance			
Mix of components	Financial, customer, internal and innovation/learning perspectives	Diagnostic controls, interactive controls, beliefs systems and boundary systems	Key objectives, strategies and plans, performance levels and targets, rewards and information flows
Weight of components	Equal	Adapted to situation	Adapted to situation
Connections between components	Hypothetical, sequential cause/effect-relationships representing strategy	Dynamic interplay between levers (mutual causality)	Yes, sequential, but not presented explicitly
Coherence between components (YES/NO)	YES	YES	YES

Tabelle 2: Überblick über die Charakteristiken und die Balance-Features von den MCS-Frameworks Balanced Scorecard, Levers of Control und Performance Management von Nilsson (2010, S. 15).

Werden Simons (1995) LOC-Framework und Otleys (1999) Performance Management Framework sowie dessen Weiterentwicklung, das Performance Management System Framework von Ferreira und Otley (2009), gegenüber gestellt, so lassen sich einige gemeinsame Berührungspunkte finden. In allen drei Fällen wird die Unternehmensstrategie als Schlüsselmerkmal verwendet. Ohne Zweifel wurden die Ziele von Ferreira und Otleys (2009) Konzept von Belief und Boundary Systeme beeinflusst bzw. beeinflussen umgekehrt auch diese. Durch die Verwendung von Performancemessungen wirken sich diese Ziele sowohl auf Diagnostic als auch Interactive Control Systeme aus. Die Thematik der Zielsetzung und Belohnung werden von Otley (1999) und Ferreira und Otley (2009) zwar unabhängig behandelt, in Simons Framework zeigt sich dieser Bereich jedoch auch in den Diagnostic Control Systemen. (Ferreira & Otley, 2009, S. 263ff)

Im Vergleich des LOC Frameworks zu Merchant und Van der Stedes (2007) und Malmi und Browns (2008) Konzept zeigen sich zwei große Differenzen. Zum einen betrifft dies die Absicht bzw. den Zweck der Konzepte. Während sich Malmi und Brown (2008) und Merchant und Van der Stede (2007) auf verschiedene MCS Werkzeuge fokussieren, um eine größtmögliche logische Konsistenz zu erreichen, beschäftigt sich Simons (1995) mit der Verwendung dieser MCS Instrumente, genauer mit der Verteilung der Aufmerksamkeit der Managerin oder des Managers auf unterschiedliche Instrumente. Als solches ist das LOC-Framework besonders für MCS-Studien, die die Formulierung, Implementierung und Änderung von Strategien betreffen, geeignet. Die zweite große Differenz betrifft das Belief und Boundary System, die eng mit der Unternehmenskultur verbunden sind. Simons definiert nur formale MCS-Systeme als Teil seines LOC-Frameworks, und vernachlässigt hierbei die sozio-ideologischen Steuerelemente in Unternehmen. Das Framework von Simons kann also nicht die Frage beantworten, wie mechanistische und organische Steuersysteme miteinander kombiniert werden sollen. (Brand, 2013, S. 259ff)

Die Weiterentwicklung von Simons (1995) LOC-Framework durch Tessier und Otley (2012) beseitigt zwar in der MCS-Literatur aufgezeigte Schwächen, Schlüsse für die praktische Verwendbarkeit des überarbeiteten Frameworks können jedoch noch nicht gezogen werden, da kaum Studien vorliegen, die das Konzept von Tessier und Otley (2012) verwenden.

In diesem Punkt kann zusammenfassend festgehalten werden, dass das LOC-Framework von Simons (1995) besonders für Studien bezüglich der Management Control Systeme geeignet ist, die sich mit Entwicklungen und Änderungen von Strategien auseinandersetzen.

2.4.4 Studienergebnisse im Feld Management Control Systeme zu technologiebasierten Jungunternehmen

Im folgenden Abschnitt wird auf vorhandene Studien im Feld Management Control Systeme zu IT-Start-ups genauer eingegangen und die einzelnen Vorgehensweisen, bzw. die daraus folgenden Ergebnisse, näher erläutert.

In einer umfragebasierten Studie, die auf Simons' LOC-Framework aufgebaut ist, wurde ein direkter Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Interactive Systems in Unternehmen und der Innovationskraft und der Entrepreneurleistung nachgewiesen (Davila, Foster, & Oyon, 2009, S. 293). Die Einführung von MCS hängt stark mit folgenden Kennzahlen bzw. Ereignissen zusammen: Mitarbeiteranzahl, Unternehmensalter, Einsatz der Gründerin oder des Gründers an der Spitze, Anwesenheit eines Venture Capitalists, persönliche Planungssichtweise des Chief Executive Officer (CEO), schnelles Wachstum, Reaktion auf eine Unternehmenskrise, Anstellung von MCS-Professionalist/innen, Verträge externer Stellen und die Legitimierung der Firma gegenüber direkten externen Partnern. (Davila, Foster, & Oyon, 2009, S. 291)

Lövstål hat in zwei verschiedenen Studien, die Einstellung von ManagerInnen gegenüber MCS und deren damit verbundene Anwendung von MCS, in drei mittelgroßen wachsenden innovativen Jungunternehmen untersucht. Die Erkenntnisse enthüllen drei unterschiedliche Ansichten über den Einsatz von MCS im Versuch zwischen Entrepreneurship und Controlling in einer Wachstumssituation zu balancieren (Lövstål, 2012, S. 10):

Die ManagerInnen der ersten Firma assoziierten MCS hauptsächlich negativ und einschränkend, sie dachten nicht an einen möglichen Benefit für Innovation und Entrepreneurship. Laut Lövstål ist diese Einstellung nicht langfristig erfolgreich, sondern nur solange die Entrepreneure die finanzielle Verantwortung tragen und alle wichtigen Entscheidungen fällen. Sobald die Entrepreneure delegieren müssen, werden formelle MCS notwendig (Lövstål, 2012, S. 17-18).

Die ManagerInnen der zweiten Firma arbeiteten mit allen Levers of Control in einer ausgeglichenen Art. Dadurch haben sie es geschafft, einerseits zur Chancensuche zu inspirieren und andererseits die Ausrichtung abzugrenzen. Durch ein Diagnostic Control System, das auf Vertrauen basiert, haben sie eine kontraproduktive Überwachungskultur vermieden (Lövstål, 2012, S. 19-20).

Das dritte Unternehmen beschränkte sich auf ein formelles Diagnostic Control System. Für die ManagerInnen stand vor allem eine effiziente Ressourceneinteilung im Vordergrund. Wie im ersten Fall zweifelt Lövstål am langfristigen Erfolg dieser Arbeitsweise, weil die Balance fehlt, z. B. zwischen Effizienz und Innovation. Diese Maxime lässt nur wenig Raum für eine kreative Suche nach neuen Chancen (Lövstål, 2012, S. 22).

Die Studie von Janatuinen (2013, S. 2) bestätigt, dass die wichtigste Rolle des Management Accounting (MA) ist, darüber zu informieren, wo die Firma steht und in welcher Weise sie sich entwickelt. Das Bargeld-Management, im Sinne der Liquiditätssteuerung, die Koordination von Aufgaben und die Planung von Wachstum zählen ebenfalls zu den Kernaufgaben des MA. Das Management bestimmt aber wie sich das MA entwickelt und vor allem wie die Bedürfnisse des MA erfüllt werden.

“The most important roles that management accounting has were informing where the company is and where it is going, cash management, coordinating operations and planning for growth. [...] Management characteristics on the other hand were especially important in determining how the management accounting systems develop, or how these management accounting needs are executed upon.” (Janatuinen, 2013, S. 2)

Bisbe und Otley (2004, S. 1) betonen in ihrer Arbeit, dass die Anwendung von MCS nur moderaten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hat.

“The results of the survey-based research do not support the postulate that an interactive use of MCS favors innovation. They suggest this may be the case only in low-innovating firms, while the effect is in the opposite direction in high-innovating firms.” Bisbe & Otley (2004, S. 1)

Chong (1996) fand heraus, dass die effektive Nutzung von Management Accounting Systemen (MAS) die Leistung des Managements verbessert. Das ist aber nur bei großen Aufgaben in unsicheren Situationen der Fall. Bei kleineren Aufgaben in derselben unsicheren Situation führen MAS zu einem Informationsüberschuss, welcher negative Auswirkungen auf die Leistung des Managements mit sich bringt:

“Task uncertainty is defined as the difference between the amount of Information required to perform the task and the amount of information already processed.” (Chong, 1996, S. 416)

“Taken together, the results of this study support the contingency relationship that there must be an appropriate “fit” between level of task uncertainty and the extent of use of broad scope MAS information to enhance managerial performance.” (Chong, 1996, S. 420)

In der englischsprachigen Controlling-Literatur wird für weiterführende Forschungen und Studien oft das LOC-Framework als Ausgangspunkt genommen. Die Erkenntnisse von Simons bilden hierfür die Ausgangsbasis (Flanschger, 2012, S. 135). Folgende zwei Aussagen bestätigen, dass das LOC-Framework von erfolgreichen Unternehmen verwendet und vor allem von außen beeinflusst wird.

„Abernethy und Brownell (1999) zeigen im Zuge einer quantitativen Studie mit 63 öffentlichen Krankenhäusern mittels Simons‘ Konzept, dass, je größer die Rate der ‚strategischen Änderungen‘ der untersuchten Organisationen ist, desto interaktiver werden Budgetpläne genutzt. Die Erkenntnisse decken sich mit Simons‘, da es auf die Situation ankommt, welche Controllingsysteme interaktiv genutzt werden und welche nicht. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei die äußeren Einflüsse auf die Organisation.“ (Flanschger, 2012, S. 135)

In einer quantitativen Studie von Henri (2006, S. 529ff) an der 383 Unternehmen teilnahmen, wurde festgestellt, dass Interactive Control Systeme eine verbesserte Marktorientierung sowie eine erhöhte Innovationskraft als auch eine verbesserte institutionelle Lernfähigkeit bewirken.

Flanschger (2012, S. 113) betont in seiner Arbeit, dass nur bei ca. einem Viertel der befragten JungunternehmerInnen die Bedeutung von Controllingwerkzeugen zunimmt. Das führt zu der Schlussfolgerung, dass die bei der Gründung verwendeten Systeme kaum mehr verändert werden. Die einzigen Aspekte, die zu einer möglichen Veränderung führen, sind ein Wachstum des Unternehmens oder persönliche Erfahrungen der UnternehmerInnen.

Die Verwendung von Controllingwerkzeugen wird auch von Stakeholdern beeinflusst. Flanschger (2014, S. 78f) nennt drei Kriterien, welche von Stakeholdern technologiebasierter Jungunternehmen erfüllt sein müssen, damit sie die Controllingsysteme dieser beeinflussen: Viel Input in die Unternehmensentwicklung, viele Zielvorgaben und keine hohe Diskrepanz zwischen beiden Werten, da für das Controllingsystem technologiebasierter Jungunternehmen beides notwendig ist. Der Grad an Input und Zielvorgaben von externen Akteurinnen sowie von externen Akteure für technologiebasierte Jungunternehmen ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

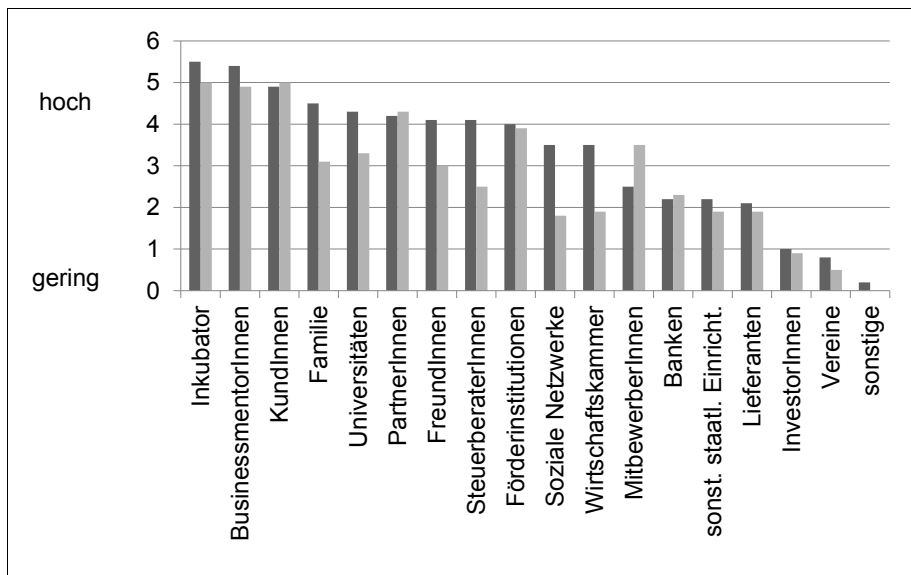


Abbildung 36: Einfluss (schwarze Balken) und Ausmaß der Zielvorgaben (graue Balken) von externen Akteurinnen sowie externer Akteure für technologiebasierte Jungunternehmen laut Flanschger (2014, S. 79).

Die Abbildung beschreibt die dargestellten Einflüsse externer Akteure wie folgt:

1. Externe Akteure, Inkubatoren und BusinessmentorInnen beeinflussen Unternehmen am meisten.
2. Die Bandbreite der Beeinflussung des Inkubators reicht von strategischem bis operativem Input zur Unternehmensentwicklung. Er bildet die Basis der Beeinflussung

durch regelmäßige Meetings. Die vorgegebenen Ziele sind bei technologieorientierten Jungunternehmen verstärkt wirtschaftlicher Natur, um fehlende Erfahrung bei der Zielsetzung von wirtschaftlichen Aspekten auszugleichen.

3. Die BusinessmentorInnen sind mit dem Inkubator meist eng verbunden. Ihr Einfluss ist jedoch fachlich spezifischer, da sie Erfahrungen auf dem jeweiligen Fachgebiet haben.
4. Die Stakeholder KundInnen, Geschäfts- und KooperationspartnerInnen (im Folgenden ‚PartnerInnen‘ genannt), MitbewerberInnen und Banken geben, naturgemäß durch ihre eigenen, zielgerichteten Interessen, im höheren Ausmaß Ziele vor als sie Input zur Unternehmensentwicklung beitragen.
5. Die externen Akteure Familie, Universitäten und Fachhochschulen, Freunde, Steuerberater/innen und Anwälte, soziale Netzwerke und Wirtschaftskammer geben zwar Input, jedoch wenig konkrete Ziele vor. Daraus folgt eine geringere Beeinflussung.

3 Methode

Die Wahl der richtigen Forschungsmethode ist ein essentieller Punkt bei wissenschaftlichen Arbeiten. Bei der Auswahl der Forschungsmethode sind das Ziel der Forschung sowie die Fragestellung die entscheidenden Faktoren. Es gibt verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen Vorteilen und Nachteilen. Diese Arbeit basiert auf einer qualitativen Forschungsmethode. Dementsprechend wird zuerst kurz diese Forschungsmethode beschrieben. Im zweiten Kapitel wird begründet warum diese Forschungsmethode angewendet wird und wie der Forschungsablauf dieser Arbeit ist.

In der Abbildung 37 ist die der Aufbau des Kapitels grafisch abgebildet.

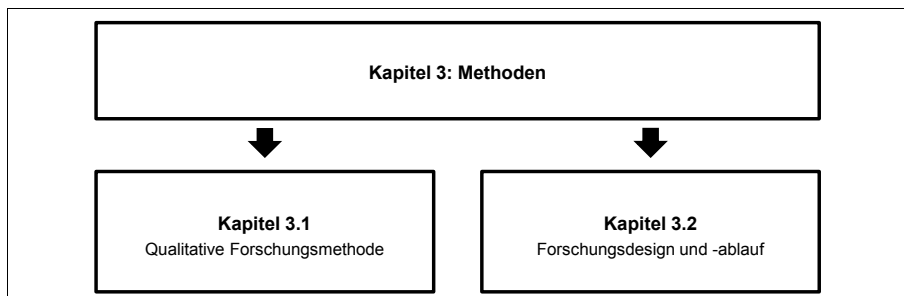


Abbildung 37: Aufbau von Kapitel 3: Methode

3.1 Qualitative Forschungsmethode

Qualitativ wird geforscht, wenn das Forschungsinteresse darin liegt, die Bedeutung von Situationen verstehen zu wollen (Maxwell, 2005, S. 22). Fragestellungen, welche die Fragewörter ‚Was‘, ‚Wie‘ und ‚Welche‘ beinhalten, deuten bereits auf ein qualitatives Forschungsdesign hin. In solchen Forschungsstudien zeigt die Forscherin oder der Forscher die Wichtigkeit der in der Theorie identifizierten Forschungslücke auf und beschreibt diese mit gezielten Forschungsfragen. (Creswell, 2003, S. 106; Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 26; Yin, 2009, S. 28)

Qualitative Forschung verbalisiert zunächst den Erfahrungswert. Die Datenerhebung erfolgt offener als bei quantitativer Forschung. Die Verarbeitung der gesammelten Daten erfolgt ebenfalls konträr zum quantitativen Ansatz, bei dem eine Quantifizierung sowie eine statistische Auswertung der Messwerte erfolgen. Der qualitative Ansatz operiert mit einer Verbalisierung, z.B. mithilfe einer grafischen Abbildung der Erfahrungswirklichkeit, welche interpretativ ausgewertet wird. Eine Quantifizierung wird ebenfalls verwendet, um den Grad der Übereinstimmung unterschiedlicher Deutungen messen zu können. Zusammenfassend

lässt sich über qualitative Forschung sagen, dass verbale beziehungsweise nichtnumerische Daten interpretativ verarbeitet werden. (Bortz & Döring, 2006, S. 296ff)

Zum besseren Verständnis wird in dieser Arbeit auch auf qualitative Interviews eingegangen. Basiert eine Studie auf Hermeneutik kann Sie als qualitativ bezeichnet werden. Bei qualitativen Interviews spielt die Sicht der Autorin oder des Autors eine entscheidende Rolle. (Lövstål, 2008, S. 65ff)

Eine zentrale Idee der Hermeneutik ist die Vorstellung eines fortlaufenden Zusammenspiels sowohl zwischen Abstand und Nähe als auch zwischen vor-verstehen und verstehen, bei der Interpretation einer Bedeutung, Erklärung oder einer Beschreibung. Außerdem gibt es ein fortlaufendes Zusammenspiel zwischen Theorie und den empirischen Beobachtungen. Qualitative Interviews erlauben, unter Verwendung von beschränkten Ressourcen, die Beantwortung verschiedenster Fragen, sowohl allgemeine (z.B. zur allgemeinen Lage des Unternehmens) als auch spezifische (z.B. was die/der Befragte in einer bestimmten Situation tun würde). (Lövstål, 2008, S. 69).

Durch das Führen von qualitativen Interviews kann eine theoretische Verallgemeinerung geschaffen werden. Dies bedeutet, dass Ergebnisse einer Studie zu einer Theorie beitragen können, dies geschieht jedoch nicht durch qualitative statistische Analyse, sondern durch *“interpreting interview statements, looking for patterns, making comparisons between empirical observations and theoretical concepts and models, and through questioning previous management models”* (auf Deutsch: die Interpretation der Aussagen, durch die Suche nach Mustern, durch das Vergleichen zwischen empirischen Beobachtungen und theoretischen Konzepten und Modellen und durch hinterfragen des vorhergehenden Management-Modells). (Lövstål, 2008, S. 67)

Eine Fallstudie ermöglicht die Anwendung verschiedener Methoden sowie die Verarbeitung von Daten unterschiedlicher Quellen. Deshalb wird eine Fallstudie eher als Design und nicht als Methode bezeichnet. Fallstudien werden zwar der qualitativen Forschung zugeschrieben, erlauben jedoch das Arbeiten mit qualitativen und quantitativen Daten. Die Fallstudie eignet sich besonders dann als Forschungsstrategie, wenn die Forschende oder der Forschende die Ereignisse während des Forschungsprozesses nur schwer kontrollieren kann. Im Rahmen einer Fallstudie wird der Begriff des Falls weit gefasst. Fall oder ‚Case‘ meint in diesem Zusammenhang die Erforschung einer aktuellen Möglichkeit. Diese Gegebenheit bezieht sich nicht nur auf eine einzelne Person oder auf eine Gruppe, sondern umfasst auch einzelne Programme, wie zum Beispiel Prozesse, Entscheidungen und Beziehungen. Sie kann sich aber auch auf Gruppen, Organisationen oder Individuen beziehen. (Yin, 2003, S. 1ff)

Eine der bekanntesten Definitionen einer Fallstudie stammt von Yin:

„A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“

(Yin, 2003, S. 13)

Die Definition des Begriffs Fall ist im Design der ‚Case Study Research‘ nach Yin (2003, S. 1f) weit gefasst. Charakteristisch für die Fallstudie ist die Beobachtung des Falls aus unterschiedlichen Blickrichtungen. Diese Betrachtungen beeinflussen einerseits den Fall selbst und andererseits beschreiben sie diesen auch. Bei einer Fallstudie wird das Zusammenspiel möglichst aller einflussnehmenden bzw. den Fall umgebenden Variablen erforscht. In Abbildung 38 wird dieses Zusammenspiel der einzelnen Variablen grafisch dargestellt:

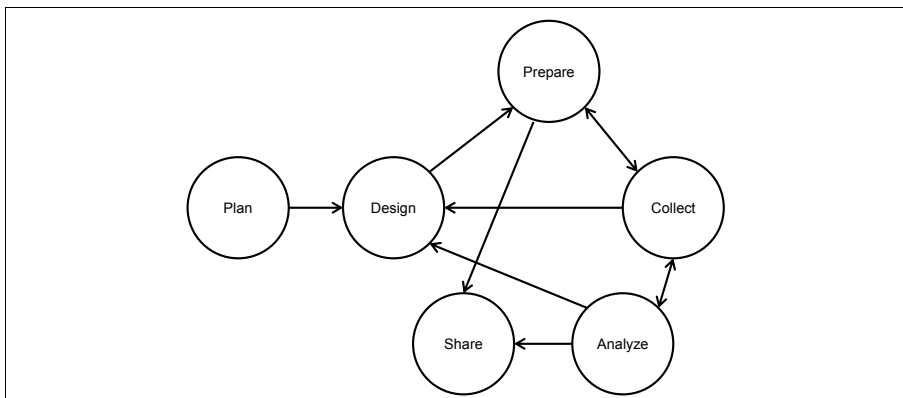


Abbildung 38: Forschungsdesign einer Case Study nach Yin (2009, S. 1)

3.2 Forschungsdesign und -ablauf

Nach dem Vergleich unterschiedlicher Forschungsabläufe bezieht sich diese Arbeit auf den von Kathleen Eisenhardts entworfenen Forschungsablauf „Building Theories from Case Study Research“ (1989).

In Abbildung 39 wird der Forschungsablauf grafisch abgebildet. Die nachfolgende Struktur dieses Kapitels bezieht sich auf diesen Ablauf.

Eisenhardt		Eigener Forschungsablauf	
Step	Activity	Detaillierte Schritte	Inhalt der Kapitel
1. Getting started	Definition of research question Possibly a priori construct	Beschreibung der Ausgangssituation und der Problemstellung Literatursuche und -analyse; Beschreibung der wissenschaftlichen und praktischen Relevanz Formulierung der Forschungsfrage in Anlehnung an einen Bezugsrahmen	- Einleitung (Kapitel 1) - Literatur (Kapitel 2)
2. Selecting cases	Neither theory nor hypotheses. Specified population; Theoretical, not random sampling	Auswahl der Stichprobe und Organisation der Interviewtermine	- Methoden (Kapitel 3) - Ergebnisse (Kapitel 4) - Zusammenfassung (Kapitel 5)
3. Crafting instruments and protocols	Multiple data collection methods; Qualitative and quantitative data combined; Multiple investigators	Entwicklung eines Interviewleitfadens und Erstellen eines ersten Codierungsschema	
4. Entering the field	Overlap data collection and analysis; Flexible and opportunistic data collection methods	Durchführen der Interviews Transkription der Interviews	
5. Analysing data	Within-case analysis; Cross-case pattern search using divergent techniques	Analyse und erste Auswertung der Interviews Weiterentwicklung bzw. Adaptierung des Codierungsbaums durch die empirischen Daten Re-coding aller Interviews und finale Auswertung; Erreichung der theoretischen Sättigung	
6. Shaping hypothesis	Iterative tabulation of evidence for each construct; Replication, not sampling, logic across cases	Interpretation der Ergebnisse und qualitative Beschreibung unterschiedlicher Gruppen	
7. Enfoldng literature	Comparison with conflicting literature Comparison with similar literature	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse durch eine Gegenüberstellung zur vorhandenen Literatur	
8. Reaching closure	Theoretical saturation w hen possible	Zusammenfassung der Ergebnisse, Ableiten von praxisrelevanten Handlungsempfehlungen, Limitationen und Ausblick	

Abbildung 39: Vergleich des eigenen Forschungsablaufes mit Eisenhardt (1989, S. 533)

3.2.1 Getting started

Im Vergleich zu anderen Forschungsmethoden hat qualitative Forschung die Absicht, neue Phänomene zu identifizieren oder kausale Beziehungen oder Bedeutungen zu erklären. Für die qualitative Forschung ist das Vorwissen einer Forscherin oder eines Forschers mit beträchtlicher Skepsis, besonders in der Basistheorie, zu betrachten. Im Gegensatz zur tiefgehenden Literaturstudie einer quantitativen Forschung werden die Kenntnisse bei der qualitativen Forschung, zu einem bestimmten Thema, durch persönliche Erfahrungen sowie durch die Einstellung zu einem Thema charakterisiert. Diese Kenntnisse werden hauptsächlich implizit präsentiert, sind aber unbedingt notwendig, um das Thema zu klären und um passende Fragen stellen zu können (Flick, von Kardorff, & Steinke, 2008, S. 13ff).

Legewie (2005, S. 7) führt aus, dass ForscherInnen nur intelligente Fragen stellen und Probleme identifizieren können, wenn sie Kenntnisse im passenden Forschungsgebiet besitzen. Diese Kenntnisse vergrößern die theoretische Empfindlichkeit, was dabei hilft, Details und Bedeutungen in den Daten identifizieren zu können (Strauss & Corbin, 1998, S. 42ff; Muckel, 2007, S. 219; Briks & Mills, 2010, S. 58ff).

Eisenhardt (1989, S. 536) unterstreicht in dieser Stufe die Wichtigkeit der Definition einer Forschungsfrage mittels der Verwendung von ‚case study resarch‘. Eisenhardt argumentiert dies damit, dass in der gesammelten Datenmenge der Überblick leicht verloren werden

könnte. Sie sieht in dieser Stufe ebenfalls die Notwendigkeit eines Bezugsrahmens, weil dieser der Arbeit eine strukturelle Hilfestellung gibt.

Flick (2005, S. 73) erklärt in seiner Arbeit „Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung“ das vorhandene Theorien als Versionen angesehen und dass neue Versionen einer Theorie durch weitere Untersuchungen entwickelt werden können. Eisenhardt (1989, S. 536) geht einen Schritt weiter und beschreibt die Entwicklung eines Vorgerüsts bzw. eines Bezugsrahmens vor der Datenerfassung und Analyse. Beide Eisenhardt (1989, S. 536) und Flick (2005, S. 73) sehen die vorher bestimmten theoretischen Modelle bzw. Bezugsrahmen als Provisorien an, welche während des Forschungsprozesses verworfen oder verändert werden können. Eisenhardt (1989, S. 536) stellt außerdem fest, dass diese Bezugsrahmen nicht als fix angenommen werden sollten, weil vorher bestimmte theoretische Perspektiven sowie Vorschläge falsch und so die Ergebnisse eingeschränkt sein könnten. Gemäß Briks und Mill (2010, S. 22) kann diese Theorie in verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses verwendet werden, um die theoretische Empfindlichkeit während der Datenanalyse zu verbessern oder um als Quelle von theoretischen Codes zu dienen.

Da diese Forschung auf dem Prozess von Eisenhardt (1989) basiert, wurde die Entscheidung getroffen, einige theoretische Kenntnisse bereits vor dem Eintauchen in die Materie zu sammeln (siehe Kapitel 2). Jedoch werden, wie von Eisenhardt (1989, S. 536) vorgeschlagen, theoretische Bezugsrahmen nicht als feste Bestandteile angenommen, sondern sind veränderlich und verwerfbar. Neue theoretische Einblicke sollen während der empirischen Phase integriert werden.

Die notwendige Literatur stammt in dieser Arbeit aus einer Reihe von Veröffentlichungen:

1. High-ranked Journals
2. Akademische Arbeiten
3. Wissenschaftliche Veröffentlichungen
4. (Lehr-) Bücher

Die Literatur wird aus verschiedenen Quellen wie Google, Google Scholar, Google Books, SpringerLink, Scencedirect, Scopus, Emerald Insight, EconStor, und EconBiz entnommen. In einigen Fällen muss sich der Autor dieser Arbeit mit verschiedenen Autoren in Verbindung (meist schriftlich mittels E-Mail) setzen, da einige Bücher, Artikel und andere Arbeiten nicht frei zugänglich sind. Zeitschriften werden mithilfe eines Rankings des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) von 2015 ausgewählt. In dieser vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft erstellten Liste wird ein Ranking von wissenschaftlich relevanten Veröffentlichungen mit der dazugehörigen wissenschaftlichen Einstufung dargestellt. In Anhang 1 wird ein Überblick über die Veröffentlichungen sowie deren Einstufung gegeben.

Abschließend werden die aus der Literaturrecherche gewonnenen Forschungsfragen nochmals beschrieben:

- Wie werden die ‚Levers of Control‘ als Bezugsrahmen für Management Control Systeme in der Post-Inkubationsphase von technologiebasierten IT-Jungunternehmen verwendet?
- Wie verwendeten nicht mehr bestehende technologiebasierten IT-Jungunternehmen die ‚Levers of Control‘ als Bezugsrahmen für Management Control Systeme in der Post-Inkubationsphase?
- Wie unterscheidet sich die Verwendung der ‚Levers of Control‘ als Bezugsrahmen für Management Control Systeme in der Post-Inkubationsphase zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden technologiebasierten IT-Jungunternehmen?

Die folgende Abbildung 40 beschreibt die Struktur der vorliegenden Arbeit:

- Untersuchung von technologiebasierten IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubationsphase in zwei spezifischen Phasen (kleiner und größer 2,5 Jahre nach dem Ausscheiden aus dem Inkubator (siehe Punkt 1 in Abbildung 40)).
- Fokus auf bestehende und nicht mehr bestehende IT-Jungunternehmen (siehe Punkte 2.1 und 2.2 in Abbildung 40).
- Verwendung des Bezugsrahmen der ‚Levers of Control‘ als Vorlage für das Management Control System mit Bezug auf die jeweiligen Themengebiete (siehe Punkt 3 in Abbildung 40).

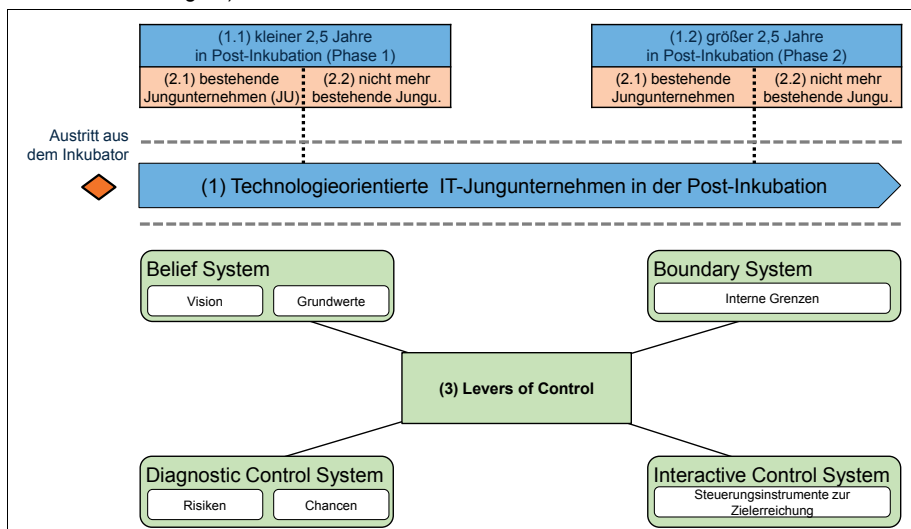


Abbildung 40: Anwendungsbereich und Struktur der Studie

Abbildung 41 beschreibt anhand des gewählten Bezugsrahmens der ‚Levers of Control‘ die analysierten Themengebiete innerhalb dieser Arbeit sowie davon abgeleitet, die Subforschungsfragen der Arbeit. Für eine detaillierte Darstellung aller Subforschungsfragen soll hier auf den Interviewleitfaden in Anhang 2 und Anhang 3 verwiesen werden.

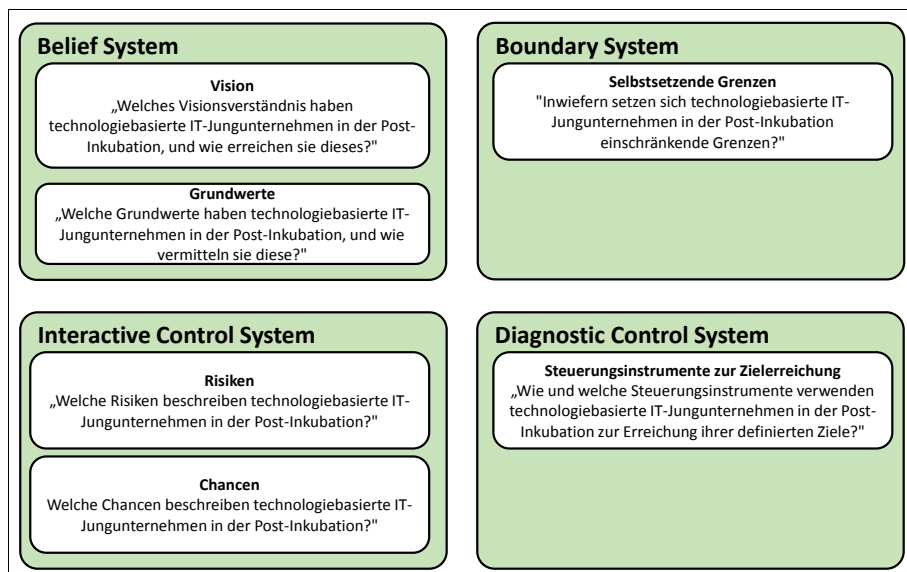


Abbildung 41: Themengebiete und Subforschungsfragen anhand der ‚4 Levers of Control‘

Abgeleitet von den Forschungs- und Subforschungsfragen wird für diese Arbeit eine qualitative, auf mehreren Fällen basierende Untersuchungsmethodik, eine sogenannte ‚Multiple Case Study‘, angewendet und es wird entsprechend den Vorgaben aus der Literatur vorgegangen. Die Vorgehensweise dieses qualitativen Forschungsdesigns wird in der Literatur ausführlich beschrieben. Diese ist eine anerkannte Methode zur Beobachtung und für den Vergleich von Phänomenen mit gemeinsamem Kontext und der daraus folgenden Generierung von wissenschaftlichen Erkenntnissen (Yin, 2009, S. 53f).

In Bezug auf die Erforschung von Controllingsystemen sehen Ahrens und Chapman (2006, S. 837) einen wesentlichen Vorteil der qualitativen Forschungsmethode darin, dass ‚Controlling‘ besser als ‚Prozess‘ erforscht werden kann. Davila et al. (2009, S. 10) sehen eine Kombination von Forschungsmethoden, wie dies bei der ‚Multiple Case Study‘ der Fall ist, als sehr geeignet an. Sie begründen dies einerseits durch eine hohe Komplexität der Management Control Systeme. Andererseits aber auch damit, da dieses Teilgebiet noch nicht breit erforscht wurde.

Eine weitere Ansicht zur Notwendigkeit qualitative Interviews durchzuführen, kommt von Kahn (2004, S. 349f). Er führt aus, dass im Bereich der Unternehmensforschung hauptsächlich Forschungsmethoden, welche auf einer Hypothese basieren, angewandt werden. Kahn hebt hervor, dass neue ‚multiple research methods‘ (mehrfache Forschungsmethoden), welche beispielsweise in der Soziologie angewendet werden, verwendet werden müssen, damit nicht ausschließlich traditionelle Hypothesen-Methode zur Anwendung kommen. Er legt nahe, Alternativen zu traditionellen ‚hypothesen-testing-Methoden‘ zu finden. Eine solche Alternative können z.B. qualitative Interviews darstellen.

In Abbildung 42 ist der Vergleich der Forschungsmethoden hinsichtlich der Anzahl der betrachteten Fälle („Sample Size“) und der Forschungstiefe dargestellt. Die verwendete Forschungsmethode zeichnet sich durch eine relativ hohe Forschungstiefe gepaart mit einer überschaubaren Anzahl von Einzelfällen aus. Dies stellt für die zu lösenden Problemstellungen eine ideale Kombination dar, um die Komplexität der Probleme mit einem angemessenen Aufwand analysieren zu können.

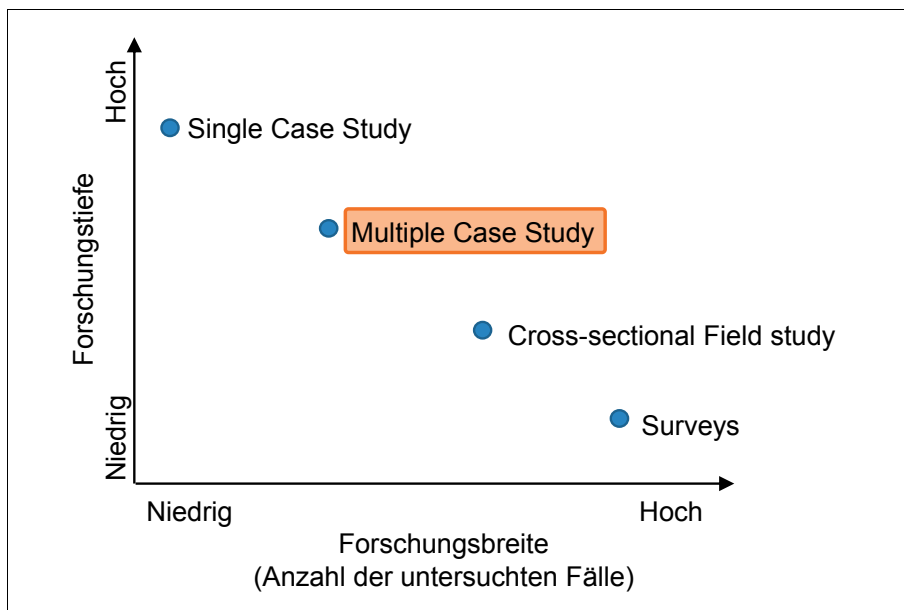


Abbildung 42: Vergleich der Forschungsmethoden hinsichtlich Forschungstiefe und Anzahl der betrachteten Fälle nach Lillis und Mundy (2005, S. 132)

Erkenntnisse von ‚Multiple Case Studies‘ werden, laut Herriot und Firestone (1983, S. 14f), in der Wissenschaft durch die Generierung von mehreren Fällen als robuster und bedeutsamer eingestuft als bei Einzelfallstudien. Im Vergleich zur ‚Single Case Study‘ ist aber, laut Dyer und Wilkins (1991, S. 618), die ‚Multiple Case Study‘ der Kritik ausgesetzt,

dass durch die Betrachtung von mehreren Einzelfällen kein tiefes Verständnis und keine tiefer gehenden Analysen möglich sind. Gerade dieser ‚Trade-off‘ und die Möglichkeit, mehrere Fälle tiefergehend zu analysieren, öffnet aber die Türen für eine Erkenntnisgewinnung, die durch eine Einzelfallstudie nicht erreichbar ist und die durch die Komplexität der Probleme bei quantitativen Forschungsmethoden ebenfalls nicht möglich ist (Lillis & Mundy, 2005, S. 132).

3.2.2 Selecting cases

Eisenhardt (1989, S. 536f) betrachtet die Auswahl der Stichprobe als zweiten wichtigen Schritt im qualitativen Forschungsprozess. Bei der für diese Arbeit gewählten qualitativen Forschungsmethode, kommt der Auswahl der hier untersuchten Unternehmen eine besondere Bedeutung zu, da diese wesentliche Auswirkung auf die Repräsentativität der Studie haben. Es soll vermieden werden, dass es durch den Einbezug von nicht relevanten Fällen und Extrembeispielen zu einer Verzerrung der Ergebnisse der Studie kommt. Eine Zufallsauswahl ist (wie bei quantitativen Forschungsmethoden üblich, um Repräsentativität durch möglichst viele unbekannte Stichproben zu erlangen) bei der qualitativen Forschungsmethode nicht zielführend. Im Gegenteil, dies könnte zu ungewünschten Effekten und Plausibilitätseinschränkungen führen. (Kelle & Kluge, 2010, S. 41f) Bei der Stichprobenerhebung unterscheidet man zwischen der theoretischen und zweckmäßigen Stichprobenerhebung.

Die theoretische Stichprobenerhebung ist ein wiederholender und sich abwechselnder Prozess in der Datenerfassung und Datenanalyse (Briks & Mills, 2010, S. 69). Es gibt keine Spezifizierung in der Art des Materials, das für die Entwicklung der Theorie benötigt wird, auch nicht in der Art wie, wo oder wann es gesammelt wurde. Es werden diejenigen Fälle, welche einen umfangreichen Einblick in die Materie ermöglichen, als Stichprobe verwendet. Es gibt keine Notwendigkeit, die gesamte Anzahl der Stichproben im Vorhinein zu kennen. Der Prozess der Datenerfassung und Datenanalyse geht solange weiter, bis sich eine theoretische Sättigung einstellt. Das Hinzufügen oder Ansammeln von weiteren Informationen bringt danach keinen tieferen Einblick mehr in die Materie des zu untersuchenden Themas (Strauss & Corbin, 1998, S. 202; Flick, 2005, S. 102ff; Briks & Mills, 2010, S. 10f; Eisenhardt, Building Theories from Case Study Research, 1989, S. 533f).

Bei der zweckmäßigen Stichprobenerhebung werden bestimmte Fälle extra oder zweckmäßig für eine entsprechende Studie ausgewählt. Dies hat allerdings zur Folge, dass die ausgesuchten Fälle möglicherweise nur Extreme oder Ausnahmen darstellen und nicht typische Fälle. Die Auswahl nach Zugänglichkeit sowie Bequemlichkeit der zu interviewenden PartnerInnen ist ebenfalls eine Form der zweckmäßigen Stichprobenerfassung. Die Kriterien der zweckmäßigen Stichprobenerhebung zur Auswahl der Stichprobe sind oft an die Verfügbarkeit oder an die zur Verfügung stehende Zeit und an

das Wissen und die Erfahrung der InterviewpartnerInnen zu einem bestimmten Thema gebunden (Flick, 2005, S. 109f).

Die schwierigste und in der Literatur umstrittenste Festlegung ist die der Größe des ‚Samples‘ bzw. die Festlegung im Vorhinein. Die Frage nach der Größe des ‚Samples‘ ist hingegen bei der Methode der theoretischen Stichprobenerhebung nicht relevant, da Schritt für Schritt im Forschungsprojekt so weit gegangen wird, bis eine relevante Aussage, Hypothesenüberprüfung bzw. Theorie abgeleitet werden kann. Bei der gewählten Variante der zweckmäßigen Stichprobenerhebung wird dies bereits im Vorhinein bestimmt.

Diese Arbeit integriert die theoretische und zweckmäßige Stichprobenerhebung, weil einige Kriterien zur Auswahl der Stichprobe schon im Voraus bestimmt wurden. Die Kriterien für diese Arbeit unterscheiden sich zwischen bestehenden sowie nicht mehr bestehenden Unternehmen nur minimal. Bestehende Unternehmen müssen in einem AplusB-Zentrum in Österreich gewesen sein, sich der Gruppe der IT-Unternehmen zuordnen und sich zum Zeitpunkt der Befragung in der Post-Inkubationsphase (Phase 1 oder Phase 2) befinden. Nicht mehr bestehende Unternehmen müssen ebenfalls in einem AplusB-Zentrum in Österreich gewesen sowie der Gruppe der IT-Unternehmen zugehörig sein. Die Unterscheidung liegt nun darin, dass nicht mehr bestehende Unternehmen in Phase 1 oder Phase 2 der Post-Inkubation ihr Unternehmen stillgelegt haben. Die Befragung hat sich bei nicht mehr bestehenden Unternehmen daher meist nicht auf die Gegenwart – es sei das Unternehmen wurde genau in diesem Zeitpunkt stillgelegt – sondern auf den vergangenheitsbezogenen Zeitpunkt der Stilllegung des Unternehmens bezogen. Es wird zudem versucht, die Verteilung der Unternehmen zwischen den einzelnen Phasen 1 und 2 sowohl für die bestehenden als auch für die nicht mehr bestehenden Unternehmen gleichmäßig zu halten. Im Kapitel 3.2.9 wird die Anzahl der untersuchten Unternehmen je nach Phase sowie das Erreichen der theoretischen Sättigung genauer beschrieben.

3.2.3 Crafting instruments and protocols

Eisenhardt (1989, S. 537f) spricht sich im Punkt ‚Crafting instruments and protocols‘ für den Gebrauch gleich mehrerer Datenerfassungsmethoden (multiple data collection methods) zur Datensammlung innerhalb des qualitativen Forschungsprozess aus. Die Reichweite geht dabei von Interviews und Beobachtungen bis zu Archivquellen. Je mehr Datenquellen zur Verfügung stehen, desto stärker ist der Effekt der Triangulation. Unter Triangulation wird das Zusammenspiel qualitativer und quantitativer Analyseschritte verstanden. So werden Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Methoden betrachtet. Durch Vergleichen der Einzelresultate entsteht das Endergebnis (Mayring, 2001, S. 25). In dieser Arbeit erfolgt die Datensammlung ausschließlich über die qualitativen Interviews. Jedoch dienen als Vorbereitung für die jeweiligen Interviews auch andere Sekundärquellen (Homepage des Unternehmens und der AplusB-Zentren sowie diverse

Presseartikel im Internet über das Unternehmen) der Informationsbeschaffung über die jeweiligen interviewten Unternehmen.

Qualitative empirische Daten können aus verschiedenen Quellen kommen, z.B. können sie aus Interviews, Beobachtungen oder Artikeln der Fachpresse stammen. Eine übliche Methode der Datenerfassung in der qualitativen Forschung ist die Verwendung von halbstrukturierten Interviews. (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, S. 5) Halbstrukturierte Interviews werden dann verwendet, wenn die InterviewpartnerInnen spezielle Fachkenntnisse zu einem spezifischen Thema besitzen. Die Interviewstruktur sollte offene als auch theoriegesteuerte Fragen, welche gemäß den Voraussetzungen des Interviewpartners formuliert sind, enthalten. Dieses Vorgehen soll dabei helfen, das implizite Wissen der InterviewpartnerInnen zu erkennen. Eine weitere Variante können ‚Experteninterviews‘ sein, welche eine spezielle Form halbstrukturierter Interviews sind. Dafür wird ein Interview mit ExpertInnen, die ausgezeichnete Kenntnisse auf einem speziellen Gebiet haben, geführt (Gläser & Laudel, 2010, S. 12; Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 4). Als ExpertInnen sind dabei jene Menschen zu verstehen, welche ein fundiertes Wissen auf ihrem jeweiligen Gebiet, aufgrund ihrer Position, aufweisen. ‚Experteninterviews‘ sind ein geeigneter Weg, distinktierte Informationen zu einem speziellen Thema zu erhalten. Dabei ist darauf zu achten, dass das Wissen von ExpertInnen und nicht die Expertin oder der Experte als Person im Vordergrund steht (Flick, 2005, S. 127ff; Gläser & Laudel, 2010, S. 11f). Bis dato gibt es jedoch keine einheitliche wissenschaftliche Auffassung wie ExpertInnen definiert werden sollen. Gemäß der Erfahrungen von anderen Studien ist die Benennung von ExpertInnen oft eine subjektive Entscheidung von einzelnen ForscherInnen (Bähring, Hauff, Sossdorf, & Thommes, 2008, S. 92f).

Bogner und Menz (2014, S. 23ff) beschreiben verschiedene Formen des ‚Experteninterviews‘, wie etwa das erforschende ‚Experteninterview‘. Dieses wird analog zur quantitativen Studie verwendet, um erste Einsichten in ein Thema zu bekommen. Eine andere Variante ist das systematische ‚Experteninterview‘, welches die Absicht hat, die Breite des Wissens von ExpertInnen zu einem konkreten Thema zu sammeln. Dabei spielen ExpertInnen eine Art Beraterrolle. Eine weitere Variante ist das theoriebildende ‚Experteninterview‘, bei dem sowohl das implizite als auch das explizite Wissen von ExpertInnen gefordert sind (Bogner & Menz, 2005, S. 38f).

Für die Datenerhebung mittels Face-to-Face-Interviews werden in dieser Arbeit jedoch problemzentrierte Interviews verwendet. Diese Art der Befragung umfasst alle Formen von offenen halb-strukturierten Befragungen und zeichnet sich durch eine weitgehende Offenheit und eine zielorientierte Kommunikation mit den InterviewpartnerInnen aus. (Bähring, Hauff, Sossdorf, & Thommes, 2008, S. 92f) Die Strukturierung des Fragebogens (siehe Anhang 2 und Anhang 3) erfolgt dabei nach den Themengebieten dieser Arbeit (siehe Abbildung 41) und orientiert sich an den forschungsleitenden (Sub-) Fragestellungen.

3.2.4 Entering the field

Eisenhardt (1989, S. 538f) schlägt im Forschungsprozessschritt ‚Entering the field‘ vor, während dem Interview Notizen, die einem Tagebuch Eintrag ähneln, zu machen. Der Sinn besteht darin, der Überlappung von Datenanalyse und -sammeln entgegenzuwirken. Es ermöglicht ForscherInnen eine gewisse Flexibilität in der sonst geschlossenen Datenmenge. Auch in dieser Arbeit werden vor als auch während dem Interview entsprechende Kommentare am Interviewleitfaden vermerkt. Vermerkte Kommentare vor dem Interview basieren auf der Informationsbeschaffung durch Sekundärquellen als Vorbereitung für die Interviews. So werden etwaigen Auffälligkeiten (z.B. wenn die Unternehmensbeschreibung auf der AplusB-Webseite inhaltlich nicht mehr mit der Unternehmensbeschreibung auf deren Homepage zusammenpasst) gedanklich vorab festgehalten, um beim Interview dann genauer darauf einzugehen. Auch während dem Interview werden Notizen kurzfristig am Interviewleitfaden vermerkt. Die Kommentare sind nicht als Interviewprotokoll gedacht, viel mehr beziehen sich diese Gedankenstützen auf erhaltene Antworten für weitere noch zu stellende Fragen. Oft sind die InterviewpartnerInnen so im Redefluss – eine Unterbrechung ist dementsprechend teilweise schwierig als auch unhöflich – und so wird bzgl. der notierten Punkte einfach zu gegebenen Zeitpunkt nachgefragt.

Bevor erste Interviews durchgeführt werden ist es empfehlenswert eine Liste von Kategorien oder Codes zu entwickeln um den Analyseprozess zu erleichtern. Diese Liste von Codes sollte jedoch nur provisorisch gültig und jederzeit veränderbar sein. (Mills & Huberman, 1994, S. 65) Auch in dieser Arbeit wird zu Beginn ein Codeschema definiert. Dieses wird aber durch die Interviews und vor allem durch die ersten Datenanalysen weitestgehend überarbeitet. Daher werden in dieser Arbeit ebenfalls zwei Probeinterviews mit Gründern durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse der Probeinterviews werden nicht in die finale Stichprobe übernommen. Ziel ist es mit den Probeinterviews das Codeschema weiterzuentwickeln sowie eine gewisse Routine für die Art der Fragestellungen zu entwickeln. Das finale Codeschema kann aus Anhang 5 entnommen werden. Im Detail beschäftigt sich in dieser Arbeit auch noch das Kapitel 3.2.5 mit der Auswertung der Interviews.

Um ExpertInnen für die Interviews auszuwählen, sollten ForscherInnen folgende Überlegungen anstellen (Gläser & Laudel, 2010, S. 117f):

- Wer hat die relevanten Informationen?
- Wer passt am besten und ist bereit, die erforderlichen Auskünfte zu geben?
- Wer, der in Frage kommt, ist verfügbar?

Wenn ExpertInnen, mit denen ein Interview geführt werden soll, ausgewählt werden, können aber noch einige weitere Schwierigkeiten auftauchen (Thomas, 1995, S. 9; Weiss, 1995, S. 131; Bogner & Menz, 2005, S. 54f; Gläser & Laudel, 2010, S. 117f):

- Schwieriger Zugang zu InterviewpartnerInnen, mit denen ForscherInnen keinen persönlichen Kontakt haben.
- InterviewpartnerInnen müssen sowohl die zeitlichen Möglichkeiten, als auch den Willen für ein Interview haben.
- Zeitliche und räumliche Beschränkungen eines Interviews verlangen Flexibilität von den InterviewerInnen.
- ForscherInnen/InterviewerInnen könnten wegen des unterschiedlichen Alters oder Status als unprofessionell wahrgenommen werden.
- Vertraulichkeit und Anonymität.

Ein wichtiger Faktor in der qualitativen Forschung ist der Zugang zum Thema und die Position, die ForscherInnen dazu selbst einnehmen. Durch die Tätigkeit des Autors als Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie einerseits und andererseits durch persönliche Erfahrungen aufgrund geplanter, eigenständiger Gründungstätigkeit im Zuge eines laufenden Projektes, hat der Autor gute Kontakte zur Grazer Start-up Szene sowie zu diversen Förderinstitutionen (insbesondere zum Science Park Graz als Teil des AplusB-Netzwerks) aufgebaut. Dies bringt den Vorteil, dass der Verfasser dieser Arbeit von verschiedenen Personen und Institutionen unterstützt wird und der Zugang zu GründerInnen zum Teil durch vermittelnde Personen erleichtert wurde. Speziell um GründerInnen von nicht mehr bestehenden Unternehmen ansprechen und interviewen zu können, war dieses Netzwerk von entscheidender Wichtigkeit. Fast alle Personen, die der Autor über dieses Netzwerk ansprach, erklären sich zu einem Interview bereit. Vor allem ist es einerseits nicht einfach, nicht mehr bestehende Unternehmen zu finden, andererseits aber auch nicht selbstverständlich mit GründerInnen über ihre ehemalige Unternehmen sprechen zu dürfen. Hier sind persönliche Kontakte und Zusagen über die absolute Vertraulichkeit sowie Anonymität der Ergebnisse von enormer Wichtigkeit. Einige wenige haben kein Interesse an der Teilnahme dieser Studie und nannten unterschiedliche Gründe für ihre Ablehnung. Ein Grund beispielsweise ist die grundsätzliche Haltung, an keinen Studien teilzunehmen.

Bereits während des ersten Interviews wird der Autor nach seiner eigenen Start-up Erfahrungen befragt, anders formuliert der Autor wird befragt ob er nicht nur ‚Theoretiker‘ ist. Es zeigte sich, dass sobald die eigenen Start-up-Erfahrungen des Autors angesprochen wurden, das Gespräch sehr viel entspannter und offener verlief. Der Autor nimmt somit eine Doppelrolle ein, die beim Lesen dieser Studie stets mitbedacht werden sollte und die vom Autor während des gesamten Forschungsprozesses kritisch reflektiert wird: die Rolle des Forschers und die Rolle des potentiellen Gründers.

3.2.5 Analyzing within case data

Im Prozess des Analysierens eines Interviews ist eine Abschrift während der induktiven Analyse besonders hilfreich, weil der Fokus nicht auf nonverbale Ausdrücken oder darauf, ‚wie‘ etwas gesagt wird, liegt, sondern auf dem Inhalt des Gesagten (Bähring, Hauff,

Sossdorf, & Thommes, 2008, S. 101ff). In der qualitativen Forschung ist die Analyse der gesammelten Daten genauso wichtig wie der Datenerfassungsprozess an sich. Die Analyse der qualitativen Daten wird durch Codieren erreicht. Codes beschreiben Teile des Textes mit unterschiedlichen Detailierungsgraden sowie verschiedenen Typen von Informationen (z.B. beschreibend oder interpretierend). (Mills & Huberman, 1994, S. 56) Eisenhardt (1989, S. 539f) weist darauf hin, dass der wichtigste Schritt die Analyse der Daten innerhalb des Falles sei. Sie beschreibt in diesem Zusammenhang auch, dass eine Forscherin oder ein Forscher eigene Wege finden muss, um ein wissenschaftliches Muster erzeugen zu können.

Die Qualitative Inhaltsanalyse hat die Absicht, systematisch Informationen aus dem Text herauszufiltern. Dies wird mithilfe eines Analysegitters (siehe Anhang 5 in dieser Arbeit), um relevante Informationen aus dem Text zu filtern, bewerkstelligt. Die gefundenen Informationen werden einer Kategorie des Analysegitters zugeteilt und anschließend weiterbearbeitet – dies geschieht allerdings unabhängig vom Originaltext. (Gläser & Laudel, 2010, S. 46) Die meistens verwendete Annäherung ist die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2010). Die Vorgehensweise, welche Mayring (2010, S. 3f) beschreibt und in dessen Anlehnung diese Arbeit verwendet, enthält zwei mögliche Methoden der Kategorienentwicklung:

- In der induktiven Kategorienentwicklung werden vordefinierte Kategorien oder Selektionskriterien in Beziehung zu den Fragen der Studie ausgearbeitet. Diese Kategorien definieren, welche Aspekte der Daten betrachtet werden. Mithilfe dieser Selektionskriterien werden die Daten Schritt für Schritt verarbeitet. Eine Art Feedbackschleife überarbeitet die Kategorien immer wieder, überprüft deren Zuverlässigkeit und ordnet sie gegebenenfalls höheren Kategorien zu.
- Das Ziel der deduktiven Anwendung von Kategorien besteht darin, dass theoretische Basisaspekte auf das Material übertragen werden. Die Kernaufgabe besteht in der Definition von Regeln, mit deren Hilfe die Kategorien den passenden Textpassagen zugeteilt werden können.

Die Vorgehensweise zur Datenanalyse in dieser Arbeit ist eine Kombination von zusammenfassenden Techniken und wird im Folgenden genauer beschrieben:

- Errichtung eines provisorischen Codierschemas:
Zuerst wird für diese Arbeit ein provisorisches Codierschema als Startpunkt einer induktiven Codierung für die Datensammlung entwickelt. Dieser Schritt, welcher normalerweise in der deduktiven Kategorienentwicklung verwendet wird, wird aus der strukturierten qualitativen Datenanalyse herausgezogen (Mayring, 2010, S. 83). Die Struktur der Erstcodierung sollte nur dazu verwendet werden, um den Text zu strukturieren. Diese werden auch nicht als fix betrachtet – genau wie es von Eisenhardt (1989, S. 536) vorgeschlagen wird.

- **Transkription und Induktive Codierung der Interviews:**
Vor der Codierung werden in dieser Arbeit alle 29 Interviews mit Hilfe der f4-Software transkribiert. Alle Interviews werden anschließend gemäß dem provisorischen Codierschema codiert. Die Datenanalyse wird mit Hilfe der Software MAXQDA 11 realisiert. Obwohl dies ein sehr umfangreiches Softwarepaket mit vielen Applikationen ist, stehen die Hauptfunktionen wie Textcodierung und das Codemanagement im Vordergrund. Die Codiereinheiten werden so gewählt, dass einzelne Textphrasenstatements mit dem im Strukturschema definierten Code korrelieren. Diese Textpassagen werden in das Softwarepaket Word übertragen. Anschließend wird die Hauptaussage aus diesen Textpassagen herausgearbeitet.
- **Entwicklung eines Systems von Kategorien:**
Um Dimensionen bilden zu können, wird ein System an Kategorien, durch das Sammeln der paraphrasierten Statements, gebildet. Die Gestaltung der Analyse verläuft in der Art, dass zuerst jedes einzelne Unternehmen untersucht und anschließend eine ‚cross-case-Analyse‘ durchgeführt wird. Die Ergebnisse beider Analysen werden verglichen und daraus zentrale Kategorien entwickelt.
- **Zyklische Datenerfassung und -analyse:**
Die zwei letzten Schritte sind durch den wiederholenden Prozess der Datenerfassung und Datenanalyse gekennzeichnet. Dieser Prozess wird so lange betrieben, bis eine theoretische Sättigung erreicht wird.
- **Verfeinerung des Systems von Kategorien und Definitionen:**
Um eine kausale Beziehung zwischen den Kategorien zu erhalten und um diese weiter zu verfeinern, werden die Originaldaten hinsichtlich der gebildeten Kategorien durchsucht. Dieses Vorgehen verfolgt die Idee der deduktiven und bestätigenden Inhaltsanalyse, so wie es von Mayring (2010, S. 67ff) in der strukturierten Inhaltsanalyse erklärt wird.
- **Interpretation der Aussagen der Interviews und Übertragung in Tabellen:**
Die aus den Interviews erhaltenen Aussagen werden auf die Kategorien und Definitionen umgelegt und in Tabellenform veranschaulicht (Anhang 5). Dabei wird als Kennzeichnung ‚+‘, ‚-‘, sowie ‚rote Füllung‘ der Felder verwendet. ‚+‘ bedeutet, dass ein Unternehmen eine Aussage getätigt hat. ‚-‘ bedeutet, dass ein Unternehmen das Fehlen dieses Punkts im Nachhinein als Fehler betrachtet. Diese werden hauptsächlich von der Gruppe der nicht mehr bestehenden Unternehmen genannt. ‚Rote Füllung‘ bezieht sich ebenfalls nur auf die nicht mehr bestehenden Unternehmen. Diese wird verwendet, wenn das Fehlen eines bestimmten Punktes als ein Stilllegungsgrund beschrieben wird.

- Qualitative Beschreibung der Ausprägungen:
Je nach Ausprägung der ‚+‘ (siehe Anhang 5) wird zwischen vier Gruppen verschiedener Ausprägungsstärken unterschieden: voll, stark, wenig oder nicht ausgeprägt. Einerseits wird hier die absolute Zahl der Nennungen für die Beschreibung des Ausprägungsgrades verwendet. Andererseits ist aber auch die qualitative Interpretation der jeweiligen Aussage bzw. des Unternehmens berücksichtigt. ‚Voll ausgeprägt‘ bedeutet dementsprechend, dass alle Unternehmen den jeweiligen Faktor nennen und durch ihre (qualitativen) Aussagen belegt werden kann, dass der jeweilige Punkt wichtig für sie ist. ‚Nicht ausgeprägt‘ bedeutet dementsprechend, dass keines der Unternehmen den jeweiligen Faktor genannt hat oder durch ihre (qualitativen) Aussagen der Schluss gezogen werden kann, dass dieser Punkt keine Relevanz für sie besitzt. Schwieriger ist die Unterscheidung zwischen ‚wenig‘ und ‚stark ausgeprägt‘. Als ‚stark ausgeprägt‘ wird eine Kategorie dann bezeichnet, wenn der überwiegende Anteil (mehr als 50%) der Unternehmen diese in ihrem Interview beschrieben hat und die die jeweiligen (qualitativen) Aussagen ebenfalls auf eine starke Ausprägung hinweisen. Der Terminus ‚wenig ausgeprägt‘ wird dagegen verwendet, wenn nur ein geringer Anteil (weniger als 50%) der Unternehmen die jeweilige Kategorie im Interview benannt hat und die jeweiligen Aussagen ebenfalls darauf schließen lassen, dass die Kategorie nur von untergeordneter Bedeutung ist. In Tabelle 3 wird der Zusammenhang zwischen dem Ausprägungsgrad, der Anzahl der Nennungen und der qualitativen Bewertung nochmals übersichtlich dargestellt. Die detaillierten Ausprägungsstärken der jeweiligen Kategorien sind in Anhang 6, Anhang 7 und Anhang 8 dargestellt.

Ausprägungsgrad	Auswertungskriterien	
	Anzahl der Nennungen	Qualitative Bewertung
Voll ausgeprägt	100%	Die qualitative Analyse der Aussagen aus den Interviews beeinflusst ebenfalls die Ausprägungsstärke der Faktoren
Stark ausgeprägt	≥50%	
Wenig ausgeprägt	<50%	
Nicht ausgeprägt	Keine Nennungen	

Tabelle 3: Zusammenhang zwischen den Auswertungskriterien und dem Ausprägungsgrad

3.2.6 Searching for case patterns

Gekoppelt mit der ‚within-case analysis‘ ist die Suche nach ähnlichen Mustern. Die Überlegung hinter diesem System ist, dass in Wirklichkeit die Menschen sehr schlecht Informationen verarbeiten können. Eine Taktik besteht darin, Kategorien oder Dimensionen auszuwählen und die verschiedenen Gruppen und Einzelheiten mit den gleichen Merkmalen in einer Kategorie oder Dimension zusammenzufassen. Eine weitere Methode ist die

Auswahl von Fallpaaren, um die Zusammenhänge und Unterschiede jedes einzelnen Fallpaares aufzulisten. (Eisenhardt, 1989, S. 540f)

In dieser Arbeit werden diverse Unternehmen in bestehend oder nicht mehr bestehend, beziehungsweise in 2 Phasen – kleiner und größer 2,5 Jahre nach dem Ausscheiden aus dem Inkubator – eingeteilt. Nachfolgend werden die Unterschiede der Ausprägungen in fünf darauf bezogenen Vergleichen qualitativ ausgewertet. Dabei werden bestehende und nicht mehr bestehende Unternehmen getrennt und die Unterschiede zwischen Phase 1 und Phase 2 betrachtet (Anhang 6). Als nächstes werden bestehende mit nicht mehr bestehenden Unternehmen verglichen, wobei beide Phasen assimiliert betrachtet werden (Anhang 7). Abschließend wird zuerst ausschließlich Phase 1 und dann ausschließlich Phase 2 für die Betrachtung der Unterschiede zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen herangezogen (Anhang 8).

3.2.7 Shaping hypotheses

Die zentrale Idee im Punkt ‚Shaping hypotheses‘ ist, dass die gesammelten Daten kontinuierlich mit der ermittelten Theorie verglichen werden. Dieser Schritt wird so oft wiederholt, bis die ermittelte Theorie gut mit den Daten übereinstimmt. Ein Schritt in Richtung Entwicklung der Hypothese ist das Schärfen der Struktur. Dies ist ein 2-Phasen-Prozess, bestehend aus der Verfeinerung der Struktur und aus der Bildung von Vergleichswerten, welche die Struktur jedes Falls messen. (Eisenhardt, 1989, S. 541f)

In dieser Arbeit wird vor Beginn der ersten Interviews, wie oben bereits ausführlicher beschrieben, ein erstes Codierschema vorstrukturiert. Mit laufender Durchführung der Interviews und somit unterschiedlichen Einzelbeobachtungen wird das Codierschema jeweils nach den Einzelbeobachtungen aus den Interviews aktualisiert. Anschließend wird das aktualisierte Codierschema auf Validität mit den vorhandenen Interviews abgestimmt und bei Bedarf nochmals aktualisiert. Dieser Prozess ist iterativ und wird öfters durchgeführt. Dies wird solange wiederholt, bis das angewendete Codierschema mit den Daten zusammenpasst. Mit dem fertigen Codierschema lassen sich demensprechend Muster erkennen und damit auch Hypothesen generieren. Was das definieren von Hypothesen betrifft, so verhält sich dies ähnlich wie das Generieren von Codierschemata. Dabei wird ebenfalls eine ständige Iteration mit den Daten durchgeführt. Zudem werden die Ergebnisse aus den Vergleichen der befragten Unternehmen zusammengefasst und dahingehend interpretiert, dass bei bestehenden Unternehmen stark ausgeprägte Punkte als empfehlenswert angesehen wurden und von nicht mehr bestehenden Unternehmen als Fehler oder Stilllegungsgründe beschriebene Punkte als unbedingt zu vermeiden gelten.

3.2.8 Enfolding literature

Ein wesentliches Merkmal der Theoriegestaltung ist das Vergleichen der neu entwickelten Konzepte, Theorien, Hypothesen, etc. mit vorhandener Literatur. Das beinhaltet die Frage nach ‚Was ist ähnlich‘, ‚Warum‘ etc. Der Schlüssel dieses Prozesses ist der Vergleich mit einer großen Bandbreite an unterschiedlicher wissenschaftlicher Literatur. Prüfende Literatur, welche in Konflikt mit der verwendeten Theorie steht, ist aus folgendem Grund wichtig: Wenn ForscherInnen widersprechende Literatur ignorieren, wird das Vertrauen in ihren wissenschaftlichen Arbeiten stark reduziert. (Eisenhardt, 1989, S. 544f)

In dieser Arbeit werden in Kapitel 5.1 „Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse“ die neugewonnen wissenschaftlichen Ergebnisse mit entsprechender Forschungsliteratur abgeglichen und diskutiert.

3.2.9 Research closure

Zwei Fragen sind für einen hinreichenden Abschluss wichtig: Erstens, wann kann das Hinzufügen neuer Fälle beendet werden und zweitens, wann soll der Vergleich der Daten und der Theorie aufhören? Im ersten Fall sollten ForscherInnen idealerweise dann aufhören Fälle hinzuzufügen, wenn die theoretische Sättigung erreicht wird. Die theoretische Sättigung ist dann erreicht, wenn durch weitere Interviews keine neuen Erkenntnisse mehr erreicht werden können. Im zweiten Fall sollte der Vergleich der Daten und der Theorie dann aufhören, wenn kaum neue Erkenntnisse hervorkommen. Das heißt, der Wiederholungsprozess hört auf, wenn die schrittweise steigende Verbesserung zum vorhergehenden Mal minimal ist. (Eisenhardt, 1989, S. 545)

In dieser Arbeit wird die theoretische Sättigung mit 29 Unternehmen bzw. Interviews erreicht (Abbildung 43). Die Unternehmen werden nach den in 3.2.6 beschriebenen Klassifizierungen unterteilt und miteinander verglichen. Aufgrund der detaillierten Strukturierung zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen, als auch der Unterteilung in Phase 1 und Phase 2 ergeben sich mehrere Möglichkeiten zum Erreichen einer theoretischen Sättigung. Hier wird einerseits die theoretische Sättigung über alle 29 Interviews gesamt betrachtet, andererseits werden auch die einzelnen Gruppen untereinander in den Blick genommen. Die 15 bestehenden Unternehmen unterliegen ebenso einer theoretischen Sättigung wie die 14 nicht mehr bestehenden Unternehmen. Anhang 4 beschreibt die ausgewählten Unternehmen der Stichprobe in Abhängigkeit von Gründungsjahr, Anzahl der Gründer, Austrittsjahr aus dem Inkubator sowie das angebotene Produkt des Unternehmens. Bei den nicht mehr bestehenden Unternehmen wird auch das Jahr der Stilllegung des Unternehmens angeführt.

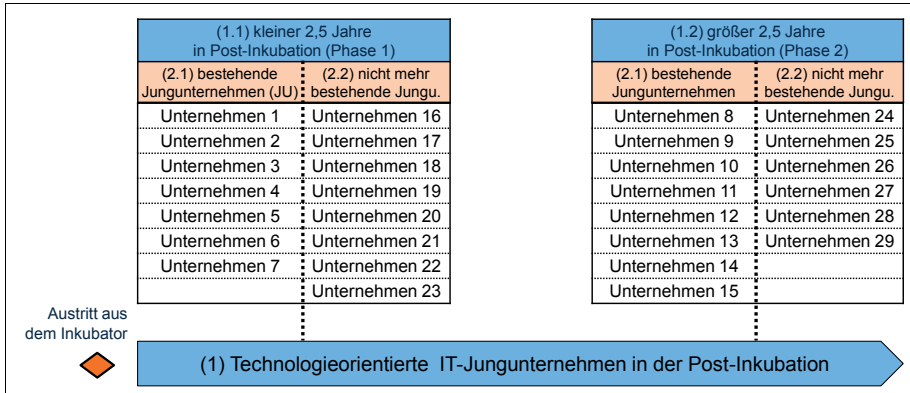


Abbildung 43: Anzahl der untersuchten Unternehmen

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die in den befragten technologiebasierten Jungunternehmen verwendeten Management Control Systeme auf Basis der durchgeführten Interviews analysiert. Dabei wird auf die Anwendung der 4 Levers of Control für bestehende Unternehmen (Kapitel 4.1), als auch für nicht mehr bestehende Unternehmen (Kapitel 4.2) Bezug genommen. In jedem Kapitel werden die ermittelten Faktoren anhand der 4 Levers of Control beschrieben. Zudem wird auf Unterschiede zwischen den einzelnen Phasen (Phase 1 und Phase 2) eingegangen. Abschließend werden die Ergebnisse in Kapitel 4.3 anhand unterschiedlicher Punkte interpretiert.

In Abbildung 44 ist der Aufbau des Kapitels grafisch dargestellt.

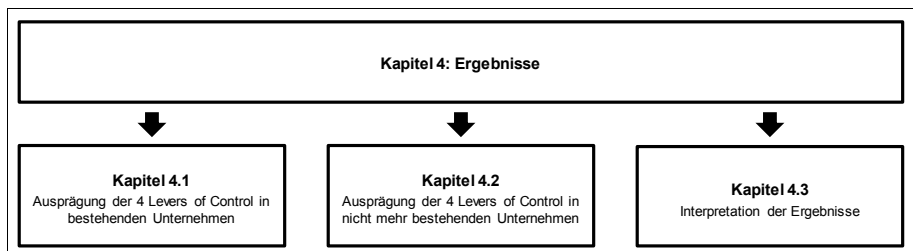


Abbildung 44: Aufbau von Kapitel 4: Ergebnisse

4.1 Ausprägung der 4 Levers of Control in bestehenden Unternehmen

Die folgende Beschreibung der 4 Levers of Control für bestehende Unternehmen basiert auf dem Belief System, Boundary System, Diagnostic Control System sowie auf dem Interactive Control System.

4.1.1 Belief System

Wie bereits aus dem Literaturkapitel hervorgeht, setzt sich das Belief System mit dem Umgang der Vision sowie mit den Grundwerten des Unternehmens auseinander. Dementsprechend wird in diesem Kapitel zuerst auf die Vision, anschließend auf die Grundwerte eingegangen.

4.1.1.1 Vision

Dieses Kapitel zielt auf die Beantwortung von zwei Subforschungsfragen, die in den folgenden Kapiteln näher beschrieben werden, ab:

- Welches Visionsverständnis haben technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?
- Wie stellen technologiebasierte IT-Jungunternehmen sicher, dass die gesetzte Unternehmensvision in der Post-Inkubation erreicht wird?

4.1.1.1.1 Visionsverständnis

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage: „Welches Visionsverständnis haben technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?“, hat sich in der Analyse der Interviews gezeigt, dass es zwei verschiedene Visionsverständnisse gibt. Es handelt sich dabei um ein zielorientiertes bzw. um ein daseinsberechtigtes Visionsverständnis (siehe Abbildung 45).

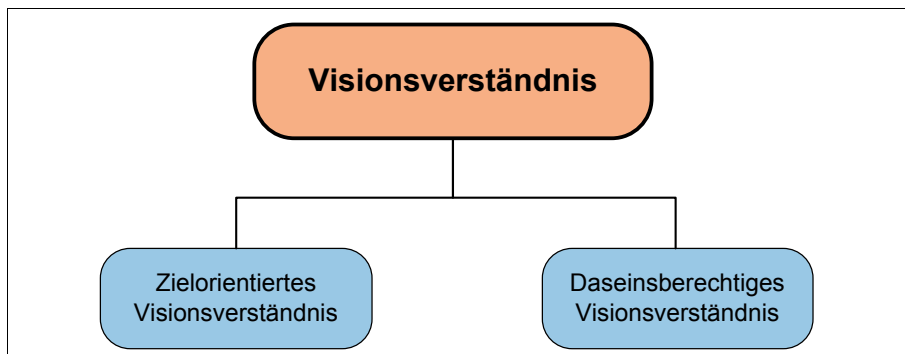


Abbildung 45: Darstellung der Ausprägungsarten des Visionsverständnisses

4.1.1.1.1.1 Zielorientiertes Visionsverständnis

Alle zielorientierten Visionsverständnisse beziehen sich darauf, dass die GründerInnen die Frage nach der Vision mit einem spezifischen, meist messbaren Ziel, beschrieben haben. Interessant ist hier, dass die Ziele in weiterer Folge kaum zusammen mit einem konkreten Zeithorizont zur Zielerreichung beschrieben wurden. Das zielorientierte Visionsverständnis kann auf zwei unterschiedliche Bereiche bezogen werden. Zum einen kann sich das zielorientierte Visionsverständnis, wie in Abbildung 46 dargestellt, auf GründerInnen beziehen, zum anderen auf das Produkt.

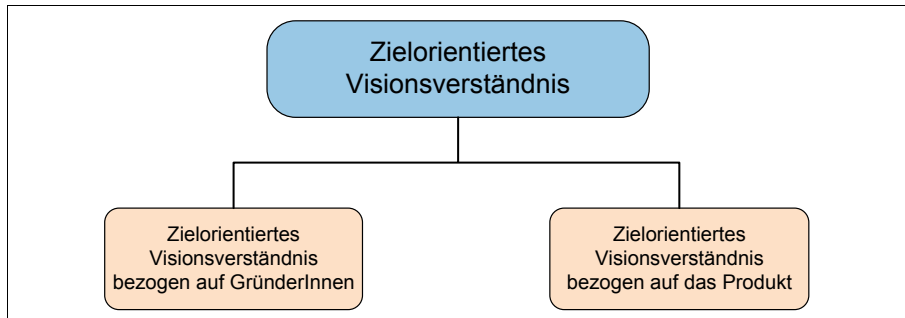


Abbildung 46: Arten des Zielorientierten Visionsverständnis

- Zielorientiertes Visionsverständnis auf GründerInnen bezogen

Das zielorientierte auf GründerInnen bezogene Visionsverständnis wird hier hinsichtlich zwei verschiedener Gruppen beschrieben. Es handelt sich dabei um die Vision ‚Selbständig zu sein‘ sowie die Vision, einen finanziellen Gewinn zu erwirtschaften.

- Selbstständig zu sein

Folgende Zitate sind ausgewählte Beispiele aus dem zielorientierten Visionsverständnis um selbstständig zu sein. In der folgenden Aussage geht es darum, dass die Vision mehrere Facetten haben kann. Einerseits ist es der Drang nach Selbstständigkeit und Entscheidungsfreiheit, andererseits auch die Möglichkeit, sich durch MitarbeiterInnen seine eigenen Ideen verwirklichen lassen zu können.

Unternehmen 3: *„Unsere Vision ist, dass wir so viele Ideen haben, dass wir jemanden bei uns sitzen haben, der die Arbeit macht. Das will wahrscheinlich jeder Unternehmer einmal erreichen. Mir geht es darum, zumindest so viele Mitarbeiter zu haben, dass ich Ideen umsetzen lassen kann. Als Gründer können wir selber den Weg vorgeben. Das heißt, wir entscheiden selber, was jetzt als nächstes passiert. Ob es dann immer das Richtige ist, steht dann wieder in einem anderen Buch geschrieben.“*

Folgendes Zitat zeigt jedoch klar, dass das Ziel der Selbstständigkeit gerne gemeinsam mit dem Ziel der Selbsterhaltung beschrieben wird. Interessant ist hier auch, dass die Frage nach der Vision sofort mit der Beschreibung eines Ziels beantwortet wird.

Unternehmen 5: *„Eines der ersten Ziele war es, die reine Selbsterhaltung zu schaffen, dass ich sage, ich muss mich nicht in ein fixes Angestelltenverhältnis begeben und kann doch eigenständig bleiben. Das war am Anfang so das Ziel, das würde ich aber als erreicht sehen. Aber das war am Anfang eines der großen Ziele, dass ich mich nicht irgendwo anstellen lassen muss.“*

Die Unterscheidung zwischen Vision und Ziel ist bei GründerInnen oft nicht klar ersichtlich. Eine mögliche Unterscheidung zwischen den beiden Begriffen liefert jedoch folgende Interpretation. Es wird die Vision als etwas Abstraktes, die Ziele hingegen als etwas Konkretes beschrieben.

Unternehmen 6: *„In meiner Definition unterscheide ich zwischen Vision und den Zielen. Die Vision ist eher was Abstrakteres, unsere Zieldefinition ist einfach viel konkreter. Es ist genau das gleiche wie mit der Strategie und der Taktik. Bei uns ist eine Strategie eher das ‚Big Picture‘, welches natürlich auch strategische Ziele hat. Im Endeffekt ist die Strategie eine Beschreibung, wo ich hin will und das Ziel ist dann das messbare Ergebnis davon. Weiter heruntergebrochen sind die taktischen Ziele, welche dann immer konkreter und immer greifbarer werden.“*

Eine andere abstrakte Beschreibung einer Vision, welche die Vision als unumstößlichen dogmatischen Idealzustand darstellt, liefert folgende Aussage:

Unternehmen 12: *„Die Vision ist der langfristige Idealzustand der nichtzwingenderweise erreicht werden muss, aber der halt einen Korridor und eine Zielrichtung vorgibt. Die Vision ist so abstrakt, dass sie eigentlich unverrückbar ist. Da sind wir auf Gesellschaftsebene so überzeugt, dass es da keinen Weg vorbei gibt. Also das ist dogmatisch festgelegt.“*

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch folgende Aussage, dass die Vision kein konkretes Ziel ist, sondern Ziele vielmehr durch die Vision abgeleitet werden.

Unternehmen 4: *„Die Vision sehen wir als Entscheidungshilfe. Wenn wir Entscheidungen oder strategische Ausrichtungen zu treffen haben, dann gibt uns die Vision die Richtung vor, in die wir steuern wollen. Sie ist aber kein Arbeitsplan, ich kann jetzt aber nicht sagen, dass es in fünf Jahren diese Vision gibt und dann ist das Unternehmen visionslos.“*

Das abschließende Zitat beschreibt ein ausgeprägtes zielorientiertes Visionsverständnis mit der Vision der Selbstständigkeit, mit höchstmöglicher Automatisierung bei geringstmöglicher eigener Belastung höchstmöglichen Output zu erzeugen. Es beschreibt auch die Tatsache, dass eine Vision bildhaft sein kann und sie so immer wieder einfach in die Gedanken gerufen werden kann.

Unternehmen 13: *„Die Vision war, ein Unternehmen mit vier Stunden Arbeit in der Woche zu haben. Das war die Vision. Ich weiß nicht, ob du die vier Stunden Woche von Timothy Ferriss kennst, aber ich habe dieses Buch damals kurz vor der Gründung gelesen. Ich habe mir gedacht, geil, genauso was will ich auch einmal machen. Irgendwas, das automatisiert ‚Kohle‘ abwirft. Diese Vision habe ich zum jetzigen Zeitpunkt erreicht, im Endeffekt hat das sieben Jahre gedauert. Ich mache eigentlich nur mehr Buchhaltung und schreibe Rechnungen. Das ist halt ein Aufwand von ein paar Stunden im Monat und der Rest läuft*

dann automatisiert ab. Das Buch war für mich einfach sehr wichtig und ich habe es immer wieder auch nebenbei gelesen. Außerdem habe ich mich immer sehr viel mit diesem Thema beschäftigt. Also, ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass die Vision irgendwie visualisiert ist und man sich diese immer durch den Kopf gehen lässt. Also gerade dann, wenn es nicht so gut läuft.“

– Finanzieller Gewinn

Der zweite Teilbereich des zielorientierten Visionsverständnisses, welcher auf GründerInnen bezogen ist, beschreibt hier nun den finanziellen Gewinn im Sinne des Unternehmerlohns als die zu erreichende Vision.

Unternehmen 12: *„Die Vision war der Verdienst. Obwohl ich als angestellte Führungskraft sehr gut verdient habe, wollte ich in finanzielle Bereiche vorstoßen, in denen man sich nur mehr als Unternehmer bewegen kann.“*

Das abschließende Zitat zeigt ein zweistufiges Visionsverständnis. Zuerst wird beschrieben, dass es das Ziel war, sich so schnell wie möglich durch Einnahmen seinen eigenen Unterhalt leisten zu können. Anschließend wird die Vision dahingehend beschrieben, die Umsatzgenerierung zu automatisieren.

Unternehmen 13: *„Das Ziel war immer das Unternehmen soweit zu bringen, dass die Werbeeinnahmen ausreichen, um davon leben zu können. Das war der erste Meilenstein, den ich versucht habe zu erreichen. Als ich erreicht habe, dass die Werbeeinnahmen zum Leben reichen, habe ich es mir dann als nächstes Ziel gesetzt, den Umsatz zu automatisieren. Das hat eigentlich ganz gut funktioniert.“*

- Zielorientiertes Visionsverständnis auf das Produkt bezogen

Währenddessen sich obiges Visionsverständnis auf Ziele von GründerInnen bezieht, liegt der Schwerpunkt von zielorientierten Produktvisionsverständnissen auf Produktzielen. Folgendes Beispiel bezieht die Vision auf das Ziel einer erfolgreichen Produktentwicklung.

Unternehmen 4: *„Unsere Vision ist es, Software und Produkte im Bereich der Photogrammetrie zu bauen und diese auch entsprechend zu verkaufen.“*

Folgende Aussage beschreibt ganz klar die Vision der Produktmarktführerschaft. Interessant an diesem Zitat sind die Unverrückbarkeit der Vision sowie das ausgeprägte Festhalten an der Vision.

Unternehmen 1: *„Wir streben die völlig klare Vision an, dass wir in fünf bis zehn Jahren Marktführer in diesem Bereich sind. Es ist zwar manchmal schwierig, aber in den ganzen*

Jahren ist es jetzt vielleicht zweimal fünf Minuten vorgekommen, dass ich überlegt habe, ob wir das schaffen.“

Nach der Marktführerschaft zu streben hängt natürlich auch von den vorhandenen Wettbewerbern bzw. dem vorhanden Markt ab. Die nächste Aussage stellt die Vision in direkten Zusammenhang mit den Wettbewerbern.

Unternehmen 5: *„Die Vision ist, das Projekt wirklich so weit zu treiben, dass es zur Marktführerschaft geht. Es gibt andere Lösungen von Wettbewerber, die bei Weitem nicht so viel wie unser Produkt leisten, aber um ein Vielfaches mehr kosten.“*

Internationalisierung ist aktuell in sehr vielen Bereichen ein aufstrebendes und allgegenwärtiges Thema. Auch bei den JungunternehmerInnen hat es an Bedeutung gewonnen, wie folgende Zitate exemplarisch zeigen.

Unternehmen 4: *„Wir haben jetzt schon ein weltweites Vertriebspartnernetz, und unsere Vision ist, dass wir auf der ganzen Welt präsent sein wollen.“*

Unternehmen 6: *„Die Vision ist, dass wir ein internationales Produkt haben, welches wir in jedem Land der Welt einsetzen können.“*

4.1.1.1.2 Daseinsberechtigtes Visionsverständnis

Im Gegensatz zum zielorientierten Visionsverständnis, welches Ziele auf GründerInnen oder auf das Produkt bezieht, wird beim daseinsberechtigten Visionsverständnis viel mehr auf das Mehrwertstiftende für eine spezifische Zielgruppe Wert gelegt.

Auch hier werden im Folgenden wieder exemplarisch Aussagen wiedergegeben und interpretiert. Bei der ersten Aussage geht es darum, den Menschen den Zugang zum Sport zu erleichtern. Dieser Gründer spricht in seiner Visionsbeschreibung mehrere Dinge an, die er mit seiner Vision erreichen will. Er beschreibt einerseits die Probleme, die er mit seinem Produkt für die von ihm definierte Zielgruppe lösen will und andererseits geht er auch klar darauf ein, welchen Nutzen sein Produkt für die jeweilige Zielgruppe hat.

Unternehmen 2: *„Also unsere Vision ist, dass wir den Zugang zu Sportkursen und Trainern erleichtern wollen. Von Hotels ist bekannt, dass es da tausende Plattformen gibt, aber wenn du jetzt nach ‚Fitnesskurs Graz‘ googlest, findest du so viele Quellen und musst dir alles selber zusammensuchen. Der Ottonormalverbraucher steigt da einfach aus. Deshalb möchten wir einerseits den Zugang zum Sport erleichtern und auf der anderen Seite war das Ziel, den Trainern Arbeit abzunehmen. Denn selbständige Trainer haben das Problem, das sehr viel Zeit für die Organisation drauf geht und sie könnten sich 800€ im Monat sparen wenn sie ein bisschen effizienter arbeiten würden.“*

Dass eine Vision aber durchaus nicht in erster Linie nur mit dem eigenen Produkt in Zusammenhang stehen muss, zeigt folgendes Zitat. Diese Aussage beschreibt die Vision mit dem Erreichen einer lebenswerteren Umgebung für Menschen, die in einer Stadt leben.

Unternehmen 7: „Für mich geht es darum, eine lebenswertere Stadt zu gestalten. Wir verstehen uns mittlerweile als Plattform, die eben versucht, die Lebensqualität im urbanen Raum der Stadt zu verbessern, mit und durch das Rad. Dafür überlegen wir uns Tools und Hilfsmittel, die den Leuten dabei helfen, die Stadt besser am Rad zu erleben. Wir geben den Leuten Dinge in die Hand, mit denen sie andere Leute dafür begeistern können. Dann müssen wir uns auch ganz klar die Frage stellen, wie will ich, dass die Stadt morgen ist, wie will ich, dass die Stadt in 10 Jahren ist, für meine Tochter zum Beispiel. Wir wollen einiges dazu beitragen, um die Städte ein Stück lebenswerter zu machen und dazu, dass die Menschen ein Stück mehr Unabhängigkeit bekommen.“

Bei der nächsten Aussage geht es darum, gehandicapten Menschen Kommunikation zu ermöglichen. Dieser Gründer beschreibt in seinem Visionsverständnis die Zielgruppe, das Produkt sowie die Verkaufsrahmenbedingungen.

Unternehmen 5: „*Meine Vision ist, dass ich eine assistierende Technologie für gehandicappte Menschen anbieten kann, die einerseits leistbar ist, aber andererseits doch so mächtig ist, dass jemand wirklich alles damit steuern kann und keine spezielle Oberfläche braucht, sondern jegliche Applikation damit steuern kann. Mir war immer wichtig, mein Produkt zu einem vernünftigen Preis anzubieten. Es sollte nicht mehrere Tausend Euro kosten, sondern mit wirklich moderatem Kapital leistbar sein. Es soll kein reines Arbeitsgerät sein, sondern ich habe die Ambition, dass jemand damit auch Spiele spielen kann.*“

Ein daseinsberechtigtes Visionsverständnis wird oft auch in Zusammenhang mit ‚etwas Gutes tun‘ beschrieben. Oben beschriebenes Zitat geht klar in diese Richtung, das nachstehende Zitat spiegelt dies ebenso wieder.

Unternehmen 10: „*Die Vision war es, für eine Zielgruppe Gutes zu tun, die mit Problemen zu kämpfen hat. Vor allem wollte ich den Landwirten eine Unterstützung in der Vernetzung bieten. Das Gewerbe ist zwar schon stark ausgereift, aber die Vernetzung innerhalb der Landwirte hat noch Defizite.*“

4.1.1.1.2 Visionserreichung

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage „Wie stellen technologiebasierte IT-Jungunternehmen sicher, dass die gesetzte Unternehmensvision in der Post-Inkubation erreicht wird?“, wurden drei primäre Faktoren ermittelt. Diese sind zum einen die Visionssteuerung über MitarbeiterInnen, GründerInnen selbst bzw. über diverse auf das Produkt bezogene Maßnahmen. Abbildung 47 stellt dies anschaulich dar.

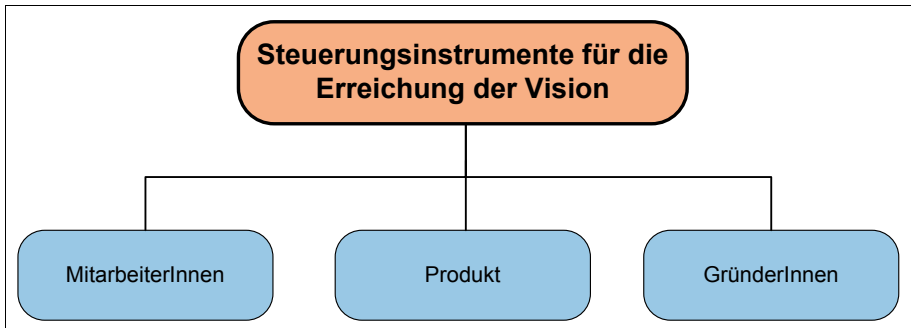


Abbildung 47: Darstellung der unterschiedlichen Gruppen der Steuerungsinstrumente für die Erreichung der Vision

4.1.1.1.2.1 MitarbeiterInnen

Die Visionserreichung bezogen auf MitarbeiterInnen kann, wie Abbildung 48 zeigt, durch das Definieren von Teamzielen sowie Mitarbeiterzielen erreicht werden.

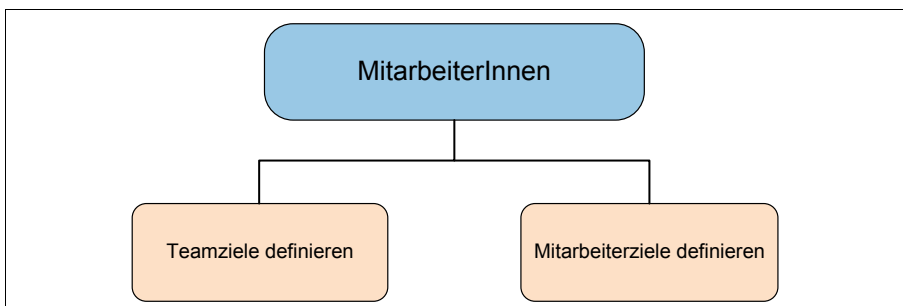


Abbildung 48: Auf die MitarbeiterInnen bezogenen Maßnahmen zur Visionserreichung

- Teamziele definieren

Die definierten Teamziele werden, wie aus der folgenden Aussagen ersichtlich, zum Beispiel in Form von Meilensteinplänen definiert und in weiterer Folge an die MitarbeiterInnen kommuniziert. Daraus wird erkannt, dass es für dieses Unternehmen vor allem wichtig ist, regelmäßige Ziele für kleinere Arbeitspakete und innerhalb kurzer Zeitabstände zu definieren. Der Vorteil wird damit beschrieben, dass bei zeitlich zu weit entfernten Deadlines oft die Gefahr besteht, dass im Glauben (und meist Stillstand) verharrt wird, dass noch viel Zeit bzw. Luft nach hinten bleibt.

Unternehmen 2: „Wir verwenden Meilensteinpläne zur Zieldefinition. Beispiele dafür sind, dass wir sagen, in 14 Tagen muss das stehen oder in einem Monat muss die mobile App fertig sein. Wir verteilen das in kleine Pakete, die nicht zu groß sein sollten, damit nicht zum

Beispiel vier Monate an etwas gebaut wird und erst gegen Ende der Deadline wird dann wirklich etwas weitergebracht.“

Einerseits soll die Definition von Teamzielen einen Überblick über Ziele schaffen, andererseits sind diese natürlich auch für die Transparenz innerhalb des Unternehmens von zentraler Bedeutung, wie folgender Aussage sehr gut entnommen werden kann.

Unternehmen 6: *„Wir haben im letzten halben Jahr sehr viel Energie in Prozessdefinition gesteckt. Da gehören Managementprozesse, Zielvorgaben und Unternehmensziele auf verschiedensten Ebenen dazu. Was wir durch alle Ebenen hindurch wollen, also von ganz oben bis ganz unten, ist, dass jeder die Gesamtziele kennt.“*

Das Definieren von Teamzielen ist aber mindestens genauso wichtig, wie die Akzeptanz der vorgegebenen Ziele im Team. Dass dies nicht immer so einfach zu erreichen ist, zeigt die nächste Aussage.

Unternehmen 12: *„Wir haben Jahresziele, die sehr oft technisch spezifiziert sind. Die Entwickler sträuben sich oft gegen Ziele, weil die schwierig zu erreichen sind. Daher verwenden wir in unserem Unternehmen die unternehmerische Entscheidungstheorie ‚Effectuation‘. Es geht hier darum, dass jemand Entscheidungen trifft, und dabei mit jeglichem Ausgang leben können muss. Unternehmerische Entscheidungslehre besagt, dass jede Entscheidung so getroffen wird, dass auch Scheitern oder eine falsche Entscheidung jetzt nicht existenzgefährdend ist. Das muss oder darf nicht sein.“*

Um den Anreiz zur Erreichung von gemeinsamen Zielen zu erhöhen, gibt es die Möglichkeit, ein Achievement- bzw. Belohnungssystem einzuführen. Nächste Aussage zeigt, dass Teamziele durchwegs nicht explizit von GründerInnen vorgegeben werden müssen, sondern auch aus dem Team heraus definiert werden können.

Unternehmen 15: *„Wir kommunizieren zum Beispiel unsere Vision oder unser Denken offiziell über unser Achievement System und darauf sind wir auch sehr stolz. Das heißt, wenn die Ziele erreicht werden, gibt es Belohnungen wie einen gemeinsamen Ausflug zu einem Buschenschank oder Ähnliches. Das Schöne ist bei uns, dass sich das Team seine Sprintziele selbst setzt, das gebe nicht ich vor.“*

Dass es gerade bei Jungunternehmen aber gefährlich sein kann, keine Deadlines zu fixieren oder diese ohne Konsequenzen weiter und weiter nach hinten zu verschieben, zeigt die nächste Aussage.

Unternehmen 3: *„Wir hatten schon relativ oft Probleme, weil wir unsere Vorhaben erst Monate zu spät abgeschlossen haben. Wie lange wir schon davon reden, jetzt kommen wir dort und dort hin, und es ist sich nie ausgegangen, weil das Produkt noch nicht fertig war.“*

Wir müssten wahrscheinlich wirklich ganz klare Ziele auf ein Datum hin definieren und uns dann anschauen, ob wir es erreicht haben oder nicht. Und was gemacht wird, wenn das Ziel nicht erreicht ist. Ich sage immer, nicht der Weg ist das Ziel, sondern das Ziel ist das Ziel.“

Interessant ist in diesem Zusammenhang ist auch folgender Ansatz wie Ziele definiert werden können. Diese Aussage beschreibt sehr gut, wie von einem visionär geprägten zukunftsorientierten ‚Zielfoto‘ Ziele und Maßnahmen für die Gegenwart abgeleitet werden können.

Unternehmen 7: *„Ich bin jemand, der generell sehr zukunftsgerichtet und wenig vergangenheitsorientiert denkt. Ich denke eigentlich weniger in der Gegenwart, sondern primär ein paar Monate voraus. Was brauche ich da alles, wie kriege ich das hin und was fehlt dafür. Jemand hat einmal gesagt, ich bin sehr visionsgetrieben. Für mich ist der aktuelle Zeitpunkt der Ausgangspunkt für etwas. Aber alles in der Zukunft ist für mich extrem variabel. Ich bin weniger der, der Schritt für Schritt schaut, sondern mehr derjenige, der von einem Bild zurückschaut. Ich schaue im Prinzip von einem zukünftigen Punkt zurück und leite dann ab, welche Wege ich gehen muss, damit ich dort ungefähr hinkomme.“*

- Mitarbeiterziele definieren

Teamziele zu definieren ist eine Möglichkeit für Transparenz innerhalb eines Unternehmens zu sorgen. Die Definition von Mitarbeiterzielen geht aber noch einen Schritt weiter und bricht die kurzfristigen und langfristigen Ziele auf die jeweiligen MitarbeiterInnen herunter.

Unternehmen 6: *„Also im Team hat jeder auch seine persönliche Ziele. Das sind aber nicht nur Ziele dabei, die wir heuer schaffen wollen, sondern auch unsere langfristigen Ziele, auf die wir hinarbeiten wollen.“*

Interessant ist auch die Tatsache, dass Mitarbeitergespräche nicht nur zur Definition von Mitarbeiterzielen dienen können, sondern, dass durch die Diskussion auch Adaptierungen an der Gesamtvision des Unternehmens möglich sind. Dies fordert natürlich einen entsprechenden kooperativen bzw. feedbackaufnehmenden Führungsstil der jeweiligen GründerInnen.

Unternehmen 15: *„Wir haben einmal im Jahr Mitarbeitergespräche, wo wir mit jedem einzelnen Mitarbeiter die Ziele, aber auch die Vision des Unternehmens besprechen. Wir schauen hier, wie wir Ziele und Vision miteinander abgleichen können. Es kann aber auch der Fall sein, dass sich die Vision durch die Mitarbeiterziele ändert oder noch etwas dazukommt.“*

4.1.1.1.2.2 GründerInnen

GründerInnen investieren sehr viele persönliche Ressourcen, um ihre Vision zu erreichen. Einerseits haben sie einen (sehr) hohen zeitlichen Einsatz, andererseits einen langen Atem bzw. hohes Durchhaltevermögen.

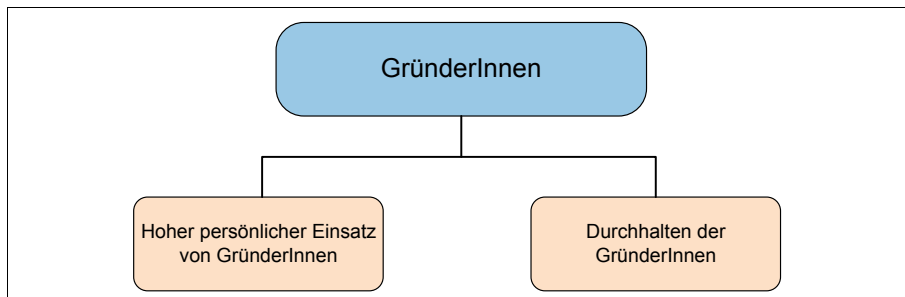


Abbildung 49: Auf die GründerInnen bezogenen Maßnahmen zur Visionserreichung

- Hoher persönlicher Einsatz von GründerInnen

Selbstständig zu sein wird oft mit ‚Selbst‘ und ‚Ständig‘ in Zusammenhang gebracht. Werden die Aussagen der GründerInnen in diesem Kontext angeschaut, kann dies eindeutig bestätigen werden, wie folgende drei Aussagen exemplarisch veranschaulichen.

Unternehmen 1: *„Ich stehe um halb sieben morgens auf und arbeite durchschnittlich bis Mitternacht. Ich komme in der Woche auf ca. 80 Stunden. Aber das ist halt auch meine Philosophie und das ist eben in mir drinnen und ich betrachte das als mein Hobby. Wir haben die Möglichkeiten, unser Ziel zu erreichen und dem ordne ich persönlich einfach alles unter. Das ist manchmal leichter und manchmal schwerer. Dieses Denken muss halt verinnerlicht sein. Das Wochenende läuft im Grunde teilweise nicht wesentlich anders ab. Am Wochenende ist es vielleicht von Vorteil, dass ich eine Fernbeziehung habe, weil ich dadurch oft ein paar Tage Auszeit nehme und ich dann auch wirklich weg vom Business bin. Zu gewissen Tageszeiten bin ich aber auch dort erreichbar und koordiniere alles.“*

Unternehmen 5: *„Ein typischer Tag beginnt mit spät aufstehen so um zehn bis elf Uhr am Vormittag. Dann beobachte ich ein bisschen die Social Media Netzwerke und überlege aus softwaretechnischer Sicht, was jetzt zu machen ist. Anschließend gibt es einen ausgiebigen Brunch und dann wird losgelegt. Das geht dann bis 5 oder 6 Uhr am Nachmittag. Dann mache ich eine Pause und ab 21 Uhr geht es dann bis ein oder zwei Uhr in der Früh wieder dahin. Das ist der derzeitige Rhythmus. Es wird auch am Wochenende gearbeitet.“*

Unternehmen 12: *„Wenn ich in der Früh aufstehe, checke ich meine E-Mails noch vor dem Frühstück. Während dem Tag gibt es nur die Arbeitszeit und diese wird durch ein, zwei Pausen für die Kinder zu Mittag oder am Abend unterbrochen. Aber grundsätzlich sind*

meine Gedanken wirklich bis zum Zähneputzen am Abend beim Unternehmen. Ich versuche zumindest einen Tag, Sonntag oder Samstag, irgendwie abzuschalten. Dies gelingt mir schon, aber der ganze Tag ist niemals frei. Ich glaube, wie ich im Urlaub war, hat es zwei, vielleicht drei Tage gegeben, wo ich keine Mails gecheckt habe.“

- Durchhalten der GründerInnen

Ein Unternehmen zu gründen und in weiterer Folge aufzubauen, bedingt natürlich auch einer gewissen Fähigkeit des Durchhaltens. Vor allem technologieorientierte Unternehmen brauchen meist einen relativen langen Zeitraum, um wirklich erste Umsätze am Markt erzielen zu können. Der Weg dorthin kann allerdings (sehr) mühevoll sein und GründerInnen viel Ausdauer abverlangen, wie folgende zwei Aussagen bestätigen.

Unternehmen 2: *„Also es ist schon alles miteinander sehr aufwändig. Das muss dir klar sein, wenn du ein Unternehmen anfängst. Und es muss dir auch klar sein, dass in den ersten Jahren nichts dabei rausschauen wird. Es kann auch sein, dass es gar nicht hinhaut und du gar nichts davon hast. Zumindest werden dann sehr viel Erfahrungen gesammelt.“*

Unternehmen 12: *„Wir haben Monate gehabt, da haben wir 20.000-25.000€ Lohn- und Gehaltskosten bei 200 bis 300€ Umsatz gehabt. Das ist dann schon extrem schmerzhaft gewesen und diese Phase kann nur mit Kämpfen überstanden werden. Man steht ja mit dem Rücken zur Wand, viele Alternativen gibt es dann nicht mehr. Die individuelle Leidensbereitschaft muss, nach mehreren tausend Stunden für nichts, sehr hoch sein. Man bekommt ja kein Geld, sondern jeder muss einzeln kämpfen und das ist natürlich nicht jedermanns Sache.“*

Durch die nächste Aussage wird klar, dass selbst wirtschaftliche Überlegungen teilweise hinten angestellt werden, im Vertrauen, dass das eigene Unternehmen doch noch einschlägt.

Unternehmen 3: *„So ein Projekt ist mehr als nur so ein Projekt. Es ist dein Hobby und du steckst dort dein ganzes Herzblut hinein. Das heißt, es muss dann wirklich schon viel passieren, um zu sagen ‚Ok, wir lassen das jetzt ganz sein‘. Wenn alles klar durchkalkuliert wird und alle Fakten auf dem Tisch liegen, dann kann es sein, dass das Projekt sofort abgebrochen werden sollte, aber es wird trotzdem nicht gemacht. Zuerst wollten wir ein halbes Jahr brauchen, und jetzt haben wir eigentlich zwei Jahre dafür gebraucht.“*

4.1.1.1.2.3 Produkt

Die dritte Ebene der Visionserreichung beschäftigt sich mit der Produktseite. In diesem Punkt geht es um alle Maßnahmen, die direkt im Zusammenhang mit dem Produkt stehen. Die zentralen Punkte hierfür sind, wie Abbildung 50 zeigt, das Durchführen von Marktanalysen, das Einholen von Feedback von externen Personen, Workshops bzw.

Testphasen mit (potentiellen) KundInnen um Feedback einzuholen sowie das Anbieten von (externen) Dienstleistungen.

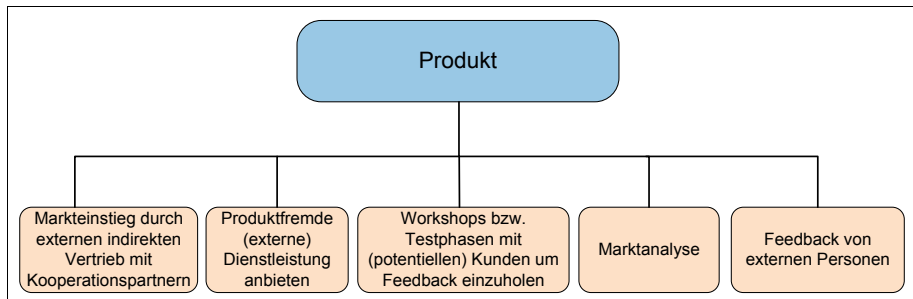


Abbildung 50: Auf das Produkt bezogenen Maßnahmen zur Visionserreichung

- Marktanalyse

Marktanalysen werden von vielen JungunternehmerInnen gerade zu Beginn regelmäßig durchgeführt. Folgende Aussage zeigt, dass vor allem neue Technologien am Markt intensiv beobachtet werden.

Unternehmen 1: „Wenn eine neue Technologie auf den Markt kommt, schauen wir uns das natürlich an. Was ich nie machen möchte ist, irgendeinem Trend zu folgen, nur weil es üblich ist. Dann ist abzuwiegen, ob es nur ein vorübergehender Trend ist oder ob es wirklich langfristig etwas ändert. Ich mache das jetzt schon sehr lange, ich kenne die Mitbewerber. Das Internet ist natürlich eine gute Informationsquelle, um zu sehen, was die anderen machen.“

Die meistgenannte Quelle für Marktrecherchen ist das Internet. Im heutigen Informationszeitalter ist es oft ein Leichtes, über neue Technologien, Produkte oder MitbewerberInnen täglich am Laufenden zu bleiben.

Unternehmen 2: „Wir haben Twitter- und Facebook Streams, wo wir News von vier bis fünf Gründerzeitschriften bekommen. Zudem machen wir regelmäßig Konkurrenzanalysen. Wir schauen dabei, wie weit unsere Konkurrenten sind und wo wir uns was anschauen können.“

Eine weitere Möglichkeit zur Marktanalyse sind neben Social Media Kanälen auch Crowdfunding bzw. Crowdinvesting Plattformen. Dort wird es der Allgemeinheit ermöglicht, in meist innovative Produkte bzw. Ideen von meist neuen aufstrebenden Unternehmen zu investieren bzw. diese zu fördern. Folgende Aussage beschreibt einerseits die Marktanalyse in Form einer Konkurrenzanalyse, andererseits beschreibt es auch die Analyse nach weiteren Synergieprodukten für das eigene Produkt.

Unternehmen 5: *„Ich schaue mir an, welche Hardware in den nächsten paar Monaten herauskommt. Meistens verwende ich dafür Kickstarter, weil die meistens ein ganz guter Indikator sind. Ich überlege mir dann, ob ich damit mein eigens Produkt verbessern kann. Damit beschäftige ich mich jeden Monat ein paar Stunden. Es gibt auch gewisse Hersteller, die man im Auge behält und immer wieder überprüft was sich bei denen tut und was sie geplant haben.“*

Marktanalysen werden aber nicht nur ausschließlich auf das jeweilige Produkt durchgeführt, sondern oft zielen diese auch auf die Evaluierung von zukünftigen Megatrends sowie das Erkennen von zukünftigen Veränderungen volkswirtschaftlicher Marktrahmenbedingungen.

Unternehmen 11: *„Wir machen uns schon Gedanken, wie die generelle Entwicklung in Richtung Megatrends, Technologien und Verfügbarkeit von neuen Technologien aussieht. Wir behalten sehr gut im Auge, wie die ganze generelle Marktentwicklung ist und wie der Markt von anderen wahrgenommen wird. Das ist eine Überlebensfrage.“*

- Feedback von externen Personen

Eine indirekte oder auch direkte Möglichkeit der Marktanalyse können natürlich auch Gespräche bzw. Diskussionen mit externen Personen sein. Oft werden diese Gespräche dabei auch mit Personen aus dem unternehmerischen Umfeld der jeweiligen GründerInnen geführt, um von diesen zu lernen.

Unternehmen 7: *„Ich rede natürlich schon viel mit Leuten und ich höre auch sehr viel zu. Es ist natürlich immer auch sehr schwierig, sich nicht zu viel von der Kritik beeinflussen zu lassen, aber andererseits diese Sachen doch auch ernst zu nehmen, wenn sie sinnvoll sind. Ich schaue, dass ich hin und wieder mit Freunden und Bekannten rede, die auch eher unternehmerisch getrieben sind. Nicht unbedingt im wirtschaftlichen Sinne, sondern mehr in ihrer Art und Weise, in der sie Projekte umzusetzen.“*

Eine viel genannte und beschriebene Art der Unterstützung von Jungunternehmen ist die rechtliche und betriebswirtschaftliche Unterstützung. Vor allem die Unterstützung in Form durch professionelle FörderberaterInnen wird oft gesucht. Hierbei muss auch nochmals die Zielgruppe der Studie vor Augen geführt werden. Zum Großteil sind die GründerInnen dieser Unternehmen Absolventen technischer Studiengänge und hatten im Studium ihren Fokus viel mehr auf einer technischen, als auf einer wirtschaftlichen Ausbildung.

Unternehmen 15: *„Also betriebswirtschaftlich habe ich mir schon Unterstützung geholt. Das mache ich immer wieder. Ich habe befreundete Rechtsanwälte, mit denen wir gerne zusammenarbeiten und Rechtsinformationen einholen. Auch im wirtschaftlichen Bereich arbeiten wir mit einem Finanzberater zusammen, den wir hin und wieder auch als*

Förderberater heranziehen. Obwohl wir das mittlerweile selber auch schon recht gut können, ziehen wir ihn noch immer gern zu Rate.“

Feedback einzuholen wird aber nicht nur positiv gesehen. Diese Aussage beschreibt und kritisiert, dass es in letzter Konsequenz immer in der Verantwortung der GründerInnen liegt, von Externen identifizierte Punkte selbst umsetzen.

Unternehmen 11: *„Wir haben mit Externen in allen möglichen Varianten zu tun gehabt. Es hat sich aber in der Vergangenheit durch die Einbindung externer Personen kein Problem gelöst. Ich habe die Erkenntnis gewonnen, dass du die Dinge selber aktiv in die Hand nehmen musst. Wo es Probleme gibt, ist sowieso bekannt. Wenn ich jetzt beispielsweise einen finanziellen Engpass habe, dann muss ich schauen, dass ich das irgendwie in den Griff bekomme. Da nutzt es mir nicht, wenn mir jemand Externer sagt, ‚sie müssen schauen, dass sie in den nächsten drei Monaten das Geld aufbringen‘. Nur habe ich dann im Worst Case das Problem, dass ich dem Externen auch noch etwas zahlen muss, damit er mir sagt, was ich auch ohne ihn weiß. Das klingt jetzt etwas Arrogant. Ich mein das tatsächlich so, es hat sich so aus der Praxis ergeben.“*

- Workshops bzw. Testphasen mit (potentiellen) KundInnen um Feedback einzuholen

In Anlehnung an die amerikanische Lean Start-up-Methode integrieren immer mehr Jungunternehmen ihre (potentiellen) KundInnen von Anfang an, um so schnell wie möglich Feedback von Usern zu bekommen. Dies bestätigt auch folgende Aussage.

Unternehmen 2: *„Wir haben unsere Kunden sehr stark miteingebunden und machen regelmäßig Workshops, wo wir uns immer wieder hinterfragen und prüfen ob es in die richtige Richtung geht.“*

Die nächsten beiden Aussagen bestätigen, dass durch frühes Userfeedback schnell Probleme und Wünsche erkannt werden können. Es obliegt final natürlich den JungunternehmerInnen selbst, wie er diese Wünsche und Funktionalitäten priorisiert.

Unternehmen 3: *„In der Phase, in der wir mit den Kunden in Kontakt waren, sind eigentlich viele Funktionen entstanden. Dies hat sich auch bei unserem Messeauftritt gezeigt. Dort habe ich das Produkt ein paar Kunden vorgestellt, und dabei ist die Frage aufgekommen, ob auch eine neue Funktionalität integriert werden kann. Wir haben dann auch ein paar Wünsche erfüllt, aber sicher nicht alle.“*

Unternehmen 11: *„Egal, ob es eine Kundenpräsentation ist oder ob es Testphasen mit Kunden sind, wenn die Ohren offen gehalten werden, dann hört man viel über die Wünsche bzw. Sorgen, die auftreten, aber auch, welche Probleme die Leute vor Ort haben. Es haben sich dadurch sehr viele Dinge ableiten lassen. Wir machen durch das Feedback sehr wohl*

Anpassungen, auch in Bezug auf die Funktionalitäten. Wir wissen, wo die Probleme liegen, wir konzentrieren uns auf die Punkte, bei denen die meisten Kunden ihre Probleme hatten und versuchen dort auch eine zusätzliche Lösung anzubieten.“

- Markteinstieg und -ausbau durch externen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen

Der Markteinstieg für Jungunternehmen ist meist nicht so einfach. Darum verwenden diese Unternehmen auch oft einen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen, um diesen schneller und einfacher zu erreichen. Folgende Aussagen beschreiben diese Art der Vertriebskooperationsmöglichkeiten und dass es vor allem auch finanzielle Gründe für Vertriebspartnerschaften gibt.

Unternehmen 2: *„Also flächendeckende Werbung für die Endkunden ist in diesem Bereich nahezu unerschwinglich, dazu würde sehr viel Geld benötigt werden. Deswegen gehen wir ganz stark auf die Anbieterseite. Wir kooperieren mit vielen Anbietern unserer Produkte, denn wenn die dein Produkt gut finden, spricht sich das ein bisschen herum.“*

Unternehmen 14: *„Wir haben jetzt schon seit circa zwei Jahren eine Kooperation mit der größten eigentümergeführten europäischen Agentur und die lasten uns voll aus. Die machen alles im Bereich Marketing und haben die größten deutschen Konzerne als Kunden. Die haben einen zweistelligen Milliardenumsatz. Also wir sind gar nicht mehr aktiv auf der Suche nach neuen Projekten, sondern es wird schon so viel an uns herangetragen, dass wir schon einen Großteil der Projekte ablehnen müssen, weil wir nicht die Ressourcen haben, um das abzudecken.“*

Gerade für personell kleine Firmen kann es auch von Vorteil sein, sich auf die Produktentwicklung zu fokussieren und externen PartnerInnen den Vertrieb zu überlassen. Mit einem bereits bestehenden Vertriebsnetzwerk auf bereits vorhandene Kontakte zugreifen zu können, erleichtert den Marktzugang sicherlich enorm.

Unternehmen 4: *„Wir haben auch ein bestehendes Kundennetzwerk genutzt. Da mein Partner aus einer Unternehmerfamilie kommt und hier ein paar Kontakte mitgebracht hat, war es uns möglich, das in relativ kurzer Zeit hochzuziehen. Unsere Partner sind Personen, die vor Ort unsere Produkte verkaufen.“*

- Produktfremde (externe) Dienstleistung

Da – wie oben beschrieben – Jungunternehmen gerade zu Beginn ein ausreichendes Durchhaltevermögen benötigen, um ein Produkt zu entwickeln und dieses auch erfolgreich am Markt zu positionieren, bieten viele aus finanziellen Gründen auch produktfremde (externe) Dienstleistungen an.

Unternehmen 10: *„Dadurch, dass ich so ein breites Standbein habe und in mehreren Bereichen tätig bin und externe Dienstleistungen anbiete, habe ich eigentlich keine Risiken, da ich durch meine unterschiedliche Aktivitäten eventuelle Risiken abfangen kann.“*

Unternehmen 3: *„Wir haben auch Monate gehabt, wo wir einfach andere riesige Projekte gehabt haben, mit denen wir richtig viel Geld verdient haben. Aber es nimmt dann auch locker wieder sechs Monate von der eigenen Produktentwicklung weg.“*

Wie oben auch beschrieben, ist es aber logisch, dass beim Erfüllen von produktfremden Aufträgen die Zeit für die eigene Produktentwicklung verloren geht. Genau diese Balance zwischen Eigen- und Fremdentwicklung zu finden, spricht die nächste Aussage an.

Unternehmen 5: *„Derzeit ist das Kritischste, die Balance zu halten zwischen Aufträgen und Produktentwicklung. Die Firmen, wo ich tätig bin, versuchen alles zu nehmen was sie kriegen können. Aber der Fokus auf das eigene Produkt sollte auf keinen Fall verloren gehen.“*

4.1.1.2 Grundwerte

Dieses Kapitel zielt auf die Beantwortung von zwei Subforschungsfragen, die in den folgenden Kapiteln näher beschrieben werden, ab:

- Welche Grundwerte haben technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?
- Wie erreichen technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation, dass die von Ihnen definierten Grundwerte und Prinzipien im Unternehmen auch gelebt werden?

4.1.1.2.1 Beschreibung der Grundwerte

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage „Welche Grundwerte haben technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?“, haben sich in der Analyse der Interviews drei verschiedene Grundverständnisse der Grundwerte hervor getan. Es handelt sich dabei, wie in Abbildung 51 dargestellt, um Grundwerte von GründerInnen gegenüber externen Stakeholdern, Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen sowie um von MitarbeiterInnen geforderte Grundwerte.

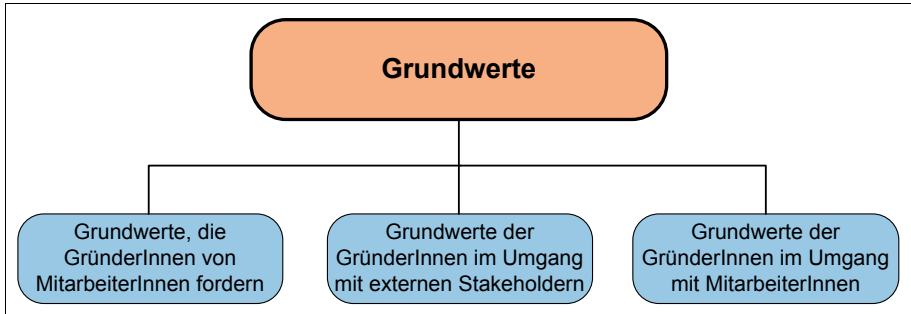


Abbildung 51: Darstellung den unterschiedlichen Arten der Grundwerte

4.1.1.2.1.1 Grundwerte, die GründerInnen von MitarbeiterInnen fordern

Die Extraktion der Grundwerte, die GründerInnen von MitarbeiterInnen fordern, hat sich aus den Aussagen der GründerInnen abgeleitet. Im Folgenden werden ausgewählte Grundwerte, die einer weiteren Erklärung bedürfen, durch Aussagen von GründerInnen aufgelistet und erklärt:

- Korrektheit
- Ehrlichkeit
- Respekt
- Höflichkeit
- Wertschätzung
- Loyalität

Loyalität wird von GründerInnen in Zusammenhang mit der jeweiligen Produkt- bzw. Unternehmensidentifikation von MitarbeiterInnen beschrieben.

Unternehmen 1: „Ein Grundwert für mich ist, dass sich jeder Mitarbeiter absolut mit dem Unternehmen identifizieren kann und sich verwirklichen kann, indem jeder in seinem Schwerpunkt auch die Möglichkeit hat, sein Wissen in unser Unternehmen entsprechend umzusetzen.“

Unternehmen 11: „Ich erwarte mir als Grundwert Loyalität, also das man der Firma gegenüber loyal ist.“

- Lebenslanges Lernen

Folgende Aussage beschreibt lebenslanges Lernen als zentralen Grundwert. Die Aussage beschreibt auch sehr gut, dass die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen mit der notwendigen Akzeptanz für das Machen von Fehlern in Zusammenhang steht.

Unternehmen 7: *„Über allen Grundwerten steht für uns das Lernen. Das heißt, wenn wir nichts Lernen, ist das Ganze für uns komplett sinnlos. Wir wollen Dinge ausprobieren, weil nur so etwas gelernt werden kann, wenn etwas ausprobiert wird und auch Fehler gemacht werden. Die gleichen Fehler sollten nicht wiederholt werden, aber neue Dinge sollten ausprobiert werden, auch wenn sie nicht zu hundert Prozent funktionieren.“*

- Kreativität
- Spaß an der Arbeit
- Offenheit
- Agilität

Unternehmen 2: *„Wichtig ist mir agiles Arbeiten, damit schnell auf Änderungen reagiert werden kann. Also kein zu starres Denken.“*

- Selbstständigkeit

Speziell hervorzuheben ist gerade bei Jungunternehmen natürlich das selbstständige Arbeiten der jeweiligen MitarbeiterInnen. Folgende zwei Aussagen unterstreichen dies nochmals exemplarisch.

Unternehmen 8: *„Vor allem diese Selbstinitiative ist mir ganz wichtig. Ich bin kein Chef, der irgendwie den Mitarbeitern alles vorsagt, ich will keine Hampelmänner, die nur nachlaufen, sondern selbstdenkende, eigenständig entscheidende Personen. Dass er selbständig ist, ist auch ein Grundwert, den ich vom jedem Mitarbeiter einfordere.“*

Unternehmen 11: *„Was wir wollen sind autonome, selbstständig denkende Mitarbeiter. Ich möchte jemandem nicht alles erklären müssen. Entscheidungen werden auch bei unseren Leuten selber getroffen, wenn es jetzt auch nicht irgendwelche Maximen sind, die die Strategie betreffen. Ich lasse den Leuten sehr viel freie Hand in der Richtung. Das hat auch damit zu tun, dass wir gute Leute haben und dass wir uns auf das verlassen, weil es sonst nicht funktionieren würde.“*

Folgende abschließende Aussage steht sinngemäß dafür, dass sich Grundwerte für MitarbeiterInnen erst meist im Laufe der Zeit des Unternehmens vertiefend entwickeln. Grundwerte haben alle GründerInnen, aber gerade zu Beginn eines Unternehmens liegt der Fokus meist auf der Produktentwicklung. Zudem hat ein kleines Unternehmen keine bis wenige MitarbeiterInnen, daher haben Grundwerte im Umgang mit MitarbeiterInnen keine hohe Priorität. Wenn aber mehr MitarbeiterInnen ins Unternehmen kommen und diesbezüglich positive wie negative Erfahrungen gemacht werden, erhöht sich dementsprechend das Bewusstsein für das Vorhandensein sowie das Kommunizieren der Grundwerte.

Unternehmen 7: *„Die Definition der Grundwerte war für uns ein wichtiger Punkt, weil wir vor vier Jahren als Unternehmen gestartet sind und keiner im Kopf gehabt hat, dass wir jetzt auch unsere Grundwerte anschauen müssen. Wir haben einfach darauf losgearbeitet, und das war auch kein Problem, weil wir uns auf persönlicher Basis verstanden haben. Ab einer gewissen Teamgröße wird das aber schwierig durchzuführen. Alleine schon deshalb ist jetzt das Thema der Grundwerte für uns wichtig.“*

4.1.1.2.1.2 Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen

Im Folgenden werden die genannten Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen aufgelistet:

- Gleichberechtigung

Die Gleichberechtigung kann einerseits im Zusammenhang verstanden werden, dass es keine internen Bevorzungen gegenüber anderen MitarbeiterInnen gibt.

Unternehmen 11: *„Ein Grundwert ist für mich, dass es im Team keine Bevorzungen gibt, also dass Leute gleichwertig behandelt werden.“*

Andererseits spielt hier auch das Thema „Diversity“ (Vielfältigkeit) eine Rolle, wie in folgender Aussage erkannt werden kann.

Unternehmen 15: *„Mir ist es vollkommen egal, welche Sprache jemand spricht oder ob jemand lieber Männer, Frauen oder beide gerne hat. Das spielt alles keine Rolle für mich. Auch was die Bezahlung betrifft, wird jeder gleich behandelt. Wir haben als Firmenwert für uns definiert, dass Respekt, Höflichkeit und Wertschätzung einer Frau gegenüber nicht aus der Grammatik kommen soll. Wenn ich dann irgendwo in einer Job-Ausschreibung die „Developerin“ lese, weiß ich genau was passiert ist. Da hat dann jemand versucht, über das Ziel hinaus zu schießen. Das erzeugt für mich keine Wertschätzung einer Frau gegenüber und das sieht das Team auch so.“*

- Freiheit

Freiheit kann einerseits mit der Flexibilität der Arbeitszeiteinteilung für die Abarbeitung gewisser Arbeitspakete verstanden werden, andererseits beschreibt Freiheit in diesem Zusammenhang auch, dass sich jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter frei entfalten und alles machen kann, was er will, solange es mittel- bis langfristig ein messbares positives Ergebnis erzeugt.

Unternehmen 12: *„Für was wir stehen, wird von unseren Grundwerten bestimmt. Es ist so, dass wir sehr Laissez-faire getrieben arbeiten. Also kann sich jeder frei entfalten, es ist in jegliche Richtung alles möglich, aber es muss zumindest mittel- und langfristig messbar*

sein. Es kann grundsätzlich jeder alles machen, was er machen möchte. Da hat jeder den maximalen Spielraum und auch die maximale Freiheit, dass er sich selbst verwirklichen kann.“

Freiheit kann auch in Zusammenhang mit der für Jungunternehmen typisch flachen Hierarchie verstanden werden. Es beschreibt auch gut, dass gerade in einem Jungunternehmen alle Personen über alle Vorgänge Bescheid wissen und sich diese „Kultur“ und Dynamik als Grundwert definiert.

Unternehmen 4: *„Wir haben ein Team als eine hierarchische Struktur und das wollen wir soweit es geht beibehalten. Natürlich wird es ab einer gewissen Mitarbeitergröße entsprechend schwierig. Unsere Grundwerte sind aktuell dadurch bestimmt, dass wir ein Start-up sind. Jeder ist in alles irgendwie involviert.“*

- Respekt

Respekt wird in diesem Zusammenhang dahingehend verstanden, als dass GründerInnen den MitarbeiterInnen wertschätzend zuhören und mit ihnen auch über gewisse Dinge diskutieren.

Unternehmen 11: *„Ein Grundwert ist für mich, dass ich respektvoll mit den Mitarbeitern umgehe, mir die Meinungen der Leute anhöre und mir auch die Zeit nehme, um zu diskutieren.“*

4.1.1.2.1.3 Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern

Jungunternehmen stehen natürlich auch oft mit externen Interessensgruppen (Stakeholdern) in Kontakt. Diesbezüglich haben sich folgende Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern abgeleitet.

- Zuverlässigkeit

Zuverlässigkeit gegenüber externen Stakeholdern bietet einerseits die Möglichkeit, langfristig in eine Geschäftsbeziehung mit KundInnen zu kommen.

Unternehmen 13: *„Für mich war es ein Grundwert, wenn ich etwas sage, dann stehe ich dazu und werde es auch einhalten. Die Zuverlässigkeit ist gerade im Onlinebusiness wichtig, denn die Kunden kommen und sagen „gefällt uns“ und machen eine Testbuchung für 2000€. Dann schauen sie sich an, ob die Reichweite eingehalten wurde, ob die Klickraten passen etc. Wenn das passt, dann bekommst du mehr und größere Aufträge. Das heißt, die Zuverlässigkeit ist wichtig, weil was du den Leuten verkaufst, musst du auch halten.“*

Andererseits bietet es auch die Möglichkeit, sich von MitbewerberInnen abzugrenzen und sich so einen Unternehmensvorteil zu erschaffen.

Unternehmen 14: *„Wir versprechen nur Dinge, die wir auch halten können. So sind wir bis jetzt immer gut gefahren und angekommen. Wir sehen auf dem Markt, dass die Konkurrenz sehr viel verspricht, aber nicht alles bringt. Daher sind wir eher auf einem anderen Weg unterwegs und das hat sich bis jetzt eigentlich immer für uns ausgezahlt. Wir können nichts versprechen, was wir nicht halten können und wir tun nichts, wo wir glauben, dass es in unseren Augen sinnlos ist.“*

- Nachhaltigkeit

Folgende Aussage beschreibt Nachhaltigkeit als eine langfristige Partnerschaft durch das Aufbauen einer soliden KundInnenbeziehung.

Unternehmen 11: *„Als Grundwert haben wir für uns definiert, dass wir nur nachhaltige Partnerschaften wollen, auf die wir uns verlassen können. Wir machen kein Preiskarussell, weil es mir wichtiger ist, dass ich mich auf den Partner verlassen kann. Wir sind diesbezüglich in der Vergangenheit auch ein paar Mal auf die Nase gefallen. Als Jungunternehmen kannst du bei großen Konzernen schnell unter die Räder kommen. Du bist zweitgereiht, das haben wir schon öfter spüren müssen und das ist genau, warum wir auf Nachhaltigkeit Wert legen.“*

- Ehrlichkeit

Ehrlichkeit kann in zwei Richtungen interpretiert werden. Einerseits ist es wichtig, für KundInnen einen ‚ehrlichen‘ Kundenmehrwert zu generieren.

Unternehmen 5: *„Mir ist es wichtig, dass sich die Kunden, die ich habe, nicht über den Tisch gezogen fühlen. Mir ist es persönlich wichtig, dass die Kunden für unsere Leistung schon etwas Hinlegen müssen, aber im Gegenzug auch einen Wert dafür bekommen.“*

Folgende Aussage beschreibt im Wesentlichen genau dasselbe wie obige Aussage. Die einzige Unterscheidung ist, dass hier Fairness für die Beschreibung dieses Zusammenhangs verwendet wird.

Unternehmen 9: *„Also uns ist Fairness eigentlich immer sehr wichtig. Ich möchte im Vertrieb nichts verkaufen, womit ich selber nicht leben kann. Also wo ich mir denke, ich nehme den Kunden voll aus. Dabei hätte ich kein gutes Gefühl.“*

In diesem Zusammenhang ist folgende Aussage interessant, da diese genau in die gleiche Richtung geht, aber gleichzeitig auch sehr gut beschreibt, dass teilweise auch auf sich selbst geschaut werden muss.

Unternehmen 3: *„Wir möchten auf keinen Fall jemanden ausnutzen oder über den Tisch ziehen. Manchmal ist es aber notwendig eine ‚Krätze‘ zu sein, das ist uns schon bewusst. Nur das Rotkäppchen spielen, das wollen wir auch nicht.“*

Andererseits ist es aber zentral, den KundInnen ehrlich zu vermitteln, wenn seine Anforderungen aus irgendwelchen Gründen nicht zum Unternehmen passen.

Unternehmen 14: *„Also die Kunden hören schon oft, dass wir zu etwas ‚nein sagen‘. Wir versuchen, Dinge einzuschränken sowie Alternativen anzubieten, da viele Kunden mit riesigen Vorstellungen, aber kleinem Budget kommen. Über die Jahre entwickelt sich ein Gespür für so etwas. Du siehst in seinen Augen, der will alles, hat aber nur 5 € am Tisch liegen.“*

- Qualität

Der Qualitätsanspruch ist gerade bei Unternehmen mit einem technologieorientierten Fokus stark ausgeprägt und dementsprechend für KundInnen von hoher Bedeutung.

Unternehmen 5: *„Qualität ist mir sehr wichtig. Das Produkt soll einfach eine gewisse Qualität haben.“*

Die Beschreibung des Qualitätsanspruches erfolgt in nächster Aussage im direkten Zusammenhang, als dass das Produkt in Österreich erstellt wird und damit für die Qualität steht.

Unternehmen 11: *„Wir sind verpflichtet, dem Kunden eine optimale Lösung anzubieten, die höchsten Qualitätsansprüchen genügt. Wir gehen mit dem Made in Austria Label hausieren und sind stolz darauf.“*

Welchen Einfluss die jeweilige Qualität der Produkte speziell auf den IT-Geschäftsbereich sowie auf deren Erlös kanal hat, zeigt folgende Aussage.

Unternehmen 13: *„Man braucht qualitativ hochwertigen Content, weil das ganze Onlinebusiness über Bildsprache funktioniert. Außerdem werden qualitativ extrem hochwertige Videos und Fotos benötigt, damit Kunden angesprochen werden können. Gerade im Extremsport Bereich geht das nur mit coolen Fotos. Wenn du dieselbe Geschichte mit einem schlechten Foto auf Facebook stellst, im Vergleich zu einem guten*

Foto, dann hast du ungefähr ein Zehntel oder noch weniger vom Traffic. Insofern war und ist die Qualität ein sehr wichtiger Grundwert.“

- Transparenz

Transparenz wird in folgender Aussage mit Transparenz gegenüber den KundInnen bezüglich des Geschäftsmodells beschrieben.

Unternehmen 5: *„Mir ist es wichtig, dass alles gratis ohne irgendwelche Einschränkungen getestet werden kann. Wir haben auch keine Strategien, im Nachhinein noch mehr Geld zu verlangen. Mir ist daher Transparenz in dem Sinne wichtig, dass jeder genau wissen muss, was das Produkt im Endeffekt kostet.“*

4.1.1.2.2 Maßnahmen zur Erreichung der Grundwerte

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage „Wie erreichen technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation, dass die von Ihnen definierten Grundwerte und Prinzipien im Unternehmen auch gelebt werden?“, haben sich in der Analyse der Interviews vier verschiedene Gruppen gebildet, welche in Abbildung 52 dargestellt sind. Es handelt sich dabei um die Auswahl der MitarbeiterInnen, mündliches bzw. schriftliches Vermitteln von Grundwerten sowie um das Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte.

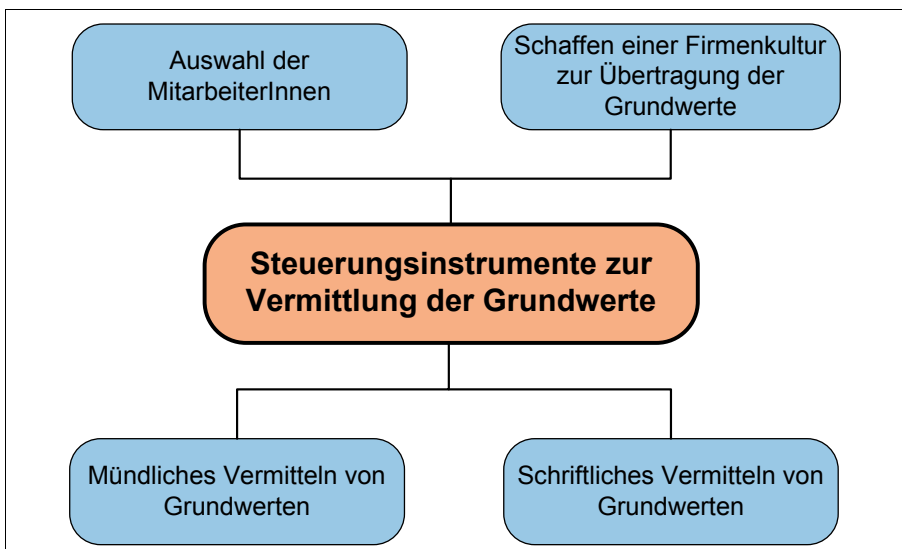


Abbildung 52: Darstellung der unterschiedlichen Steuerungsinstrumente zur Vermittlung der Grundwerte

4.1.1.2.2.1 Auswahl der MitarbeiterInnen

Die Auswahl der MitarbeiterInnen ist vor allem für personell kleine Unternehmen essentiell, da sich gerade zu Beginn ein Unternehmen weder finanziell noch organisatorisch einen personellen Fehlgriff leisten kann. Die Auswahl der MitarbeiterInnen wird aber in diesem Zusammenhang damit beschrieben, dass GründerInnen schon bei der Einstellung darauf achten, ob die jeweiligen KandidatInnen die definierten Grundwerte erfüllen bzw. erfüllen werden. Folgende Aussage beschreibt einleitend die sehr hohe Wichtigkeit der MitarbeiterInnen.

Unternehmen 11: *„Wir erreichen unsere Grundwerte dadurch, dass wir nur gute Leute für unser Unternehmen einstellen. Ich glaube, dass das größte Potential im Team selbst steckt. Die Fähigkeit auf die Mitarbeiter zu hören, sollte auf jeden Fall vorhanden sein. Ich halte nichts von einer unternehmerischen „Allmachtphantasie“, die durchaus noch verbreitet ist. Mir sind mündige Mitarbeiter wichtiger als Befehlsempfänger.“*

Eine Möglichkeit, die jeweiligen MitarbeiterInnen richtig auszusuchen, ermöglicht beispielsweise das Verwenden einer Checkliste.

Unternehmen 8: *„Ich habe auch eine Checkliste, die ich mit einem neuen Mitarbeiter durchgehe, um sicherzustellen, dass keine Grundwerte von mir vergessen werden.“*

Folgendes Jungunternehmen beschreibt einen dreistufigen Einstellungsprozess für die Auswahl der MitarbeiterInnen.

Unternehmen 15: *„Niemand bekommt sofort ein Engagement, sondern muss sich drei Monate auf Basis eines Werkvertrages beweisen. Im ersten Monat wird wenig, im zweiten moderat und im dritten gut bezahlt. Das erste Gate heißt bei uns „Investment“. Hier musst du investieren, weil wir eben zu Beginn wenig bezahlen. Damit fange ich schon einmal alle ab, die nur wegen des hohen Gehalts kommen. Das zweite Gate nennt sich „Commitment“, was bedeutet, dass du dich zwei Monate beweisen musst und mit dem Team zusammenarbeiten willst. Das dritte Gate nennt sich „Creativity“. Du bekommst ein drittes kleines Projekt, welches für ein Monat läuft, dort geht es darum, das Team und in weiterer Folge auch mich zu begeistern. Kreatives Denken ist für mich dabei ein wichtiger Punkt. Es muss irgendetwas Neues sein, es muss nicht einmal unbedingt unternehmensbezogen sein, aber es sollte etwas in die Unternehmenskultur einbringen. Das machen die Leute sehr gerne, weil sie merken, sie können ihr eigenes Unternehmen gestalten.“*

4.1.1.2.2.2 Mündliches Vermitteln von Grundwerten

Folgende Aussage beschreibt die Möglichkeit, Grundwerte mündlich zu vermitteln. Es beginnt beim Bewerbungsgespräch, gefolgt vom MitarbeiterEinstandsgespräch in den ersten Arbeitstagen und setzt sich oft in informellen Mitarbeitergesprächen weiter fort.

Unternehmen 8: *„Ich kommuniziere meine Werte beim Bewerbungsgespräch. Ich erzähle dem neuen Mitarbeiter unsere Unternehmensgeschichte und dann versteht jemand ganz schnell, dass es bei uns einen ganz besonderen Spirit braucht. Es gibt auch Erstgespräche, wenn ein neuer Mitarbeiter beginnt, bei uns zu arbeiten. Bei der Vermittlung und Definition der Grundwerte ist vieles systematischer geworden. Am Anfang wird vieles mit Bauchgefühl gemacht, da überhaupt keine Zeit für andere Methoden bleibt. Ab einer gewissen Größe von ca. fünf bis sechs Mitarbeitern, muss ein gewisses System hineingebracht werden. Zum Beispiel habe ich mir Checklisten für das Bewerbungs- und Erstgespräch erstellt, weil ich nicht immer weiß, was die wichtigen Punkte sind. Zum anderem gibt es auch laufend Gespräche zwischen Tür und Angel.“*

4.1.1.2.2.3 Schriftliches Vermitteln von Grundwerten

Die Möglichkeiten des schriftlichen Vermittelns von Grundwerten sind vielfältig. Beispiele hierfür sind Leitfäden, Booklets, Dokumente bis hin zu Teamchartern, welche iterativ laufend über jedes Jahr weiterentwickelt werden.

Unternehmen 7: *„Es gibt ein Booklet, auf dem wir die Vision, Mission, Grundwerte und das Vorgehen für das aktuelle Jahr dargestellt haben.“*

Unternehmen 15: *„Wir schreiben die Grundwerte eigentlich jedes Jahr nieder und haben außerdem ein Teamcharter aufgehängt. Dieses wird immer iterativ entwickelt und nicht an die Wand gemeißelt. Es soll ein lebendes Dokument sein.“*

4.1.1.2.2.4 Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte

Grundwerte können nicht in die Köpfe von Menschen ‚implementiert‘ werden wie eine entsprechende Funktionalität in eine Software.

Unternehmen 15: *„Die Grundwerte, die ich angesprochen habe, sind etwas, das ich nicht anordnen kann. Ich kann nicht sagen ‚Sei nett zu jemanden‘ – das funktioniert nicht wirklich. Hier sind sich selbststeuernde Prozesse im Gange.“*

Um die Grundwerte den jeweiligen MitarbeiterInnen zu vermitteln, probieren GründerInnen oft, eine Firmenkultur zu schaffen, welche automatisch die entsprechenden Werte vermittelt. In diesem Zusammenhang sprechen GründerInnen auch, wie oben beschrieben, von ‚selbststeuernden Prozessen‘. Ein paar dieser selbststeuernden Prozesse können schematisch strukturiert beschrieben werden. Diese sind das Vorleben der Grundwerte durch die GründerInnen, die Motivation der MitarbeiterInnen sowie die Benennung von Verantwortlichen für die Steuerung der Grundwerte.

- Vorleben der Grundwerte durch die GründerInnen

Die folgenden drei Aussagen bestätigen, dass eine Gründerin oder ein Gründer gerade gegenüber seinen MitarbeiterInnen mit positivem Beispiel vorangehen sollte. Vorleben bezieht sich auf sehr viele Bereiche des mitarbeiterführenden Verhaltens.

Unternehmen 9: *„Wir haben kein offizielles Dokument, das unsere Grundwerte in Worte fasst. Wir versuchen einfach, täglich diese Werte zu kommunizieren und vor allem auch zu leben bzw. vorzuleben.“*

Unternehmen 10: *„Ich erreiche, dass die Grundwerte mittels Taten und Worten auch eingehalten werden. Ich habe diese vorgelebt und kontinuierlich kommuniziert.“*

Unternehmen 12: *„Kommunizieren der Grundwerte ist schwierig, wir leben die Grundwerte eher vor.“*

Natürlich können die entsprechenden Grundwerte auch automatisch durch den engen Kontakt der GründerInnen mit den MitarbeiterInnen sowie zwischen den MitarbeiterInnen übertragen werden.

Unternehmen 5: *„Durch den engen Kontakt mit den Mitarbeitern überträgt sich das irgendwie automatisch. Es ist nicht notwendig sich extra mit jemandem hinzusetzen, um über Grundwerte zu sprechen. Im Büro ist man so dicht aneinander, dass das eigentlich automatisch in die gewünschte Richtung geht.“*

Unternehmen 8: *„Wenn ein neuer Kollege kommt, lernt er einmal die Prozesse kennen und dann bekommt er die Grundwerte sowieso durch die anderen Mitarbeiter vermittelt.“*

- Motivation der MitarbeiterInnen

Eine weitere Möglichkeit zum Schaffen einer (guten) Firmenkultur zur schnelleren und besseren Integration der Grundwerte, ist die entsprechende MitarbeiterInnenmotivation durch diverse Annehmlichkeiten, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten.

Unternehmen 1: *„Ich glaube, wir haben das Glück, dass wir aus meiner Sicht ein paar der besten Softwareentwickler weltweit haben und die sind höchst motiviert. Das versuche ich aufrecht zu erhalten, indem ich ihnen zum Beispiel alle Freiheiten gebe. Zum Beispiel dürfen sich meine Mitarbeiter ihre Arbeitszeit, von wichtigen Kundengesprächen abgesehen, vollkommen frei einteilen. Und die Kosten dafür sind marginal im Vergleich zum großen Einfluss, den es auf die Motivation der Mitarbeiter hat. Teilweise sind das Leute, die gar nicht mehr als 9€ in der Stunde wollen. Denen geht es nicht ums Geld, sondern um die Umsetzung einer Vision und Idee. Irgendwann haben wir vielleicht irgendwo einmal ein Strandhaus und dann können diese Leute dort mit Ihren Familien Urlaub machen.“*

Folgende Aussage zeigt deutlich, dass die Motivation der MitarbeiterInnen, in diesem Fall durch das Angebot der jeweiligen Freiheiten für MitarbeiterInnen, sich in weiterer Folge auch in eine ‚Win-Win-Situation‘ für GründerInnen und MitarbeiterInnen entwickeln kann. Diese Aussage beschreibt auch deutlich, dass sich dieses Beispiel (Freiheit durch flexible Arbeitszeitgestaltung) sehr auf einen Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit den MitarbeiterInnen bezieht.

Unternehmen 4: *„Wir erlauben unseren Mitarbeitern gewisse Freiheiten. So lang die Arbeit erledigt wird, ist uns die Arbeitszeit zum Beispiel relativ egal. Im Gegenzug dafür erwarten wir, dass sie uns bei der Unternehmensführung Vertrauen entgegenbringen.“*

- Benennung von Verantwortlichen für die Steuerung der Grundwerte

Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, interne Verantwortliche für die Steuerung der Grundwerte zu bestimmen. Folgende Aussage beschreibt sehr gut, dass diese Möglichkeit wohl erst dann umgesetzt werden sollte, wenn das Unternehmen schon größer und organisatorischer weiterentwickelt ist. Es beschreibt auch sehr gut, wie schwer es für GründerInnen ist, die Grundwerte einzuhalten. Deshalb ist es auch schwer diese vorzuleben.

Unternehmen 7: *„Ich habe zuletzt mit einem Kollegen darüber philosophiert, dass es eigentlich eine Frechheit ist, dass es in Unternehmen keinen ‚Chief Philosophy Officer‘ gibt. Also eine Person, die entsprechend darüber wacht, dass die Umsetzungen, die im Unternehmen passieren, auch der Philosophie entsprechen. Ich will jetzt in diesem Unternehmen nicht unbedingt Gremien für die Einhaltung von Grundwerte haben. Es ist schon schwer genug, dass wir Gründer die Grundwerte einhalten.“*

Gerade in der Softwareentwicklung wird oft auch eine agile Projektmanagementmethode (z.B. Scrum) verwendet. In dieser gibt es jeweils eine Person (Scrum-Master), die die Aufgaben des ‚Grundwerte-Verantwortlichen‘ für das jeweilige Entwicklungsteam übernimmt.

Unternehmen 15: *„Wenn es wirklich zu Problemen kommen sollte, gibt es für jedes Team einen Scrum-Master, welcher dementsprechend die Werte des Unternehmens im Team hochhält, und schaut, dass es keine Übertritte gibt. Diese Rolle kann mit der eines Teamcoachs verglichen werden.“*

4.1.2 Boundary System

Dieses Kapitel zielt auf die Beantwortung von einer Subforschungsfrage ab, die in den folgenden Kapiteln näher beschrieben wird:

- „Inwiefern setzen sich technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation einschränkende interne Grenzen?“

Die Bezeichnung ‚interne Grenzen‘ soll hier für Grenzen stehen, die von GründerInnen bewusst gesetzt werden, um das Unternehmen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Interne Grenzen sind ganz klar von externen Grenzen zu trennen, welche dem Unternehmen von außen auferlegt werden. Der entwickelte Aufbau dieses Kapitel basiert auf den abgeleiteten und aggregierten Faktoren, welche sich auf MitarbeiterInnen, die GründerInnen, das Produkt sowie auf rechtliche und finanzielle interne einschränkende Grenzen beziehen. Diese Gruppen sind in Abbildung 53 dargestellt.

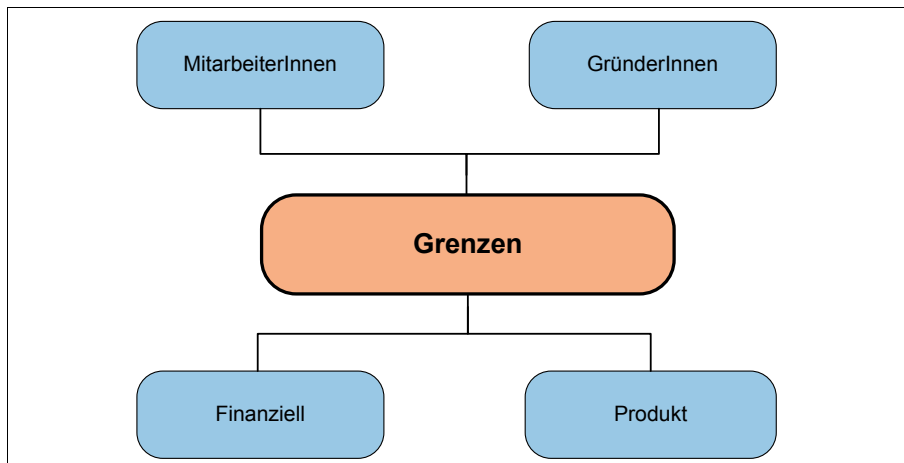


Abbildung 53: Darstellung der unterschiedlichen internen Grenzen

4.1.2.1 MitarbeiterInnen

Hinsichtlich der MitarbeiterInnen wird das Setzen der Grenzen in drei verschiedenen Bereichen beschrieben. Es handelt sich dabei, wie Abbildung 54 zeigt, um das Setzen von Grenzen hinsichtlich der Kapazitätsauslastung der MitarbeiterInnen, um Grenzen, welche verhindern sollen, dass sich MitarbeiterInnen nicht an Vorgaben bzw. Grundwerte halten und um Grenzen, mit denen die personelle Unternehmensgröße definiert wird.

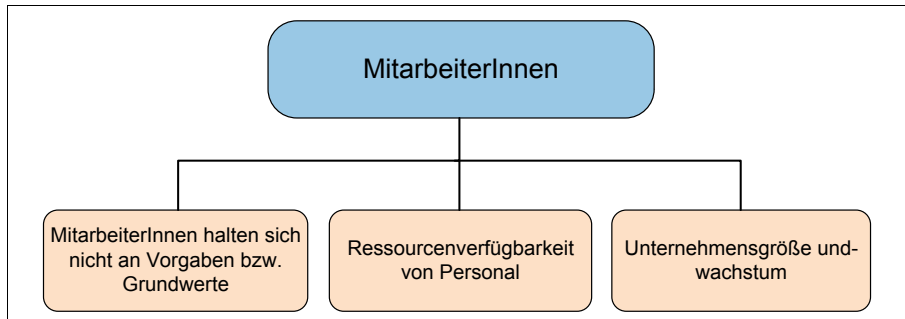


Abbildung 54: Auf die MitarbeiterInnen bezogene Grenzen

- Ressourcenverfügbarkeit von Personal

Jungunternehmen sind gerade zu Beginn meist in einer Phase, in denen sie wenige MitarbeiterInnen haben. Grenzen können im Zusammenhang bzgl. der Ressourcenverfügbarkeit von MitarbeiterInnen zweiseitig gesetzt werden. Einerseits beschreibt die nächste Aussage, dass es darum geht, eventuell angebotene externe produktfremde Dienstleistungen hinsichtlich der Ressourcenverfügbarkeit zu begrenzen. Andererseits beschreibt die übernächste Aussage auch, dass Unternehmen ihre MitarbeiterInnen nicht überproportional belasten wollen, nur weil gewisse KundInnen extreme Anforderungen stellen.

Unternehmen 5: *„Wenn eine Anfrage für eine externe produktfremde Dienstleistung kommt, dann ist der Zeithorizont ausschlaggebend. Also, wenn der Auftrag in zu kurzen Zeiträumen zu viele zeitliche Ressourcen bindet, sollte er abgelehnt werden.“*

Unternehmen 11: *„Es gibt gewisse Grenzen und diese sind wir uns bewusst. Zum Beispiel ist es unrealistisch, wenn Kunden erwarten, dass wir zum Beispiel Global Support oder 24h/ sieben Tage die Woche Support leisten sollen. Wir haben ein gewisses Arbeitspotential mit dementsprechenden Möglichkeiten. Es hat schon Aufträge gegeben, die wir genau aus dem Grund abgelehnt haben. Es macht keinen Sinn, seine Ressourcen überproportional zu belasten, wenn damit die Kapazitätsgrenzen überschritten werden.“*

- MitarbeiterInnen halten sich nicht an Vorgaben bzw. Grundwerte

Eine weitere Grenze ziehen GründerInnen, wenn MitarbeiterInnen einerseits die definierten Grundwerte und Vorgehensweisen nicht berücksichtigen bzw. ersatzlos streichen wollen. Andererseits aber auch wenn MitarbeiterInnen in der Öffentlichkeit schlecht über das eigene Unternehmen reden.

Unternehmen 15: *„Grenzen setze ich auch dort, wo es darum geht, dass wir uns von unserem Verbesserungsprozess abwenden. Also wenn ein Vorschlag aus dem Team wäre, keine Sprint Retrospektive mehr zu machen, dann würde ich das nicht zulassen. Ich glaube nicht, dass ein Verbesserungsprozess ersatzlos gestrichen werden darf. Vielleicht gibt es einen anderen oder auch nur einen anderen Zyklus. Ändern ja, aber ganz abschaffen würde ich nicht zulassen, weil ich ganz stark daran glaube, dass regelmäßige Planung, Durchführung, Überprüfung und Verbesserung elementar sind. Also es ist zwar noch nicht vorgekommen, aber ich glaube, ich würde auch einschreiten, wenn nach außen hin schlecht über das Unternehmen geredet würde.“*

Diese Aussage beschreibt interne Grenzen im Umgang mit MitarbeiterInnen in Analogie zur Erziehung der Kinder.

Unternehmen 1: *„Der Umgang mit Mitarbeitern ist ähnlich wie die Erziehung von Kindern. Es werden Grenzen definiert und innerhalb dieser Grenzen kann sich jeder völlig frei bewegen.“*

- Unternehmensgröße und –wachstum

Die Unternehmensgröße ist eine weitere personelle Grenze. Einerseits sind GründerInnen durch zu schnelles personelles Wachstum von anderen Unternehmen gewarnt.

Unternehmen 11: *„Wir sind am Limit, ich könnte wahrscheinlich auch noch mindestens drei weitere Leute beschäftigen. Ich hüte mich aber davor, zu schnell zu wachsen, weil ich bereits bei anderen Firmen gesehen habe, wie schnell diese damit auf die Nase gefallen sind. Bei uns war es bis jetzt eine kontinuierliche Steigerung.“*

Andererseits wollen GründerInnen nicht mehr Personalverantwortung übernehmen, weil sich dadurch einfach mehr finanzielle als auch organisatorische Probleme ergeben können.

Unternehmen 14: *„Wir haben uns personelle Grenzen gesetzt. Wir setzen voll auf Freelancing und wollen keine Angestellten, weil uns das zu komplex ist. Zudem wollen wir so klein und flexibel wie möglich bleiben. Ich kenne Beispiele von Studienkollegen von mir, die sich in ähnlichen Bereichen engagieren. Einer von ihnen hat mittlerweile eine sehr große eigene Firma, und die ist mittlerweile so groß, dass er sich eigentlich mit ganz anderen Dingen beschäftigen muss, als er eigentlich möchte. Es muss immer mehr in Organisation und Kommunikation investiert werden und es bleibt kaum Zeit eigene Ideen umzusetzen. Dort wollen wir nie hin. Wir wollen das tun, was uns Spaß macht, mit unseren Kunden gemeinsam an Lösungen arbeiten. Ich möchte mich nicht um einen Kindergarten kümmern müssen.“*

4.1.2.2 GründerInnen

Die einschränkende Grenze der Ressourcenverfügbarkeit von GründerInnen ist ein kaum zu berücksichtigender Faktor hinsichtlich der internen Grenzen. Nur eines von 29 Unternehmen deutet an, dass es auch seine Ressourcenverfügbarkeit berücksichtigt.

Unternehmen 7: „Da ich aus privaten Gründen (Anmerkung: alleinerziehender Vater) nicht beliebig viel Zeit für die Firma habe, setze ich mir zeitliche Prioritäten. Einerseits, weil ich begrenzte zeitliche Kapazitäten, aber auch begrenzte finanzielle Kapazitäten in der Firma habe. Entsprechend ist halt die Frage der Priorisierung sehr wesentlich.“

4.1.2.3 Produkt

Die zentralen Punkte der internen Grenzen beziehen sich eindeutig auf das Produkt. Interne Grenzen existieren hier hinsichtlich des Marktes, des zeitlichen Eintritts in den Markt, der kundenorientierten produktfokussierten Entwicklung, der internen Produktentwicklung, der Region sowie hinsichtlich des Vertriebes. Eine weitere Grenze bezieht sich auf das fehlende Anbieten von externen produktfremden Dienstleistungen. Diese Grenzen werden in Abbildung 55 anschaulich dargestellt.

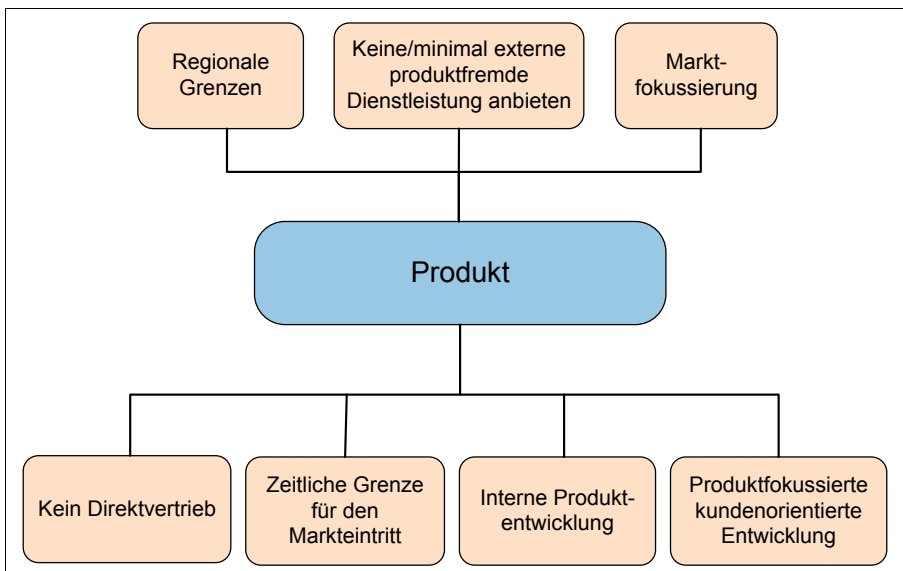


Abbildung 55: Auf das Produkt bezogene Grenzen

- Marktfokussierung

Die Marktfokussierung, bei der sich Jungunternehmen auf einen technologischen Markt spezialisieren, ist begrenzend, da sie sich dadurch von anderen Märkten abgrenzen.

Unternehmen 4: *„Grenzen haben wir uns im technologischen Umfeld gesetzt, in dem wir uns bewegen. Wir kommen aus der Photogrammetrie und wir wollen in der Photogrammetrie bleiben.“*

Unternehmen 5: *„Ich möchte immer nur im Softwarebusiness bleiben. Ich habe keine Ambition, ein Hardwaregerät zu entwickeln.“*

- Produktfokussierte kundenorientierte Entwicklung

Extrem auffällig ist, dass diese Grenze stark bei Unternehmen der Phase 1 ausgeprägt ist, währenddessen sie bei Unternehmen der Phase 2 überhaupt nicht ausgeprägt ist. Erklärbar ist dies damit, dass Unternehmen der Phase 2 ihr Produkt bereits final entwickelt haben und sich diesbezüglich aktuell keine Grenzen mehr setzen. Dagegen sind Unternehmen der Phase 1 meist noch immer mit der Produktentwicklung beschäftigt.

Die erste Aussage beschreibt eine produktfokussierte kundenorientierte Entwicklung vor allem damit, nur das zu entwickeln, was die Kundin oder der Kunde auch tatsächlich braucht. Zudem ist bei der Entwicklung darauf zu achten, nur spezielle, sich von der Konkurrenz abhebende Funktionalitäten anzubieten.

Unternehmen 1: *„Im Grunde ist es das Wichtigste, das zu entwickeln, was der Kunde braucht. Dem wird alles andere untergeordnet. Das ist die eine Grenze. Aber wie gesagt, es hätte für uns nie einen Sinn gemacht, ein 0815-Produkt zu entwickeln. Da hätten wir überhaupt keinen Erfolg gehabt. Wir haben immer versucht, spezielle Features anbieten zu können, die die anderen nicht haben. Dadurch haben wir aber manche Features nicht, die alle anderen haben.“*

In dieselbe Richtung geht auch folgende Aussage. Sie beschreibt aber noch deutlicher die Absicht, zuerst mit den bereits vorhandenen Funktionalitäten an den Markt zu gehen und erst bei positivem Feedback weiter zu entwickeln.

Unternehmen 3: *„Es kommen demnächst keine neuen Funktionen dazu, bevor wir nicht wissen, ob das Produkt unbedingt gebraucht wird. Das heißt nicht, dass wir jetzt Däumchen drehen. Wir haben die Grenze für uns gesetzt und nun beobachten wir, wie unser Produkt am Markt ankommt.“*

Grenzen hinsichtlich der Produktentwicklung zu setzen ist aber nicht in der Art zu verstehen, dass das gesamte Unternehmen dadurch eingeschränkt werden soll. Sie werden vielmehr gesetzt, um sich auf essentielle Dinge fokussieren zu können.

Unternehmen 6: *„Wenn du Fokus leben willst, musst du Entscheidungen treffen. Da gibt es ein berühmtes Zitat von Gründern, die gesagt haben, sie sind gar nicht so sehr auf Dinge*

stolz, die sie gemacht haben, sondern sie sind stolz auf die Dinge, die sie nicht gemacht haben. Dieser Umstand kommt auch bei uns immer klarer heraus. Das heißt nicht, dass das gesamte Unternehmen begrenzt ist, sondern dass der Fokus auf die Dinge gelegt werden sollte, von denen der größte Erfolg erwartet wird. Wir wollen uns darauf fokussieren, ein skalierbares Produkt zu entwickeln. Wir müssen uns eigentlich zwingen, dass wir uns auf die wichtigsten Themen beschränken.“

- Interne Produktentwicklung

Eine weitere Form Grenzen zu setzen bezieht sich auch darauf, das Produkt intern und nicht extern zu entwickeln.

Unternehmen 5: *„Die Kernkompetenz ist die Entwicklung, das wollte ich nie outsourcen, weil mir bewusst war, wenn ich die Entwicklung jetzt vergebe, dann habe ich auch später keine Kontrolle mehr. Diese Grenze hat sich im Nachhinein als ganz weise Entscheidung herausgestellt. Also ich würde erfolgskritische Dinge nicht extern entwickeln lassen, sondern nur nebengelagerte Projekte, bei denen es nicht so wichtig ist, bis wann sie fertig sind.“*

- Keine bzw. nur minimal externe produktfremde Dienstleistung anbieten

Unternehmen 2: *„Wir könnten über eine Agentur genug produktfremde Aufträge an Land ziehen, um zu überleben. Nur auf Dauer wollen wir das nicht. Auf Dauer wollen wir, dass unser Produkt funktioniert.“*

Unternehmen 6: *„Wir machen kein Dienstleistungsgeschäft, wir machen keine Beratung. Wir haben Anfragen für externe Entwicklung bekommen, aber das ist nicht unser Fokus. Da sagen wir absolut Nein.“*

- Regionale Grenzen

Regionale Grenzen beziehen sich bei Jungunternehmen meist auf den deutschsprachigen Raum Deutschland, Österreich und die Schweiz. Folgende Aussage beschreibt den Grund für die aktuelle deutschsprachige Grenze mit der fehlenden Kapazität zum Abarbeiten internationaler Produkthanfragen.

Unternehmen 6: *„Wir begrenzen uns auf aktuell auf den deutschsprachigen Raum. Unser Produkt muss erst skalierbar werden und das wird nicht von heute auf morgen erreicht. Wenn auf einmal eine Bestellung über 1000 Geräte kommt, würde uns das in unserer aktuellen Situation überfordern. Wir bekommen jetzt jede Woche internationale Anfragen, ob es das Produkt zum Beispiel auch schon in der Türkei oder in Kanada gibt. Wir müssen das aktuell aber leider noch verneinen, da es bis jetzt nur auf Deutsch verfügbar ist.“*

- Zeitliche Grenze für Markteintritt

Folgender Punkt beschreibt interne Grenzen hinsichtlich des Zeitpunkts des Markteintritts als eine Grenze, bis zu der das Unternehmen einen gewissen Entwicklungsgrad erreicht haben soll.

Unternehmen 2: „Wir haben als Grenze definiert, dass unser Unternehmen bis zu einem gewissen Monat auf festen Beinen stehen muss.“

Unternehmen 3: „Wir haben eine zeitliche Grenze mit Ende 2016, weil das Forschungsprojekt bis dorthin läuft. Bis Ende 2016 haben wir noch Zeit zu sehen, was aus unserem Produkt wird.“

- Kein Direktvertrieb

Interessant bei diesem Punkt ist, dass unten beschriebene Aussage, die einzig genannte Grenze hinsichtlich des Vertriebs ist. Daraus kann abgeleitet werden, dass entweder hinsichtlich des Vertriebes aus Sicht der JungunternehmerInnen (noch) keine Notwendigkeit besteht, Grenzen zu setzen, oder diese den JungunternehmerInnen nicht bewusst ist.

Unternehmen 6: „Eine Grenze ist, dass wir keinen Direktvertrieb machen.“

4.1.2.4 Finanziell

Finanzielle Grenzen werden sehr oft angesprochen. Diese werden im Folgenden in Grenzen hinsichtlich eines Mindestumsatzes und in ausgabenseitige Grenzen unterteilt.

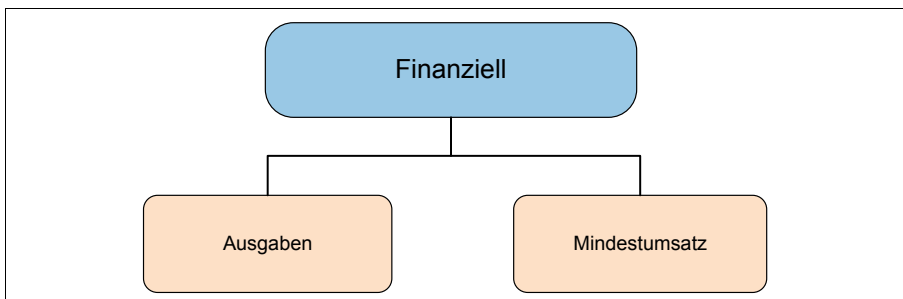


Abbildung 56: Auf die Finanzen bezogene Grenzen

- Mindestumsatz

Einnahmenseitig wird der Mindestumsatz in Kombination mit einem Zeitpunkt als eine Grenze definiert, bis zu dem Jungunternehmen einen gewissen Mindestumsatz generieren wollen.

Unternehmen 14: *„Wir haben uns ein Jahr nach Austritt aus dem Inkubator die Grenze gesetzt: Wenn wir in diesem Jahr nicht mindestens einen gewissen Umsatz erreichen, dann hören wir auf.“*

- Ausgaben

Eine interne Grenze, die sich auf das Ausgabeverhalten bezieht, ist die Grenze, nicht mehr auszugeben, als auch tatsächlich ausgegeben werden kann.

Unternehmen 3: *„Hinsichtlich finanzieller Grenzen haben wir im Prinzip versucht, nur das Geld auszugeben, das wir auch wirklich haben. Wenn wir 50.000-70.000€ ausgegeben hätten, dann hätten wir die iPhone-App schon vor einem halben Jahr gehabt. Aber das war es uns einfach nicht Wert.“*

Jungunternehmen sind auch bedacht, ganz allgemein die Ausgaben so gering wie möglich zu halten, wie folgende Aussagen beschreiben. Es beschreibt auch gut, dass sich finanzielle Grenzen oft automatisch ergeben.

Unternehmen 15: *„Die Grenzen setzt man sich nicht, die sind eigentlich durch die finanzielle Situation gegeben. Die kommen automatisch, da es betriebswirtschaftlich gesehen nicht möglich ist, das ganze Jahr über Produktentwicklung zu betreiben, obwohl wir es alle gerne machen würden.“*

Unternehmen 14: *„Unsere Grenze ist es, die Kostenstruktur niedrig zu halten, um mit geringeren Erlösen umgehen zu können. Sonst müssten wir zusperren, weil uns die Kosten erdrücken.“*

Keine Schulden zu machen kann natürlich auch als Grenze definiert werden, um sich so rein aus dem eigenen Cashflow zu finanzieren.

Unternehmen 13: *„Bei uns war die Grenze eigentlich, dass wir die ganze Weiterentwicklung immer nur aus dem Cashflow finanziert haben. Wir haben nie auf Pump investiert.“*

Unternehmen 9: *„Wir haben jetzt mittlerweile fast alle Kredite abbezahlt, die wir in der Anfangsphase aufnehmen mussten. Jetzt haben wir für uns die Grenze gesetzt, dass wir uns nicht mehr so sehr verschulden möchten.“*

Um keine Schulden für das Unternehmen aufnehmen zu müssen, gehen UnternehmerInnen sogar so weit, sich eine Grenze zu setzen, kaum Kapital aus der Firma zu entnehmen, um so das Eigenkapital der Firma auf Kosten des privaten Vermögens zu erhöhen.

Unternehmen 5: *„Ich versuche derzeit den Kapitalstock aufzubauen, weil es für Förderungen sehr gut ist, wenn eine hohe Eigenkapitalquote vorhanden ist. Es gibt sehr*

viele Förderungen, die nur einen gewissen Prozentsatz fördern. Daher ist derzeit die Ambition, nicht privat Kapital aufzubauen, sondern das Kapital der Firma zu erhöhen. Das betrachte ist schon als Grenze für mich. Wenn ich angestellt wäre, dann würde ich das Kapital sicher eher dafür ausgeben, um mir ein Auto, eine Wohnung oder ein Haus zu kaufen. Also ich spare eigentlich nicht für mich, sondern für die Firma. Es klingt grotesk, aber so ist es.“

4.1.3 Diagnostic Control System

Dieses Kapitel zielt auf die Beantwortung von folgender Subforschungsfrage ab, die in folgenden Kapiteln näher beschrieben wird:

- „Wie und welche Steuerungsinstrumente verwenden technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation zur Erreichung ihrer definierten Ziele?“

Der Aufbau dieses Kapitels leitet sich aus der ermittelten Struktur zur Beantwortung oben definierter Frage ab. Es werden formelle sowie informelle Teammeetings, Berichte, eine Projektmanagementsoftware, Kennzahlen, Bauchgefühl sowie eine Liquiditätsplanung als Steuerungsinstrumente zur Erreichung von definierten Zielen verwendet. Die Bereiche in die sich die Steuerungsinstrumente einteilen werden in Abbildung 57 dargestellt.

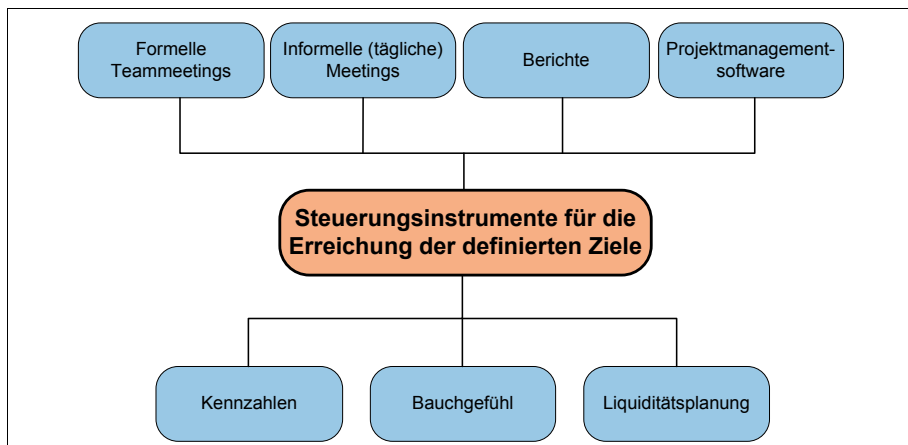


Abbildung 57: Unterschiedlich Steuerungsinstrumente für die Erreichung der definierten Ziele

4.1.3.1 Formelle Meetings

Formelle Teammeetings sind in der Post-Inkubation von Jungunternehmen stark ausgeprägte Steuerungsinstrumente für die Erreichung der definierten Ziele. Formelle Meetings können täglich, wöchentlich, zweiwöchentlich, monatlich, quartalsmäßig oder je nach Bedarf stattfinden.

- Tägliche Teammeetings

Tägliche Teammeetings werden bei Jungunternehmen oft in Kombination mit Scrum (Agile Projektmanagementmethode) verwendet. Ziel ist es, bei den täglichen Teammeetings einen Kurzüberblick über die vergangenen Ziele, die aktuellen Probleme sowie die zukünftigen Ziele zu geben. Tägliche Teammeetings werden sowohl für die Produktentwicklung als auch für Themen, die das Management betreffen, verwendet. Anbei sind ein paar Aussagen über die Verwendung von täglichen Teammeetings im operativen Geschäftsalltag.

Unternehmen 2: *„In unserem Unternehmen läuft das so ab, dass es jeden Tag in der Früh ein fünf Minuten Stand-up Meeting gibt. Dabei steht das ganze Team im Kreis zusammen und berichtet über die letzten Tage, was die Pläne für die nächsten Tage sind und wo es Probleme gibt. Ziel ist es, damit zu erreichen, dass jeder immer weiß, um was es gerade geht.“*

Unternehmen 15: *„Die Entwicklungsteams haben täglich ein viertelstündliches Daily Stand-up-Meeting. Das Scrum-Modell sieht grundsätzlich regelmäßiges Reporting vor. Das Team organisiert sich selbst und berichtet jeden Tag über seinen Fortschritt. Anschließend findet das Management Stand-up Meeting statt. Dabei machen wir das gleiche auf Managementebene, ebenfalls für ca. eine Viertelstunde. An diesem Meeting nimmt außerdem immer ein Vertreter aus dem Team und der technische Leiter teil.“*

Folgende Aussage bestätigt aber, dass Scrum nicht die Lösung aller Probleme ist. Durch diese Methode werden Probleme zumindest aufgezeigt und transparent gemacht.

Unternehmen 15: *„Wir arbeiten mit einem agilen Projektmanagement, also mit sogenanntem Scrum. Das hat ganz klar aufgezeigt, wo die Probleme liegen. Scrum ist aber nicht das Allheilmittel zum Lösen aller Probleme, sondern es macht Probleme transparent. Das Team organisiert sich selbst, und sagt jeden Tag, wie weit es gekommen ist.“*

- (Zwei-) Wöchentliche Teammeetings

Zweiwöchentliche Teammeetings werden vor allem auch bei Jungunternehmen verwendet, die Scrum als Projektmanagementmethode anwenden. Diese verwenden diese Meetings, um eine Sprint Retrospektive zu machen. Ein Sprint dauert meist 14 Tage und innerhalb dieser 14 Tage ist es das Ziel des Teams, vorher (selbst) definierte Ziele abuarbeiten. Daher dienen diese Termine vor allem, um die Ziele und Aufgaben des vergangenen Sprints Revue passieren zu lassen.

Unternehmen 15: *„Wir treffen uns immer noch alle 14 Tage für zwei bis drei Stunden am Freitagnachmittag für unsere Sprint Retrospektive, wo wir über Prozessverbesserung sprechen. Die Auswirkungen davon sind inzwischen deutlich hervorgetreten. Hier werden*

Probleme und Ziele immer wieder besprochen und es wird auch bei der Retrospektive reflektiert, was wir gut gemacht haben und was wir verbessern können. Ich kann vorhandene Probleme so einfacher lösen. Plan, Do, Check, Act – das klingt ein bisschen banal, aber das verfolgen wir relativ genau. Was wir innerhalb dieses Meetings auf jeden Fall auch machen, ist die sogenannte Sprintplanung, bei der wir den nächsten Sprint planen.“

- **Monatliche Teammeetings**

Monatliche Teammeetings hingegen haben meist nicht so sehr den operativen Charakter im Fokus – viel mehr werden hier vor allem strategische Themen dem Team kommuniziert.

Unternehmen 11: *„Worauf ich besonders viel Wert lege ist, dass Entscheidungen und vor allem Richtungsentscheidungen, was und wie weitermacht wird, von allen getragen und auch verstanden werden. Nur so kann ich garantieren, dass die Leute wissen, wofür sie was machen. Ich lege besonderen Wert darauf, unternehmerisch strategisch relevante Dinge einfach und mit einer Begründung darzustellen, damit sie nachvollziehbar werden.“*

Folgende Aussage zeigt aber, dass monatliche Teammeetings auch als operatives Tool für die Einhaltung von Zielen dienen können. Dies ist vor allem bei Jungunternehmen, welche kein gemeinsames Büro haben bzw. extern mit freien MitarbeiterInnen zusammenarbeiten ein gern genutztes Format.

Unternehmen 12: *„Wir versuchen uns monatlich Ziele zu setzen und diese natürlich auch zu erreichen. Deshalb gibt es bei uns im Unternehmen einmal monatlich ein Treffen. Wichtig ist, dass der administrative Aufwand gering bleibt und dass die Treffen nicht zu einem lästigen Thema werden. In einem kleinen Unternehmen sollte nicht überadministriert werden. Am Anfang war das bei uns nämlich der Fall, daraus haben wir allerdings gelernt.“*

- **Quartalteammeetings**

Quartalmeetings haben meist die Form von strategischen Teammeetings. Oft treffen sich nur die GründerInnen, um den aktuellen Status zu hinterfragen, Ziele zu bestimmen und Wege bzw. Strategien, um diese Ziele zu erreichen, abzuklären.

Unternehmen 4: *„Wir – die Geschäftsführer – setzen uns quartalsweise zusammen. Dabei überlegen wir uns, ob das gesamte Unternehmen in die richtige Richtung steuert und ob wir wirklich korrekt auf den Markt reagieren.“*

Unternehmen 12: *„Wir haben jährlich Strategieklausuren, um festzustellen, wie wir dort und da hinkommen, und welcher der richtige Weg dafür ist. Wir versuchen bei dieser*

Strategieklausur auch zwei bis drei Ziele konkret auszuformulieren, diese sollen dann auch für zumindest ein Jahr Gültigkeit haben.“

4.1.3.2 Informelle (tägliche) Meetings

Die Begrifflichkeit ‚Informelle tägliche Meetings‘ bezieht sich auf Meetings, die zwischen ‚Tür und Angel‘ auf Bedarf und je nach Situation durchgeführt werden. Es gibt keine ausgemachten Termine dafür, diese Gespräche werden von Jungunternehmen anlassbezogen durchgeführt. Folgende Aussage beschreibt auch die Notwendigkeit für informelle (tägliche) Meetings im Zusammenhang damit, dass Unternehmen aufgrund fehlender personeller Ressourcen keine Zeit für das Entwickeln sowie Durchführen von systematischen und formellen Steuerungsinstrumenten haben.

Unternehmen 11: *„Wir analysieren regelmäßig die aktuelle Situation. Wir setzen uns aber nicht für einen Jour Fixe regelmäßig eine Stunde hin. Es ist viel eher so, dass jemand zu mir kommt und mit mir über dies und das sprechen will. Dann stehen wir am Balkon, diskutieren und leiten davon Maßnahmen ab. Wir haben sehr oft über Controlling Tools für die Visionssteuerung diskutiert. Aufgrund mangelnder Ressourcen versuchen wir, das Ganze mit regelmäßigen Diskussionen zu realisieren. Früher oder später werden wir aber systematischer an das Ganze herangehen müssen. Wir sind wahrscheinlich momentan an der Schwelle, wo wir überlegen müssen, wie wir operative Sachen auch technisch in den Griff bekommen. Derzeit ist alles kommunikationsbasierend.“*

Folgende Aussage beschreibt auch eine recht typische Situation für das Verwenden von informellen täglichen Meetings bei Jungunternehmen. Gerade wenn GründerInnen noch nicht ‚richtig‘ am Markt angekommen sind, hinterfragen sie sich regelmäßig. Speziell bei Jungunternehmen wird auch regelmäßig die hohe Volatilität der Stimmungsschwankungen innerhalb von sehr kurzen Zeiträumen beschrieben.

Unternehmen 2: *„Wir hinterfragen uns alle paar Tage. Zuerst glaubst du, dass du komplett am richtigen Weg bist und eine Woche später denkst du dir dann, dass viel geändert werden muss, damit es besser funktioniert.“*

4.1.3.3 Berichte

Berichte zu schreiben ist tendenziell für Jungunternehmen (wie wohl auch für alle Unternehmen) nicht sonderlich attraktiv, dennoch können diese aus internen bzw. externen Gründen gefordert und nützlich sein. Berichte können in Form von (Zwei-) Wochenberichten, Monatsberichten, Quartalsberichten sowie Abschlussberichten durchgeführt werden.

- (Zwei-) Wöchentliche Berichte

E-Mails sind die wohl gängigste Form von Berichten. Diese können einen formellen oder auch informellen Charakter haben. Gerade bei Jungunternehmen mit wenigen

MitarbeiterInnen ist dies eine durchaus einfache Variante ohne hohen Administrationsaufwand.

Unternehmen 11: *„Wir sind so klein, dass wir keine schriftlichen Berichte benötigen. Die Leute, die von bestimmten Themen betroffen sind, müssen über diese informiert werden. Dies funktioniert entweder über E-Mails oder indem man sich persönlich trifft. Aber wir verwenden kein konkretes periodisches Monitoring.“*

E-Mails in Form von Statusberichten werden auch von GründerInnen von den (freien) MitarbeiterInnen eingefordert, um sich über den aktuellen Status der Arbeitspakete sowie über deren aktuelle Probleme zu informieren.

Unternehmen 14: *„Unsere Freelancer sind von überall. Teilweise habe ich von einigen nur eine E-Mail-Adresse und weiß gar nicht, wo sie sich aufhalten. Mir ist eigentlich egal, von wo jemand kommt, solange er mir ein gutes Ergebnis liefert. Wir haben immer E-Mail-Kontakt, damit ich über den aktuellen Status Bescheid weiß. Dann gibt es gewisse Zeitpunkte, an denen ich die Ergebnisse überprüfe. Aber der Kommunikationsaufwand ist sehr gering, vor allem wenn ich diejenige Person schon länger kenne und weiß, dass sie liefert.“*

Dass die Zahl und die Form der Wochenberichte von der Mitarbeiteranzahl abhängt, beschreibt die unten angeführte Aussage. Zudem wird in diesem Fall klar beschrieben, dass Berichte nicht nur ein ‚lästiges‘ Übel für den Erstellenden sind, sondern dass JungunternehmerInnen auf diese Statusberichte operativ eingehen. Interessant ist hier ebenfalls, dass diese Aussage den Erfahrungsaspekt der GründerInnen in die Diskussion über das Berichtswesen miteinbringt.

Unternehmen 1: *„Gerade im Bereich der technischen Dinge verlange ich eigentlich wöchentlich Statusberichte über die 10 bis 20 Arbeitspakete, die wir haben. Früher haben wir untereinander nicht so viel schriftlich kommuniziert, nun ist es aber, durch die höhere Mitarbeiterzahl umso wichtiger geworden. Mir persönlich ist sehr wichtig, dass ich weiß, wie der Status der Arbeitspakete ist, da ich alle Marketingaktivitäten und alles Weitere darauf ausrichte. Wenn es irgendwo ein Problem gibt, auf das ich durch Berichte aufmerksam gemacht werde, werden die Firma und alle weiteren Strategien darauf ausgerichtet. Es sollte auch berücksichtigt werden, dass ich kein Frischling bin beim Berichtswesen und schon sehr viele Erfahrungen habe.“*

- Monatsberichte

Monatsberichte sind die aggregierte Form von Wochenberichten. Oft dienen Monatsberichte dazu, um abgeleitete Kennzahlen aus einem System dem Team transparent zu machen. Auch hier geht die Aussage ganz klar in die Richtung, dass die Notwendigkeit für Berichte

stark in Zusammenhang mit der Mitarbeiteranzahl steht. Je mehr MitarbeiterInnen in einem Unternehmen beschäftigt sind, umso höher ist der Bedarf nach standardisierten Berichten.

Unternehmen 4: *„Jeden Monat setzen wir uns zusammen und exportieren die Zahlen mit dem gesamten Team aus unserem Reporting System. Irgendwann wird das Team so groß werden, dass ich eine mittlere Managementebene einführen möchte. Dann besteht kein direkter Kontakt mehr zu allen Personen, wodurch die Bedeutung des Berichtswesens zunehmen wird.“*

Monatsberichte beinhalten auch die Stundenaufzeichnungen, die die MitarbeiterInnen führen müssen. Auch die Zeitaufzeichnung von JungunternehmerInnen kann aus persönlicher Sicht für GründerInnen interessant sein.

Unternehmen 11: *„Ich mache Berichte über meine eigene Zeitaufzeichnung. Das ist allerdings eher formal, damit ich weiß, wie viel Zeit ich investiere. Ich fordere natürlich die Zeitaufzeichnung von allen Mitarbeitern ein, aber das ist für die meisten sowieso selbstverständlich.“*

4.1.3.4 Projektmanagementsoftware

In Jungunternehmen werden, wenn auch in geringem Ausmaß, webbasierte Softwareentwicklungstools wie z.B. JIRA verwendet. Gerade in Zusammenhang mit Scrum erlauben diese das Erstellen von Aufgaben („Issues“), die zeitliche Planung dieser (z.B. in Form von Sprints) sowie das Markieren diverser Status (in Arbeit, offen, fertig). Diese Projektmanagementsoftware kann einerseits bei Teammeetings verwendet werden, andererseits ist diese auch jederzeit für GründerInnen als Steuerinstrument verwendbar.

Unternehmen 7: *„Wir haben ein Projektmanagementtool, das wir sehr intensiv nutzen. Am Anfang habe ich es dadurch geschafft, den kompletten Überblick zu behalten.“*

Folgende Aussage geht auch darauf ein, dass sich das Berichtswesen durch externen Input gerade zu Beginn sehr gut weiterentwickeln kann. Zudem beschreibt es die Möglichkeit, sich durch das Lesen von Fachliteratur zu dem Thema, den Aufbau von Steuerungsinstrumenten selbst weiterzuentwickeln.

Unternehmen 2: *„Wir arbeiten mit einer webbasierten Projektmanagementsoftware. Am Anfang haben wir einen befreundeten Unternehmer gehabt, der uns beim Entwicklungsprozess unseres Berichtswesens ein bisschen unterstützt hat. Aber nach und nach liest man sich natürlich in die ganze Start-up-Literatur ein und bekommt dadurch einen guten Überblick.“*

4.1.3.5 Kennzahlen

Kennzahlen sind bei Jungunternehmen von hoher Bedeutung und werden auch regelmäßig abgerufen. Bei den Kennzahlen wird zwischen relativen und absoluten Kennzahlen unterschieden. Ein Beispiel für die Verwendung des Umsatzes als absolute Kennzahl zeigen folgende Aussagen:

Unternehmen 13: *„Die Umsatzzahl ist das, was für mich zählt, weil ich aktuell als Einzelunternehmer tätig bin und daher der Umsatz einfach mein Geld ist. Wenn ich 30% mehr Umsatz mache, habe ich einfach 30% mehr Gewinn. Ich schaue mir den Umsatz monatlich an, weil ich am Monatsende die Rechnungen stelle.“*

Unternehmen 7: *„Alles ist davon abhängig, wie gut der Umsatz ist. Deshalb bin ich eher darauf fokussiert, mehr auf den Umsatz zu schauen oder wie wir weiteren Umsatz generieren können.“*

Gerade bei IT-Jungunternehmen werden aber natürlich nicht nur Umsätze abgerufen, sondern es sind natürlich auch jene Kennzahlen interessant, die direkt bzw. indirekt Umsatz hervorrufen. In der IT sind daher die Downloads sowie die Zugriffszahlen von hohem Interesse. Eine Aussage beschreibt die Verwendung von Kennzahlen sogar im Zuge der Visionserreichung.

Unternehmen 8: *„Am Ende des Tages interessiert mich, ob viele Leute unsere Artikel lesen. Ich mache mir regelmäßig einen Überblick, was sich auf der Webseite tut.“*

Unternehmen 1: *„Ob wir unsere Vision erreicht haben, wissen wir aufgrund der Resonanz, die wir bekommen. So sehen wir, wie das Projekt akzeptiert wird – anhand der Zahl der User und daran, wie sich die Zahl der Downloads entwickelt.“*

Weitere Beispiele für finanzielle Kennzahlen sind die Liquidität oder der Deckungsbeitrag. Beispiele für operative Kennzahlen sind die Reichweite sowie die Anzahl der KundInnen.

Unternehmen 12: *„Wir haben ein Berichtswesen, das zum einen aus dem Livesystem aus dem wir Reichweitewerte heranziehen können, und zum anderen aus der Vertriebsdatenbanken besteht. Mit einem von uns definierten Zeitpunkt können wir die gewünschten Statistiken abrufen. Wir arbeiten mit den Systemen zwangsläufig täglich. Jetzt fokussieren wir uns auf die zwei bis drei wichtigsten Dimensionen. Diese sind Liquidität, Reichweite und Anzahl der Kunden. Erwartungswerte berechnen wir nicht mehr. Das habe ich am Anfang gemacht, es hatte aber keinen erkennbaren Nutzen.“*

Unternehmen 7: *„Wir schauen uns an, wie hoch der Deckungsbeitrag ist. Das machen wir jährlich, geplant ist es allerdings es in Zukunft quartalsweise zu machen.“*

Das Abgreifen von Webstatistiken passiert in der Regel durch die Einbindung von Google Analytics, um in Echtzeit Analysen und Auswertungen zu bekommen. Die erste der beiden Aussagen beschreibt auch gut, dass es Jungunternehmen oft gar nicht bewusst ist, dass sie bei der detaillierten Analyse von Webstatistiken in Echtzeit ein zahlengesteuertes Informations- und Steuerungssystem verwenden.

Unternehmen 13: *„Wir haben Google Analytics eingebunden, da es Echtzeitzugriff ermöglicht. Es ist sehr interessant sich die Response in Echtzeit anzuschauen, nachdem z.B. etwas auf Facebook gepostet wurde, oder in Echtzeit zu beobachten, wie viele Leute auf einmal auf deiner Website sind. Wenn man darüber nachdenkt, dass pro Zugriff Geld verdient wird, wird das ganze natürlich noch spannender.“*

Unternehmen 5: *„Ich beobachte nicht nur Verkäufe, sondern auch Indikatoren wie Webseitenbesuche oder Demodownloads pro Monat. Ich versuche, regelmäßig die Zahlen abzurufen und zu reflektieren. Google Analytics ermöglicht mir das Abrufen dieser Infos.“*

Beispiele für relative Kennzahlen sind die ‚Conversion Rate‘ oder die ‚Unique Visitors‘ im Verhältnis zu der Anzahl der Downloads. Die ‚Conversion Rate‘ beschreibt das Verhältnis zwischen den BesucherInnen auf der Website und den getätigten Transaktionen.

Unternehmen 7: *„Wir machen jährlich Reviews, wie viele Stück verkauft worden sind, wo etwas verkauft worden ist und wie hoch die Conversion Rate ist. Wenn die Conversion Rate erfolgreich erhöht wird, kann davon ausgegangen werden, dass die Kundenzufriedenheit gestiegen ist. In unserem Fall kann zum Beispiel gezeigt werden, wie sich die Anzahl der Downloads zu der Anzahl der hochgeladenen Tracks verhält. Wenn viele Leute die App herunterladen, aber keiner etwas hoch lädt, kann daraus geschlossen werden, dass die Leute unzufrieden sind. Wir schauen uns auch an, wie sich zum Beispiel die Anzahl der Unique Visitors zu der Anzahl der Downloads verhält.“*

Zusammenfassend ist es aber natürlich von hoher Bedeutung, dass die Zahlen (automatisiert) in Echtzeit und nicht (manuell) mit starkem Vergangenheitsfokus abgeleitet werden.

Unternehmen 6: *„Wir wissen, dass wir auf dem Weg sind, eine KPI (Key Performance Indikatoren) getriebene Firma zu werden. Jetzt haben wir alle KPIs im Griff. Das schwierige ist, dass eine entsprechende technische Unterstützung gebraucht wird, damit die KPIs implementiert werden können. Es hat keinen Sinn, wenn du ganze Tage investieren musst, um deine Wochen- und Monats KPIs darstellen zu können. Wir arbeiten daran Realtime KPIs einzuführen. Es kostet eben viel Zeit, dafür zu sorgen, dass die Systeme gepflegt werden. Was uns jetzt nicht weiterhilft ist manuell z. B. in KPIs zu berechnen. Das kostet viel Zeit und nutzt uns nicht sehr viel. Die wichtigsten Themen werten wir momentan aber bereits aus. Aktuell sind die einzelnen KPIs noch unabhängig voneinander. Ein paar aus Marketing,*

Sales und dem Produktbereich. Diese sollen aber immer mehr in globale KPIs verschmolzen werden.“

Aber es muss auch immer sichergestellt werden, dass alle Kennzahlen bzw. Berichte auch wirklich Sinn machen und dem Jungunternehmen auch operativ weiterhelfen.

Unternehmen 7: *„Wenn Berichte für etwas erstellt werden, dass eigentlich gar nicht mehr gebraucht wird, ist es notwendig, diese Berichte in Frage zu stellen.“*

4.1.3.6 Bauchgefühl

Eine andere Form der Verwendung von Steuerungsinstrumenten passiert auf Basis des eigenen ‚Bauchgefühls‘. Die folgende Aussage eines Gründers zweifelt am systematischen Zugang eines formellen Steuerungsinstruments und beschreibt als Alternative den anlassbezogenen Gefühlszugang.

Unternehmen 13: *„Ich weiß zwar, dass laut Theorie Jahrespläne aufgestellt werden sollten, ich war aber zu faul dafür. Mittlerweile glaube ich aber, dass es nicht Faulheit war, sondern ich habe einfach einen anderen Zugang. Mein Zugang beruht mehr auf meinem Bauchgefühl. Ich war immer sehr genervt von diesen Quartalsberichten im Inkubator. Für mich war das der gleiche Schwachsinn wie der Businessplan, weil dort viele Sachen hineingeschrieben werden, die eigentlich keinen Bezug zur Realität haben. Davon halte ich nicht viel.“*

Folgende Aussage beschreibt, dass ab einer gewissen personellen Größe, sowie ab einem bestimmten Unternehmensalter das Bauchgefühl mehr und mehr durch einen systematischen Zugang ersetzt wird.

Unternehmen 8: *„In der Marktevaluierung kann zu Beginn sehr viel mit Bauchgefühl gemacht werden, aber ab einer gewissen Größe geht es dann nicht mehr nur mit Bauchgefühl.“*

4.1.3.7 Liquiditätsplanung

Um das Unternehmen finanziell steuern zu können, wird häufig eine (regelmäßige) Liquiditätsplanung durchgeführt. Diese Planung kann einerseits strukturiert erfolgen, andererseits auch auf das eigene Gefühl der kommenden Ein- und Auszahlungen bezogen sein. Die unten angeführte Aussage beschreibt, dass die Liquiditätsplanung gerade zu Beginn noch einfach gehalten werden sollte.

Unternehmen 11: *„Ich habe ein gutes Gefühl für den aktuellen Stand der Ein- und Auszahlungen. Ich muss jetzt nicht alles auf den Euro genau wissen, aber ich weiß, ob 8.000 € oder 12.000€ im nächsten Monat auszugeben sind. Insofern habe ich ein gutes*

Gefühl für die Liquidität im Unternehmen. Eine strukturierte schriftliche Planung mache ich gar nicht.“

Unternehmen 14: *„Unsere Planung ist ganz einfach. Wir wissen, wie hoch unsere Kosten sind, weil diese in den letzten Jahren eigentlich konstant geblieben sind. Die Planung sieht dann vor, dass wir diese Kosten durch entsprechende Einnahmen decken müssen.“*

Der Sinn hinter einer aktuellen Liquiditätsplanung wird in der nächsten Aussage sehr gut beschrieben. Sie beschreibt auch, dass Tätigkeiten aus dem finanziellen Sektor, wie Buchhaltung und Lohnverrechnung bis hin zur Liquiditätsplanung, extern ausgelagert werden.

Unternehmen 8: *„Mit einer guten Liquiditätsplanung kann das Problem eines Liquiditätsengpasses vermieden werden. Das hat immer sauber funktioniert, weil wir am Anfang immer mit unserem Steuerberater Ziele gesetzt haben. Dieses ganze betriebswirtschaftliche Thema extern abwickeln zu lassen kostet nicht wenig, aber es zahlt sich aus. Die Lohnverrechnung und Buchhaltung, alles was mit Finanzen zu tun hat, ist bei uns komplett ausgelagert. Da unterscheiden wir uns von vielen kleinen Start-ups, die im Blindflug unterwegs sind. Ich weiß zu jedem Zeitpunkt auf drei Jahre im Voraus sehr genau, wo es wann einmal Liquiditätsschwankungen geben wird und wie liquide wir sind. Ich kann es nur sehr empfehlen.“*

Aufgrund der doch relativ hohen Volatilität in Jungunternehmen wird die Liquiditätsplanung meist nur für die nächsten Monate bzw. Quartale im Vorhinein gemacht.

Unternehmen 4: *„Wir machen die Liquiditätsplanung mit Excel und planen zumindest drei Quartale im Voraus.“*

Unternehmen 9: *„Ich führe monatlich eine Liquiditätsplanung durch, die ich an meine Mitgesellschafter schicke. Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass es sehr wichtig ist die Liquidität zu planen, weil man sonst recht schnell in die Bredouille gerät. Uns ist es auch schon passiert, dass wir nicht mehr gewusst haben, wie wir unsere Außenstände bezahlen sollen.“*

Da die Liquidität einer der zentralen Punkte für Jungunternehmen ist, werden diese teilweise in noch kürzeren Zyklen (täglich bzw. wöchentlich) berechnet.

Unternehmen 7: *„Wir haben sogar eine tageweise Liquiditätsplanung. Wir haben jedenfalls nicht nur für das ganze Jahr eine Liquiditätsplanung, sondern wissen auch wie sich die Liquidität in den nächsten drei Monaten verändern wird.“*

Unternehmen 12: „Für kleine Unternehmen ist die Liquidität natürlich der Dreh- und Angelpunkt. Bei uns im Unternehmen kontrolliert meine Frau die Liquidität im Wochenrhythmus.“

4.1.4 Interactive Control System

Wie im Literaturkapitel beschrieben, setzt sich das Interactive Control System unter anderem aus der Identifizierung und dem Umgang mit den vorhandenen Chancen und Risiken zusammen. Das Ziel dieses Kapitels ist dementsprechend die Beantwortung von zwei Subforschungsfragen, die in den folgenden Kapiteln näher beschrieben werden:

- Welche Risiken beschreiben technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?
- Welche Chancen beschreiben technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?

4.1.4.1 Risiken

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage: Welche Risiken und Unsicherheiten beschreiben technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?, haben sich in der Analyse der Interviews fünf verschiedene Risiken abgeleitet. Es handelt sich dabei, wie Abbildung 58 zeigt, um Risiken hinsichtlich der MitarbeiterInnen, der GründerInnen, des Produkts sowie um rechtliche und finanzielle Risiken.

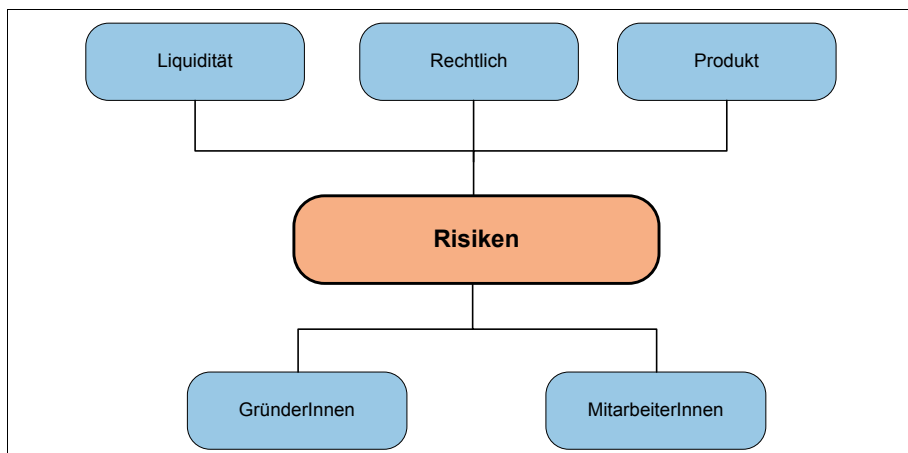


Abbildung 58: Darstellung der unterschiedlichen von den Unternehmen wahrgenommenen Risiken

4.1.4.1.1 MitarbeiterInnen

Jungunternehmen beschreiben vor allem den Ausfall von Schlüsselmitarbeiter als ein großes Risiko. Gerade personell kleinen Unternehmen schadet der Ausfall von verantwortungstragenden MitarbeiterInnen viel stärker als personell größeren Unternehmen.

Unternehmen 1: „Das größte Risiko ist, dass einer Schlüsselperson etwas passiert und diese ausfällt. Kürzlich waren zwei meiner wichtigsten Mitarbeiter in einen Unfall verwickelt, wobei Gott sei Dank nichts passiert ist. Doch in solchen Momenten beginnt man nachzudenken. Ich kann nicht wirklich sagen, was ich in einem solchen Fall tun könnte.“

Unternehmen 4: „Ein Risiko ist dadurch gegeben, dass wir ein sehr kleines Team sind. Wenn einer unserer Mitarbeiter zum jetzigen Zeitpunkt ausfallen würde, wäre das ein sehr herber Verlust.“

4.1.4.1.2 GründerInnen

Abbildung 59 stellt die von den Unternehmen wahrgenommen Risiken, welche sich auf die GründerInnen beziehen dar.

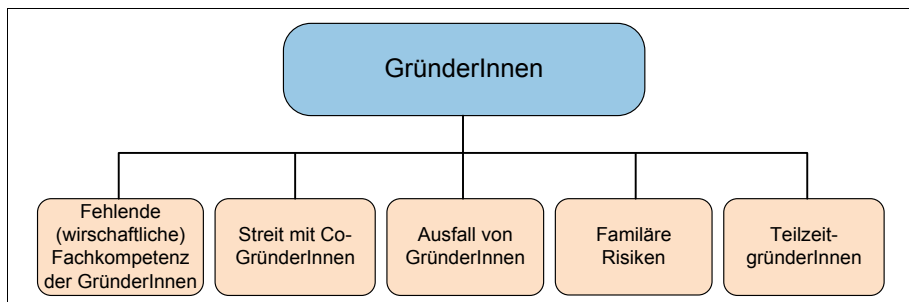


Abbildung 59: Auf die GründerInnen bezogene Risiken

Das gründerbezogene Risiko wird hier vor allem dahingehenden beschrieben, das Unternehmen bei einem (längerfristigen) Ausfall von GründerInnen in Existenzprobleme kommen können. Gerade bei noch personell kleinen Unternehmen hängt meist sehr viel von den GründerInnen ab, wie folgende Aussagen bestätigen.

Unternehmen 1: „Wenn mir zum Beispiel etwas passieren würde, hätte das Projekt, denke ich, keine Chance, obwohl wir schon über 5000 Nutzer haben.“

Unternehmen 9: „Das größte Risiko wäre wahrscheinlich, wenn meinen Partnern oder mir etwas zustößt.“

Es kann sogar so weit gehen, dass GründerInnen eine Schwangerschaft als Risiko beschreiben. Oft leben diese GründerInnen schon am absoluten Existenzminimum und weitere Ausgaben – so eine mögliche Interpretation – könnten sie sich nicht leisten.

Unternehmen 5: „Ein Risiko wäre, wenn zum Beispiel meine Freundin schwanger werden sollte.“

4.1.4.1.3 Produkt

Hinsichtlich des Produktrisikos werden von den Jungunternehmen die fehlende Produktakzeptanz der KundInnen, die Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen sowie das Produktentwicklungsrisiko und das Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells genannt. Diesen Sachverhalt zeigt auch Abbildung 60.

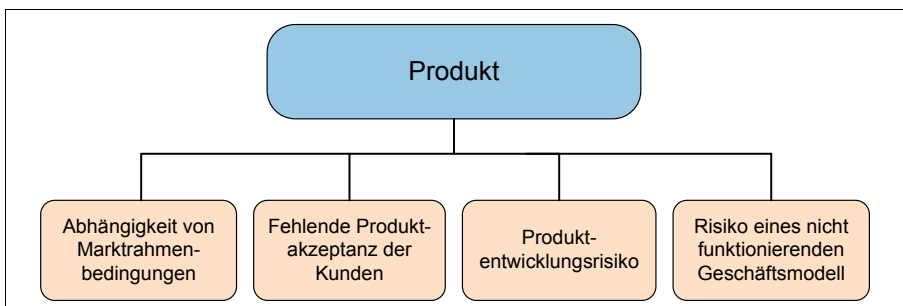


Abbildung 60: Auf das Produkt bezogene Risiken

- Fehlende Produktakzeptanz der KundInnen

Die folgenden Aussagen beschreiben das größte Risiko von Jungunternehmen mit einem Produkt, das fertig entwickelt wurde, aber nicht am Markt angenommen wird. In diesem Punkt geht es aber noch nicht darum, ob mit dem Produkt auch tatsächlich Geld verdient werden kann. Dazu dient der Punkt ‚Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells‘, der später detailliert beschrieben wird. Hier geht es darum, ob das Produkt, unabhängig vom Geschäftsmodell, prinzipiell von KundInnen gebraucht wird.

Unternehmen 3: „Ein Risiko ist, dass keiner unser Produkt brauchen könnte. Wir stellen uns bereits seit 1 ½ Jahren die Frage, ob unser Produkt auch tatsächlich benötigt wird.“

Unternehmen 4: „Das Risiko ist, dass die Verkaufszahlen, die wir prognostiziert haben, nicht eintreffen. Somit bleibt ein Restrisiko in der Liquidität und das ist derzeit unser Hauptrisiko.“

Die Gefahr einer fehlenden Produktakzeptanz kann aber natürlich auch mit der jeweiligen Branche bzw. dem jeweiligen Markt, indem das Unternehmen tätig ist, zusammenhängen.

Wenn das Interesse am ganzen Markt verloren geht, wird es schwierig werden, Produkte in diesem Markt aufrechtzuerhalten bzw. zu platzieren.

Unternehmen 8: *„Ein Risiko ist, dass die Branche, in der wir tätig sind, irgendwann einmal nicht mehr interessant ist und sich keiner mehr für unser Produkt interessiert. Daher muss man sich andere Märkte offenhalten.“*

Unternehmen 11: *„Wir sind generell in einem sensiblen Markt tätig. Ein Risiko ist daher die flächendeckende Akzeptanz unseres Produktes am Markt.“*

- Produktentwicklungsrisiko

Ein Risiko innerhalb der Produktentwicklung ist, dass sich die Entwicklungsdauer verlängern kann.

Unternehmen 1: *„Die Möglichkeit, dass die Entwicklung länger dauert als eigentlich geplant, stellt ein Risiko dar.“*

Ein weiteres Risiko innerhalb der Produktentwicklung ist auch die Abhängigkeit von externen Dienstleistungen bzw. Produkten für die Produktentwicklung.

Unternehmen 5: *„Das Risiko, welches ich derzeit sehe, ist die doch sehr starke Abhängigkeit von externer Hardware. Wenn jetzt der Hardwarehersteller sein Programm einstellt, wäre das fatal für uns. Wir haben eine technologische Abhängigkeit und diese bekommen wir oft zu spüren. Wenn wir zum Beispiel von diesem externen Hersteller ein Update benötigen, kann das die Entwicklung verzögern.“*

- Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen

Gerade in IT-Unternehmen sind Google und Facebook sehr dominante Player am Markt, die ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zu anderen IT-Unternehmen aufgebaut haben bzw. aufbauen. Folgende Aussagen beschreiben, dass ‚kleine‘ Änderungen bei diesen Unternehmen ‚große‘ Auswirkungen auf den Umsatz von IT-Jungunternehmen haben können. Zudem beschreiben diese Aussagen auch die Gefahr einer noch größer werdenden Abhängigkeit zu diesen beiden Unternehmen.

Unternehmen 13: *„Ein sehr wichtiger Faktor ist Facebook, weil wir 90 % des Traffics über Facebook generieren und dadurch extrem abhängig sind. Wir hatten schon ein paar Mal die Situation, das Facebook irgendetwas an seinen News-Stream Algorithmen geändert hat und dadurch unser Traffic komplett eingebrochen ist. So kann es passieren, dass von einem auf den anderen Tag der Traffic um 70-80% einbricht. Das ist dann gleichbedeutend mit einem Umsatzeinbruch. Bis jetzt haben wir immer wieder andere Wege gefunden, um Traffic zu*

generieren. Ich bin mir aber nicht sicher, ob das ein Geschäftsmodell ist, dass auf lange Sicht funktioniert, weil die Abhängigkeit von Facebook sehr groß ist und Facebook immer häufiger Änderungen implementiert.“

Unternehmen 8: *„Wenn Google seinen Suchalgorithmus ändert, muss schnell überprüft werden, ob das Auswirkungen auf unser Unternehmen hat und/oder, ob noch technische Änderungen zu machen sind. Ein großes Risiko ist auch, dass sich der Markt so verändert, dass wir nicht mitkommen, weil Google und Facebook sich alles aufteilen. Die europäische Politik ist zu dumm, um sicherzustellen, dass im Internet möglichst alle Player gleiche Chancen haben.“*

MitbewerberInnen stellen für alle Unternehmen ein gewisses Risiko dar. Speziell im IT-Sektor beschreiben folgende Aussagen die Gefahr, dass Konkurrenzunternehmen mit deutlich größeren Entwicklungskapazitäten ein ähnliches bzw. gleiches Produkt innerhalb kurzer Zeit selber auf den Markt bringen könnten.

Unternehmen 2: *„Zum Beispiel muss nur Rocket Internet in Deutschland einmal Gas geben und du bist weg. Also Unsicherheit ist ein ständiger Begleiter.“*

Unternehmen 3: *„Das Risiko besteht, das ein Anderer unsere Idee klaut. Das hat sich auch insofern bestätigt, weil ein sehr großer Konkurrent versucht, mit einer brutalen Werbekampagne auf ein sehr ähnliches Produkt aufmerksam zu machen. Wir haben das schon länger im Auge. Es kostet nur minimal weniger, kann aber viel weniger als unser Produkt.“*

Gerade folgende Aussage beschreibt auch das Gefühl eines Gründers, der von seiner Vision überzeugt ist, jedoch auch die Befürchtung hat, es könnte eventuell auch ein Anderer dieses Potential erkennen.

Unternehmen 12: *„Wir sind der Meinung, dass unsere Vision funktioniert. Wo wir uns aber uneinig sind, ist die zeitliche Variable. Ob wir zwei oder drei Jahre brauchen werden, oder doch viel länger. Ein Thema ist hier auch, warum unsere Idee noch kein Anderer hatte.“*

Eine andere Ausprägungsart von Mitbewerberisiken ist die der Firmenübernahme durch einen Konkurrenten. Obwohl hier auch festgehalten werden muss, dass es natürlich auch ein Ziel bzw. eine Chance eines Unternehmens sein kann, extern übernommen zu werden.

Unternehmen 11: *„Man hat immer das Risiko einer feindlichen Übernahme. Im Kräftespiel des freien Marktes ist dieses Risiko für unser kleines Unternehmen natürlich besonders groß.“*

- Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells

Ohne Produktakzeptanz der KundInnen wird kein Erlösmodell funktionieren. Gefährlich ist es jedoch, wenn es zwar Produktakzeptanz bei KundInnen gibt, aber das Erlösmodell aus diversen Gründen nicht funktioniert. Folgende zwei Aussagen beschreiben das Risiko eines fehlenden bzw. noch nicht fertigen Geschäftsmodells. Es beschreibt auch die Ungewissheit, noch kein funktionierendes sicheres Geschäftsmodell gefunden zu haben. Doch auch wenn die Etablierung am Markt bereits stattgefunden hat, darf man sich seines Geschäftsmodells nicht zu sicher sein, ist es doch gerade Ziel von ‚disruptiven‘ Unternehmen, Geschäftsmodelle anderer Unternehmen zu zerstören.

Unternehmen 3: *„Ein Risiko ist immer, dass das Produkt keiner kauft. Wir haben lange nach einem Geschäftsmodell gesucht und zu einem gewissen Grad suchen wir auch jetzt noch. Wie das Geschäftsmodell ganz genau ausschauen soll, steht noch nicht fest. Ob wir eine B2B Lösung oder eine B2C Lösung machen, ist noch offen.“*

Unternehmen 2: *„Risiken fangen schon beim Geschäftsmodell an. Wir sehen zwar, dass sich die Buchungen verdoppeln, aber im Endeffekt weißt du trotzdem nicht, ob es schlussendlich funktionieren wird.“*

Folgende Aussage geht detaillierter auf das Geschäftsmodell, primär mit Werbung Geld zu verdienen, ein. Es beschreibt den Unterschied zwischen Europa und den USA im Umgang mit Werbung sowie ihre Auswirkungen auf die jeweiligen Unternehmen.

Unternehmen 8: *„Wenn Werbeblocker im Browser installiert sind, wird Werbung automatisch ausgeblendet. Da wir nach wie vor Gesetze haben, die vorschreiben, dass Werbungen markiert werden müssen, gibt es Softwarehersteller, die von Google finanziert werden, die durch diese Markierung Werbung ausblenden und Google Anzeigen einblenden. Google verdient damit sehr gut. In den USA muss Werbung nicht gekennzeichnet werden, wodurch diese Strategie natürlich nicht funktioniert. Offenbar muss da noch einiges passieren, bevor die Politik dieses Missverhältnis ausgleicht. Als Ausweg schreibe ich momentan Artikel, die Kunden sehr positiv hervorheben und diese können natürlich nicht mit einer Software herausgelöscht werden.“*

Ein weiteres Risiko ist, sich mit seinem Geschäftsmodell zu sehr in die Abhängigkeit eines großen Auftraggebers zu begeben. Folgende Aussage beschreibt deutlich, dass sich dieses Jungunternehmen des Risikos bewusst war bzw. ist und aktuell probiert, durch einen langfristigen Kooperationsvertrag, dieses Risiko zu minimieren.

Unternehmen 14: *„Unser Ziel war es immer, eine möglichst breite Kundenschicht zu haben, um nicht von einem einzigen Kunden abhängig zu sein. Die Schwierigkeit, die wir aktuell haben, ist, dass wir aufgrund einer Partnerschaft mit einer großen Agentur gerade in so eine*

Abhängigkeit geraten. Dabei besteht natürlich das Risiko, das die Agentur abspringt. Daher sind wir jetzt am Ausarbeiten eines langfristigen Kooperationsvertrages, damit wir Sicherheit über einen gewissen Zeitraum haben.“

4.1.4.1.4 Rechtlich

Der Fokus dieser Arbeit liegt nicht auf der Identifizierung der rechtlichen Risiken von Jungunternehmen. Dementsprechend soll dieses Kapitel in erster Linie sensibilisieren, dass es bei Jungunternehmen rechtliche Risiken in unterschiedlichen Ausprägungen gibt.

Folgende Aussage beschreibt das Risiko und den Umgang mit Patenten als eine mögliche Form von rechtlichen Risiken. Gerade für Jungunternehmen ist es schwierig, genug Gelder für externe rechtliche Beratung bereitstellen zu können. Außerdem muss man sich bewusst sein, dass gerichtliche Verhandlungen auch sehr zeitintensiv sein können.

Unternehmen 11: *„Wir haben ein hohes Risiko auf der patentrechtlichen Seite. Wir haben Patente eingereicht, aber wissen nicht, wie wir vorgehen sollen, wenn diese verletzt werden. Das kostet so viel, dass ich mir das nicht leisten kann. Dasselbe gilt auch für Verletzungen des Markenschutzes. Wir versuchen da, eine Balance zu finden, und wollen nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen.“*

Die nächste Aussage beschreibt eindeutig, dass es sehr gefährlich und vor allem teuer sein kann, keine Rücksicht auf das Urheberrecht zu nehmen. In diesem Fall geht es um Bilder, welche ohne Einverständnis des Fotografen verwendet wurden.

Unternehmen 13: *„Mit Copyrightgeschichten hatten wir bereits ein paar Mal Probleme. Aus diesem Grund haben wir die Bildergalerien, die wir früher noch auf der Website hatten, entfernt. Problematisch ist in diesem Zusammenhang vor allem, dass sich eine Art Geschäftsmodell entwickelt hat, bei dem Fotos bewusst im Netz verbreitet und danach Abmahnungen verschickt werden. In den letzten Jahren haben wir vier Abmahnungen bekommen, wobei ich alle vier ignoriert habe. Bei den ersten drei ist dann auch nichts mehr gekommen. Die letzte war jedoch nicht abzuwenden, die Kläger haben das weiterverfolgt und im Endeffekt haben wir uns auf 3000€ geeinigt. Wir hatten allerdings schon lange davor aufgehört, Fotos zu verwenden, weil das ein zu großes Risiko darstellt.“*

4.1.4.1.5 Liquidität

Liquiditätsrisiken werden in diesem Kapitel von den GründerInnen oft als Synonym für die Beschreibung von finanziellen Risiken verwendet. Alle kommenden Aussagen beschreiben, dass gerade bei Jungunternehmen Liquiditätsrisiken in unterschiedlichsten Ausprägungen vorhanden sind.

Abbildung 61 stellt die Risiken dar, welche von den GründerInnen in Bezug auf die Liquidität des Unternehmens genannt wurden.

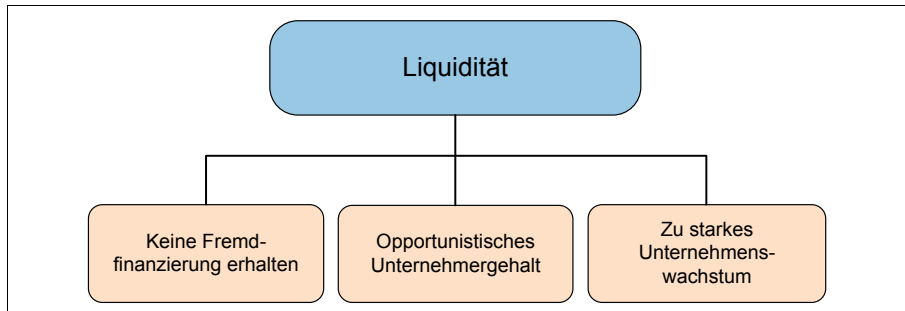


Abbildung 61: Auf die Liquidität des Unternehmens bezogene Risiken

Unternehmen 7: „Das Risiko zu geringer Liquidität ist natürlich immer da. Wenn der Absatz von heute auf morgen einbricht, steht man nicht gut da.“

Folgende Aussage beschreibt das Entstehen von Liquiditätsrisiken in Zusammenhang mit dem fehlenden Status von Jungunternehmen bei etablierten größeren Unternehmen. Es beschreibt auch sehr gut, dass das Bewusstsein über ein möglich auftretendes Liquiditätsproblem bei diesem Unternehmen stark ausgeprägt ist.

Unternehmen 12: „Das Liquiditätsrisiko ist immer da. Wir hatten bereits größere Zahlungsausfälle, durch die wir finanziell bedroht waren. Wenn ein großer Kunde ausfällt und aus Unwillen einfach nicht bezahlt, bleiben wir natürlich auf den Kosten sitzen. Dann muss überlegt werden, ob der Weg über die Gerichte sinnvoll ist. Viele sind der Meinung, dass sie sich mit kleinen Unternehmen leicht tun, da sie klein begeben müssen. Gegen große Unternehmen, die Rechtsabteilungen haben, anzukommen ist schwierig. Wir versuchen, diesen großen Unsicherheitsfaktoren ein bisschen zu entschärfen, indem wir zuerst hinterfragen, ob der Kunde tatsächlich zahlen kann und will, also ob er ein schwieriger oder einfacher Kunde ist. Diese Einschätzungen versuchen wir im Team vorzunehmen, damit jeder ein Gefühl dafür bekommt.“

Liquiditätsprobleme können auch auf zu starkes und schnelles Unternehmenswachstum zurückzuführen sein. Folgende Aussagen beschreiben einerseits ein fehlendes organisatorisches Mitwachsen als einen Grund dafür, andererseits fehlende Fremdfinanzierungsmöglichkeiten als Grund für Liquiditätsengpässe.

Unternehmen 11: „Am Beispiel eines anderen Unternehmens habe ich gesehen, wie schnell ein exponentielles Wachstum den Todesstoß bedeuten kann, wenn die organisatorische Struktur nicht mitwachsen kann. Es nutzt nichts, wenn ich jeden Auftrag ohne zu überlegen annehme, diese nachher aber nicht mehr abwickeln kann.“

Unternehmen 15: „Ein weiteres Risiko ist das klassische Wachstumsproblem. Wie finanziere ich meine Löhne voraus, wenn ich weiß, dass mein Unternehmen um z.B. 30% oder 50% wachsen wird? Das ist eine Milchmädchenrechnung. Wenn ich sage, ich brauche 100.000€ im Monat und ich muss für drei Monate Kundenrechnungen vorfinanzieren, dann brauche ich 300.000€ Überziehungsrahmen. Von einer Bank ist dieses Geld aber leider nicht zu bekommen. Das größte Risiko ist daher in Wahrheit, dass wir irgendwann für z.B. zwei Monate keinen Auftrag bekommen und ich keine Rücklagen habe, weil wir noch im Wachstumsprozess sind. Ich weiß aber nicht, wie es möglich ist, im Wachstum Rücklagen aufzubauen. Das geht einfach nicht, außer man hat externe Investoren.“

Als letztes finanzielles Risiko von GründerInnen sei noch das Risiko des opportunistischen Unternehmergehaltes beschrieben.

Unternehmen 3: „Das Risiko ist auch unser eigenes Einkommen, weil wir woanders in der Privatwirtschaft aktuell mehr verdienen könnten.“

4.1.4.2 Chancen

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage: Welche Chancen beschreiben technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?, haben sich in der Analyse der Interviews vier verschiedene Chancen abgeleitet. Es handelt sich dabei, wie Abbildung 62 zeigt, um Chancen hinsichtlich der MitarbeiterInnen, der GründerInnen, des Produkts sowie um finanzielle Chancen.

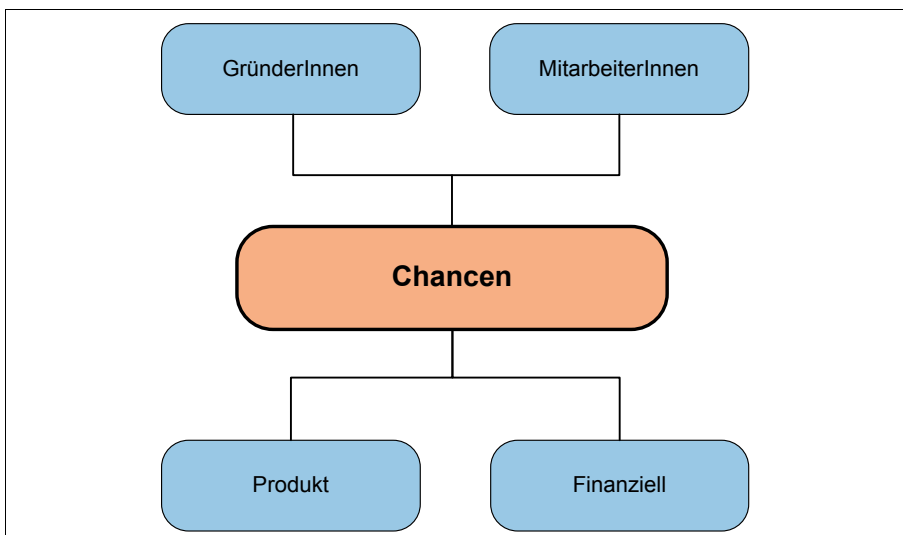


Abbildung 62: Darstellung der unterschiedlichen von den Unternehmen wahrgenommenen Chancen

4.1.4.2.1 MitarbeiterInnen

Das Potential der MitarbeiterInnen stellt gerade für Jungunternehmen eine Chance dar, um das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln. Folgende Aussage beschreibt, dass MitarbeiterInnen einerseits Probleme für das Unternehmen lösen, andererseits sich aber auch in einem Jungunternehmen sehr gut weiterentwickeln können.

Unternehmen 6: „Sehr viele Mitarbeiter bei uns in der Firma sind Problemlöser. Bei uns gibt es in Wirklichkeit keine Hindernisse. Wenn es ein Hindernis gibt, dann wird entweder daran vorbei gearbeitet oder eine Lösung gefunden. Also wer schon mit Hindernissen im Kopf startet, der wird es echt schwer haben. Wir haben bis jetzt kein Problem gehabt, das wir nicht irgendwie lösen konnten. Gerade in der Anfangsphase hat es Personen gegeben, die gesagt haben, dass wir scheitern werden. Doch das Entscheidende ist, es dann trotzdem zu versuchen und wenn du es dann schaffst, dann bist du der Erste. Meine Mitgründer und ich haben auch Mitarbeiter, die sehr Start-up affin sind. Wir haben auch Mitarbeiter, die nur bei uns arbeiten, weil sie das Start-up-Leben so attraktiv finden, und sie viele Chancen darin sehen.“

Folgende Aussage beschreibt, dass es für Unternehmen auch sinnvoll ist, MitarbeiterInnen und deren Ideen für die Aufbereitung und Diskussion von Richtungsentscheidungen miteinzubeziehen.

Unternehmen 11: „Wenn ich eine Entscheidung unter Berücksichtigung von vielen Vor- und Nachteilen treffen muss, oder über Grundsätzliche Vorgehensweisen entscheiden muss, diskutiere ich sehr gerne im Team darüber. Aus dem einfachen Grund, weil von den Mitarbeitern sehr viel Input kommt. Wenn dieser Input zugelassen wird, sieht man, dass dabei sehr viele Ideen entstehen.“

4.1.4.2.2 GründerInnen

GründerInnen sehen es als Chance, ein Jungunternehmen mit selbstaufgesuchten Personen aufzubauen, Freude an der Arbeit zu haben und einen Sinn im eigenen Handeln zu erkennen. Abbildung 63 stellt die auf die GründerInnen bezogenen Chancen dar.

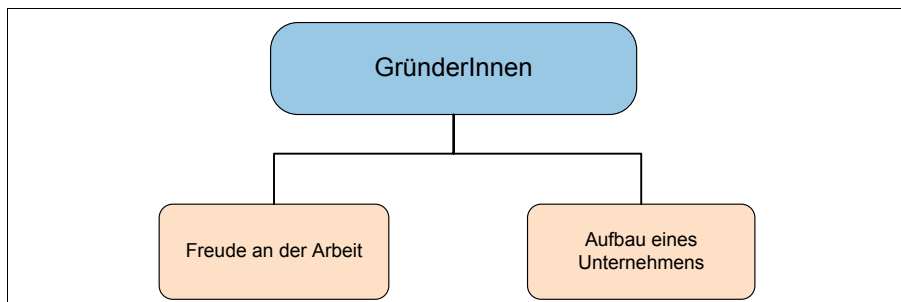


Abbildung 63: Auf die GründerInnen des Unternehmens bezogene Chancen

Unternehmen 15: „Also ich sehe auf jeden Fall die Chance, weiterhin den Job zu machen, den ich über alles liebe. Ich gehe jeden Tag gerne ins Büro, arbeite jeden Tag gerne mit den Leuten zusammen und sehe einen Sinn hinter dem, was wir tun und das ist unbezahlbar. Das ist die größte Chance, die größte Belohnung, die es überhaupt gibt. Ich weiß nicht, wie viele Leute wirklich behaupten können, Freude an der Arbeit zu haben. Und das empfinden auch alle anderen bei uns im Unternehmen. Deswegen ist jeder höchst motiviert, jedes Problem, das wir haben zu lösen, egal was es ist. Wenn die Firma ein Problem hat, haben alle ein Problem und wenn einer ein Problem hat, haben alle ein Problem.“

4.1.4.2.3 Produkt

Hinsichtlich der Produktchancen werden, wie Abbildung 64 zeigt, von den Jungunternehmen die Produktakzeptanz der KundInnen, die (verbesserten) Marktrahmenbedingungen, die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells sowie Chancen im Marketing & Vertrieb als Hauptchancen genannt.

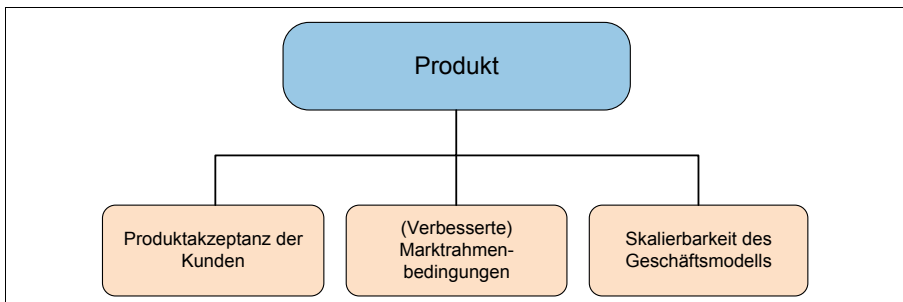


Abbildung 64: Auf das Produkt des Unternehmens bezogene Chancen

- Produktakzeptanz der KundInnen

Durch eine hohe Produktakzeptanz sehen Jungunternehmen die Chance, die Zahl ihrer abgesetzten Produkte zu erhöhen und in weiterer Folge Marktführer zu werden.

Unternehmen 11: „Die Chance, Märkte zu erobern, Stückzahlen zu erhöhen und die Vision, Marktführer zu werden, ist durchaus gegeben. Wir müssen unsere Hausaufgaben machen, wir müssen versuchen, dort Schritt für Schritt hinzugelangen.“

Motivierend und eine weitere Chance für Jungunternehmen ist, direktes positives Produktfeedback von KundInnen zu bekommen.

Unternehmen 5: „Durch das Kundenfeedback, das ich derzeit laufend bekomme, sehe ich die Chance, dass ich das wirklich beste Produkt für meine KundInnen entwickle. Ich habe Leute, die schon seit mehreren Jahren nach solchen Lösungen suchen und mir sagen, dass

mein Produkt das einzige ist, das für sie in Frage kommt und dass sie auch der Preis sehr überzeugt. Die Chance, die ich jetzt sehe, ist vor allem eine gute Userstory zu bekommen, die sich einfach verbreiten lässt.“

Eine weitere Möglichkeit, externes Feedback zum Produkt bzw. zum Geschäftsmodell zu bekommen, sind Teilnahmen an Businessplanwettbewerben, wie folgende Aussage beschreibt.

Unternehmen 2: *„Die Teilnahme an Businessplanwettbewerben bringt nicht nur Geld ein, sondern hilft einem auch dabei, ein Netzwerk aufzubauen. Wir schätzen den Nutzen ab und machen auch nicht mehr überall mit, weil es einfach sehr viel Zeit kostet. Aber teilweise sind die Bewerbungen sehr schnell erledigt, weil wir einen Businessplan und ein Executive Summary bereits vorbereitet vorliegen haben. Teilweise kann so mit wenig Aufwand einiges an Geld verdient werden, aber manchmal bleibt viel Aufwand am Ende auch unbelohnt. Aber schlecht ist es auf keinen Fall, Feedback von den Leuten zu bekommen, die sich den Businessplan angeschaut haben.“*

Folgende Aussagen von Unternehmen beschreiben, dass es sinnvoll ist, schnellstmöglich mit ihrer Idee oder einem erstem Prototypen an den Markt zu gehen, um möglichst früh Kundenfeedback bzgl. der Produktakzeptanz zu bekommen. Ein Ziel ist es, hierfür kein fertiges Produkt entwickelt haben zu müssen, sondern mit einem ‚Minimum Viable Product (MVP)‘, also ein Produkt mit den minimalsten Anforderungen und Eigenschaften auf den Markt zu bringen. Ein weiteres Ziel ist es dabei, ein mögliches Scheitern des Produkts bzw. der Idee so früh wie möglich zu erkennen.

Unternehmen 9: *„Wir versuchen nach dem Try & Error Prinzip vorzugehen. Dabei stellen wir mit möglichst kleinem Budget Prototypen auf die Füße, um zu testen, ob es einen Markt dafür gibt und wie gut das Produkt bei den Kunden ankommt.“*

Unternehmen 10: *„Ich probiere nach dem Prinzip ‚fail fast, fail early‘ Ideen gleich sehr rasch und zügig am Markt auszuprobieren. Dann entwickle ich diese je nach Response weiter.“*

- (Verbesserte) Marktrahmenbedingungen

Unternehmen und deren Produkte sind natürlich von den vorhandenen und zukünftigen Marktrahmenbedingungen abhängig.

Unternehmen 2: *„Wir sehen jetzt, dass die Rahmenbedingungen am Markt für unser Produkt immer besser werden. Das ist ein Punkt, der für uns extrem interessant ist.“*

Google und Facebook werden als Risiko, gleichzeitig aber als Chance für IT-Jungunternehmen beschrieben.

Unternehmen 13: *„Es wird in die Richtung gehen, dass durch Facebook die eingehosteten Websites einfach verschwinden werden. In den USA bereiten sich die ersten Medienunternehmen vor, ihre Magazine tatsächlich auf Facebook zu hosten. Dies hat durchaus Vorteile, da keine Programmierer mehr benötigt werden, da sich Facebook um alles kümmert. Des Weiteren hat man einen einheitlichen Look, und muss sich dadurch nur um die Inhalte kümmern. Facebook übernimmt die Vermarktung und bekommt dafür natürlich eine ordentliche Provision.“*

Unternehmen 8: *„Wir sind in einer Branche, die sich in den letzten zehn Jahren massiv verändert hat. Früher hat es genügt, eine Webseite zu haben, ein paar Artikel zu schreiben, diese online zu stellen und Werbung rundherum zu verkaufen. Das ist jetzt nicht mehr so. Heute musst du eine Webseite für Google und eine für Facebook machen. Wenn ich jetzt Risiken mit der Entwicklung von Google und Facebook sehe, dann sehe ich für uns aber diesbezüglich auch Chancen.“*

Mitbewerber stellen einerseits ein Risiko für IT-Jungunternehmen dar, andererseits auch eine Chance. Folgende Aussage beschreibt die positive Zugkraft und Präsenz von Wettbewerber für das eigene Unternehmen.

Unternehmen 3: *„Die Konkurrenz macht eine volle Werbekampagne und inseriert in den relevanten Magazinen wirklich großformatig. Zuerst haben wir uns gedacht, dass die Konkurrenz jetzt wirklich schneller ist als wir. Aber mittlerweile sehen wir die brutale Werbekampagne der Konkurrenz als Vorteil und Chance, da wir dort als Trittbrettfahrer ein bisschen mitfahren können. Außerdem hätten wir sowieso nicht genügend Werbebudget für so eine Kampagne, unsere Kunden werden aber trotzdem bezüglich unseres Geschäftsfeldes sensibilisiert.“*

Die nächste Aussage beschreibt es als Chance, dass die aktuellen Wettbewerber wenig seriös sowie professionell am Markt sind, und so Jungunternehmen durch gezielte Abgrenzung neue Möglichkeiten ermöglichen.

Unternehmen 12: *„Unser Markt ist ein noch relativ unbearbeiteter Markt in Österreich und die meisten aktuellen Mitbewerber sind unseriös. Unser Vorteil ist hier, dass wir nicht nur seriös sind, sondern auch ein durchaus professionelles Unternehmen sind und mit einer sauberen Lösung punkten können. Der österreichische Markt ist so groß, dass wir an Internationalisierung gar nicht denken müssen. Zumindest nicht in den nächsten Jahren.“*

Eine weitere Möglichkeit ist, durch gezielte Marktanalyse von Mitbewerber komplementäre Produkte zu sichten, zu verwenden und in das eigene Produkt zu integrieren bzw. mit dem eigenen Produkt zu kombinieren.

Unternehmen 5: *„Chancen und Möglichkeiten sehe ich ganz stark auch am Hardwaremarkt. Derzeit kommen sehr viele Eingabegeräte, die anders geordnet sind und hier sehe ich eine große Chance für mich und meine Software. Wir versuchen, den Wert der die neuartigen Eingabegeräte durch unsere Software zu erhöhen. Daher habe ich auch Geräte, welche in naher Zukunft auf den Markt kommen werden, ganz stark im Auge. Außerdem beobachte ich, welche Geräte bei Kickstarter in diesem Bereich entstehen. Diese Geräte besorge ich mir immer und teste, ob wir unsere Software einbinden können.“*

FirmenkooperationspartnerInnen sind eine weitere Möglichkeit, um einerseits neue gemeinsame Produkte zu entwickeln, andererseits auch, neue KundInnen für das Unternehmen zu gewinnen.

Unternehmen 4: *„Wir sehen es als Chance, dass wir potentielle Kooperationspartner haben, die einen neuen Kundenstock eröffnen können und die Interesse an unserer Software haben. Wir arbeiten außerdem mit einem technischen Kooperationspartner zusammen, der ebenfalls ein Start-up führt, um unser Softwareprodukt zu ergänzen. Daher planen wir hier auch ein gemeinsames Produkt. Dies stellt sicherlich ebenfalls eine große Chance dar.“*

FirmenkooperationspartnerInnen ermöglichen nicht nur produktseitig, sondern auch im Vertrieb neue Möglichkeiten.

Unternehmen 14: *„Aktuell sehe ich aufgrund unserer vorhandenen Partnerschaften die Chance, an richtig erfolgreichen Projekten mitzuarbeiten, an die wir ohne Partner nie im Leben rankommen würden.“*

ForschungskooperationspartnerInnen, wie zum Beispiel Universitäten, können gerade in der Produktentwicklung sowie durch das Ermöglichen von finanziellen Förderungen sehr interessant für Jungunternehmen sein.

Unternehmen 10: *„Ich sehe es auch als Chance, auf europäischer Ebene gemeinsam mit Kooperationspartner Anträge für europäische Förderprogrammen einzureichen.“*

- Skalierbarkeit des Geschäftsmodells

Gerade für IT-Jungunternehmen ist die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells durch ein skalierbares Produkt ein zentraler Punkt, um sich schnell weiterzuentwickeln.

Unternehmen 2: *„Die große Chance ist die extreme Skalierbarkeit unseres Produktes. Wenn unser Unternehmen schnell wächst und wir uns an mehreren Märkten etablieren können, wird uns das sehr helfen. Wir haben von Anfang an gewusst, dass es die Transaktionen sind, die das Geschäftsmodell skalierbar machen und darauf fokussieren wir*

uns seit jeher. Außerdem möchten wir so schnell wie möglich nach Deutschland kommen, da der Markt dort einfach viel größer ist.“

Nächste Aussage beschreibt das Ziel, eine hohe Skalierbarkeit eines Produktes zu erreichen, indem ein generisches Produkt auf möglichst viele Märkte und Anwendungsgebiete übertragen wird.

Unternehmen 6: *„In den letzten drei Jahren haben wir herausgefunden, dass unser Produkt in viel mehr Szenarien einsetzbar ist, als ursprünglich angenommen. Wir positionieren uns mittlerweile nicht mehr so sehr in der Industrie. Wir sind ein B2B-Produkt geworden und sehen unser Unternehmens als reinen Technologielieferanten.“*

Um ein Geschäftsmodell skalierbar zu machen, ist es aber meist auch notwendig, sich auf Marketing und Vertrieb zu fokussieren. Die einzige in diesem Zusammenhang relevante Aussage aus allen 15 bestehenden Unternehmen bezieht sich auf das Miteinbeziehen eines berühmten Testimonials für ein Produkt, um größere Kundenreichweite zu erlangen. Dass Marketing und Vertrieb so wenig Aufmerksamkeit hinsichtlich möglicher Chancen geschenkt werden, lässt sich vermutlich auch dadurch begründen, dass viele der GründerInnen einen rein technischen Hintergrund haben, und gerade im Marketing und Vertrieb kaum Kompetenzen oder Interessen haben.

Unternehmen 5: *„Eine große Möglichkeit wäre, wenn irgendein Testimonial, der einen hohen Bekanntheitsgrad hat, unser Produkt verwendet. Wenn so jemand sagt, er verwendet es, dann hat das vermutlich einen irrsinnigen Effekt.“*

4.1.4.2.4 Finanziell

Finanzielle Chancen in Form von (hohen) Gewinnerwartungen werden interessanterweise von nur einem der bestehenden Unternehmen beschrieben. Eine Interpretation dafür ist, dass diese Unternehmen natürlich sehr wohl an finanzielle Gewinne denken, aber diese nicht in einem Interview öffentlich machen wollen und sich zuerst darauf fokussieren, am Markt erfolgreich zu sein um in weiterer Folge finanzielle Gewinne daraus resultierend zu erreichen.

Unternehmen 15: *„Also die größte Chance ist, irgendwann hohe Gewinne zu erzielen. Im Moment ist das noch nicht der Fall, aber ich bin mir sicher, dass wir das erreichen werden.“*

4.2 Ausprägung der 4 Levers of Control in nicht mehr bestehenden Unternehmen

Analog zum vorigen Kapitel werden auch in diesem die 4 Levers of Control basierend auf dem Belief System, dem Boundary System, dem Diagnostic Control System sowie dem Interactive Control System beschrieben. In diesem Kapitel werden allerdings nicht mehr bestehende Unternehmen betrachtet, daher beziehen sich alle Forschungsfragen auf die Vergangenheit. Aus Gründen der Lesbarkeit werden die Aussagen und Ergebnisse aber zum überwiegenden Teil in der Gegenwart diskutiert und beschrieben, auch wenn sich die Aussagen und Ergebnisse auf die Vergangenheit beziehen.

4.2.1 Belief System

Analog zum vorangegangenen Kapitel werden innerhalb des Belief System die Vision sowie die Grundwerte beschrieben. Dementsprechend sind die folgenden zwei Kapitel dieses Kapitels aufgebaut.

4.2.1.1 Vision

Dieses Kapitel zielt auf die Beantwortung folgender zwei Subforschungsfragen ab:

- Welches Visionsverständnis hatten nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?
- Wie stellten nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen sicher, dass die gesetzte Unternehmensvision in der Post-Inkubation erreicht wurde?

4.2.1.1.1 Visionsverständnis

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage: Welches Visionsverständnis hatten nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?, haben sich in der Analyse der Interviews, wie auch schon bei den bestehenden Unternehmen, zwei verschiedene Visionsverständnisse herausgebildet. Es handelt sich dabei um ein zielorientiertes und um ein daseinsberechtigtes Visionsverständnis (siehe Abbildung 45 (S.102)).

4.2.1.1.1.1 Zielorientiertes Visionsverständnis

Das zielorientierte Visionsverständnis wurde auch bei diesen Jungunternehmen auf zwei unterschiedliche Punkte bezogen. Zum einen handelt es sich dabei, wie in Abbildung 46 (S.103) dargestellt, um ein zielorientiertes, auf die GründerInnen bezogenes Visionsverständnis und zum anderen, um ein produktbezogenes Visionsverständnis.

- Zielorientiertes Visionsverständnis auf die GründerInnen bezogen

Das zielorientierte, auf die GründerInnen bezogene Visionsverständnis wird von den nicht mehr bestehenden Unternehmen hinsichtlich zwei verschiedener Kriterien beschrieben. Es

handelt sich dabei um die Vision der eigenen Selbständigkeit sowie um die Vision (hohen) finanziellen Gewinn zu erwirtschaften.

- Selbstständig zu sein

Folgende Zitate geben ausgewählte Beispiele aus dem zielorientierten Visionsverständnis, selbstständig zu sein. Die folgende Aussage beschreibt, dass die Vision einerseits als Ziel definiert wird, andererseits, dass es nicht primäres Ziel ist, ein Produkt zu verkaufen, sondern die Vision wird als Anlass, sich selbstständig zu machen, definiert.

Unternehmen 19: *„Am Anfang war das Ziel, das Produkt zu vertreiben, noch nicht Bestandteil unserer Vision. Wir haben die Vision mehr als einen Anlass gesehen, uns selbstständig zu machen.“*

Auch die nächste Aussage beschreibt sehr gut, wie die Vision der eigenen Selbständigkeit als treibende Kraft bezeichnet wird.

Unternehmen 23: *„Unsere Vision war eine kleine Firma mit einem Umsatz von € 250.000 und fünf oder sechs Mitarbeitern aufzuziehen, sodass wir davon leben können. Das große Ziel, das wir erreichen wollten, war ein sicheres und ständiges Einkommen. Der Traum von der Selbstständigkeit war die wirklich treibende Kraft ein Unternehmen aufzubauen.“*

- Finanzieller Gewinn

Folgende zwei Aussagen beschreiben eine als Ziel definierte Vision, die Firma mit (hohem) Gewinn zu verkaufen.

Unternehmen 24: *„Die Vision war es, das ganze Unternehmen an den Marktführer zu verkaufen und einen tollen Gewinn daraus zu erzielen.“*

Unternehmen 27: *„Die Vision war ein Start-Up, das mehr oder weniger aufgeht. Idealszenario war ein Exit, bei dem wir viel Geld mitnehmen.“*

- Zielorientiertes Visionsverständnis auf das Produkt bezogen

Folgende Aussagen beschreiben ein zielorientiertes, auf das Produkt bezogene Visionsverständnis. Hier geht es darum, dass die Vision, im Gegensatz zum gründerbezogenen Visionsverständnis, mittels Zielen hinsichtlich des Produktes definiert wird. Die Ziele werden zum einen auf die Produktentwicklung bezogen und zum anderen auf die Marktführerschaft.

– Produktentwicklung

Folgende Aussage beschreibt die Vision auch in Form eines Zieles. Es geht diesem Unternehmen in erster Linie darum, ein bzw. mehrere Produkte zu entwickeln und damit am Markt sehr erfolgreich zu sein.

Unternehmen 24: *„Unsere Vision war ein solides Produkt bzw. ein Ökosystem aus mehreren Produkten zu schaffen, um den Markt einmal so richtig aufzumischen.“*

Folgende Visionsdefinition beschreibt mehrere Punkte. Auch hier wird das (skalierbare) Produkt als Endziel definiert und außerdem wird in der Visionsbeschreibung auch die geplante Strategie zur Erreichung der Ziele genannt. In diesem Fall ist die Strategie, sich zuerst als Dienstleister zu positionieren, um sich in weiterer Folge die Finanzierung von Produkten zu ermöglichen.

Unternehmen 26: *„Die Vision war es, zuerst einmal als Dienstleister gut zu verdienen und dann langsam damit zu beginnen, auch eigene Produkte zu entwickeln, die wir dann durch den Produktverkauf skalieren können. Das wäre dann das Endziel gewesen, weil Produkte einfach besser skalierbar sind als Dienstleistungen.“*

Folgende Aussage beschreibt auch, dass oft nicht klar zwischen zielorientierten und daseinsberechtigten Visionsverständnis unterschieden werden kann. In dieser Aussage wird die Daseinsberechtigung durch das Erreichen eines Mehrwertes für die KundInnen beschrieben. Nichtsdestotrotz ist dieses Visionsverständnis als zielorientiert einzuordnen, weil es zum einen den Mehrwert für den Kunden zu ungenau beschreibt und zum anderen das Produkt (Software) in den Vordergrund stellt.

Unternehmen 19: *„Die Vision war es, eine gute Software zu entwickeln, die einen Mehrwert für den Kunden bietet und sich am Markt einfach durchsetzen kann, weil sie besser ist als die Software der Konkurrenz.“*

– Marktführerschaft

Folgende drei Aussagen beschreiben klar und direkt, dass die Vision die Marktführerschaft ist.

Unternehmen 24: *„Am Anfang ist man natürlich super ambitioniert und redet von der Vision der Marktführerschaft.“*

Unternehmen 25: *„Die Vision war für uns sehr schnell klar, und zwar, dass wir die Marktführerschaft übernehmen wollten.“*

Unternehmen 28: *„Vision war es, Weltmarktführer in dieser speziellen Nische zu werden.“*

Nächste Aussage beschreibt in diesem Zusammenhang auch das ambitionierte Setzen von Zielen.

Unternehmen 19: *„Unser Mentor hat immer gesagt, dass wir uns hohe Ziele setzen sollen, weil wenn wir uns eine niedrige Latte legen, werden wir nie höher springen.“*

Um eine Marktführerschaft erreichen zu können, zielen viele UnternehmerInnen auch auf eine Internationalisierung ihres Produktes ab.

Unternehmen 17: *„Die Vision war damals, das Projekt groß zu machen und wirklich weltweit laufen zu lassen.“*

Unternehmen 18: *„Die Vision war, dass wir sehr schnell international werden. Wir haben uns zuerst Richtung USA und Asien orientiert, aber die Vision war, das Produkt flächendeckend auf der ganzen Welt zu vertreiben.“*

4.2.1.1.2 Daseinsberechtigtes Visionsverständnis

Beim daseinsberechtigten Visionsverständnis steht im Gegensatz zum zielorientierten das Beschreiben eines Mehrwertes für eine spezifische Zielgruppe im Vordergrund. Die erste Aussage beschreibt die Vision einerseits damit, ein leistbares Produkt für Jedermann zu ermöglichen sowie andererseits den Leuten einen Mehrwert für ihr eigenes zu Hause zu schaffen. Daseinsberechtigte Visionsverständnisse werden zudem oft im Zusammenhang mit dem Lösen von Problemen einer gewissen Zielgruppe beschrieben.

Unternehmen 16: *„Die Vision war es, Kunstgegenstände für Jedermann zu erschwinglichen Preisen zugänglich zu machen. Unser Grundgedanke war, dass nicht jeder beim Einrichten seiner Wohnung ein Bild von Ikea an der Wand haben möchte.“*

Die nächste Aussage beschreibt die daseinsberechtigte Vision damit, es Menschen zu ermöglichen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Unternehmen 17: *„Die Vision war es, Leute weltweit dabei unterstützen zu können, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“*

Die Vision kann auch auf einen konkreten Bereich in Kombination mit einer bestimmten Zielgruppe bezogen werden, wie folgende Aussage zeigt.

Unternehmen 18: *„Die Vision war, uns auf den Sport zu konzentrieren und diesen innovativer zu machen. Die Produktidee war, eine technische Lösung zu finden, mit der wir die Kunden unterstützen können, sich durch gezieltes Training zu verbessern.“*

4.2.1.1.2 Steuerungsinstrumente für die Erreichung der Vision

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage: Wie stellten technologiebasierte IT-Jungunternehmen sicher, dass die gesetzte Unternehmensvision in der Post-Inkubation

erreicht wird?, werden drei zentrale Steuerungsinstrumente dafür beschrieben. Diese sind wie in Abbildung 47 (S.108) dargestellt, die Visionssteuerung über MitarbeiterInnen, über die GründerInnen selbst sowie hinsichtlich des Produkts.

4.2.1.1.2.1 MitarbeiterInnen

Die Visionserreichung über die MitarbeiterInnen wird, wie Abbildung 48 (S.108) zeigt, durch das Definieren von Team- und Mitarbeiterzielen beschrieben.

- Teamziele definieren

Bei der Definition von Teamzielen ist es üblich, Meilensteinpläne zu verwenden. Zudem ist die Verwendung von verschiedenen Szenarien (Best- und Worstcase), gerade bei Jungunternehmen, wo oft noch vieles offen ist, sinnvoll, um dadurch realistischer planen zu können.

Unternehmen 18: *„Der Plan war, innerhalb eines Jahres das fertige Produkt zu haben. Am Beginn erstellte ich so eine Art Meilensteinplan, wobei wir ein Worst-, Best- und Normal Case-Szenario hatten.“*

Wichtig ist, dass aus den Zielen immer konkrete Maßnahmen abgeleitet werden und diese in Arbeitspakete unterteilt werden. Dabei ist aber zu beachten, dass diese auch in Wechselwirkung mit anderen Zielen stehen können.

Unternehmen 23: *„Wir hatten lang- und kurzfristige Produktziele und diese waren mehr oder weniger immer präsent. Aufgrund dieser Ziele haben wir dann Maßnahmen gesetzt, wie zum Beispiel, wenn ich heuer zehn Neukunden akquirieren möchte, dann muss ich entsprechend Networking und Marketing betreiben.“*

Zentral ist bei der Definition von Zielen natürlich auch, dass diese SMART, also spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch und terminisiert sind. Ohne diese Eigenschaften können Ziele beliebig interpretiert werden. Folgende Aussage bestätigt, dass die Beschreibung, ein Produkt ‚irgendwo‘ einzubauen, wenig spezifisch ist und dadurch kein ‚SMARTes‘ Ziel darstellt. Deshalb lassen sich daraus auch schwer spezifische Maßnahmen ableiten.

Unternehmen 24: *„Also ich habe mich von der Philosophie meines Business Angels leiten lassen. Dieser hat gesagt, dass der Pfeil, der ins Ungewisse geschossen wird, nie daneben schießt. Wir haben uns immer kurze Zwischenziele gesteckt. Wir haben am Anfang auf eine sehr aufwändige und teure Entwicklung gesetzt. Unsere Strategie war darauf abgestimmt, unser fertig entwickeltes Produkt irgendwo einbauen zu können. Das Ziel war, das Produkt fertig zu bekommen. Die Frage, ob für unser Produkt ein echter Markt existiert, ist im Hintergrund geblieben.“*

- Formelle Mitarbeiterziele definieren

Mitarbeiterziele aus Teamzielen abzuleiten und zu definieren ist eine weitere genannte Möglichkeit, um die Vision zu erreichen. Folgende Aussage beschreibt die Strategie dies umzusetzen, indem den MitarbeiterInnen Verantwortung übergeben wird und offene Kommunikation gefördert wird. Einerseits dient es um Probleme zu erkennen und andererseits dient es dazu diese bei Bedarf auch gemeinsam im Team aufzuarbeiten.

Unternehmen 17: *„Wichtig war, dass jeder Mitarbeiter einen Aufgabenbereich hat, für den er allein zuständig war. Es war einfach ein Bewusstsein da, dass Mitarbeiter Verantwortung tragen müssen. Das hat dann auch funktioniert. Wenn sich wirklich etwas verschoben hat, dann ist das offen kommuniziert worden. Derjenige, der das verursacht hat, hat dann natürlich versucht, es wieder auf Schiene zu bringen bzw. haben wir uns dann gemeinsam dem Problem gewidmet.“*

4.2.1.1.2.2 GründerInnen

GründerInnen von nicht mehr bestehenden Unternehmen beschreiben, dass zur Visionserreichung, bezogen auf ihre Person, vor allem ein (sehr) hoher persönlicher zeitlicher Einsatz und viel Durchhaltevermögen nötig waren. Siehe dazu Abbildung 49 (S.111).

- Hoher persönlicher zeitlicher Einsatz der GründerInnen

Folgende Aussagen bestätigen, dass die GründerInnen bereit waren, sehr viel Zeit in ihr Unternehmen zu investieren.

Unternehmen 25: *„Ich habe jede Woche sechs Tage gearbeitet, war vier Jahre lang nicht im Urlaub und bin eigentlich nie vor acht Uhr am Abend zu Hause gewesen. Die zwei ‚Spitzentage‘ waren vor dem Abgeben eines FFG-Antrages, an denen ich 48 Stunden durchgearbeitet habe.“*

Unternehmen 29: *„Wir sind relativ früh ins Büro gekommen und haben oft bis 22 Uhr gearbeitet. Wenn wir motiviert waren, haben wir am Wochenende auch gearbeitet.“*

Unternehmen 22: *„Unter der Woche habe ich vormittags in einem Büro als Angestellter gearbeitet. Ab Mittag oder Nachmittag bin ich dann ins andere Büro gefahren – was Gott sei Dank gleich um die Ecke war. Danach hat es meistens zwei Tage in der Woche gegeben, an denen ich von 19 Uhr bis 21:30 Uhr auf der Uni gesessen bin. Für drei Jahre habe ich außerdem auch an den Wochenenden gearbeitet.“*

Teilweise wird dieser enorm hohe zeitliche Einsatz der GründerInnen durch fehlende MitarbeiterInnen begründet.

Unternehmen 21: *„Wir hatten einen Personalmangel, das heißt, wir mussten alles selbst machen. Daher wurde auch an Wochenenden gearbeitet, anders funktionierte es nicht.“*

In folgender Aussage versucht ein Gründer, den Unterschied zwischen Selbstständigen und Angestellten zu beschreiben.

Unternehmen 27: *„Das ist alles nicht vergleichbar mit der Motivation eines typischen Angestellten. Diese Motivation bzw. Sichtweise eines Selbstständigen bleibt zumindest teilweise auch erhalten, wenn man später irgendwann als Angestellter tätig ist. Die persönliche Einstellung ist einfach eine andere. Die Gedanken drehen sich nicht darum, wie viel Geld man verdienen kann oder wie viele Stunden man schon gearbeitet hat, sondern welche Dinge erledigt werden müssen. An so typischen Werktagen habe ich bis zehn Uhr am Abend gearbeitet.“*

- Durchhalten der GründerInnen

Das Durchhalten der GründerInnen wird von nicht mehr bestehenden Unternehmen weniger oft als eine Maßnahme zur Visionserreichung beschrieben. Aus folgender Aussage lässt aber auch ableiten, dass der Wille zum Durchhalten ein wichtiger Punkt ist, dieser aber immer im Zusammenhang mit einer realistischen Hinterfragung des Projektes erfolgen soll. Zudem muss man für ehrliches, negatives und externes Feedback auch dankbar sein. Einerseits besteht zu einem frühen Zeitpunkt noch die Möglichkeit, etwas am Produkt oder Geschäftsmodell etc. zu ändern und andererseits kann einem die frühere Erkenntnis, dass das Projekt zum Scheitern verurteilt ist, (viel) Zeit und Geld sparen.

Unternehmen 18: *„Es ist ein bisschen wie die Karotte vor dem Esel. Es stellt sich das Gefühl ein, dass das Ziel schon zum Greifen nahe ist und nur noch ein bisschen durchgehalten werden muss, bis es dann so weit ist. Wir sind dann aber ein bisschen blind geworden, zumal wir auch wirklich sehr gutes Feedback hatten. Keiner hat uns gesagt, dass wir aufhören sollen. Im Gegenteil auch die Fördergeber haben uns immer ermutigt, weiter zu machen. Dementsprechend haben wir dann als es Probleme gab nicht ans Aufhören gedacht, sondern unsere Meilensteine einfach sehr weit nach hinten verschoben. Begonnen, das Projekt aufzugeben, haben wir dann, als mein Co-Gründer gesagt hat, dass es sich finanziell nicht mehr ausgeht. Ich habe mir dann eine Stelle für nebenbei gesucht.“*

Folgende Aussage beschreibt zum einen die Gefahr des zeitlichen Verschiebens von Meilensteinen, zum anderen das verpasste Loslassen am Unternehmen.

Unternehmen 26: *„Die meisten Start-ups glauben, dass sie in einem Jahr sehr weit kommen werden und nach diesem Jahr müssen viele erkennen, dass sie nicht viel erreicht haben. Aber dann glauben viele, dass sie schon so viel Zeit und Geld investiert haben und*

deshalb jetzt nicht mehr umkehren können. Dann werden eben schnell zwei bis drei verlorene Jahre daraus.“

4.2.1.1.2.3 Produkt

Produktseitig beschreiben, wie Abbildung 50 (S.113) zeigt, die genannten Punkte zur Visionserreichung einerseits das Durchführen von Marktanalysen, das Einholen von Feedback von externen Personen, das Durchführen von Workshops bzw. Testphasen mit (potentiellen) KundInnen, um Feedback einzuholen, den Markteinstieg und -ausbau durch einen externen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen sowie das Anbieten von (externen) Dienstleistungen.

Zu Beginn stehen hier aber Aussagen von GründerInnen, welche keine oder nur wenige Punkte zur Visionserreichung, abgesehen vom hohen persönlichen zeitlichen Einsatz, genannt haben. Beide Aussagen beschreiben, dass sie hinsichtlich der Steuerung der Visionserreichung nicht genügend Zeit hatten, da sie einerseits mit der Finanzierung des Projektes beschäftigt waren und sich andererseits in vielen operativen Kleinigkeiten verloren haben.

Unternehmen 29: *„Wir waren im täglichen Business gefangen und mussten uns mehr mit Förderanträgen sowie der Finanzierung und Verantwortung für die Mitarbeiter beschäftigen. Es hat keine speziellen Maßnahmen für die Visionserreichung gegeben, da wir damit zu kämpfen hatten, über Wasser zu bleiben. Wir waren mehr mit Projekten für die Bank beschäftigt und haben nicht so sehr an unserer Vision arbeiten können, wie wir uns das gewünscht hätten.“*

Unternehmen 20: *„Als Geschäftsführer macht man alles, was die anderen nicht machen. Ich war überall dort, wo ich gerade gebraucht wurde und hatte keine Zeit mir über die Strategie Gedanken zu machen. Beim nächsten Mal würde ich sicher einen Assistenten einstellen, der die ganze operative Verwaltung übernimmt.“*

- Marktanalyse

Es hat sich in der Analyse der Interviews gezeigt, dass bei nicht mehr bestehenden Unternehmen das Durchführen von Marktanalysen weniger oft beschrieben wird. Folgende Aussage ist allerdings die Ausnahme von der Regel und beschreibt die Durchführung von Marktstudien.

Unternehmen 28: *„Alle zwei Monate haben wir Patentrecherchen gemacht, ob sich irgendetwas Neues tut, um unsere Technologien auf bessere bzw. billigere Anbieter umzustellen. Wir haben etwaige bestehende Mitbewerber sehr genau beobachtet und verfolgt, wie sie sich entwickeln oder, ob es irgendwelche Hinweise auf neue Mitbewerber am Markt gibt.“*

Die folgenden Aussagen dieses Kapitels bestätigen allerdings, dass viele der nicht mehr bestehenden Unternehmen vom Markt überrascht wurden. Aus folgender Aussage geht hervor, dass die tatsächlich vorhandene Kundengruppe von der geplanten Kundenzielgruppe stark abgewichen ist und dass mit dem Produkt kein Geld verdient werden konnte.

Unternehmen 17: *„Der entscheidende Grund aufzuhören war, dass wir beim Ausprobieren erkannt haben, dass unsere Zielgruppe viel kleiner ist, als sich jeder von uns gedacht hatte. Jeder von uns war eigentlich sehr überrascht. Wir haben 20 User in unser Büro eingeladen und mit ihnen ein bisschen geredet. Daraus konnten wir dann schließen, dass die Zielgruppe nicht aus den Personen besteht, auf die unser damaliges Businessmodell abgezielt hat. Es wäre auf kurze Sicht einfach kein Geld zu machen gewesen, und auch auf lange Sicht wäre es sicherlich noch schwieriger gewesen.“*

Negative Markterfahrung können auch im Bereich des Vertriebs gemacht werden, indem z.B. eine Zielgruppe (hier zum Beispiel die staatlichen Behörden) definiert wird und hinterher erkannt werden muss, dass es in dieser Zielgruppe gerade als kleines Unternehmen schwer ist sich durchzusetzen.

Unternehmen 23: *„Anfänglich wollten wir unser Produkt an staatliche Behörden verkaufen, aber wir haben gelernt, dass es sehr schwer ist mit Behörden Geschäfte zu machen. Gründe dafür sind, dass diese sehr vorsichtig sind, keine schnellen Entscheidungen treffen und Großaufträge sind sowieso nicht sofort zu bekommen, außer man ist schon ein sehr großes Unternehmen.“*

Es kann aber natürlich auch sein, dass der geplante Verkaufspreis sehr stark vom Preis abweicht, den die KundInnen zu bezahlen bereit sind.

Unternehmen 18: *„Die Entscheidungsträger der Kunden haben sich sehr schwer getan, unser Produkt zu bewerten. Wir hatten rechnerisch einen Preis, aber von dem Preis, den der Kunde bereit gewesen wäre zu bezahlen, war unserer teilweise Welten davon entfernt. Das Produkt war einfach viel zu innovativ für den Kunden, dieses Problem hätten wir aber lösen können, wenn wir dieses Produkt technisch fertig entwickeln hätten können.“*

- Feedback von externen Personen

Hinsichtlich des Einholens des Feedbacks von externen Personen war es auffällig, dass dies nur Unternehmen der Phase 1 und keine Unternehmen der Phase 2 beschrieben haben. Folgende Aussage beschreibt das Einholen von Feedback durch die ehemaligen MentorInnen des AplusB-Zentrums der Inkubation sowie durch das Teilnehmen an Veranstaltungen am Wochenende.

Unternehmen 17: *„Wichtig war, den Status Quo des Projekts vor externen Personen (ehemalige Mentoren des AplusB-Zentrums) zu präsentieren. Externe Personen haben einen anderen Blickwinkel auf das Projekt als Gründer. Die haben einfach eine distanziertere Sichtweise und können uns Feedback geben, falls wir falsch unterwegs sind. Es geht irrsinnig schnell, dass man etwas vom Weg abkommt und in die falsche Richtung steuert. Durch das Feedback haben wir dann immer wieder das Wesentliche erkannt und konnten uns darauf konzentrieren. Wir haben uns immer die Zeit genommen, um an bestimmten Veranstaltungen teilzunehmen. Wir haben uns bewusst ein ganzes Wochenende Zeit genommen für ein Projekt, bei dem wir auch mit anderen Leuten über unsere Unternehmenssituation reden konnten. Dabei entstehen dann natürlich sehr viel gute Ideen.“*

In diesem Zusammenhang ist auch folgende Aussage interessant, weil sie die Verwendung von externen Personen als allgemein, unspezifisch und teuer beschreibt.

Unternehmen 23: *„Wir haben es mit externen Unternehmensberatern versucht, aber die sind zu allgemein und haben zu wenig spezifische Marktkenntnisse. Zudem ist es auch eine finanzielle Frage und bis jetzt haben wir noch keine guten Erfahrungen gemacht.“*

- Workshops bzw. Testphasen mit (potentiellen) KundInnen um Feedback einzuholen

Beim Einholen von Feedback von (potentiellen) KundInnen im Zusammenhang mit Workshops bzw. Testphasen ist auffällig, dass dieser Punkt kaum von Unternehmen der Phase 2 beschrieben wurde. In den folgenden zwei Aussagen wird aber sehr gut beschrieben, dass einerseits die Probleme von der Zielgruppe erhoben wurden und andererseits auch die Evaluierung des Produktes strukturiert durchgeführt wurde.

Unternehmen 16: *„Wir haben immer versucht, uns regelmäßig mit unserer Zielgruppe zu treffen und von ihnen entsprechenden Input zu bekommen. Wir haben versucht, zu erheben was ihre Probleme sind oder welche Probleme sich aus gewissen Situationen ergeben können.“*

Unternehmen 19: *„Mit dem Produkt selbst haben wir diverse Tests mit den Endkunden gemacht und auch getestet, wie sie die Software verwenden. Die Ergebnisse aus diesen Tests können durchaus auch als messbar bezeichnet werden, da wir zum Teil über Fragebögen evaluiert haben, ob die Leute verstehen, wie die Software zu verwenden ist.“*

Folgende Aussagen beschreiben jedoch, dass diese Unternehmen es verabsäumt haben, frühzeitig die KundInnen miteinzubeziehen und dadurch am Kunden vorbei entwickelt haben.

Unternehmen 17: *„Wir haben den Fehler gemacht, dass wir relativ lange gewartet haben, bis wir mit der Idee an die Öffentlichkeit gegangen sind und unsere potentiellen Kunden unser Produkt wirklich ausprobieren konnten. Wir waren eigentlich erst nach zwei Jahren soweit, den Leuten ein Produkt in die Hand zu geben, was für unsere Ansprüche gut genug war. Bei unserem neugegründeten Unternehmen testen wir das Produkt einfach viel früher mit den potenziellen Kunden. Somit sehen wir sofort, stimmt das, was wir uns erwarten, mit dem überein, was die Leute vom Produkt haben möchten?“*

Unternehmen 27: *„Wir hätten zur richtigen Zeit den Endkonsumenten stärker einzubeziehen sollen. Also in dem Sinne, dass wir nicht nur vorkonfigurierte Produkte anbieten hätten sollen. Wir haben blauäugig wie wir waren, einfach einmal angefangen.“*

- Marktausbau durch externen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen

Der Marktausbau durch einen externen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen ist wie auch bei den bestehenden Unternehmen weniger ausgeprägt. Folgende Aussage ist die einzige zu diesem Thema.

Unternehmen 28: *„Wir wollten unsere Vision erreichen, indem wir durch marktseitige Aktivitäten in Form von Vertriebspartnerschaften in den jeweiligen Ländern bzw. Regionen neue Märkte erschließen.“*

- Produktfremde (externe) Dienstleistung

Folgende Aussage beschreibt, dass durch das Anbieten von produktfremden (externen) Dienstleistungen mehr Umsatz generiert werden kann, aber jedoch durch den entsprechenden Ressourcenmehraufwand von der eigenen Grundvision abrückt.

Unternehmen 16: *„Wir hatten auch kleine Nebenprojekte, welche mit unserem Produkt nichts zu tun hatten. Wir wollten einfach die vorhandenen Ressourcen sinnvoll nutzen und mehr Umsatz generieren. Das ist dann immer größer und größer geworden und dadurch sind wir von unserer eigenen Grundvision abgerückt.“*

Folgende Aussage beschreibt, dass gerade dann überlegt wird, externe Dienstleistungen anzubieten, wenn das eigene Produkt in Frage gestellt wird und gleichzeitig Geld benötigt wird.

Unternehmen 18: *„Irgendwann beginnt man zu überlegen, ob das Produkt überhaupt realisiert werden soll oder ob vielleicht doch etwas ganz anderes gemacht werden soll. Jeder bringt dann seine Fähigkeiten ein und das Unternehmen bietet entsprechende Dienstleistungen an, um Geld zu generieren. Damit haben wir allerdings erst sehr spät angefangen.“*

Eine ganz andere Begründung für das Anbieten von externen Dienstleistungen bietet folgende Aussage. Die Überlegung hier ist, primär mit Dienstleistungsentwicklung Geld zu verdienen, um sich damit in weiterer Folge die Produktentwicklung finanzieren zu können.

Unternehmen 26: *„Eigentlich wollten wir zuerst einmal als Dienstleister gut verdienen und dann langsam mit der Produktentwicklung beginnen. Das Endziel wäre gewesen, komplett auf die eigenen Produkte umzusteigen, weil Produkte einfach besser skalierbar sind als Dienstleistungen. Unser Konzept war, dass wir sparsam leben. Mit dem übrig gebliebenen Geld betreiben wir eben Produktentwicklung. Dadurch haben wir, glaube ich, im Vergleich zu anderen, sehr viel weniger Risiko genommen.“*

4.2.1.2 Grundwerte

Ziel dieses Kapitel ist die Beantwortung der folgenden zwei Subforschungsfragen:

- Welche Grundwerte hatten nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?
- Wie erreichten nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation, dass die von Ihnen definierten Grundwerte im Unternehmen auch gelebt wurden?

4.2.1.2.1 Beschreibung der Grundwerte

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage: Welche Grundwerte hatten nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?, haben sich in der Analyse der Interviews ähnlich wie bei den bestehenden Unternehmen drei verschiedene Grundverständnisse über Grundwerte hervorgebildet. Es handelt sich dabei, wie in Abbildung 51 (S.118) dargestellt, um Grundwerte, die GründerInnen von den MitarbeiterInnen erwarten, um Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen und um Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern.

Einleitend dienen aber folgende Aussagen, die beschreiben, dass sich Grundwerte erst im Laufe der Zeit entwickeln.

Unternehmen 16: *„Die Grundwerte sind nach und nach entstanden. Je mehr man sich mit seiner Idee oder mit dem Unternehmen auseinandersetzt, umso mehr entwickeln sich Dinge wie Grundwerte. Am Anfang haben wir uns über Grundwert nicht so viele Gedanken gemacht.“*

Unternehmen 25: *„Wir haben ein Jahr nach Austritt aus dem Inkubator mit den ersten fünf Mitarbeitern im Rahmen eines Workshops ein Leitbild erstellt. Dabei ging es um das Miteinander, also wie wir mit Kunden und mit uns untereinander umgehen und was unsere Ziele sind.“*

4.2.1.2.1.1 Grundwerte, die GründerInnen von den MitarbeiterInnen fordern

Die genannten Grundwerte, die GründerInnen von ihren MitarbeiterInnen verlangen, sind im Folgenden aufgelistet, wobei vereinzelte Punkte durch Aussagen von GründerInnen näher beschrieben werden.

- Höflichkeit

Unternehmen 22: *„Ein gewisser Umgangston war als Grundwert im Unternehmen schon sehr wichtig.“*

- Lebenslanges Lernen

Nächste Aussage ist insofern interessant, weil sie beschreibt, dass es in einem kleinen Jungunternehmen sehr oft der Fall ist, dass MitarbeiterInnen regelmäßig neue Bereiche kennenlernen müssen und sie damit einerseits eine gewisse Offenheit, andererseits aber natürlich auch eine Bereitschaft für die ständige Weiterbildung haben sollten.

Unternehmen 17: *„Die Bereitschaft zu lernen, nicht mit Schallklappen durch die Welt zu gehen, vielleicht auch einmal in neue Bereiche reinzuschnuppern und neue Bereiche auszuprobieren, waren unsere Grundwerte. Genau das ist es, was in einem Jungunternehmen benötigt wird.“*

- Spaß

Spaß als Grundwert zu definieren wird hier einerseits mit Spaß an der Arbeit beschrieben, andererseits auch damit, dass man sich auf menschlicher Ebene gut mit seinem Team versteht.

Unternehmen 27: *„Ein wichtiger Punkt für uns war, dass jeder wirklich Spaß hat an dem, was er tut.“*

Unternehmen 17: *„Natürlich ist es für uns wichtig, dass es auf der menschlichen Ebene passt. Dass wir zum Beispiel nach der Arbeit einmal gemeinsam wo hingehen und eine ‚Gaudi‘ haben.“*

- Offenheit

Den Grundwert der Offenheit beschreibt folgende Aussage nicht nur damit, Probleme durch offene Kommunikation rechtzeitig zu erkennen und zu lösen, sondern auch damit, finanzielle Einsparungen durch diese Problemlösungsstrategie zu erzielen.

Unternehmen 18: *„Mir ist es lieber, offen zu kommunizieren, wenn es irgendwo ein Problem gibt, als es zu verschleppen. Am Ende kostet es sonst nur Geld.“*

- Qualität

Unternehmen 20: *„Ein Grundwert war für uns die Qualität der Mitarbeiter.“*

- Pünktlichkeit

Unternehmen 22: *„Eine gewisse Pünktlichkeit ist ein Grundwert, der uns wichtig war und den wir auch schriftlich festgehalten haben.“*

4.2.1.2.1.2 Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen

Im folgenden Absatz werden die Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen aufgelistet:

- Gleichberechtigung

Unternehmen 19: *„Uns war es wichtig, fair gegenüber den Mitarbeitern zu sein, sowie Spaß an der Arbeit zu haben. Wir haben die Arbeit im Team wirklich genossen und sind intern auch gut befreundet gewesen.“*

- Vertrauen

Unternehmen 29: *„Mich hat es sehr gestört, wenn das Vertrauen untergraben worden ist. Streitereien usw. habe ich aus persönlicher und auch aus wirtschaftlicher Sicht als unnötig empfunden, weil dadurch so viel positive Energie und Substanz verloren gegangen ist. Mich mit starken Egos zu streiten, war sicher nicht der Grund, warum ich selbstständig werde. Ein Grundprinzip von mir war, die Leute so zu akzeptieren, wie sie sind und das Beste aus ihnen herauszuholen.“*

- Freiheit

Freiheit wird in diesem Zusammenhang mit der für Jungunternehmen typisch flachen Hierarchie verstanden. Diese Aussage beschreibt auch, dass sich dieses Unternehmen als gemeinsames Team und nicht über eine ChefIn-MitarbeiterIn-Beziehung, definiert hat.

Unternehmen 22: *„Es gab keine Hierarchie, keine Chef-Mitarbeiter-Beziehung, sondern wir waren ein Team, auch wenn die Mitarbeiter von uns bezahlt wurden.“*

Zentral ist für Jungunternehmen auch ein angenehmes Arbeitsklima. Gerade als Jungunternehmen ist zu Beginn oft nur ein kleines Team vorhanden und man verbringt viel Zeit gemeinsam. Daher ist es nur logisch, in einem guten Arbeitsklima arbeiten zu wollen,

zumal sich die Gründerin oder der Gründer die MitarbeiterInnen selbst aussuchen kann und das Arbeitsklima nach den eigenen Wünschen entsprechend gestalten kann.

Unternehmen 19: *„Ein gutes Arbeitsklima war uns schon sehr wichtig. Aber in die Richtung Grundwerte haben wir uns nie richtig Gedanken gemacht. Das war eher so, wie es sich ergeben hat, und mit dem Stil waren wir zufrieden.“*

4.2.1.2.1.3 Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern

Abschließend werden in diesem Kapitel die Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern beschrieben.

- Wertschätzung

Folgende Aussage beschreibt das Erreichen einer höheren Sympathie des eigenen Unternehmens durch eine hohe Wertschätzung den KundInnen gegenüber.

Unternehmen 27: *„Also mir war das Service und die Wertschätzung dem Kunden gegenüber sehr, sehr wichtig. Egal was die wollten, ich habe geantwortet und versucht, mit ihnen zu reden, wenn etwas nicht machbar war. Ich glaube, allein dadurch haben wir unsere Marke extrem sympathisch gemacht.“*

- Zuverlässigkeit

Unternehmen 17: *„Terminreue und Verlässlichkeit waren auf alle Fälle Grundwerte unseres Unternehmens. Daher war es uns wichtig, gegenüber dem Kunden offen zu sein. Bei vielen Unternehmen ist die Kommunikation mit dem Kunden ein großes Problem und daher sind wir sehr bemüht gewesen, dass diese bei uns passt.“*

- Nachhaltigkeit

Unternehmen 26: *„Wir haben schon versucht, die Kunden und Projekte so auszuwählen, dass etwas Längerfristiges daraus entstehen könnte. Wir haben nicht nur versucht, einmalig schnell einen hohen Stundensatz zu bekommen, sondern hatten immer im Hinterkopf, dass wir in die Branchen mit Potential kommen. Mit zunehmender Zeit traut man sich dann eher weniger und versucht das zu festigen, was schon da ist.“*

- Kooperation

Die Kooperation mit externen Stakeholdern kann in zwei Richtungen ausgeprägt sein. Einerseits kann die Kooperation auf die KundInnenbezogen sein, in dem etwas gemeinsam mit den KundInnen erarbeitet wird.

Unternehmen 16: *„Wir wollten immer mit den Kunden arbeiten und gemeinsam was schaffen. Wir waren auch ständig mit Kunden in Kontakt, wodurch wir gemerkt haben, was ihre Probleme sind.“*

Andererseits kann die Kooperation auch auf mögliche MitbewerberInnen bezogen sein. Ziel ist es dabei, durch die Partnerschaften einen Vorteil gegenüber Dritten zu erlangen.

Unternehmen 24: *„Am Anfang haben wir eine Art schriftliche Firmenethik formuliert. In der Praxis sind wir dem Prinzip von meinen Business Angel gefolgt, nämlich keine verbrannte Erde zu hinterlassen. Also keine Feindschaften, sondern Kooperationen, wo es nur möglich ist. Das ist durchaus interessant gewesen, weil wir am Ende mit dem am Anfang vermeintlich schärfsten Mitbewerber beinahe eine Kooperation zustande gebracht hätten.“*

- Ehrlichkeit

Unternehmen 21: *„Wir haben das sehr genau genommen und ein Corporate Social Responsibility Konzept ausgearbeitet. Viele Dinge waren vielleicht zu gutgläubig angedacht und wer weiß, ob sich alle hätten umsetzen lassen. Da ich aber bereits in vielen Firmen gearbeitet habe, waren mir die Themen Mitarbeiter, Wirkung nach außen und Ehrlichkeit sehr wichtig.“*

- Qualität

Auch die Qualität als definierender Grundwert kann in zwei Richtungen beschrieben werden. Diese beiden Aussagen beziehen sich dabei klar auf das Erreichen einer hohen Qualität des eigenen Produktes.

Unternehmen 17: *„Ein weiterer Grundwert war es natürlich, qualitativ hochwertige Produkte abzuliefern.“*

Unternehmen 26: *„Wir haben für uns intern einen ziemlich hohen Qualitätsanspruch als Grundwert definiert und es auch meistens geschafft, dass die Kunden vollauf zufrieden sind. Wir wollten also immer das Maximale für den Kunden erreichen. Wir wollten nicht nur den maximalen Gewinn für uns herausholen, sondern versuchen, eine Win-Win Situation zu schaffen.“*

- Transparenz

Der letzte genannte Punkt bezieht sich auf die Transparenz des eigenen Geschäftsmodells.

Unternehmen 26: *„Als Grundwert war mir wichtig, dass wir ein transparentes Geschäftsmodell haben.“*

4.2.1.2.2 Maßnahmen zur Erreichung der Grundwerte

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage: Wie erreichten nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation, dass die von Ihnen definierten Grundwerte im Unternehmen auch gelebt wurden? hat sich in der Analyse der Interviews gezeigt, dass es – wie Abbildung 52 (S.124) zeigt – vier verschiedene Strategien dafür gibt. Es handelt sich dabei um die Auswahl der MitarbeiterInnen, um mündliches bzw. schriftliches Vermitteln von Grundwerten sowie um das Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte.

4.2.1.2.2.1 Auswahl der MitarbeiterInnen

Folgende Aussage beschreibt, dass es nicht so einfach ist, den MitarbeiterInnen die Grundwerte zu vermitteln. Es wird versucht, über das Bewerbungsgespräch die Grundwerte von potentiellen MitarbeiterInnen zu erkennen und diesen die eigenen Grundwerte zu kommunizieren. Jedoch zeigt die Aussage auch klar, dass es schwierig ist, die Grundwerte in nur einem Gespräch aufeinander abzustimmen. Daher ergibt es sich für gewöhnlich erst später im Berufsalltag, inwiefern MitarbeiterInnen und Unternehmen wirklich zueinander passen.

Unternehmen 18: *„Die Vermittlung der Grundwerte ist kein einfacher Punkt. Ich versuche das beim Jobinterview und beim Kennenlernen. Da wird über Eigenheiten, Vorlieben und Arbeitsweisen gesprochen. Da merkt man schnell, ob es funktioniert oder nicht. Die Realität kann dann natürlich dennoch eine ganz andere sein. Auch gegenüber externen Stakeholdern geht die Vermittlung der Grundwerte über das Gespräch (z.B. über ein Telefonat). Interessanter ist dann die Realität, wenn im Team Leute anders arbeiten und daher die Motivation leidet, sich Kunden beschweren oder generell die Arbeit dadurch behindert wird.“*

Die nächste Aussage geht sogar noch einen Schritt weiter und beschreibt die Zusammenstellung des Teams in der Form, dass die MitarbeiterInnen entsprechend dem Kundenquerschnitt ausgesucht werden.

Unternehmen 21: *„Wir haben uns viele Gedanken über die Firmenwerte gemacht. Daher sollten auch die Mitarbeiter den Querschnitt der Konsumenten abbilden und im Team auch Migranten, Moslems und Laktoseintolerante dabei sein.“*

4.2.1.2.2.2 Mündliches Vermitteln von Grundwerten

Die erste Aussage beschreibt die mündliche Vermittlung der Grundwerte in Form von täglichen, routinemäßigen Besprechungen.

Unternehmen 17: *„Generell wurden die Grundwerte offen kommuniziert, sodass jeder im Team die Werte grundsätzlich gekannt hat. Wir hatten jeden Morgen Stand-up-Meetings. Dort wurden die Werte implizit angesprochen, ob sich die Deadline hinsichtlich*

Verlässlichkeit ausgeht, ob es Unklarheiten gibt hinsichtlich Kommunikation, oder ob jemand Hilfe benötigt hinsichtlich Qualität.“

Die zweite Aussage beschreibt, dass zwar die Grundwerte schriftlich formuliert wurden, diese aber nur durch mündliches Vermitteln wirklich den MitarbeiterInnen vermittelt werden können.

Unternehmen 28: *„Die Grundwerte sind vielleicht irgendwo einmal aufgeschrieben worden, aber im Prinzip ergibt sich die Übermittlung durch Gespräche. Ich glaube, es würde auch keinen Sinn machen, die Grundwerte nur schriftlich zu formulieren.“*

4.2.1.2.2.3 Schriftliches Vermitteln von Grundwerten

Grundwerte schriftlich aufzuschreiben und aufzuhängen ist eine Sache. Interessant ist auch, was passiert, wenn diese nicht eingehalten werden. Folgende Aussage beschreibt diese Situation und löst diese durch kleine finanzielle Strafen.

Unternehmen 22: *„Wir hatten ganz klare Spielregeln, welche wir im Büro aufgehängt haben und die waren einzuhalten. Dadurch, dass sie in schriftlicher Form vorlagen, waren sie für jeden klar nachvollziehbar. Zudem haben wir bei Nichteinhalten von Pünktlichkeit für ‚das zu spät kommen‘ zum Beispiel ‚Späße‘ gemacht, dass pro Minute ein Euro zu zahlen ist.“*

Bei der Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern beschreibt folgende Aussage die direkte bzw. indirekte Vermittlung der Grundwerte per E-Mail.

Unternehmen 18: *„Bei externen Stakeholdern geht die Vermittlung der Grundwerte auch über die Formulierung einer E-Mail. Der Kunde merkt indirekt, wie gearbeitet wird, wenn er sieht, dass schnell, langsam oder gar nicht geantwortet wird.“*

4.2.1.2.2.4 Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte

Um die definierten Grundwerte im Jungunternehmen an die jeweiligen MitarbeiterInnen zu vermitteln, wird bei diesen Unternehmen beschrieben, dass diese eine Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte schaffen wollten. Die genannten Möglichkeiten für das Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte sind dabei das Vorleben der Grundwerte durch die GründerInnen, der enge Kontakt mit MitarbeiterInnen sowie die Motivation der MitarbeiterInnen.

- Vorleben der Grundwerte durch die GründerInnen

Das Vorleben der Grundwerte ist ein zentraler Punkt bei der Vermittlung der Grundwerte. Folgende Aussage beschreibt gut, dass Grundwerte nur dann in einem Unternehmen wirklich gelebt werden können, wenn die MitarbeiterInnen auch das Gefühl haben, dass die Grundwerte von den GründerInnen selbst eingehalten werden.

Unternehmen 28: *„Wenn man mit seinen Mitarbeitern redet, weiß man relativ schnell Bescheid, ob sie ihrem Management glauben, dass es die Grundwerte einhält. Wir kennen, glaube ich, alle Beispiele, wo zwar die Unternehmenswerte irgendwo definiert sind, die Mitarbeiter aber nie das Gefühl haben, dass diese auch in irgendeiner Form gelebt werden.“*

Gerade in einem personell kleinen Team ist es dabei aber nicht so schwer, die Vision seitens der GründerInnen vorzuleben, da regelmäßig Kontakt mit den MitarbeiterInnen besteht.

Unternehmen 20: *„Die Grundwerte müssen vorgelebt werden und die Mitarbeiter müssen das annehmen und lernen. Das geht nicht von heute auf morgen. Bei einer kleinen Teamgröße ist es nicht so schwer, die Grundwerte vorzuleben. Start-Up-Mitarbeiter sind gerade zu Beginn sehr viel intensiver am Puls des Unternehmens und bekommen dadurch alles inkl. der Grundwerte viel stärker mit.“*

Gerade durch den laufenden, engen und teilweise auch informellen Kontakt (z.B. bei Kaffeepausen) der GründerInnen mit den MitarbeiterInnen bzw. der MitarbeiterInnen untereinander, überträgt sich eine Firmenkultur automatisch.

Unternehmen 19: *„Wir haben diese Grundwerte nicht von außen diktiert, sondern effektiv gelebt, sei es bei den täglichen gemeinsamen Kaffeepausen, als auch bei der Arbeit. Es war immer ein Gesprächsklima auf Augenhöhe, Kritik bzw. Feedback von unseren Mitarbeitern wurde ernst genommen und in weiterer Folge bei Entscheidungen berücksichtigt.“*

Es wird auch beschrieben, dass es letztlich natürlich auch von den MitarbeiterInnen selbst abhängt, die vermittelten Grundwerte auch tatsächlich zu respektieren.

Unternehmen 23: *„Schlussendlich hängt es von den Angestellten ab, dass diese die Grundwerte und Erwartungen auch mitbekommen, umsetzen und an den Kunden weitervermitteln.“*

- Motivation der MitarbeiterInnen

Natürlich werden Teamwerte auch sehr gut durch das Durchführen von arbeitsbezogenen Teamevents (z.B. Workshops) oder auch nicht arbeitsbezogenen Teamevents (z.B. gemeinsame Ausflüge) übertragen. Diese Aussage beschreibt auch, dass es von zentraler Bedeutung ist, die Harmonie in einem Team durch Moderation und Motivation hochzuhalten.

Unternehmen 29: *„Damit die Harmonie im Team aufrechterhalten blieb, bin ich in Richtung Moderation und Motivation gegangen. Wir sind zu Teamevents gefahren und haben mit unseren Mitarbeitern auch viel privat unternommen. Das Ganze ist aus einem Studierendenprojekt herausgewachsen und so haben wir uns von Grund auf gut verstanden.“*

Aber leider sind ein paar Sandkörner ins Getriebe gekommen und teilweise sind die Emotionen hochgekocht. Wenn etwas nicht geklappt hat, haben wir versucht, die Dinge sachlich zu betrachten und Abstand von persönlicher Kritik zu nehmen, um Optionen zur Verbesserung für die vorherrschende Situation zu finden. Das hat gut funktioniert. Unsere Mitarbeiter liebten es, bei uns zu arbeiten, wir haben von ihnen auch viel positives Feedback bekommen.“

Die Durchführung von nicht arbeitsbezogenen Teamevents bietet sich vor allem beim Erreichen von definierten Teamzielen an.

Unternehmen 17: *„Bei uns im Unternehmen haben wir kleine Meilensteine gefeiert, indem wir zum Beispiel gemeinsam Essen waren oder einmal einen gemeinsamen Ausflug gemacht haben.“*

4.2.2 Boundary System

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Beantwortung der Subforschungsfrage: Inwiefern setzen sich technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation einschränkend Grenzen?

Dieses Kapitel bezieht sich auf interne, das bedeutet, von UnternehmerInnen selbst gesetzte Grenzen. Die Aussagen dazu beziehen sich auf die MitarbeiterInnen, die GründerInnen, das Produkt sowie auf finanzielle Grenzen (siehe Abbildung 53 (S.129)).

4.2.2.1 MitarbeiterInnen

Im Folgenden wird, wie auch Abbildung 54 (S.130) zeigt, das Setzen der Grenzen anhand der Ressourcenverfügbarkeit von Personal, anhand der MitarbeiterInnen bei Nichteinhalten der Grundwerte sowie anhand der Unternehmensgröße beschrieben.

- Ressourcenverfügbarkeit von Personal

Interessant ist, dass GründerInnen von nicht mehr bestehenden Unternehmen im Gegensatz zu bestehenden Unternehmen kaum Grenzen nannten, die sie sich hinsichtlich der Ressourcenverfügbarkeit von MitarbeiterInnen setzten. Dies lässt sich auch dadurch erklären, dass diese Gruppe oft Situationen beschrieben hat, in denen sie keine bzw. nur wenig MitarbeiterInnen hatten. Am ehesten haben sich diese GründerInnen aus Ressourcengründen bei den Teilnahmen an Businessplanwettbewerben eingeschränkt.

Unternehmen 23: *„Bei der Teilnahme an Businessplanwettbewerben ist die Frage, wie viel Aufwand hineingesteckt werden muss. Wenn du gewinnst, bekommst du zwar nicht viel Geld, aber dein Produkt wird ein bisschen bekannter.“*

- MitarbeiterInnen halten sich nicht an Vorgaben bzw. Grundwerte

Durch die oben beschriebenen Erklärungen ist es daher auch logisch, dass sich nicht mehr bestehende Unternehmen kaum disziplinäre Grenzen hinsichtlich der MitarbeiterInnen gesetzt haben, weil sie zumeist kaum über MitarbeiterInnen verfügten. Folgende Aussage beschreibt jedoch einen Fall, bei dem es um die Überschreitung solcher Grenze geht.

Unternehmen 24: *„Wir mussten unseren ersten Mitarbeiter kündigen, weil er versucht hat, sich hauptsächlich selbst zu verwirklichen und sich nicht an unsere Zielvorgaben hinsichtlich der Entwicklung gehalten hat. Das war eine Art Grenze für uns.“*

4.2.2.1.2 GründerInnen

Ähnlich wie bei noch bestehenden Unternehmen setzten sich auch die GründerInnen von nicht mehr bestehenden Unternehmen keine Grenzen hinsichtlich der Verwendung ihrer eigenen zeitlichen Ressourcen. Dies deckt sich daher mit den Aussagen, die Vision vor allem mit hohem zeitlichem Einsatz erreichen zu wollen.

4.2.2.1.3 Produkt

Sich selbst setzende Grenzen hinsichtlich des Produktes werden in Zusammenhang mit einer Marktfokussierung, einer kundenorientierten produktfokussierten Entwicklung, der internen Produktentwicklung oder der jeweiligen Zielregion beschrieben. Weiters können produktseitige Grenzen damit beschrieben werden, dass keine externen produktfremden Dienstleistungen angeboten werden sollen oder sich das Unternehmen eine zeitliche Grenze für den Markteintritt sowie für den Vertrieb setzt. Siehe dazu auch Abbildung 54 (S.132).

Folgende Aussage beschreibt, dass dieses Unternehmen sich niemals Gedanken über etwaige Produktgrenzen aufgrund von laufenden Problemen gemacht hat.

Unternehmen 20: *„Wir hatten eigentlich kaum Zeit, uns mit den jeweiligen Grenzen unseres Produktes zu beschäftigen, weil es eigentlich die ganze Zeit Probleme gegeben hat. Wir waren die ganze Zeit am ‚Feuer löschen‘ und hatten daher nicht die Ressourcen, uns aktiv bezüglich möglicher Grenzen Gedanken zu machen.“*

- Marktfokussierung

Marktfokussierung wurde bei nicht mehr bestehenden Unternehmen deutlich weniger oft beschrieben als bei noch bestehenden Unternehmen. Folgende Aussagen bestätigen, dass es sich im Nachhinein oft als ein Fehler herausgestellt hat. Speziell die Verlockung, ein Produkt für ‚alle‘ bzw. eine ‚eierlegende Wollmilchsau‘ zu entwickeln, ist hier sehr gefährlich.

Unternehmen 23: *„Am Anfang haben wir uns keine Grenzen gesetzt, das war ein Fehler. Wir haben gedacht, das ist ein Produkt für die gesamte Welt und wir können sowieso alles machen.“*

Einerseits ist natürlich keine Marktfokussierung hinsichtlich der Entwicklung gefährlich, weil versucht wird etwas für ‚alle‘ zu entwickeln. Andererseits ist eine fehlende Marktfokussierung seitens Marketing und Vertrieb extrem ressourcenbindend sowie zeitaufwendig.

Unternehmen 16: *„Wir haben uns gleichzeitig auf Firmen- und Privatkunden gestürzt. Besser wäre es gewesen, sich auf eine Gruppe zu konzentrieren und bei dieser den Vertrieb vernünftig zu etablieren, anstatt zu versuchen, alle gleichzeitig zu bedienen. Wir haben in dem Sinne das Geschäftsmodell zu wenig evaluiert.“*

- Produktfokussierte kundenorientierte Entwicklung

Ähnlich wie bei der Marktfokussierung ist das Verständnis für produktfokussierte kundenorientierte Entwicklung weniger oft beschrieben worden als bei noch bestehenden Unternehmen.

Unternehmen 17: *„Eine Grenze war der Funktionalitätsumfang. Dabei haben wir uns vorgenommen, zuerst einmal einen Teil des Funktionsumfangs herzustellen und erst, wenn der Teil einmal funktioniert, weiter zu planen.“*

Folgende Aussage beschreibt, dass zu viel externes oder internes Feedback, zu einer starken Detailfixierung führen kann, obwohl es sehr wichtig ist, sich auf die wesentlichen Dinge fokussiert zu bleiben.

Unternehmen 18: *„Man neigt dazu, sich zu verlieren, wenn so viele Ideen durch internes oder externes Feedback eingebracht werden und die noch dazu alle verfolgen möchte. Deshalb haben wir uns entschieden, unsere Marketing- und Entwicklungsaktivitäten auf den Bereich zu konzentrieren, indem wir gerade das beste Feedback bekommen haben. Wir waren immer offen, haben uns wirklich viel angehört, durchgerechnet und evaluiert. Wir haben uns dann aber bewusst entschieden, gewisse Sachen nicht wahrzunehmen, haben aber versucht, uns diese Dinge für später offen zu halten.“*

Während obige Aussage beschreibt, dass dieses Unternehmen es geschafft hat, nicht alle Feedbackideen (gleichzeitig) lösen zu wollen und sich dementsprechend abzugrenzen, beschreibt nächste Aussage die Folgen, wenn genau das nicht funktioniert.

Unternehmen 16: *„Am Anfang war die Grundidee nicht so umfangreich, sie ist aber durch verschiedenste externe Inputs immer umfangreicher geworden, da wir versucht haben, uns immer an das Feedback anzupassen.“*

Folgende Aussage beschreibt sehr detailliert, dass sich dieses Unternehmen zu sehr auf Förderungen fokussiert und dabei die Kundenbedürfnisse komplett vernachlässigt hat.

Unternehmen 22: *„Das Thema Kunde ist bei uns lange Zeit ausgeblendet worden. Wir sind 1 ½ Jahre in der Ecke gesessen, haben programmiert und entwickelt. Wir haben nicht wirklich daran gedacht, auch mit Kunden zu reden, die das dann kaufen sollen. Wir wollten Fördermittel akquirieren und haben uns daher immer an den Förderrichtlinien orientiert. Im Nachhinein würde ich das in der Art und Weise zu dem Zeitpunkt nie wieder tun. Es war immer dieses ‚Jetzt reicht ihr dort ein‘ und ‚Jetzt reicht ihr dort ein‘, also sehr weit entfernt vom tatsächlichen Business. Das hat uns in vielen Punkten stark limitiert. Mit meinem jetzigen Erfahrungsstand sehe ich es als oberstes Ziel, zum Kunden zu gehen und Umsätze zu generieren. Ich würde mich auf die paar Dinge fokussieren, die auch nach außen hin einen Mehrwert generieren.“*

Die Gefahr, sich in der Produktentwicklung zu verlieren, gibt es auch, falls die strategische Planung zu einem falschen Zeitpunkt stattfindet.

Unternehmen 17: *„Wir haben uns auf einer Business Angel Börse angemeldet und daraufhin haben sich Investoren bei uns gemeldet. Wir waren dann natürlich sofort voller Euphorie, haben dann aber extrem viel Zeit damit verbracht, den Investoren zuzuarbeiten und irgendwelche Unterlagen auszuarbeiten. Im Endeffekt haben wir den falschen Zeitpunkt für Investorengespräche gewählt und das hat dazu geführt, dass das Produkt auf der Strecke geblieben ist. Zudem bestand das Team am Ende nur noch aus uns zwei Gründern und wir haben nebenher auch noch Vollzeit gearbeitet, daher hat es natürlich am Produkt selbst weitere Abstriche gegeben.“*

Eine weitere Form fehlender strategische Produktfokussierung ist, dass Investitionen falsch durchgeführt wurden.

Unternehmen 27: *„Wir haben eine Förderung bekommen, mit der wir einen Webshop finanziert haben. Im Nachhinein gesehen hätten wir das Geld aber anders verwenden sollen. Wir hätten uns auf die Produktentwicklung konzentrieren sollen und parallel dazu ins Silicon Valley fliegen sollen, um die nächste Investitionsrunde an Land zu ziehen.“*

- Keine bzw. nur minimal externe produktfremde Dienstleistung anbieten

Das Setzen von Grenzen hinsichtlich des Anbietens von produktfremden Dienstleistungen ist bei nicht mehr bestehenden Unternehmen wenig ausgeprägt.

Unternehmen 23: *„Wenn ein Kunde zum Beispiel eine Webseite möchte, könnten wir das auch erledigen, aber wir leiten ihn dann einfach nur zu den richtigen Kontakten in unserem Netzwerk weiter und arbeiten nicht selber daran.“*

Folgende Aussage beschreibt eine fehlende produktfokussierte kundenorientierte Entwicklung durch das fehlende Setzen von Grenzen hinsichtlich des Anbietens von externen produktfremden Dienstleistungen, auch wenn durch diese Umsatz geniert wurde.

Unternehmen 16: *„Wir hatten mehrere kleinere Nebenprojekte, die eigentlich mit unserer Idee nichts zu tun hatten. Wir wollten nur unsere Ressourcen sinnvoll nutzen und ein wenig Umsatz zu generieren. Sinnvoller wäre es, im Nachhinein gesehen, aber gewesen, sich mehr auf das eigene Produkt zu spezialisieren.“*

- Regionale Grenzen

Regionale Grenzen wurden von nicht mehr bestehenden Unternehmen sehr häufig gesetzt. Diese Grenzen beziehen sich teilweise auf die Bundesländer Österreichs. Wenn das nicht der Fall ist, beziehen sie sich meistens auf ganz Österreich oder teilweise auch auf den deutschsprachigen Raum.

Unternehmen 16: *„Grenzen haben wir uns auch lokal gesetzt. Wir haben versucht, zuerst einmal in Kärnten unsere Zielgruppe zu erreichen und danach wollten wir versuchen, in den benachbarten Bundesländern Kunden zu akquirieren.“*

Unternehmen 19: *„Wir wollten am Anfang auf dem deutschen und österreichischen Markt starten, weil wir einfach gemerkt haben, dass das Produkt nicht ohne anschließende Beratung verkauft werden kann.“*

Unternehmen 21: *„Wir hatten eine regionale Grenze bzw. sprachliche Grenze. Daher wollten wir mit dem deutschsprachigen Raum beginnen.“*

Folgende Aussage beschreibt in diesem Zusammenhang auch, dass eben genau diese regionalen Grenzen zu einer starken Limitierung dieser Unternehmen geführt haben.

Unternehmen 22: *„Wir haben für uns selbst gesagt ‚wir bleiben in Österreich, Österreich ist unser Markt‘. Das war sicher der größte Fehler, den wir machen konnten, weil es uns im gesamten Denken limitiert hat. Im Endeffekt hat es uns nicht dorthin gebracht, wo wir hin wollten. Das Ziel wäre es nämlich gewesen etwas Wachsendes und Großes aufzubauen.“*

- Zeitliche Grenze für Markteintritt

Sich eine zeitliche Grenze für den Markteintritt zu setzen ist eine Sache, diese dann auch tatsächlich einzuhalten, ist eine andere. Die folgende Aussage beschreibt diesen Sachverhalt sehr gut und außerdem auch, dass das Schließen eines Unternehmens eine sehr schwere Entscheidung ist, da die Betroffenen meist schon sehr viel Zeit, Geld und Energie investiert haben.

Unternehmen 21: *„Innerhalb von zwei Jahren wollten wir mit unserem Projekt durchstarten, dieser geplante Zeitraum hat aber nicht gereicht. Wir haben ihn dann immer weiter gestreckt, da wir bereits sehr viel Zeit, Arbeit und Geld in das Projekt investiert hatten. Es gab natürlich immer wieder Zeitverzögerungen, aber keiner konnte sich am Anfang vorstellen, wie lange alles dauern wird. Als wir dann gesehen haben, dass es auch mit der Finanzierung nicht funktioniert, standen wir vor der Entscheidung, ob wir das ganze Projekt aufgeben oder doch weiter machen. Die Entscheidung, ein laufendes Projekt aufzugeben, fällt jedem Unternehmer schwer.“*

4.2.2.1.4 Finanziell

Finanzielle Grenzen werden in dieser Gruppe sehr oft beschrieben und im Folgenden, wie in Abbildung 56 (S.135) dargestellt, in Grenzen hinsichtlich des Mindestumsatzes und hinsichtlich der Ausgaben unterteilt.

- Mindestumsatz

Folgende zwei Aussagen beschreiben einen Mindestumsatz zu einem definierten Zeitpunkt als eine finanzielle Grenze. Die zweite Aussage beschreibt sehr gut, dass dieses Unternehmen die Produktentwicklung dann tatsächlich aufgeben hat und sich auf das Anbieten von externen Dienstleistungen fokussiert hat.

Unternehmen 19: *„Wir haben natürlich auch Pläne hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung gehabt. Wir haben uns dann die Grenze gesetzt, dass wir zu einem definierten Zeitpunkt einen gewissen Umsatz machen wollen.“*

Unternehmen 26: *„ Wir haben begonnen, externe Dienstleistungen anzubieten, weil wir unseren geplanten Umsatz nicht generieren konnten. Wir waren damals schon beide Familienväter, aber irgendwann muss die Start-up-Phase beendet werden und Umsatz generiert werden. Es geht einem irgendwann die Motivation aus, um zu sagen, ich arbeite jetzt wieder ein Jahr ohne Bezahlung für ein neues Projekt.“*

Folgende Aussage bestätigt die Gefahr, dass Grenzen oder Ziele immer wieder nach hinten verschoben werden.

Unternehmen 27: *„Am Anfang haben wir uns Grenzen hinsichtlich des Umsatzes gesetzt und gesagt, wenn wir bis dorthin nicht eine gewisse Summe erreicht haben, können wir das Projekt als gescheitert betrachten. Aber das haben wir dann natürlich immer weiter hinausgeschoben und irgendwann war das Ziel so weit weg, dass wir es schon fast vergessen haben. Wir haben das Projekt auch nicht wegen des Geldes begonnen, sondern weil es uns Spaß gemacht hat und finanziell ist sich alles soweit ausgegangen. Aber im Nachhinein haben wir uns da klar selbst angelogen.“*

- Ausgaben

Eine sehr oft beschriebene Grenze ist es, die Kosten hinsichtlich der Ausgaben zu begrenzen und diese so niedrig wie nur möglich zu halten. Folgende Aussage geht darauf ein, dass die GründerInnen noch Studierende waren und es daher gewohnt waren, die Kosten für ihren Lebensunterhalt so niedrig wie möglich zu halten und sie dieses Verhalten dann auf das Unternehmen übertragen haben.

Unternehmen 17: *„Nachdem wir noch studiert haben, war die Finanzierung von uns persönlich kein großes Thema, weil jeder von uns noch vom Studium gewohnt war, mit wenig zu leben. Finanziell werden natürlich gewisse Grenzen gesetzt, da ein Start-up natürlich nicht endlos Geld zur Verfügung hat. Deswegen waren unsere Mitarbeiter immer nur auf Projektbasis angestellt.“*

In diesem Zusammenhang ist die folgende Aussage desselben Unternehmens auch sehr interessant. Sie beschreibt sehr gut, dass sich dieses Unternehmen als Folge der fehlenden finanziellen Möglichkeiten regional eingeschränkt hat.

Unternehmen 17: *„Wir haben zu Beginn gar nicht erkannt, dass wir aufgrund unserer finanziellen Rahmenbedingungen unser Ziel, die Erschließung eines weltweiten Marktes, ohne einen Investor nicht erreichen können. Wir haben erst nach einer bestimmten Zeit erkannt, dass wir unser Produkt zuerst einmal ‚klein‘ ausprobieren müssen. Am Ende hat sich unser Markt dann auch wirklich nur auf unsere Heimatstadt beschränkt.“*

Die Bereitschaft für ‚wenig‘ zu arbeiten, geht beim nächsten Unternehmen sogar noch weiter. Hier wurde nicht nur seitens der GründerInnen, sondern auch seitens der MitarbeiterInnen auf das Gehalt verzichtet, um so die Kosten so niedrig wie möglich zu halten.

Unternehmen 25: *„Wir haben uns am Anfang schon finanzielle Grenzen hinsichtlich der Entwicklung gesetzt. Vor den ersten beiden Finanzierungsrunden haben wir auch auf das Gehalt verzichtet. Nicht nur ich als Geschäftsführer, was selbstverständlich ist, sondern auch die Mitarbeiter haben darauf verzichtet.“*

Aber natürlich haben auch Unternehmen, die eine Risikokapitalfinanzierung aufstellen konnten, probiert die Kostenstruktur aufgrund des verfügbaren Budgets so niedrig wie möglich zu halten.

Unternehmen 24: *„Wir haben unsere Ausgaben anhand unserer finanziellen Möglichkeiten begrenzt. Mein Business Angel hat sehr penibel Buch geführt und unsere Möglichkeiten ausgelotet. Unser Diktat war natürlich immer die knappe Kasse und wir haben immer überlegen müssen, wie wir den größten verwertbaren Nutzen aus dem vorhandenen Geld raus bekommen. Also unsere Grenzen waren mit Sicherheit durch das Budget vorgegeben.“*

Die nächsten zwei Aussagen bestätigen, dass diese Unternehmen nicht bereit waren, Schulden aufzunehmen.

Unternehmen 19: *„Also für mich war es definitiv eine Grenze, dass ich kein Risiko eingehe, welches ich mir nicht leisten kann. Das heißt, das finanzielle Risiko war für mich die bestimmende Grenze.“*

Unternehmen 26: *„Unsere finanzielle Grenze war es, das keiner von uns bereit gewesen wäre, einen Kredit aufzunehmen.“*

4.2.3 Diagnostic Control System

Dieses Kapitel beschreibt die Beantwortung der Subforschungsfrage: Wie und welche Steuerungsinstrumente verwendeten technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation zur Erreichung ihrer definierten Ziele? Der Aufbau dieses Kapitels leitet sich aus der ermittelten Antwortstruktur aus der oben definierter Frage ab. Die Bereiche in die sich die Steuerungsinstrumente einteilen werden ist in Abbildung 57 (S. 137) dargestellt.

4.2.3.1 Formelle Meetings

Die Durchführung von formellen Teammeetings wurde bei nicht mehr bestehenden Jungunternehmen in der Post-Inkubation weniger oft als ein Steuerungsinstrument zur Erreichung der definierten Ziele beschrieben, als von den noch bestehenden Unternehmen. Formelle Meetings können täglich, wöchentlich, zweiwöchentlich, monatlich, quartalsmäßig oder je nach Bedarf stattfinden.

- Tägliche Teammeetings

Folgende Aussage beschreibt, ähnlich wie bei den noch bestehenden Unternehmen, dass tägliche Teammeetings oft in Verwendung mit Scrum durchgeführt werden. Ziel ist es dabei, einen Kurzüberblick über die vergangenen Ziele, die aktuellen Probleme sowie die zukünftigen Ziele zu geben.

Unternehmen 17: *„Also in der sehr heißen Phase hatten wir jeden Tag in der Früh ein Stand-up-Meeting, bei dem jeder seinen aktuellen Projektfortschritt erklärt hat. Wenn es zu Verzögerungen gekommen ist, haben wir darüber geredet, wieso es zu diesen kam und was dagegen getan werden kann. Diese Praktik hat uns sehr geholfen. Wir haben die Projekte gemeinsam mit den Projektmitarbeitern jeden Tag aufgeteilt. Wenn viel weitergegangen ist, wurde dies auch gerne präsentiert. Das war, glaube ich, für alle sehr motivierend.“*

- (Zwei-) Wöchentliche Teammeetings

Auch die nächsten beiden Aussagen beschreiben sehr gut die Verwendung von Scrum in Form von zweiwöchentlichen Teammeetings.

Unternehmen 17: *„Wir arbeiten nach dem Scrum-Prinzip in der Softwareentwicklung. Wir haben uns mindestens alle zwei Wochen mit den Kunden getroffen. Für diese Treffen haben wir auch Berichte über den Fortschritt des Projektes geschrieben. Dieses Vorgehen halte ich für sehr wichtig, weil sich gerade bei Start-up-Projekten sehr schnell etwas ändern kann und diese Vorgehensweise zu einer hohen Flexibilität führt.“*

Unternehmen 20: *„Wir hatten alle zwei Wochen ein so genanntes Sprint Retrospektive Meeting, wo jeder mitteilen konnte was gut und was falsch läuft.“*

Folgende Aussage beschreibt, dass gerade für TeilzeitgründerInnen (also GründerInnen, die sich nicht zu 100% auf ihr Unternehmen konzentrieren können) eine regelmäßige und offene Kommunikation mit dem Team notwendig ist. Hinsichtlich TeilzeitgründerInnen gibt es im Kapitel Risiken im Unterkapitel GründerInnen einen Punkt, der die Risiken von TeilzeitgründerInnen beschreibt.

Unternehmen 22: *„Wir versuchten eine gewisse Regelmäßigkeit bei der Kommunikation zu haben, damit jeder weiß, was die anderen tun. Mein Co-Gründer und ich sind einer Nebentätigkeit nachgegangen. Daher war eine regelmäßige Abstimmung und eine sehr offene Kommunikation mit dem Rest des Teams sehr wichtig.“*

4.2.3.2 Informelle (tägliche) Meetings

Informelle (tägliche) Meetings beziehen sich hier auf Meetings, die zwischen ‚Tür und Angel‘ – je nach Bedarf – durchgeführt werden. Diese Gespräche werden von Jungunternehmen anlassbezogen abgehalten, aber es gibt keinen ausgemachten, regulären Terminen dafür.

Unternehmen 16: *„Wir haben uns intern schon fast täglich oder zumindest mehrmals die Woche zusammengesetzt und über die operativen Probleme gesprochen.“*

Unternehmen 27: *„Im Prinzip sind wir täglich zusammengesessen und haben Ideen und Feedback ausgetauscht. Manchmal ist daraus auch eine Diskussion entstanden, aber das konnte dann meistens auch sofort geklärt werden.“*

4.2.3.3 Berichte

Auffällig ist hier, dass Berichte (in welcher Art auch immer) bei den nicht mehr bestehenden Unternehmen sehr häufig eingesetzt wurden. Es gab dabei Berichte in Form von (Zwei-) Wochen-, Monats-, Quartals- sowie Abschlussberichten.

Folgende Aussage beschreibt, dass es in diesem Unternehmen kein formelles Berichtswesen gab, weil es keinen Sinn gemacht hätte, Berichte zu schreiben, da das Unternehmen keine MitarbeiterInnen hatte.

Unternehmen 21: *„Ein operatives formelles Berichtswesen hat es nicht gegeben, da ich es als Einzelunternehmer für sinnlos gehalten habe. Es gab nur Notizen zu Gesprächen und den nächsten Schritten.“*

- (Zwei-) Wöchentliche Berichte

Folgende Aussage beschreibt eine strukturierte Vorgehensweise und Durchführung von zweiwöchentlichen Berichten.

Unternehmen 23: *„Ich aktualisiere die Dokumente hinsichtlich Finanzen, Verwaltung, Strategien und Produktentwicklungen mindestens alle zwei Wochen. Dabei versuche ich zusammenzufassen, was in den letzten Wochen passiert ist und was wir für die kommenden Wochen geplant haben.“*

- Monatsberichte

Folgende Aussage beschreibt die Notwendigkeit von Monatsberichten für externe PartnerInnen.

Unternehmen 24: *„Wir haben regelmäßig, im Maximalabstand von 2 Monaten, unsere Vision sowie unsere Positionierung überdacht und das in einer schriftlichen Form – meist über E-Mail – festgehalten. Das war auch notwendig, damit wir mit Investoren, Kooperationspartnern und Kunden kommunizieren konnten. Also wenn wir etwas beherrscht haben, dann war es die Positionierung unseres Unternehmens.“*

- Quartalsberichte

Die nächste Aussage beschreibt das Erstellen von Berichten ambivalent. Einerseits entsteht ein Zwang, sich mit der (wöchentlichen) Planung der Aufgaben zu beschäftigen, andererseits ist der Aufwand zur Erstellung des Berichts nicht zu unterschätzen. Zudem besteht die Gefahr, durch Überadministration die Fokussierung auf die wesentlichen Aufgaben zu verlieren. Es beschreibt auch, dass dieses Unternehmen es als einen großen Vorteil angesehen hat, das Projekt – basierend auf einer externen Vorgabe – wöchentlich im Vorhinein zu planen.

Unternehmen 25: *„Das Berichtswesen ist Fluch und Segen zugleich. Ich bin der Meinung, dass das Erstellen des Berichts nicht so viel Aufwand ist, sondern dass die Planung davor mehr Zeit in Anspruch nimmt. Ich bin jetzt seit gut einem Jahr wieder in einem Unternehmen“*

tätig und habe dort nicht mehr die Möglichkeit, in so einem Umfang Berichte zu verfassen. Also wir hatten ein Berichtswesen, das mit dem einer AG vergleichbar war. Ich muss zugeben, dass es zum Teil schon überdimensioniert war. Durch so ein Berichtswesen wird natürlich viel Zeit und Kraft gebunden, die dann wo anders fehlt. Wir haben Quartalsberichte nicht nur rückschauend, sondern auch vorschauend in den Dimensionen Markt, Entwicklung, Finanzierung und Personal erstellt. Dann sind wir eigentlich unserer Roadmap, die wir im Businessplan festgelegt haben, gefolgt. So gesehen, muss gesagt werden, dass ein FFG Programm ein Riesenvorteil für einen Gründer ist, weil das Projekt so auf Wochenebene durchgeplant werden kann.“

- Abschlussberichte

Abschlussberichte müssen oft im Zuge von erhaltenen Förderungen nach Ende des Förderzeitraums vorgelegt werden.

Unternehmen 27: *„Im Zuge von Forschungsprojekten haben wir Abschlussberichte erstellt.“*

Die abschließende Aussage beschreibt, dass es wichtig ist, ein Berichtswesen aufzubauen, aber dass es vor allem wichtig ist, Maßnahmen aus den beschriebenen Problemen abzuleiten. Es müssen für ein Berichtswesen auch die entsprechenden Ressourcen verwendet werden, um das Berichtswesen laufend aktuell zu halten und in weiterer Folge entsprechend weiterzuentwickeln.

Unternehmen 16: *„Wir haben viele Berichte erstellt, aber nicht immer in regelmäßigen Abständen. Zudem haben wir dann auch Ursachenforschung betrieben, um festzustellen, wo die Probleme liegen. Aber es hat dann leider oft die letzte Konsequenz gefehlt, die Probleme weiter zu verfolgen und zu beheben. Das Berichtswesen war anfangs gar nicht schlecht, da es als Teil der Magisterarbeit von zwei unserer Mitgründer erstellt wurde. Wir haben es in weiterer Folge aber leider nicht weiterentwickelt oder adaptiert.“*

4.2.3.4 Projektmanagementsoftware

Ähnlich wie bei den noch bestehenden Unternehmen verwendeten auch einige nicht mehr bestehende Unternehmen Projektmanagementsoftware zum Steuern ihrer definierten Ziele.

Unternehmen 24: *„Wir haben mit einem Projektmanagement-System gearbeitet, welches kein Berichtswesen enthalten hat, aber es war trotzdem ersichtlich, was erledigt wurde und an welchen Dingen noch gearbeitet wird.“*

Folgende Aussage beschreibt, dass manche Unternehmen ihre Projektmanagementtools auch selber entwickelt haben.

Unternehmen 18: *„Wir haben ein Projektmanagementsystem entwickelt, mit dem Tasks erstellt und Stunden protokolliert werden können.“*

4.2.3.5 Kennzahlen

Kennzahlen waren, wie schon bei den bestehenden Unternehmen, auch bei den nicht mehr bestehenden Jungunternehmen von Bedeutung. Im Folgenden wird zwischen relativen und absoluten Kennzahlen unterschieden. Der Umsatz als absolute Kennzahl nimmt dabei eine bedeutende Rolle ein.

Unternehmen 27: *„Der Umsatz war de facto das Kriterium zur Visionserreichung.“*

Folgende Aussage beschreibt einerseits die Verwendung von Vertriebskennzahlen, andererseits geht sie auch auf die Bedeutung eines transparenten Berichtswesens ein.

Unternehmen 28: *„Wir haben alle Vertriebskennzahlen von den Erstkontakten bis zu potentiellen Endkunden und Vertriebspartnern in einem CRM (Customer Relationship Management) System abgebildet. Das Berichtswesen zeigt einfach schwarz auf weiß, was funktioniert hat, was nicht funktioniert hat und wo noch Dinge zu tun sind.“*

Aus der Anzahl der User und der Downloads lassen sich Kennzahlen ableiten, durch die Aussagen über die Produktakzeptanz der Kunden getroffen werden können.

Unternehmen 17: *„Was gemessen werden kann, ist generell der Anklang des Produkts. Also wie viele Leute sich anmelden und wie viele das Produkt verwenden. Damit kann sehr gut überprüft werden, ob sich das Unternehmen in die richtige Richtung entwickelt.“*

Unternehmen 20: *„Ein Berichtswesen wurde in der Form verwendet, dass wir Business KPIs gehabt haben. Hier haben wir Kennzahlen wie Aufenthaltsdauer der User auf der Homepage, welche Seiten werden angeschaut usw. gehabt.“*

4.2.3.6 Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung ist das zentrale Instrument zum Steuern der finanziellen Ziele. Die erste Aussage beschreibt, dass dieses Unternehmen regelmäßig jeden Monat eine Liquiditätsplanung und -steuerung durchgeführt hat.

Unternehmen 19: *„Ich habe eigentlich immer durchgerechnet, ob die finanziellen Grenzen eingehalten werden. Zudem habe ich alle finanziellen Ausgaben überprüft. Das habe ich jeden Monat gemacht. Die Zahlen bzgl. der Gewinn- und Verlustrechnung haben wir zwischendurch vom Steuerberater bekommen.“*

Diese Aussage beschreibt, dass die finanziellen Kennzahlen vor allem im Jahresvergleich eine wichtige Informationsquelle darstellen. Außerdem beschreibt sie, dass ein

Jungunternehmen, um langfristig überleben zu können, einen entsprechenden Umsatz erreichen muss, damit die GründerInnen davon leben können.

Unternehmen 27: *„Ich habe schon immer nachträglich die unterschiedlichen Jahre von der finanziellen Seite miteinander verglichen. Im letzten Jahr hatten wir 100.000 € Umsatz. Das ist bei einem gesunden Unternehmen gerade genug für einen Mitarbeiter. Die Lebensunterhaltskosten von zwei Personen und die Kosten, ein marketinggetriebenes Unternehmen aufzubauen, können davon aber nicht einmal im Ansatz getragen werden.“*

In dieselbe Richtung wie obige Aussage lässt sich auch die nächste Aussage interpretieren. Auch dieses Unternehmen ist schlussendlich an der Finanzierung des Gründungsteams gescheitert.

Unternehmen 16: *„Wir hatten eine Finanzplanung, aber die Finanzplanungen von Start-ups sind die ersten 2-3 Jahre immer negativ. Wie wir dann erkannt haben, dass wir nicht einmal die sowieso sehr niedrigen Umsatzzahlen erreichen werden, haben wir uns entschieden, aufzuhören. Bei der Gründung waren wir noch Studierende, aber irgendwann wurde das Thema, dass das Unternehmen auch sechs Leute finanzieren muss, sehr wichtig für uns. Wir waren dann auch schon so ausgebrannt, dass niemand mehr zu zweit oder zu dritt weiter machen wollte, geschweige denn alleine. Deshalb haben wir uns dann entschieden, das Unternehmen zu liquidieren.“*

Folgende Aussage beschreibt, dass die Jungunternehmen im Laufe der Zeit eine gewisse Routine für die Liquiditätsplanung erreichen. Es beschreibt auch, dass durch die Erfahrung ein gewisses Bauchgefühl entwickelt wird und bei gewissen Entscheidungen keine Tabellen oder Zahlenwerte mehr benötigt werden.

Unternehmen 18: *„Bis auf den letzten Cent runter haben wir unseren Liquiditätsstand nicht gewusst. Mit der Zeit entwickelt sich ein gewisses Gefühl dafür, wie liquide man gerade ist. Vor allem wenn das Geld sowieso schon knapp wird, hast du die noch vorhandene Liquidität ziemlich genau im Kopf.“*

Abschließend sei hinsichtlich der Liquiditätsplanung festgehalten, dass man sich zum Abdecken seines Liquiditätsbedarfs zwei verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten überlegen sollte und sich nicht auf nur eine fokussieren sollte. Finanzierungsrunden, egal ob fremdkapitalfinanziert über eine Bank oder risikokapitalfinanziert über Business Angels oder Venture Capital, benötigen eine entsprechende Vorlaufzeit.

Unternehmen 28: *„Wir sind daran gescheitert, rechtzeitig weitere Finanzierung zu erhalten. Wir haben schon lange gewusst, dass wir eine weitere Finanzierungsrunde brauchen werden. Das ist ja auch nichts Ungewöhnliches bei Unternehmen in unserer Branche und*

Größenordnung. Wir hatten zwei Zusagen, die dann jeweils kurz vor Abschluss gescheitert sind. Danach hatten wir nicht mehr genügend Zeit, um einen Investor zu finden.“

4.2.4 Interactive Control System

In diesem Kapitel wird näher auf die Beantwortung folgender beiden Subforschungsfragen, eingegangen:

- Welche Risiken beschreiben nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?
- Welche Chancen beschreiben nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?

4.2.4.1 Risiken

Aus der Beantwortung der Subforschungsfrage: Welche Risiken beschreiben nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?, konnten fünf verschiedene Risikoarten abgeleitet werden. Es handelt sich dabei, wie auch Abbildung 58 (S.147) zeigt, um Risiken hinsichtlich der MitarbeiterInnen, der GründerInnen, des Produkts sowie um rechtliche und finanzielle Risiken.

4.2.4.1.1 MitarbeiterInnen

Nicht mehr bestehende Jungunternehmen beschreiben kaum Risiken hinsichtlich des Ausfalls von (Schlüssel-) MitarbeiterInnen. Dies lässt sich aber, wie schon beschrieben, auch damit erklären, dass viele dieser Unternehmen wenige bis gar keine MitarbeiterInnen hatten. Nur ein Unternehmen beschreibt das Risiko, dass sich vor allem bei kleinen Teams sehr viel Wissen in wenigen MitarbeiterInnen konzentriert und bei Verlust dieser MitarbeiterInnen auch das gesamte Wissen verloren geht.

Unternehmen 28: *„Ein Risiko ist der Verlust von Mitarbeitern. Natürlich ist schon sehr viel dokumentiert worden, aber trotzdem verfügen unsere Mitarbeiter über viel Know-how, welches nirgends niedergeschrieben wurde. Wir sind ein überschaubares Team und wenn wichtige Mitarbeiter kündigen, verlieren wir auch sehr viel Know-how.“*

4.2.4.1.2 GründerInnen

Bei diesen Unternehmen wurden die Gründerrisiken mit folgenden drei Themen beschrieben. Erstens ein Streit mit Co-GründerInnen, zweitens die fehlende (wirtschaftliche) Kompetenz der GründerInnen und drittens die Probleme, welche auftreten, wenn die GründerInnen nur TeilzeitgründerInnen sind, also nebenher noch einer anderen Tätigkeit nachgehen. Siehe dazu auch Abbildung 59 (S.148).

- Streit mit Co-GründerInnen

Folgende Aussage beschreibt sehr gut, dass es einen großen Unterschied zwischen Gründerfreundschaften außerhalb und innerhalb des Unternehmens gibt. Gerade bei einem

Unternehmen, das zu Beginn diversen weiteren Risiken ausgesetzt ist und dessen Zukunft noch oft offen ist, sind diese Freundschaften gerade innerhalb des Unternehmens oft harten Bewährungsproben ausgesetzt.

Unternehmen 29: *„Das größte Risiko, sozusagen das Damokles Schwert, was immer über uns gehangen hat, war, dass wir Gründer uns nicht mehr verstehen. Das ist dann auch eingetreten. Zu Beginn waren wir gut befreundet, aber im Business ist es um Geld gegangen und das war eine schwierige Situation für uns. Es kann sein, dass man sich normalerweise sehr gut versteht, aber dann plötzlich nicht mehr, wenn es um finanzielle Angelegenheiten geht. Wir haben viel Energie aufgewendet und wollten natürlich auch Erfolg haben, da sind die Wogen schon ab und zu hochgegangen. Es gab auch häufig Spannungen zwischen uns, weil wir Angst hatten und verunsichert waren, ob wir erfolgreich sein werden.“*

Konfliktpotential gibt es in Jungunternehmen sehr häufig. Das folgende Beispiel beschreibt hier einen Konflikt über die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Zur Lösung eines Konflikts gibt es diverse Möglichkeiten, in diesem Beispiel wurde probiert, dies über eine externe Mediatorin bzw. einen externen Mediator zu lösen.

Unternehmen 22: *„Ein Risiko war, dass es immer wieder Differenzen zwischen mir und meinem Co-Gründer gab. Wir versuchten, jemanden Externen an Bord zu holen, der uns als Mediator bei diesen Differenzen helfen sollte. Das hat aber bis zum Schluss nicht wirklich funktioniert, weil wir uns trotzdem, in Bezug auf die Ausrichtung des Unternehmens, nicht einigen konnten. Das große Problem war, dass wir viel Zeit aufgewendet haben, um zu streiten. Irgendwann habe ich dann gesagt, dass ich nicht mehr hinter der Firma stehe und ich gehen werde.“*

- Fehlende (wirtschaftliche) Fachkompetenz der GründerInnen

Da die Unternehmen aus der Stichprobe zu einem sehr hohen Teil von AbsolventInnen aus rein technischen Studiengängen gegründet wurden, ist es wenig verwunderlich, dass teilweise mangelnde wirtschaftliche Fachkompetenz als ein Risiko beschrieben wurde.

Unternehmen 17: *„Uns war schon bewusst, dass uns Kompetenzen fehlten. Nachdem wir alle Techniker waren, fehlte es definitiv an professionellem Marketing und diversen anderen Dingen. Ich meine, Basiswissen hatten wir schon, aber natürlich war das relativ oberflächlich und einfach nicht ausreichend“*

Unternehmen 29: *„Meiner Meinung nach hatten wir kein ausreichendes wirtschaftliches Verständnis, denn wir sind beide von der Technikseite gekommen. Ich war zu 100% Techniker, mein Partner hat sich zumindest ein wenig mehr für die Wirtschaft interessiert.“*

In diesen Zusammenhang passt auch die folgende Aussage sehr gut. Diese besagt, dass zum Erreichen der notwendigen Umsatzerlöse GründerInnen auch vertriebs- und marketingaffine Qualifikationen als auch Interessen haben sollen.

Unternehmen 19: *„Die Entwicklungsarbeit hat uns wesentlich mehr Spaß gemacht, als das Produkt anschließend zu verkaufen. Die Rolle des Verkäufers ist keinem von uns Gründern gelegen.“*

In diesem Zusammenhang beschreibt der Gründer des folgenden Unternehmens auch, dass er aufgrund fehlender personeller Ressourcen eine Aufgabe übernehmen hat müssen, für die er eigentlich nicht gut geeignet war.

Unternehmen 27: *„Ein organisatorisches Risiko war, dass wir im Team eigentlich jemanden gebraucht hätten, der sich um das Marketing kümmert. Ich war zudem in der Rolle des CEO falsch. Ich war ein sehr guter CTO für Produktentwicklung, Produktion usw. Aber für Aufgaben eines CEOs wie z.B. Investoren an Land ziehen, oder auf einer Bühne stehen und eine Show abziehen, war ich nicht geeignet. Ich wollte mich lieber um das Verhältnis mit den Produzenten kümmern“*

Diese Aussage eines Gründers beschreibt, dass es für dieses Unternehmen ein Risiko war, dass die Gründer aufgrund ihres Alters noch relativ unerfahren waren.

Unternehmen 22: *„Unsere fehlende Seniorität an vielen Ecken war sicher ein Risiko.“*

- Teilzeitgründer

Die letzte Aussage zum Thema gründerspezifisches Risiko wird damit beschrieben, dass die GründerInnen aus finanziellen Gründen einer Nebentätigkeit nachgehen mussten und sich somit nicht voll auf das Unternehmen und dessen Führung fokussieren konnten.

Unternehmen 22: *„Mein Co-Gründer und ich sind einer Nebentätigkeit nachgegangen. Das war insofern eine merkwürdige Situation und im Nachhinein gesehen auch ein riesiger Fehler, da die zwei Gründer nur nebenbei, aber das Team Vollzeit für das Unternehmen gearbeitet haben. Es war aber damals nicht anders möglich. Daher war eine regelmäßige Abstimmung und eine offene Kommunikation mit dem Rest des Teams sehr wichtig.“*

4.2.4.1.3 Produkt

Die fehlende Produktakzeptanz der KundInnen, das Produktentwicklungsrisiko, Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen sowie kein funktionierendes Geschäftsmodell wurden, wie Abbildung 60 (S.149) darstellt, von Jungunternehmen als Hauptrisiken hinsichtlich des Produktes genannt.

- Fehlende Produktakzeptanz der KundInnen

Auch bei nicht mehr bestehenden Unternehmen wurde sehr oft die fehlende Produktakzeptanz der KundInnen als ein Risiko beschrieben. Trotz diverser Marktanalysen ist es unsicher, ob ein Produkt tatsächlich von KundInnen akzeptiert wird und vor allem, ob die KundInnen auch bereit sind, Geld für das Produkt auszugeben. Ohne Produktakzeptanz ist es unmöglich, auf Dauer als Unternehmen zu überleben. Auch vorhandene Produktakzeptanz der KundInnen ist noch lange kein Garant dafür, dass das Unternehmen am Markt bestehen wird. Hierfür ist aufbauend auf der vorhandenen Produktakzeptanz der KundInnen ein funktionierendes Geschäftsmodell von großer Wichtigkeit.

Unternehmen 23: *„Ein Risiko ist sicher, dass es schwer zu sagen ist, ob unser Produkt vom Kunden auch angenommen wird. Das weiß keiner, und ich kann auch nicht vorhersehen, was der Markt will oder auch nicht will.“*

Unternehmen 19: *„Die Themen Vertrieb und Markt haben wir schon als ein Risiko betrachtet.“*

Folgende Aussage beschreibt sehr gut, dass fehlende Produktakzeptanz kombiniert mit fehlendem Umsatz meist in der Aufgabe des Produktes oder aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen für Neu- oder Weiterentwicklung in der Stilllegung des Unternehmens endet.

Unternehmen 16: *„Als unsere Unsicherheiten hinsichtlich der Umsatzentwicklung und der Produktakzeptanz am Markt bestätigt wurden und wir erkennen mussten, dass es sich nicht so entwickelt, wie wir uns das erhofft hatten, haben wir uns entschieden, nicht mehr weiter zu machen.“*

Für ein Jungunternehmen, das von seiner Idee und seinem Produkt sehr überzeugt ist, ist es schwer nachzuvollziehen, dass gerade ‚ihr‘ Produkt nicht vom Markt akzeptiert wird.

Unternehmen 24: *„Das Risiko, dass wir den Markteintritt nicht schaffen, haben wir am Anfang überhaupt nicht gesehen und genau daran sind wir im Endeffekt auch gescheitert. Also wir waren felsenfest davon überzeugt, dass wir den Markt anführen werden.“*

- Produktentwicklungsrisiko

Die Dauer der Produktentwicklung wird bei vielen Jungunternehmen gerade zu Beginn oft unterschätzt. Wenn das Produkt aufgrund diverser Kundenrückmeldungen oder technischer Probleme häufig überarbeitet werden muss, bindet dies starke personelle sowie finanzielle Ressourcen und fordert eine entsprechende Produktentwicklungszeit. Wenn die Produktentwicklung zeitlich nun deutlich nach hinten verlängert wird, das Unternehmen aber

nicht die dementsprechenden personellen sowie finanziellen Ressourcen hat, führt dies, wie hier exemplarisch beschrieben, meist zur Stilllegung des Unternehmens.

Unternehmen 16: *„Wenn es noch zwei Jahre bis zum Markteintritt dauert, muss ein technisches Produkt immer weiter überarbeitet werden. Dafür werden viele Ressourcen benötigt und dann hätten wir wahrscheinlich erst wieder etwas komplett Neues entwickelt. Da haben wir dann nicht mehr so das Interesse gehabt, weil es eine sehr umfangreiche Entwicklung gewesen wäre.“*

Folgende Aussage eines Unternehmens beschreibt, dass es für seine Produkte ein sehr aufwändiges System hätte entwickeln müssen. Dies war dem Unternehmen zu Beginn nicht bewusst, da es gehofft hat, dieses System gemeinsam mit den ProduzentInnen aufbauen zu können.

Unternehmen 21: *„Es hat Probleme gegeben, die von vornherein nicht absehbar waren. Alle vorhandenen Produkte für unseren Vertrieb hätten erfasst werden müssen. Nachdem sich die Rezeptur unserer Produkte laufend geändert hat, hätten die Produzenten die Möglichkeit bekommen müssen, auf die sich ständig verändernden Daten zuzugreifen. Dieses System alleine aufzubauen war schlicht unmöglich.“*

Produkte extern durch Dienstleister entwickeln zu lassen, ist für Jungunternehmen ein bekanntes Risiko, da dadurch ein zeitliches und technisches Abhängigkeitsverhältnis entsteht. Folgende Aussage beschreibt ein Unternehmen, das einerseits liquiditätsmäßig sehr gut aufgestellt war, eine ansprechende Kundenzahl hatte, aber im Endeffekt an der externen Produktentwicklung im Ausland gescheitert ist.

Unternehmen 25: *„Das technologische Risiko war uns von Anfang an bekannt. Im Sommer haben wir gemerkt, dass die Software immer langsamer wird. Wir hatten zu diesem Zeitpunkt 60 User aus unterschiedlichen Branchen und die vier größten europäischen Verbände in diesem Markt als Kunden. Es waren so um die 30.000 Datensätze eingespielt worden und irgendwann ist das Produkt mit jedem Datensatz gefühlt doppelt so langsam geworden. Daher haben wir dann die Rechnerleistung auf utopische Höhen hinaufschrauben müssen, um überhaupt weitermachen zu können. Wir haben die Programmierung im Ausland machen lassen, was ein wahnsinniger Fehler war. In der Softwareentwicklung beträgt der Tagessatz im Ausland ungefähr 300€, in Österreich hingegen minimal 600€. Wir haben dann ein externes Gutachten beauftragt und das hat ergeben, dass die Softwarearchitektur so nicht funktionieren kann und wir mit der Softwareentwicklung von vorne beginnen müssten. Die Lehre daraus ist, dass man nur Projekte machen sollte, bei denen man sich zu 100% auskennt. Zusammengefasst sind wir nicht am Kapital gescheitert. Wir sind trotz intakter Finanzierung mit einem damals noch verfügbaren Rahmen von 200.000€ in die Knie gegangen, weil wir technisch gescheitert sind.“*

Die zweite Aussage bezüglich des Produktentwicklungsrisikos beschreibt einerseits das Problem einer fehlenden offenen Kommunikation zwischen dem Produzenten und dem Unternehmen, andererseits ähnlich wie oben, die mangelnde Entwicklungsqualität des Produzenten und vor allem das Problem des zeitlichen Verzugs, falls die Entwicklung länger dauert als erwartet.

Unternehmen 18: *„Natürlich haben sich die Kunden irgendwann auf gut deutsch ‚verarscht gefühlt‘. Wir haben ihnen das Produkt vor einem halben Jahr versprochen und sie hatten es immer noch nicht. Wir sind keine Produktentwickler und hatten deswegen einen externen Partner, der das Produkt für uns entwickeln sollte. Der Prozess hat einfach sehr lange gedauert und der Partner hat sich mit dem Projekt übernommen. Er hat gedacht, das geht einfacher und schneller. Das Problem war, dass unser Hardwarehersteller nicht offen mit uns kommuniziert hat und uns nicht gesagt hat, dass er nicht rechtzeitig fertig wird. Im Gegenteil, er hat immer kommuniziert, dass er in zwei Wochen fertig sein wird. Dadurch hat sich die Entwicklungszeit Schritt für Schritt verlängert. Wir hätten verkaufen können, aber hatten die Hardware noch nicht. Wir sind an der Produktentwicklung und nicht am fehlenden Umsatz gescheitert.“*

- Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen

Die Veränderung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat direkte Auswirkungen auf Unternehmen und kann in weiterer Folge auch bis zur Stilllegung des Unternehmens führen.

Unternehmen 26: *„Ein Risiko, dessen wir uns bewusst waren, war die Abhängigkeit von externen Einflüssen. Aber leider ist unser Geschäftsmodell aufgrund der Finanzkrise (Anmerkung: im Jahr 2009) total schwierig geworden. Der Investor hätte zwar noch weiter gemacht, aber zuerst hat der Co-Gründer das Handtuch geworfen und danach habe auch ich mich entschieden, dass es für mich persönlich keinen Sinn mehr macht.“*

Unternehmen 23: *„Zu dem Zeitpunkt (Anmerkung: Finanzkrise im Jahr 2009) war auch die finanzielle Lage für unsere Kunden sehr schwierig, und deshalb war es nicht mehr möglich, neue Aufträge zu bekommen.“*

Natürlich kann eine Veränderung der technologischen Rahmenbedingungen gerade für Jungunternehmen gefährlich sein, vor allem dann, wenn auf das technologisch falsche ‚Pferd‘ gesetzt wurde.

Unternehmen 23: *„Wir entwickelten gerade eine mobile App für Windows Mobile, als das iPhone auf den Markt gekommen ist. Damals haben wir uns für das Falsche entschieden, denn inzwischen ist Windows Mobile vom Markt verschwunden. Für Android und iPhone*

hatten wir kein Produkt entwickelt. Das war sicherlich ein Hauptgrund, weswegen wir unser Unternehmen wieder schließen mussten.“

Als Unternehmen ist man generell, im IT-Sektor aber besonders stark, von technologischen Rahmenbedingungen abhängig. Beispiele für IT-Unternehmen sind die Akkulaufzeit sowie die Netzqualität bzw. Netzabdeckung von Smartphones.

Unternehmen 17: *„Bei uns im Unternehmen gab es auch Risiken technischer Natur. Zum Beispiel ist die Lebensdauer von Akkus noch immer ein schwieriges Thema.“*

- Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells

Ein Geschäftsmodell umfasst immer auch ein gesamtes kleines Subsystem rund um das jeweilige Unternehmen. Die folgenden Aussagen beschreiben, dass die betroffenen Unternehmen für ihr Geschäftsmodell keinen entsprechenden Produzenten gefunden haben, um den Kunden ein gewünschtes Produkt zu liefern.

Unternehmen 16: *„Im Nachhinein gesehen sind wir gescheitert, weil wir niemanden gefunden haben, der den jeweiligen Content für unsere Kunden erzeugt hätte. Wir hätten die Infrastruktur geschaffen, aber es war eben schwierig, Partner zu finden, die sich um die grafische Gestaltung und ähnliche Dinge kümmern. Die wenigen Anbieter, die wir gefunden haben, waren leider außerhalb unserer Preisvorstellungen. Wir sind also im Endeffekt an unserem Geschäftsmodell gescheitert, da wir es zu wenig evaluiert und zu wenig angepasst haben.“*

Unternehmen 27: *„Unser Businessmodell hat natürlich ein entsprechendes Risiko dargestellt. Es war vor allem sehr schwierig, Produzenten zu finden, die bei unserer Idee mitziehen wollten. Das war auch insofern verständlich, da wir ein Start-Up waren und Einzelstückproduktion haben wollten und nicht einmal wussten, ob wir eine Bestellung in der Woche oder eine im Monat abgeben werden. Wir haben dann aber schlussendlich ein Unternehmen gefunden, das mitgezogen ist. Ein Problem, das uns geblieben ist, war aber, dass wir in einem Segment tätig waren, in dem die Kunden ihre Bestellungen sehr kurzfristig geliefert bekommen wollten. Da wir aber keine sehr großen Bestellmengen hatten, haben unsere Produzenten nicht jeden Tag für uns produziert, sondern nur einmal die Woche. Wenn dann vielleicht noch irgendetwas danebengegangen ist, hat sich die Wartezeit für den Kunden inklusiver der einen Woche für Versand auf über drei Wochen verlängert. Das war dann vielen schon zu lang.“*

Wie weiter oben schon beschrieben ist, ist es einerseits wichtig, bei KundInnen eine hohe Produktakzeptanz zu erreichen, aber schlussendlich ist es für das Überleben des Unternehmens entscheidend, ein Produkt zu haben, für das die KundInnen auch bereit sind, zu bezahlen.

Unternehmen 22: *„Wir haben eine Folgefinanzierung bekommen, mit der wir weiter entwickeln konnten. Anschließend haben wir versucht, den ersten Testkunden dazu zu bringen, auch für das Produkt zu bezahlen. Daran sind wir aber gescheitert und das Projekt kam dadurch zum Stillstand.“*

Unternehmen 19: *„Die Themen Vertrieb und Markt haben für uns auf jeden Fall ein Risiko dargestellt. Egal, was gemacht wird, ob es schlussendlich jemand kaufen möchte, kann im Vorhinein nie genau gesagt werden.“*

In dieselbe Richtung geht auch die nächste Aussage. Sie beschreibt sehr gut, dass dieses Unternehmen leider erst sehr spät erkannt hat, dass das Geschäftsmodell mit der damaligen Kundenzielgruppe überhaupt nicht zusammengepasst hat und es deshalb nicht möglich war, Geld mit dem Produkt zu verdienen.

Unternehmen 17: *„Der entscheidende Grund aufzuhören war, dass wir beim Ausprobieren erkannt haben, dass unsere Zielgruppe viel kleiner ist, als sich jeder von uns gedacht hat. Jeder von uns war eigentlich sehr überrascht. Wir haben 20 User in unser Büro eingeladen und mit ihnen ein bisschen geredet. Daraus konnten wir dann schließen, dass die Zielgruppe nicht aus den Personen besteht, auf die unser damaliges Businessmodell abgezielt hat. Es wäre auf kurze Sicht einfach kein Geld zu machen gewesen, und auch auf lange Sicht wäre es sicherlich extrem schwierig gewesen.“*

Gefährlich kann es für ein Unternehmen auch dann werden, wenn durch eine Änderung der Strategie nicht mehr die Teile der Wertschöpfungskette angeboten werden, welche zuvor angeboten wurden. Interessant ist hier auch die Beschreibung der Stilllegung des Unternehmens mit der Begründung, dass sehr groß zu werden ein wichtiges Kriterium für das Unternehmen war. Als absehbar war, dass das Konzept nur für ein kleines Unternehmen funktioniert, wurde entschieden, die Geschäftstätigkeit einzustellen.

Unternehmen 20: *„Wir haben das Unternehmen umstrukturiert, weil wir zuvor in der Produktion viele Probleme hatten. Als kleines Start-up ist es schwierig, die gesamte Produktionsstruktur aufzubauen. Was wir sehr unterschätzt haben, war die Tatsache, dass die alten User nicht auf die neue Plattform mitgekommen sind. Das Unternehmen hat vor der Reduzierung auf Community und Marktplatz rund 100.000 User gehabt und wir sind davon ausgegangen, dass wir diese einfach so mitnehmen können. Und das war aber nicht so. Ohne die Produktion war es für den Kunden einfach nicht mehr so attraktiv. Das Unternehmen hätte schon Potential für 10-15 Mitarbeiter gehabt, aber das wollten wir nicht, weil wir eben unbedingt hoch hinaus wollten. Da Investoren und Business Angels dabei waren, waren wir fast gezwungen, ein explosionsartiges Wachstum anzustreben.“*

Gerade um Umsatzerlöse durch den Verkauf eines Produktes zu erzielen, braucht es einen starken Vertrieb. Dabei ist zu beachten, dass durch einen Vertrieb, der nur aus einem

externen Vertriebspartner besteht, ähnlich wie bei der externen Produktentwicklung ein starkes und gefährliches Abhängigkeitsverhältnis entsteht.

Unternehmen 19: *„Ein riesiger Fehler in dem ganzen Projekt war, dass wir uns auf einem externen Vertriebspartner eingelassen haben. Wir hatten selber keinen direkten Marktbezug, deswegen war es eigentlich sehr schwer bis unmöglich für uns, etwas zu verkaufen. Wir haben uns daher wirklich sehr stark auf unseren Partner in Deutschland verlassen. Eine Zeit lang hat das auch ganz gut funktioniert, aber im Endeffekt war es bei weitem nicht so erfolgreich, wie wir uns das erwartet hatten.“*

Ein weiteres Risiko ist die sehr große Abhängigkeit zu einem großen Auftraggeber. Folgende Aussage beschreibt deutlich, dass sich das Jungunternehmen des Risikos bewusst war bzw. ist und aktuell durch einen langfristigen Kooperationsvertrag probiert, dieses Risiko zu minimieren.

Unternehmen 23: *„Es gibt gewisse Kunden, zum Beispiel die öffentliche Hand, da muss zuerst schon sehr viel zeitlich investiert werden, obwohl noch nicht absehbar ist, ob man den Auftrag überhaupt bekommt. Da kann es leicht passieren, dass viel Zeit aufgewendet wird und trotzdem keinerlei Nutzen daraus gezogen werden kann. Daher versuchen wir bei neuen Projekten, dass dahingehende Risiko schon vorher abzuschätzen.“*

4.2.4.1.4 Rechtlich

Die Beschreibung der rechtlichen Risiken von Jungunternehmen ist nicht Schwerpunkt dieser Arbeit. Dementsprechend soll dieses Kapitel in erster Linie hauptsächlich ausgewählte Punkte von beschriebenen rechtlichen Risiken wiedergeben.

Folgende Aussage beschreibt einerseits ein rechtliches Haftungsrisiko hinsichtlich der Abspeicherung der Daten von KundInnen, und andererseits die Frage, ob eine IT-Plattform, die als Marktplatz für den Produktkauf zwischen KundInnen und ProduzentInnen dient, ein finanzielles Risiko bei Nichteinhaltung von Zahlungsströmen darstellt.

Unternehmen 16: *„Wir haben über unsere Internetseite Daten von unseren Kunden erfasst und haben uns sehr viele Gedanken gemacht, wie diese abgesichert werden können. Da unsere Kunden auch Bankkontoinformationen hinterlegt haben, war das ein sehr ernstzunehmendes Problem, vor allem auch wegen der Haftung. Zudem stellte sich für unsere Auftragsbuchungen auch die Frage, ob es ein finanzielles Risiko für uns darstellt, wenn ein Kunde zum Beispiel einen Künstler bucht, eine Anzahlung leistet und der Künstler taucht dann nie auf, um den Auftrag auszuführen. Es stellte sich dann aber heraus, dass das für uns nicht so wichtig war, weil wir rechtlich gesehen nur der Vermittler waren.“*

Die nächste Aussage, die auch ein rechtliches Risiko beschreibt, stellt die Frage, in wie weit ein Haftungsrisikos für KooperationspartnerInnen besteht.

Unternehmen 26: *„Ein Risiko für uns war die juristische Fragestellung, was ist, wenn unserem Kooperationspartner etwas passiert und wie weit würde das dann unser eigenes Unternehmen betreffen.“*

4.2.4.1.5 Liquidität

Finanzielle Risiken, die auch in Abbildung 61 (S.154) dargestellt werden, beziehen sich in erster Linie auf die Liquidität. Folgende beide Aussagen beschreiben sehr gut, dass das finanzielle Risiko in erster Linie primär auf die eigene private Situation bezogen wird.

Unternehmen 23: *„Das größte Risiko war das finanzielle Risiko. Du musst ein finanzielles Risiko eingehen, und dann besteht natürlich immer die Möglichkeit, dass du das Geld nicht wieder zurückbekommst. Im schlimmsten Fall steht man am Ende vor einem großen Schuldenberg und fragt sich, wie das wieder zurückbezahlt werden soll.“*

Unternehmen 27: *„Wenn du das ganze Projekt finanziell nicht mehr aufrechterhalten kannst, sind alle anderen Risiken einmal außen vor. Das betrifft dich dann auch privat, weil deine Familie ja auch von etwas leben muss.“*

Die nächste Aussage beschreibt das finanzielle Risiko in Form fehlender Produktentwicklungsfinanzierung. Dieses Unternehmen hat das Projekt schlussendlich aufgrund von Finanzierungsabsagen von Förderprogrammen und Investoren beendet, da sie das Finanzierungsrisiko des Projektes nicht alleine auf sich nehmen wollten.

Unternehmen 21: *„Die Finanzierung der technischen Produktentwicklung war das größte Risiko. Es hat weder einen Investor gegeben, der das volle Risiko tragen wollte, noch hat es eine Förderung gegeben, die es wahrscheinlicher gemacht hätte, dass ein Investor eingestiegen wäre. Ich habe vorher schon eine Firma gehabt und bin daher sehr gut vorbereitet an die Sache herangegangen. Daher habe ich mich entschlossen, das finanzielle Risiko alleine nicht zu übernehmen und das Projekt aufzugeben.“*

Interessant im Zusammenhang mit obiger Aussage ist die Aussage des folgenden Unternehmens. Es beschreibt im Vergleich dazu das fehlende Risiko zum Aufnehmen eines finanziellen Risikos als einen Fehler.

Unternehmen 22: *„Die finanziellen Risiken sind Schritt für Schritt gekommen. Wir waren diesbezüglich aber viel zu risikoscheu. Dies hat sich aber auch dadurch ergeben, dass wir das Geld aus der Fremdfinanzierung nicht für unseren eigenen Lebensunterhalt verwenden durften. Deswegen mussten wir parallel zu unserer unternehmerischen Tätigkeit noch einer anderen Erwerbstätigkeit nachgehen. Aber im Nachhinein betrachtet waren wir generell immer zu risikoscheu und haben uns daher dringend benötigtes Geld nicht ausgeborgt.“*

Folgende Aussage beschreibt das vorhandene finanzielle Risiko im Zusammenhang mit prestigeträchtigen KundInnen. Dieses Unternehmen hat schlussendlich aufgrund des

renommierten Kundennamens Projekte für sich als interne und externe Prestigeprojekte gesehen und dem Kunden das Produkt unter Wert verkauft. Doch die ‚Prestigeerlöse‘ reichten im Endeffekt für das Unternehmen nicht aus.

Unternehmen 29: *„Nach dem Inkubator war das größte Risiko die Finanzierung. Wir haben uns mit unseren Kunden gut verstanden und haben als kleine Firma bereits super Projekte und sehr bekannte Kunden gehabt. Aber trotzdem hat sich die finanzielle Lage nicht wesentlich verbessert, denn gute Kunden korrelieren nicht unbedingt mit guten Einnahmen. Wir haben Projekte angenommen, weil es für uns Prestigeprojekte waren, auch wenn sie nicht das Volumen gehabt haben, um unsere Finanzierung sichern zu können. Vielleicht haben wir die Projekte auch unter Preis verkauft, aber schlussendlich haben die Einnahmen auf jeden Fall nicht ausgereicht.“*

Jungunternehmen probieren gerade zu Beginn sehr oft, sich über diverse Förderprogramme zu finanzieren. Folgende Aussage beschreibt aber die Gefahr schon vor der Förderprogrammzusage mit der jeweiligen Förderung zu rechnen.

Unternehmen 24: *„Das Risiko, an der Finanzierung zu scheitern, haben wir am Anfang als relativ gering eingeschätzt, weil mein Business Angel sehr zuversichtlich war, dass wir eine Förderung von der FFG sowie eine Folgeförderung bekommen würden. Wir haben da schon von Millionenbeträgen geträumt, aber es ist uns nicht gelungen, die Förderungen tatsächlich zu bekommen. Dieses Risiko haben wir definitiv unterschätzt.“*

Zudem beschreibt folgende Aussage, dass der Weg von der Einreichung eines Förderantrags bis zur finalen Zu- oder Absage auch sehr viel Zeit benötigt und entsprechend aufwändig ist.

Unternehmen 18: *„Was die öffentlichen Fördergelder angeht, ist Sport ein Nischenmarkt und daher ist es schwer, eine zu bekommen. Sport wird generell schlecht gefördert. Gut gefördert wird in Österreich Lifestyle, Pharmaindustrie und alles, was in Richtung Medizin geht. Das Problem war aber, dass wir für Fördermittelanträge extrem viel Zeit aufgewendet haben. In der Regel dauert es nach der Einreichung mindestens drei Monate bis zur Jurysitzung und dann muss noch mal zwei Monate auf den Entscheid gewartet werden. Wenn man dann eine Absage erhält oder noch schlimmer, den Bescheid bekommt, dass noch etwas zu ändern ist und dann nach noch einmal drei Monaten die finale Absage bekommt, ist das sehr frustrierend. Das Problem dabei ist, dass du dich schon darauf verlassen hast, dass du eine Förderung bekommen wirst.“*

4.2.4.2 Chancen

Bei der Beantwortung der Subforschungsfrage: Welche Chancen beschrieben nicht mehr bestehende technologiebasierte IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation?, haben sich aus der Analyse der Ergebnissen vier Faktoren ergeben, welche von den GründerInnen im

Zusammenhang mit Chancen genannt werden. Es handelt sich bei diesen, wie Abbildung 62 (S.155) veranschaulicht, um Chancen bezogen auf die GründerInnen, auf das Produkt sowie um finanzielle Chancen. In diesem Zusammenhang war es interessant festzustellen, dass im Gegensatz zu den bestehenden Unternehmen keine Chancen hinsichtlich der MitarbeiterInnen genannt wurden.

4.2.4.2.1 GründerInnen

Der Aufbau eines Unternehmens stellt für die GründerInnen persönlich eine Herausforderung und eine Möglichkeit dar, sich als selbstständige Unternehmerin oder selbständiger Unternehmer zu verwirklichen. Siehe dazu Abbildung 62 (S.156).

Unternehmen 17: *„Eine Chance für mich war es, ein funktionierendes Unternehmen mit Mitarbeitern aufzubauen und dieses am Leben zu erhalten.“*

Folgende Aussage bestätigt, dass eine Stilllegung eines Unternehmens nicht gleichbedeutend mit der endgültigen Aufgabe der Produktidee stehen muss. Vielleicht sind die nötigen Rahmenbedingungen für diese Produktidee in der Zukunft einfach passender.

Unternehmen 21: *„Die Chance, ein erfolgreiches Unternehmen zu gründen, war da. Wir hätten ein großes Unternehmen werden können. Ich habe ein sehr großes Netzwerk aufgebaut, wenn sich mit einem meiner Kontakt eine neue Chance ergibt, dann werden wir es noch einmal probieren.“*

Wenn JungunternehmerInnen aus diversen Gründen keine Chancen mehr für ihr Unternehmen sehen, ist die Stilllegung des Unternehmens meist vorprogrammiert.

Unternehmen 29: *„Eine richtige Chance habe ich für das Unternehmen nicht mehr gesehen, weil mich das Unternehmen auch aus persönlichen Gründen nicht mehr interessiert hat.“*

4.2.4.2.2 Produkt

Die Produktakzeptanz der KundInnen, die (verbesserten) Marktrahmenbedingungen, die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells sowie Chancen im Marketing & Vertrieb werden von nicht mehr bestehenden Jungunternehmen als Hauptchancen in Zusammenhang mit dem Produkt genannt. Dies wird auch in Abbildung 64 (S.157) veranschaulicht.

- Produktakzeptanz der KundInnen

Einen Mehrwert für die KundInnen zu erzielen und dadurch eine hohe Produktakzeptanz der KundInnen zu erreichen, stellte eine beschriebene Möglichkeit dar.

Unternehmen 20: *„Die Verbindung der Kunden mit dem Designer zu beschleunigen war eine große Chance, da es generell immer sehr lange dauert, bis eine Idee vom Designer wirklich als fertiges Produkt beim Kunden ist.“*

Die Gefahr ist hier jedoch, dass zwar gedacht wird, dass einen Mehrwert für die KundInnen geschaffen wird, in der Realität dieser jedoch von den KundInnen nicht als Mehrwert verstanden wird.

Unternehmen 24: *„Wir haben es am Anfang als Chance gesehen, dass viele kleine Marktanbieter keine Softwareunterstützung mit ähnlichen Tools wie die größeren Marktanbieter haben. Deshalb haben wir gedacht, dass wir mit unserem Produkt einen echten Mehrwert schaffen können. Wir haben uns da aber kräftig geirrt, weil die kleinen Anbieter keine Software brauchen und mit Block, Kugelschreiber und Excel bereits zufrieden sind. Am Ende wären es wohl die ganz großen Anbieter gewesen, bei denen wir am ehesten eine Chance gehabt hätten, weil die hätten die Budgets gehabt, um unser Produkt zu finanzieren.“*

Eine weitere Möglichkeit, um hohe Produktakzeptanz bei KundInnen zu erreichen, ist KundInnen-, ExpertInnen- sowie internes Feedback einzuholen.

Unternehmen 18: *„Generell haben wir von außen ganz viel Feedback bekommen und jedes Feedback ist irgendwie eine Chance oder Möglichkeit, das Produkt an die Kundenwünsche anzupassen. Ich glaube, was Feedback angeht, waren wir auch auf einem guten Weg, in der Produktentwicklung haben wir viel gelernt. Die Augen und Ohren sollten immer offen gehalten werden.“*

Folgende Aussage bestätigt, dass Unternehmen manchmal leider auch stillgelegt werden müssen, obwohl die Marktresonanz von KundInnen sehr gut ist. Einerseits wird die fehlende Erfahrung der GründerInnen als ein Stilllegungsgrund beschrieben, andererseits der Zeitpunkt der Markteinführung des Produktes.

Unternehmen 22: *„Toll war, dass wir beim Kunden auf enorme Zustimmung gestoßen sind, aber das macht es auch umso ärgerlicher für uns, dass wir trotzdem gescheitert sind. Also aus meiner Sicht hatte unser Produkt ein riesiges Potenzial. Würden wir das gleiche Projekt mit unserem jetzigen Erfahrungsstand noch einmal machen, hätten wir wahrscheinlich großen Erfolg damit. Die Erfolgchance war sicher da, denn sowohl der Markt als auch der Bedarf waren da, obwohl wir in vielen Dingen unserem Markt auch ein bisschen voraus waren.“*

Sehr positives Feedback vom Markt zu bekommen kann aber durchaus gefährlich sein. Als Unternehmen wird gerade bei Tests mit externen Usern ehrliches und vor allem auch kritisches Feedback benötigt.

Unternehmen 17: *„Nachdem unsere Idee so gut angekommen ist, habe ich die Chance gesehen, dass wir wirklich groß werden könnten. Wir haben im Prinzip nur unsere Idee*

erklärt und haben drauf extrem positives Feedback bekommen. Daher haben wir ein weltweites Potential gesehen, was der Markt dann aber leider nicht bestätigt hat.“

Folgende Aussage beschreibt, dass die Chance, neue Funktionalitäten am Markt testen zu können, unbedingt genutzt werden sollte. Wenn es darum geht, neue Kundenanforderungen aufzunehmen, sollten diese durch eine agile Entwicklung so schnell wie möglich am Markt ausprobiert werden.

Unternehmen 23: *„Die großen Chancen in unserem neuen Unternehmen sind, dass wir sehr flexibel sind und dadurch schnell neue Wege gehen können. Wir können neue Technologien sofort nützen und mit bestehenden Kunden sofort neue Produkte testen und ausprobieren, ob diese wirklich funktionieren. Das alles konnten wir in unserem nicht mehr bestehenden ersten Unternehmen nicht.“*

- (Verbesserte) Marktrahmenbedingungen

Die Veränderung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat direkte Auswirkungen auf Unternehmen und kann daher neue Möglichkeiten für Unternehmen bieten.

Unternehmen 28: *„Chancen haben sich für uns durch die Umstrukturierung der Betriebsgrößen ergeben. Die Betriebe unserer potentiellen Kunden werden immer größer und daher nimmt auch prozessorientierte Organisation immer weiter zu. Zudem sind technisch unterstützte Systeme generell mehr im Vormarsch und das hat uns in die Hände gespielt, da unser Produkt einen sehr kurzen Regelkreis ermöglicht.“*

Natürlich kann die Verbesserung der technologischen Rahmenbedingungen auch neue Möglichkeiten für ein Unternehmen liefern.

Unternehmen 27: *„Für uns war klar, dass sich der 3D-Druck durch die zunehmende Bedeutung der Variantenproduktion durchsetzen wird. Wenn man in so einem neuen Markt ganz früh dabei ist, hat man einen Startvorteil, das bedeutet aber natürlich auch, dass du den Markt mit aufbauen musst und eventuell einen langen Atem brauchst.“*

Die Konkurrenz zu beobachten bietet Möglichkeiten in zwei verschiedenen Bereichen. Einerseits können Marktlücken erkannt werden und die Produktentwicklung dementsprechend gelenkt werden. Dabei sollte aber darauf geachtet werden, ob in dieser Marktlücke auch ausreichende Nachfrage besteht.

Unternehmen 16: *„Es hat damals nichts Vergleichbares gegeben. Wir haben die Möglichkeit gesehen, diese Lücke zu füllen.“*

Unternehmen 23: *„Damals war kein ähnliches Produkt am Markt, daher war es die große Chance, als erster mit einer derartigen Lösung am Markt zu sein. Wir haben gedacht, die Chance war da, aber vielleicht haben wir das auch falsch eingeschätzt“*

Andererseits beschreibt folgende Aussage eine vorhandene Konkurrenz als durchaus positiv, weil sie die die Marktnachfrage in einer gewissen Produktgruppe steigern kann.

Unternehmen 28: *„Die Nachfrage nach einem Produkt muss auch erst geschaffen werden, vor allem wenn der Nutzen des Produktes nicht offensichtlich ist. Da waren wir durchaus dankbar, dass ein Konkurrent mit einem ähnlichen Produkt ebenfalls am Markt präsent war.“*

Firmenkooperationspartner sind eine weitere Möglichkeit um neue Synergieeffekte zu erzeugen.

Unternehmen 24: *„Die Chance, etwas gemeinsam mit Kooperationspartnern zu machen war bei uns auch vorhanden. Wir haben uns angesehen, was für Produkte er anbietet, wie seine Wertschöpfungskette zusammengesetzt ist, wer seine Kunden sind und wo wir uns am besten einklinken könnten.“*

Unternehmen 28: *„Auf Messen haben sich Chancen durch potentielle Kooperationspartner ergeben. Andere Player, die im gleichen Umfeld mit anderen Produkten am Markt sind, wären ein Beispiel für eine mögliche Partnerschaft. Zudem besteht natürlich die Chance einer Partnerschaft mit einem Vertriebspartner.“*

ForschungskooperationspartnerInnen sind eine gute Möglichkeit, ein Unternehmen auf den neuesten Stand der Technik zu bringen.

Unternehmen 28: *„Chancen auf der technologischen Seite hat es durch mögliche Kooperationen mit Forschungseinrichtungen oder mit forschenden Unternehmen gegeben. Es war natürlich unser Ziel, auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben.“*

Andererseits beschreiben die folgenden beiden Aussagen, dass es für ein Unternehmen auch gefährlich werden kann, wenn für das Erstellen eines Forschungsförderungsantrages (zu viele) liquide Mittel verwendet werden und sich anschließend der erhoffte Erfolg nicht einstellt.

Unternehmen 27: *„Ein entscheidender Punkt in der Geschichte unseres Unternehmens war sicher das Forschungsprojekt, welches wir mit einer Universität zusammen durchgeführt haben. Wir haben dabei sehr viel Geld investiert und konnten aber keinen echten Nutzen daraus ziehen. Der Professor des Instituts hat sich mit dem Forschungsprogramm seinen Dissertanten finanziert. Er hat uns das relativ attraktiv dargestellt, in dem Sinne, dass der Dissertant dann eigentlich für uns arbeiten wird. Das war dann aber nicht der Fall, er hat*

hauptsächlich für den Professor gearbeitet und wir konnten kaum profitieren. Sonst ging es unserem Unternehmen eigentlich relativ gut. Wir hatten coole Produkte und unser Webshop ist gut gelaufen. Wir haben sogar überlegt, ins Silicon Valley, nach Berlin oder nach London zu gehen.“

Unternehmen 21: *„Wir probierten eine EU-Förderung zu bekommen, aber das hat leider nicht funktioniert. Wir hatten eine Projektgruppe mit einem Forum in der Schweiz sowie Händlern und Produzenten in Europa zusammengestellt. Zwei Tage vor der Einreichung hat das Forum aus der Schweiz den Antrag zurückgezogen. Der Grund für das Zurückziehen war, dass dieses Forum von Partnern aus der Wirtschaft abhängig war und einige der größeren Förderer wären potentielle Konkurrenten von uns geworden.“*

- Skalierbarkeit des Geschäftsmodells

Die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells beschreibt die Möglichkeit, ein Produkt auf mehreren Anwendungsgebieten und Märkten in vielfältigen Varianten anzubieten.

Unternehmen 19: *„Wir haben kurz überlegt, unser Produkt auch auf andere Branchen zu übertragen. Ich glaube aber, um auf eine andere Branche zuzugehen hat uns im Endeffekt der Mut gefehlt, da es auch nicht einfach ist, auf eine komplett neue Branche zuzugehen und dort Vertriebswege aufzubauen.“*

4.2.4.2.3 Finanziell

Die Aussicht auf einen hohen finanziellen Gewinn wurde ähnlich wie von den noch bestehenden Unternehmen auch von den nicht mehr bestehenden Unternehmen kaum genannt. Auch diese Aussage beschreibt die Aussicht auf den finanziellen Gewinn als logische Folge, wenn das Produkt eingeschlagen hätte. Daher lässt sich erkennen, dass auch dieses Unternehmen nicht der verfrühten Träumerei nach (hohen) Gewinnen erlegen ist, sondern sie sich voll bewusst waren, dass es dafür zuerst ein erfolgreiches Produkt am Markt bedarf.

Unternehmen 19: *„Die Chance, mit dem Produkt erfolgreich zu sein, war sicher vorhanden. Und wenn die Gesamtmarktgröße betrachtet wird, wäre es sicherlich möglich gewesen, ein finanziell erfolgreiches Geschäft aufzuziehen.“*

4.3 Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse analysiert und interpretiert. Dabei werden die bestehenden mit den nicht mehr bestehenden Unternehmen verglichen und in weiterer Folge die Unterschiede zwischen den zwei Phasen aufgezeigt.

4.3.1 Vergleich zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden IT-Jungunternehmen

Der Vergleich zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen wird anhand dreier Varianten durchgeführt. Dabei wird zuerst Phase 1 und Phase 2 zusammen sowie anschließend Phase 1 und Phase 2 separat betrachtet.

4.3.1.1 Vergleich bei Zusammenfassung der Phasen 1 und 2

Die Vergleiche werden nach den zuvor bereits ausführlich beschriebenen vier Systemen der 4 Levers of Control unterteilt:

- Belief System

Visionsverständnis ist – wie zu erwarten war – bei allen Unternehmen vorhanden. Zielorientiertes Visionsverständnis ist bei den betrachteten bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen gleich stark ausgeprägt. Unterschiede werden hierbei erst bei genauerer Betrachtung ersichtlich. Bestehende Unternehmen legen innerhalb des zielorientierten Visionsverständnisses mehr Wert auf das Ziel, Marktführerschaft zu erlangen, währenddessen nicht mehr bestehende Unternehmen dem Ziel der Produktentwicklung mehr Gewichtung beigemessen haben. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass sich nicht mehr bestehende Unternehmen teilweise das Ziel setzten, zuerst ein Produkt fertig zu entwickeln und dann den Markt mit KundInnen zu finden, anstatt sich schon zu Beginn auf den Markt zu fokussieren um ein Produkt für die jeweiligen Markt- und Kundenanforderungen zu entwickeln. Die Gefahr bei diesem Ansatz ist, dass dadurch das Produkt am Markt vorbeientwickelt wird, d.h. das Produkt keine Verwendung bei den KundInnen findet.

Was das daseinsberechtignte Visionsverständnis betrifft, so fällt auf, dass dieses bei bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt ist als bei nicht mehr bestehenden. Die Visionsverständnisse sind dabei von Unternehmen zu Unternehmen – egal ob noch bestehend oder nicht mehr bestehend – sehr unterschiedlich. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass Unternehmen, die keine zielorientierte Vision haben, dafür eine daseinsberechtignte Vision besitzen. Die insgesamt stärkere Ausprägung des Visionsverständnisses bei bestehenden Unternehmen kommt daher, dass diese öfter beides, also ein zielorientiertes und ein daseinsberechtigntes Visionsverständnis haben.

Visionssteuerung wird von allen Unternehmen betrieben. Die Visionssteuerung über MitarbeiterInnen und über das Produkt ist jedoch bei bestehenden Unternehmen wesentlich stärker ausgeprägt. Im Speziellen sind die Punkte Visionssteuerung, die Definition von Teamzielen, das Durchhalten der GründerInnen, das Durchführen von Marktanalysen, sowie das Einholen von Feedback von externen Personen stärker ausgeprägt. Grundwerte sind bei beiden Gruppen kaum ausgeprägt. Auffällig ist, dass bestehende Unternehmen der Vermittlung von Grundwerten mehr Beachtung schenken als Unternehmen, die nicht mehr bestehen. Die ostentativste Unterscheidung – was die Vermittlung der Grundwerte angeht – betrifft das Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte. Dies ist bei bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt. In Abbildung 66 ist die generell, eher schwache Ausprägung von Grundwerten und der Unterschied beim Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte anschaulich dargestellt. Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass Belief Systeme bei bestehenden Unternehmen ausgeprägter sind. Abbildung 65 beschreibt, dass vor allem die Steuerungsinstrumente für die Erreichung der Vision in allen Bereichen stärker verwendet werden. Sowohl bezogen auf die GründerInnen als auch auf MitarbeiterInnen und Produkt. Mehrere nicht mehr bestehende Unternehmen beschreiben in diesem Zusammenhang auch rückblickend Fehler, die sie im Zusammenhang mit der Stilllegung des Unternehmens nennen. Oft werden das fehlende Durchführen einer Marktanalyse sowie das fehlende frühzeitige Einholen von Kundenfeedback rückblickend als Fehler beschrieben.

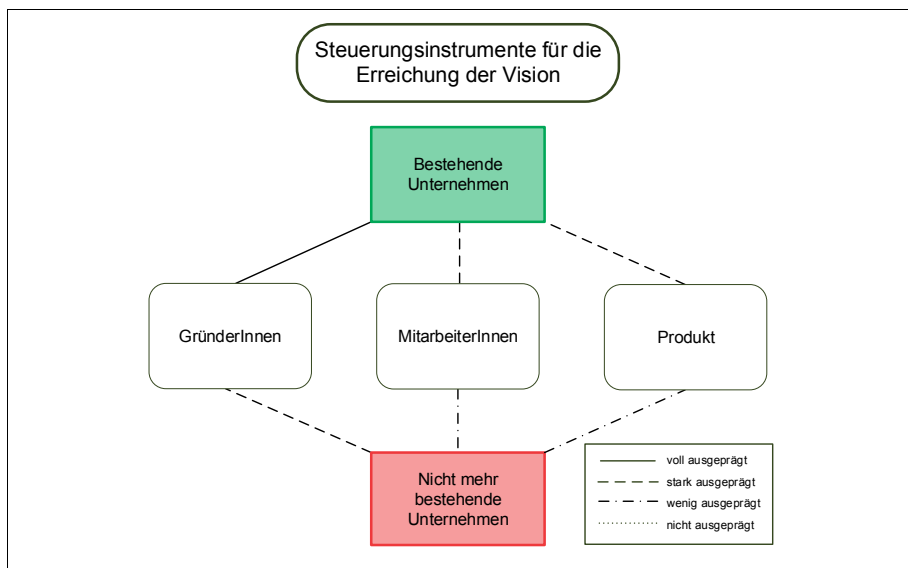


Abbildung 65: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Steuerungsinstrumenten zum Erreichen der Unternehmensvision (n=29 Unternehmen)

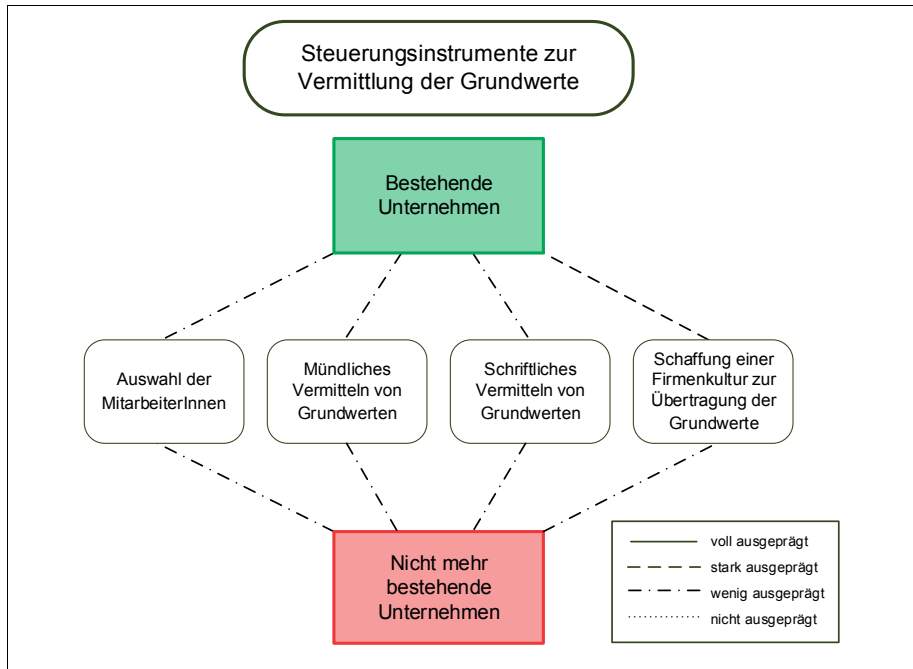


Abbildung 66: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Steuerungsinstrumenten zur Vermittlung der Grundwerte (n=29 Unternehmen)

- Boundary System

Sich selbst Grenzen zu setzen, ist bei bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt, speziell hinsichtlich der produktfokussierten, kundenorientierten Entwicklung. Daraus kann geschlossen werden, dass das Setzen von Grenzen für den Erfolg eines Unternehmens wichtig ist. Die Grenzen müssen jedoch in der für das jeweilige Unternehmen richtigen Weise gesetzt werden. Speziell eine produktfokussierte, kundenorientierte Entwicklung ist essentiell für ein erfolgreiches Unternehmen. Bei mehreren nicht mehr bestehenden Unternehmen war, laut deren Aussage, das Setzen falscher Grenzen ein Mitgrund für eine Stilllegung. In Abbildung 67 ist klar ersichtlich, dass das Setzen von Grenzen bei bestehenden Unternehmen, wie beispielsweise bei mitarbeiter- und produktbezogenen Einflussfaktoren stärker ausgeprägt ist.

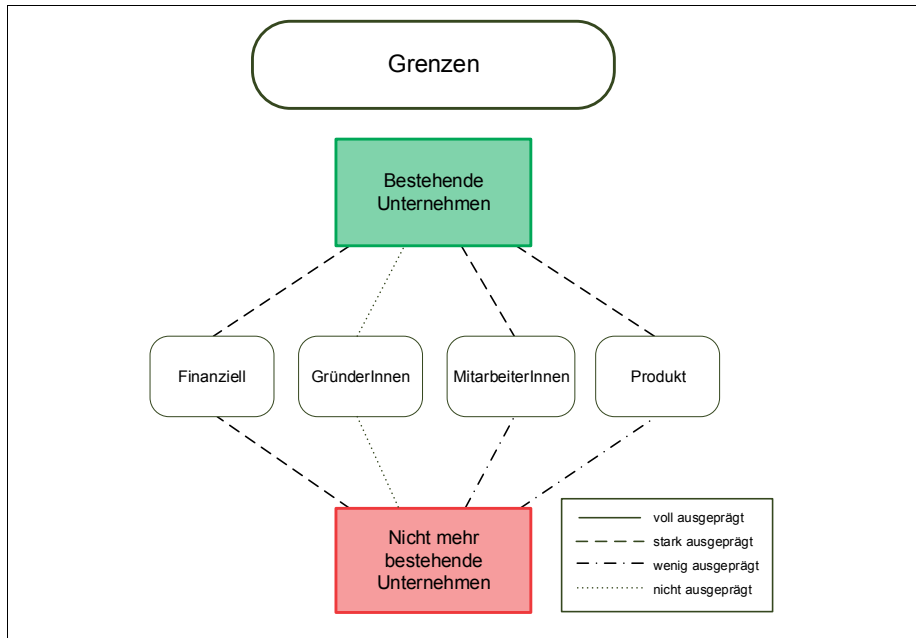


Abbildung 67: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von sich selbst setzenden Grenzen (n=29 Unternehmen)

- Diagnostic Control System

Die Steuerungselemente für die Erreichung der definierten Ziele sind bei bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt – speziell beim Verwenden von Kennzahlen und Liquiditätsplänen. Kennzahlen sind vor allem in IT-Jungunternehmern eine einfache Möglichkeit, um den Unternehmenserfolg zu überprüfen. Diese kann zum Beispiel durch webbasierte Echtzeitstatistiken oder durch eine Integration von Google Analytics gewonnen werden. Das Nichtverwenden von Kennzahlen deutet auf Mängel bei den Steuerungselementen zur Erreichung der Ziele hin.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass das Berichtswesen beispielsweise in Form von Monats- oder Wochenberichten bei nicht mehr bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt war. Dieses Ergebnis ist sehr erstaunlich und war gewiss nicht im Vorhinein zu erwarten. Das liegt möglicherweise einerseits daran, dass es speziell in schwierigen Zeiten eines Unternehmens öfter notwendig ist, Berichte, vor allem für externe Stakeholder (Fremdkapital- bzw. RisikokapitalgeberInnen), zu erstellen. Andererseits könnte dies auch bedeuten, dass diese Unternehmen überadministriert sind und in weiterer Folge die Fokussierung auf andere, wichtige Punkte fehlt, wie z.B. eine markt- und kundenorientierte Entwicklung.

Das Durchführen einer Liquiditätsplanung und -steuerung war bei nicht mehr bestehenden Unternehmen weniger ausgeprägt. Da mangelnde Liquidität schwerwiegende Folgen haben kann, sollte diesem Steuerungselement eine sehr hohe Bedeutung beigemessen werden. Abbildung 68 zeigt, dass bei vier Einflussfaktoren die Ausprägung bei bestehenden Unternehmen größer ist. Allerdings kommt ebenfalls heraus, wie bereits oben erwähnt, dass Berichte bei nicht mehr bestehenden Unternehmen häufiger zum Einsatz kamen.

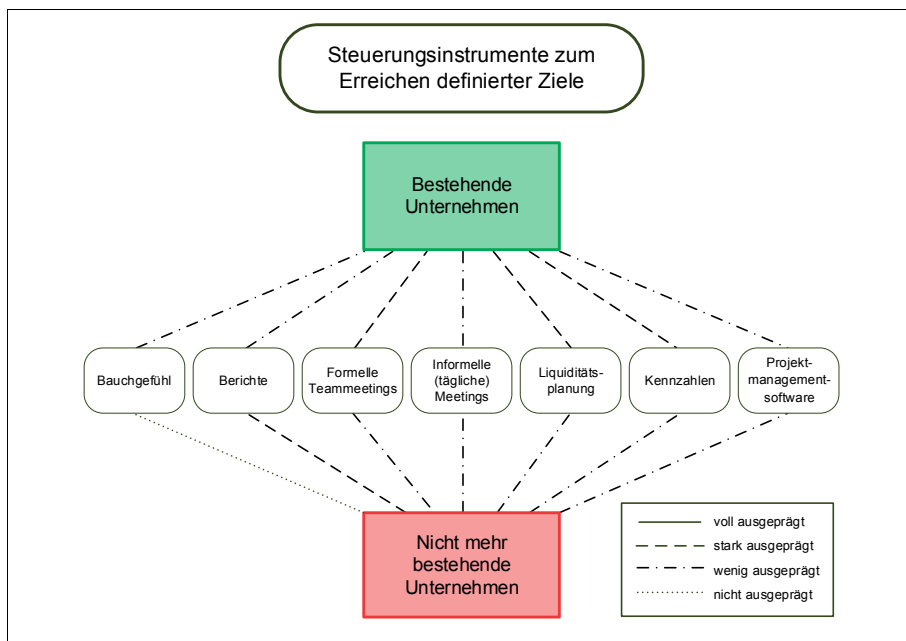


Abbildung 68: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Steuerungsinstrumenten zum Erreichen definierter Ziele (n=29 Unternehmen)

- Interactive Control System

Das Bewusstsein für Risiken ist bei beiden Gruppen von Unternehmen stark ausgeprägt. Im Detail ist es jedoch interessant, dass bei bestehenden Unternehmen die Risikowahrnehmung der fehlenden Produktakzeptanz sowie die Risikowahrnehmung der Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen stärker ausgeprägt sind. Dies mag den Grund haben, dass sich bei nicht mehr bestehenden Unternehmen diese Risiken bereits zu Tatsachen oder sogar Stilllegungsgründen weiterentwickelt haben. Tatsächlich sind innerhalb der Risiken die häufigsten Stilllegungsgründe, bei nicht mehr bestehenden Unternehmen zu finden. Die häufigsten genannten Stilllegungsgründe beziehen sich auf das Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells, mangelnder Liquidität im

Unternehmen, fehlender Produktakzeptanz bei KundInnen sowie auf Risiken in der Produktentwicklung. Abbildung 69 zeigt jedoch, dass unterschiedliche zu Gruppen zusammengefasste Einflussfaktoren, sich lediglich in der Wahrnehmung der rechtlichen Risiken unterscheiden. Bei den anderen Gruppen sind die Unterschiede in Summe betrachtet eher gering. Nichtsdestotrotz haben diese geringen Unterschiede oft große Auswirkungen.

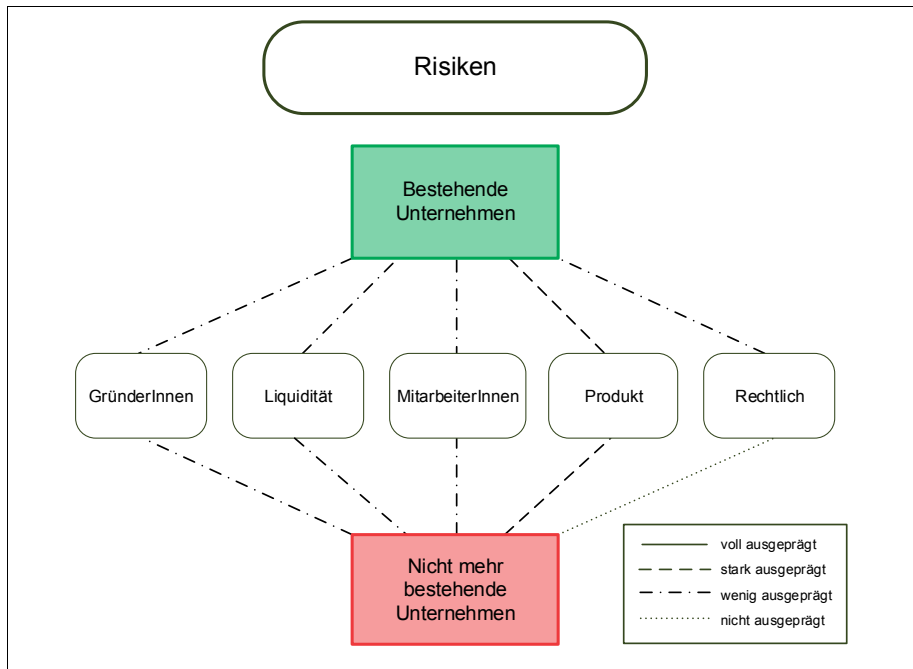


Abbildung 69: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Risiken (n=29 Unternehmen)

Bestehende Unternehmen beschreiben häufiger Chancen für ihr Unternehmen. Im Speziellen sehen diese Unternehmen mehr Chancen in verbesserten Marktbedingungen. Hier liegt die Vermutung nahe, dass Chancen sich bei nicht mehr bestehenden Unternehmen möglicherweise zum Zeitpunkt des Interviews schon als unrealistisch herausgestellt haben, und daher nicht mehr beschrieben wurden. Im Allgemeinen ist es von Vorteil, Chancen zu sehen und zu erkennen, solange diese auch realistisch eingeschätzt werden. In diesem Zusammenhang hat sich auch gezeigt, dass zuvor geglaubte Chancen bei nicht mehr bestehenden Unternehmen oft unrealistisch waren und diese in weiterer Folge als Gründe für eine Stilllegung genannt wurden. Abbildung 70 führt nochmal klar vor Augen, dass noch bestehende Unternehmen in fast allen Bereichen mehr Chancen wahrnehmen als nicht mehr bestehende.

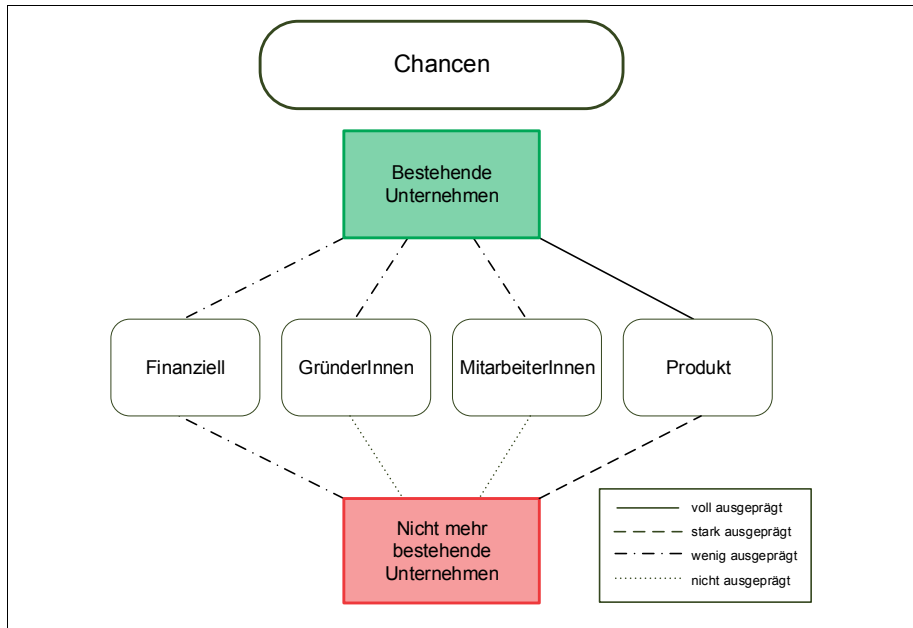


Abbildung 70: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Chancen (n=29 Unternehmen)

4.3.1.2 Vergleich bezogen auf Phase 1

Nachfolgend werden bestehende Unternehmen mit nicht mehr bestehenden Unternehmen verglichen. Hier werden ausschließlich Unternehmen, die sich noch in Phase 1 (bis 2,5 Jahre nach Austritt aus dem Inkubator) befinden, betrachtet:

- Belief System

Visionsverständnis existiert bei allen Unternehmen, bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 ist jedoch das zielorientierte Visionsverständnis stärker ausgeprägt. Kaum einen Unterschied gibt es hingegen hinsichtlich dem daseinsberechtigten Visionsverständnis zwischen beiden Gruppen. Folgende Punkte sind bei der Visionssteuerung von bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt: Definieren von Teamzielen, Durchhaltevermögen der GründerInnen, Marktrecherchen und das Einholen von Feedback. Was das Belief System betrifft, so ist das das Fehlen dieser Punkte vermutlich ein Mitgrund für das Scheitern der nicht mehr bestehenden Unternehmen gewesen.

Interessant ist auch, dass das Anbieten von produktfremden (externen) Dienstleistungen bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 stärker ausgeprägt ist. Bestehende Unternehmen der Phase 1 beschreiben in ihren Aussagen, dass sie sich durch die Umsatzerlöse aus den

produktfremden (externen) Dienstleistungen die Produktentwicklung finanzieren möchten. In diesem Zusammenhang muss auch erwähnt werden, dass externe Dienstleistungen einen gewissen Zeitaufwand benötigen und somit der Fokus auf die eigene Produktentwicklung kontinuierlich nachlässt.

Bei nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 1 wurden Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern stärker verwendet. Überraschenderweise steht dieser Punkt aber nicht im Zusammenhang mit dem Anbieten von externen Dienstleistungen. Da dieser Punkt jedoch, wie oben beschrieben, bei bestehenden Unternehmen stärker verwendet wird, kann hier kein direkter Zusammenhang festgestellt werden. Somit bleibt dieser Punkt offen für weitere Interpretationen. Eventuell haben sich GründerInnen der nicht mehr bestehenden Unternehmen zu sehr auf externe Grundwerte fokussiert und die internen Grundwerte daher vernachlässigt.

- Boundary System

Bestehende und nicht mehr bestehende Unternehmen der Phase 1 setzen sich gleichermaßen Grenzen. Bei detaillierterer Betrachtung zeigt sich, dass Grenzen betreffend der Unternehmensgröße sowie Grenzen hinsichtlich einer produktfokussierten, kundenorientierten Entwicklung bei bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt sind. Finanzielle Grenzen dagegen werden bei nicht mehr bestehenden Unternehmen häufiger genannt. Speziell fehlende Grenzen hinsichtlich produktfokussierter, kundenorientierter Entwicklung führten bei nicht mehr bestehenden Unternehmen in Phase 1 zu großen Problemen. Die Aussage, dass an den KundInnen vorbei entwickelt wurde, fällt in Zusammenhang mit diesem Punkt oft. Speziell in Phase 1 sollte daher besonders auf Kundenwünsche und -bedürfnisse eingegangen werden.

Bei nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 1 war das Setzen von regionalen Grenzen und Grenzen hinsichtlich der finanziellen Ausgaben stärker ausgeprägt. Regionale Grenzen waren bei nicht mehr bestehenden Unternehmen teilweise zu eng oder zu weit gesetzt und haben daher – wie einige Aussagen belegen – zu großen Problemen geführt. Finanzielle Grenzen bezüglich Ausgaben wurden bei nicht mehr bestehenden Unternehmen möglicherweise notwendig, um drohenden Liquiditätsengpässen entgegenzusteuern.

- Diagnostic Control System

Steuerungsinstrumente zur Erreichung der Ziele sind bei bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen im gleichen Ausmaß vorhanden. Bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 sind jedoch formelle und informelle, tägliche Teammeetings ein häufiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Eine fehlende interne Steuerung durch gemeinsame Teammeetings kann schnell zu einem Problem werden, und in weiterer Folge den Erfolg des

Unternehmens gefährden. Interessant ist jedoch, dass auch hier Monats- oder Wochenberichte bei nicht mehr bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt waren.

- Interactive Control System

Einerseits erkennen alle Unternehmen der Phase 1 gleichermaßen Risiken. Andererseits beschreiben nicht mehr bestehende Unternehmen der Phase 1 im Nachhinein nicht gesehene Risiken als Stilllegungsgründe. Speziell das Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells wurde oft nicht beachtet und führte in weiterer Folge zur Stilllegung.

Das bewusste Erkennen von Chancen ist bei bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 1 gleichermaßen ausgeprägt – und zwar kaum. Die Chance, Produktakzeptanz bei KundInnen zu erlangen, wird jedoch bei nicht mehr bestehenden Unternehmen etwas stärker beschrieben. Dieser Unterschied ist sehr interessant, da er nicht im Vorhinein zu erwarten war. Eine mögliche Erklärung ist einerseits, dass sich bestehende Unternehmen durch durchgeführte Marktanalysen absolut sicher waren, dass die KundInnen ihr Produkt auch benötigen werden und dass diese daher im Interview diesen Umstand nicht als Chance bezeichnet haben. Andererseits kann interpretiert werden, dass nicht mehr bestehenden Unternehmen seltener Marktanalysen durchgeführt haben und daher ihre Unsicherheit bezogen auf ihr Produkt durch das Nennen der Chance ausdrücken.

4.3.1.3 Vergleich bezogen auf Phase 2

Nachfolgend werden bestehende Unternehmen mit nicht mehr bestehenden Unternehmen verglichen. Es werden nur Unternehmen, die sich in Phase 2 (mehr als 2,5 Jahre nach Austritt aus dem Inkubator) befinden, betrachtet:

- Belief System

Visionsverständnis existiert bei allen Unternehmen. Bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 ist jedoch das zielorientierte und das daseinsberechtigtes Visionsverständnis stärker ausgeprägt. Dies ist damit zu erklären, dass bestehende Unternehmen in Phase 2 die Markteinführung ihres Produktes meist schon erfolgreich durchgeführt haben und dadurch noch detailliertere sowie ambitionierte Visionen haben. Nicht mehr bestehende Unternehmen in Phase 2 hatten dagegen meist schon länger mit unterschiedlichen Problemen gekämpft und wohl auch schon aus Resignation bzw. Projektermüdung ihre Visionen aufgegeben bzw. verloren.

Auffällig ist, dass bei bestehenden Unternehmen die auf das Produkt bezogene Visionssteuerung, im Speziellen, durch das Einholen von Feedback stärker ausgeprägt ist. Zudem legen diese Unternehmen auch mehr Wert auf die Auswahl und Vermittlung von Grundwerten. Vor allem die Schaffung einer Firmenkultur, bei der die Grundwerte erfolgreich

von GründerInnen auf MitarbeiterInnen übertragen werden, wird als sehr wichtig beschrieben.

- Boundary System

Bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 ist das Setzen von Grenzen stärker ausgeprägt, speziell, hinsichtlich der MitarbeiterInnen bzw. der Ressourcenverfügbarkeit von Personal. Nicht mehr bestehende Unternehmen bündelten in Phase 2 bereits alle verfügbaren Ressourcen, um die drohende Stilllegung zu vermeiden. Bestehende Unternehmen haben in Phase 2 deren schwierigste Zeit, schon überwunden und können sich das Setzen bestimmter Grenzen bereits erlauben.

- Diagnostic Control System

Bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 werden die Steuerungsinstrumente zur Erreichung von definierten Zielen stärker verwendet. Speziell die Verwendung von Kennzahlen und die Verwendung von Liquiditätsplanung und -steuerung sind bei noch bestehenden Unternehmen viel häufiger. Das Abrufen und Verwenden von Kennzahlen sollte aber speziell bei IT-Jungunternehmen ein einfach durchzuführendes Steuerungselement sein. Ähnlich verhält es sich bei der Liquiditätsplanung. Ohne eine regelmäßig aktualisierte Liquiditätsplanung und -steuerung ist es vermutlich schwer, den Überblick über die finanzielle Lage des Unternehmens zu behalten. Ähnlich wie in Phase 1 wurde auch bei nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 2 das Berichtswesen stärker verwendet.

- Interactive Control System

Bestehende und nicht mehr bestehende Unternehmen beschreiben in Phase 2 die von ihnen wahrgenommenen Risiken sehr ähnlich. Bei genauerer Betrachtung ist die Risikowahrnehmung bei bestehenden Unternehmen jedoch bezogen auf das Risiko der fehlenden Produktakzeptanz der KundInnen, das Risiko der Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen und das finanzielle Risiko stärker ausgeprägt. Dass das Risiko der fehlenden Produktakzeptanz so häufig genannt wurde, ist überraschend, sollten doch Unternehmen in Phase 2 ihr Produkt schon fertig entwickelt oder sogar schon am Markt eingeführt haben, um abschätzen zu können, ob es von den KundInnen akzeptiert wird oder nicht. Eine Erklärung für die Nennungen ist, dass ein gewisses Restrisiko natürlich immer vorhanden bleibt. Die Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen ist ebenso wie das finanzielle Risiko allgegenwärtig. Daher ist das hohe Bewusstsein von Risiken bei bestehenden Unternehmen keine Überraschung. Unabhängig von Marktrahmenbedingungen ist ein Unternehmen nur, wenn es sich in einer jeweiligen Monopolsituation befindet, was jedoch sehr selten vorkommt. Grund für die geringere Ausprägung bei nicht mehr bestehenden Unternehmen ist, dass bei nicht mehr bestehenden

Unternehmen genau dieses fehlende Bewusstsein über das Vorhandensein von Risiken zu einem Problem geworden ist, oder sich im schlimmsten Fall diese Risiken bereits zu Tatsachen oder Stilllegungsgründen weiterentwickelt hatten. Das Produktentwicklungsrisiko ist bei nicht mehr bestehenden Unternehmen deshalb stärker vorhanden, weil bestehende Unternehmen ihr Produkt in dieser Phase bereits fertig entwickelt und auch am Markt eingeführt haben.

Das Bewusstsein des Vorhandenseins von Chancen wird bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 viel stärker beschrieben, vor allem hinsichtlich des Produktes und hinsichtlich verbesserter Marktrahmenbedingungen. Wenn ein Unternehmen kurz vor oder kurz nach der Markteinführung des Produktes steht und sich erste Erfolge ankündigen, wie es in Phase 2 durchaus realistisch ist, eröffnen sich weitere Möglichkeiten und Chancen für ein Unternehmen. Somit ist es verständlich, dass bestehende Unternehmen der Phase 2 viele Chancen wahrnehmen. Nicht mehr bestehende Unternehmen sahen dagegen nahezu gar keine Chancen mehr. Dies liegt möglicherweise daran, dass sich Chancen schon zuvor als unrealistisch herausgestellt haben. Dies vermittelt zusammenfassend sehr stark den Eindruck, dass nicht mehr bestehende Unternehmen in Phase 2 oft schon kurz vor der Aufgabe gestanden sind.

4.3.2 Vergleich zwischen Phase 1 und 2 der bestehenden IT-Jungunternehmen

Nachfolgend werden die bestehenden IT-Jungunternehmen betrachtet und Unterschiede zwischen Phase 1 und Phase 2 diskutiert. Dieses Kapitel ist – wie die Abschnitte davor – nach den 4 Levers of Control gegliedert.

- Belief System

Das Visionsverständnis und die Visionssteuerung sind in beiden Phasen voll ausgeprägt. Bei genauerer Betrachtung unterscheiden sich die zwei Phasen durch unterschiedliche Ausprägungsarten. Die Definition von Teamzielen zum Beispiel ist bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 stärker ausgeprägt. Grund dafür kann sein, dass Unternehmen in Phase 1 durch die noch hohe Unsicherheit und Volatilitäten innerhalb des Teams regelmäßig und sehr viel über das Definieren von kurzfristigen Teamzielen steuern. Mit längerem Fortbestand des Unternehmens werden die Teamziele zudem längerfristiger definiert und haben dadurch keine kurzfristige Steuerungsfunktion mehr.

Das Durchhalten der Gründerin oder des Gründers wird bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 stärker beschrieben. Da das Durchhaltevermögen von GründerInnen zu Beginn essenziell für ein Unternehmen ist und in Phase 2 bereits viele Anfangsschwierigkeiten überwunden sind, ist es nicht überraschend, dass dieser Umstand in Phase 2 keine große Bedeutung mehr hat. Marktrecherchen werden bei bestehenden Unternehmen der Phase 1

mehr durchgeführt. Dies macht durchaus Sinn, da es vor allem rund um die Einführung des Produktes am Markt ausschlaggebend ist, die Anforderungen der KundInnen zu kennen sowie aktuelle bzw. potentielle WettbewerberInnen zu identifizieren. In Phase 2 sind die oben beschriebenen Punkte natürlich auch noch wichtig, aber sie haben nicht mehr dieselbe Bedeutung wie in Phase 1. Das Anbieten von produktfremden (externen) Dienstleistungen ist bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 stärker ausgeprägt. Eine mögliche Begründung, wie schon weiter oben ähnlich beschrieben, ist, dass Unternehmen Umsätze durch das Anbieten von produktfremden Dienstleistungen generieren wollen, um sich die Produktentwicklung zu finanzieren. Bestehende Unternehmen der Phase 2 haben ihr Produkt dagegen bereits erfolgreich am Markt eingeführt, und konzentrieren sich daher voll auf die Produktskalierung bzw. -weiterentwicklung.

Die Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern sind bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 stärker vorhanden. Möglicherweise liegt der Unterschied darin begründet, dass Unternehmen der Phase 1 noch nicht so viel Kontakt mit externen Stakeholdern haben. Mit zunehmender Marktpräsenz des Produktes steigt somit die Notwendigkeit des Definierens von Grundwerten gegenüber externen Stakeholdern. Die Auswahl der MitarbeiterInnen anhand ihrer Grundwerte ist bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 viel stärker ausgeprägt. In Phase 1 sind Unternehmen zumeist, was die Auswahl der MitarbeiterInnen betrifft, weniger erfahren als Unternehmen in Phase 2. Dies ist damit zu begründen, dass in Phase 2 Unternehmen tendenziell schon mehr MitarbeiterInnen haben und bei der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern bereits positive und negative Erfahrungen gemacht haben. Somit können sie für sich selbst besser definieren, welche Grundwerte sie von MitarbeiterInnen, die in ihrem Team arbeiten, verlangen. Einher geht dies natürlich auch mit der Begründung, dass diese Unternehmen durch das Durchführen von Bewerbungsgesprächen mehr Erfahrungen gesammelt haben.

- Boundary System

Bestehende Unternehmen setzen sich in beiden Phasen gleichermaßen Grenzen, wobei diese in den unterschiedlichen Phasen anders beschrieben werden. Selbst gesetzte Grenzen hinsichtlich des Produktes sind bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 stärker ausgeprägt. Dies ist damit zu begründen, dass sich Unternehmen in Phase 1 einerseits durch Ressourcenmangel, andererseits durch die Notwendigkeit, schnell ein Produkt an den Markt zu bekommen, Grenzen setzen. In Phase 2 werden Grenzen meist nicht mehr explizit formuliert, weil sie schon in Phase 1 gesetzt werden und das Unternehmen weiterhin diese Grenzen berücksichtigt. Es kann aber natürlich auch sein, dass aufgrund der positiven Marktresonanz und der entsprechenden internen Ressourcenverfügbarkeit gewisse Grenzen (z.B. regionale Grenzen) aufgelockert bzw. eventuell komplett aufgelöst werden können.

Die produktfokussierte, kundenorientierte Entwicklung als selbst gesetzte Grenze wird bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 öfters beschrieben. Die Produktentwicklung findet

hauptsächlich in Phase 1 statt, somit ist das Setzen dieser Grenze in Phase 1 auch wichtiger. Diese Grenzen können in Phase 2 gelockert werden. Finanzielle Grenzen sind bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 stärker ausgeprägt, vor allem hinsichtlich der Ausgaben. Dieser Unterschied ist interessant, da er anders zu erwarten wäre. Eine mögliche Begründung ist, dass ein Unternehmen in Phase 1 eher durch Fördergelder unterstützt wird, als ein Unternehmen in Phase 2. Somit ist ein Unternehmen in Phase 2 mehr auf den eigenen unternehmerischen Markterfolg angewiesen und setzt sich dementsprechend auch mehr Grenzen hinsichtlich der eigenen Ausgaben.

- Diagnostic Control System

Die Steuerungsinstrumente zur Erreichung von definierten Zielen sind in beiden Phasen stark ausgeprägt. Speziell formelle und informelle Teammeetings werden bei bestehenden Unternehmen der Phase 1 stärker durchgeführt. In Phase 1 ist bzgl. Produktentwicklung bzw. Markteinführung des Produktes vieles noch sehr iterativ und volatil. Daher werden in kurzen Abständen oft regelmäßig abgehaltene formelle und informelle Teammeetings durchgeführt. In Phase 2 läuft vieles in Unternehmen bereits deutlich stabiler und geregelter ab, meist sind Ziele bereits längerfristiger gesetzt, und daher werden Teammeetings auch nicht mehr in zeitlich sehr kurzen (ein- bis zweiwöchentlichen) Abständen abgehalten. Eine weitere Begründung für die nicht mehr so häufigen Teammeetings kann auch die längere und größere Erfahrung der GründerInnen in Phase 2 sein.

- Interactive Control System

Bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 wird das Bewusstsein des Vorhandenseins von Risiken öfters beschrieben, im Speziellen, das Risiko der Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen. Dies lässt sich auch durch die größere Erfahrung in Phase 2 erklären. In Phase 1 sind sich die Unternehmen noch nicht vollständig bewusst, dass sie sehr stark von Marktrahmenbedingungen, beispielsweise technologischen oder volkswirtschaftlichen, abhängig sind.

Bei bestehenden Unternehmen der Phase 2 ist das Bewusstsein über das Vorhandensein von Chancen stärker ausgeprägt, vor allem hinsichtlich des Produktes, hinsichtlich der Produktakzeptanz der KundInnen und hinsichtlich der (verbesserten) Marktrahmenbedingungen. Hier kann das stärkere Bewusstsein gegenüber Chancen ebenfalls mit der größeren Erfahrung der GründerInnen begründet werden. Eine weitere Interpretation ist, dass sich die GründerInnen in Phase 1 noch unsicher sind, inwiefern ihr Produkt von den KundInnen tatsächlich angenommen wird. In Phase 2 ist diesbezüglich, nach positiver, absolvierter Markteinführung, ein stärkeres Selbstbewusstsein vorhanden.

4.3.3 Vergleich zwischen Phase 1 und 2 der nicht mehr bestehenden IT-Jungunternehmen

Nachfolgend werden nicht mehr bestehende IT-Jungunternehmen betrachtet und die Unterschiede zwischen den Phasen anhand der 4 Levers of Control beschrieben.

- Belief System

Nicht mehr bestehende Unternehmen der Phase 2 hatten ein schwächer ausgeprägtes daseinsberechtigtes Visionsverständnis. Dies ist insofern interpretierbar, das Unternehmen in Phase 2 nicht mehr an die Daseinsberechtigung ihrer Vision bzw. in weiterer Folge an ihr Produkt glaubten. Bei nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 1 wurde die Visionssteuerung hinsichtlich des Produktes sehr häufig verwendet. Dies erklärt sich dadurch, dass nicht einzelne Punkte hinsichtlich der Produktsteuerung stärker ausgeprägt sind, sondern die Summe der einzelnen Punkte größer ist. Zudem wird hier die Vermittlung der Grundwerte, im Speziellen, das Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte öfters genannt. Tendenziell würden alle diese Punkte mehr von Unternehmen der Phase 2 vermutet werden, was in weiterer Folge die Interpretation zulässt, dass Unternehmen in Phase 2 dafür teilweise keine Motivation mehr hatten.

- Boundary System

Nicht mehr bestehende Unternehmen der Phase 1 haben sich mehr interne Grenzen gesetzt, als jene der Phase 2. Speziell bei regionalen und auf das Produkt bezogenen Grenzen ist dies ersichtlich. Grenzen sind in Phase 1 notwendig, um sich nicht zu überfordern. Sie können ein Unternehmen jedoch auch zu sehr einschränken, wenn sie falsch gesetzt werden. Dies wird durch zahlreiche Aussagen belegt. Zu weit gesetzte Grenzen können sich aber ebenso negativ auswirken, da sie eventuell gar nicht erreicht werden können und dadurch zu Überforderung führen. Falsch gesetzte oder nicht erkannte Grenzen waren nur bei Unternehmen der Phase 1 primäre Stilllegungsgründe. Es ist somit sehr wichtig, Grenzen so früh wie möglich im richtigen Ausmaß zu setzen und diese nicht zu eng oder zu weit zu fassen.

- Diagnostic Control System

Steuerungsinstrumente für die Erreichung der definierten Ziele wurden bei nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 1 häufiger verwendet, speziell die Verwendung von Kennzahlen und das Durchführen einer Liquiditätsplanung und -steuerung. Dies lässt sich dahingehend interpretieren, als dass bei drohender Stilllegung in Phase 2 alle Ressourcen gebündelt wurden und für Steuerungsinstrumente zur Erreichung der definierten Ziele keine Zeit mehr blieb, bzw. diese keine Priorität mehr hatten.

- Interactive Control System

In beiden Phasen wird bei den nicht mehr bestehenden Unternehmen das Bewusstsein über das Vorhandensein von Risiken ähnlich stark beschrieben. Es unterscheidet sich jedoch bei genauerer Betrachtung: Das Risiko der fehlenden Produktakzeptanz bei KundInnen war bei nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 1 stärker ausgeprägt. Dieser Unterschied ist verständlich, da es zu Beginn des Unternehmens noch schwerer abschätzbar war, ob das Produkt von den KundInnen angenommen wird oder nicht. In Phase 2 ist dieses Risiko durch Marktkenntnisse und Erfahrungen entweder ausgeschlossen, als wesentliches Problem festgestellt oder die Produktion des Produktes bereits wieder eingestellt worden.

Das Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells wurde in beiden Phasen gleichermaßen selten wahrgenommen, war jedoch in beiden Phasen ein häufiger primärer Stilllegungsgrund. Sobald Unternehmen also erkennen, dass ihr Produkt auf keinem funktionierenden Geschäftsmodell basiert und dieses auch nicht einfach adaptierbar ist, werden diese häufig stillgelegt. Das Produktentwicklungsrisiko ist bei nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 2 stärker ausgeprägt. Dies ist ein interessanter Punkt. Dieser lässt sich dahingehend interpretieren, als dass diese Unternehmen einerseits in dieser Phase teilweise noch immer mitten in der Produktentwicklung steckten und andererseits auch damit, dass sich erst in dieser Phase Probleme hinsichtlich der Produktentwicklung bemerkbar machten.

Das Bewusstsein für Chancen wird bei nicht mehr bestehenden Unternehmen in beiden Phasen gleichermaßen wenig genannt. Bekannte Chancen können sich auch später als unrealistisch herausstellen und dadurch zu Problemen führen. Stärker beschrieben werden jedoch die Chancen hinsichtlich des Produktes bei nicht mehr bestehenden Unternehmen der Phase 1. Dieser Unterschied ist verständlich, da man zu Beginn häufig noch von einem Produkt überzeugt ist. In Phase 2 hat sich womöglich herausgestellt, dass das Produkt doch nicht so erfolgreich ist, wie zuvor angenommen. Falsch gesehene Chancen hinsichtlich des Produkts waren bei Unternehmen beider Phasen primäre Stilllegungsgründe.

4.3.4 Qualitative Beschreibung von technologiebasierten IT-Jungunternehmen

4.3.4.1 Bestehende Unternehmen

Die Qualitative Beschreibung der bestehenden Unternehmen wird im Folgenden anhand der ‚4 Levers of Control‘ strukturiert.

- Belief System

Visionsverständnis und -steuerung ist bei allen bestehenden Unternehmen voll vorhanden. Dies war in der Form zu erwarten, da eine Vision eine Grundvoraussetzung für ein

Unternehmen ist. Ohne eine konkrete Vision wird niemand ein Unternehmen gründen. Beide, das zielorientierte und auch das daseinsberechtigte Visionsverständnis, sind gleichermaßen stark ausgeprägt. Dasselbe, wie für die Vision selbst, gilt auch für die Steuerung der Vision. Ohne Visionssteuerung kann ein Unternehmen nicht funktionieren. Dafür ist unter anderem ein hoher persönlicher Einsatz der GründerInnen erforderlich. Ein Merkmal von Unternehmen der Phase 1 ist, dass das Durchhaltevermögen der GründerInnen stark vorhanden sein muss. Das Durchführen von regelmäßigen Marktanalysen sowie das regelmäßige Einholen von Feedback zum Produkt und zum Geschäftsmodell sind in dieser Phase auch stark ausgeprägt. Die Vermittlung der Grundwerte wird bei diesen Unternehmen ebenfalls oft durchgeführt. Im Speziellen erfolgt dies über das mündliche Vermitteln der Grundwerte sowie über das Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte. Abbildung 71 stellt sämtliche von den GründerInnen genannten Merkmale des Belief Systems dar. Hier symbolisiert die Liniendarstellung die Ausprägungsstärken der Merkmale bezogen auf noch bestehende Unternehmen.

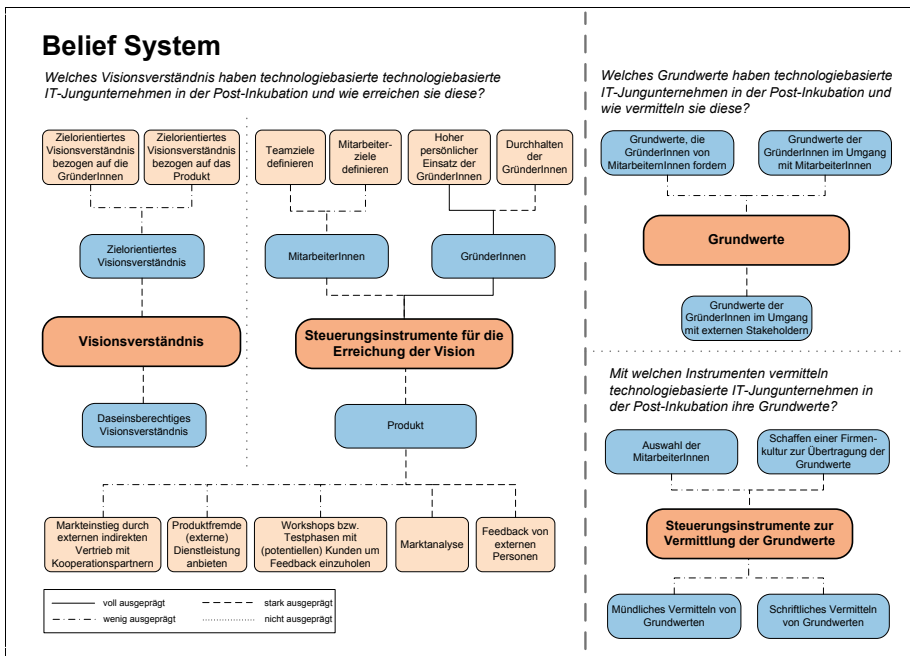


Abbildung 71: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken innerhalb des Belief Systems im '4 Levers of Control' Framework für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen)

- Boundary System

In Summe ist das Setzen von internen Grenzen bei diesen Unternehmen stark ausgeprägt. Das Setzen von Grenzen hinsichtlich der Ressourcenverfügbarkeit der MitarbeiterInnen wird oft in Zusammenhang mit der Durchführung von externen Dienstleistungen beschrieben. Unternehmen, die sich diesbezüglich klare Grenzen setzen, wollen sich hauptsächlich auf eine produktfokussierte, kundenorientierte Entwicklung konzentrieren. GründerInnen setzen sich hinsichtlich der eigenen Ressourcenverfügbarkeit kaum Grenzen. Jede Gründerin und jeder Gründer setzt sich somit voll und ganz für sein Unternehmen ein. Dies ist eine wichtige und gute Basis für ein zukünftig erfolgreiches Unternehmen. Abschließend ist anzumerken, dass das Setzen von finanziellen Grenzen, vor allem von ausgabenseitigen Grenzen, bei den noch bestehenden Unternehmen oft beschrieben wird. Abbildung 72 zeigt alle von den GründerInnen genannten Merkmale und deren Ausprägungsstärken des Boundary Systems.

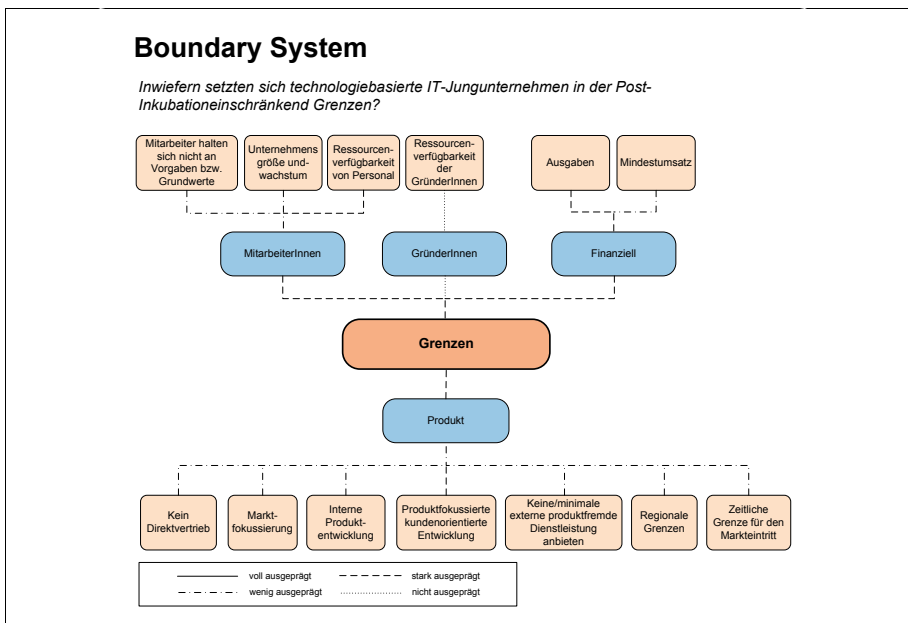


Abbildung 72: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Boundary Systems im '4 Levers of Control' Framework für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen)

- Diagnostic Control System

Die Steuerungsinstrumente für die Erreichung der definierten Ziele sind bei bestehenden Unternehmen stark ausgeprägt. Das am häufigsten verwendete Steuerungsinstrument ist die Liquiditätsplanung und -steuerung. Die anderen Punkte, wie formelle bzw. informelle Teammeetings, Berichte, sowie das Steuern über Kennzahlen sind je nach Phase stärker

bzw. schwächer ausgeprägt – in Summe über beide Phasen gesehen sind jedoch stark vorhanden. Abbildung 73 zeigt alle von den GründerInnen genannten Steuerungsinstrumente und deren Ausprägungsstärken des Diagnostic Control Systems.

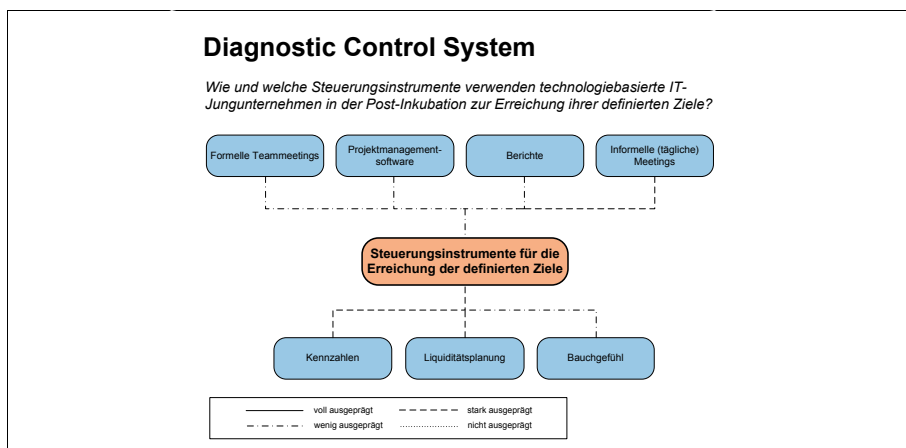


Abbildung 73: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Diagnostic Control Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen)

- Interactive Control System

Jedes der bestehenden Unternehmen beschreibt Risiken, wenngleich diese auch sehr unterschiedlich sein können. Häufig genannt werden die Risiken einer fehlenden Produktakzeptanz der KundInnen sowie die Abhängigkeit von volkswirtschaftlichen sowie technologischen Marktrahmenbedingungen. Es ist bemerkenswert, dass kein einziges Unternehmen die Unerfahrenheit oder fehlende Fachkompetenz der GründerInnen als Risiko sieht. Dies kann auch dahingehend interpretiert werden, dass man sich entweder die Fehler nicht selber eingestehen will oder diese Fehler schlicht vor Bekannten und Fremden nicht preisgeben will.

Ähnlich verhält es sich bei den Chancen. Jedes bestehende Unternehmen sieht Chancen, diese können aber im Detail wieder sehr unterschiedlich sein. Bei den für diese Arbeit untersuchten Unternehmen werden die Chancen einer hohen Produktakzeptanz der KundInnen sowie das Nutzen von besseren volkswirtschaftlichen sowie technologischen Marktrahmenbedingungen häufig beschrieben. Finanzielle Chancen werden interessanterweise wenig beschrieben. Dies muss aber nicht zwingenderweise bedeuten, dass sie auch tatsächlich keine finanziellen Chancen sehen. Im Fokus steht bei den hier beschriebenen Unternehmen das Erreichen einer hohen Kundenproduktakzeptanz mit einem funktionierenden Geschäftsmodell. Als Folge daraus ergibt sich der finanzielle

Gewinn automatisch. Abbildung 74 stellt basierend auf dem ‚4 Levers of Control‘ Framework sämtliche von den GründerInnen genannten Merkmale dar. Neben der Struktur wird durch die Linien auch die Ausprägungsstärke des jeweiligen Merkmals dargestellt. Bei dieser Darstellung sind es die Ausprägungsstärken, die bei bestehenden Unternehmen aufgetreten sind. Abbildung 74 zeigt alle von den GründerInnen genannten Merkmale und deren Ausprägungsstärken des Interactive Control Systems.

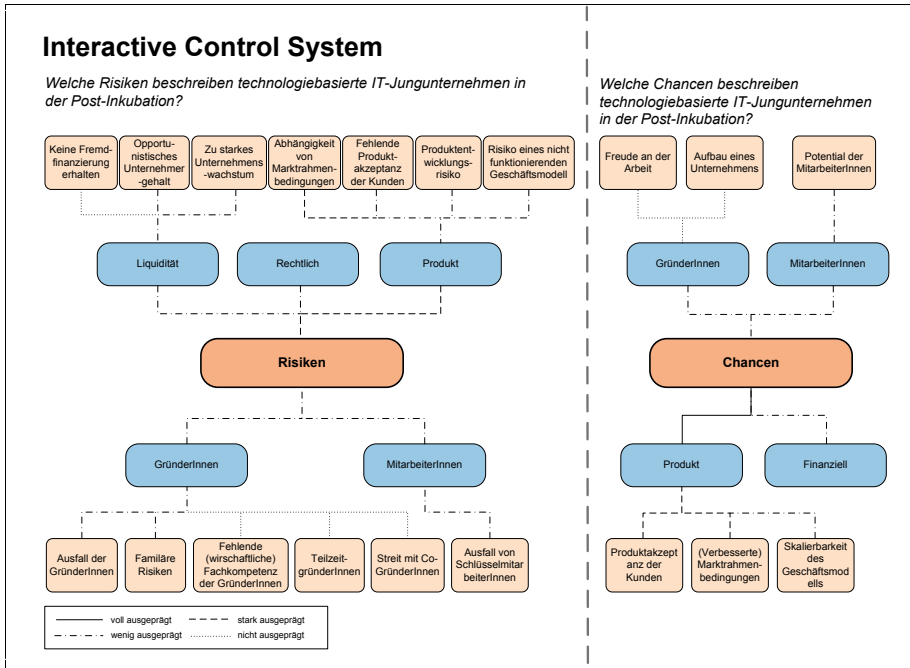


Abbildung 74: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Interactive Control Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen)

Anhang 9 stellt abschließend das ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende Unternehmen anhand der Ausprägungsstärken qualitativ dar.

4.3.4.2 Nicht mehr bestehende Unternehmen

- Belief System

Das Visionsverständnis und die Visionssteuerung sind bei nicht mehr bestehenden Unternehmen in gleichermaßen ausgeprägt wie bei bestehenden Unternehmen. Auch hier war das daseinsberechtigte Visionsverständnis stark ausgeprägt. Alle Unternehmen steuern die Vision über einen hohen persönlichen Einsatz der GründerInnen. Dies stimmt auch damit

überein, dass sich GründerInnen hinsichtlich der eigenen Ressourcenverfügbarkeit keine Grenzen setzen und sich daher voll für das Unternehmen einsetzen. Auffällig ist, dass das Durchhalten der GründerInnen zum Erreichen einer Vision bei nicht mehr bestehenden Unternehmen wenig ausgeprägt war. Interessant ist auch, dass tendenziell alle produktbezogenen Punkte zur Visionsteuerung, wie beispielsweise das Durchführen einer Marktanalyse oder das Einholen von Feedback von externen Personen, wenig verwendet wurde. Ähnlich verhält es sich mit den definierten Grundwerten des Unternehmens sowie mit deren Vermittlung. Abbildung 75 stellt sämtliche von den GründerInnen genannten Merkmale des Belief Systems dar. Hier symbolisiert die Liniendarstellung die Ausprägungsstärken der Merkmale bezogen auf nicht mehr bestehende Unternehmen.

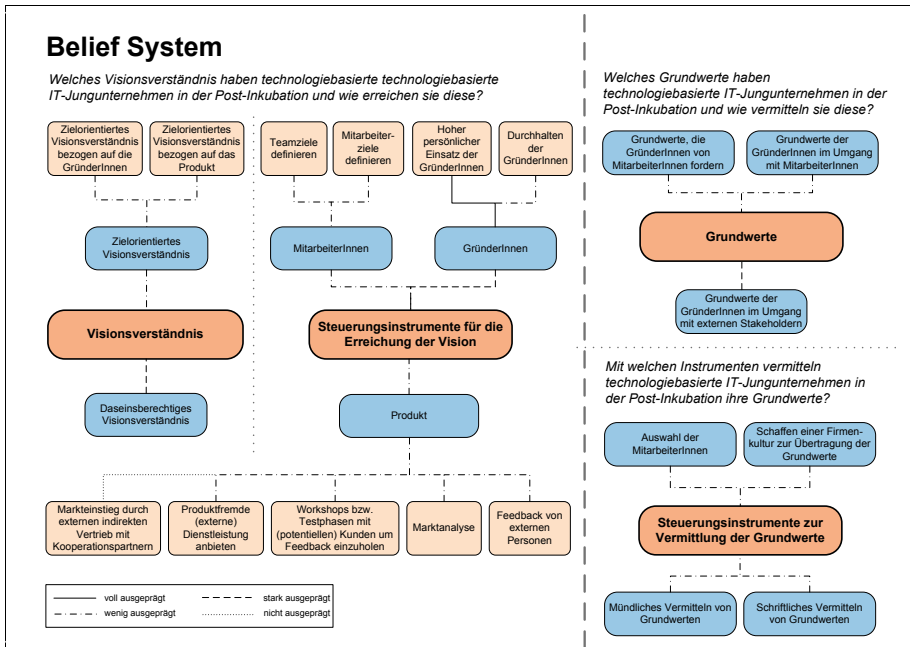


Abbildung 75: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Belief Systems im '4 Levers of Control' Framework für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen)

- Boundary System

Das Setzen von internen Grenzen wird bei nicht mehr bestehenden Unternehmen wenig beschrieben. In vielen Punkten wurden hier überhaupt keine Grenzen gesetzt, wie beispielsweise hinsichtlich der Unternehmensgröße, des Unternehmenswachstums, der interner Produktentwicklung oder des Direktvertriebs. Das Nichtvorhandensein von Grenzen kann stark negative Auswirkungen haben, da aufgrund der unzureichenden Einschränkung die Gefahr groß ist, sich als Unternehmen zu überfordern. Nicht gesetzte Grenzen waren bei

mehreren Unternehmen primäre Stilllegungsgründe. Abbildung 76 zeigt alle von den GründerInnen genannten Merkmale und deren Ausprägungsstärken des Boundary Systems.

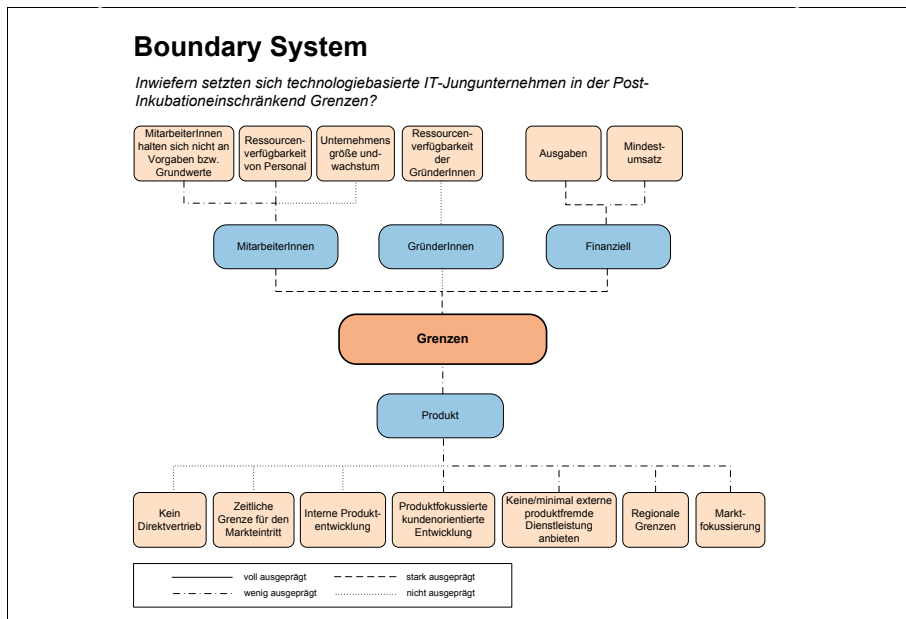


Abbildung 76: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Boundary Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen)

- Diagnostic Control System

Die Steuerungsinstrumente für die Erreichung der definierten Ziele waren bei nicht mehr bestehenden Unternehmen generell wenig ausgeprägt. Wenn die einzelnen Steuerungsinstrumente betrachtet werden zeigt sich, dass das Berichtswesen das am stärksten ausgeprägte Steuerungsinstrument bei den nicht mehr bestehenden Unternehmen war. Hier ist vor allem zu beachten, dass das Berichtswesen, bei den nicht mehr bestehenden Unternehmen sogar stärker ausgeprägt ist, als bei den noch bestehenden. Außerdem ist die Tatsache interessant, dass das ‚Bauchgefühl‘ bei nicht mehr bestehenden Unternehmen als Steuerungsinstrument überhaupt keine Anwendung findet. Abbildung 77 zeigt alle von den GründerInnen genannten Steuerungsinstrumente und deren Ausprägungsstärken des Diagnostic Control Systems.

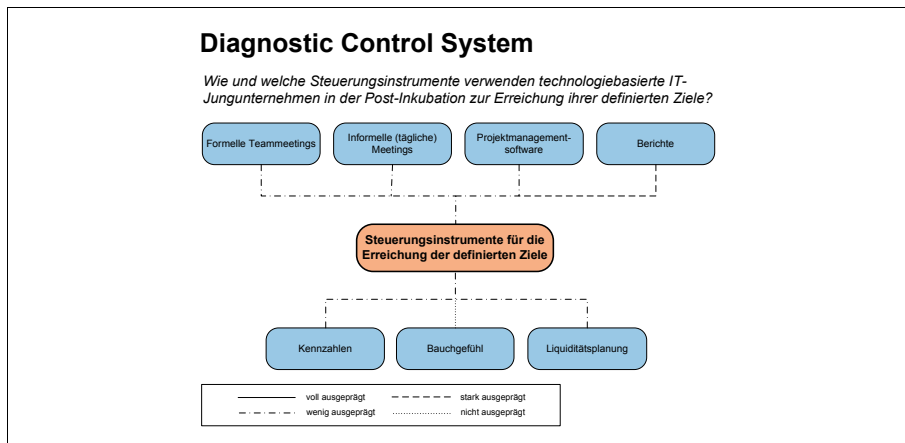


Abbildung 77: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Diagnostic Control Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen)

- Interactive Control System

Nicht mehr bestehende Unternehmen beschreiben häufig ihr Unternehmen betreffende Risiken. Die, für diese Arbeit untersuchten nicht mehr bestehenden Unternehmen, beschrieben eine Vielzahl unterschiedlicher Risiken. Hier ist es interessant, dass einerseits es eine Vielzahl von beschriebenen Risiken gibt, diese unterschiedlichen Risiken aber oft nur von einem einzigen Unternehmen beschrieben werden. Im Detail ist es hier interessant, dass Produktentwicklungsrisiken in Phase 2 als stärker beschrieben werden als in Phase 1. Zudem wird hier auch das Liquiditätsrisiko sehr selten erwähnt. Es hat sich überdies gezeigt, dass die am häufigsten genannten Stilllegungsgründe innerhalb der beschriebenen Risiken zu finden sind. Innerhalb der Risiken, die zur Stilllegung geführt haben, ist das Verhältnis zwischen den Risiken, welche den Unternehmern schon von Anfang an bewusst waren (in Anhang 5 rot hinterlegt und mit Plus (+) dargestellt) und den erst sehr spät identifizierten Risiken (in Anhang 5 rot hinterlegt und mit Minus (-) dargestellt) relativ ausgeglichen. Einerseits bedeutet das, dass Unternehmen stillgelegt werden mussten, weil Risiken von den Unternehmen nicht rechtzeitig erkannt wurden, aber andererseits gibt es auch einige Unternehmen, die die Risiken, welche letztendlich zur Stilllegung geführt haben, schon lang vorher bekannt waren. Maßnahmen zu einer besseren Bewusstseinsbildung gegenüber (neuen) Risiken können hier sicher Marktanalysen sowie das Einholen bzw. Integrieren von externen Personen (KundInnen, MentorInnen etc.) sein.

Nicht mehr bestehende Unternehmen hatten für ihr damals noch bestehendes Unternehmen ein wenig ausgeprägtes Bewusstsein für Chancen beschrieben. Dies kann damit zusammenhängen, dass einzelne GründerInnen im Interview in der Retrospektive keine

Chancen mehr beschreiben wollten, bzw. diese im Nachhinein nicht mehr als solche wahrnehmen. Überraschend ist dennoch, dass kein einziges der stillgelegten Unternehmen Chancen durch MitarbeiterInnen sowie Marketing und Vertrieb beschreiben. Es konnte festgestellt werden, dass nicht eingetretene Chancen zur Stilllegung geführt haben. Beispiele dafür sind, dass die Produktakzeptanz der KundInnen falsch eingeschätzt wurde oder dass man sich zu sehr auf externe KooperationspartnerInnen verlassen hat. Abbildung 78 zeigt alle von den GründerInnen genannten Merkmale und deren Ausprägungsstärken des Interactive Control Systems.

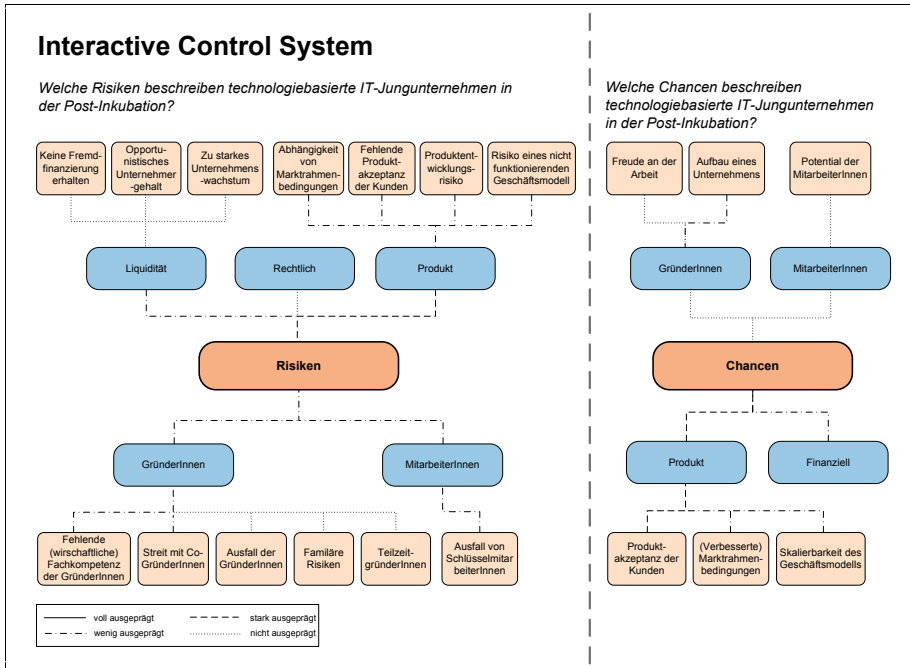


Abbildung 78: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Interactive Control Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen)

Bei Betrachtung der Unterschiede zwischen den beiden Phasen vermitteln nicht mehr bestehende Unternehmen der Phase 2 zusammengefasst den Eindruck, dass sie aufgrund mangelnder Erfolgsergebnisse in der ersten Phase das Projekt in der zweiten Phase eigentlich bereits aufgegeben haben, es aber dennoch bis zu einem gewissen Punkt weitergeführt haben. So wurden nahezu alle beschriebenen Systeme (‚4 Levers of Control‘) bzw. Ausprägungsfaktoren in Phase 1 stärker verwendet. Mangelnde Erfolgsergebnisse können sich auf das Produkt, weil dieses zu einem bestimmten Zeitpunkt noch nicht fertig entwickelt war oder auf die Markteinführung und das Geschäftsmodell, weil dieses von den

KundInnen nicht angenommen wurde, beziehen. Damit gingen meistens finanzielle Probleme einher, da ein Unternehmen mit zu wenig Umsatzerlösen nicht langfristig überleben kann. Natürlich können auch persönliche Gründe zu einer Aufgabe des Unternehmens führen. Alle Unternehmen der zweiten Phase haben einen sehr langen (Unternehmensalter ist zumindest ca. 4 Jahre), steinig und harten Weg hinter sich, und irgendwann schwinden die Kräfte sowie die Motivation von allen UnternehmerInnen.

Anhang 10 stellt die Ausprägungsstärken des ‚4 Levers of Control‘ Frameworks für nicht mehr bestehende Unternehmen qualitativ dar.

4.3.5 Hypothesen

Aus den Analysen der qualitativen Interviews und den daraus resultierenden Interpretationen werden gemäß dem Forschungsablauf „Building Theories from Case Study Research“ (Eisenhardt, 1989) Hypothesen als nächster Schritt abgeleitet (siehe Kapitel 3.2.7):

- GründerInnen von bestehenden Unternehmen investieren gleichermaßen viel Zeit in das Unternehmen wie jene von nicht mehr bestehenden Unternehmen.
- Bestehende Unternehmen haben häufiger (zumindest monatliche) und detailliertere Marktanalysen durchgeführt als nicht mehr bestehende Unternehmen.
- Bestehende Unternehmen haben mehr Feedback von externen Personen (KundInnen, GeschäftspartnerInnen, MentorInnen etc.) eingeholt als nicht mehr bestehende Unternehmen.
- Bestehende Unternehmen haben mehr ‚SMARTe‘ Teamziele als nicht mehr bestehende Unternehmen definiert.
- GründerInnen von bestehenden Unternehmen haben ein höheres Durchhaltevermögen als jene noch nicht mehr bestehenden Unternehmen.
- Eine regelmäßige Liquiditätsplanung und -steuerung ist zwingend notwendig für das Überleben eines Unternehmens.
- Die Ausprägung des Berichtswesens hat bei personell sehr kleinen Unternehmen keinen Einfluss auf das Überleben eines Unternehmens.
- Für das langfristige Überleben eines Unternehmens ist eine hohe Produktakzeptanz der KundInnen, ein funktionierendes Geschäftsmodell sowie eine abgesicherte mittel- bis langfristige Finanzierung des Unternehmens notwendig.
- Liquiditätsprobleme sind immer Folge von Fehlern, die das Unternehmen selbst begangen hat.

Die Hypothesen werden unter Berücksichtigung der Limitationen dieser Arbeit (siehe Kapitel 5.3) abgeleitet und dienen einerseits für zukünftige (z.B. quantitative) Studien zur Überprüfung (siehe Kapitel 5.4), andererseits lassen sich durch die Hypothesen auch Handlungsempfehlungen für JungunternehmerInnen (siehe Kapitel 5.2) ableiten.

5 Conclusio

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus dem vorangegangenen Kapiteln zusammengefasst, um die in Kapitel 1 gesetzten forschungsleitenden Fragestellungen zu beantworten und daraus praxisrelevante Handlungsempfehlungen abzuleiten. Weiters wird auf die Limitationen der Arbeit eingegangen, sowie auf den weiteren Forschungsbedarf verwiesen.

In Abbildung 79 ist der Aufbau des Kapitels strukturiert abgebildet.

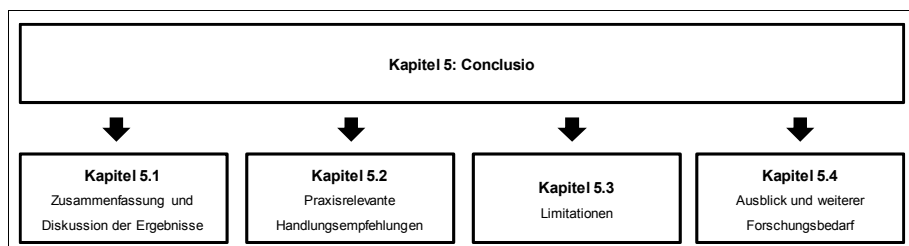


Abbildung 79: Aufbau von Kapitel 5: Conclusio

5.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst, wobei in Anlehnung an die Forschungsfragen zuerst auf die Anwendung des ‚4 Levers of Control‘ Framework eingegangen wird. In weiterer Folge werden die Unterschiede zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen aufgezeigt.

5.1.1 Anwendung der 4 Levers of Control

Die Beschreibung der 4 Levers of Control basiert auf dem Belief System, Boundary System, Diagnostic Control System sowie auf dem Interactive Control System. Es wird beantwortet, wie die 4 Levers of Control bei bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen angewendet werden.

Grundsätzlich haben alle befragten Jungunternehmen ein Visionsverständnis. Dabei wird zwischen einem zielorientierten und daseinsberechtigten Visionsverständnis unterschieden. Im zielorientierten Visionsverständnis beschreiben GründerInnen ihre Vision mit Hilfe eines gründer- bzw. produktbezogenen Ziels. Im Gegensatz dazu beschreibt das daseinsberechtigten Visionsverständnis, warum es das Unternehmen überhaupt gibt und für wen es etwas leistet. Hierbei steht das Mehrwertstiftende für eine spezifische Zielgruppe im Vordergrund. Es beschreibt die Probleme, die ein Unternehmen mit einem Produkt, für die von ihnen definierte Zielgruppe, lösen will und welchen Nutzen es für die jeweilige Zielgruppe hat. Eine

Visionssteuerung betreibt jedes der befragten Unternehmen – manche stärker, manche weniger. Dabei ist auf jeden Fall zu erwähnen, dass alle GründerInnen eine hohe persönliche Einsatzbereitschaft gezeigt haben. Weitere das Produkt betreffende stark ausgeprägte Punkte sind das Durchführen von Marktanalysen sowie das Einholen von Feedback von externen Personen und die Definition von Teamzielen für die MitarbeiterInnen. Flanschger (2012, S. 177) stellt in seiner Arbeit fest, dass externe AkteurInnen die gesamte Entwicklung eines Jungunternehmens wesentlich beeinflussen. Dies wird auch in dieser Arbeit bestätigt indem das Einholen von Feedback von externen Personen ebenfalls als äußerst wichtig beschrieben wird.

Alle nicht mehr bestehenden Unternehmen verfügten ebenso über ein Visionsverständnis, wobei, bei genauerer Betrachtung des zielorientierten und daseinsberechtigten Visionsverständnisses, auffällt, dass diese nicht so stark ausgeprägt waren. Vor allem bei dem zielorientierten Visionsverständnis, bezogen auf GründerInnen und Produkt, hatten nur wenige der nicht mehr bestehenden Unternehmen konkrete Ziele. Die aktive Visionssteuerung über die MitarbeiterInnen sowie über das Produkt war in Summe bei den nicht mehr bestehenden Unternehmen ebenso weniger stark ausgeprägt beschrieben. Visionssteuerung über hohe zeitliche Beanspruchung und hohen Einsatz der GründerInnen war bei allen nicht mehr bestehenden Unternehmen voll vorhanden.

Fast jedes der befragten Unternehmen setzt sich selbst Grenzen, wenngleich auch in sehr unterschiedlichen Ausprägungen. Hier gibt es große Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Phasen. In Phase 1 setzen sich alle bestehenden Unternehmen viele Grenzen, in Phase 2 verschwinden diese zum Großteil. Die am häufigsten auftretenden Grenzen sind in Phase 1 Grenzen, welche sich auf das Produkt beziehen. In Phase 2 sind dies Grenzen, solche die die finanzielle Lage des Unternehmens betreffen. Der Unterschied zwischen den Phasen ist bei nicht mehr bestehenden Unternehmen ähnlich. In Phase 1 wurden wesentlich mehr Grenzen gesetzt, während diese in Phase 2 weniger wurden. Einzig die finanziellen Grenzen waren bei den nicht mehr bestehenden Unternehmen in beiden Phasen stärker ausgeprägt. Flanschger (2012, S. 179) liefert hier andere Erkenntnisse. Diese besagen, dass die Ausprägung von Grenzen mit einer höheren Entwicklung eines Unternehmens einhergeht.

Alle befragten Unternehmen verwenden mehrere Steuerungsinstrumente für die Erreichung von definierten Zielen. Am häufigsten werden Kennzahlen und Liquiditätsplanung verwendet. Alle befragten nicht mehr bestehenden Unternehmen verwendeten ebenso Steuerungsinstrumente für die Erreichung von definierten Zielen. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass diese im Einzelnen nicht so stark ausgeprägt waren, also nicht mehr bestehende Unternehmen weniger Steuerungsinstrumente verwendeten. Diese Erkenntnis deckt sich mit jenen aus der Literatur. Sobald UnternehmensgründerInnen delegieren müssen, werden formelle MCS notwendig (Löfstäl, 2012, S. 17-18). Steuerungsinstrumente zur Erreichung von definierten Zielen sind somit bei allen Unternehmen, ausgenommen

Einzelunternehmen, zwingend notwendig. Flanschger (2012, S. 178) hat diesbezüglich ebenfalls teilweise andere Erkenntnisse gewonnen. So liefert Flanschger die Erkenntnis, dass technologiebasierte Jungunternehmen in der ersten Phase informelle Controllingsysteme verwenden, die untereinander kaum vernetzt sind und nebeneinander verwendet werden. Die Controllingwerkzeuge werden überwiegend vom Inkubator vorgegeben, in weiterer Folge aber von Jungunternehmen selten gewartet oder weiterentwickelt. In dieser Arbeit wurde diesbezüglich kein Unterschied festgestellt. Informelle und formelle Systeme werden bei den befragten Unternehmen beider Phasen gleichermaßen ausgeprägt verwendet. Flanschger stellt weiter fest, dass GründerInnen mit mehr Erfahrung auch besser funktionierende und besser auf die Situation angepasste Steuerungsinstrumente verwenden sowie, dass Jungunternehmen zuerst Systeme zur Zielsetzung und Planung entwickeln und erst danach Ziele evaluieren. Diese Erkenntnisse decken sich mit jenen aus dieser Arbeit.

Alle befragten Unternehmen nehmen Risiken wahr. Die am öftesten beschriebenen Risiken beziehen sich auf das Produkt – in erster Linie das Risiko der fehlenden Produktakzeptanz der KundInnen sowie der Abhängigkeit von Marktbedingungen. Alle nicht mehr bestehenden Unternehmen haben ebenso Risiken erkannt, wenngleich auch in ziemlich unterschiedlicher Ausprägung. Die meisten Risiken wurden bezüglich des Produkts gesehen. Dennoch waren falsch angenommene oder nicht gesehene Risiken der häufigste Stilllegungsgrund bei nicht mehr bestehenden Unternehmen. Vor allem das Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells führte in der betrachteten Gruppe zu mehreren Insolvenzen.

Alle befragten Unternehmen nehmen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen wahr. Obwohl das Produkt der größte Risikofaktor ist, werden bezüglich des Produkts auch die meisten Chancen gesehen. Gleiches gilt für die Produktakzeptanz und die Marktbedingungen. Chancen bezüglich MitarbeiterInnen, GründerInnen oder finanzieller Hinsicht sind hingegen nahezu nicht vorhanden. Chancen wurden auch vom Großteil der nicht mehr bestehenden Unternehmen gesehen. Auffallend ist hier jedoch, die wesentlich geringere Ausprägung in Phase 2. Chancen bezüglich des Produkts sind auch bei nicht mehr bestehenden Unternehmen, die am häufigsten genannten Chancen. Die Wichtigkeit und somit starke Ausprägung von Chancen wird auch durch die Literatur bestätigt. So sorgt die Beschränkung auf ein formelles Diagnostic Control System für den Verlust der Balance zwischen Innovation und Effizienz. Die kreative Suche nach neuen Chancen würde dadurch verloren gehen. Eine Beschränkung auf effiziente Ressourcenverteilung ist nicht der richtige Weg, um ein Unternehmen zum Erfolg zu führen. (Löfstäl, 2012, S. 22).

Im European Start-up Monitor (Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015, S. 61) werden die Herausforderungen für Start-ups verglichen. Demnach ist die größte Herausforderung für Start-ups, Verkäufe und KundInnen zu generieren. Diese

Herausforderungen spiegeln sich in den Erkenntnissen dieser Arbeit wider, da speziell das Risiko der fehlenden Produktakzeptanz und das Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells als stark ausgeprägt beschrieben werden und auch oft Stilllegungsgründe von nicht mehr bestehenden Unternehmen waren. Weitere Herausforderungen sind Kapitalerhöhungen, Produktentwicklung und das Aufrechterhalten von Wachstum und Liquidität.

Eine wesentliche Erkenntnis über Stilllegungsgründe deckt sich mit jener von Song, Podoynitsyna, van der Bij und Halman (2008, S. 7ff), welche in einer Analyse festgestellt haben, dass fehlende technische Fähigkeiten kein Grund für den ausbleibenden Erfolg eines Jungunternehmens sind. Der KSV hat Stilllegungsgründe festgestellt, die in dieser Arbeit ebenso aufgetreten sind. So werden als konkrete Gründe unter anderem zu geringe kaufmännische Kenntnisse, keine gesicherte Finanzierung, geänderte Marktlage, Kalkulationsfehler und eine mangelnde Beobachtung der Vorkommnisse in der Wirtschaft angeführt (KSV 1870, 2013, S. 1f).

5.1.2 Zusammenfassung der Unterschiede zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden IT-Jungunternehmen

Nachfolgend werden anhand der Ergebnisse aus Kapitel 4.3.1 die auffälligsten Unterschiede zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden IT-Jungunternehmen kurz zusammengefasst. Abbildung 80 zeigt einen Vergleich der Ausprägungsstärken der Hauptkategorien der ‚4 Levers of Control‘. Dabei setzt sich die Ausprägungsstärke der jeweiligen Hauptpunkte aus zahlreichen, diesem Punkt zugeordneten, Aussagen zusammen.

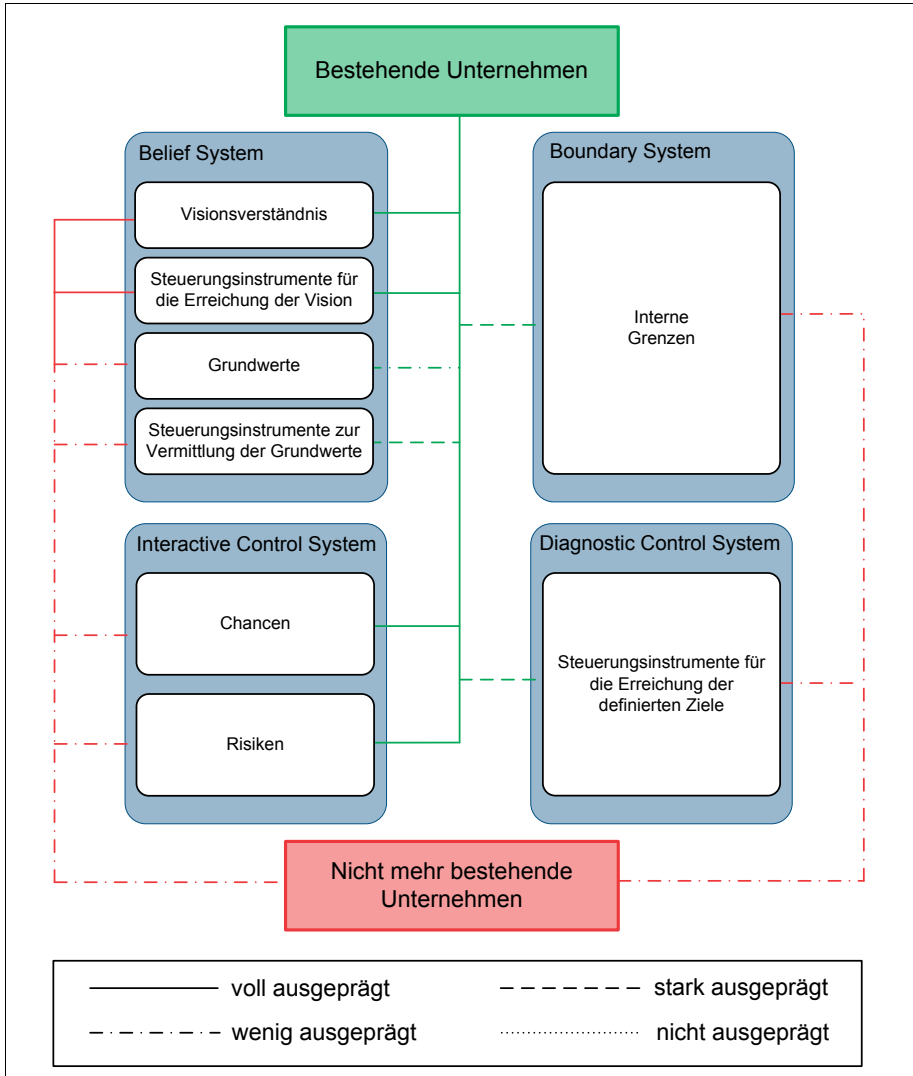


Abbildung 80: Qualitativer Vergleich der Ausprägungsstärke des ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende und nicht mehr bestehende Unternehmen (n=29 Unternehmen)

Ein Visionsverständnis ist, wie zu erwarten, bei allen Unternehmen vorhanden. Ein zielorientiertes Visionsverständnis ist bei bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen gleichermaßen stark vorhanden. Kleinere Unterschiede werden hierbei erst bei genauerer Betrachtung ersichtlich. Das daseinsberechtigte Visionsverständnis hingegen ist bei bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt. Die beschriebenen Visionsverständnisse sind dabei von Unternehmen zu Unternehmen – egal ob bestehend

oder nicht mehr bestehend – sehr unterschiedlich. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass jene Unternehmen, die keine zielorientierte Vision haben, eine daseinsberechtigte haben. Visionssteuerung betreiben alle Unternehmen. Visionssteuerung über MitarbeiterInnen und über Produkt wird jedoch bei bestehenden Unternehmen wesentlich stärker verwendet. Im Speziellen betrifft das die Punkte Visionssteuerung durch Definition von Teamzielen, Durchhalten der GründerInnen, Durchführung von Marktanalysen sowie Einholen von Feedback von externen Personen. Grundwerte sind bei beiden Unternehmensgruppen wenig vorhanden. Auffällig ist nur, dass die Vermittlung der Grundwerte bei bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt ist. Die auffälligste Unterscheidung bei der Vermittlung der Grundwerte betrifft das Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte. Diese Maßnahme wird bei bestehenden Unternehmen viel öfters beschrieben. Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass das Belief System bei bestehenden Unternehmen ausgeprägter ist. Mehrere nicht mehr bestehende Unternehmen beschreiben rückblickend Fehler, die sie im Zusammenhang mit der Stilllegung des Unternehmens nennen.

Bei bestehenden Unternehmen ist das Setzen von internen Grenzen stärker ausgeprägt, speziell hinsichtlich der produktfokussierten, kundenorientierten Entwicklung. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass das Setzen von Grenzen für den Erfolg eines Unternehmens wichtig ist. Die Grenzen müssen jedoch in der für das jeweilige Unternehmen richtigen Weise gesetzt werden. Speziell eine produktfokussierte, kundenorientierte Entwicklung ist essentiell für ein erfolgreiches Unternehmen. Bei mehreren nicht mehr bestehenden Unternehmen war, laut deren Aussage, das falsche Setzen von Grenzen mit ein Grund für die Stilllegung.

Die Steuerungselemente für die Erreichung von definierten Zielen sind bei bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt – speziell Kennzahlen und Liquiditätsplanung werden von noch bestehenden Unternehmen häufiger eingesetzt. Kennzahlen sind vor allem bei IT-Jungunternehmen ein einfach einzusetzendes Steuerungselement, z. B. in Form von Echtzeitstatistiken aus dem Web oder durch Integration von Google Analytics. Nichtverwenden von Kennzahlen deutet auf Mängel bei den Steuerungselementen für die Erreichung der Ziele hin. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass das Berichtswesen in Form von beispielsweise Monats- oder Wochenberichten bei nicht mehr bestehenden Unternehmen stärker ausgeprägt war. Dieser Unterschied war eher gegenteilig zu erwarten. Das liegt möglicherweise daran, dass es einerseits speziell in schwierigen Zeiten eines Unternehmens öfter notwendig ist, Berichte, vor allem für externe Stakeholder (Fremdkapital- bzw. RisikokapitalgeberInnen), zu erstellen. Auf der anderen Seite könnte es aber auch bedeuten, dass diese Unternehmen überadministriert waren und in weiterer Folge dadurch die Fokussierung auf wichtige Punkte, wie z.B. auf markt- und kundenorientierte Entwicklung, fehlten. Das Durchführen einer Liquiditätsplanung und -steuerung war bei nicht mehr bestehenden Unternehmen weniger ausgeprägt. Da mangelnde Liquidität schwerwiegende Folgen haben kann, sollte diesem Steuerungselement sehr hohe Bedeutung beigemessen werden. Die Studie von Janatuinen (2013, S. 2) bestätigt, dass die

wichtigste Rolle des Management Accounting ist, darüber zu informieren, wo die Firma steht und in welcher Weise sie sich entwickelt. Liquiditätsplanung und -steuerung sowie die Koordination von Aufgaben und die Planung von Wachstum zählen ebenfalls zu den Kernaufgaben des Management Accounting. Nichtsdestotrotz bestimmt das Management, auf welche Weise sich das Management Accounting entwickelt.

Das Bewusstsein für vorhandene Risiken ist bei beiden Gruppen stark ausgeprägt. Im Detail ist jedoch interessant, dass bei bestehenden Unternehmen das Risiko der fehlenden Produktakzeptanz sowie das Risiko der Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen stärker ausgeprägt sind. Dies mag den Grund haben, dass sich bei nicht mehr bestehenden Unternehmen diese Risiken bereits zu Tatsachen oder sogar Stilllegungsgründen weiterentwickelt haben. Tatsächlich sind innerhalb der Risiken die häufigsten Stilllegungsgründe bei nicht mehr bestehenden Unternehmen zu finden. Die meistgenannten Stilllegungsgründe beziehen sich auf das Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells, auf die mangelnde Liquidität im Unternehmen, auf fehlende Produktakzeptanz der KundInnen sowie auf Risiken in der Produktentwicklung. Bestehende Unternehmen beschreiben häufiger Chancen für ihr Unternehmen. Im Speziellen sehen diese Unternehmen mehr Chancen in verbesserten Marktrahmenbedingungen. Hier liegt die Vermutung nahe, dass Chancen sich bei nicht mehr bestehenden Unternehmen möglicherweise zum Zeitpunkt des Interviews schon als unrealistisch herausgestellt haben und daher nicht mehr beschrieben werden. Im Allgemeinen ist es von Vorteil, Chancen zu sehen und zu erkennen, solange diese auch realistisch eingeschätzt werden können. In diesem Zusammenhang hat sich gezeigt, dass sich bekannte Chancen bei nicht mehr bestehenden Unternehmen später häufig als unrealistisch herausgestellt und diese dadurch zu Problemen oder sogar zur Stilllegung geführt haben.

5.2 Praxisrelevante Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen des vierten Kapitels lassen sich praxisrelevante Handlungsempfehlungen ableiten. Es ist naheliegend Punkte, die bei bestehenden Unternehmen stark oder voll ausgeprägt sind, als empfehlenswert anzusehen. Genauso gilt es Ursachen, die sich als Stilllegungsgründe bei nicht mehr bestehenden Unternehmen herausgestellt haben, unbedingt zu beachten. Die praxisrelevanten Handlungsempfehlungen werden wieder nach dem ‚4 Levers of Control‘ Framework gegliedert.

Das Belief System betreffend lässt sich sagen, dass eine konkrete Vision Grundvoraussetzung für die Gründung eines Unternehmens ist, beispielsweise die Ziele, finanziellen Gewinn zu erwirtschaften oder sein Unternehmen zum Marktführer zu machen. Ebenso sollte ein Unternehmen konkrete Vorstellungen über die Visionssteuerung haben – also über die Steuerungselemente, durch die eine Vision erreicht werden kann, beispielsweise über die Definition von Teamzielen, Feedback von externen Personen oder

Marktanalysen. Dies betrifft auch Grundwerte im Unternehmen, diese sollten ebenso vorhanden sein und müssen im Unternehmen klar kommuniziert werden. Dies gilt nicht nur für die internen Grundwerte, sondern auch für Grundwerte im Umgang mit externen Stakeholdern.

Bezüglich des Boundary Systems hat sich herausgestellt, dass Grenzen speziell in Phase 1 wichtig und oft notwendig sind. Jedes Unternehmen muss für sich selbst definieren in welchem Ausmaß welche Grenzen gesetzt werden sollen. Es gilt tunlichst zu vermeiden, sich unnötig einzuschränken, genauso wie sich speziell in Phase 1 zu überfordern – sei es bezüglich Produktentwicklung oder bezüglich Ressourcenverfügbarkeit. Mit zunehmendem Unternehmensalter und entsprechendem Markterfolg können einerseits bestehende Grenzen gelockert bzw. adaptiert werden sowie andererseits auch neue Grenzen gesetzt werden.

Wird das Diagnostic Control System betrachtet, wird ersichtlich, dass Steuerungsinstrumente für die Erreichung der definierten Ziele notwendig sind. Die Ausprägung dieser Steuerungsinstrumente kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren – gänzlich fehlen sollten sie jedoch keinesfalls. Im Speziellen gilt eine Liquiditätsplanung und -steuerung als wichtig. Das Verwenden von Kennzahlen ist bei IT-Jungunternehmen ein einfach zu verwendendes Steuerungsinstrument. Interne Teammeetings sowie das Verwenden einer Projektmanagementsoftware ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl bzw. einer gewissen Komplexität der Aufgaben sind für ein erfolgreiches Projektmanagement zum Steuern von Teamzielen zu empfehlen.

Das Interactive Control System betreffend, hat sich gezeigt, dass das richtige Bewusstsein für Risiken essentiell ist, da nicht wahrgenommene oder falsch berücksichtigte Risiken die häufigsten Stilllegungsgründe bei nicht mehr bestehenden Unternehmen waren. Im Speziellen sind die Risiken einer fehlenden Produktakzeptanz der KundInnen oder eines nicht funktionierenden Geschäftsmodells unbedingt zu berücksichtigen. Es ist sehr wichtig, sich der Risiken beziehungsweise der Risiken hinsichtlich des Produkts bewusst zu sein, diese ernst zu nehmen und gezielt zu steuern. Ähnliches gilt für Chancen: Es ist einerseits wichtig für die Zukunft des Unternehmens, realistische Chancen zu erkennen, andererseits sollten sich Unternehmen jedoch nicht zu sehr auf mögliche Chancen versteifen, da das Nichteintreten dieser bei einigen nicht mehr bestehenden Unternehmen auch zur Stilllegung geführt hat.

5.3 Limitationen

Es wurden 29 Unternehmen befragt, davon sind 15 bestehend und 14 nicht mehr bestehend. Für qualitative Forschung ist die Anzahl an Interviews zwar sehr hoch, aber dennoch ist diese Anzahl der befragten Unternehmen zu gering um allgemein gültige Aussagen daraus gewinnen zu können. Zudem wurden ausschließlich österreichische Unternehmen befragt. Einerseits kann natürlich argumentiert werden, dass alle

Unternehmen die gleichen rechtlichen und politischen Grundvoraussetzungen hatten, andererseits sind diese Ergebnisse aufgrund genau dieser Voraussetzungen nicht auf andere Länder übertragbar. Der Fokus der Arbeit liegt auf technologiebasierten IT-Jungunternehmen. Diese Ergebnisse können daher nicht ohne Einschränkungen auf andere Branchen umgelegt werden. Zusätzlich stammen alle befragten Unternehmen aus dem öffentlichen Inkubationsprogramm AplusB. Diese Ergebnisse sind somit auch nicht auf alle weiteren bestehenden (z.B. private) Inkubationszentren übertragbar. Bei den Interviews wurde nur die Perspektive der GründerInnen betrachtet. Es ist durchaus möglich, dass eine Fremdsicht, beispielsweise von MitarbeiterInnen, KooperationspartnerInnen oder FinanzierungspartnerInnen, bei manchen Unternehmen, andere Erkenntnisse gebracht hätte – vor allem bei den nicht mehr bestehenden Unternehmen. Von den 29 befragten GründerInnen waren 28 männlich und eine weiblich. Außerdem waren alle befragten GründerInnen österreichische Staatsbürger. Eine andere Aufteilung bezüglich des Geschlechts oder der Nationalität liefert eventuell andere Ergebnisse.

5.4 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Die Ergebnisse dieser Arbeit, die auf qualitativer Forschung basieren, können als Basis für weiterfolgende quantitative Forschungen dienen. Es wäre interessant zu erforschen, ob sich bei einer größeren Anzahl befragter Unternehmen die Ergebnisse bestätigen würden. Ebenso wäre es aufschlussreich festzustellen, ob sich in anderen Unternehmensbranchen (wie z.B. Life Science) ähnliche Ergebnisse, wie bei IT-Jungunternehmen, beobachten lassen. Dabei wären in erster Linie Branchen interessant, die hinsichtlich der Produktentwicklungszeit mit IT-Jungunternehmen vergleichbar sind. Ebenso wäre es aufschlussreich zu konstatieren, inwiefern sich ausländische Unternehmen aus vergleichbaren Inkubationszentren von den befragten österreichischen Unternehmen unterscheiden. In erster Linie sind hier natürlich weitere deutschsprachige Länder wie Deutschland und die Schweiz von ihrer ökonomischen Struktur her mit Österreich vergleichbar. Es kann auch durchaus sehr interessant sein, die Ergebnisse aus dieser Arbeit mit Ländern zu vergleichen, die eine starke Start-up Kultur haben wie z.B. USA, Großbritannien oder auch Israel (ähnliche Einwohnerzahl wie Österreich). Ein weiterer Punkt für nachfolgende Forschungen könnte sein, diejenigen Unternehmen anzusehen, die den Eintritt in ein Inkubationszentrum aus diversen Gründen nicht geschafft haben. Abschließend ist es sicherlich auch erwähnenswert, sich in weiteren Studien auf Unternehmen aus privaten – und nicht öffentlichen – Inkubationszentren zu fokussieren.

Literaturverzeichnis

- Academia plus Business. (2015). *AplusB Informationen*. Abgerufen am 08. September 2015 von <http://www.aplusb.biz/was-ist-aplusb.html>
- Academia plus Business. (2015). *AplusB: Über AplusB*. Abgerufen am 11. September 2015 von AplusB: [aplusb.biz](http://www.aplusb.biz)
- Academia plus Business. (16. 8 2015). *Leistungsbericht 2014*. Wien: AplusB. Abgerufen am 10. 2 2014 von <http://www.aplusb.biz>
- Achleitner, A., & Bassen, A. (2003). *Controlling von jungen Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23, S. 127-135.
- Ahrens, T., & Chapman, C. (2006). *Doing qualitative field research in management* (31. Ausg.). Accounting, Organizations and Society.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems. A framework for analysis* (1. Ausg.). Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Apfelthaler, G. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Austria Wirtschaftsservice. (08. September 2015). *AWS Informationen*. Abgerufen am 08. September 2015 von <https://www.awsg.at/Content.Node/ueber-die-aws/46608.php>
- Austrian Investor Angels Association. (01. Dezember 2015). <http://www.aaia.at>. Abgerufen am 01. Dezember 2015 von AAIA: <http://www.aaia.at/de/ueber-uns/wer-sind-wir/>
- Bachmann, A. (2007). *Subjektive versus objektive Erfolgsmaße*. Wiesbaden: Gabler.
- Bähring, K., Hauff, S., Sossdorf, M., & Thommes, K. (2008). *Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen*. Swiss Journal of Business Research and Practice.
- Becker, W., Ulrich, P., Ebner, R., & Zimmermann, L. (2012). *Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen*. Bamberg: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung und Controlling, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), S. 2-20.
- Biasi, T., Blazek, A., & Eiselmayr, K. (2012). *Finanz-Controlling: Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen* (9. Ausg.). Freiburg und Wörthsee: VCW Verlag für ControllingWissen AG.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), S. 709-737.
- Blazek, A., & Eiselmayr, K. (2007). *Finanz-Controlling: Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen*. Offenburg: Verlag für Controllingwissen.

- BMVIT. (2006). *Sonderrichtlinien für die Förderung von Zentren zur Unterstützung akademischer Gründer und Gründerinnen - Aplus B Academica plus Business Spin-off Gründerprogramm*. Wien: BMVIT/FFG-Forschungsförderungsgesellschaft mbH.
- BMVIT. (2015). *tech2b*. Abgerufen am 02. Jänner 2015 von http://www.tech2b.at/files/assets/content/Factsheets/t2b_Factsheet_b2e.pdf
- BMWFW. (2014). *Mittelstandsbericht*. Wien.
- BMWFW. (2014). *Wirtschaftsbericht Österreich 2014*. Wien.
- BMWFW. (2015). *Land der Gründer*. Wien.
- Bogner, A., & Menz, W. (2005). *Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissenformen und Interaktion*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Journal of Management Studies.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brand, B. (2013). *Management Control Systems - Subcomponents, optimal design and the role of time as a contingency*. Dissertation, Mainz: Johann Gutenberg-Universität Mainz.
- Brettel, M., Faaß, K., & Heinemann, F. (2007). Controlling für innovative junge Unternehmen. *Controlling & Management*, 51(3), S. 52-67.
- Brettel, M., Rudolf, M., & Witt, P. (2005). *Finanzierung von Wachstumsunternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Briks, M., & Mills, J. (2010). *Grounded Theory: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Carenys, J. (2010). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Bulletin of Business Administration*, S. 37-54.
- CB Insights. (2015). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. New York.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), S. 127-168.
- Chong, V. K. (1996). Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 21(5), S. 415-421.
- Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative an Mixed Methodes Approaches*. SAGE Publications.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The accounting Review*, 82(4), S. 907-937.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, S. 281-311.
- Diller, H. (2001). *Vahlens Großes Marketinglexikon*. München: Verlag Vahlen.

- Doblender, J. (31. 10. 2014). www.wko.at. Abgerufen am 08. 08. 2015 von WKO: <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Unternehmensfuehrung--Finanzierung-und-Foerderungen/t/Jungunternehmer.html>
- Drukarczyk, J. (2008). *Finanzierung*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschafts mbH.
- Duden. (2013). *Duden: Wörterbuch: Erfolg*. Abgerufen am 23. September 2013 von Duden: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg>
- Duening, T., Hisrich, R., & Letcher, M. (2015). Technology Entrepreneurship Today: Trends, Opportunities, Challenges. In *Technology Entrepreneurship: Taking innovation to the Marketplace*. Elsevier.
- Dwyer, S., Hill, J., & Martin, W. (2000). *An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods*. The Journal of Personal Selling and Sales Management.
- Dyer, W., & Wilkins, A. (1991). *Better stories, not better constructs, to generate better*. The Academy of Management Review.
- Egeln, J., Falk, U., Heger, D., Höwer, D., & Metzger, G. (2010). *Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. New York.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and Challenges*. Academy of Management Journal.
- European Commission. (2003). *Concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*.
- Eurostat. (2008). *NACE Rev.2 - Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der europäischen Gemeinschaft*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen.
- Faschingbauer, M. (2010). *Effectuation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fassl, L.-M., & Dömötör, R. (2015). *European Startup Monitor - Country Report Austria*. German Startups Association.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), S. 263-282.
- Flanschger, A. (2012). *Controlling in technologiebasierten Jungunternehmen unter spezieller Berücksichtigung der Rolle des Inkubators*. Dissertation, Graz: Institut für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Graz.
- Flanschger, A., Winkler, C., & Reinisch, M. (2012). Do S&T Start-ups need an incubator after incubation? Evidences from Austria. *21th International Conference for Management of Technology*. Hsinchu.
- Flick, U. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Rowohit Taschenbuch Verlag.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2008). *Qualitative Forschung Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie.
- Forschungsförderungsgesellschaft Österreich. (2015). *FFG Förderprogramm*. Abgerufen am 08. September 2015 von <https://www.ffg.at/content/hightech-start-f-rderung-weitere-informationen>

- Forschungsförderungsgesellschaft Österreich. (08. September 2015). *FFG Services*.
Abgerufen am 08. September 2015 von <https://www.ffg.at/services>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management* (12. Ausg.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fueglistaller, Müller, Volery, & Müller. (2012). *Entrepreneurship*. St. Gallen: Springer Gabler.
- Gabler. (2009). *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung*. Springer Verlag.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. Strategy & Leadership.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glasl, F., & Lievegoed, B. (1993). *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern: Haupt [u.a.].
- Goethe, J. W. (1829). *Wilhelm Meisters Wanderjahre*.
- Gottschalk, S., Greene, F., & Müller, B. (2014). *Gescheiterte Gründer scheitern wieder, Junge Unternehmen: Fakten, Analysen, Perspektiven*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review*.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, S. 111-121.
- Grinstein, A., & Goldmann, A. (2006). *Characterizing the technology firm: An exploratory*.
- Gruber, M., Harhoff, D., & Tausend, C. (2003). Finanzielle Entwicklung junger Wachstumsunternehmen. In A.-K. ACHLEITNER (Hrsg.), *Controlling für junge Unternehmen* (S. 27-50). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Günther, T. W. (2013). Conceptualisations of 'controlling' in German-speaking countries - analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. *Journal of Management Control*, 23(4), S. 269-290.
- Gutberlet, S. (2012). *Determinanten der Markteintrittsreihenfolge von imitativen Internet Start-ups*. Oldenburg: Gabler Research.
- Guy Peters, B. (2000). *Institutional theory: problems and prospects*. Wien: Reihe Politikwissenschaft / Institut für Höhere Studien.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*, S. 55-82.
- Hahn, C. (2014). *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen*. Berlin: Springer Gabler.
- Hared, B. A., Abdullah, Z., & Huque, S. M. (2013). Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches. *European Journal of Business and Management*, 5(26), S. 1-13.
- Hartmann, P. W. (2015). *Das große Kunstlexikon von P.W. Hartmann*. Abgerufen am 2. Dezember 2015 von http://www.beyars.com/kunstlexikon/lexikon_9143.html

- Hauser, M. (2003). Controlling - Quo Vadis? In Deutscher Manager-Verband e. V. (Hrsg.), *Die Zukunft des Managements: Perspektiven für die Unternehmensführung* (S. 85-93). Zürich/Singen: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (April 2014). Management control systems in innovation companies: a literature based framework. *Journal of management control*, S. 343-382.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*(31), 529-558.
- Herath, S. K. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development*, 26(9), S. 895-915.
- Herriott, R., & Firestone, W. (1983). *Multisite qualitative policy research: Optimizing*. Educational Researcher.
- Hiddemann, T. (2007). *Operatives Management und der Erfolg junger, innovativer Unternehmen - Die moderierende Wirkung der externen und internen Unsicherheit*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag , GWV Fachverlag GmbH.
- Horváth, P. (2011). *Controlling* (12. Ausg.). München: Vahlen.
- Horváth, P., Gleich, R., & Michel, U. (2012). *Finanz-Controlling: Strategische und operative Steuerung der Liquidität*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Hutzschenreuter, T. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Institute of Management Accounting. (2008). *Draft Statement on Management Accountant - Definition of Management Accounting and Management Accountants*. Strategic Finance.
- Jacobsen, L. K. (2003). *Studienforum Berlin: Entrepreneurship*. Abgerufen am 23. September 2013 von Studienforum Berlin: <http://www.studienforum-berlin.de/entrepreneurship.pdf>
- Janatuinen, J. (2013). Management Accounting in Early-Stage Growth Companies. *Master's thesis, Aalto University*.
- Junge Wirtschaft. (2013). *Angels, VC & Co*. Wien.
- Kailer, N., & Weiß, G. (2009). *Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan*. Wien: Linde Verlag.
- Kailer, N., & Weiß, G. (2012). *Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan*. Linz: Linde Verlag Wien.
- Kailer, N., & Weiß, G. (2014). *Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan*. Wien: Linde Verlag.
- Kailer, N., Stockinger, A., Daxner, F., Wimmer-Wurm, B., Böhm, D., & Zweimüller, R. (2013). *Erfolgsfaktoren der Entrepreneurship Education in technischen Studienrichtungen*. Berlin: Grin Verlag GmbH.
- Kaltenbeck, J. (2011). *Crowdfunding und Social Payments*. Graz.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard*. Harvard business review.
- Kawasaki, G. (2014). *The Art of the Start - von der Kunst ein Unternehmen erfolgreich zu gründen* (1. Ausg.). Palo Alto, Kalifornien: Vahlen Verlag.
- Keese, C. (2014). *Silicon Valley*. Ulm: Albrecht Knaus Verlag.

- Kelle, U., & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus – Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Khan, W. M. (2004). Entrepreneurial Management Revisited. *Thunderbird International Business Review*, S. 349-357.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Linstaedt, J., & Kensbock, J. (2015). *European Startup Monitor*. German Startups Association.
- Kraus, S. (2006). *Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmer*. Klagenfurt: Gabler Edition Wissenschaft.
- KSV 1870 . (2013). *KSV1870 Insolvenzursachen*. Abgerufen am 08. September 2015 von <https://www.ksv.at/insolvenzursachen-2013-der-chef-ist-schuld>
- KSV 1870. (2015). *Insolvenzstatistik Unternehmen 2014*. Wien.
- Kühnapfel, J. (2015). *Prognosen für Start-up-Unternehmen*. Ludwigshafen am Rhein: Springer Gabler.
- Kyung Sung, T. (2015). Application of information technology in creative economy: Manufacturing vs. creative industries. *Technological Forecasting & Social Change* (96), 111-120.
- Langenberg, G. J. (2009). *Controlling in jungen, innovativen Wachstumsunternehmen*. Dissertation, Aachen: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen.
- Legewie, H. (2005). *Qualitative Forschung und der Ansatz der Grounded Theory*. Abgerufen am 07. 08 2013 von [www. ztg.tu-berlin.de](http://www.ztg.tu-berlin.de): http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_11.pdf
- Lewis, D. A., Harper, E., & Molnar, L. A. (2011). *Incubating Success. Incubation Best Practices that lead to Successful New Ventures*. Paper, University of Michigan, U.S. Department of Commerce, Institute for Research on Labor, Employment and the Economy, Ann Arbor.
- Lillis, A., & Mundy, J. (2005). Cross-Sectional Field Studies in Management Accounting. (17), S. 119-141.
- Löfstäl, E. (2008). *Management Control Systems in Entrepreneurial Organisations - A Balancing Challenge*. Dissertation, Jönköping: Jönköping International Business School, Jönköping University.
- Löfstäl, E. (2012). Balancing between entrepreneurship and control through the use of management control systems and information technology. *Management and information technology: challenges for the modern organization*, S. 8-26.
- Luo, Y., & Bu, J. (2015). How valuable is information and communication technology? A study of emerging economy enterprises. *Journal of World Business*(12).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), S. 287-300.
- Marmar, M. (2012). *Startup Genome Report*. Silicon Valley.
- Martens, J., & Kuhl, J. (2009). *Die Kunst der Selbstmotivierung: Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

- Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D., & Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of business research*(68), S. 793-796.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. SAGE Publications.
- Mayring, P. (2001). Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz Verlag.
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (3 Ausg.). Harlow: Pearson Education.
- Meyer, W. (2005). *Erfolgsfaktoren der Hersteller-Händler-Beziehung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mian, S. (1994). US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance. *Technovation*, S. 515-528.
- Mills, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications.
- Mitchell, R. K. (2002). Entrepreneurship and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly* "The Ruffin Series", S. 175-196.
- Moore, G. (2011). *Systems of Engagement and The Future of Enterprise IT: A Sea Change in the Enterprise IT*. AIIM White Paper.
- Muckel, P. (2007). *Die Entwicklung von Kategorien mit der Methode der Grounded Theory*. Historical Social Research.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), S. 499-523.
- Nilsson, A. (1 2010). Balancing the management control package of small, rapidly growing firms in turbulent environments. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*.
- Nowak, R. (16. September 2014). <https://www.ffg.at>. Abgerufen am 3. August 2015 von https://www.ffg.at/sites/default/files/allgemeine_downloads/ffg%20allgemein/publikationen/presse_magazinforschung_ffg10jahre.pdf
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), S. 363-382.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, 6(s1), S. 31-44.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of business venturing*, S. 165-182.
- Pretorius, M. (2009). Defining business decline, failure and turnaround: a content analysis. *SAJESBM NS 2(1)*, S. 1-16.
- Reichle, H. (2010). *Finanzierungsentscheidung bei Existenzgründung unter Berücksichtigung der Besteuerung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Robinson, K. C., & McDougall, P. P. (2001). Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), S. 659-685.
- Roso, M., Vornweg, R., & Wall, F. (2003). Controlling-nahe Begriffe in Deutschland und USA - Eine vergleichende Lehrbuchanalyse. *Controlling und Management*, 47(1), 56-61.
- Rudhart, P. (2013). *Stilllegungsplanung: Grundlagen und Entscheidungsprozeß*. Gabler.
- Schawel, C., & Billing, F. (2014). Balanced Scorecard (BSC). In *Top 100 Management Tools* (S. 27-30). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schultz, C. (2011). *Finanzierung technologieorientierter Unternehmen in Deutschland*. Potsdam: Gabler Verlag.
- Schumpeter, J. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin.
- Schwartz, M. (2008). Incubator age and incubation time: determinants of firm survival after graduation? *IWH-Diskussionspapiere*.
- Schweiger, C. (2012). *Junge Technologieunternehmen - Systemische Personal- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler Research.
- Scott, W., & Meyer, J. (1983). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, S. 357-375.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Song, M., Podoynitsyna, K., van der Bij, H., & Halman, J. (2008). *Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis*. Journal of Product Innovation Management.
- Stefan, G. (2007). *Unternehmerhandbuch*. Wien: KGV Marketing- und VerlagsgesmbH.
- Steirische Wirtschaftsförderung. (2013). *SFG: Standortentwicklung: Impulszentren: Landkarte*. Abgerufen am 12. September 2013 von SFG: <http://www.sfg.at/cms/982/Landkarte/>
- Steirische Wirtschaftsförderung. (2013). *SFG: Standortentwicklung: Kompetenzzentrum*. Abgerufen am 12. September 2013 von SFG: <http://www.sfg.at/cms/2587/Was+sind+Kompetenzzentren%3F/>
- Steirische Wirtschaftsförderung. (08. September 2015). *Steirische Wirtschaftsförderung Informationen*. Abgerufen am 08. September 2015 von http://www.sfg.at/cms/12/Ueber_die_SFG/
- Stirner, K. (28. August 2015). *KSV 1870 Insolvenzstatistik*. Abgerufen am 06. September 2015 von <https://www.ksv.at/pressemeldung-pleiten-sind-eine-krankheit-der-jungen>
- Stix, M. (2009). *The interrelationship between management control systems and strategy*. Wien: WU Vienna: Department of Strategic Management.
- Stokes, D., & Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), S. 17-27.
- Straub, T. (2012). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Paerson.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative research: techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Sulzbacher, M. (2015). Thema - Startups in Österreich. *Der Standard*, 2.
- Tangemann, K. (2010). *Das AplusB Programm - Ergebnisse aus der Analyse des Gründungsmonitorings*. Wien: Quadris Consulting GmbH.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), S. 171-185.
- Thomas, R. (1995). *Interviewing Important People in Big Companies*. SAGE Publications.
- Verband der Technologiezentren Österreichs . (2013). *Innovationslandkarte: Gesamtüberlick*. Abgerufen am 12. September 2013 von Innovationslandkarte: http://www.innovationszentren-austria.at/index.php?pid=10293&othertempl=karte_db.php
- Völker, R., Sauer, S., & Simon, M. (2007). *Wissensmanagement im Innovationsprozess*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Watson, J., & Everett, J. (1996). Do small businesses have a high failure rate? *Journal of Small Business Management* 34(4), S. 45-62.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2006). *Einführung in das Controlling* (11. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weiss, R. (1995). *Learning from strangers: The Art and Method of Qualitive Interview Studies*. New York: Free Press.
- Wirtschaftskammer Österreich. (2015). *Statistisches Jahrbuch 2015*.
- Wirtschaftskammer Österreich. (08. September 2015). *WKO*. Abgerufen am 08. September 2015 von Wirtschaftskammer Österreich: https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Wir_ueber_uns_Startseite_Oeesterreich.html
- Wirtschaftskammer Österreich. (23. August 2015). *www.wko.at*. Abgerufen am 23. August 2015 von <http://wko.at/statistik/oenace/oenace2008.pdf>
- Wu, W.-W. (2010). Beyond business failure prediction. *Expert Systems with Applications* 37(3), S. 2371-2376.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research*. SAGE Publications, Inc.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Zimmermann, W. (2012). *Unternehmer sind Verrückte*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Zunk, B. (2009). *Controlling von Kundenbeziehungen*. Dissertation, Graz: Verlag der Technischen Universität Graz.

Abbildungen

Abbildung 1: Anzahl der Neugründungen (BMWF, 2015, S. 20)	2
Abbildung 2: Anteil von Ein-Personen-Unternehmen nach Sektor (BMWF, 2015, S. 22) ...	3
Abbildung 3: Hazard-Funktion von 149 Post-Inkubationsunternehmen (n=149 mit 36 Misserfolgen) laut Schwartz (2008, S. 1).....	5
Abbildung 4: Insolvenzstatistik des KSV1870 (2015, S. 1f)	6
Abbildung 5: Gründungsjahre der insolventen Unternehmen laut KSV1870 (2015, S. 14)	7
Abbildung 6: Aufbau der Arbeit	12
Abbildung 7: Aufbau von Kapitel 2: Literatur	14
Abbildung 8: Stakeholder-Modell nach Freeman (2010, S. 55).	19
Abbildung 9: Entwicklungsphasen eines Unternehmens in Anlehnung an Hahn (2014, S. 78)	20
Abbildung 10: Phasen der Unternehmensentwicklung nach Kailer und Weiss (2009, S. 82)22	
Abbildung 11: Evolutionsmodell nach Greiner (1998, S. 5): ‚Five Phases of Growth‘	24
Abbildung 12: Merkmale von technologieorientierten Wachstumsunternehmen und etablierten Unternehmen (Achleitner & Bassen, 2003, S. 11).....	30
Abbildung 13: Einteilung der oben definierten Begriffe in den Unternehmenslebenszyklus nach Flanschger (2012, S. 22).....	31
Abbildung 14: Insolvenzquote Österreich 2013 (BMWF, 2014, S. 21).....	33
Abbildung 15: Europäischer Vergleich der Gründungs- und Schließungsquote (BMWF, 2015, S. 24)	34
Abbildung 16: Häufigste Gründe für das Scheitern von Start-ups (CB Insights, 2015, S. 2) 35	
Abbildung 17: Finanzierungsstruktur in Anlehnung an Hahn (2014, S. 34).....	38
Abbildung 18: Finanzierungsarten je nach Unternehmenslebenszyklus (Junge Wirtschaft, 2013, S. 12)	39
Abbildung 19: Seed-Förderprogramme (BMWF, 2015, S. 54).....	40
Abbildung 20: Inkubationsprogramme in Anlehnung an Dahl (2011, S. 4).....	43
Abbildung 21: AplusB-Zentren in Österreich (Academia plus Business, 2015, S. 1).....	45
Abbildung 22: AplusB Finanzierungen (Academia plus Business, 2015, S. 5).....	46
Abbildung 23: Durch AplusB geschaffene Arbeitsplätze (Academia plus Business, 2015, S. 8)	46

Abbildung 24: AplusB Erfolgsquote aller unterstützten Start-ups (Academia plus Business, 2015, S. 9)	47
Abbildung 25: Herausforderungen für europäische Start-ups (European Startup Monitor, 2015)	51
Abbildung 26: Controllingkonzeptionen im Überblick von Zunk (2009, S. 343)	53
Abbildung 27: Controlling Prozess basierend auf der Definition von Horváth, et al., (2012) und Blazek & Eiselmayr (2007)	56
Abbildung 28: Strategisches und operatives Controlling (Zunk, 2009, S. 334)	57
Abbildung 29: Controlling Triptychon von Hauser (2003, S. 85)	58
Abbildung 30: Die vier Grundelemente der Strategie von Straub (Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2012, S. 53).	63
Abbildung 31: Ausbalanciertes Konzept für Analyse der Verwendung von Management Control Systemen in Unternehmen nach Löfstäl (2008, S. 61).	66
Abbildung 32: Ableitung von Anforderungen an Controllingsysteme für Jungunternehmen von Achleitner und Bassen (2003, S. 12)	67
Abbildung 33: Simons' Levers of Control Framework (1995, S. 7)	69
Abbildung 34: Das Revised Levers of Control Framework von Tessier und Otley (2012, S. 173)	74
Abbildung 35: Elemente der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (Schawel & Billing, 2014, S. 28)	75
Abbildung 36: Einfluss (schwarze Balken) und Ausmaß der Zielvorgaben (graue Balken) von externen Akteurinnen sowie externer Akteure für technologiebasierte Jungunternehmen laut Flanschger (2014, S. 79)	80
Abbildung 37: Aufbau von Kapitel 3: Methode	82
Abbildung 38: Forschungsdesign einer Case Study nach Yin (2009, S. 1)	84
Abbildung 39: Vergleich des eigenen Forschungsablaufes mit Eisenhardt (1989, S. 533) ..	85
Abbildung 40: Anwendungsbereich und Struktur der Studie	87
Abbildung 41: Themengebiete und Subforschungsfragen anhand der ‚4 Levers of Control‘	88
Abbildung 42: Vergleich der Forschungsmethoden hinsichtlich Forschungstiefe und Anzahl der betrachteten Fälle nach Lillis und Mundy (2005, S. 132)	89
Abbildung 43: Anzahl der untersuchten Unternehmen	100
Abbildung 44: Aufbau von Kapitel 4: Ergebnisse	101
Abbildung 45: Darstellung der Ausprägungsarten des Visionsverständnisses	102
Abbildung 46: Arten des Zielorientierten Visionsverständnis	103

Abbildung 47: Darstellung der unterschiedlichen Gruppen der Steuerungsinstrumente für die Erreichung der Vision.....	108
Abbildung 48: Auf die MitarbeiterInnen bezogenen Maßnahmen zur Visionserreichung ...	108
Abbildung 49: Auf die GründerInnen bezogenen Maßnahmen zur Visionserreichung	111
Abbildung 50: Auf das Produkt bezogenen Maßnahmen zur Visionserreichung.....	113
Abbildung 51: Darstellung den unterschiedlichen Arten der Grundwerte.....	118
Abbildung 52: Darstellung der unterschiedlichen Steuerungsinstrumente zur Vermittlung der Grundwerte	124
Abbildung 53: Darstellung der unterschiedlichen internen Grenzen	129
Abbildung 54: Auf die MitarbeiterInnen bezogene Grenzen	130
Abbildung 55: Auf das Produkt bezogene Grenzen.....	132
Abbildung 56: Auf die Finanzen bezogene Grenzen	135
Abbildung 57: Unterschiedlich Steuerungsinstrumente für die Erreichung der definierten Ziele.....	137
Abbildung 58: Darstellung der unterschiedlichen von den Unternehmen wahrgenommenen Risiken.....	147
Abbildung 59: Auf die GründerInnen bezogene Risiken	148
Abbildung 60: Auf das Produkt bezogene Risiken.....	149
Abbildung 61: Auf die Liquidität des Unternehmens bezogene Risiken	154
Abbildung 62: Darstellung der unterschiedlichen von den Unternehmen wahrgenommenen Chancen	155
Abbildung 63: Auf die GründerInnen des Unternehmens bezogene Chancen.....	156
Abbildung 64: Auf das Produkt des Unternehmens bezogene Chancen.....	157
Abbildung 65: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Steuerungsinstrumenten zum Erreichen der Unternehmensvision (n=29 Unternehmen).....	211
Abbildung 66: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Steuerungsinstrumenten zur Vermittlung der Grundwerte (n=29 Unternehmen)	212
Abbildung 67: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von sich selbst setzenden Grenzen (n=29 Unternehmen).....	213
Abbildung 68: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Steuerungsinstrumenten zum Erreichen definierter Ziele (n=29 Unternehmen).....	214

Abbildung 69: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Risiken (n=29 Unternehmen)	215
Abbildung 70: Vergleich von bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen anhand der Ausprägungsstärke von Chancen (n=29 Unternehmen).....	216
Abbildung 71: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken innerhalb des Belief Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen) ..	225
Abbildung 72: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Boundary Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen).....	226
Abbildung 73: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Diagnostic Control Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen).....	227
Abbildung 74: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Interactive Control Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen).....	228
Abbildung 75: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Belief Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen)	229
Abbildung 76: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Boundary Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen)	230
Abbildung 77: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Diagnostic Control Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen).....	231
Abbildung 78: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des Interactive Control Systems im ‚4 Levers of Control‘ Framework für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen).....	232
Abbildung 79: Aufbau von Kapitel 5: Conclusio	235
Abbildung 80: Qualitativer Vergleich der Ausprägungsstärke des ‚4 Levers of Control‘ Framework für bestehende und nicht mehr bestehende Unternehmen (n=29 Unternehmen)	239

Tabellen

Tabelle 1: NACE-Klassifizierung von IT-Start-ups laut Wirtschaftskammer Österreich (2015, S. 26).....	28
Tabelle 2: Überblick über die Charakteristiken und die Balance-Features von den MCS-Frameworks Balanced Scorecard, Levers of Control und Performance Management von Nilsson (2010, S. 15).....	76
Tabelle 3: Zusammenhang zwischen den Auswertungskriterien und dem Ausprägungsgrad	97

Abkürzungsverzeichnis

AplusB	Academia plus Business
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BMWFW	Bundesministerium für Wissenschaften, Forschung und Wirtschaft
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
dt.	deutsch
FFG	Forschungsförderungsgesellschaft
k.r.	kein Rating
KSV1870	Kreditschutzverband 1870
MCS	Management Control Systeme
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft
VTÖ	Verband der Technologiezentren Österreichs
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	Zum Beispiel

Anhang

Anhang 1: VHB Ranking.....	260
Anhang 2: Interviewleitfaden für GründerInnen von bestehenden Unternehmen	261
Anhang 3: Interviewleitfaden für GründerInnen von nicht mehr bestehenden Unternehmen	262
Anhang 4: Übersicht über die Unternehmensstichprobe.....	263
Anhang 5: Auswertung der 4 Levers of Control für bestehende und nicht mehr bestehende Unternehmen	264
Anhang 6: Vergleich der 4 Levers of Control zwischen Phase 1 und Phase 2 bei bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen	266
Anhang 7: Vergleich der 4 Levers of Control zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen bei Zusammenfassung der Phasen	267
Anhang 8: Vergleich der 4 Levers of Control zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen bezogen auf die einzelnen Phasen	268
Anhang 9: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des ‚4 Levers of Control‘ Frameworks für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen).....	269
Anhang 10: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des ‚4 Levers of Control‘ Frameworks für nicht mehr bestehende Unternehmen (n=14 Unternehmen)	270

Anhang 1: VHB Ranking

Journal	ISBN	JQ3	Zuordnung
Small Business Economics	0921-898X	B	TIE, Entrepreneurship, KMU
Review of Managerial	1863-6683	B	ABWL
Technovation	0166-4972	C	TIE, Entrepreneurship
International Business Review	0969-5931	B	INT
The accounting Review	0001-4826	A+	STEU, RECH
Accounting, Auditing & Accountability Journal	0951-3574	B	RECH, WEW
The Academy of Management	0363-7425	A+	ABWL
Journal of Technology Transfer	0892-9912	B	TIE, Entrepreneurship
Management Accounting Research	1044-5005	A	RECH
Journal of Accounting Literature	0737-4607	B	RECH
Management Science	0025-1909	A+	ABWL
California Management Review	0008-1256	B	ABWL
Business Ethics Quarterly	1052-150X	B	RECH, NAMA, WEW
Accounting, Organizations and Society	0361-3682	A	STEU, RECH
Journal of Business Venturing	0883-9026	A	TIE, Entrepreneurship
Entrepreneurship Theory and Practice	1042-2587	A	TIE, Entrepreneurship
Journal of Financial Economics	0304-405X	A+	BA-FI, STEU
Journal of Enterprising Culture	0218-4958	C	Entrepreneurship
Journal of Management Information Systems	0742-1222	A	WI
Technological Forecasting & Social Change	0040-1625	B	PROD, TIE
Research Policy	0048-7333	A	TIE, ENTRE
Journal of World Business	1090-9516	B	INT, NAMA
Journal of business Research	0148-2963	B	ABWL
The British Accounting Review	0890-8389	C	STEU, RECH
International Small Business Journal	0266-2426	C	TIE, Entrepreneurship, KMU
Theory and Decision	0040-5833	k.r.	OR
Journal of Cleaner Production	0959-6526	B	NAMA
Management Decision	0025-1747	C	ABWL
Journal of Management Control	2191-4761	C	ABWL
International Journal of Technology Management	0267-5730	C	TIE
Management Accounting Research	1044-5005	A	RECH
Omega	0305-0483	B	ABWL

Anhang 2: Interviewleitfaden für GründerInnen von bestehenden Unternehmen

1) Einleitung

- Unternehmen:
- Position im Unternehmen:
- Können Sie mir bitte erzählen wie es zur Gründung des Unternehmens kam?
- Eintrittszeitpunkt in den AplusB-Inkubator:
- Austrittszeitpunkt aus dem AplusB-Inkubator:
- Wie weit war das Unternehmen beim Austritt aus dem Inkubator?

2) Hauptteil: Management Control System

Themengebiet: Belief System

- Können Sie mir bitte die Vision Ihres Unternehmens beschreiben?
- Wie stellen Sie sicher, dass die gesetzte Unternehmensvision erreicht wird?
- Welche Grundwerte hat Ihr Unternehmen? (z.B. gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, der Öffentlichkeit etc.)
- Wie erreichen Sie, dass die von Ihnen definierten Grundwerte im Unternehmen auch gelebt werden?

Themengebiet: Boundary System

- Inwiefern setzt sich Ihr Unternehmen in welchen Bereichen einschränkend Grenzen?

Themengebiet: Diagnostic Control Systems

- Wie und welche Steuerungsinstrumente verwendet Ihr Unternehmen zur Erreichung Ihrer definierten Ziele?

Themengebiet: Interactive Control Systems

- Welche Risiken gibt es aktuell im Unternehmen?
- Welche Chancen gibt es aktuell im Unternehmen?

3) Schluss

- In welcher Entwicklungsstufe oder Phase befindet sich das Unternehmen jetzt aus Ihrer Sicht?
- Können Sie mir bitte abschließend sagen, wie bei Ihnen ein typischer Tag abläuft? Und wie ein typisches Wochenende?

Anhang 3: Interviewleitfaden für GründerInnen von nicht mehr bestehenden Unternehmen

1) Einleitung

- Unternehmen:
- Position im Unternehmen:
- Können Sie mir bitte erzählen wie es zur Gründung des Unternehmens kam?
- Eintrittszeitpunkt in den AplusB-Inkubator:
- Austrittszeitpunkt aus dem AplusB-Inkubator:
- Wie weit war das Unternehmen beim Austritt aus dem Inkubator?
- Wann erfolgte die Stilllegung des Unternehmens bzw. die Einstellung der Geschäftstätigkeit?

2) Hauptteil: Management Control System

Themengebiet: Belief System

- Können Sie mir bitte die Vision Ihres stillgelegten Unternehmens beschreiben?
- Wie stellten Sie sicher, dass die gesetzte Unternehmensvision erreicht wurde?
- Welche Grundwerte hatte Ihr Unternehmen? (z.B. gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, der Öffentlichkeit etc.)
- Wie erreichten Sie, dass die von Ihnen definierten Grundwerte im Unternehmen auch gelebt werden?

Themengebiet: Boundary System

- Inwiefern setzte sich Ihr Unternehmen in welchen Bereichen einschränkend Grenzen?

Themengebiet: Diagnostic Control Systems

- Wie und welche Steuerungsinstrumente verwendete Ihr Unternehmen zur Erreichung Ihrer definierten Ziele?

Themengebiet: Interactive Control Systems

- Welche Risiken gab es nach dem Austritt aus dem Inkubator im Unternehmen?
- Welche Chancen gab es nach dem Austritt aus dem Inkubator im Unternehmen?

3) Schluss

- Können Sie mir bitte abschließend sagen, wie bei Ihnen ein typischer Tag damals abgelaufen ist? Und wie ein typisches Wochenende?

Anhang 4: Übersicht über die Unternehmensstichprobe

Nr.	Gründungs- jahr	Anzahl Gründer	Austrittsjahr aus Inkubator	Stilllegung des Unternehmens	Produkt
-----	--------------------	-------------------	--------------------------------	---------------------------------	---------

Bestehende Unternehmen					
Phase 1: 0-2,5 Jahre nach Austritt aus dem Inkubator					
Unternehmen 1	2011	1	2013	-	Software
Unternehmen 2	2014	3	2014	-	Onlineplattform
Unternehmen 3	2014	2	2014	-	App
Unternehmen 4	2014	2	2014	-	Software
Unternehmen 5	2013	1	2013	-	Software
Unternehmen 6	2012	3	2013	-	Hardware & Software
Unternehmen 7	2013	2	2012	-	App
Phase 2: > 2,5 Jahre nach Austritt aus dem Inkubator					
Unternehmen 8	2004	4	2006	-	Website
Unternehmen 9	2005	2	2007	-	Echtzeitdatenverarbeitung
Unternehmen 10	2010	1	2012	-	Onlineplattform
Unternehmen 11	2008	2	2009	-	Hardware
Unternehmen 12	2011	2	2012	-	Website
Unternehmen 13	2009	1	2010	-	Website
Unternehmen 14	2005	2	2006	-	Software
Unternehmen 15	2010	3	2010	-	Externe Softwaredienstleistung

Nicht mehr bestehende Unternehmen					
Phase 1: 0-2,5 Jahre nach Austritt aus dem Inkubator					
Unternehmen 16	2013	2	2014	2014	App
Unternehmen 17	2006	2	2012	2013	App
Unternehmen 18	2008	6	2009	2010	Onlineplattform
Unternehmen 19	2010	2	2011	2013	Onlineplattform
Unternehmen 20	2010	3	2011	2012	Software
Unternehmen 21	2009	1	2009	2010	Software
Unternehmen 22	Q1 2008	1	2009	2010	Software
Unternehmen 23	04.2008	1	2008	2008	Software
Phase 2: > 2,5 Jahre nach Austritt aus dem Inkubator					
Unternehmen 24	2010	1	2011	2013	Software
Unternehmen 25	2009	2	2010	2013	Software
Unternehmen 26	2011	1	2009	2014	Software
Unternehmen 27	2005	2	2007	2011	Hardware
Unternehmen 28	2004	1	2006	2012	Software
Unternehmen 29	2011	1	2012	2015	Software

Anhang 5: Auswertung der 4 Levers of Control für bestehende und nicht mehr bestehende Unternehmen

	Bestehende Unternehmen										Bestehende Unternehmen										Nicht mehr bestehende								Nicht mehr bestehende							
	Phase 1: 0-2,5					Phase 2: >2,5					Phase 1: 0-2,5					Phase 2: >2,5					Phase 1: 0-2,5				Phase 2: >2,5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29							
Visionsverständnis																																				
Zielorientiertes Visionsverständnis																																				
Zielorientiertes Visionsverständnis bezogen auf die GründerInnen																																				
Zielständig zu sein																																				
Finanzieller Gewinn																																				
Zielorientiertes Visionsverständnis bezogen auf das Produkt																																				
Produktentwicklung																																				
Marktführerschaft																																				
Daseinsberechtigtes Visionsverständnis																																				
Menschen ein Simulationsprogramm anbieten																																				
Menschen den Zugang zum Sport erleichtern																																				
Globus 3D vermessen und visualisieren																																				
Gehandicapten Menschen Kommunikation ermöglichen																																				
Optimierungsplattform für jedes Unternehmen																																				
Menschen Produkttransparenz über Lebensmittelverträglichkeiten ermöglichen																																				
Menschen die Beratung im Internet																																				
Kunst für Jeden ermöglichen																																				
Menschen sollen gemeinsam ein Ziel erreichen																																				
Sport innovativer machen																																				
KundInnen und DesignerInnen verbinden																																				
Menschen eine Möglichkeit zur Vernetzung geben																																				
Menschen digitale Präsenz ermöglichen																																				
Business mitbringen und mitgestalten																																				
Lebenswertere Umgebung																																				
Einzigartiges Programm mit einfacher Bedienbarkeit für die KundInnen																																				
Grundrissen personalisierte Dinge anzubieten																																				
Technologie als Kunstform für Unternehmen anbieten																																				
Steuerungsinstrumente für die Erreichung der Vision																																				
MitarbeiterInnen																																				
Teamziele definieren																																				
Mitarbeiterziele definieren																																				
GründerInnen																																				
Höher persönlicher Einsatz der GründerInnen																																				
Durchhalten der GründerInnen																																				
Produkt																																				
Marktanalyse																																				
Feedback von externen Personen																																				
Workshops bzw. Testphasen mit (potenziellen) KundInnen um Feedback einzuholen																																				
Markenlösung durch externen indirekten Vertrieb mit Kooperationspartnern																																				
Produktfremde (externe) Dienstleistung anbieten																																				
Grundwerte																																				
Grundwerte, die GründerInnen von den MitarbeiterInnen fordern																																				
Korrektheit																																				
Ehrlichkeit																																				
Respekt																																				
Höflichkeit																																				
Loyalität																																				
Lebenslanges Lernen																																				
Kreativität																																				
Spaß an der Arbeit																																				
Offenheit																																				
Agiles Arbeiten																																				
Selbstständiges Arbeiten																																				
Qualifizierte Mitarbeiter																																				
Pünktlichkeit																																				
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen																																				
Gleichberechtigung																																				
Vertrauen																																				
Freiheit																																				
Respekt																																				
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern																																				
Wertschätzung																																				
Zuverlässigkeit																																				
Nachhaltigkeit																																				
Kooperation																																				
Ehrlichkeit																																				
Qualität																																				
Transparenz																																				
Steuerungsinstrumente zur Vermittlung der Grundwerte																																				
Auswahl der MitarbeiterInnen																																				
Mündliches Vermitteln von Grundwerten																																				
Schriftliches Vermitteln von Grundwerten																																				
Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte																																				
Vorbereiten der Grundwerte durch die GründerInnen																																				
Motivation der MitarbeiterInnen																																				
Benennung von Verantwortlichen für die Steuerung der Grundwerte																																				

Anhang 6: Vergleich der 4 Levers of Control zwischen Phase 1 und Phase 2 bei bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen

	Bestehende Unternehmen			Nicht mehr bestehende Unternehmen		
	Phase 1: 0-2,6	Phase 2: >2,6	ja/nein	Phase 1: 0-2,6	Phase 2: >2,6	ja/nein
Wissensverständnis	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein
Zielorientiertes Visionverständnis	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Zielorientiertes Visionverständnis bezogen auf die GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Zielorientiertes Visionverständnis bezogen auf das Produkt	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA
Daseinsberechtigtes Visionverständnis	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Steuerung der Vision	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein
MitarbeiterInnen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Teamziele definieren	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Formelle Mitarbeiterziele definieren	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
GründerInnen	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Hoher persönlicher Einsatz des Gründers	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein
Durchhalten des Gründers	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Produkt	voll ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Marktanalyse	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Feedback von externen Personen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Workshops bzw. Testphasen mit (potenziellen) KundInnen um Feedback einzuholen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Markteinstieg und -ausbau durch externen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Produktfindende (letzte) Dienstleistung anbieten	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Missionverständnis (Grundwerte)	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Grundwerte, die GründerInnen von den MitarbeiterInnen fordern	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Vermittlung der Grundwerte	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Auswahl der MitarbeiterInnen	nicht ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Mündliches Vermitteln von Grundwerten	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Schriftliches Vermitteln von Grundwerten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Grenzen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Mitarbeiter	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Ressourcenverfügbarkeit von Personal	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
MitarbeiterInnen halten sich nicht an Vorgaben bzw. Grundwerte	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Unternehmensgröße und -wachstum	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Ressourcenverfügbarkeit von GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Produkt	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Marktfokussierung	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Produktfokussierte kundenorientierte Entwicklung	stark ausgeprägt	nicht ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Interne Produktentwicklung	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Keine bzw. nur minimal externe produktfindende Dienstleistung anbieten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Regionale Grenzen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	nicht ausgeprägt	JA
Zielliche Grenzen für den Markteintritt	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Kein Direktvertrieb	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Finanzell	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Mindestumsatz	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Ausgaben	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Steuerungsinstrumente zur Erreichung der definierten Ziele	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Formelle Teammeetings	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Informelle (tägliche) Meetings	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Berichte	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Projektmanagementsoftware	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Kennzahlen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Bauchgefühl	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Liquiditätsplanung	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Risiken	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Ausfall von SchlüsselmitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Ausfall von GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Staat der Co-GründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Überfahrenheit der GründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Fehlende (wirtschaftliche) Fachkompetenz der GründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
TeilzeitgründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Familiäre Risiken	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Produkt	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Fehlende Produktakzeptanz der KundInnen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Produktentwicklungsrisiko	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA
Abhängigkeit von Marktnahmbedingungen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodell	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Rechtlich	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Liquidität	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Keine Fremdfinanzierung erhalten	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Zu starkes Unternehmenswachstum	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Opportunistisches Unternehmehrgelalt	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Chancen	wenig ausgeprägt	voll ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Potential der MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Freude an der Arbeit	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Aufbau eines Unternehmens	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Produkt	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Produktakzeptanz der KundInnen	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
(Verbesserte) Marktnahmbedingungen	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Skalierbarkeit des Geschäftsmodells	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Finanzell	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein

Anhang 7: Vergleich der 4 Levers of Control zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen bei Zusammenfassung der Phasen

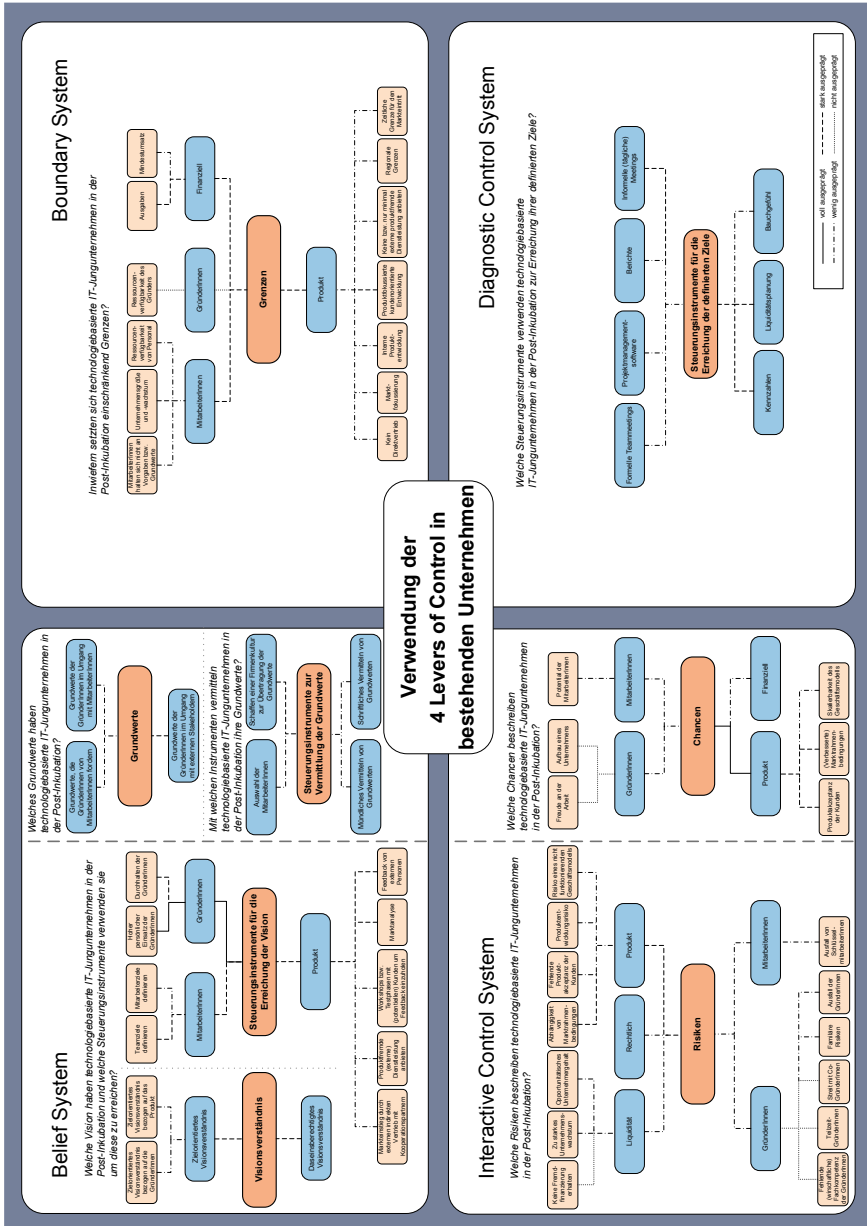
	Besteh. Unternehmen Phase 1 und Phase 2	Nicht mehr bestehende Phase 1 und Phase 2	JA/Nein
Visionverständnis	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	Phase 1
Zielorientiertes Visionverständnis	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Zielorientiertes Visionverständnis bezogen auf die GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Zielorientiertes Visionverständnis bezogen auf das Produkt	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Davensberechtigtes Visionverständnis	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Steuerung der Vision	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein
MitarbeiterInnen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Teamziele definieren	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Formelle Mitarbeiterziele definieren	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
GründerInnen	voll ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Hoher persönlicher Einsatz des Gründers	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein
Durchhalten des Gründers	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Produkt	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Markanalyse	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Feedback von externen Personen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Workshops bzw. Testphasen mit (potenziellen) KundInnen um Feedback einzuholen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Markenstiftung und -aufbau durch externen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Produktfremde (externe) Dienstleistung anbieten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Missionsverständnis (Grundwerte)	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Grundwerte, die GründerInnen von den MitarbeiterInnen fordern	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Vermittlung der Grundwerte	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Auswahl der MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Mündliches Vermitteln von Grundwerten	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Schriftliches Vermitteln von Grundwerten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Grenzen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Mitarbeiter	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Ressourcenverfügbarkeit von Personal	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
MitarbeiterInnen halten sich nicht an Vorgaben bzw. Grundwerte Unternehmensgröße und -wachstum	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Unternehmensgröße und -wachstum	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
GründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Ressourcenverfügbarkeit von GründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Produkt	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Marktklassierung	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Produktklassierte kundenorientierte Entwicklung	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Interne Produktentwicklung	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Regionale Grenzen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Keine bzw. nur minimal externe produktfremde Dienstleistung anbieten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Zelluläre Grenze für den Markteintritt	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Kein Direktvertrieb	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Finanziell	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Mindestumsatz	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Umsatz	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Ausgaben	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Steuerungsinstrumente zur Erreichung der definierten Ziele	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Formelle Teammeetings (informelle tägliche Meetings)	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Berichte	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA/NI
Projektmanagementsoftware	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Kennzahlen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Blauchgefühl	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Liquiditätslenkung	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Risiken	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Ausfall von SchlüsselmitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Ausfall von GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Streit der Co-GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Unerfahrenheit der GründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Fehlende (wirtschaftliche) Fachkompetenz der GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
TeilzeitgründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Familiäre Risiken	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Produkt	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Fehlende Produktakzeptanz der KundInnen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Produktentwicklungsrisiko	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Abhängigkeit von Markteintrittsbedingungen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodell	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Rechtlich	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Liquidität	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Keine Fremdfinanzierung erhalten	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Zu starkes Unternehmenswachstum	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Opportunistisches Unternehmensverhalten	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Chancen	voll ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Potential der MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Freude an der Arbeit	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein
Aufbau eines Unternehmens	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Produkt	voll ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
Produktakzeptanz der KundInnen	nicht ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein
(Verbesserte) Markteintrittsbedingungen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA
Skalierbarkeit des Geschäftsmodells	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein
Finanziell	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein

Anhang 8: Vergleich der 4 Levers of Control zwischen bestehenden und nicht mehr bestehenden Unternehmen bezogen auf die einzelnen Phasen

	Besteh. Unternehmen		Nicht mehr bestehende	
	Phase 1	Phase 2	ja/nein	ja/nein
Visionverständnis	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	ja	nein
Zielorientiertes Visionverständnis	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Zielorientiertes Visionverständnis bezogen auf die GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Zielorientiertes Visionverständnis bezogen auf das Produkt	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Daseinsberechtigtes Visionverständnis	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Steuerung der Vision	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein	nein
MitarbeiterInnen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Teamziele definieren	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Formelle Mitarbeiterziele definieren	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
GründerInnen	voll ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Höher persönlicher Einsatz des Gründers	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein	nein
Durchhalten des Gründers	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Produkt	voll ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Marktanalyse	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Feedback von externen Personen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Workshops bzw. Testphasen mit (potenziellen) KundInnen um Feedback einzuholen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Markenstil und -ausbau durch externen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Produktfremde (externe) Dienstleistung anziehen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Massenverständnis (Grundwerte)	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Grundwerte, die GründerInnen von den MitarbeiterInnen fordern	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA?	nein
Vermittlung der Grundwerte	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Auswahl der MitarbeiterInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Mündliches Vermitteln von Grundwerten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Schriftliches Vermitteln von Grundwerten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Grenzen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
MitarbeiterInnen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Ressourcenverfügbarkeit von Personal	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
MitarbeiterInnen halten sich nicht an Vorgaben bzw. Grundwerte	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Unternehmensgröße und -wachstum	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Ressourcenverfügbarkeit von GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Produkt	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Marktfokussierung	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Produktfokussierte kundenorientierte Entwicklung	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Interne Produktentwicklung	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Keine bzw. nur minimal externe produktfremde Dienstleistung anbieten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Regionale Grenzen	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA?	nein
Zeitliche Grenze für den Markteintritt	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Kein Direktvertrieb	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Finanziell	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	nein
Mindestumsatz	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Ausgaben	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA?	nein
Steuerungsinstrumente zur Erreichung der definierten Ziele	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Formelle Teammeetings	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Informelle (tägliche) Meetings	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Berichte	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA?	nein
Projektmanagementsoftware	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Kennzahlen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Bauchgefühl	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Liquiditätsplanung	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Risiken	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Ausfall von SchlüsselmitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Ausfall von GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Streit der Co-GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Unerfahrenheit der GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Fehlende (wirtschaftliche) Fachkompetenz der GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
TeilzeitgründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Familiäre Risiken	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Produkt	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Fehlende Produktakzeptanz der KundInnen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Produktentwicklungsrisiko	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodell	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Rechtlich	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Liquidität	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Keine Fremdfinanzierung erhalten	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Zu starkes Unternehmenswachstum	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Opportunistisches Unternehmertum	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Chancen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Potential der MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Freude an der Arbeit	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Aufbau eines Unternehmens	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Produkt	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	nein
Produktakzeptanz der KundInnen	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA?	nein
(Verbesserte) Marktrahmenbedingungen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Skalierbarkeit des Geschäftsmodells	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Finanziell	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein

	Besteh. Unternehmen		Nicht mehr bestehende	
	Phase 2	Phase 2	ja/nein	ja/nein
Visionverständnis	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	ja	nein
Zielorientiertes Visionverständnis	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Zielorientiertes Visionverständnis bezogen auf die GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Zielorientiertes Visionverständnis bezogen auf das Produkt	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA	nein
Daseinsberechtigtes Visionverständnis	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Steuerung der Vision	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein	nein
MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Teamziele definieren	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Formelle Mitarbeiterziele definieren	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
GründerInnen	voll ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Höher persönlicher Einsatz des Gründers	voll ausgeprägt	voll ausgeprägt	nein	nein
Durchhalten des Gründers	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Produkt	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Marktanalyse	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Feedback von externen Personen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Workshops bzw. Testphasen mit (potenziellen) KundInnen um Feedback einzuholen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Markenstil und -ausbau durch externen indirekten Vertrieb mit KooperationspartnerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Produktfremde (externe) Dienstleistung anziehen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Massenverständnis (Grundwerte)	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Grundwerte, die GründerInnen von den MitarbeiterInnen fordern	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Grundwerte der GründerInnen im Umgang mit externen Stakeholdern	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Vermittlung der Grundwerte	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Auswahl der MitarbeiterInnen	stark ausgeprägt	nicht ausgeprägt	JA	nein
Mündliches Vermitteln von Grundwerten	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Schriftliches Vermitteln von Grundwerten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Schaffen einer Firmenkultur zur Übertragung der Grundwerte	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Grenzen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
MitarbeiterInnen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Ressourcenverfügbarkeit von Personal	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
MitarbeiterInnen halten sich nicht an Vorgaben bzw. Grundwerte	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Unternehmensgröße und -wachstum	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
GründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Ressourcenverfügbarkeit von GründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Produkt	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Marktfokussierung	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Produktfokussierte kundenorientierte Entwicklung	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Interne Produktentwicklung	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Keine bzw. nur minimal externe produktfremde Dienstleistung anbieten	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Regionale Grenzen	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Zeitliche Grenze für den Markteintritt	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Kein Direktvertrieb	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Finanziell	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Mindestumsatz	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Ausgaben	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Steuerungsinstrumente zur Erreichung der definierten Ziele	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Formelle Teammeetings	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Informelle (tägliche) Meetings	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Berichte	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	JA?	nein
Projektmanagementsoftware	wenig ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Kennzahlen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Bauchgefühl	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Liquiditätsplanung	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Risiken	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
MitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Ausfall von SchlüsselmitarbeiterInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
GründerInnen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Ausfall von GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Streit der Co-GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Unerfahrenheit der GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Fehlende (wirtschaftliche) Fachkompetenz der GründerInnen	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
TeilzeitgründerInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Familiäre Risiken	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Produkt	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Fehlende Produktakzeptanz der KundInnen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
Produktentwicklungsrisiko	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Abhängigkeit von Marktrahmenbedingungen	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Risiko eines nicht funktionierenden Geschäftsmodell	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Rechtlich	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Liquidität	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Keine Fremdfinanzierung erhalten	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Zu starkes Unternehmenswachstum	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Opportunistisches Unternehmertum	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Chancen	voll ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
MitarbeiterInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Potential der MitarbeiterInnen	nicht ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
GründerInnen	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Freude an der Arbeit	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Aufbau eines Unternehmens	wenig ausgeprägt	nicht ausgeprägt	nein	nein
Produkt	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	JA	nein
Produktakzeptanz der KundInnen	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	nein	nein
(Verbesserte) Marktrahmenbedingungen	stark ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Skalierbarkeit des Geschäftsmodells	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein
Finanziell	wenig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	nein	nein

Anhang 9: Qualitative Darstellung der Ausprägungsstärken des ‚4 Levers of Control‘ Frameworks für bestehende Unternehmen (n=15 Unternehmen)



Management Control Systeme in IT-Jungunternehmen

Täglich werden neue Unternehmen gegründet. Ein Teil von diesen überstehen jedoch die schwierigen ersten Jahre nicht und müssen Insolvenz anmelden. Dieses Buch befasst sich mit 15 bestehenden und 14 nicht mehr bestehenden IT-Jungunternehmen, die in einem öffentlichen Inkubator gegründet wurden. Die betrachteten Unternehmen befinden sich in der Phase nach dem Austritt aus dem Inkubator (Post-Inkubation), in welcher es oft zu einer ersten großen Krise („Crisis of Leadership“) in einem Unternehmen kommt. Diese Krise ist u.a. auf unzureichende informelle Kommunikationssysteme zurückzuführen und zeigt deshalb die Notwendigkeit von Management Control Systemen (MCS) auf.

MCS unterstützen bei der Steuerung des Unternehmens, wenn informelle Systeme zu dieser nicht mehr ausreichen. Das ‚4 Levers of Control‘ Framework von Robert Simons ist den Management Control Systemen zuzurechnen und dient für diese Arbeit als Bezugsrahmen. Dieses Buch beschreibt wie IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation das ‚4 Levers of Control‘ Framework zur Unternehmenssteuerung anwenden und wie sich bestehende und nicht mehr bestehende IT-Jungunternehmen in der Post-Inkubation hinsichtlich der Anwendung des ‚4 Levers of Control‘ Frameworks unterscheiden. Dazu wurde eine qualitative Forschungsmethode in Form einer ‚Multiple Case Study‘ angewendet.

Verlag der Technischen Universität Graz
www.ub.tugraz.at/Verlag

ISBN 978-3-85125-508-9
ISSN 1990-357X

ISBN 978-3-85125-508-9



9 783851 255089 >