



## **Online-Appendix**

„The Employees’ Entrepreneurial Mindset:  
The Influence of Perceived Supervisor Effort  
on the Employees’ Entrepreneurial Passion“

Athanasios Konstantinos Kallinikidis

Technical University of Munich

Junior Management Science 9(3) (2024) 1634-1664

## Appendix

### A1 Interview guideline – interviews with employees of small ventures

(Notes on the guideline: The structure of this guide is the following: After a brief introduction, I will ask questions about the participant's entrepreneurial passion and effort. After that, I will ask about the relationship with his or her supervisor. The following questions concern the employee's perception of the supervisor's entrepreneurial passion and effort. Right after, I want to ask what the employee thinks about the possible effect of his perception on his passion and effort. In the end, I will ask some closing questions that might enrich the data with further information that has not been asked. I structured the guide with a 3-level hierarchy, starting each section with opening questions I want to ask on the first level. The second level is about to further specifying the question. The third level might go deeper and be on a yes/no logic. The questions on the first level are those I want to ask in each case. Levels 2 and 3 are possible follow-up questions to guide the conversation in a more directive way and are more or less optional. An explanation of why I asked a question is provided for every question.)

#### **Introduction**

Hi [name of the interviewee], first of all, thank you for your time and willingness to participate in this study in the context of my master's thesis. As already mentioned, I investigate relationships between employees and entrepreneurs within new ventures. With your experience, you will make an outstanding contribution to this work. There are no right or wrong answers to my questions, as I want to hear about your experiences and opinion. As previously agreed, I will video-record the interview so I do not have to take notes all the time, improving the conversation. The data presented will be anonymized, so there is no backtracking to you. However, I and the ERI chair of the TUM will have access to this data. If you do not want to continue this interview, we can stop it whenever you want. Do you have any questions before we start the interview and the recording?

*(Explanation: Prepare the interviewee for what is about to happen. Eliminate confusion and misunderstandings. Make the interviewee feel safer and more comfortable. The introduction includes what the interview is about; what I will use it for; who will have access to the interview; reassuring that there are no right or wrong answers; agreement on recording; ensuring that*

*the interviewee can stop the interview whenever he or she wants; clearing of questions beforehand)*

## **RECORDING STARTS HERE**

1. Hi [name of the interviewee], could you please introduce yourself and briefly describe your practical experiences working for small ventures?

*(Explanation: Start with an introductory and accessible question to ease the interview and establish a comfortable conversation. Qualifying the sample for transparency reasons.)*

1.1. Are you currently employed at a small venture?

*(Explanation: In case it is unclear whether the participant still works at a small venture.)*

1.2. If multiple experiences: For further conversation, I would like to talk about one specific employment where you had the most interaction with the founder. I would appreciate it if you base your following answers on that experience. Which venture is it?

*(Explanation: In case the participant had multiple experiences in small ventures.)*

## **About the employee's passion and effort**

2. First of all, I would like to talk about you. What can you tell me about your entrepreneurial passion (passion for entrepreneurship-related tasks)?

*(Explanation: Capturing the employee's general level of entrepreneurial passion as this could be a factor influencing the investigated mechanism)*

2.1. How passionate are you about working on entrepreneurial tasks?

*(Explanation: Further specifying for entrepreneurial tasks)*

2.1.1. Could you imagine starting a company one day? Why?

*(Explanation: Yes/No question for classifying passion in high or low.)*

2.2. How do you rate your step to becoming a founder yourself? Why did you do it?

*(Explanation: If the interviewee has become an entrepreneur, I want to know if this was because of his high entrepreneurial passion?)*

2.2.1. Do you think your passion for entrepreneurial tasks played a role in that decision?

*(Explanation: Further specifying for entrepreneurial tasks.)*

3. How much effort do you put into venture tasks that are required immediately?

*(Explanation: Adapted scale-item from Foo et al. (2009) to measure effort.)*

3.1. How many hours a week do you work?

*(Explanation: Measuring effort.)*

3.2. How much effort do you put into venture tasks beyond what was immediately required?

*(Explanation: Adapted scale-item from Foo et al. (2009) to measure effort.)*

3.2.1. Do you think that your effort level is higher than that of people working in related areas in other firms?

*(Explanation: Yes/No question for capturing effort in high or low.)*

### **Relationship between entrepreneur and employee**

4. The next couple of questions will be about your relationship with your founder. How do you and the founder work together?

*(Explanation: Ensuring there is enough interaction between both.)*

4.1. How often do you communicate per week?

*(Explanation: Measuring the amount of interaction.)*

4.2. How close do you collaborate with the founder?

*(Explanation: Further specifying for collaboration.)*

4.2.1. On which type of tasks do you work together, strategic or non-strategic?

*(Explanation: Further specifying the type of tasks)*

4.2.2. Would you say that you both sit together in the same boat?

*(Explanation: Yes/No question to confirm the assumption from the literature that the employee and the entrepreneur perceive themselves to “sit in the same boat”)*

### **About the perceived passion and effort of the entrepreneur**

5. How much effort does your manager put into venture tasks that are required immediately?

*(Explanation: Adapted scale-item from Foo et al. (2009) to measure perceived effort.)*

5.1. How much effort does your manager put into venture tasks beyond what was immediately required?

*(Explanation: Adapted scale-item from Foo et al. (2009) to measure perceived effort.)*

5.2. How many hours does your supervisor work on average per week?

*(Explanation: Measuring perceived effort.)*

5.3. Could you recall a project or task where the founder put extraordinary effort, especially when you collaborated on that work?

*(Explanation: Capturing perceived effort using the technique of storytelling.)*

6. How passionate is your manager?

*(Explanation: Capturing perceived passion.)*

6.1. How does he or she show his or her entrepreneurial passion?

*(Explanation: Further specification on obvious cues for perceived passion.)*

6.2. Does the founder express his passion by showing effort while working on entrepreneurial tasks?

*(Explanation: Confirming the assumption that employees perceive entrepreneurial passion while the entrepreneur shows effort.)*

### **Effect of the perceived effort on the employee's passion**

7. Do you believe the entrepreneur's effort has an effect on you? If so, how?

*(Explanation: Capturing the effects of perceived effort)*

7.1. How does perceiving entrepreneurial effort impact you?

*(Explanation: Further specifying the effect on the employee if he does talk about other effects.)*

7.2. Would you consider his or her behavior inspirational or motivational? In which way?

*(Explanation: Directing the question to passion as one possible effect)*

7.3. How does it make you feel when you perceive the entrepreneur putting effort into entrepreneurial tasks?

*(Explanation: Further directing towards effect on feelings)*

7.3.1. Does it increase your entrepreneurial passion when you perceive entrepreneurial effort?

*(Explanation: Yes/No question to capture the assumed relationship that is perceiving effort increases passion.)*

7.3.2. Does the amount of perceived effort distance you from entrepreneurial tasks?

*(Explanation: Yes/No question to capture the assumed relationship that perceiving too much effort decreases passion.)*

8. Why do you think that perceiving entrepreneurial effort impacts your entrepreneurial passion?

*(Explanation: Asking for possible mechanisms.)*

### **Closing Questions**

9. Is there anything you want to share or find relevant that I have not asked you about?

*(Explanation: Discover blind spots and empower the interviewee to share further information.)*

10. If I have questions, can I come back to you and send you a message/email?

*(Explanation: In case there is a possible misunderstanding in what was said against what was meant)*

11. Could you recommend someone else who would fit into this study?

*(Explanation: Extend the sample if necessary.)*

Thank you very much for your participation!

**RECORDING ENDS HERE**

Questions in total: 34

First Level Questions: 11 (3/11 are closing questions)

Second Level Questions (optional): 16

Third Level Questions (optional): 7

## A2 Interview guideline – interviews with employees (translated)

### **Introduction**

#### **RECORDING STARTS HERE**

1. Hi, könntest du dich kurz selbst vorstellen und dabei auf deine praktischen Erfahrungen in Startups eingehen?

1.1. Bist du aktuell noch bei einem Startup?

1.2. Falls mehrere Erfahrungen: Ich würde gerne im Folgenden auf eine spezifische Arbeitserfahrung von dir eingehen, wo du am meisten Interaktionen mit dem Gründer hattest und dich bitten, deine Antworten auf diese Erfahrung zu basieren. Bei welchem Unternehmen war das der Fall?

#### **About the employee's passion and effort**

2. Zu aller erst würde ich gerne über dich persönlich sprechen: Was kannst du über deine eigene „entrepreneurial passion“, oder zu deutsch unternehmerische Leidenschaft, erzählen?

2.1. Wie hoch ist deine Leidenschaft an unternehmerischen Tätigkeiten zu arbeiten?

2.1.1. Könntest du dir vorstellen, eines Tages selbst zu gründen? Wieso?

2.2. Wie bewertest du deinen Schritt selbst ein Unternehmer zu werden? Wieso hast du das getan?

2.2.1. Denkst du, dass deine Leidenschaft für unternehmerische Tätigkeiten eine Rolle bei dieser Entscheidung gespielt hat?

3. Wie viel Aufwand steckst du in deine Aufgaben?

3.1. Wie viele Stunden arbeitest du pro Woche?

3.2. Wie viel extra Aufwand steckst du in Aufgaben, der quasi über dem hinaus geht, was sofort erforderlich wäre?

3.2.1. Denkst du, dass dein Aufwands-Level höher ist als das von anderen Leuten, die in einem ähnlichen Bereich woanders arbeiten?

#### **Relationship between entrepreneur and employee**

4. Die nächsten Fragen richten sich an deine Beziehung zum Gründer. Wie arbeiten der Gründer und du zusammen?

- 4.1. Wie oft kommuniziert ihr pro Woche?
- 4.2. Wie eng arbeitet ihr zusammen?
  - 4.2.1. An welcher Art von Aufgaben arbeitet ihr zusammen, strategisch oder nicht-strategisch?
  - 4.2.2. Würdest du sagen, dass der Gründer und du irgendwie im selben Boot sitzen?

### **About the perceived passion and effort of the entrepreneur**

5. Was würdest du sagen: Wie viel Aufwand scheint der Gründer in Aufgaben zu stecken? Wie ist deine Wahrnehmung dazu
  - 5.1. Wie viel extra Aufwand scheint der Gründer in Aufgaben zu stecken, der über dem hinaus geht, was sofort erforderlich wäre?
  - 5.2. Wie viele Stunden pro Woche arbeitet der Gründer?
  - 5.3. Kannst du dich an ein Projekt oder eine Aufgabe erinnern, wo der Gründer übermäßigen Aufwand gezeigt hat? Am besten ein Projekt, an dem ihr zusammen gearbeitet habt.
6. Wie leidenschaftlich ist der Gründer?
  - 6.1. Wie zeigt er seine Leidenschaft?
  - 6.2. Drückt der Gründer seine Leidenschaft dadurch aus, dass er viel Aufwand in unternehmerische Tätigkeiten steckt und dies zeigt?

### **Effect of the perceived effort on the employee's passion**

7. Glaubst du, dass der Aufwand des Gründers einen Effekt auf dich hat? Falls dem so ist, wieso?
  - 7.1. Wie beeinflusst dich die Wahrnehmung von unternehmerischem Aufwand?
  - 7.2. Würdest du das Verhalten deines Gründers als inspirierend oder motivierend bezeichnen? In welcher Hinsicht?
  - 7.3. Wie fühlst du dich dabei, wenn du siehst, dass dein Gründer viel Aufwand in seine Tätigkeiten steckt?
    - 7.3.1. Erhöht sich deine persönliche unternehmerische Leidenschaft, wenn du den Aufwand deines Gründers wahrnimmst?
    - 7.3.2. Schreckt dich die Menge des Aufwands, die du vom Gründer wahrnimmst, von unternehmerischer Tätigkeit ab?



8. Was würdest du sagen, wieso hat die Wahrnehmung von unternehmerischem Aufwand einen Einfluss auf deine unternehmerische Leidenschaft?

### **Closing Questions**

9. Gibt es noch etwas, über das du gerne reden würdest oder das relevant wäre, worüber ich dich noch nicht gefragt habe?

10. Falls ich noch Fragen haben sollte, kann ich auf dich zurück kommen?

11. Könntest du mir noch jemand für meine Studie empfehlen?

Vielen Dank für deine Teilnahme!

**RECORDING ENDS HERE**

## A3 Code System

### Codebook with explanations

<b>Code</b>	<b>Explanation</b>	<b>Sum</b>
Total Codes		486
Factors		0
Relationship-related	Aggregating dimension on relationship-related codes	0
Collaboration	Second order theme	0
Degree of founder's willingness to help	Aggregated code on the founder's willingness to help	0
Low degree of help	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of low help from the founder</p> <p>Example: "And they also say quite clearly that, which I actually see a bit differently, but they just say, we are not here now to train you somehow, but you work for us, and that's how you learn. But we are not here now your... yes, obligated to mentor you somehow. They are tough as nails in that respect. " (Case LL)</p>	2
High degree of help	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of high help from the founder</p> <p>Example: "So they are always coming to help." (Case 2 GD)</p>	5
Degree of founder's operative involvement	Second order theme	0
High involvement	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of high involvement from the founder</p> <p>Example: "We did some peer-programming as well some times." (Case 2 GD)</p>	5

Low involvement	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of low involvement from the founder</p> <p>Example: "And the current CEO and CTO aren't involved." (Case 2 GD)</p>	1
Founders showing interest	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported the founder showing interest in the employee's work</p> <p>Example: "They sat down with me every time, looked through it, went through it, and were also really interested in how it worked and why I made this selection " (Case 1 JG)</p>	3
Degree of founder's proximity to the employee	<p>Second order theme; Deduced code from theory; Based on the assumption of Breugst et al. (2012) that employee and entrepreneur sit in the same boat together</p>	0
Low proximity	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of low proximity to the founder</p> <p>Example: "That feeling of not being close to them or more involved in the product makes you like you are a normal employee. Being a normal employee that's just saving the day." (Case 2 GD)</p>	7
High proximity	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of high proximity to the founder</p> <p>Example: "Right now I'm working closely with the founder, or rather I'm in close coordination with him, but it's also because at the moment my project is being taken over by the founder. " (Case 3 RB)</p>	24
Task-related	<p>Aggregating dimension on task-related codes</p>	0
Task acceptance	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of acceptance for the tasks</p> <p>Example: "If the task is tailored to me, as in the case of software development, and I can then drive it forward and also see corresponding opportunities for advancement." (Case 1 JG)</p>	5

Task aversion	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of aversion to the tasks</p> <p>Example: "Yes I don't, I don't. I don't enjoy that much, I would say. " (Case 2 GD)</p>	10
Degree of responsibility	Second order theme	0
High responsibility	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported a high degree of responsibility for the tasks</p> <p>Example: "So, you have your projects and your responsibilities. " (Case 7 LL)</p>	12
Low responsibility	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported a low degree of responsibility for the tasks</p> <p>Example: "I in no way bear the same responsibility." (Case 5 CH)</p>	8
Degree of entrepreneurship-relatedness of the task	Second-order theme; Deduced from theory on intrapreneurship (e.g., Moriano et al., 2014)	0
Low entrepreneurship-relatedness	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported a low degree of entrepreneurial-relatedness in the tasks</p> <p>Example: "And my job is to maintain the initial contact. Bringing all the leads into the sales process. As I said, all of my tasks involve acquiring the first customer and then passing them on to our account executives, who then follow the rest of the sales process. " (Case 8 AW)</p>	7
High entrepreneurship-relatedness	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported a high degree of entrepreneurial-relatedness in the tasks</p> <p>Example: "You can just see that everyone is burning for it, and I'm burning for it too, and I haven't created irrelevant shares in this company in the product, simply for my own sake. Of course, you also want to see them succeed. " (Case 4 MS)</p>	11

Venture-related	Aggregating dimension on venture-related codes	0
High people fluctuation	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of people fluctuation inside the company</p> <p>Example: "So, of course, it's also the case that due to the growth, we also had a lot of departures, i.e., people who then moved to other startups, but they have always remained startups. " (Case 8 AW)</p>	3
Product	Second order theme	0
Product aversion	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of aversion for the venture's product</p> <p>Example: "Personally, however, it is difficult for me to include this in a product like this since my passion is not in data protection " (Case 1 JG)</p>	3
Product Acceptance	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of acceptance for the venture's product</p> <p>Example: "And yes, that also inspires me, especially with regard to our founders. They really manage to bring a product to the man, to the woman. That hasn't existed in this form before, where there was a need on the market." (Case 8 AW)</p>	4
Hierarchy	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported statements about the venture's hierarchy</p> <p>Example: "Otherwise, of course, it's difficult when you say you want to do your own thing, and in the end, there's still someone sitting above you who says no, we'll do it differently. And that, in turn, was then - in the end with JK_Company mostly or actually the main point why I then said at some point, I want to leave from here." (Case 6 JK)</p>	5
Company Culture	Explanation: I assigned this code when the interview participant reported statements about the venture's culture	13

	<p>Example: "But now I also think that we celebrate together what we have achieved, and we step on the gas together, and if something didn't go so well, we don't blame but just say how we're going to get out of it now. The next time - how do we not let that happen to us? How do we learn from it? I think that's a great environment that they've created for all of us. " (Case 4 MS)</p>	
Venture Stage	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported statements about the venture's stage</p> <p>Example: "As I mentioned, when I started in this company three years ago, there were only ten employees, and afterward, it was acquired by a Swedish company. It was a growing company, and right now, we reached 450 employees." (Case 2 GD)</p>	24
Challenges in small ventures	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported statements about general challenges in small ventures</p> <p>Example: "But I also know many people in our startup who say, hey, I wouldn't consider founding my own company. It's too much of a risk for me. " (Case 3 RB)</p>	14
Founder-related	Aggregating dimension on founder-related codes	0
Exiting Founders	<p>Explanation: I assigned this code when the data about exiting founders was shown</p> <p>Example: " Choosing an external CEO is a very powerful tool to put even more power on the road and make a difference for further growth." (Case 5 CH; Statement from CH_Founder_1 from an online interview)</p>	8
Focus	Second order theme	0
Non-Employee Focus	Aggregated codes on non-employee focus of founders	0
Focus on side projects	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported statements about the founder's focus on side projects</p> <p>Example: "So that they just do extremely many</p>	4

	things, the things are all huge and need attention somehow, and that's exactly why I could also understand that you're not actually on board full time but also have to divide your time between different projects. " (Case 5 CH)	
Focus on profitability	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported statements about the founder's focus on profitability</p> <p>Example: "The current ones they – because as I already said – they are more focused on the profitability of the products – so they have to give the customers fully working projects " (Case 2 GD)</p>	2
Focus on employees	<p>Explanation: I assigned this code when the data showed statements about the founder's focus on employees</p> <p>Example: "It would be important for me to mention again what I already said in the middle of the podcast, that we are very much looking for strong team members who will continue to build up our team, who want to digitalize and revolutionize logistics with us and who can expect a very, very steep learning curve, a lot of responsibility and also a lot of fun with us in the team. " (Case 4 MS; Statement from MS_Founder_1 in online interview)</p>	9
Prior working experience	<p>Explanation: I assigned this code when the data showed statements about the founder's prior working experience</p> <p>Example: "Formerly B2B-investor, ex-McKinsey consultant and business angel " (Case 1 JG; Self-description of JG_Founder_1 on LinkedIn)</p>	13
Employee-related	Aggregating dimension on employee-related codes	0
Entrepreneurial Personality	Second-order theme;	0
Initial Entrepreneurial Passion	Deduced code derived from theory; Based on Hubner et al. (2020) found out that employees can be stimulated more about entrepreneurial tasks when the were not passionate about entrepreneurship before	13

	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of initial entrepreneurial passion</p> <p>Example: "It was my main idea to found a startup." (Case 2 GD)</p>	
Passion for founding	<p>Deduced from theory based on Cardon (2008)</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of initial entrepreneurial passion for founding</p> <p>Example: "It was my main idea to found a startup." (Case 2 GD)</p>	12
Passion for inventing	<p>Deduced from theory based on Cardon (2008)</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of initial entrepreneurial passion for inventing</p> <p>Example: "The main passion is the creation of things." (Case 4 MS)</p>	6
Entrepreneurial Identity	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of entrepreneurial identity</p> <p>Example: "As a founder or someone who might want to become one, you definitely need the right mindset, so growth mindset, for me in retrospect it was just all super valuable learning experience. " (Case 7 LL)</p>	10
Acting entrepreneurially	<p>Deduced from theory; based on Intrapreneurship literature (e.g., Mariano et al., 2014) who investigate entrepreneurial actions from an employee inside ventures</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of taking entrepreneurial actions</p> <p>Example: "AK: So, as of now, you can still do a certain kind of entrepreneurial activity, even in a permanent position, in your position? MS: Absolutely. So that was also the main motivation why I didn't go to a large corporation but to MS_Company as a startup. " (Case 4 MS)</p>	7



Openness to learnings	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of openness to learning new things</p> <p>Example: "I was always asking and trying to learn from him " (Case 2 GD)</p>	20
Financial incentives	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of financial incentives when talking about founding a startup</p> <p>Example: "There are so many aspects that also cover the financial part as motivation." (Case 3 RB)</p>	6
Prior working experiences	<p>Explanation: I assigned this code when the data showed information on the prior working experience of the interview participants that were new to me</p> <p>Example: "I worked there full time for one and a half years. I have moved to Germany and currently working in a company called GD_Company " (Case 2 GD)</p>	11
Perceptions	Aggregating dimension on codes dealing with the employees' perception	0
Progress	<p>Deduced code derived from theory; Based on Carver (2006), who found out that progress reduces the discrepancy to a goal which leads to positive emotions.</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of perception of progress inside the firm</p> <p>Example: "When I see that they are doing well, I often conclude that they are doing it right and that I should perhaps take a leaf out of their book. " (Case 3 RB)</p>	13
In the same boat	<p>Deduced code derived from theory; Based on Breugst et al. (2012), who assumed that employees perceive themselves to be in the same boat as the entrepreneur</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of perception of being in the same boat with the entrepreneur</p>	9

	Example: "So I always saw myself not only as part of this team, but step by step at some point I treated the whole thing almost as if it was my own." (Case 6 JK)	
Degree of effort	Second-order theme on the perceived degree of effort	0
High effort	Deduced code derived from theory; Based on Foo et al. (2009).  Explanation: I assigned this code when the interview participant reported perceiving high effort by his supervisor  Example: "With them, it was a bit different. I often had the feeling that they only live for this project. Then it's just extremely difficult or extremely easy to actually lose yourself in it." (Case 6 JK)	16
Low effort	Deduced code derived from theory; Based on Foo et al. (2009).  Explanation: I assigned this code when the interview participant reported perceiving low effort by his supervisor  Example: "So I would say definitely under, way below 40 hours because they were doing a lot of other things. " (Case 5 CH)	11
Degree of passion	Second-order theme on the perceived degree of passion	12
Low passion	Aggregated code on low perceived passion based on Cardon et al. (2013)	0
Passion for inventing	Deduced from theory based on Cardon (2008)  Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of low perceived entrepreneurial passion for inventing  Example: "And also the CEO and CTO they are like – they don't bring the ideas, they are like trying to bring the product to the customer in a good stage." (Case 2 GD)	2
Passion for developing	Deduced from theory based on Cardon (2008)  Explanation: I assigned this code when the	2

	<p>interview participant reported notions of low perceived entrepreneurial passion for developing</p> <p>Example: "They are not focused on the features; instead, they are looking the Minimal Valuable Product things like – it should work as intentionally first, the job it has to do." (Case 2 GD)</p>	
Passion for founding	<p>Deduced from theory based on Cardon (2008)</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of low perceived entrepreneurial passion for founding</p> <p>Example: "With CH_Founder_1 and CH_Founder_2, it was simply that they themselves somehow also felt super inclined towards other projects - that they also felt super inclined towards other things and thought, hey I'll just take over this supervising function, the thing is now running, and I just want to make other projects big. " (Case 5 CH)</p>	3
High passion	<p>Aggregated code on high perceived passion based on Cardon et al. (2013)</p>	2
Passion for founding	<p>Deduced from theory based on Cardon (2008)</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of high perceived entrepreneurial passion for founding</p> <p>Example: "So I notice that they are super flexible because it's their baby, and they would do anything to make it work." (Case 3 RB)</p>	1
Passion for developing	<p>Deduced from theory based on Cardon (2008)</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of high perceived entrepreneurial passion for developing</p> <p>Example: "Now that there is a great deal of entrepreneurial passion among the founders. You notice in every meeting how important the topics are to them, how much fire they have. Otherwise, they would prioritize other topics and not get in touch so often, and that would be</p>	5

	fatal for the company if the passion wasn't there." (Case 3 RB)	
Passion for inventing	Deduced from theory based on Cardon (2008)  Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of high perceived entrepreneurial passion for inventing  Example: "But the founders always brought the ideas, and they talked to you about it." (Case 2 GD)	4
Effects	Aggregating dimension on codes dealing with the effects of employees' perception	0
Development of own effort	Deduced code derived from theory; Based on Foo et al. (2009).	0
Lower effort	Deduced code derived from theory; Based on Foo et al. (2009).  Explanation: I assigned this code when the interview participant reported developing lower effort  Example: "So I know that there is a possibility to reduce my hours from 40 to 35." (Case 2 GD)	24
Higher effort	Deduced code derived from theory; Based on Foo et al. (2009).  Explanation: I assigned this code when the interview participant reported developing a higher effort  Example: "So I know that there is a possibility to reduce my hours from 40 to 35." (Case 2 GD)	26
Development of own passion	Deduced code derived from theory; Based on Cardon et al. (2009).	0
Lower passion	Deduced code derived from theory; Based on Cardon et al. (2009).	7

	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported developing a lower passion for entrepreneurship</p> <p>Example: "But with the founders, I was so much searching to do the stuff, and I was so really focused on the idea of having a business, but right now, I lost it. Not fully lost it, but it is definitely decreased. So there is a huge effect." (Case 2 GD)</p>	
Higher passion	<p>Deduced code derived from theory; Based on Cardon et al. (2009).</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported developing a higher passion for entrepreneurship</p> <p>Example: "With a relatively high degree of certainty - I will take the step again in my life of founding my own company. " (Case 4 MS)</p>	14
Effects of perceiving effort	<p>Aggregated code on direct effects of perceiving effort</p>	0
Fear of too much effort	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported developing negative feelings when too much effort was perceived</p> <p>Example: "A bit intimidating. Somehow, it also shows me that it's possible." (Case 5 CH)</p>	4
Impressed	<p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported being impressed by the perception of the supervisor's effort</p> <p>Example: "So on my passion: I'm more impressed by it, I would say now, and my passion for the subject has remained the same, but it's been put into perspective in a sense of okay, it's tougher than I thought, but the passion is the same " (Case 3 RB)</p>	5
Mimicking the founder	<p>Deduced code from theory; Based on the theory of goal contagion (e.g., Palomares, 2013)</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of actions that are inspired by their founders due to the perception of the supervisor's effort</p>	5

	<p>Example: "What we're doing in - or what I'm doing is a fork of what JK_Company was trying to do back in the day " (Case 6 JK)</p>	
<p>Emerging passion through effort</p>	<p>Deduced code from theory; Based on the findings of Gielnik et al. (2015), who found out that passion can be triggered through effort.</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of effects on their passion that were triggered by the effort</p> <p>Example: "I just looked at the whole thing maybe a little bit like a game, where you can just work your way through levels, and the whole thing just kind of takes on somewhere like - you can always do more, and I just saw, okay, here you can still do something, there you can also do something and that just kind of built up a little bit at some point. " (Case 6 JK)</p>	<p>6</p>
<p>Contagion mechanisms</p>	<p>Deduced code from theory; Based on the theory of goal (Palomares, 2013) and emotional contagion (Hatfield et al., 1993)</p> <p>Explanation: I assigned this code when the interview participant reported notions of actions that are inspired by their founders due to the perception of the supervisor's effort</p> <p>Example: "So if you are working with a colleague who is entrepreneurship-focused, you will be mirroring yourself one day. As soon as you get closer, you communicate, you discuss, so you get some ideas from your friend. So this is what I feel. So if you have a friend who is up there [showing gestures], it pulls you up." (Case 2 GD)</p>	<p>28</p>

## Tree structure of code system (Screenshots from MAXQDA)

Codesystem		486
Factors		0
Relationship-related		0
Collaboration		0
Degree of founder's willingness to help		0
Low degree of help		2
High degree of help		5
Degree of founder's operative involvement		0
High involvement		5
Low involvement		1
Founders showing interest		3
Degree of founder's proximity to the employee		0
Low proximity		7
High proximity		24
Task-related		0
Task acceptance		5
Task aversion		10
Degree of responsibility		0
High responsibility		12
Low responsibility		8
Degree of entrepreneurship-relatedness of the task		0
Low entrepreneurship-relatedness		7
High entrepreneurship-relatedness		11
Venture-related		0
High people fluctuation		3
Product		0
Product aversion		3
Product Acceptance		4
Hierarchy		5
Company Culture		13
Venture Stage		24
Challenges in small ventures		14
Founder-related		0
Exiting Founders		8
Focus		0
Non-Employee Focus		0
Focus on side projects		4
Focus on profitability		2
Focus on employees		9
Prior working experience		13





## A4 Transcriptions of the interviews from the sample cases

Interview with JG – Transcript

Date and Time: 15.08.2022, 20:03

Duration: 30 Minutes

Setting: Videocall

AK: Okay JG könntest du dich kurz selber vorstellen und dabei auf deine praktischen Erfahrungen hinsichtlich Startups eingehen?

JG: Ja klar. Also ich heiße JG und ich habe gearbeitet in einem Startup 2017 und ein Jahr lang und ich habe jetzt mein Studium bald abgeschlossen, den Masterstudiengang und Bachelorstudiengang beides in Wirtschaftsinformatik.

AK: Cool. Wo genau hast du gearbeitet und was genau hast du gemacht?

JG: Ich habe bei JG\_Company gearbeitet. Die heißen jetzt JG\_Company und da ging es drum, dass die DSGVO quasi in Kraft gesetzt wurde und alle mittelständischen und kleinen Unternehmen, die haben einen Datenschutzbeauftragten gebraucht haben. Und diese Niche hat mein Startup ausgenutzt und ich habe da quasi gearbeitet als bisschen Mädchen für alles, weil wir quasi stark in der Kundenakquise waren, war ich teilweise im Sales. Mit meinem IT Background war ich auch beteiligt an Programmauswahl und bisschen programmieren und teilweise habe ich auch ganz andere Aufgaben bekommen wie Büros anschauen, da wir relativ schnell gewachsen sind und ein neues Büro gebraucht haben.

AK: Okay cool danke. Quasi jetzt zu aller erst würde ich gerne etwas über dich persönlich sprechen. Quasi auch zum Thema Gründen etc. Was kannst du denn über deine eigene – ich nenne es in meiner Research entrepreneurial passion oder zu deutsch eben unternehmerische Leidenschaft – was kannst du darüber erzählen? Wie stehst du zu diesem Thema?

JG: Also das Thema an sich, ein eigenes Produkt zu haben, gibt es in der Informatik relativ häufig, wenn man etwas selber programmiert oder ein Programm entwirft oder einen Workflow automatisiert für den man zuständig ist. Das wird schon so zum Baby und da kann man auch

mal daran programmieren, auf die Uhr schauen und merken okay es ist doch schon 23 Uhr geworden. Mir persönlich ist es aber schwer gefallen, das aufzunehmen bei einem Produkt wie Datenschutzexperte, da nicht meine Passion im Datenschutz liegt. Ja ich glaube das ist eben das Schwierige. Natürlich wenn es dein eigenes Produkt ist, wenn du auf die Idee gekommen bist und du bist Gründer davon, da stehst du dann voll dahinter, aber die Frage ist immer, ob die Person, die dann auch dort angestellt ist, diese Passion übernehmen kann. Ob das Thema überhaupt das ist was für dich interessant ist und was du auch vorantreiben willst.

AK: Wenn du mal quasi deine eigene Idee hast, dein eigenes Produkt finden würdest, könntest du dir dann vorstellen selber zu gründen?

JG: Auf jeden Fall. Also ich könnte mir auf jeden Fall vorstellen selber zu gründen und auch alles, was damit kommt, dass man am Anfang nicht so viel verdient etc. und die Probleme, die würde ich sehr wahrscheinlich in Kauf nehmen.

AK: Ok. Was würdest du sagen, was macht dir so besonders Spaß an oder was würde dir besonders Spaß machen an unternehmerischen Tätigkeiten?

JG: Ich glaube das was ich vorhin schon beim Programmieren ein bisschen angesprochen habe, dass du dein eigenes Kind hast, was du selber vor allem am Anfang jetzt im kleinen Kreis – was du im kleinen Kreis voran bringst und es deine eigene Idee, die du verwirklich, die du dann auch zu Geld machen kannst, ist glaube ich das, was mich voran treiben würde. Also ich glaube aber dass der Geld Faktor für mich trotzdem noch eine große Rolle spielen würde. Ich würde nicht mich 10 Jahre dahinter setzen, nichts verdienen und hoffen, dass es was wird. Sondern für mich ist beim selbst Gründen auch der finanzielle Anreiz natürlich sehr hoch.

AK: Ok gut, zurück zu deiner Tätigkeit bei Datenschutzexperte. Was würdest du sagen, wie viel Aufwand hast du in deine Aufgaben gesteckt.

JG: [thinking] Unterschiedlich. Also ich habe die Aufgaben, die mir Spaß machen, für die ich auch ursprünglich eigentlich angestellt wurde, die habe ich eigentlich sehr gerne gemacht, habe auch sehr viel Arbeit reingesteckt, weil ich auch wusste, dass wir ein sehr kleines Team sind und es auch von mir irgendwo abhängt, ob etwas funktioniert oder nicht. Aber sobald es in andere Aufgabenbereiche ging, die mir nicht sehr gefallen haben, hab ich auch deutlich weniger

Arbeit [smiling] reingesteckt und das hat man dann auch an dem gemerkt, was raus gekommen ist.

AK: Okay. Nehmen wir mal die Aufgaben für die du ein bisschen mehr Leidenschaft hattest: wie oft warst du da bereit, die Extrameile zu gehen und Extraaufwand hinein zu stecken?

JG: Ich war eigentlich fast immer bereit, wenn ich keine anderen Verpflichtungen hatte, Prüfungsphasen etc., die Extrameile zu gehen und auch lange im Büro zu bleiben oder mehr zu arbeiten als meine normalen 20h die Woche. Das war für mich eigentlich kein Problem, weil ich – bei mir war ich auch in der glücklichen Position, dass Überstunden ganz normal getrackt wurden und auch ganz normal ausgezahlt wurden. Das ist auch wieder ein Punkt, finanziell, den ich vorhin angesprochen habe, wenn erwartet wird von einem Angestellten, in einem Startup, dass die Stunden – Überstunden [smiling ironically] – nicht bezahlt werden, dann wäre da bei mir auch die Motivation ziemlich schnell raus gewesen.

AK: Danke. Die nächsten paar Fragen drehen sich so ein bisschen um deine Beziehung zum Gründer bzw. Gründerteam. Was kannst du so allgemein darüber erzählen, wie haben, wie hat der Gründer mit dir zusammen gearbeitet? Was war so eure Schnittstelle?

JG: Wir hatten eine bisschen komische Situation, weil die Firma ist aus einer Muttergesellschaft entstanden, die die Niche entdeckt haben und die haben ein Geschäftsführer-Trio eingestellt, die per se dann nicht als Gründer zu betrachten sind, aber eigentlich von der Passion, die sie reingesteckt haben, von der Zeit eigentlich gleich zu betrachten waren. Ich habe mit allen drei Geschäftsführern auf täglicher Basis, wenn ich gearbeitet habe, immer Termine gehabt oder Gespräche mit denen. Also ich war schon in sehr engem Kontakt. Die hatten verschiedene Aufgabenbereiche. Einer ist eher in die Richtung Legal gegangen. Einer in die Sales und der andere ins Finanzielle. Ja also die haben mich auch – die waren sehr jung und das hat auch aber sehr sehr motiviert, mit denen zusammen zu arbeiten. Das war auch für mich, das wo ich die Extrameile gegangen bin. Bin ich gegangen, wenn ich von einem der Geschäftsführer gesagt bekommen habe hey wir brauchen das unbedingt, könntest du das bitte fertig machen oder fertig stellen, dann habe ich das gemacht.

AK: Okay quasi der Typus an Aufgaben war der teilweise auch von hoher Relevanz und teilweise auch strategisch so wie ich das vernehme?

JG: Ja.

AK: Kannst du dich an ein bestimmtes Projekt erinnern, wo du so, wo du eng mit den Gründern gearbeitet hast und auch viel Aufwand rein gesteckt hast?

JG: Ja wir haben ein Ticketing System gesucht, weil wir natürlich eine sehr große Anzahl an Kunden - also es sind sehr viele Kunden dazu gekommen und wir haben Probleme mit der Software bekommen, die wir verwendet haben. Wir haben die Software geändert, aber wir haben Probleme mit dieser Software bekommen und es sind Haufenweise Tickets mit der Software gekommen. Es muss nicht mal software-related sein sondern einfach nur Fragen. Auch im Legal Bereich dann, wo es um Datenschutz direkt in die Richtung geht, was man mit Datenschutz beachten muss bei Verträgen etc. Und dieses Ticketsystem soll für ein Startup relativ erschwinglich sein, wenn nicht schon kostenlos und da hab ich von zwei der Geschäftsführer bekommen, dieses Ticketsystem auszuwählen für die Firma. Das hat mich sehr viel Zeit gekostet aber hat auch sehr viel Spaß gemacht, weil ich quasi direkt am Produkt war, weil das Produkt direkt nach der Findung, direkt schon am nächsten Tag verwendet wurde und ich versuchen musste die Umstellung möglichst smooth hinzubekommen, ohne dass der Kunde viel merkt, wir aber mit dem Tool aber schon live arbeiten können.

AK: Sehr schön. Was würdest du sagen von deiner Wahrnehmung her: würdest du sagen so die Gründer und du ihr saßt in etwa im selben Boot.

JG: Ja auf jeden Fall [precise]. Ich saß sogar mit einer im gleichen Raum, die saß neben mir direkt. Es war auch nicht so – also – wir sind immer alle zusammen essen gegangen oder was trinken danach und es hat sich nie so angefühlt, als wenn das jetzt der Geschäftsführer wäre, für mich zumindest.

AK: Okay was würdest du sagen, wie viel Aufwand zu deiner Zeit damals haben denn die Gründer in ihre Aufgaben gesteckt?

JG: Also ich habe keine Gründer nachhause gehen sehen – [lauging] jemals – oder zur Arbeit kommen sehen jemals [intonated; laughing]. Also wenn ich gekommen bin gegen 9 Uhr morgens, waren alle drei da und selbst wenn ich da mit dem Ticketingsystem teilweise bis 23

Uhr bin ich gegangen und die Gründer waren immernoch da und ich hab Emails und Termine und Aufgaben bekommen an Samstagen und Sonntagen zuhauf auch von den Geschäftsführern.

AK: Okay also auch dann quasi die Frage, die ich dir vorhin gestellt habe, aber jetzt hinsichtlich der Gründer: Die sind schon bereit auch die Extrameile zu gehen oder?

JG: Ja auf jeden Fall. Alle drei, alle drei, keine Ausnahme ja.

AK: Was denkst du wie viele Stunden pro Woche haben die gearbeitet?

JG: Ich denke, dass die bestimmt – pro Woche ist schwierig – 12h am Tag haben die locker gearbeitet und das noch mit inbegriffen, dass die auch 12h oder 8h Normalarbeitszeit am Samstag und Sonntag hatten.

AK: Okay, was war da so deine Einschätzung, wie leidenschaftlich haben die Gründer an ihren Aufgaben gearbeitet und wie leidenschaftlich haben sie sich gezeigt bei ihrem Job?

JG: Das waren ganz verschiedene Typen, was auch eher zu der Sparte gepasst hat – die Salesperson - oder die Saleschefin war sehr leidenschaftlich und auch sehr sehr extrovertiert. Und die anderen zwei waren ein bisschen anders aber auch genauso leidenschaftlich aber die haben eher immer – waren eher immer gesetzter oder quasi haben nicht, nicht so extrovertiert gehandelt wie die Salesperson. Die Themen, die sie gegeben haben, waren auch immer sehr wichtig. Also die haben nicht irgendwie gesagt hier Ticketsystem mach mal sondern die haben sich auch jedes Mal wenn ich eine Lösung gefunden habe für das Ticketsystem oder für eine Software – jedes Mal mit mir hingestellt, durchgeschaut, durchgegangen und haben sich auch wirklich interessiert, wie das funktioniert und warum ich diese Auswahl getroffen habe. Also waren schon sehr leidenschaftlich dabei.

AK: Kannst du zu den Gründern an sich erzählen, was die für einen Background hatten, wie alt die sind, was die vielleicht davor gemacht haben und wie die Aufteilung war im Unternehmen für die?

JG: Ja also wir hatten die Saleschefin war davor auch in einem Startup, was man jetzt wahrscheinlich nicht mehr kennt, aber es ist Deliveroo gewesen, das wurde aufgekauft von

Lieferando oder Foodora weiß ich jetzt nicht mehr und da hat sie den kompletten Deutschlandteil geleitet und hat da auch schon sehr viel Erfahrung im Salesbereich – also den Salesbereich aus Deutschland – gesammelt. Und bei den anderen zwei, die waren frischer aus der Universität aber hatten auch sehr wichtige Milestones in ihrem Lebenslauf. Also sehr wichtige und große IT Beratungen, der Big Four und sind da teilweise schon sehr sehr schnell aufgestiegen. Also sie waren sehr renommierte Personen, die da angestellt wurden mit sehr viel guter Universitätsausbildung und sehr guten Stellen zuvor.

AK: Weil wir es gerade auch von Leidenschaft hatten: in welcher Art und Weise hat denn damals vor allem die Gründerin mit der du enger zusammen gearbeitet hast. Wie hat sie Leidenschaft geäußert, wie hast du das wahrgenommen?

JG: Wenn eine Idee aufgekommen ist oder wenn sie sich was in den Kopf gesetzt hat, hat sie sofort alles stehen und liegen gelassen [enthusiastic] was sie gemacht hat und gesagt hey das müssen wir jetzt umsetzen, das hört sich super an, wir müssen jetzt unbedingt! Das wird jetzt alles verbessern bei uns und das machen wir jetzt und dann war sie wirklich Hals über Kopf in eine Idee verliebt und hat sie dann bis zum Ende gepusht und deswegen ist sie dann so lange da geblieben und deswegen bin ich auch öfters länger da geblieben, weil ihr das dann so wichtig war und sie fand die Idee so [intonated] toll und die war auch wirklich glücklich, wenn Fortschritte gemacht wurden und sie war dann auch sehr interessiert an diesen Fortschritten. Und das war dann auch eigentlich die Leidenschaft, die mich dazu bewogen hat, dann auch länger da zu bleiben, weil ich wusste, dass es ihr sehr wichtig ist und dass es sie extrem freut, wenn es da Fortschritte gibt.

AK: Okay hat sie dich dann auch extra mit einbezogen, in die Ideen, die sie hatte und Sachen, die sie umsetzen wollte. Warst du dann direkt mit ihr in Kollaboration oder wie sah das konkret aus?

JG: Das war auch der interessante Punkt, warum ich gesagt habe, sie war eigentlich oder die Geschäftsführer generell, waren nicht wie Geschäftsführer, weil obwohl ich nur Werkstudent war, der nach 3 Semestern Studium noch nicht sehr viel Erfahrung hatte, vor allem nicht in der Berufswelt, das war mein erster wirklicher Werkstudentenjob, hat sie trotzdem so mit mir geredet und mich nach meiner Meinung gefragt, was ich jetzt davon denke, was man eigentlich nicht erwarten würde, von einer Person, die zuvor schon über 50 Leute in Salesbereichen von

einer anderen Firma das Sagen hatte. Wir waren da in sehr starkem Austausch und wenn ich gesagt habe, wir sollten das lieber so so und so machen, hat sie mir auf jeden Fall zugehört und ich durfte meistens auch das Umsetzen wie ich es dann auch machen wollte.

AK: Wie denkst du oder wie hat es so auf dich gewirkt, wenn du deine Chefs deine Gründer dabei beobachten konntest, wie sie noch ganz spät am Abend noch an Aufgaben saßen? Waren die da eher so ermüdet/genervt oder waren sie da immernoch engagiert an ihren Aufgaben?

JG: Sie sind alle drei eigentlich mit der Einstellung glaube ich eingestellt worden oder reingekommen in die Anstellung, dass es so sein wird. Weil es ging um Startup und dadurch dass sie ja quasi den Gründer ersetzt haben oder die Gründer ersetzt haben, haben die quasi das selbe gemacht, wie die Gründer machen würden und es gab da eigentlich nie Frustration. Also es war schonmal Thema, es wurde schonmal angesprochen – ja gestern war ich wieder relativ lange in der Firma – aber es war nie stark negativ behaftet und es wurde sich eigentlich auch nie aufgeregt und das trotz, dass da mehrere familiäre Sachen wie Hochzeit etc. dazwischen gekommen sind, wurde sich da nicht aufgeregt und eigentlich die Firma oder das Startup meistens vorne rangestellt.

AK: Denkst du persönlich, dass der Aufwand, den du wahrgenommen hast von den Gründern, dass der einen Einfluss auf dein Verhalten oder deine Emotionen hatte und wenn ja wieso?

JG: Auf jeden Fall also die Zeiten, wo ich länger da geblieben bin, habe ich, wie schon angesprochen, nur wegen der Leidenschaft und den Geschäftsführern oder den Gründern in dem Fall gemacht. Es hat sich aber dann auch relativ schnell herausgestellt, dass es nach 2-3 Monaten für mich einfach nicht tragbar war. Also es war natürlich tragbar, aber ich wollte es nicht machen, weil ich noch andere Sachen nebenher machen wollte. Also ich hätte natürlich Zeit durch das Studium mit 20h als Werkstudent ist kein Problem, ich hatte aber trotzdem einfach andere Interessen, die ich lieber machen würde, als bis 23 Uhr im Office zu sitzen mit den Gründern.

AK: Okay würdest du dann sagen, dass quasi die – ja – die Wahrnehmung des Aufwands oder der Arbeitszeit deiner Gründer, dich eher abgeschreckt haben, so zu handeln wie sie oder auch so zu arbeiten?

JG: Ja weil es war irgendwann so die Erwartungshaltung, wenn du immer bis 23 Uhr bleibst, dass du am nächsten Tag dann auch bis 23 Uhr bleibst und die Erwartungshaltung wird auch so

bleiben, wenn ein entsprechender Teil der Angestellten es so handhabt und da hab ich eben gemerkt, dass das nicht meine Richtung ist, die ich einschlagen will oder dass es auch nicht die Arbeitszeiten sind, die ich einschlagen will. Es ist natürlich kein Thema, das ab und zu zu machen, wenn etwas vorangetrieben werden muss, aber dieses permanente – was auch die Geschäftsführung vorgelebt hat – dieses permanente Lange-Bleiben, das passt für mich nicht zusammen.

AK: Würdest du dann sagen insgesamt deine Zeit bei JG\_Company hat dich näher dazu gebracht – quasi näher zur Gründung – oder weiter weg?

JG: Eher weiter weg. Aber es ist schwierig zu sagen, weil die – wenn ich natürlich was gründe, stehe ich natürlich vollkommen dahinter und würde auch die Zeit investieren, aber es ist wie gesagt bei einem Startup, die Schwierigkeit, dass du eben nicht der Gründer bist, wenn du nicht als Gründer arbeitest [laughing] und dadurch die Passion zu haben bis 23 Uhr zu bleiben, die konnte ich jetzt trotz den sehr leidenschaftlichen Gründern nicht finden. Aber ich bin da tatsächlich eher in die Richtung Industrie gegangen, wo geregelte Arbeitszeiten vorhanden sind und ja das hat mich wahrscheinlich tendenziell eher weg vom Gründen gebracht, ja.

AK: Was würdest du denn sagen, wieso hat es denn überhaupt eine Wirkung auf dich gehabt, wenn du wahrgenommen hast, dass deine Chefs viel gearbeitet haben? Was denkst du ist so der Mechanismus dahinter?

JG: Der Unterschied ist halt, dass du merkst, dass denen eine Aufgabe oder das was du auch machst, extrem wichtig ist, was es selten für mich jetzt auch in der Jobwelt gab davor. Also ich hab das Gefühl gehabt dann in meinen Arbeiten danach bei größeren Unternehmen – ich hätte jetzt nie das Gefühl gehabt [laughing], dass es den anderen unbedingt wichtig ist, wann das fertig wird, ob das fertig wird natürlich außer man arbeitet mit dem Kunden. Aber die Wertschätzung, die ist schon eine ganz andere.

AK: Denkst du deiner Chefin hat jede Aufgabe, die sie bearbeitet hat, Spaß bereitet?

JG: Ne das denke ich nicht. Also das war auch denke ich wie bei mir die haben auch Aufgaben gehabt, die sie lieber nicht machen würden und die hatten dann auch sehr viele unangenehme



Calls und unangenehme Gespräche mit Investoren mit allem. Sie haben viele schwierige Aufgaben zusätzlich zu ihren normalen Aufgaben gehabt.

AK: Dadurch dass du ja auch so Aufgaben hattest, wo du gesagt hattest, gut die mag ich per se jetzt eigentlich nicht so, aber du trotzdem lange daran gearbeitet hast: würdest du sagen mit der Zeit hat sich bei dir persönlich auch mehr Abneigung oder Zuneigung gegenüber einer bestimmten Aufgabe entwickelt, dadurch eben dass du so lange dran saßt.

JG: Ja auf jeden Fall. Also ich war auch kurz davor bei der Aufgabe des Cold Callings zum Beispiel, direkt die Firma zu verlassen [serious], weil das wirklich gar nicht mein Ding ist. Ich hab gemerkt der Salesbereich ist gar nichts für mich, was ich davor gar nicht auf dem Schirm hatte weil ich eigentlich jetzt auch in meinem aktuellen Job viel Kundenkontakt hab und der Kundenkontakt mir auch gefällt, aber dieses etwas zu verkaufen und die Selbstständigkeit, die man in einem Startup sehr sehr oft dringend braucht, da hab ich wirklich gemerkt, das ist eine Abteilung, die für mich absolut keine Zukunft hat. Also ich habe sehr viele Sachen gemerkt, die ich nicht machen will, als ich dort gearbeitet hab. Das war eigentlich relativ gut, weil ich eben nicht in einer Abteilung, in einem Team war, wo ich diese Aufgabe hatte, sondern ich hatte so viele verschiedene Aufgaben, wo ich eigentlich gemerkt habe, okay das ist eigentlich nichts für mich.

AK: Gehen wir mal gleich auf dieses Cold Calling, gehen wir da mal ein bisschen näher darauf ein. Schätzungsweise, wenn das Unternehmen noch in so einer jüngeren Stufe war und bisschen früher wo es auch nur das Gründerteam gab und dich auch noch gar nicht: Meinst du hat deine Chefin da selber mal Cold Calling betrieben und es selber mal versucht und gemacht?

JG: Hat sie immernoch gemacht als ich dort gearbeitet habe. Wir hatte Zeitslots, wo sich auch teilweise Legal Leute, jeder der Zeit hatte, in einen Raum gesetzt haben und cold calling betrieben haben. Das heißt es war nicht nur ich, der aus der Sparte der das eigentlich sonst nicht macht, sondern sehr sehr viele Leute. Da war die Gründerin immer mit dabei, die für Sales zuständig war. Man hat auch gemerkt, sie weiß ganz genau, was sie tut. Sie hat das sehr sehr gut gemacht. Man konnte da natürlich auch unfassbar viel lernen [smiling], wenn das jetzt die Sparte von einem gewesen wäre, aber mich hat das letztendlich auch nicht interessiert, weil ich das nie wieder machen wollte.

AK: Meinst du deine Chefin fände die Aufgabe an sich cool? Für sich selbst cold calling zu machen?

JG: Ich glaube, dass sie es nicht cool fände, aber dass es für sie kein Problem ist. Beim Cold Calling ist die Hürde relativ hoch für Unternehmen wie jetzt für die die Datenschutz verkaufen bei anderen Unternehmen anzurufen, die eigentlich gar keine Lust auf dein Datenschutz haben oder die ihn nicht brauchen oder generell nicht Lust darauf haben, weil das wurde ja am 25. Mai dann eingeführt und eigentlich hatte niemand Lust darauf, weil du hast einfach nur Mehrkosten. Und dadurch, dass das Produkt nur Mehrkosten verursacht hat ohne einen wirklich ersichtlichen Benefit für die Firma zu bringen, waren die Anrufe extrem schwer. Sie hat es nicht gezeigt oder es hat ihr wirklich nichts ausgemacht mit den Leuten zu reden. Also mit Rückschlägen - die Rückschläge waren ihr komplett egal, sie konnte danach einfach den nächsten Anruf machen. Und mich hat es dann deutlich mehr genervt.

AK: Warst du da mal dabei, wo sie so einen Cold Call gemacht hat?

JG: Wir waren ja wirklich in einem Büro direkt nebeneinander ohne Schutz. Wir waren sogar teilweise sogar an einem Tisch, der für eine Person vorgesehen war, zu zweit, weil die Firma extrem schnell gewachsen ist und wir mussten die Mikros zuhalten, so nah saßen wir aneinander. Das heißt ich hab sehr sehr viel mitbekommen wie sie es gemacht hat und deshalb kann ich sagen, dass sie es sehr gut gemacht hat.

AK: Wie – ja – wie denkst du – oder was war so ausschlaggebend, dass dich das nicht angesteckt hat mit dieser – ja – dieses Cold Calling gerne zu machen?

JG: Weil ich keine Lust hatte die ganze Zeit diese Abweisung zu bekommen und dass der andere einfach keine Lust hat auf dieses Gespräch, das ich mache. Also der Sales Bereich an sich ist gar nicht so schlimm, weil man oft mit Kunden zu tun hat im Sales oder im Aftersales, die dein Produkt wollen oder schon mit dem Produkt in Kontakt sind. Aber dieses cold [emphasized] calling, ist halt wirklich schwierig, weil wie schon gesagt, die haben Mehrkosten, wollen eigentlich nicht mit dir reden und du musst denen noch etwas verkaufen, was sie eh nicht wollen und das hab ich als sehr unangenehm empfunden, weil die Leute sind echt teilweise unfreundlich ausgerastet am Telefon. Damit komme ich einfach nicht klar. Also es gibt

Menschen denen ist das völlig egal und die rufen den nächsten an, aber das ist bei dir gar nicht der Fall.

AK: Also quasi diese Cold Calling Kundenakquise ist am Anfang vor allem für junge Unternehmen ist ja schon – eine ziemlich zentrale unternehmerische Tätigkeit ja auch oder?

JG: [nodding] Ja.

AK: Denkst du dass es da Menschen gibt oder ja – wie formuliere ich es am besten – meinst du es ist so ein persönliches Ding von dir persönlich einfach dass du sagst okay cold calling ist nichts für mich aber vielleicht für andere?

JG: Ja auf jeden Fall. Also wir haben auch Einstellungen gehabt für exakt dieses Cold Calling, so 2 oder 3, nach so 4 Monaten nachdem ich da war. Das waren genau der Typ den man dafür brauchte. Dem hat es wirklich Spaß gemacht. Und ich glaube, wenn ich selber gründen würde, wäre das meine erste Investition. Weil ich denke es ist wie du gesagt hast, unbezahlbar ist eine Marketing Kampagne hochzufahren, in der Höhe, dass man wirklich Bekanntheit erlangt und dieses Cold Calling einfach eine sehr erschwingliche Art ist, Akquise von Kunden zu betreiben, weil gerade durch die DSGVO ist das Ganze mit Mail extrem schwierig geworden. Dass man Mails an Emailadressen sendet einfach ohne dass die Person zugestimmt hat und deswegen ist Cold Calling mittlerweile eine der wenigen erschwinglichen Optionen für eine junge Firma.

AK: Wenn wir Cold Calling ersetzen würden, durch eine Tätigkeit, die dir mehr Spaß macht oder wo du von vornerein sagt du bringst dafür eine bessere Grundstimmung mit – du hast am Anfang programmieren erwähnt – sagen wir einfach mal programmieren, hätte dich das jetzt mehr angespornt länger zu bleiben beim Unternehmen, mehr Gas zu geben und mehr Aufwand reinzustecken?

JG: Auf jeden Fall. Also wenn ich in die Softwareentwicklung gegangen wäre... wir haben auch ein System entwickelt zu der Zeit. Ich war aber auch nicht so affin mit dem Programmieren leider. Wenn ich in die Softwareentwicklung gegangen wäre, in dieser Firma sogar, dann wäre ich auf jeden Fall da geblieben denke ich, hätte es mich damals schon so interessiert. Weil ich eben – und da kommt eben wieder der finanzielle Aspekt raus – wenn du den Job in der Softwareentwicklung gut machst und sehr früh in der Firma dabei bist, dann wirst du sehr schnell Leute unter dir anstellen und eine Abteilung führen oder zumindest ein Team führen, was natürlich dich persönlich sehr viel weiter bringt und auch dich in deinem beruflichen

Umfeld sehr sehr viel weiterbringt. Und das wäre für mich auch der Anreiz als Nicht-Gründer bei einem Startup zu arbeiten. Wenn die Aufgabe wie für mich zugeschnitten ist, wie in dem Fall die Softwareentwicklung, und ich die dann vorantreiben kann und auch entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten sehe.

AK: Okay perfekt, gibt es noch irgendwas über das du gerne reden würdest oder wo du denken würdest es wäre relevant, worüber wir noch nicht gesprochen haben?

JG: Das einzige ist natürlich der Zusammenhalt vom Team und die Leute, die man dort kennenlernt. Wir haben eine sehr hohe Fluktuation, was immer mit Vorsicht zu genießen ist, weil in diesen Startup Umgebungen gibt es wenige, die sehr lange bleiben. Also so war es bei uns in der Firma. Ständig gewechselte Anwälte, ständig gewechselt im Salesbereich, ganz viel neue Leute. Und für die Firma, die kann natürlich nicht viel Gehälter zahlen. Das führt dazu, dass die Leute entsprechend schnell wieder gehen und man wieder am Anfang des Onboarding Prozesses steht, der wieder mehrere Monate Zeit kostet. Das hat mir noch sehr missfallen, dass man quasi jeden Monat einer neuen Person gegenüber stand, die nicht nur neu angestellt war sondern auch die neu eingestellt werden musste, weil die alte Person gegangen oder gewechselt ist. Das ist sehr schwierig für ein junges Unternehmen, die Leute einfach zu onboarden, weil die Leute so schnell kommen und so schnell wieder gehen. Das fand ich sehr schwierig aber auf der anderen Seite waren die Leute im Altersdurchschnitt sehr sehr jung und deswegen waren die Aktivitäten, neben der Arbeit oder auch während der Arbeit, sehr gut und das hat mir extrem gefallen. Gerade wegen dem Alter, selbe Interessen gehabt meistens, es war immer lustig und das kann man in meinem jetzigen Job bei einer größeren IT Beratung nicht mehr sagen, weil da ist der Altersdurchschnitt fast schon über 50 je nachdem in welche Abteilung man geht – natürlich in ein paar Abteilungen nicht, aber das hat mir auch sehr gefallen auf der anderen Seite beim Startup. Dass die Leute eher in meinem Alter waren und die gleichen Interessen hatten.

AK: Was ist denn so schlussendlich der Grund dafür gewesen dass du sagst, jetzt nach meinem Studium bin ich lieber in einem Angestelltenverhältnis anstatt selber zu gründen?

JG: Ich hab die Sicherheit gerne der Arbeitszeit und dass ich genau weiß, wenn ich Urlaub machen will, kann ich Urlaub machen. Ich weiß ich hab meine 40 Arbeitsstunden. Natürlich wenn wir kurz vor einem Projekt mit dem Kunden stehen oder kurz vor go-live dann steckt man

schon mehr Zeit rein. Aber ich bin mir halt sicher ich bin gegen alles geschützt und ich kann – ich hab auch einen unbefristeten Vertrag und ich weiß ich hab diese Aufgabe und ich werde nur Aufgaben in diesem Bereich bekommen, wo mich nichts überraschen wird, wo ich nicht denke okay das macht mir jetzt aber gar keinen Spaß mehr und ja – diese Sicherheit würde ich glaube ich jedes Mal, also würde ich sehr oft tauschen gegen das Startup.

AK: Okay perfekt, hast du noch irgendwelche Fragen?

JG: Nein.

## Interview with GD – Transcript

Date and Time: 15.08.2022, 20:03

Duration: 34 Minutes

Setting: Videocall

AK: Okay GD tell me: could you introduce yourself please and briefly describe your background and especially your experiences in working for small ventures?

GD: All right, so I am GD, I come from Turkey and I am being in Germany for more than three years. I started working in Turkey first of all after studying computer engineering and industrial engineering. I have right away started in a company as a software developer. This was a big company in Turkey that was providing the applications for many different banks. And after I worked there full time for one and a half year I have moved to Germany and currently working in a company called GD\_Company. They are a medical based company and they started as a startup. When I started there were only 10 employees and I am working as a software engineer on a project called iDot and on this product that is currently used in the laboratories for doing the PCR testing or drug testing or personalized medicine. And I am programming with using CSharp and now I am working on a project called iDot Minion and this time I am using C++ programming language. As I mentioned when I started in this company three years ago there were only 10 employees and afterwards it was acquired by Swedish company. It was a growing company and right now we reached 450 employees. What I can say, I always enjoyed to see the small companies because this was the lack of experience that I saw in Turkey by me with my previous experiences. It was so interesting to start working in a startup. It was also enjoyable to see how the company growths and all the growing impacted the employees.

AK: Thank you. What made you to join a small venture initially? What was the driver for it?

GZ: What I have seen in big companies especially in Turkey: they are more focusing on saving the day. They are just focusing the product. It is the product that really values in big companies and they were already having root customers that they already can give value to. So they mainly focusing the coming and increasing and improving these products and you were not able to bring or improve yourself more. You were only saving your days and you were basically like a small pupil in their chests [smiling]. So it was not giving value to me so either I got really tired

because I knew I wouldn't be there forever. If I would be there forever I'll be like really [breaks] how to say: boring life. That was the driving part of me to find out about startups. I mean not – It was my main idea to found a startup but I knew startups were more focused on the employee improvements so that was when I was choosing a company to work afterwards – after the offer of course – that was the plus point to come there.

AK: Okay thank you. What can you tell me about your own entrepreneurial passion. Like do you have something in you that drives you to be entrepreneurial too?

GZ: Yeah so. In Turkey I already had a project called autonomous spectrum disorder. With this project I was a winner in a competition. I got an award. I got a sponsorship to build a company. So my internship was already started in Turkey and I tried to set up my own company. I tried to go to get other support because the competition only gave me the support to visit the Silicon Valley and 10 thousand of Turkish Lira from that time and that was not enough to set up a company. So I was trying to reach out to the government to get support to set up my own business. Unfortunately it didn't worked out and I searched outside how I can make my business come to live. Germany was one of them who were so supportive. Afterwards actually I started to find support in Germany but instead I ended up finding a job in Germany. As a result all I wanted to say is I had always this business mindset in me. If they would ask me – I know this is a basic question – 'in five years what to you want to do?' [talking enthusiastically] – I want to have my own business. That was the main idea but yeah we will see [laughing].

AK: Actually you took away my next question it was if you would in the future try again to found a startup.

GD: Yeah that was my main answer. Even GD\_Company the company I work for, when I had interviews with them they asked me the same question and I said to them I wanna create my own business. And they said that normally other companies would say you will leave 5 years later, why we should take you? But GD\_Company, they already had the startup mindset, they were like oh this is cool, we already started up, we passed that bridge, and we know how we can pass. We can actually help you to improve yourself and maybe start your own business by learning from us.

AK: Nice. My next question would be: how much effort do you put into your venture tasks that is required immediately.

GD: Currently in my job?

AK: Yeah.

GD: So, we have an agile methodology that has been applied to my company. So I can't talk for one task, like one basic task but we have a commitment to tasks as much as we can do to bring the products. In trees we try to fill the workarounds. Like I can't say the whole much I can do but like this commitments I generally would say like five big topics and try to solve them in the trees.

AK: Okay. On an average week without the Kurzarbeit stuff: How many hours do you work per week regularly?

GD: Normally I work 40 hours per week. Right now with Kurzarbeit it is 8 hours in a week.

AK: Do you think that your level of effort is higher than that of people working on similar tasks at other companies?

GD: Yeah I heard actually especially in Stuttgart there is some companies they are asking there workers for 35 hours in a week and you get a quite good salary compared to the hours that you work. So I know that there is a possibility to reduce my hours from 40 to 35. But we don't know what will happen. And actually when I first started in this company, I worked 39 hours but they had said that we should align with the Swedish company because of the [not understandable] and then they increased to 40 hours in a week.

AK: Would you mind to increase this workload even further?

GD: If it is not my personal product or my personal company then I would not like to do that. If it is not my personal benefit I don't want to give up from my social life basically for a company for gaining more salary [laughing]. I wouldn't do that.



AK: Is your company tracking your working hours so do you have to report them or how does it work?

GD: My company says that we are flexible with the time so you don't have to track but on the other hand they expect us to do a maximum of 10 hours overtime. And they also saying that okay you don't have to do the 10 hours of overtime working you can reduce; it is on your control. So we are not tracking but personally I am tracking to not have too much overtimes. And with Kurzarbeit right now we have to do it so right now I am doing it.

AK: My next couple of questions would be on the direction of your relationship with the founder or the founding team even so maybe you can recall some events and since you have grown much and don't have that direct relationship anymore but you can tell me more about it I think. So basically how do you and the founder work or used to work together?

GD: So currently the founders of our company they have left. When I first started they hired me and actually I loved them more and I found that they had more focus on the startup culture then the current CEO and CTO. I think as a founder they are like more involved to creating the product and bring it to the market but the current CEO and CTO they are more focusing on the profitability than the creativity. So, I feel myself more close to the founders of the company instead of the CTO and CEO.

AK: So let's focus on talking about them. So did you got like similar work project or tasks where you worked together or collaborated on?

GD: Yeah, especially for the technical based founder. We were working together, we had this normal agile methodology. You have to do daily meetings. And the current CEO and CTO aren't involved but in previous time the co-founders always took part in those dailys and they were giving such a shine because they were the guys who implemented the product. That was so cool for me to work together, learn from them. Sometimes it was so challenging but they were like – with a snap – they gave ideas for solving everything so quick. I really was having fun in working with the co-founders together. And for sure it is not happening right now but yeah it was the coolest part I would say.

AK: On which type of tasks did you collaborated together? Was it like strategic or more on the operative level?

GD: More operative level. Strategical decisions were mostly done by the founders so I was not too much involved but for the technical part – I was mainly asking the technical questions and also trying to learn more about the product. So the biggest things that I learned about this thing is the medical product and I didn't knew how the customer is using these medical products so it was the one challenge that I was always communicating and learning. And the second topic is that for the programming I was not good in the [not understandable]...communication and stuff, I was always asking and trying to learn from him.

AK: Okay like would you say that you and the previous founding team you both kind of sat in the same boot together.

GD: Yes [nodding heavily]. We did some peer-programming as well some times. So we always sat side to side and discuss. I were also once said I can't do programming in that close room and we should go outside and taking the computers and go out in the parking area – [laughing] in the company parking area – it is so funny but we were just go out and discussing and solving the problem together. I can't forget the day! [smiling]

AK: Nice, nice. How much effort seemed your manager to put into venture tasks that were required immediately?

GD: If it is immediately even now they are like more close to you. So they are always coming to help. So lastly for example we had a problem with the surface. One of the products we are using the Surface Microsoft Tablet and they had an update and our system didn't work out. We had to solve it. We didn't have any other option. [smiling] And the surface – we can't maintain it. The CEO/CTO all of them even or some of them only knows the technical part of course but the other one doesn't know. Still they were fast involved and communicated with the Microsoft support and then we had to go to the [not understandable] testing again because of some changes at the surface and stuff. I would say they are still quick, even though they are not the founders but yeah... [break] I can't say about the exact time but yeah, they do help us of course. If the external collaborators are involved it always takes long time but at least they are helping to get

the fast communication if it is external. If it is internal they try to find someone that can help you to solve the problem.

AK: Nice. What is your perception on like – would you say your – the previous founding team – were they kind of committed to go the extra mile and invest like the extra effort that goes beyond that what is regularly required on average week?

GD: The previous founders I would say yes because of they are the creative minds. They were so close to customers and they were like always bringing not only the box but mainly bring in the features and ideas. That was the coolest part of them. So either more focused on the task for the creativity than the Swedish ones – I don't like them [smiling] - So the founder team, I would say they were more invested as the current ones. The current ones they – because as I already said – they are more focused on profitability of the products – so they have to give the customers fully working projects. They are not focused on the features instead they are looking the Minimal Valuable Product things like – it should work as intentionally first, the job it has to do. So yeah that's it I would say.

AK: What would be your guess like how many hours do they have worked per week on average?

GD: So currently for the CEO and CTO they are working same as us 40 hours – maybe more because they have probably some management stuff and sometimes with the customers they had to align meetings which is sometimes after 5. So I would say they are maybe working more than 40 hours. But the founders – I can't say the time [smiling] – I think too much. They are like – I don't know – they are like if there is a problem they have to solve it today [laughing].

AK: Have you even seen them leaving the office before yourself?

GD: [shaking the head] No, I have never seen them. That's the thing! [smiling] With the current CTO and CEO, I see them leaving because they are in the end of the day gaining money and stuff but the founders they are liking fully different. And I am still sad that they had to leave.

AK: I can imagine.

GD: I can actually say that the reason that both founders had to leave is that they said that – I am so surprise that they said that because that never happens in Turkey – they said that we are not the good person to make the company grow. We are the persons that can create the product.

So they said that we are probably the problem in the future for the company because we can not support to make it grow and they said that both of them we are leaving. So that was like quite surprising for me to hear because in Turkey they say like [imitating ironically] okay I earn money why should I leave? I am in a good position and it feels so valuable for me. So they will stay even if they won't help the company. But they were like no this is wrong, we should not stop the company and don't be the problem if the company grows. That was so cool for me to hear.

AK: Yeah that is really crazy to hear. So basically they sacrificed their own positions for the company to grow and not to block it.

GD: Exactly. Because one of them was coming from the sales and one of them was coming from the technical background and they were doing everything [highlighted] for the company. When they started to grow, they were like probably my information won't be enough and I won't be able to support them anyway. So they were like I am not the right person to continue and they left. This is so cool for me to hear [passionate].

AK: This needs some really courage to say that about your own company. Wow.

GD: Exactly.

AK: I'm impressed. So your founders have been very passionate about the firm right?

GD: Exactly! I think they have been left after one year or one and a half year after it has been acquired. And they were focusing the company to grow. And they said we are not the right persons and then they left. This was so cool, I can't forget that.

AK: Nice, nice. Could you tell me how the founders showed or expressed their passion for the venture?

GD: How they showed? That I don't know but I just can say from my programming perspective because I only was involved in programming parts and questions with them. So I don't know how they showed it in general but for me as an employee in a startup company, what I felt was that they were so keen to on growing the project and giving a valuable product to customers.

And they were also focused on the employee that they can learn and grow in the startup. And they were like providing so much learning platforms – it is so continuous right now because we started in a good stage – but for me personally I think the – when they are so focused they also are helping the employees to help a little bit so improve yourself. Not maybe directly the internal focus you will gain from them but at least you will be motivated to maybe understand our search in the future.

AK: Like as you joined the company when they were really small – 10 people you said in the beginning – you could observe like even the founders working on their tasks right? Would you say that they somehow expressed their passion for their tasks while they were working.

GD: Yes definitely. I just could hear that there is one customer that had a problem and they were like not doing the team calls they were saying I am coming there. So they were so passionate. One time – I mean normally software developers do not travel – [smiling] for me they were also like when there is a problem also for the customer ‘you should go to visit him to solve the problem.’ Face to face communication is different then solving problems in the phone call actions. Because it looks like you are caring about customers. They were building trust with the customers and companies. So that was the good thing that I was observing and experiencing. It felt nice as well [laughing] to have business trips as a software developer but it was also cool to communicate with the customers and also hear from them. On the other hand I – for the programming side as I always said they were helping each other so that was the other part. Yeah that’s it.

AK: Do you personally believe that like the entrepreneur’s effort had an effect on you?

GD: Yeah, definitely.

AK: What can you tell me about it.

GD: So, I mean, I started to having this entrepreneurial mindset in Turkey because of my project. But, then I was working for the company solving just daily problems, I was not like oh I should continue on entrepreneurship, I was kind of like also saving my days. So it was kind of affecting. Even though you don’t realize it. So maybe on the side job you are trying to learn more about entrepreneurship or do something but at the end of the day you spend 40 hours for

the company and then it affects your mindset a lot. So I will say if your employers are more focused on entrepreneurship or they are spending more effort on the product that they have created you see that and you also get more motivation as well.

AK: How did it make you feel when you perceived your founders working on their tasks like having calls with the customers and being so passionate about working?

GD: I mean personally, what I feel – I mean I always wanted to see the whole startup cycle. From the product creation to the programming to bringing to customers and the startup companies are mainly giving you that option. So it was cool for me to having conversations with the customers and sometime going to onsite visits and helping them instead of just programming in a closed room. So I will say it was cool and also helpful to remind myself that if you do something one day you should be following what you learned. [smiling]

AK: So overall your experience with working with the founders together: did this increase the willingness for you to found a business again?

GD: Yes definitely. Right now I am not so much keen on that because – Currently my company biggest reason to grow and trying to be a big company and I feel that I kind of lost that mindset as well. But with the founders I was so much searching to do the stuff and I was so really focused on the idea of having a business but right now I lost it. Not fully lost it but it is decreased definitely. So there is a huge effect.

AK: What is the reason for this decrease right now? Has it anything to do with the founders especially?

GD: I think it is just – you have a CEO and a CTO. They are mainly focused on the company benefit. They don't benefit of the product. Or they don't benefit of the employees. They just want to give you your salary and get the results of it. Also the communication to the CEO and CTO is starting to get limited. Even though they say like we are a family company, we are a small company but in the end of the day they don't have the close connection as it was with the founders. And also the CEO and CTO they are like – they don't bring the ideas, they are like trying to bring the product to the customer in a good stage. But the founders they always brought the ideas and they talked to you about it. And also sometimes they are like saying yeah there is

this competition about medicine that you could – I missed for a hackathon – but they said if you attend maybe you can learn about the medicine area, how the products are going and what kind of ideas are in the market. So they also trying to give you like chance to learn what is the market what you can do and then you are getting like more close and involved. But the CEO and CTO they don't like it. They sometimes send you to a conference to hear about the current state but they don't send you to like something more programming focused or I don't know working more on your idea. That feeling to not being close to them or more involved in the product it makes you like you are a normal employee. Being a normal employee that's just saving the day, as I had in Turkey. [laughing]

AK: Would you say that your former CEOs that they were more committed to the firm than the current ones?

GD: [nodding] yeah!

AK: Do you think that there is any connection between – like the or like – is there anything explaining from personality that the previous founders were more motivating and encouraging than the current ones?

GD: The personality can also be affective. I don't know. I mean maybe I was lucky to have someone friendly around and that was also the part that you first come closer and then they start to help, if the person is helpful you get more help and you learn more and then they just say you can be involved, they ask for your ideas and maybe they understand you. You are getting more close to them. Maybe that's why they are more affected on me to have more mindset about the entrepreneurship. So but right now with the CEO and CTO that I am having in comparison I can say that right now I don't have so much close connection because they main tasks are managing and making the company grow. They don't get too much closer with us. So we are basically normal employees and you starting to lose your connection to entrepreneurship. And they are like 'but it is better for the company because we are growing.' [laughing]. You also lose this entrepreneurship mindset somehow.

AK: So like being closer to the founding team increases your personal encouragement and motivation for this tasks?

GD: I would say so because they also involve you into the processes and you feel that you are valuable, your ideas are important. When I started to feel my ideas as important then maybe I can make an idea that create a business. So everything is connected I would say.

AK: Do you feel that the current CEOs do not support you in being entrepreneurial? As you said in finding ideas and identifying opportunities and stuff?

GD: Yeah because right know, because of the growth. Before we were editing everything by ourselves. With the founder you have been so close [not understandable] but right now we have a grown company, we have product owners, we have area managers and stuff so they are more close to customers. They are bringing the ideas. Sometimes they say hey the customer requests that. You are not involved in the idea process. In the end you are just the programmer. And that makes you feel like you are not involved that much so your ideas seems kind of worthless [laughing] I don't want to say that but in the end it is like this. So that's why if your company growths, if there is every position focused on one task you just get to only do your task which is just programming.

AK: And as I can hear this is not what you want right?

GD: Yes I don't, I don't. I don't enjoy that much I would say.

AK: This is pretty unfortunate to hear.

GD: Yeah unfortunately.

AK: Let me ask one closing question on the topic and then some like in the end some few more: As I asked you some questions already on your perception of the workload of the founders and what this does with you: could you propose like a working mechanism of why perceiving entrepreneurial effort like impacts your passion for entrepreneurial tasks?

GD: Sorry I have not fully understood. Can you put it in different words maybe?

AK: Of course. You perceived your previous founders working very much on their tasks, right? And this kind of had an impact for yourself right. Even of you thinking the entrepreneurial way.



What do you think why is there a connection? Why does perceiving effort impacts your passion for your tasks?

GD: So, [thinking and smiling] this I can explain like this: In Turkey we say if you want to know the person you should ask the friends. You look at the friend to understand the other person. So if you are working with a colleague who is entrepreneurship-focused, you will be mirroring yourself one day. As soon as you get closer, you communicate, you discuss so you get some ideas from your friend. So this is what I feel. So if you have a friend who is up there [showing gestures] it pulls you up.

AK: Nice. Like especially this is the research question I am working around right now. It is to establish if there is a mechanism that really explains what does this perception do with one self. Like perceiving your founders working hard on their tasks, does this drive you to push even further and founding yourself one day I don't know.

GD: Yeah this is definitely correct I would say. I mean even for the children. If you look at the children they are the copy of their families. It is the same. You are so close to your family so you become a copy of them. And same with the friends. You only become friends with people who are like you or they will affect you in a way that you will look like them in some point. So same for the colleagues as well. If they are so motivated and have nice ideas that will bring value to you. In some point you will be like them. So it is mirroring or pulling each other to the same level, like this.

AK: Nice, nice, thank you. I've got one last question and then we are basically done. Like from all you have heard so far: is there anything that you would like to share that I haven't asked you about? GD: [thinking] No. I don't have anything. For the education I could say as I mentioned earlier – the learning platform for the employees. That has been right now reduced for example because of the Kurzarbeit because we are more focused on having the budget in the company instead of improving the employees. So this is a really minus effect from being a really big company. Because if you are a startup you are focused on the employee improvement, now they are focused on having money in the bank than the employee management. So right now, normally, I have it in my contract two thousand euro to have education but I can't use it because to have they have to have their money in the market. [frustrated]

AK: This is pretty unfortunate if they cut of the development or like the investment of the development of the employees. I think that is kind of demotivating for the employees, right?

GD: Exactly. So, in the end of the day you just see in the start it was always better [laughing ironically]

AK: Could you recommend someone else who would fit in these kind of interviews with this questions I asked you?

GD: I have some friends in Turkey, I would ask them. But let me think of the names. I have probably a lot.

## Interview with RB – Transcript

Date and Time: 17.08.2022, 18:07

Duration: 38 Minutes

Setting: Videocall

AK: [Short small talk about setup]

AK: [Introducing the interview partner by myself as we know each other]. RB, wir haben zusammen studiert, TUM-BWL etc. Hat gegründet schon zwei Mal und arbeitet jetzt bei einem Startup. Genau deshalb erste Frage, die ich dir stellen würde: So über deine ganze Entwicklung und die vergangene Zeit: was kannst du über deine eigene Entrepreneurial Passion erzählen.

RB: Das ist eine ziemlich breite Frage, aber ich fange einfach mal an, was mich bewegt bezüglich Entrepreneurship und wo da meine Passion liegt oder warum ich überhaupt in dem Bereich arbeite und nicht zum Beispiel im Konzern arbeite. Ich bin ein super wissbegieriger Mensch und wenn mich was interessiert dann möchte ich gleich so viel wie möglich über dieses Thema erfahren, lernen und ich möchte Freiraum haben in dem was ich tue und gleichzeitig aber auch immer eine Challenge haben, die mich irgendwie am Tag wach hält und wo ich jetzt nicht 5 Kaffee brauche [laughing], um mich irgendwie wach zu halten, sondern wo wirklich intrinsische Motivation da ist. Genau sonst, was die Passion angeht: ich bin sehr freiheitsliebender Mensch. Also nicht im Sinne von ich möchte jetzt 5 Mal im Jahr in den Urlaub fahren, sondern ein Mensch im Sinne von: ich möchte mir Freiheit schaffen, sozusagen die Möglichkeit zu haben, zu tun und zu lassen, was ich will [break] jederzeit. Das heißt, wenn ich morgen nach New York fliegen will, dann möchte ich morgen nach NY fliegen und dann möchte ich dort das Hotel aussuchen und mir nicht allzu große Gedanken machen, was es kostet. Das ist finanzielle Part, der mich halt über Entrepreneurship oder der mich halt so oder [break] jetzt hab ich so viel Scheiße erzählt, wollen wir nochmal starten?

AK: Alles gut, alles gut. Ich nehme alles mit.

RB: Bin gerade noch ein wenig in meiner Bubble von ein paar Themen deshalb. [break] Entrepreneurial Passion ist glaube ich bei jedem unterschiedlich. Manche Menschen glaube ich haben einen sehr sehr finanziellen Antrieb und sagen sie möchten Unternehmer werden und

reich werden. Andere Menschen möchten sehr sehr viel lernen. Andere Menschen möchten vielleicht einen Alltag haben der nicht so durchstrukturiert ist wie zb in einem Konzern. Andere Menschen möchten vielleicht gar nicht gründen, sondern in einem Startup arbeiten, weil sie halt sagen das Umfeld ist cool, dynamisch, innovativ. Ich glaube es gehört viel dazu, zum Beispiel selber zu gründen ist das Thema man braucht eine Risikobereitschaft. Man braucht sehr sehr viel Antrieb. Man braucht Wissbegierde. Man braucht den Willen nach Veränderung. Und den Willen auch mal außerhalb der Komfortzone zu sein. Und natürlich ist der Antrieb dann auch teilweise der finanzielle. Sagen wir mal ich möchte Unternehmer werden und in Zukunft, sag ich mal, mir mein Lebensalltag gestalten wie ich möchte. Ob ich jetzt in Startups investieren möchte, als Business Angel, ob ich reisen möchte, die Welt sehen möchte. Oder keine Ahnung mich finanziell absichern möchte. Es gibt so viele Aspekte, die da auch den finanziellen Part als Motivation abdecken. Und meine Passion würde ich jetzt mal sagen, war früher, hat auch viel damit zu tun wie ich aufgewachsen bin mit Istanbul und Dubai; sehr sehr viel Reichtum gesehen habe, war am Anfang sehr sehr stark aufs Finanzielle tatsächlich. Das ich dann gesagt habe hey ich möchte unbedingt reich werden und wie schaffe ich das am besten. Das war so der aller erste Gedanke vor ein paar Jahren. Dann habe ich aber gemerkt hey es macht ja eigentlich voll viel Spaß auch in diesem unternehmerischen Umfeld zu arbeiten, auch weil man so viele verschiedene Eindrücke gewinnt. Und dann habe ich mein erstes Startup gegründet mit RB\_OwnCompany\_1 und habe gemerkt okay das war so ein Crypto Business, habe ich gemerkt hey der Alltag ist so anders als bei einem ganz normalen Angestellten Job. Ich kriege so viele neue Eindrücke, ich lerne so viele neue Menschen kennen, von denen ich lernen kann, man bekommt einen so viel breiteren Horizont. Mein Alltag ist nicht durchstrukturiert, sondern es ist wirklich sehr sehr unterschiedliche Tätigkeiten, die mich fordern. Und das ist sag ich mal, das was mich dann angetrieben hat und was so mehr den Dopamin in meinem Kopf ausschütten lässt, wenn ich merke ich kann neue Dinge lernen und hab Freiraum in meinen Entscheidungen und bin nicht Abhängig von anderen Menschen. Es ist auch stark dieser Unabhängigkeitsgedanke, der da glaube ich diese Passion triggert.

AK: Genau wie bereits auch angesprochen, du hast zwei Mal gegründet, bist jetzt selber bei einem Startup. Wenn wir dieses Konstrukt „entrepreneurial passion“ nehmen: wie würdest du sagen wie es war es bei dir ganz am Anfang bevor du das erste Mal gegründet hast, wie hat es sich dann über die Zeit entwickelt, wie war es dann bevor du bei Cosuno angefangen hast und wie ist es jetzt?

RB: Okay ganz am Anfang, ganz am Anfang war es mehr so okay es ist eine ganz neue Welt, in die man auf einmal rein geht und diese neue Welt hat mich erstmal irgendwie... also ich hatte schon immer irgendwie, wie soll ich sagen, war offen für neues.

AK: Lass mich kurz cutten, warte kurz. Quasi mit Entrepreneurial Passion, das Konstrukt, was ich meine ist so ein bisschen, so die Leidenschaft fürs Unternehmertum, für die unternehmerische Tätigkeit an sich. Wenn ich so frage wie den Level gewesen ist früher, mein ich so: bist du so initial mit einer sehr hohen Leidenschaft für diese Tätigkeit rangegangen oder quasi eher niedriger oder hat es sich gesteigert und wie hat sich das dann entwickelt über die Zeit?

RB: [understanding] Ahaaaa.

AK: Darauf zielt so die Frage ab auf so deine emotionale Lage hinsichtlich unternehmerischer Tätigkeit.

RB: Aha verstehe ja. Schwierig zu sagen. Ich würde sagen, dass meine Leidenschaft... Ich glaube dass die Leidenschaft sich eher weiter entwickelt hat nach oben, weil am Anfang... man kann ja nichts als Leidenschaft bezeichnen, was man noch nie wirklich gemacht. Es ist ja mehr so Leidenschaft entwickelt sich. Es ist so wie ein Fußballer, der als Kind mal anfängt, um Fußball zu spielen, merkt, dass es Spaß macht, sich dann mit Freunden trifft, immer wieder Fußball spielt und merkt hey das mach ich leidenschaftlich gerne und gehe jetzt jeden Tag raus und gehe kicken. Und so hat sich das auch mit dem Unternehmertum entwickelt. Das ich am Anfang einfach offen für neues war; angefangen habe auch diesen Freiheitsdrang hatte, auch diesen finanziellen Punkt im Hinterkopf hatte und dann gemerkt hatte, was es für eine tolle Umgebung ist, mit wie viel tollen Menschen ich zu tun habe und mir das jeden Tag etwas gibt. So hat sich das eigentlich am Anfang entwickelt und dann würde ich sagen, habe ich ja gegründet, es ist schief gegangen, hab dann aber gemerkt, obwohl es schief gegangen ist, dass ich es nochmal machen möchte und das zeigt, dass die Leidenschaft entstanden ist. Und dann auch das zweite Projekt ist jetzt eher ein Nebenprojekt geworden, als ein Startup an sich, und trotzdem bleibe ich in dem Feld, weil ich merke hey es gibt mir noch - da gibt es noch so viel zu sehen und diese Leidenschaft glaube ich steigert sich eher je länger man in diesem Space drin ist.

AK: Jetzt noch hinsichtlich deiner Anstellung bei einem Startup, sprich, nach deinem zweiten Projekt bzw. quasi mit Eintritt in die Vollzeitstelle in der du bist, war deine Leidenschaft fürs Unternehmertum relativ hoch: was hat sich jetzt daran geändert nach deinem Jobstart.

RB: Ich glaube die Leidenschaft für Unternehmertum hat sich nicht unbedingt geändert. Es ist mehr, dass man Dinge beginnt zu relativieren. Man merkt... also am Anfang geht man sehr blauäugig an die Sache ran, weil man denkt, man kann eh nicht so viel verlieren. Jetzt ist man ein bisschen älter geworden, hat ein bisschen Geld verdient und merkt wie wahnsinnig [intonated] hart es ist Geld zu verdienen und sich ein Polster aufzubauen. Und wenn ich jetzt nochmal an eine Gründung denke, denke ich dreimal darüber nach, ob ich das Geld investieren wollen würde und ob ich nochmal das Risiko eingehe. Ich möchte das Risiko in Zukunft nochmal eingehen, aber es ist deutlich überlegter. Auch wenn ich jetzt zum Beispiel die Firma RB\_Company anschau, dann ist das so, ich merke wie viel harte Arbeit da dahinter steckt, noch mehr als vorher. Ich merke wie viel Abhängigkeiten die haben, welchen Druck die auf den Schultern haben über Investoren und wie smart man sein muss und wie viel Erfahrung man eigentlich schon haben muss, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen. Und meine Leidenschaft geht jetzt – oder hat sich momentan mehr in die Richtung noch entwickelt zu sagen - obwohl es ist eigentlich gleiches Prinzip: ich möchte so viel wie möglich lernen, aber jetzt gerade ist mein Fokus mehr darauf: ich lerne jetzt von anderen, die das richtig gut machen, um das danach selber richtig gut zu machen. Weil davor hatte ich keine – hatte ich schon Menschen, auf die ich hinauf geschaut habe, aber das waren Unternehmer, die Unternehmen über viele Jahre geführt haben und jetzt schon Konzerne sind und jetzt ist das wirklich mal von Scratch in einer neuen Marktsituation, wo Veränderung nochmal deutlich stärker spürbar ist.

AK: Okay danke. Kleiner Themenwechsel: So wenn wir davon ausgehen: du hast eine Aufgabe und du brauchst 100% Aufwand um diese Aufgabe zu erreichen. Wie viel Prozent Aufwand steckst du in deine Aufgaben, um sie zu erreichen? So im Durchschnitt pro Woche.

RB: Also wenn ich jetzt 5 Aufgaben ich habe wie viel Aufwand ich da reinstecke oder eine Aufgabe ist egal?

AK: Ist egal. Die Idee ist, wenn ich 100% brauche, stecke ich 100% rein oder mache ich mehr oder mache ich weniger?

RB: [break]. Gute Frage. [break] Man investiert 100%... Also ich investiere 100% da rein, um die Aufgabe möglichst smart zu lösen. Heißt aber nicht, dass ich sie zu 100% löse, sondern das ist so dieses 80/20 Prinzip, was ich eigentlich gerade jeden Tag anwende und merke wie wichtig es ist das anzuwenden, weil Perfektionismus wird einen im Startup nicht immer weiterhelfen. Bei ein paar Aspekten ja, da muss man 100% geben und auch 100% die Task erfüllen, aber in vielerlei Hinsicht merkt man, dass die letzten 20% nicht notwendig sind. Ich würde sagen ich investiere meistens 100% in Smartness, aber versuche die Aufgabe nicht mehr als 80% zu lösen.

AK: Wie oft pro Woche geht es bei dir in die Extrameile rein?

RB: Jeden Tag.

AK: Jeden Tag?

RB: Jeden Tag, ja! Also immer wenn sich die Chance ergibt die Extrameile zu gehen. Wenn ich jetzt merke es hat jetzt keinen Sinn oder die Extrameile hat keinen Mehrwert für die Company und auch nicht für mich, dann lass ich es. Aber wenn ich merke es ist für die Company wertvoll und für mich wertvoll, dann gehe ich eigentlich immer die Extrameile. Manchmal mache ich sie gut und manchmal mache ich sie schlecht, aber so ist es halt.

AK: Okay die nächsten paar Fragen würden sich daran orientieren, wie deine Arbeitsbeziehung zum Gründer oder zum Gründerteam stehen. Was kannst du da erzählen, in wie fern arbeitest du mit den Gründern zusammen?

RB: Jetzt gerade arbeite ich mit dem Gründer eng zusammen beziehungsweise bin in enger Abstimmung mit ihm, aber es liegt auch daran, weil jetzt im Moment mein Projekt vom Gründer übernommen wird. Also das gesamte Department wurde übernommen, weil wir da noch einen Head of Department suchen für Marketing und da hat er jetzt das Team übernommen. Da arbeite ich deshalb sehr sehr eng mit ihm zusammen. Aber ich war auch vorher im Business Development und im Business Development ist es eigentlich auch sehr üblich, dass man eng mit dem Gründer arbeitet oder zumindest alle 2 Wochen Update miteinander hat, weil es halt irgendwelche Gründerthemen sind, an den gearbeitet wird, irgendwelche strategischen Themen.

AK: Gerade weil du strategisch angesprochen hast: Sind so die Themen, die du mit dem Gründer besprichst grundsätzlich eher strategisch?

RB: Nicht immer, nein.

AK: Geht's auch um Operatives?

RB: Ja also ich merke es ist dieses ganze strategische Thema habe ich am Anfang überschätzt. Gerade so im Business Development im Startup macht man viel Strategie, damit die Firma gut wachsen kann. Ich habe jetzt gemerkt solche Themen sind mehr bei Chief of Staff zum Beispiel aufgehängt und im Business Development haben wir auch strategische Themen zum Teil aber es geht auch viel darum, die Waage zu halten zwischen Strategie und Execution. Und ich habe gemerkt, es oder - ein guter Spruch von unserem Gründer war: Planen, also nur planen ist scheiße. Planen und ausführen ist am besten. Und nur ausführen, reicht aber auch schon. Und deshalb ist es immer so Execution muss stimmen, ansonsten lassen wir was ganz wichtiges aus. Deshalb ist so die Waage halten zwischen am Whiteboard stehen und auszuführen, ist halt genau das, wo man die Waage halten muss und schauen muss, dass man nicht Zeit verliert.

AK: Ok bleiben wir gerade beim Gründerthema. Was würdest du sagen oder was würdest du schätzen: Wie viel Aufwand stecken die Gründer in ihre Aufgaben und wie oft sind die in der Extrameile?

RB: Wie viel sie in ihre Aufgaben stecken und die Extrameile...

AK: Was ist so deine Einschätzung und deine Wahrnehmung davon: wie viel ackern die wirklich?

RB: Gute Frage – also ich hab schon das Gefühl, dass bei denen Balance auch sehr hoch – also sehr wichtig ist, aber die definieren das jetzt anders wahrscheinlich als sag ich mal die Menschen, die in einem Konzern arbeiten und sagen sie brauchen mehr Balance im Leben. Balance ist für jeden etwas anderes. Also ich merke, dass die Gründer sehr sehr flexibel sind, eigentlich 24/7 erreichbar sind, mir teilweise aus dem Flugzeug Nachrichten schreiben oder wenn sie gerade zwischenlanden, weil denen was wichtig ist. Teilweise kriege ich Nachrichten von denen um halb 12 oder nach Mitternacht und kriege Emails weitergeleitet. Also da merke



ich, die sind da super flexibel, weil das deren Baby ist und die würden alles dafür tun, dass das funktioniert. Was mentale Gesundheit und solche Themen angeht, wahrscheinlich Balance im Leben und diese Geschichten... da haben sie auch einen relativ klaren Tagesablauf, wo sie auf sich hören und mal zum Sport gehen. Zum Beispiel einer unserer Gründer ist super sportlich und ernährt sich super gesund, achtet auf seinen Schlaf und achtet da eher sehr penibel und diszipliniert darauf, dass er da auch genügend Ausgleich bekommt.

AK: Gerade in den Projekten, wo du jetzt engen Kontakt hattest auch mit den Gründern auf operativer Ebene: wie nimmst du da deren Workload wahr? Ist der stark genug oder denkst du eher ok die Projekte in denen wir zusammenarbeiten, die machen jetzt da nicht so viel für.

RB: Meinst du jetzt ob die Gründer einen Workload haben oder meinen Workload?

AK: Den, den du wahrnimmst, bei den Projekten wo du mitarbeitest mit den Gründern.

RB: Sorry kannst du noch einmal die Frage komplett wiederholen?

AK: Wir nehmen jetzt eine Aufgabe und du und der Gründer ihr arbeitet daran. Wie viel Aufwand steckt er rein in die Aufgabe?

RB: Das ist auch eine gute Frage.

AK: Oder hast du so das Gefühl er macht zu wenig dafür oder zu viel oder genau richtig?

RB: Naja also das ist super unterschiedlich. Jetzt gerade habe ich so das Gefühl er übernimmt eine Management Aufgabe, mehr als er die Aufgabe übernimmt. Also er ist, er versucht mehr Pressure zu schaffen auf die Personen, dass es bei denen richtig priorisiert wird, anstatt dass er die Aufgabe selber macht und schaut dass dann eher, dass er andere Departments darüber informiert, Informationen reinholt, Meetings vereinbart um Dinge in Erfahrung zu bringen, um Dinge zu verstehen, anstatt, dass er die Aufgabe selber macht. Also es ist oft so, dass ich vielleicht eine Aufgabe bekomme, ihm dann etwas reichte und er es dann nicht versteht. Und es liegt nicht daran – oder es liegt daran, weil ihm da die Expertise fehlt und das ist auch völlig menschlich, weil er ist Unternehmer und er muss so viele Themen gleichzeitig machen. Er ist kein Marketingexperte, kein Salesexperte. Irgendwo hat er bestimmt auch seine Expertise, aber

er kann nicht alle Departments gleichzeitig abdecken und dann ist mehr die Aufgabe vom Gründer alles dafür zu tun, dass er selber für das Thema Verständnis gewinnt und dann die richtigen Entscheidungen trifft und die Aufgabe wird am Ende von jemand anderem ausgeführt, als von ihm selber.

AK: Denkst du es ist ein strategisches Thema, dass es so funktioniert. Oder könnte der Gründer es auch mit etwas mehr Aufwand selber hinkriegen?

RB: Vermutlich, also es kommt drauf an welches Thema, weil Menschen haben unterschiedliche Profile, wo ihre Stärken und Schwächen sind. Ich würde jetzt mal sagen, es gibt Menschen, die sind sehr sehr gewissenhaft und haben viel attention to detail und es gibt Menschen, die haben kein Gespür fürs Detail, sind aber dafür super logisch jetzt zum Beispiel. Oder es gibt halt auch sag ich mal Mischcharaktertraits und dementsprechend wenn seine Stärken oder ihre Stärken genau bei einem Thema liegen, na klar könnte der Gründer das auch selber umsetzen. Aber bei manchen Sachen brauchst du einfach Experten für. Ich bin jetzt zum Beispiel so ein Mensch attention-to-detail struggle ich mit also habe ich meine Probleme damit und verliere da schnell die Geduld. Bevor ich mich da reinfuchse und im Zweifel was falsches mache, hole ich lieber jemand an Bord der Experte ist und auch Leidenschaft für genau dieses Thema mit sich bringt. Weil es gibt auch sehr sehr viel zu tun, was einem nicht Spaß macht in einem Startup und da braucht man Menschen, die das machen.

AK: Als würdest du sagen, es ist kein Effort Thema, dass er sich da nicht selber hinsetzt und das macht sondern es ist strategischer Natur, dass er es dann abgibt?

RB: Ganz genau, es ist strategischer Natur.

AK: Wie ist so deine Einschätzung, wie leidenschaftlich ist der Gründer mit dem was er macht?

RB: [smiling] Gute Frage. [thinking] Ist eine sehr gute Frage... Es ist eine Frage – Leidenschaft für was? Also Leidenschaft für das Unternehmertum oder für das Thema, was er betreut?

AK: Wir sind bei Entrepreneurship noch ja.

RB: Also nicht beim Thema sondern um Unternehmertum?

AK: Es geht so um seine Entrepreneurial Passion, wie nimmst du sie wahr? Ich denke, dass kannst du gut vergleichen, weil du selber schonmal gegründet hast.

RB: Ja ja genau. Ich nehme die sehr sehr krass wahr. Jetzt gerade dass bei den Gründern sehr sehr viel entrepreneurial passion da ist. Das merkt man in jedem Meeting wie wichtig denen die Themen sind, wie viel Feuer die haben, sonst würden die andere Themen priorisieren und sich nicht so oft melden und das wäre ja fatal für das Unternehmen, wenn da die Passion nicht da wäre. Von daher, ich glaube es macht einen riesen Unterschied: Manche Menschen sind passionate for entrepreneurship und denen ist das Thema was die da betreuen völlig egal. Ich kenn da auch einen Bekannten, der macht irgendwie Nagellackstreifen und die er dann irgendwie kommerzialisieren will, aber das Thema selber, kann ich mir jetzt nicht vorstellen, dass er Passion für Nagellackstreifen hat, sondern er will da halt ein cooles Business aufbauen und das ist dann schon nochmal ein Unterschied.

AK: Drücken die Gründer auch während der Arbeit ihre Passion fürs Unternehmen aus? Also nicht in formellen Mails und ja pseudo unsere Werte dies das sondern während der Arbeitszeit in einem Meeting? Nimmst du ihn wahr als passionate?

RB: Ja durchaus. Aber das drücken Menschen unterschiedlich aus. Passion kann mir jemand ausdrücken, indem er mir knallhart sagt, was er will, weil es ihm wichtig ist, aber Passion kann auch jemand ausdrücken, indem er seine Werte vermittelt, warum ihm Dinge wichtig sind. Und das ist wieder komplett Charakter bezogen, wie diese Passion zum Ausdruck kommt, aber die Passion spürt man. Also die hab ich bei dem Startup bei dem ich jetzt bin gespürt und das habe ich auch bei dem CEO von EQS gemerkt, dass er mit Passion Unternehmer ist. Beide ganz unterschiedliche Charaktere und drücken diese Passion ganz anders aus.

AK: Glaubst du persönlich, dass der Aufwand des Gründers, den du wahr nimmst, on a daily business, dass er einen Impact auf dich hat?

RB: [thinking] meinst du damit, dass er mich mitzieht? Also wenn er Vollgas gibt, dass ich dann das Gefühl habe, ich muss das auch tun?

AK: Du sitzt da, du beobachtest die Gründer, du siehst wie viel die ackern, wie viel Workload die stecken in ihre Aufgaben: macht das was mit dir persönlich?

RB: Ich arbeite jetzt remote, das heißt ich kann es eigentlich nur wahrnehmen, wann ich welche Nachrichten bekomme zu welchem Thema und welche Urgency dahinter steckt. Und dass ich da irgendwie sehen kann und dann einen Eindruck bekomme, was wichtig ist oder ob passion da ist oder Leidenschaft und viel Antrieb. Den Einfluss den das auf mich hat, würde ich jetzt sagen: dadurch dass ich auch erfolgreicher Unternehmer werden möchte, hat das schon, - ist das schon eine Vorbildfunktion für mich. Wenn ich sehe, bei denen läuft's, dann schließe ich auch oft daraus, dass die es richtig machen und dass ich mir vielleicht diese oder dass ich mir davon eine Scheibe abschneiden muss. Ob es dann am Ende richtig oder falsch ist, was die jetzt gerade in dem Moment machen, wird sich ja erst in Zukunft herausstellen, das ist ja das nächste, aber trotzdem bekomme ich viele Eindrücke und am Ende macht es keinen Sinn, dass ich Menschen nachmache oder denen komplett nachahme sondern ich muss für mich selber einen Weg finden und kann mir von denen Inspiration holen.

AK: Okay was denkst du was dich eher mitzieht oder mit reißt? Sind es die Emotionen, die die Gründe vermitteln oder sind es die Handlungen und die Taten?

RB: Was mich eher mitreisst die Handlungen und Taten oder die Emotionen meinst du?

AK: Genau.

RB: Also du stellst echt schwierige Fragen aber ich finde sie gut, weil dann sage ich auch Dinge, die... - [break] die man in dem Moment auch wirklich so fühlt [break] ich würde sagen [break] die Taten beeinflussen mich, weil ich schaue oft über die Emotionen etwas hinweg, weil ich auch ein sehr rationaler Mensch bin und dann versuche ich eher das Verhalten zu analysieren und die Taten zu analysieren warum das Ding jetzt wichtig ist. Sei es jetzt zum Beispiel, dass es Entlassungen gab, wegen der Marktlage oder dass jetzt ein bestimmtes Department nicht weiter ausgebaut wird. Oder dass wir jetzt das Sales Department groß gemacht haben und später erst das Marketing Department. Dann ist es oft okay warum dieser Approach, den hinterfrage ich und davon versuche ich zu lernen und die Emotionen, das ist deren Bier.

AK: Du hast gerade auch angesprochen, es gab auch die Phase, dass da mehrere Leute entlassen wurden. Würdest du - wie würdest du das für dich einordnen? Ist das eine Tat, quasi eine Konsequenz daraus, dass die Gründer nicht gut genug gearbeitet haben und was macht das mit dir persönlich, dass du etwas negatives wahrgenommen hast?

RB: Also ich denke, wenn man sich für die Startup-Welt entscheidet, muss man sich klar sein, dass die Welt schnelllebig ist und dass die Firmen nicht profitabel sind und das mal im Zweifel Entscheidungen getroffen müssen, um die Firma am Leben zu halten und das Wachstum weiter zu ermöglichen. Dementsprechend sind es harte Entscheidungen von Gründern, wo ich dann auch manchmal zurück schrecke und mich frage okay möchte ich zukünftig in diesen Schuhen sein, wenn ich mal Unternehmer sein möchte, möchte ich so eine Entscheidung treffen müssen? Meiner Ansicht nach gehört das einfach dazu. Es ist super schwierig. Auf mich hat das natürlich auch Druck ausgeübt, aber [thinking] am Ende habe ich auch das rationalisieren können.

AK: Okay sowas ist jetzt nichts, was dich davon abschrecken würde, selber nochmal den Schritt Richtung Gründung zu gehen?

RB: Ne weil ich mir denke, die Menschen, die in Startups arbeiten, vor allem in finanzierten Startups und so weiter und so fort, die haben alle gute CVs, die haben alle einen guten Lebenslauf, die finden morgen sofort wieder einen Job. Und Probezeit ist Probezeit und da haben ja beide Parteien das Recht, sag ich mal zu kündigen und da sind ja beide in einer recht ähnlichen Position. Und alles darüber hinaus wird ja mit Abfindung und so weiter gelöst, und dementsprechend fällt da jetzt keiner tief, sondern die fallen alle weich und das Leben geht weiter. Auch für die Company ist das nicht einfach. Es ist einfach eine blöde Situation, aber es ist jetzt nichts, was ich nicht rationalisieren könnte oder sagen würde, dass ist jetzt völlig daneben...

AK: Dadurch, dass du Remote arbeitest kriegst du die Gründer quasi nicht in persona mit: du siehst sie vielleicht auch gar nicht jeden Tag, vielleicht auch nur am Bildschirm mit ihnen unterwegs und ich glaube da sind wir uns einig nach Corona, da bleiben die Emotionen etwas auf der Strecke, aber ich denke du kannst deine Gründer eher danach beurteilen, was sie wirklich tun und welchen Impact es hat aufs Unternehmen. Bist du da bei mir?

RB: Ja also jetzt seh ich mehr die Handlungen als die Emotionen.

AK: Was denkst du, was machen oder was machen die Handlungen und die Konsequenzen der Handlungen mit deiner emotionalen Lage gegenüber dem Begriff Entrepreneurship?

RB: Also wie mich das gegenüber Entrepreneurship fühlen lässt, wenn ich nur die Handlungen sehe?

AK: Ja.

RB: Wenn man nur die Handlungen sieht, beispielsweise in Form von Nachrichten, die dann rumkursieren; wenn man die Leute jetzt nicht beim Kaffee miteinander sprechen hört, wie so die aktuelle Situation ist. Man bekommt ja dann oft einfach nur Fakten mit über andere Teammeeting oder über eine Slack Nachricht direkt und [thinking] was das mit mir – ja manchmal Unverständnis, weil die Empathie fehlt in dem Moment. Aber ich glaube das hängt auch viel damit zusammen, dass man eben remote ist und da es dann deutlich schwieriger ist Empathie zu kommunizieren, weil Empathie passiert ja über Worte hinweg. Das passiert ja auch über ein Grinsen am Flur, das passiert morgens beim Grüßen, wenn man in den Aufzug steigt und das passiert beim Mittagessen beim über den Weg laufen. Um den anderen Menschen wahrzunehmen und zu verstehen okay wie tickt er, wie ist die Stimmung gerade. Und nur Fakten zu bekommen, können im Falle, wenn man sie nicht nachvollziehen kann auch dazu führen, dass man ja jetzt nicht so gut gestimmt ist. Aber ja am Ende muss man auch das wieder rationalisieren.

AK: So all in all, was würdest du sagen, wie hat sich deine Entrepreneurial Passion während deiner Zeit bei Cosuno verändert, vor allem eben im Bezug auf: ich nehme die Gründer sehr viel wahr?

RB: Meine Passion hat sich – das ist auch eine super gute Frage [smiling]. Meine Passion hat sich eigentlich im Grunde nicht großartig verändert. Es ist wieder eine Relativierung eingetreten. Ich habe einfach gemerkt, es ist schwieriger, als ich dachte. Es ist komplexer, als ich dachte. Es gibt so viele Probleme, die man gleichzeitig managen muss. Man muss sehr sehr hart priorisieren. Und wenn ich die Gründer beobachte, habe ich auch wenn manchmal Unverständnis da ist für die Handlungen, habe ich großen Respekt dafür, was die da auf die Beine stellen. Weil ich mir einfach nur denke – ich mach jetzt mal ein komisches Beispiel, aber

es ist wie wenn ich in die Politik schaue: viele beschwerten sich über Krisen und über Probleme und so weiter und das die Politik alles falsch macht, aber am Ende denke ich mir, es sind Menschen, die diese Probleme lösen und ich habe sehr sehr viel Respekt für Menschen, die sich diesen großen Problemen widmen, auch wenn da mal eine Fehlentscheidung dabei ist. Und genau diesen Respekt habe ich übertragen, jetzt auch auf Gründer, weil ich mir denke, die haben so viel auf dem Tisch und ich hab den allergrößten Respekt für die, wenn die eine große Firma aufbauen oder auch wenn sie scheitern, weil Fehlentscheidungen gehören dazu. Und wenn man das auch noch halbwegs gut managed, gehört da sehr sehr viel dazu. Also auf meine Passion: mich beeindruckt das eher, würde ich jetzt sagen, und meine Leidenschaft für das Thema ist gleich geblieben, aber es hat sich relativiert im Sinne von okay es ist tougher als ich dachte, aber die Leidenschaft ist die Gleiche.

AK: Okay was würdest du – weil das ist auch der Kern meiner Forschung die ich betreibe – ich probiere den Mechanismus herauszufinden, der die Brücke schlägt die Verbindung schlägt, ich nehme meine Gründer wahr, ich nehme den Arbeitsaufwand, den Workload meiner Gründer wahr, ich nehme so die ganze Summe an Handlungen und Entscheiden die sie treffen müssen und bei sehr vielen Gründern eben riesig ist... und was macht das mit meiner persönlichen Intention, vielleicht eines Tages selber Gründer zu werden. Was denkst du, ist da der Mechanismus, der arbeitet?

RB: Ich glaube man – [thinking] – ich glaube an ein Gründergen. Und dieses Gründergen hat man oder hat man nicht. Ich glaube das ist das Erste. Und das Zweite ist man muss dieses Gründergen, manchmal muss es entzündet werden. Es braucht irgendwo mal einen Lichtblick dafür, dass es toll sein kann. Und so hatte ich die Chance ganz am Anfang mal zu gründen, weil ich jemanden gefunden habe, der an meine Idee geglaubt hat. Am Anfang hatte ich ja nur das Bedürfnis reich zu werden, aber hab dann gemerkt hey krass das mach ja richtig viel Spaß und hab dann gemerkt der ganze Reichtum interessiert mich gar nicht so sehr, wie die Sache. Dann wurde dieses Gründergen entzündet. Man braucht einen Lichtblick dafür. Man braucht Möglichkeiten. Man braucht Chancen. Genau das ist das was man braucht. Und der Mechanismus ist eigentlich nur – habe ich einmal die Möglichkeit an einem Gründungsprojekt teil zu haben oder habe ich das nicht? Wenn ich diese Möglichkeit habe, dann sollte ein Gründergen entzündet werden, wenn man es hat. Andere sagen ich bleibe einfach in diesem Environment und Umfeld und sagen ich arbeite da gerne, weil es innovativ ist weil es neu ist,

Spaß macht, die Leute cool sind. Aber ich kenne auch viele bei uns im Startup die sagen hey selber gründen käme für mich nicht in Frage, das ist mir viel zu viel Risiko.

AK: Perfekt, okay. Meinen Fragenkatalog habe ich durch. Quasi eine abschließende Frage, die ich dir noch stellen würde: falls du noch irgendwas hast, worüber wir noch reden sollte, worüber ich dich noch nicht gefragt habe, gibt es da noch irgendwas, das du teilen möchtest?

RB: Ich würde jedem, der übers Gründen nachdenkt, empfehlen, so früh wie möglich zu gründen. [break] Weil da fällt man noch am weichsten. Ich würde auch jedem Gründer, der das aller erste Mal gründet, empfehlen, noch nicht all zu große Summen in die Hand zu nehmen, sollte man über große Summen verfügen. Viele haben es ja auch im jungen Alter noch nicht. Einfach um sich auszuprobieren, weil es gehören ein paar Fehlschläge dazu um irgendwann mal ein Projekt richtig gut zu machen und zu lernen. Diese Zeit muss man sich nehmen und idealerweise nimmt man sich die Zeit – also ich hab gemerkt ich hätte schon früher in einem Startup arbeiten sollen, um noch mehr Eindrücke über die Startupwelt zu bekommen, weil da auch schon die anderen Mitarbeiter sehr ambitioniert sind und bei anderen Startups gearbeitet haben und man auch von denen viel Lernen kann. Es sind nicht immer die Gründer, die so interessant sind, sondern es sind manchmal auch die coolen Mitarbeiter, die schon viel Erfahrung auch von anderen Startups mitbringen, von denen man lernen kann und was dann auch diese Passion so aufrechterhält. Oder nicht aufrechterhält sondern weiter entflammt.

AK: Okay wäre jetzt auch meine letzte abschließende Frage, weil sich mein Sampling so bildet: du hast gerade Mitarbeiter angesprochen: wenn dir noch jemand einfallen sollte, der für diese Studie geeignet wäre, sprich jemand der in einem Startup arbeitet mit relativ engem Kontakt zum Gründerteam, gerne mitteilen.

RB: LL!

AK: Auf jeden Fall! Den wollte ich auch noch anhauen!



## Interview with MS – Transcript

Date and Time: 20.08.2022, 12:04

Duration: 39 Minutes

Setting: Videocall

AK: Okay Marko wir haben kurz schon gequatscht, aber trotzdem für die Cam: könntest du dich kurz selbst vorstellen, auch so mit Hintergrund deiner praktischen Erfahrung und im Speziellen bei kleinen Unternehmen?

MS: Ich bin der MS, 25 Jahre alt, lebe in München aktuell und hab schon ein bisschen einen Track Record hinter mir an verschiedenen Stellen auch schon von verschiedenen Unternehmen und verschiedenen Größen, insbesondere auch im Startup Umfeld. Ich war für einen gewissen Zeitraum, ein halbes Jahr, quasi Co-Founder CTO bei einem Softwarestartup in München – MS\_OwnCompany hieß das – über 6 Monate. Hab da unglaublich geile Erfahrungen sammeln können, hab dann aber das Startup verlassen; war dann paar Stationen im Großkonzern, in einer Beratung, viele verschiedene Stationen und dann nochmal zu einem anderen Startup von einem bekannten von mir – MS\_Company heißt das – hab da angefangen als freier Mitarbeiter bin dann aber wieder rausgegangen zu meinem Master und bin da als Teil eines Uniprojekts als Teil des IDPs wieder zurück zum Unternehmen gekommen und hab da quasi gerade dann kam ein neuer CTO ins Unternehmen rein und überhaupt ein CTO und hab dann mit ihm quasi die ersten Erfahrungen und Grundsteine für das Unternehmen heute und für das Produkt heute legen können. Super viel dabei von ihm gelernt. Musste dann aufgrund eines Stipendiums wieder raus aus dem Unternehmen; bin freiwillig aus dem Unternehmen gegangen; und jetzt seit Oktober Werkstudent bis April gewesen und dann seit April fest angestellt bei MS\_Company. Ein Logistik as a service Startup in München. Wir bauen eine Logistikplattform, die quasi Onlineshops und Logistikprovider/Firmenprovider mittels digitaler Schnittstelle miteinander verbindet und wir schaffen quasi Transparenz und Flexibilität in den sehr manuellen Logistikprozess. Dann eben bin ich Softwareengineer seit Beginn eigentlich. Aktuell mit verschiedenen Verantwortlichkeiten hauptsächlich tätig im Bereich wenn neue Kunden auf unsere Plattform wollen, dass wir sie onboarden und eben auf der technischen Seite alles möglich machen, damit eben die Integration auf der technischen Seite funktioniert. Genau und noch ein paar weitere Themen was unsere Cloud Infrastruktur angeht. Und genau – super happy hier...

AK: Perfekt, danke dir. Dann bleiben wir auch gleich mal bei dir persönlich: Du hast schon Startup angesprochen, du arbeitest in einem Startup: was kannst du so allgemein zu diesem Thema Entrepreneurship und vor allem deiner Leidenschaft dafür – was kannst du uns dazu erzählen?

MS: Also für mich, meine Hauptmotivation bei den meisten, ja, Dingen die ich tue, dass ich so einen Schaffenszwang sag ich mal hab also das was mir am aller meisten Spaß macht ist Dinge Produkte Funktionen zu erschaffen, neu aufzubauen, Infrastruktur dafür aufzubauen, was zu bauen was andere Menschen dann benutzen. Und gerade dieser Prozess des Bauens ist für mich die Hauptmotivation hinter all dem und im Laufe der Jahre hab ich eben herausgefunden, dass das Startupumfeld da das beste Umfeld für mich ist, was auch nur möglich sein kann, also da kann ich quasi ja das erschaffen, was ich möchte. Natürlich gibt es gewisse Rahmenbedingungen und gerade diese Rahmenbedingungen machen daraus eine Challenge, was auch super spannend ist und gleichzeitig auch immernoch so einen Businessfokus, dass sich alles rentieren muss, dass du quasi gewisse Constraints auch von einer finanziellen Perspektive hast. Gerade das macht es für mich super dynamisch und super spannend. Und ich sag mal so, auch jetzt als Softwareengineer – meine Arbeit besteht nicht zum Großteil aus Coden. Es ist super viel konzeptionelle Arbeit, viel planerisch, viel Infrastruktur, was auch die ganzen Constraints von außen wieder beinhaltet. Die Hauptleidenschaft ist das Erschaffen von Dingen. Ich meine dadurch, dass ich in der Informatik tätig bin und das auch schon seit über 10 Jahren, hat sich das einfach super angeboten dieser Kontext und ja...

AK: Sprich also stand jetzt kannst du immernoch quasi eine gewisse Art an unternehmerischer Tätigkeit, selbst in einer Festanstellung, immernoch ausüben in deiner Position?

MS: Absolut. Also das war auch die Hauptmotivation warum ich nicht in einen Großkonzern gegangen bin, sondern zu MS\_Company zu einem Startup. Als ich dem Unternehmen gejoint bin im Oktober waren wir glaube ich wahrscheinlich 40-50 Mitarbeiter, vielleicht auch 60 und jetzt sind wir mittlerweile bei über 80 zumindest laut LinkedIn und diese Phase jetzt wo wir quasi jetzt mit einer Series A im Rücken quasi die Grundsteine die schon gelegt wurden, wo wir auch mit einem Proof of Concept demonstriert haben, dass alles funktioniert, die jetzt zu skalieren und dabei die ganzen Challenges und Scalability nicht nur von der technischen Seite sondern auch vom Businessmodell quasi und die ganzen, wenn man groß wird, die ganzen

Wachstumsschmerzen, das Team zu vergrößern, das alles quasi gibt mir eigentlich extrem viel quasi eigene entrepreneurial Freedom und das aber auch muss man sagen glaub ich auch ein besonderes Umfeld weil das einfach super gefördert wird und wenn man von sich aus Verantwortung übernimmt, ist das mehr als willkommen.

AK: Du hast es vorhin kurz angesprochen, du warst selber mal tätig als Co-Founder. Wie bewertest du den Schritt und würdest du den Schritt nochmal gehen in Zukunft.

MS: Der Schritt damals war, würde ich sagen, Co Founder light, weil ich war noch in meinem Studium und – [break] Also der Schritt war damals auf jeden Fall die richtige Entscheidung. Ich kam aus dem IT Beratungsgeschäft als Werkstudent und wollte eben diesen Schaffens-diese Idee was zu erschaffen – eben verfolgen und insofern war es damals ja einfach die richtige Entscheidung und die Lernerfahrung, die ich dabei gemacht habe war absolut einmalig. Vor allem in dem Sinne von, dass man sich mit Themen auseinander setzen muss, die noch nie im eigenen Horizont aufgetaucht sind. Man fängt an von wie gewinnen wir Kunden, wie generieren wir Kunden bis hin zu wie integrieren wir, wie wickeln wir den Kunden am Ende ab, wenn er nicht zufrieden ist zu Erwartungsmanagement, finanzielle Stabilität fürs Unternehmen, Rentabilität für was man baut, Cost Capping, ja Produktspezifikation, Requirements Engineering für den Kunden, war damals super spannend und ich würde diesen Schritt auch auf – mit relativ großer Sicherheit – werde ich den Schritt nochmal gehen in meinem Leben, dass ich selber nochmal gründe und ja...das wäre alles dazu.

AK: Cool.

MS: Ich kann auch gerne noch in die Details gehen zu was wir damals gemacht haben, was für Schritte wir gemacht haben.

AK: Passt bisher, danke dir. So die nächste Frage wird sich auch mehr in Richtung Everstox bewegen, deine aktuelle Tätigkeit. Einfach mal ganz grob gesagt: wie viel Aufwand steckst du im Durchschnitt in deine Aufgaben? Was ist so deine Wahrnehmung dazu?

MS: Wie meinst du Aufwand? Gemessen in was?

AK: Quasi gemessen an dem was du leisten solltest, was du quasi vertraglich vereinbart hast. Wenn z.B. auf dem Papier steht ich soll 40h arbeiten und ich brauche 40h für meine Arbeit...wie viel steckst du wirklich rein?

MS: Also das kann jetzt ein bisschen arrogant klingen, aber mit dem was ich jetzt auch an Feedback die letzten Monate und Wochen von meinen Vorgesetzten bekommen habe, würde ich sagen, es ist schon – bin ich eher als High Performer unterwegs [laughing] so dumm dieses Wort klingt, aber ich stecke schon sehr viel mehr Herzblut, Zeit und Energie rein. Zeit steck ich sag ich jetzt mal – wenn ich sag ich hab einen Aufgabenbereich der für 40h abgesteckt ist, dass ich jetzt 40h dafür verbrauche und danach fertig bin – ich brauche tendenziell dafür immer weniger Stunden, einfach weil ich relativ schnell arbeite und trotzdem präzise und dann such ich mir aber von mir aus eigene Verantwortlichkeiten. Zu meiner - zu dem Scope – zu dem ich eingestiegen bin, der Scope war Softwareengineering in diesem Team welches neue Kunden auf die Plattform bringt. Zusätzlich mach ich zudem teilweise das Kostenmanagement von unserer AWS Infrastruktur. Dann die Verwaltung unserer internen IT. Da teilweise die Guidelines aufbauen, den Beschaffungsprozess ja IT-Dienstleister eben zu etablieren. Für unser ganzes Office die ganze Medientechnik zu organisieren, Beschaffungsprozess dazu. Dazu noch ein paar Eigeninitiativen zu gewissen Projekten. Dann zusätzlich zu diesen Dingen die Verantwortlichkeit für zwei interne Tools, die ich zum Teil allein auch entwickelt hab. Also ich würde sagen da geht schon viel mehr rein, als initial erwartet wurde, aber es wird auch bei uns auch dementsprechend quasi – es ist sichtbar für alle denk ich und wird auch honoriert.

AK: Würdest du sagen so insgesamt, dass dein Aufwandslevel im Durchschnitt höher ist als bei ja ähnlichen Positionen von Kollegen in anderen Firmen zum Beispiel.

MS: Ja würde ich sagen. Und wahrscheinlich auch von – nicht wahrscheinlich, sondern ziemlich sicher – auch von Kollegen in der selben Firma.

AK: Okay. So die nächsten paar Fragen würden sich jetzt an deine Beziehung zum Gründer, zum Gründerteam, richten. Vor allem hinsichtlich ja gemeinsamen Schnittstellen bei der Arbeit. Was kannst du mir dazu erzählen, so in welcher Art und Weise arbeitest du mit dem Gründer zusammen oder hast zusammen gearbeitet.

MS: Also ich kenne wie gesagt [break]. Das Unternehmen hat wie gesagt quasi drei Co-Founder; zwei CEOs. Die sind aus dem Business Team. Das sind MS\_Founder\_2 und MS\_Founder\_3. Und einen CTO, das ist der MS\_Founder\_1. Aufgrund meiner Position bin ich im Abteilungsbaum unter dem CTO und arbeite auch aufgrund gerade der Tätigkeiten die quasi, die ich zusätzlich zu meiner normalen Arbeit mir hinzugenommen haben quasi an Verantwortlichkeiten, sehr intensiv mit dem MS\_Founder\_1 zusammen. Was heißt sehr intensiv? Intensiver als die meisten anderen auf dem selben Level in dieser Position aber natürlich weniger als Leadership Positionen, die quasi 24/7 mit ihm und mit uns zusammen arbeiten. Was heißt zusammen arbeiten? Wir haben Abstimmungstermine zu vielen Themen, wo ich mir sein Feedback einhole, wo wir Ideen diskutieren, wo wir verschiedene Strategien besprechen. Auch was Engineering Models in der Company angeht. Auch quasi wie organisieren wir Verantwortlichkeiten generell. Das ist eigentlich das was ich mir mit ihm an Arbeit teile. Gut man trifft sich natürlich auch im Office. Und gerade auch zum Thema Medientechnik hatten wir auch sag ich mal, innige Zeiten [laughing], wo wir dann gemeinsam mal 4h im Konferenzraum unterm Tisch lagen und Sachen verkabelt haben, was aber de facto ja auch nichts mit meiner Tätigkeit zu tun hat, aber das hat uns beiden einfach Spaß gemacht. Da kriegt man natürlich auch ganz andere Insights und hat natürlich auch super spannende Topics, die man besprechen kann, wo man direktes Feedback von ihm bekommt; auch was zum Beispiel seine Meinung zur wirtschaftlichen Lage aktuell ist; Meinung zu gewissen Ideen – ich kann auch super direkt fragen, wie sie es intern im Gründerteam machen, wie oft sie sich treffen, wie Entscheidungen trifft, wie der Unterschriftprozess ist. Lauter solcher Themen kann ich offen und direkt mit MS\_Founder\_1 ansprechen. Generell muss man auch sagen, MS\_Founder\_1 der CTO ist super transparent – ihm kann man jederzeit approachen direkt über Slack, er wird immer antworten, er wird sich immer Zeit nehmen egal was für eine Sorge man hat. Man kann immer zu ihm kommen, auch wenn man einen eigenen Teamlead hat, der dazwischen ist. Zu dem kann man auch jederzeit kommen. MS\_Founder\_1 ist immer für alle erreichbar und er ist auch nach wie vor in all diesen technischen Themen super drin. Wenn da irgendwann mal ein introduction incident auftaucht, dann ist er auch immer sofort verfügbar, selbst wenn er im Urlaub ist oder am Wochenende. Da ist das Verhältnis sehr relaxed würde ich sagen.

AK: Cool cool. Du hast auch vorhin kurz angesprochen auch bei Arbeitsaufträgen du holst dir oft sein Feedback ein, aber ihr sprecht auch Verantwortlichkeiten ab, ihr diskutiert Ideen... so die Fülle an Aufgaben, sind die teils strategischer Natur auch oder meist nur operativ?

MS: Wie meinst du die Fülle an Aufgaben, also die Aufgaben, die zudenen wir besprechen was quasi, was der aktuelle Stand ist?

AK: Genau genau.

MS: Im Moment überwiegend operativer Natur [questioning]. Zu strategischen Themen da hatten wir ein Projekt, wo wir diskutiert haben. Das wird bei uns generell in der Company relativ transparent gehandhabt. Da gibt es so ein Konzept, das heißt requests for comment. Das ist ein Dokument wo man ein gewisses Problem beschreibt, eine gewisse Analyse macht und gewisse Lösungen vorschlägt. Das wird dann in der gesamten Company geteilt. Bisherige Entscheidungen was quasi Teamarchitektur und Aufbau und Aufteilung und sowas anging oder auch wie technisch Verantwortung langfristig – das wäre für mich strategischer Natur – langfristig übernommen wird und welche Productteams das wie behandeln, wurde auch immer in solchen requests for comments betrachtet, wo dann auch sich herauskristallisiert, dass da eigentlich immer ein gewisser Kreis von Personen sich involviert und dann auch in diesem Kreis es dann diskutiert wird und das ist dann auch unser CTO und halt ein paar Engineers und die meisten aus den Leadership Positionen. Und im Zuge dessen wird dann eigentlich viel Strategisches betrachtet und auch viel – sprechen wir von einer technischen Strategie – wird das meiste also Grundsatzentscheidungen werden auf jeden Fall entweder in was weiß ich in einer Task Force oder wie immer man das nennen möchte oder in RFCs gemacht. Insofern ist das eigentlich super transparent für alle. Jeder, der an diesem Projekt teilhaben möchte, kann teilhaben und es muss aber keiner teilhaben. Das Ding ist aber, wenn man sich natürlich entscheidet nicht in diesem Prozess teilhaben zu können, - muss man – was heisst muss man – sollte man in meinen Augen vorsichtig sein, wie stark man sich darüber ärgert, wenn es nicht so läuft, wie man es sich vorstellt hat. Dann hätte man sich involvieren sollen in diesen Prozess. Aber ja genau, das ist relativ transparent für alle.

AK: Perfekt. Ich knüpfe an Transparenz an: du hast vorhin gemeint du bist auch oftmals im engen Austausch mit dem CTO. Man kann ihn immer approachen, man kann ihn alles fragen. Schätzungsweise du jetzt auch als Unternehmergeist bist da natürlich auch daran interessiert, wie läuft so der Alltag des Gründers ab, was sind seine Aufgaben, wo steckt er drin, wie denkt er nach, wie entscheidet er. Was denkst du gerade so im Hinblick auf die MS\_Company Gründer, was hast du das so für eine Wahrnehmung hinsichtlich des Berufsalltags des Gründers?

Hast du da eine gute Perception, eine gute Einschätzung davon was die so machen, woran die arbeiten, wie sieht es da aus?

MS: Teilweise würde ich sagen. Ich meine ich sehe quasi, wenn im Office quasi in den Arbeitsalltag – also bei uns ist das so, alle sitzen im Openspace auch die Gründer sitzen im Openspace obwohl wir oben auch Einzelbüros hätten. Klar, die typischen Aktivitäten sind natürlich klar mit Investoren sprechen, dann natürlich die Syncs unter der Gründern, dann die Syncs zwischen den Teamleads. Gerade bei unserem CTO denke ich ist auch noch viel operatives dabei. Einfach weil er ja die technische Plattform und das Produkt an sich verantwortet. Dementsprechend natürlich auch – wir haben verschiedene Teams – aber auch dementsprechend für verschiedene Teams verantwortlich ist und dementsprechend die Supply Chain quasi ja stabil halten müssen. Dadurch dass er nicht nur die CTO Rolle hat, sondern auch die CPO Rolle, wird denk ich auch ein großer Anteil von Produktstrategie dabei sein. Meetings, Brainstorming, One on Ones mit den Teamleads. Das wäre so meine – und natürlich klar auch direkte Meetings. Klar, wenn jetzt irgendwo mal ein Product Emergency wäre, dann passiert eigentlich nie das MS\_Founder\_1 nicht auch für eine gewisse Zeit in diesem Call auch ist und hilft wo er kann quasi. Und uns auch unsere Strategie entwickeln lässt und sein Feedback dazu abgibt. Und natürlich auch der Ganze Overhead der mit einem Unternehmensgründung auch einhergeht. Security Guidelines. Wir haben auch noch Einzelpersonen die bestimmte Funktionen verantworten, wie z.B. DevOps Security, UIUX das overseed er auch alles.

AK: Was denkst du so wie viel Aufwand steckt der CTO in seine Aufgaben?

MS: Also [thinking] ich kann mich an wenig Zeitpunkte erinnern, wo MS\_Founder\_1 nicht arbeitet. Also was meine Wahrnehmung ist, dass er eigentlich sehr lange, immer sehr viel Zeit reinsteckt und der Terminplan auch dementsprechend voll ist bei ihm und ich denke so wie ich das wahrnehme steckt er das bestmögliche an Zeit und Aufwand, was überhaupt möglich ist rein. Und gibt wahrscheinlich 1000% [laughing] nicht 100 sondern wahrscheinlich das 10-Fache davon. Aber das ist auch wie gesagt meine Wahrnehmung. Auch dadurch dass er super responsiv ist, dass er in sehr vielen Themen noch nach wie vor noch drin ist obwohl es ja mit unserer Größe ja schon ein großes Team und eine gewisse Hierarchie – klar flach ist – aber vorhanden ist natürlich. Deswegen würde ich sagen der gibt 1000%.

AK: Siehst du ihn mal vor dir mal aus dem Office gehen?

MS: Nein [smiling]. Also das Ding ist, er arbeitet viel aus dem Homeoffice, aber so wie ich das wahrnehme quasi verschwimmt bei dem Gründerteam die Zeit zwischen Arbeit und Privat halt super. Es kann natürlich sein – gestern war zum Beispiel so, dass einer der Co-Founder vor mir aus dem Office ging und ich war der Letzte der im Office war, aber der war halt auch schon von mir da und der arbeitet halt am WE auch und wenn ich dem um 23 Uhr eine Slack Message schreibe, dann ist die Chance, dass ich eine Antwort bekomme halt schon ziemlich hoch. Insofern das verschwimmt alles, aber tendenziell würde ich sagen, arbeiten die garantiert immer mehr als ich, von der Stundenzahl auf jeden Fall.

AK: MS kannst du dich an ein konkretes Projekt erinnern, oder eine Aufgabe erinnern, wo du quasi auch im – ja in Verbindung mit einem der Gründer – wahrscheinlich eher mit dem MS\_Founder\_1 – so in die Overtime gegangen seid? So in die Extrameile? Wo ihr eigentlich gesagt habt jetzt wäre Feierabend aber wir hustlen nochmal richtig rein?

MS: Ja da gibt es ein paar. Also das eine Thema war wir haben ein neues Office bekommen und auch als Softwareengineer ist man manchmal vor der Hardware nicht verschont und dann hab ich MS\_Founder\_1 ein paar Monate davor angeboten, dass ich ihm gerne helfe bei dem Thema Infrastruktur aufsetzen, weil mich das auch interessiert und noch keine großen Kontaktpunkte dazu gehabt. Und ja dann haben wir mal an einem ganzen Tag bis halb 10 abends oder so halt auch noch die IT Infrastruktur also das Netzwerksetup für unser neues Office halt gemacht und am nächsten Tag halt wieder länger gemacht, einfach weil wir das auch durch haben wollten, und auch schaffen wollten. Insofern, das war eins der Projekte. Ein anderes war jetzt – also das war eines wo wir gemeinsam sehr lange geblieben sind – Auch bei der Medientechnik waren wir zusammen auch mal bis halb 11 im Office und haben TVs montiert zu dritt. Insofern das waren diese Projekte. Und von der technischen Seite klar, wenn ein Incident auftaucht, Production Incident, und man hat andere Sachen zu tun, [understanding] da sitzt man halt mal vier Stunden drin in diesem Incident Call und arbeitet gemeinsam an der schnellst möglichen Lösung und hast dann natürlich einen gewissen Überhang und da ziehen wir natürlich alle an einem Strang und ziehen das dementsprechend durch. Mein anderes Projekt war jetzt – gestern abend zum Beispiel – ich hätte da jetzt auch einfach um 18 Uhr nach Hause gehen können und die Sachen die ich gesagt habe wollte ich vor dem Urlaub noch fertig machen, und hab ich halt nicht geschafft. Aber gut sowas mach ich kategorisch nicht. Wenn ich sag ich mach es fertig, dann mach ich es fertig und dann ist es fertig.



AK: Gerade hinsichtlich solcher Erlebnisse: würdest du sagen, du sitzt mit den Gründern irgendwie im selben Boot?

MS: Auf jeden Fall [clear]. Gut aber das liegt bei mir auch noch an anderen Sachen.

AK: Denkst du es ist schon nicht der einheitliche Gedanke von jedem Arbeitnehmer in jedem Unternehmen, dass man da im selben Boot sitzt?

MS: Garantiert. Ich bin mir sicher, dass das bei uns gewisse Leute anders sehen. Und auch was, was man so in den direkten Gesprächen zwischen den Mitarbeitern hat ist dass es da super unterschiedliche Typen gibt. Bei uns gerade in der Company, weil Startup Umfeld, super viele entrepreneurial oriented Personen wo alle im selben Boot sitzen und am selben Strang ziehen. Bei uns hast du aber auch gewisse Einzelpersonen natürlich, was auch vollkommen fein ist, die dann halt sagen hey ein Beispiel: letztens mit einem Kollegen geredet, er hat gesagt wenn er jetzt irgendwie 100k kriegen würde oder 80k und 20k als Anteile, die er sich später irgendwann auszahlen lassen kann, dann würde er die 100k nehmen. Weil halt das ein anderes Mindset ist. In anderen Firmen wie BMW z.B. da hatte ich jetzt nicht die Wahrnehmung, dass es jetzt ein Strang ein Team ist, quasi in die selbe Richtung geht. Klar, innerhalb der selben Abteilung sitzt du im selben Boot und arbeitest an den selben Sachen aber hast gar kein schlechtes Gewissen, früher oder zum richtigen Zeitpunkt nach Hause zu gehen, wenn die Arbeit nicht getan ist. Das hat eh wenig bis keinen Impact und du partizipierst nicht finanziell nicht daran.

AK: Was denkst du ist so der Grund dafür, dass die Wahrnehmung von dir und deinem Kollegen so unterschiedlich ist?

MS: Von diesem einen Kollegen, den ich gerade als Beispiel genommen habe?

AK: Ja genau. Warum denkst du, du sitzt im selben Boot mit dem Gründerteam und er nicht?

MS: Das kann unterschiedliche Gründe haben. Ich glaube einer davon ist, dass ich persönlich die Gründer kenne. Ich kenne sie seit 4 Jahren jetzt mittlerweile. Nicht besonders eng aber ich kenn sie trotzdem schon und ich verfolge ihre Story und glaub auch an das Unternehmen an sich, weil quasi der Value, den sie provide, der ist wirklich vorhanden. Das ist nicht wie bei

vielen anderen Startups wo ich mir anschau und denke – keine Ahnung – also Strandkörbe vermieten und 1.3M Series A zu machen [makes a face] ist jetzt bisschen schwierig. Find ich jetzt. Aber bei uns ist halt der Value definitiv da! [intonated]. Die Kunden sind super happy. Kunden wollen von der Konkurrenz zu uns wechseln. Man sieht einfach, dass alle dafür brennen und ich brenn auch dafür und ich hab auch nicht irrelevante Anteile an diesem Unternehmen am Produkt erschaffen einfach von mir aus. Die möchte man natürlich auch erfolgreich sehen. Zusammen mit der Vision und das man quasi als Unternehmen gemeinsam groß wird. Ich weiß nicht, das ist einfach ein Spirit, wo mitzieht und ich glaube ich bin da wahrscheinlich auch deswegen auch eher drin, weil ich halt schon die kenne und weil ich halt auch schon lange dabei bin, aber auch das Unternehmen – das was ausstrahlt wird und was der Vibe ist generell – und dass manche dafür einfach nicht so empfänglich sind oder schlichtweg einfach andere Prioritäten haben. Ich glaube gerade bei uns in der Company ist bei diesen entrepreneurial oriented People ist halt der Fokus und die Prio, was man erschaffen möchte oder was man im Job erreichen möchte oder was man generell für die Welt erreichen möchte, viel höher als bei anderen Unternehmen wo man sagt hey ich arbeite um Geld zu verdienen und mein Hauptfokus sind meine Kinder. Was super fein ist, jeder hat andere Prioritäten im Leben, aber das könnte auch ein Grund sein.

AK: Danke dir. Ich knüpfe mal an, an die Ausstrahlung des Unternehmens, Vibe, etc. Wir fokussieren das auf deine Gründer: wie leidenschaftlich zeigen sie sich? Oder was ist da deine Wahrnehmung? Wie leidenschaftlich arbeiten sie an MS\_Company, wie leidenschaftlich arbeiten sie an ihren Tätigkeiten?

MS: Ich glaube mehr geht fast nicht. Das wäre meine Wahrnehmung. Also wenn ich mir das anschau... Arbeitszeiten hatten wir ja schon aber auch alleine wie bei uns Achievements gefeiert werden und wirklich merkst dass die Leute richtig stolz drauf sind und gerade die Gründer stolz darauf sind aber auch die Gründer super stolz auf die Mitarbeiter sind. Wir hatten gerade einen Kollegen von uns, der hat eine Ausbildung zum Innenarchitekten gemacht, also war eben eher in dem Handwerklichen Bereich tätig. Hat dann als Praktikant bei uns angefangen und ist jetzt einer unserer absoluten Salesmaschinen und wenn ich dann in einem Gespräch mit einem von unseren Gründern mitkriege, dass er halt super stolz auf ihn ist, einfach weil er hat so eine persönliche Transition hingelegt hat, der auch selber voll glücklich und sowas und dass die das auch eben glücklich macht, was man da erschaffen hat und das glaube ich ist so warum sie 100k% - was heißt 100k% - aber das maximale was möglich ist. Ich denke das ist

einfach – jeder hat eine andere Motivation, von ein paar kenn ich sie auch und von ein paar kenn ich sie jetzt nicht. Aber ich denk jetzt auch dass man gemeinsam feiert was man geschafft hat und gemeinsam Gas gibt und mei wenn mal was nicht so gut lief wir nicht blaming machen sondern eben sagen wie kommen wir da jetzt wieder raus. Beim nächsten Mal – wie passiert uns das nicht, wie lernen wir daraus. Das ist glaub ich ein super Umfeld, was die da erschaffen haben für uns alle.

AK: Sehr interessant auf jeden Fall. Gerade so der Output der großen Themen. Wie du sagst auch die Erfolge feiern, finde ich persönlich sehr wichtig. Wie schauts aus im operativen im alltäglichen Geschäft, wenn du so – du bist im Meeting mit den Gründern – zeigen die sich da auch leidenschaftlich?

MS: Schwer zu sagen. Ich weiss nicht wie man Leidenschaft da interpretiert. Mir fällt das schwer, es zu sagen. Ich würde sagen auf jeden Fall einfach weil ich jetzt nie den Eindruck hatte, dass wenn man mit etwas zu ihnen gekommen sind mit irgendwas, dass sie jetzt genervt waren oder es nicht beantworten wollten oder mental woanders waren oder andere Prios hatten oder so – nein – du hast immer den vollen Fokus und die Aufmerksamkeiten. Das wird immer im Gesamtkontext der Firma gedacht und ich hab da nie das Gefühl gehabt, dass da in irgendeiner Art und Weise um private Bereicherung oder derartiges ging oder so sondern immer im Kontext von uns allen gehandelt und das ausgestrahlt wird. Aber es ist schwer zu sagen, was Leidenschaft da genau – für mich sind das die Parameter woran ich fest mache, dass die dahinter stehen.

AK: Glaubst du persönlich, dass den Aufwand und die Art und Weise wie du die Gründer wahrnimmst in ihrem alltäglichen Arbeiten in deiner Zeit bei MS\_Company, dass das einen Einfluss auf dich selber hat?

MS: Auf jeden Fall.

AK: In wie fern?

MS: Aus vielen Gründen. Ich krieg zum einen von meinem privaten Umfeld auch gesagt, dass es einen großen Unterschied macht quasi für also – wie ich ran gehe an die Dinge quasi – also an die Arbeit an sich. Also es gab Szenen wie Freitag Abend mir war langweilig, keiner von

meinen Freunden hatte Zeit und dann hab ich einfach nochmal ein paar Stunden gearbeitet so. Für andere unvorstellbar. Ich denke auch so ein bisschen dieses man möchte – man kämpft für das Unternehmen. Ich versuche auch im Gesamtkontext des Unternehmens zu denken. Ich versuche jetzt auch zu überlegen: ist diese Entscheidung, die wir jetzt treffen langfristig sinnvoll. Hat sie irgendwelche Effekte, die wir gerade noch nicht absehen können? Wie hoch ist das Risiko? All diese Parameter und ja auch gemeinsam zu kämpfen für alles ist glaube ich der größte Impact, den die auf mich haben. Und natürlich auch unglaublich viel Spaß bei der Arbeit also es ist jetzt nicht so, dass ich mich [laughing] ich muss mich jetzt nicht in der Früh quälen ins Office zu gehen. Ich gehe freiwillig jeden Tag ins Office seit Monaten.

AK: Ist auch wieder toll mal wieder ins Office zu gehen können oder?

MS: Ja super nice. Bei uns gibt es auch keinerlei Einschränkung. Du kannst wenn du möchtest 24/7 aus dem Homeoffice arbeiten, du kannst, wenn du möchtest 24/7 aus dem Office arbeiten. Es ist komplett dir überlassen. Insofern – ich denke das spricht auch dafür, dass es abfährt durchaus.

AK: Komm wir nehmen jetzt auch einfach mal das Beispiel wo du Freitag Abend dich hingesetzt hast und wirklich Arbeitsthemen nochmal aufgegriffen hast. So dann hast du es gemacht Freitag Abend, irgendwann warst du dann fertig... was war so dein Gefühl, war es so scheiße wäre ich doch lieber raus gegangen oder hat mich das erfüllt, was ich gemacht habe?

MS: Nein, es war voll so ach ja mach ich das halt noch und es hat Spaß gemacht und es waren Themen, die ich generell noch tackeln wollte, wo man halt manchmal schwer Zeit findet weil der Tag halt auch schon gut gepackt ist. Also es hat mich gut fühlen lassen danach. Auch wenn es vielleicht für andere absurd wirkt, es war es wert auf jeden Fall.

AK: Top. Würdest du oder in wie fern sind deine Gründer – wir würdest du sie einschätzen, sind sie inspirierend, mitreißend? Reißt dich ihr Verhalten mit? Oder schreckt dich das eher davon ab, selbst mal unternehmerisch tätig zu werden?

MS: Ne ich würde sagen mitreißend und motiviert eher – um zu zeigen dass man es schaffen kann. Dass es viele von uns schaffen können. Jeder ist sehr pauschal aber dass viele fähig wären dazu. Was man aber auch schon als Kontext dazu sagen muss ist natürlich, dass die drei auf einem in meinem Augen auf einem bisschen anderen Level sind. Einfach was quasi Erfahrung

angeht und auch Kraft, persönliche Kraft, die man reinstecken kann fürs Unternehmen. Weil die Arbeitszeiten sind schon sehr extrem und das Umfeld in dem wir als Unternehmen operieren ist auch kein einfaches. Es ist eines wo man sich schon seine Position erkämpfen muss und gerade weil in den letzten Jahren Konkurrenzunternehmen dazu gekommen sind, die einen ähnlichen oder abgewandelten Ansatz verfolgen und auch einen ganz eigenen aber quasi das selbe Problem targeten. Der Markt ist groß genug, das ist unproblematisch in meinen Augen, trotzdem ist es schon eine – man bekommt schon mit dass es eine Challenge ist auf jeden Fall. Also weiß ich nicht in wie fern das nur für mich transparent ist, weil ich die drei auch schon länger kenne oder auch für andere transparent ist.

AK: Spornt dich das persönlich an? Sowas auch mal zu versuchen?

MS: Definitiv. Also das hat mir gezeigt, dass auch wenn das Umfeld extrem schwierig ist und man das auch durchaus hinbekommen kann, und es hat schon fast mittelständische Größe, das Unternehmen aufzubauen und dann mit dem Ziel eben noch weiter zu wachsen. Also ich finde das definitiv ein persönliches Ziel.

AK: Würdest du davor zurückschrecken, auch die Menge an Aufwand hineinzustecken in eine Aufgabe und dann auch selber mal unternehmerisch tätig zu werden, wie es auch deine Gründer gerade machen?

MS: Wie meinst du? Also dass ich quasi bei meiner aktuellen Arbeit weniger Zeit rein stecke und dafür...?

AK: Ne ne, wenn es dann mal dazu kommt, dass du sagst, gut jetzt mach ich auch mal was eigenes. So würde dich das abschrecken, die quasi – das Level an Aufwand was die da täglich reinbuttern in ihre Arbeit.

MS: Abschrecken nicht unbedingt. Ich glaube ich hätte Respekt davor und ich würde mich das sehr gut überlegen und für mich sehr klare Grenzen vorher festlegen. Weil man wird älter im Laufe der Jahre. Man plant es nicht in den nächsten paar Jahren zu machen. In den nächsten paar Jahren vielleicht aber jetzt nicht in den nächsten 3-4 Jahren so. Und insofern da muss man dann auch gucken was das persönliche Leben und die persönlichen Lebensumstände hergeben und wie sehr man die anpassen kann und möchte. Weil irgendwann wird auch bei vielen von

uns das Thema Familie kommen, bei vielen von uns das Thema ja einfach eigene finanzielle Verantwortung bei vielen Sachen. Da muss man gucken ob man ein Modell findet aber ich bin mir sicher da kann man eins finden und dann muss man es halt klar abstecken die Grenzen denk ich?

AK: Dann quasi noch eine letzte abschließende Frage weil es auch so darauf hinauszielt, was diese Studie bewirken soll. Ich will mir den Mechanismus anschauen, von warum quasi die Wahrnehmung der Gründer einen Einfluss hat auf die Employees in einem Startup. Was denkst du was steckt da dahinter? Warum hat es einen Einfluss auf dich, wenn du die Gründer alltäglich wahr nimmst?

MS: Ich schätze mal der Hintergrund davon ist – es ist ein zweischneidiges Schwert, also zwei Teile. Der Erste ist einfach, dass gewisse Menschen eine gewisse Ausstrahlung haben andere mitzuziehen bei gewissen Sachen und einfach auch andere zu motivieren. Auch weil der Mensch ja ein Rudeltier ist oder quasi zusammenhält und Akzeptanz ist natürlich ist was, was super viele Menschen antreibt und einen auch sowas motiviert. Dann eine extrinsische Komponente ist natürlich auch dabei, wenn man erfolgreiche Gründer sieht, die quasi finanziell ausgesorgt haben, ist auf jeden Fall auch – ich meine das ist etwas, was Gründer erreichen mit einem finanziellen Vermögen. Als normaler Arbeitnehmer schwer bis unmöglich würde ich sagen. Und das andere wäre noch so ein bisschen: Wenn man eh schon so in die Richtung geht ein bisschen kreativ was eigenes machen zu wollen, Probleme zu lösen, was zu verbessern was im Moment einen unzufrieden macht wie so ein bisschen ein Schaffenszwang, wenn man so sagt man möchte Dinge erschaffen, die andere benutzen, glücklich machen, die man selber benutzt oder glücklich macht, dann kann das auch noch verstärkt werden quasi durch dieses Umfeld was geschaffen ist, das familiäre aber doch fordernde, immer so dieses – diese Balance zwischen Zuckerbrot und Peitsche in diesem Umfeld so. Das ist super gut finde ich.

AK: Perfekt. Gibt's es noch irgendwas worüber noch du gerne reden würdest, was du gerne teilen würdest, was noch deiner Meinung nach relevant wäre für dieses Gespräch worüber ich dich noch nicht gefragt habe?

MS: [thinking] eigentlich aktuell nicht. Ne ich denke das wars.

## Interview with CH – Transcript

Date and Time: 23.08.2022, 14:30

Duration: 28 Minutes + approx. 3 Minutes of the record

Setting: Videocall

AK: Okay, damit wir es auch für das Tape haben, könntest du dich kurz vorstellen und auf die eine relevante Erfahrung über die wir gerade schon gesprochen haben und hinsichtlich deiner Startup Erfahrung kurz eingehen?

CH: Genau, also zu mir ich bin CH bin jetzt 28 Jahre alt geworden, studiere Management & Technology an der TUM München und schreibe gerade meine Masterarbeit. Die Erfahrung über die wir heute reden wollen, also meine erste Startup Erfahrung bei CH\_Company. Das ist ein Startup aus München, die damals als ich noch dort war im Series B Foundraising waren. Die waren nicht mehr ganz early, nicht mehr ganz jung, aber war für mich trotzdem sehr spannend mitzubekommen, obwohl ich dort eine Rolle im Customer Success Aftersales hatte. So ein bisschen dort mitzubekommen, was dort strategisch passiert und genau wie sich dort auch das Management entwickelt hat, während dieser ganzen Phase dort und was es quasi in mir ausgelöst hat bezüglich eigener Gründungserfahrungen.

AK: Was war dort konkret deine eigene Aufgabe und in welcher Stage hat sich damals dieses Startup bewegt?

CH: Also meine eigene Aufgabe – ich war damals Werkstudent, also 20h die Woche im Customer Success Team und da habe ich wirklich ganz verschiedene Aufgaben übernommen. Irgendwie teilweise Testing Aufgaben, teilweise bisschen technischere Aufgaben, teilweise Support von Kunden z.B. Banken etc. Die Stage, in der das Unternehmen war; ich glaube die waren im Series B oder C Foundraising, ich glaube die haben in der Zeit, in der ich dort war, ihre größte Runde geraised mit um die 40 Mio. und ich würde sagen in der Zeit in der ich dort war hab ich so ein bisschen gemerkt – also es gab einen CEO Wechsel, im höheren Management hat sich viel getan – man hat so ein bisschen die Transition gemerkt aus okay hey wir sind noch ein junges Startup und wir freuen uns über den Obstkorb hinzu es geht von Revenues zu Revenues zu Revenues also wir wollen wachsen wachsen wachsen. Also ich war da knapp über

ein Jahr und ich würde da auch sagen es hat sich auch kulturell etwas geändert in der Zeit. Also quasi von Startup in Richtung Scaleup.

AK: Mhm, cool interessant. Auch schön, dass du auch mitgenommen hast dort. Genau erstmal so ein bisschen zu dir persönlich: Wie schauts aus wie würdest du quasi die Entwicklung deiner persönlichen Entrepreneurial Passion beschreiben, wenn wir irgendwie da Anfangen zu der Zeit bevor du angefangen hast bei CH\_Company, dann die Entwicklung währenddessen und auch die Entwicklung in der Zeit danach. Was kannst du mit dazu erzählen?

CH: Also als ich bei CH\_Company angefangen hab, war es für mich nie in realistischer Reichweite selbst zu gründen [Break]. Dadurch, dass ich dann dort auch die Gründer kennengelernt hab, beispielsweise CH\_Founder\_1 und einfach gemerkt hab das sind Menschen, die kochen nur mit Wasser und ich gemerkt hab, die sind natürlich fleißig und natürlich haben gute Ideen, aber an denen ist nicht übermenschlich, die kippen sich auch bei der Weihnachtsfeier einen hinter die Birne und quarren oder so und kochen auch nur mit Wasser und dann zu sehen, dass einfach letztendlich deren Mut und Fleiß dazu führt sowas aufzubauen, fand ich einfach super spannend. Ich habe damals auch mitbekommen, dass CH\_Founder\_1 Start-Munich mitgegründet hat, auch bei Manage&More in der Generation 1 war und hab dann überlegt okay was für Programme oder was für Möglichkeiten gibt es sich selbst Richtung Entrepreneurship zu bewegen, weil mich das eben dort auch inspiriert hat, zu sehen was möglich ist, wenn man einfach die notwendigen Schritte geht. Genau ich hab mich dann auch eben für Startup-Munich und Manage&More beworben und dann hat es geklappt und ich glaube dass die Erfahrungen bei IDNow schon eine tragende Rolle gespielt haben.

AK: Du hast danach selber gegründet. Wie bewertest du diesen Schritt?

CH: Dass ich selbst dann gründen wollte? Also wir müssen differenzieren: ich hab nicht selbst gegründet, ich hab versucht selbst zu gründen mit anderen von Mangage&More. Also ich glaube, dass ich diesen Schritt gegangen bin, hängt einfach damit zusammen, dass ich in dieses Programm rein gekommen bin. Also dieses Programm Manage&More. Weil du dort einfach das Umfeld hast, die Menschen um dich herum haben und die auch gründen wollen und auch keine Angst vor diesem Schritt haben und – ja es war ne super super spannende Zeit, eine super lehrreiche Zeit; natürlich auch Opportunitätskosten, weil in der Zeit, wo du das machst, verdienst du erstmal kein Geld und steckst da so viel Zeit rein, dass du in der Zeit kein



Praktikum oder sonst was machst. Aber für mich war das genau richtig, weil es spannend war und mir auch die Angst vor dem Gründen genommen hat und weil ich genau weiß, was ich jetzt anders machen würde, wenn ich selbst gründen würde, wenn ich nochmal gründen würde. Und ich glaube auch egal in welchem Unternehmen ich arbeite, ich kann auch immer irgendwie diese Möglichkeit wie ein Gründer selbst zu denken nutzen weißt du? Also immer überlegen, wie würde ich das machen, wenn ich der Gründer wäre? Und genau, das ist auf jeden Fall eine Sache, die ich für mich mitgenommen habe und wahrscheinlich immer in mir tragen werde.

AK: Denkst du deine Station bei CH\_Company hat dich dahingehend beeinflusst, dass du diesen Schritt auch versuchst?

CH: Also ich glaube das ist. Also meine Arbeit an sich dort nicht aber viel eher zu sehen, da gibt's diese Gründer - obwohl dieses Startup von sehr sehr weit sehr sehr advanced ist, sind die irgendwie dort an Board, du kannst mit denen quatschen, die sind sehr nahbar. Zumindest hab ich dort auch ab und zu mit denen gequatscht. Die waren fast alle, nicht alle, sehr nahbar. Das hat mit auf jeden Fall diesen Push gegeben, also diese Furcht davor genommen, also dahingehend habe [broken recording].

AK: Was an unternehmerischen Tätigkeiten gefällt dir am meisten? Was hat dir am meisten Spaß und Freude bereitet?

CH: Da würde ich glaube ich eher auf Erfahrungen außerhalb von CH\_Company schauen, weil bei CH\_Company war ich selbst unternehmerisch eher weniger tätig, aber wenn ich darauf schaue, was ich alles danach gemacht habe, ist es glaub ich vor allem das Ding irgendwie kreativ zu sein und selbst Lösungen zu entwickeln. Also irgendwie selbst schöpferisch tätig zu sein und selbst was zu erschaffen. Also ich merk das jetzt auch gerade, weil ich bei UVC arbeite parallel zu meiner Masterarbeit. Und bei meiner Masterarbeit ist es so, dass ich ein Konzept erstelle, dass ich wirklich das Gefühl habe, ich erschaffe gerade etwas, unabhängig davon, ob ich das Gefühl habe, dass das Unternehmen das später umsetzt oder nicht. Und genau im Kontrast dazu bei UVC ist das auch eine coole Arbeit, aber ich bin nicht schöpferisch tätig, ich kreierte quasi nichts und ich glaube eben dieses etwas erschaffen ist etwas das mir voll viel Spaß macht, weil es irgendwie „dein Baby“ ist [laughing]. Und sei es irgendwie ein Produkt, eine Website oder sonst irgendwas.

AK: Dankeschön. Schauen wir zurück auf deine Tätigkeit bei CH\_Company. Du hast erzählt, du hast 20h die Woche in einem Werkstudentenverhältnis gearbeitet. Wie oft hast du diese 20h eingehalten?

CH: [thinking effortful] Boah, nicht immer. Würde sagen so 50/50.

AK: Eher mit Tendenz darüber oder darunter?

CH: Meistens darunter. Selten darüber. Weil also, es war schon so, dass wir diese Stunden festgelegt haben, dass ich immer dorthin gehen kann aber es war auch von vornerein so, dass wir wissen du studierst und es ist okay wenn du mal weniger als 20h machst.

AK: Wie sah das dann aus, als du dein eigenes Projekt gestartet hast? Wie viel Stunden hast du im Durchschnitt wöchentlich rein gesteckt?

CH: Ich würde auch so sagen um die 20h, wobei es sehr inkonsistent war. Es gab wahrscheinlich auch Wochen, wo ich wirklich full-time daran gearbeitet habe und es gab auch Wochen, wo ich eben schon in Lissabon war, wo ich sehr wenig und nur ein paar Stunden daran gearbeitet hab.

AK: Was hätte dir so ein bisschen mehr Futter dafür gegeben das Ganze ja nochmal mit mehr Arbeitsaufwand mit mehr Stunden zu verfolgen?

CH: Weniger Ablenkung, weniger side-projects. Also es ist einfach so, dass ich zu der Zeit ganz viel parallel gemacht habe. Ich musste noch irgendwie ganz viele Manage&More Projekte machen, musste irgendwie Geld verdienen, ich musste studieren... ich wollte noch eine Auslandserfahrung machen und ich hab so die ersten Monate oder das erste  $\frac{3}{4}$  Jahr war ich schon sehr committed und hab das priorisiert aber ich habe dann irgendwann gemerkt, eigentlich willst du noch die und die Erfahrung machen, musst noch ins Ausland und so und dann ist einfach mein Commitment zugunsten anderer Projekte gesunken.

AK: Wieder zurück zu CH\_Company. Was kannst du mir so über die Gründer erzählen? Zu wem hattest du den engsten Draht? Von wem hast du am meisten mitbekommen? Von wem hast du am meisten gelernt? Einfach so deine Wahrnehmung zu diesem ganzen Thema.

CH: Genau es sind ja vier Gründer dort und genau CH\_Founder\_4 der eine, der saß immer bei mir um die Ecke, aber mit dem hatte ich irgendwie nicht so viel zu tun. Also wir haben nicht so viel gequatscht. Also mit wem ich mal wirkliche Unterhaltungen geführt habe, die mich ein bisschen geprägt haben, waren CH\_Founder\_2 und CH\_Founder\_1 die beiden. Und genau der letzte Gründer der CH\_Founder\_3, mit dem bin ich nie warm geworden. Bei dem hatte ich immer irgendwie das Gefühl man wird nicht ernst genommen weil er sich dachte warum will da jetzt der Werkstudent mit mir quatschen. Genau bei CH\_Founder\_1 und CH\_Founder\_2 dadurch, dass die Unterhaltungen relativ kurz waren, waren sie immer auf Augenhöhe. Ich erinnere mich an eine Unterhaltung mit CH\_Founder\_1 auf der Weihnachtsfeier, da waren wir bestimmt schon auf 1-2 Promille [laughing] wo wir uns ein bisschen darüber unterhalten haben, wo er wissen wollte, was ich eigentlich alles so bei CH\_Company schon gemacht habe und ihm erzählt habe das und das und jetzt habe ich mich da und da beworben. Und er hat gemeint [enthusiastic] hey geil, dass du dich bei Manage&More beworben hast, erzähl mal was du machen willst. Und dann hab ich ihm das erzählt und er meinte hey voll geil, er schickt mir dann ein Empfehlungsschreiben hin [smiling] wo ich mir dachte mega nice. Also das waren dann so Sachen die passiert sind. [break] Das hat mir dann auch mega die Angst genommen, was selbst zu wagen, weil ich gemerkt habe wie down to earth wie irgendwie auch normal die Menschen da sind.

AK: Was war da so deine Wahrnehmung. Wie viel Aufwand haben die in ihr Startup reingesteckt. Vielleicht wie viel Aufwand, wenn du es quantifizieren kannst, auch pro Woche haben die denn wirklich gearbeitet und wirklich Aufwand betrieben für ihre Projekte?

CH: Also ich würde sagen auf jeden Fall unter, weit unter 40, weil die noch ganz viele andere Sachen gemacht haben. Und die Management [break – room change]... die hatten auf jeden Fall ihr Büro dort, aber waren nicht full-time dort. Ich erinnere mich noch [connection issues]. Anfangs noch mit vollem Effort dabei waren, als ich noch nicht da war, und dann gemerkt haben okay die brauchen noch...

CH: Dann wiederhole ich einfach noch mal. Von meiner Wahrnehmung war das so, dass die anfangs als ich noch nicht dort war, wirklich mit Vollgas wirklich mit vollem Effort aber Stück für Stück sich operativ selbst zurück gezogen haben, dann andere Management Employees gehired haben, einen externen CEO gehired haben, und dann einfach nur eher eine

überwachende kontrollierende Funktion eingenommen haben, weil die eben noch nebenbei Pits&Brezels mit aufgebaut haben, nen VC aufgebaut haben und so weiter.

AK: Woran denkst du, woran lag das, dass die nicht CH\_Company komplett als ihr Hauptbaby gesehen haben?

CH: [thinking] Ich denke die haben irgendwann einfach eine kritische Größe erreicht und verstanden okay hey – vielleicht haben die sich selbst gar nicht mehr die Kompetenz zugeschrieben, dass selbst zu machen, ich weiß es nicht. Ich denke einfach, dass es kreative Menschen sind, die sich immer wieder in neuen Projekten austoben wollen. Also CH\_Founder\_1 und CH\_Founder\_2 waren nicht Vollzeit da. CH\_Founder\_3 und CH\_Founder\_4 waren teilweise schon Vollzeit da. Bei CH\_Founder\_1 und CH\_Founder\_2 war es einfach so, dass sie selbst irgendwie auch anderen Projekten – dass sie sich auch anderen Dingen super zugeneigt gefühlt haben und sich dachten hey ich übernehme nur diese überwachende Funktion, das Ding läuft jetzt mittlerweile und ich will einfach noch andere Projekte groß machen.

[connection issues]

CH: Irgendwie ist das mit dem Internet hier schwierig.

AK: Habt ihr nicht so fancy Telefonzellen?

CH: Ne

CH: Ok du hörst mich wieder?

AK: Ja

CH: Ok nice.

AK: Ok wenn wir so – wir nehmen einfach mal das Stereotypische, was jeder so im Kopf hat von dem jungen Startup mit dem Entrepreneur, der 24/7 arbeitet. Quasi der erste ist der morgens ins Büro kommt und der letzte ist, der es abends verlässt. Klingt jetzt so, dass es bei

CH\_Company nicht so war. Was macht es so auf Gefühlsebene mit dir als Employee, wenn du siehst, okay die Gründer irgendwie die sind nicht voll da?

CH: [thinking] also wir müssen differenzieren weil es gab ja auch zwei die voll da waren. Also der CH\_Founder\_3 und CH\_Founder\_4 und die anderen eher nicht. Und ich glaube, dass sich das extrem verstehen konnte [seems sceptical] weil das Unternehmen war schon auf einem Level, wo funktioniert hat. Es war auf einem Level wo es einfach schon skaliert hat. Das heißt die haben ein System aufgesetzt. Dieses System haben sie solange begleitet, bis es sich bewiesen hat. Und dann kann man ja seine Energie wieder für andere Dinge nutzen. Also es hat mich jetzt nicht irgendwie irritiert oder so. Ich konnte es total nachvollziehen. Ich habe mir gedacht, ich würde das genauso machen.

AK: Denkst du, dadurch dass quasi der eine Gründer nicht so viel, ja, noch Zeit im Unternehmen verbracht hat... hat es irgendwie was an seiner Ausstrahlung von Leidenschaft für dieses Projekt... hat es was damit zu tun gehabt? Hat es irgendwas beeinflusst ins negative?

CH: Also ich denke nicht, weil wenn du dich bei einem Projekt zurückziehst – die hatten ja viele andere Projekte, die richtig geil waren, zum Beispiel Pits&Brezels kennst du bestimmt ne? Und damals war es auch so, dass wir als Employees alle kostenlose Pits&Brezels Karten bekommen haben, als Obama da auf der Bühne stande und so und wir dann dort waren und eigentlich gesehen haben was die außerhalb von CH\_Company noch alles mitaufbauen und das fande ich dann eigentlich auch voll nice als wir dann gesehen haben okay das und das machen die nebenbei auch noch.

AK: Also war das quasi die Wahrnehmung, die du hattest von den Gründern hattest, war schon, dass sie sehr passioniert an ihren Aufgaben arbeiten auch wenn es nicht unbedingt immer CH\_Company war?

CH: Genau richtig. Also dass sie halt einfach ultra viel Dinge machen, die Dinge sind alle krass und benötigen irgendwie Aufmerksamkeit und genau deswegen konnte ich auch verstehen, dass man eigentlich nicht Vollzeit an Bord ist sondern eben auch seine Zeit zwischen verschiedenen Projekten teilen muss.

AK: Wie ist da so die Wirkung auf dich, wenn du siehst dass jemand so viel am Ackern ist?

CH: Bisschen einschüchternd. Irgendwie auch zeigt mir das auch, dass es möglich ist. Also ich weiß ganz genau wenn ich das auch tun wollen würde, dann könnte ich das auch. Aber ich glaube, dass jeder für sich selbst entscheiden muss, wie sehr man dann auch irgendwie eine Balance für sich selbst finden will. Ich habe größten Respekt vor Menschen, die so so so viel ackern, aber ich glaube ich für mich bin ich irgendwie an einem Punkt wo du weißt okay du brauchst noch irgendwie einen Ausgleich. Aber ich finde es beeindruckend.

AK: Okay ich meine Erfolg mal ausgeblendet: es sind ja schon leichte parallelen sichtbar, eben als du erzählt hast, du hast versucht dein eigenes Projekt aufzubauen und hattest nebenher aber noch mehrere Sachen am laufen. Denkst du, du hast auch ein bisschen Inspiration mitgenommen, auch von den Gründern von CH\_Company?

CH: Ja mit Sicherheit. Ich hab trotzdem für mich gemerkt, dass ich nicht der Mensch bin, der zu viele Dinge parallel tun sollte. Weil ich glaube, dass ich auch ein Mensch bin, der sein privates Leben und sein Ausgleich sehr hoch wertschätzt. Ich glaube auch es gibt Gründer, die ihr Privatleben, ihre sozialen Kontakte oder irgendwie Ausgleich dem ganzen Gründungsthema irgendwie unterordnen, was ich auch respektiere. Ich glaube anders wird es auch bei so Leuten wie bei den CH\_Company Gründern gar nicht funktionieren, dass sie so viele Dinge gleichzeitig erfolgreich machen. Ich für mich habe aber gemerkt, okay ich kann zwar verschiedene Dinge parallel machen, aber dann mach ich keines zu 100% sondern da werden zwar alle irgendwie gut 80/20 mäßig, aber keines ist einfach so wirklich, dass ich sage okay da kann ich 100% dahinter stehen, das habe ich wirklich mit vollem Effort gemacht. Und ja ich finde es gut, dass die Sachen in letzter Zeit parallel geklappt haben, dadurch konnte ich viel machen, aber ich glaube wenn ich nochmal gründen würde, dann würde ich nochmal gucken, dass das das einzige berufliche Projekt ist, was ich priorisieren kann und nicht noch irgendwie auf anderen Hochzeiten tanzen [break] weil auch wenn ich weiß, die Gründer von CH\_Company haben das hinbekommen, die bekommen das hin, irgendwie viele Dinge parallel zu machen, es ist trotzdem so, dass sie sich bei CH\_Company erst zurück gezogen haben, als es dort gelaufen ist. In den ersten 1-2 Jahren des Unternehmens war es ja anders. Da haben die ja auch also full effort geben müssen.

AK: Ja klingt auch sehr interessant auf jeden Fall, weil das auch eine neue Perspektive auf so einen ja Gründerteam wirft. Es weicht ja schon ab vom Stereotyp. Vor allem eben glaube ich

ist die Menge an Gründer, die ein Unternehmen initiieren und später sagen okay ich gebe jetzt ab und widme mich wieder was neuem, dass das eher selten vor kommt im Durchschnitt.

CH: Ehrlich? Meinst du?

AK: Ja schon. Also die meisten, so den Stereotyp den ich auch wahrnehme, also ich meine ich habe schon mit anderen gesprochen, war immer der der gegründet hat will dabei bleiben, der will am Ball bleiben und wirklich bis zu seinem Tod dieses Unternehmen führen und aufziehen. Also da unterscheidet sich dann schon so ein bisschen die – [interrupted by CH]

CH: Ich weiss gar nicht. Ich glaube es gibt ja auch viele VC backed Unternehmen, bei denen auch VCs ja auch oft einfach irgendwann aussteigen und verkaufen wollen und die Gründer ja dann auch offen sind für einen Exit. Die dann sagen, okay ich hab das jetzt irgendwie aufgebaut und war jetzt 5-10 Jahre am Start oder 10-15 Jahre am Start, das Unternehmen war erfolgreich und ich bin über mich hinaus gewachsen. Das ist ja auch das Ding. Vielleicht hast du als Gründer die Kompetenzen ein Unternehmen zu führen bis es irgendwie 50 Mitarbeiter oder so hat, aber irgendwann merkst du fuck meine Management Skills reichen gar nicht aus. Vielleicht hole ich mir lieber jemand externes, der auch gewohnt ist so ein Unternehmen mit 1000 Menschen zu führen, der das dann soweit aufbauen kann. Also so war das dann bei CH\_Company. Die haben sich dann einen CEO reingeholt, der einfach ganz andere Management Erfahrung hat, der viel größere Unternehmen geleitet hat und bei dem die auch gesagt haben okay mit dem können wir die nächste Wachstumsstufe nochmal starten.

AK: Wäre das auch so ein Modell für dich denkbar, wenn du das nächste Mal gründest, dass du sagst gut, jetzt bin ich an so einem Punkt egal was es ist, egal was ich da kreierte hab, egal wie nah ich da auch emotional dran bin – wenn der richtige Zeitpunkt kommt, dann muss ich raus?

CH: Ja doch schon, auf jeden Fall. Also ich glaube man muss schon immer ehrlich zu sich selbst sein: was ist noch im Rahmen meiner Fähigkeiten und Kompetenzen. Und wenn du merkst okay ein anderer könnte das besser, na klar kann es dann emotional Scheiße sein, wenn du irgendwie so Dinge loswerden musst aber ja wenn du ehrlich zu dir selbst bist und das ist die bessere Entscheidung, dann glaube ich würde ich das auch so machen ja.

AK: Würdest du nicht trotz dessen versuchen, fehlenden Skill auszugleichen mit mehr Effort?  
Um da trotzdem dran zu bleiben?

CH: Die Frage ist halt, ob das realistisch ist, ob man das kann. Ich glaube ich bin mittlerweile an einem Punkt wo ich genau weiß, dass ich irgendwo meine Limitations habe [smiling] und auch meine Schwächen habe und auch einfach dann andere Menschen einfach krasser sind als ich. Ich glaube ich würde es nicht erzwingen. Vor allem, wenn ich dann irgendwie merke okay hey ich geb hier schon mehr Effort als ich eigentlich leisten kann oder eigentlich leisten will und trotzdem läuft es nicht so wie ich es eigentlich wünschen würde, dann wäre es besser einfach zu sagen okay ciao, das kann jemand anderes besser.

AK: Ja. Okay. Cool. Ich wäre durch eigentlich soweit. Ich weiß nicht, wenn du noch irgendwas hast, zum Sharen, was passen würde zu diesem Thema. Falls dir da was spontan einfällt zu diesem Thema gerne her damit. Ansonsten, ich glaube ich hab alles.

CH: Okay nice, zu welchem Thema meinst du?

AK: Ja generell zu dem, was wir besprochen haben. Zu den Themen Gründer Effort Passion hab ich noch eine coole Story zum Teilen.

CH: Eine Sache, auf die ich auch noch eingehen kann, ist das Startup bei dem ich jetzt gerade bin. Da arbeite ich nicht direkt mit den Gründern, sondern mit dem Produkt Manager, aber mit dem einen Gründer mit dem hab ich schon ein bisschen was zu tun. Und bei dem merkt man halt schon, dass er viel an Bord ist, dass er lange hier ist, dass er wenn andere 15-16-17 Uhr gehen, ist er auf jeden Fall bis 18-19-20 Uhr da. Und ich glaube, dass es super Startup-Phasen abhängig ist. Weil das Startup wo ich jetzt hier bin, das ist jetzt in dieser Phase hey wir müssen einen Product-Market fit finden, wir müssen jetzt gerade gucken, dass sich das Unternehmen in die Richtung entwickelt, dass es irgendwann profitabel wird und wir sind noch sehr early und wir sind nicht über den Berg. Und ich glaube solange das der Fall ist, solange das Startup noch nicht über den Berg ist, dann ist es ultra wichtig, dass ein Gründer full committed da ist und einfach zeigt, hey wir kommen jetzt an diesen Punkt. Und erst, wenn ein Startup safe ist und eine gewisse Größe hat und gewisse Profitabilität hat oder eine Aussicht auf Profitabilität hat und sich irgendwie im Markt – ja behaupten kann oder ja im Markt angekommen ist, dann ist der Punkt wo ich sagen kann okay ich als Gründer hab meinen Job getan. Ich hab ein System



aufgesetzt, das funktioniert und deswegen kann ich mir das auch erlauben, einen Schritt zurück zu machen. Aber solange das nicht der Fall ist, solange du noch wirklich early bist und es geht einfach darum jetzt erfolgreich zu werden, dann ist es super super wichtig, dass eben die Gründer genau diese Funktion übernehmen und zeigen hey hier geht es um alles, ich zeig euch, dass es um alles geht.

AK: Sehr interessant, was denkst du wie wirkt sich das auf dich aus als Employee? Hast du den Eindruck, dass ihr da im selben Boot sitzt? Dass du die das mittragen musst, die Verantwortung die der Gründer auch versucht voranzutreiben eben?

CH: [thinking] Ich trage auf keinen Fall die selbe Verantwortung. Ich bin einfach ein Masterand der auch ein Projekt hat. Deswegen würde ich mir nicht diese Verantwortung allgemein auferlegen. Aber was ich auf jeden Fall spüre ist okay ich mag das Unternehmen, ich mag das Team, ich mag die Idee und ich versuche im Rahmen meines Projektes, das zu tun was möglich ist, um zum Erfolg beizutragen. Auch in Fragen, die außerhalb meines Projektes sind, versuche ich zu unterstützen, also wenn ich irgendwie Dinge herausfinde – wir haben ja auch vorhin darüber gesprochen, dass ich eh dieses Entrepreneurial Mindset so ein bisschen in mir habe. Auch wenn ich gar nicht in der Rolle des Entrepreneurs bin. Wenn ich dann irgendwelche Ideen habe, das und das könnte funktionieren, auch wenn es gar nicht zu meinen Aufgaben gehört. Dinge die ich dann trotzdem anspreche, um dann nach bestem Gewissen versuche, dem Unternehmen zu helfen.

AK: Meinst du da würde sich deine Wahrnehmung ändern, wenn du in einem festen Arbeitsverhältnis wärst?

CH: Ich glaube nicht. Ich glaube, wenn ich in einem Unternehmen bin wo ich die Mission wirklich fühle, wo ich denke das Unternehmen ist cool und mich würde es voll freuen, wenn es erfolgreich wird, weil ich mag was die machen. Und dann ist noch ein Stück bei mir das Subjektive wie sehr mag ich die Leute, das Team, die Gründer etc also wenn ich das Gefühl habe ich wünsche mir einfach selbst aus tiefstem Herzen, dass das hier funktioniert, dann würde ich diese Einstellung behalten.

AK: Ok cool, passt. Ich wäre durch.

## OFF THE RECORD – Notes:

CH: Da ist eine Wirkung, wenn ich beobachte wie die Gründer ackern, auf mich. Ich will mir allerdings nicht diesen Workload auftragen. Viele schöne Dinge nebenher machen; deshalb momentan nicht gründen. In 2-3 Jahren vielleicht aber nicht heute bereit dieses Effort-Commitment einzugehen. Bis dahin ist es cool von Leuten zu lernen. Ich tue mein bestes, um ihnen zu helfen.

## Interview with JK – Transcript

Date and Time: 14.09.2022, 10:07

Duration: 39 Minutes

Setting: Videocall

AK: Jetzt in der Aufzeichnung. Jetzt läuft perfekt. Okay, JK. Vielleicht auch fürs Recording. Ich meine, wir kennen uns ja. Aber vielleicht kannst du dich ganz kurz vorstellen, auch mit Hinblick auf den praktischen Erfahrungen in Start ups, bitte.

JK: Sehr gerne. Also, ich bin JK. Ich bin mittlerweile 25 Jahre alt. Ursprünglich aus Düsseldorf, wohne jetzt seit 2015 in München, hab an der TU studiert und hab dann währenddessen seit dem vierten Semester in einem Startup namens JK\_Company als Werkstudent gearbeitet, bis hin zu irgendwann nach meinem Bachelor dann einer Festanstellung zu Beginn im Customer Success Bereich, wo ich letztlich für ganz viele Gastronomen zuständig war. Also was JK\_Company macht, ist letztlich eine Art Bestell- und Bezahlapp für Gastronomien. Und die haben sich eben vorgenommen, die Preise zusammen das ganze Produkt nach vorne bringen. Ich glaub - das ist so grob, was ich gemacht habe. Und jetzt seit Anfang Juni habe ich mich selbstständig gemacht.

AK: Cool. Kann ich auch ganz kurz sagen, was du in deiner selbständigen Tätigkeit machst?

JK: Genau. Was wir in selbst - oder was ich da in der selbständigen Tätigkeit mache, ist eine Abzweigung von dem, was JK\_Company damals versucht hat. Das Problem war, woran JK\_Company letztlich auch gescheitert ist oder das Problem was dort eben vorherrschte, ist das sich auf wenige Vertriebskanäle fokussiert wurde und dafür das Produkt immer weiter ausgebaut und ausgebaut und ausgebaut und dann in verschiedene Branchen angepasst wurde. Das hat irgendwann einen ziemlichen Fokus verloren und hat dementsprechend dann eben auch keinen Umsatz mehr generiert. Das, was ich jetzt mache, ist ich fokussiere mich auf einen einzigen Prozess in der Gastronomie und das ist letztlich die Bezahlung und ermögliche es Kunden, innerhalb von zehn Sekunden in der Gastronomie zu bezahlen. Es geht hier nicht um die Bestellung, es geht um die Bezahlung und erspare dadurch den Kellnern eine Art lästigen Bezahlungsprozess und erhöhe im Schnitt zwischen 10 und 15 % die Durchlaufquote in traditionellen Gastronomien.

AK: Stark. Ich glaube das würde auf jeden Fall auch Anwendung finden, wenn man sich so Kellner vorstellt, da immer mit, vor allem wenn es um Bargeld geht, wenn die da rumhantieren.

JK: Genau. Also ich glaube, der Eintritt oder der einschlagenste Punkt bei der ganzen Sache ist, wenn man sich überlegt, man ist mit einer größeren Gruppe essen: Der Zeitpunkt, von wo jemand dem Kellner signalisiert ich möchte zahlen, bis der Kellner – weiß ich nicht - acht Rechnungen rausgelassen hat und jeder einzeln seine Karte auf so ein Kartenlese-Gerät gepackt hat. Da können mal gut zehn Minuten verloren gehen. Und wenn man so was eben, wenn man diese Funktionalität einfach dem Gast durch eine Art - Also bei uns ist das einfach nur eine Webapp, du hast kein Download, du hast keine Registrierung - ist halt wirklich auch auf Tempo getrimmt - dann geht es halt innerhalb von zehn Sekunden, je nachdem mit welcher Zahlungsmethode du das machst. Und du ersparst letztlich, du sparst dir selbst Zeit, du sparst den Gastronomen Zeit. Und es ist auf jeden Fall ein Win-Win für beide Seiten.

AK: Cool. Als du bei JK\_Company warst: In welcher Stage hat sich das Startup bewegt, wie viel Mitarbeiter, welche Series wurde geraist etc. Wie lange – also du hast sie ja dann bis zum Ende auch begleitet - aber wann bist du eigentlich genau eingestiegen?

JK: Ich bin ganz am Anfang eingestiegen, also 2017 im April haben die die EXIST Förderungen bekommen und dann gab es - das waren drei Gründer und die haben eben den ersten Prototypen im - ich weiß gar nicht, ob es das OhJulia! noch gibt. Das ist am Marienplatz so ein großer Italiener im Hof... wie heißt es denn da hinten... ja egal - da haben die mit denen, haben die das Konzept zusammen entwickelt bzw. haben die so aus als so eine Art Testwiese oder Spielwiese genommen um das ganze mal zu zu testen. Also drei Gründer und dann eben mehrere Projektstudenten Teams letztlich, wovon ich dann unter anderem auch eins war. Ich bin dann im Oktober dazugekommen und dann allerdings auch relativ schnell als Werkstudent dort eingestiegen. Also ich war quasi der vierte oder die fünfte Person in diesem Unternehmen. Das Ganze hat sich dann über zwei Jahre bis zur Corona Pandemie, also kurz vor der Corona Pandemie, ungefähr auf so 16-17 Mitarbeiter hochgearbeitet und ist dann aufgrund von Lockdowns, Gastronomieschließungen, Kurzarbeit innerhalb von drei Monaten ungefähr auf fünf Mitarbeiter runter. Also quasi die Firma wurde mehr oder weniger gedrittelt. Und auch zwei Gründer sind auch ausgestiegen und einer, ein einziger hat das so weitergeführt. Und dann eben mit ja, ein paar die noch Lust hatten – unter anderem war einer davon ich. Das Ganze ist

dann wieder ein bisschen aufgebaut worden, aber am Ende war man wieder so um die zehn zwölf Leute. Allerdings - also alles in einem relativ kleinen Umfang. Wir haben nach ungefähr einem 3/4 Jahr eine anderthalb Millionen Seed geraist und noch mal ein Jahr später 1 Million als eine Art Bridge und waren dann eben kurz davor auch noch eine Series A vorzubereiten. Allerdings war dann eben Corona Zeit und konnte – dann ging es halt irgendwie nicht weiter. Und kein Geld kam mehr rein. Du brauchst auch eine gewisse einen gewissen Jahresumsatz, um als Series A überhaupt interessant zu sein und den haben wir halt nie erreicht.

AK: Schade - aber passiert halt manchmal.

JK: Jetzt versuche ich es halt selbst dann. Schauen wir mal! [Smiling]

AK: Kriegst du hin, ich glaube an dich. So die nächsten paar Fragen geht, so ein bisschen um deine, um deine persönliche Entrepreneurial Passion. Vielleicht kannst du da was sagen, wie sich das entwickelt hat. Starten wir mal irgendwie mit dem Zeitpunkt, bevor du bei JK\_Company angefangen hast, als du dann im Unternehmen warst und ich meine, jetzt als du rausgekommen bist: wo ist da der Unterschied? Was ist passiert?

JK: Also ich komme aus einer Familie mit sehr vielen Selbstständigen. Also meine Großeltern waren alle selbstständig, die hatten alle irgendwie in ihre Form - ihre ihre go to Market, den sie halt dominiert haben bzw wo sie halt wirklich gelebt haben. Egal ob das jetzt Finanzen waren oder irgendwie Elektrotechnik. Meine Eltern wiederum nicht, was ganz witzig ist, aber trotzdem alles so Tanten Onkel drumherum und alle haben irgendwie so ihre eigene Passion für das Selbstständig-Sein gefunden. Und ich glaube das hat schon relativ früh abgefärbt, weil ich gesehen habe, wie frei die sich bewegen konnten, wie viel Spaß die an einer Sache hatten. Und plötzlich auch die Überlegung, mal Leute für sich arbeiten zu haben oder lassen, hat mir eigentlich schon immer gefallen, weil ich persönlich immer so das Gefühl hatte, dass ich ganz gut mit Menschen im Umgang bin und viel irgendwie kollaboratives Arbeiten eben in den Vordergrund stelle und deshalb ja immer schon viele Ideen hatte, allerdings noch nicht so wirklich wusste, wie ich das Ganze umsetzen sollte. Und das hat mich dann letztlich auch ein bisschen dazu getrimmt, so im - nach den ersten paar Semestern im Studium mich danach umzuschauen, zu sagen, ich geh jetzt nicht zu Siemens und mache dort mein Projekt Studium, wo ich halt nicht wirklich viel bewirken kann oder wo ich vielleicht auch gar nichts bewirken kann, sondern ich versuche mich halt in irgendeinem Startup niederzulassen und dann im besten

Falle dort drei Monate eben anpacken zu können. Das heißt, das war, würde ich mal sagen, so die Pre-JK\_Company Phase, was da so auf mich eingewirkt hat. Und spätestens nach zwei, drei Monaten Arbeit dort in diesem Unternehmen hat es mich halt voll gepackt. Wenn du gesehen hast, dass halt Leute, die halt vielleicht im Master weiter sind als du und noch 2-3 Jahre älter sind. Aber die waren damals auch alle erst so 26-27 ungefähr schon an einen Punkt sind, wo sie Stipendien bekommen, wo sie dabei sind, Geld zu raisen, wo sie quasi sich eigenständig um Dinge kümmern und um Mitarbeiter kümmern und sich nicht mehr von irgendwelchen anderen Leuten sagen lassen, was sie zu tun haben. Das hat natürlich sehr krass eingeschnitten und das hat mich auch sehr [little break] berührt, hat so mein Interesse am generellen Entrepreneur sein definitiv erweckt. Und das hat mich auch dazu gebracht, immer ein bisschen mehr zu tun, als ich eigentlich musste dort. Also ich habe mich immer so nicht nur als Teil von diesem Team verstanden, sondern ich habe Schritt für Schritt irgendwann auch das Ganze fast schon so behandelt, als wäre es mein eigenes. Und ich finde, wenn man an so einem Punkt kommt in meinem Falle war es super schön, weil sie es halt total respektiert haben und mich dementsprechend auch voll viel machen lassen haben. Andernfalls ist natürlich dann wiederum schwierig, wenn du sagst, du möchtest jetzt deine eigene Sache umsetzen und am Ende sitzt halt immer noch einer über dir, der dann sagt nein, wir machen es jetzt anders. Und genau das wiederum war dann - am Ende bei JK\_Company meistens oder auch eigentlich der Hauptpunkt, warum ich dann irgendwann gesagt habe, ich möchte hier weg. Das war schon, bevor die dann insolvent gegangen sind. Aber man weiß ja, Kündigungsfristen und so weiter - bist eben meistens ein bisschen länger in diesem Unternehmen als du dann willst - das eben ganz bestimmte Projekte und Entscheidungen, die ich größtenteils selbst vorangetrieben habe, am Ende mir dann genommen wurden. Also das hört sich jetzt so harsch an, aber dass du halt Dinge entwickelst und tust und sie dahinter stellst und halt wirklich alles von morgens bis abends durchplanst und dann am Ende gibt es dann irgendeine Art Demo und dann wird halt nur dran rum bemängelt und gesagt, yo nee, wir machen das andersrum und du kriegst dieses Gefühl von ich habe jetzt gerade ein ganzes Quartal umsonst gearbeitet, weil es halt komplett anders gemacht wird. Das heißt, da war eine gewisse Miskommunikation, die mir wirklich nicht gefallen hat und das hat mich dann wiederum sehr, sehr stark dazu animiert, mich hinzusetzen und mir mal zu überlegen okay, was müsste ich noch tun zum jetzigen Zeitpunkt, um das Ganze letztlich auch selber schaffen zu können? Und das Einzige, worauf ich drauf gekommen bin, war jetzt nicht so okay mir fehlen Skills in der Buchführung, mir fehlen Skills hier, ich habe keine Ahnung, wie ich eine Person einstelle. Das Einzige war, ich muss zum Notar gehen und eine Firma anmelden. So, also ist der Schritt für mich dann zu sagen, ich möchte mich jetzt

selbstständig machen, war doch relativ einfach und kam doch sehr natürlich dann, nachdem halt JK\_Company letztlich auch so sein Ende gefunden hat. Für mich aber persönlich schon, während ich dort noch angestellt war, eigentlich sicher war, dass ich danach mich nicht weiter nach Jobs umgucken möchte, sondern versuchen möchte, in meinem Stadium jetzt gerade und ohne viel Abhängigkeiten letztlich das Ganze selbst zu probieren.

AK: Top. Dabei kam auch schon so ein bisschen raus - aber trotzdem noch mal die bestätigende Frage - du hast Projekte selber vorangetrieben und du hast dich viel hingesezt, auch viel geblutet für's Unternehmen? Am Anfang war es ja Werkstudent, sprich klassischer 20 Stunden Vertrag, später dann in der Festanstellung wahrscheinlich auch ein klassischer 40 Stunden Vertrag. Aber wie oft ging es darüber hinaus und in die Extrameile?

JK: Oft. Also ich habe im - also man muss da glaube ich nochmal unterscheiden - Werkstudent ist ja so, dass man, sagen wir mal, auf 20 Stunden gedrosselt. Allerdings, das ist glaube ich, ein Schnitt im gesamten Jahr, weil du darfst ja beispielsweise in den Semesterferien mehr arbeiten. Das habe ich auch getan. Also da habe ich mich schon fast als Vollzeit Position irgendwo wiedergetroffen, manchmal in der ganzen Woche. Und ich würde mal sagen, je mehr und je mehr die Verantwortung und später dann auch nach dem Werkstudent Job, also in der Festanstellung eben gewachsen sind und natürlich auch nachdem dann das Team sich radikal verkleinert hat, gab es extrem viele Wochen, wo ich nicht unter 60-70 Stunden wieder rausgekommen bin und da halt auch wirklich am Wochenende Dinge durchgesetzt habe, weil ich das Gefühl hatte, das war jetzt notwendig. Ich allerdings nie und das ist auch wichtig zu betonen in dieser Zeit das Gefühl hatte, dass ich jetzt irgendwie hart an einem Burnout arbeite, sondern es hat mir halt wirklich Spaß gemacht. Man hat zwar immer sehr viel neue Dinge, die man und neue Skills, die man letztlich irgendwie lernen konnte währenddessen, zu denen ich vielleicht vorher keinen Zugang gehabt hätte. Aber es ist oft drüber hinausgegangen, sehr oft darüber hinausgegangen. Ich glaube, das ist jedem klar, der arbeitet, dass das kein, kein fixes Arbeiten so ist, von 9 bis 5, und dann kannst du da gehen, sondern da wird schon erwartet, dass du ja die Extrameile gehst.

AK: Was denkst du, ist da so der Hauptgrund dafür, dass du da öfter in die Extrameile gegangen bist?

JK: Ich glaube anfangs ich persönlich, weil ich einfach Lust hatte, mehr zu machen. Einfach das Ganze vielleicht auch so wie so ein bisschen wie so ein Spiel angesehen, wo man so einfach sich so durch Levels durcharbeiten kann und das ganze halt irgendwo so annimmt als - man kann immer mehr machen und ich habe halt gesehen, okay, hier kann man noch was machen, da kann man auch was machen und das hat sich halt irgendwann ein bisschen hochgeschaukelt. Ja, und ich würde sagen, im Nachgang dann natürlich, nachdem Leute gesehen haben, dass ich bereit bin, die extra Meile zu gehen, wurde das dementsprechend natürlich auch ein bisschen ausgenutzt. Das will ich jetzt auch nicht unter den Tisch kehren. Aber das ist was, wo ich jetzt persönlich und jetzt ich selbst als Chef mir so denke ich setzt es eigentlich voraus, dass Leute, wenn sie am Anfang in dem Unternehmen mitarbeiten, mehr tun, als wenn du in ein Unternehmen kommst, nur irgendwie schon 100 Leute über dir hast. Gleichzeitig dementsprechend natürlich aber auch um so ein bisschen die Grenzen auszutesten, wie viel kann jemand überhaupt machen? Weil es hat natürlich auch eine strukturelle und eine strategische Planung. Aber ich würde sagen, der Hauptgrund, warum das so war, war einfach meine Passion zu diesem Thema. Und das hat mir keiner vorgeschrieben. Ich habe es selber gemacht.

AK: In welcher Art und Weise oder wie eng hast du mit dem Gründerteam zusammengearbeitet? Wie oft habt ihr kommuniziert? Was waren so die, die Aufgaben, die ihr euch geteilt habt, an denen vielleicht sogar zusammengearbeitet habt?

JK: Also ich differenziere das jetzt noch mal zwischen Werkstudent und Festanstellung, weil das hat einen sehr sehr großen Unterschied gemacht. Als Werkstudent war ich in erster Linie da, um den Kontakt zu den Kunden zu halten, zu pflegen, sowas wie Menüs einzutippen oder auch eben zu den Restaurants hinzufahren und die zu schulen, denen zu zeigen, wie funktioniert das Ganze, das Ganze aufzubauen, die ganze Hardware aufzusetzen. Und so weiter und so fort. Das heißt, 15 von 20 Stunden die Woche war ich nicht im Büro, sondern ich war eigentlich nur die ganze Zeit auf Achse hin und her gefahren und hab dementsprechend natürlich nicht so ein enges Verhältnis oder so ein enges Arbeitsverhältnis mit den Gründern gehabt. Das war vorher in dem Projektstudium beispielsweise noch mal anders, weil halt dort einfach keine anderen gab. Das heißt, es gab mehr oder weniger nur mich und ein paar andere Projektstudenten und halt die Gründer und du saßt halt in einem Raum irgendwo im LMU Entrepreneurship Center auf 15 Quadratmetern. Das hast du andauernd mit denen gesprochen und dann im Werkstudent Job einfach aufgrund dessen, was ich gemacht habe wurde das deutlich weniger. Und dann



hinten heraus nach der Festanstellung - eigentlich tägliche Meetings mit denen gehabt. Also das glaube ich ist aber jetzt nicht, weil die sich nicht mehr oder weniger um die Kommunikation gekümmert haben, sondern die waren immer super ansprechbar, erreichbar und waren auch immer bereit zu helfen, in jeglicher Hinsicht. Aber es hat glaube ich sehr stark davon ab. Das war sehr stark davon abhängig, in was für einem Bereich man eben gearbeitet hat. Und nachdem ich eben von diesen Kunden Customer Success, Sales und so weiter in die Produkt Schiene gewechselt bin, hatte ich natürlich viel mehr erstens mit Entwicklern zu tun, die natürlich stationär in den meisten Fällen irgendwo im Büro sitzen und ich hatte maßgeblichen Anteil daran, wohin das Produkt eben geht, dass es dann auf einmal eben einen Schritt, den meistens doch eher der Gründer entscheidet und deshalb ich in sehr engem Austausch mit denen stand in dem Sinne.

AK: Cool. Wir hatten es gerade auch von der Extrameile. Was würdest du sagen oder wie war so deine Wahrnehmung davon: Wie oft sind denn deine Gründer die Extrameile gegangen?

JK: Andauernd. Ich also vielleicht mal um drei. Also das interessante an JK\_Company und der Grund, warum ich auch sehr, sehr, sehr enthusiastisch an dieser ganzen Sache mitgearbeitet habe, war, weil ich gesehen habe, dass sich auf einmal drei Leute zusammenschließen, die alle mit einem sehr, sehr unterschiedlichen Background kommen. Also der eine hat das ganze gecodet, der andere hat sich um die Finanzierung und Sales gekümmert und der letzte hat den ganzen Operational und HR Bereich und so weiter gemacht. Und alle haben eben was anderes studiert. Der eine Informatik, der andere Psychologie und der dritte eben BWL. Also es lief ganz gut ineinander. Alle drei haben neben dem Masterstudium noch das CDTM gemacht und sie haben gegründet. Sei es, der eine hat zehn Stunden am Tag gearbeitet, ist danach noch vier Stunden in die Bib., hat seine Masterthesis gemacht und am Wochenende noch CDTM abgezogen. Also die sind nie unter 80 Stunden von irgendwas in die Woche heim gekommen. Der, der jetzige CEO, der hat jetzt glaube ich seit dreieinhalb oder vier Jahren das erste Mal länger als eine Woche mal Urlaub gehabt. Also das war das Paradebeispiel für die Extrameile gehen innerhalb dieser Jahre. Und da ist das ist auch teils – einem ist das zum Verhängnis geworden, der hatte wirklich einen krassen Burnout, der musste ein Jahr lang – ist der so in ein Retreat - ist er dann in Richtung von Südamerika gegangen, um auch so ein bisschen wieder sich selbst zu finden. Und da ist mir klar geworden, was das für ein Ausmaß annehmen kann, wenn man das nicht wirklich strukturiert, wenn man sich dem so hingibt und so sich da gehen lässt, dass du - dass es einfach alles abverlangt und mehr oder weniger dein gesamtes Soziales-

und Aktivitätenumfeld letztlich einfach komplett lässt und einfach eine Seite liegt. Und konzentrierst dich eben nur noch auf diesen Job.

AK: Hat dich - schreckt dich so was ab, so zu sehr in eine – also zu viel Power reinzustecken, jetzt in deine eigene Tätigkeit.

JK: [thinking] ist eine gute Frage. Ich glaube, es hat mich auf jeden Fall beeinflusst. Ich glaube, es hat mich nicht abgeschreckt, weil ich weiß, dass, [thinking] ich auch vor meiner Selbstständigkeit schon arbeitstechnisch ordentlich Grenzen ausgetestet habe und ich gemerkt habe für mich persönlich, dass wenn ich beispielsweise nicht mindestens sechs Stunden Schlaf bekomme, dass wenn ich nicht drei, vier mal die Woche Sport mache, mich meiner Passion der Musik hingeebe und ein soziales Umfeld pflege, meine Produktivität im Job einfach stark nachlässt. Das heißt, für mich persönlich kann ich mal eine Woche oder so was wirklich die Überstunden schüffeln und vollkommen ans Limit gehen. Allerdings wird es mir dann nichts mehr nützen, weil dann einfach meine Produktivität nachlässt, wenn ich dann nicht den Ausgleich finde. Bei denen war das ein bisschen anders, hatte oftmals das Gefühl, dass sie quasi nur für dieses Projekt halt leben. Dann ist es halt extrem schwierig oder extrem einfach, sich eigentlich darin zu verlieren. Und die Angst habe ich jetzt persönlich nicht, weil ich glaube, ich bin jetzt in dem, was ich gemacht habe, schon über den anstrengenden Berg: das ich brauche einen MVP, ich muss die Firma aufbauen, ich muss Entwickler finden, ich muss größtenteils auch Investoren finden. Bin ich schon drüber hinaus und hab jetzt schon Leute, die mir zuarbeiten. Und das merke ich halt, dass es definitiv das Ganze um einiges erleichtert. Also wie gesagt, abgeschreckt hat es mich nicht, aber es hat mir auf jeden Fall gezeigt, was im Rahmen des Möglichen ist und mir deshalb vielleicht auch noch mal ein bisschen diese Attitüde dem Ganzen gegenüber bestätigt zu sagen okay, so viel. Und dann ist auch gut, wenn man, wenn man ab neun oder zehn Uhr sein Handy auch mal ausschaltet und in der Ecke liegen lässt. Ansonsten bist du halt einfach andauernd erreichbar und findest einfach keine Ruhe mehr.

AK: Denkst du so grundsätzlich, dass dich das dich persönlich mitgezogen hat, dadurch, dass du gesehen hast okay, die Gründer, die geben Vollgas, die sind lange mit dabei und setzen sich lange hin. Bzw denkst du hätten die weniger gearbeitet, hättest du auch weniger gearbeitet?

JK: Eindeutig [nodding]. Also ich glaube diese Mentalität von ich verlasse als letztes das Büro. Das war schon sehr ausgeprägt in vielen Fällen. Wobei natürlich ich nicht weiß, was und wie

viel sie über das Büro auch noch zu Hause gearbeitet haben usw. Das ist natürlich dann immer was, was man nicht so mitbekommt. Aber ich glaube dadurch, dass das Ganze, obwohl es so ein Early Stage Startup plötzlich war schon sehr - nicht eingefahrene Struktur, aber schon eine sehr gut durchgeplante Wochen Struktur letztlich hatte - mit Kick-off Meetings, Scrum-Zyklen, Reviews, so daily Standups - Du hattest bestimmte Kommunikationsverläufe, du hattest so Salesforce Programme. Also das war zwar schon relativ professionell aufgesetzt, allerdings halt alles nur in einem sehr sehr kleinen Rahmen, das heißt die waren sehr stark hinterher, dass das Ganze funktioniert und haben natürlich eine Art Drive an den Tag gelegt, den viele so in ihrem ganzen Leben niemals an den Tag legen werden [emphasized]. Und das hat auf jeden Fall gezogen, vor allem, weil sie auch sehr, sehr viel Zeit in das Recruiting gesteckt haben. Also das kann man wirklich, wirklich sagen. Ich glaube wir hatten, nachdem dann die Seed Series durch war und endlich mal Geld da war, um wirklich bessere Leute auch einzustellen oder – was heißt bessere Leute? - aber sich halt nicht mehr nur noch auf drei monatige Projektstudenten verlassen zu müssen. Ähm, weiß ich nicht. Wir haben 2000 Bewerbungen gekriegt, davon sind fünf Leute eingestellt worden. Also dass es halt - den Funnel, den die da durchlaufen haben und du hattest da ziemliche Hochkaräter dort auch sitzen mit Arbeitserfahrung und und und und und. Das hat natürlich auch noch mal gepusht, dass es halt nicht nur ein Haufen von Studenten waren, sondern irgendwann auch Leute, von denen du in jeglicher Hinsicht tagtäglich was lernen konntest. Und wenn du siehst, dass die so einen Drive an den Tag legen, dann legst du halt auch so einen Drive an den Tag, weil du willst halt eben nicht die Person sein, die dann dort den Lazy Boy spielt und nichts auf die Kette kriegt, sondern willst natürlich irgendwo auch ein bisschen Ansehen bekommen von denen, die dann über dir stehen und ähm, ja, genau.

AK: Cool. So, Aufwand ist das Eine, Leidenschaft das Andere. In diesem ganzen Setting, wo die so auf die Extrameile gegangen sind, wie leidenschaftlich oder wie, wie sehr haben die denn ihre Leidenschaft zeigen können? Übers Produkt, über die ganze Tätigkeit an sich? Wie würdest du das einschätzen?

JK: Also ich glaube, die Leidenschaft oder sagen wir mal so, wir haben - natürlich, wenn man jetzt überlegt - wir haben eine App geschrieben, mit der man in der Gastronomie bestellen bezahlen kann, Vorbestellungen machen kann, irgendwie so eine Art Tisch Check-In hat. Und das haben wir natürlich ausgenutzt. Also wir sind fast jeden Mittag irgendwie mit denen zusammen in unsere Partner Restaurants auch essen gegangen, haben letztlich unser eigenes Produkt oder waren im besten Falle der meist nutzende User unseres eigenen Produktes. Und

das hat natürlich gezeigt, dass die nicht nur daran interessiert sind, hier jetzt ein paar Millionen einzustreichen und das Ganze wieder zu verkaufen, sondern dass ihnen auch was daran liegt, ihr eigenes Produkt selbst immer und immer wieder zu testen, um dann eben auch sich in diese Position eines Nutzers und eines eines eines Kunden und eines Gastronomen zu versetzen. Das heißt die Leidenschaft dahinter, über das Arbeiten hinaus, sondern einfach nur an der Vision zu arbeiten. Eine bis jetzt sehr gering digitalisierte Branche, was die Gastronomie ja ist. Also de facto sind die in den Neunzigern hängen geblieben, was die meisten Kassensysteme betrifft. Ja, soll als eine Art Exempel voranzugehen und zu zeigen, dass es mit gewissen Tweaks und Perks eben dann doch ganz, ganz, ganz einfach ist, so eine Gastronomie oder so eine, eine Branche letztlich Stück für Stück irgendwo auch an diese Digitalisierung heran zu führen und den Gastronomen eben die Vorteile von solchen Dingen weiß zu machen und zu zeigen. Also Leidenschaft war da sehr, sehr prägend auf jeden Fall.

AK: Glaubst du persönlich, dass diese gesamte Wahrnehmung von - Ich sehe, wie meine Gründer die Extrameile gehen. Ich sehe, wie leidenschaftlich meine Gründer für ihr Produkt sind, dass sie das jeden Tag ausleben etc. - dass das einen Effekt auf dich hat und wenn ja, in wie fern?

JK: Ja, es hat auf jeden Fall einen Effekt auf mich. Ich würde mal sagen, der größte Effekt letztlich ist für mich persönlich gewesen zu sehen, mit was für einer Leidenschaft man an etwas arbeiten kann und in das es gar nicht so weit entfernt ist, so etwas selbst haben zu können. Und ich glaube, das war ein sehr entscheidender Faktor, zu sagen, auch wenn vieles schief gelaufen ist, halt einfach nur da jemanden dabei zu beobachten, wie man so was dann ausmerzt, zu sagen, egal was da einem zugeschmissen wird, irgendwie schafft man es schon. Und das hatte einen immensen Einfluss darauf für mich, zum jetzigen Zeitpunkt überhaupt hier stehen zu können und zu sagen: Ich fühl mich bereit, so was selber zu tun. Wäre ich nicht vier, fünf Jahre bei diesem Unternehmen gewesen und hätte diese diese Achterbahnfahrt an Gefühlen und an Ups und Downs und Team Mitglieder verlieren und Investitionen bekommen und so weiter, und in vier verschiedenen Bereichen gearbeitet zu haben nicht mitgenommen, würde ich heute nicht an diesem Punkt stehen, wo ich sage, ich bin in irgendeiner Form - würde ich mich dazu bereit fühlen oder imstande fühlen - eine Firma zu führen. Auf keinen Fall.

AK: Du hast es vorhin auch kurz erwähnt. Es ging darum, dass du so intensiv auch am Produkt gearbeitet hast. Irgendwann kam dann der Hut vom Gründer, der gemeint hat: Okay, ab jetzt

entscheide ich und das entscheidest nicht mehr du. Was ist das für ein Moment? Bzw. welchen Effekt hatte dieser Moment im Hinblick auf deine persönliche unternehmerische Laufbahn? War das so ein Ding, wo du sagst okay, ich arbeite jetzt am Produkt, aber wenn es jetzt meine Produkt wäre, könnte ich die Entscheidungen treffen und ich hätte extrem Bock drauf.

JK: Also persönlich muss ich sagen, das war jetzt nicht – kann man jetzt nicht als Zeitpunkt irgendwo festsetzen, wo das passiert ist und ab dem habe ich dann gesagt, ja, ich will jetzt die Möglichkeit haben, das selbst umzusetzen. Sondern ich glaube, es war so über den Zeitraum von wahrscheinlich Anfang - Ende 2021, Anfang 2022. Also mehr oder weniger das letzte halbe Jahr, was ich dort gearbeitet habe, ist mir mehr und mehr und mehr aufgefallen, dass ich mittlerweile eine Expertise in der Produkt Planung oder in der Produktentwicklung auch entwickelt habe, die vielleicht auch die meines Gründers zeitweise übersteigt. Und das ist an sich auch gar kein Problem, weil ich glaube, dass man sich auf bestimmte Dinge fokussieren musste. Und sein Fokus lag halt auch nie wirklich in dem Sinne an der technischen Umsetzung und an dem Produkt, sondern sein Fokus war halt immer zu sagen, ich versuche Investoren zu finden, ich versuche das Ganze zu verkaufen. Und spätestens da hat sich dann eine Kluft geöffnet im Sinne von - Ich war der Meinung, Produkt ist nicht fertig und wir müssen eine ganze Menge aussortieren und müssen das Ganze viel strukturierter und mehr als Fokus aufsetzen. Für ihn war das Ganze fertig und wir müssen es jetzt groß vermarkten und Investoren reinholen. Und da hat sich dann in vielerlei Hinsicht so das Mindset geändert, wo ich dann eben gesehen habe, wie er – wir ziehen nicht mehr so ganz am selben Strang. Und dann gab es bestimmte Konversationen, bestimmte Sprints, bestimmte Projektdefinitionen und dann eben am Ende auch bestimmte Umsetzungsentscheidungen, die halt sowohl gegen die Entscheidung des Teams als auch gegen meine Entscheidung als auch letztlich gegen - naja Markt Entscheidungen - Also ich meine, du schaust dir den Markt an und schaust, was könnten die brauchen. In unserem Fall Gastronomen und redet mit denen, was kann euch da irgendwo in der Form helfen. Allerdings kam da sehr schnell dann das Verständnis auch von Ich habe eine Ahnung, wie das funktioniert und so wird es jetzt durchgesetzt. Allerdings hat es nie wirklich die Realität widerspiegelt. Und nicht die ganze Zeit, weil ansonsten wären wir nicht bis dahin gekommen. Allerdings hat sich am Ende dann doch schnell herauskristallisiert, dass viele Expertisen im Team und viele Gedanken im Team vor allem über das Thema Produkt. So ein bisschen die Erwartungshaltung und [thinking] das Wissen von dem Gründer überstiegen hat. Und da kam für mich persönlich dann der Anreiz zu sagen okay, wenn ich jetzt in der Lage bin, das selbst zu entscheiden. Erstens, was ich anders mache, ist ich werde nich irgendwie

sturköpfig meiner eigenen Idee hinterherrennen, nur weil ich denke, es ist eine gute Idee. Alles sollte man in irgendeiner Form challengen. Deswegen bin ich auch sehr froh, andere Leute im Team zu haben, denen ich nicht andauernd irgendwie den Ball zu spiele, damit ich da Feedback zu bekomme. Allerdings eben zu sagen, wenn man sich auf etwas committed hat, das halt auch durchzuziehen und nicht halt in der letzten Sekunde irgendwie eine 180 Grad Wende in die andere Richtung zu machen. Ohne Grund [laughing]. Und das würde ich sagen, hat dann war dann ein weiterer Indikator dafür, mich zu sagen okay, wenn ich schon in der Lage bin, gezieltere und bessere Entscheidungen für das Produkt zu treffen und jetzt nicht mehr in der Lage bin, diese Entscheidungen wirklich umzusetzen, dann ist wiederum das Einzige, was mir selbst im Weg steht, einfach nur eine Anstellung. In diesem Sinne, dass wenn ich selber meine Entscheidungen treffen könnte, ich dazu imstande wäre, es zu tun und es de facto auch tue.

AK: Cool. Du hast ja von deiner ganzen Erzählung her jetzt auch quasi das Produkt in einem sehr frühen Stadium selbst mitentwickelt, selbst daran gearbeitet, auch was ja an sich auch schon eine unternehmerische Tätigkeit ist, so ein Produkt zu entwickeln. So wie ich es wahrnehme, hast du auch mit viel, viel Herzblut, viel Leidenschaft auch viel Aufwand reingesteckt. Denkst du, dass die denn quasi den Aufwand, den du reingesteckt hast, in diese Produktentwicklung, dass das noch mal das Feuer entzündet hat für deine Entrepreneurial Passion?

JK: Ja auf jeden Fall. Also ich glaube, es war nicht nur Produkt, es war sicherlich viele verschiedene Aufgaben, wo letztlich irgendwann Verantwortung getragen wurde oder so im Hinterkopf hattest. Okay, du sitzt hier nicht in der großen Firma und wenn du jetzt etwas tust und das verkackst dann passiert der Fehler mal. Ich meine, Fehler können immer passieren. Allerdings in diesem Stadium - und wenn du in so einem Unternehmen bist, hat das deutlich gravierende Auswirkungen. Und letztlich bist du halt die Person, die dann vielleicht auch mal so ein gesamtes Topic halt owned und da gibt es dann niemanden anderen, dem ich die Schuld zuschieben kann. Also wenn ich es verkacke, dann bin ich auch die Person, die es irgendwo wieder geradebiegen muss. Persönlich würde ich sagen, dass diese Entrepreneurial Passion definitiv gestiegen ist durch diese Verantwortung, die ich im Produktbereich bekommen habe. Jetzt muss ich noch mal kurz. Kannst du deine Frage nochmal kurz wiederholen? Ich bin jetzt kurz im Gedanken stecken geblieben.

AK: Alles gut. Quasi die Brücke ob der Aufwand, den du reingesteckt hast in diese unternehmerische Tätigkeit, die du ja mit ausgeführt hast in dem Unternehmen - Ob das noch mal deine, deine Passion geboosted hat? Allein dadurch, dass du Aufwand reingesteckt, weißt du?

JK: Ja. Also, ich glaube, der Aufwand war signifikant und hat einen sehr, sehr großen Einfluss darauf gehabt, weil ich gesehen habe, dass, sobald ich persönlich diesen Aufwand investiere, auch beispielsweise - vielleicht um mal ein Beispiel zu geben - wir hatten irgendwann kein Geld mehr, um uns einen Inhouse-Designer zu leisten. Und ich bin persönlich für sehr kreative Personen, ich wollte schon immer mal lernen mit Photoshop oder Figma oder so was so was designen kann. Also habe ich mich hingesezt und habe außerhalb der Arbeitszeiten mir Tutorials reingezogen, hab eigene Projekte nebenbei irgendwo gemacht, um darin besser zu werden, bis ich irgendwann das komplette In-App-Design selbst übernommen habe. Das heißt letztlich den Aufwand, den ich da reingesteckt hat für diese Firma hat mir aber im Nachgang natürlich dahingehend viel geholfen, als dass ich jetzt ohne Weiteres mir einen Prototypen für meine App selbst entwickeln konnte, ohne dass ich eine einzige Zeile Code dafür schreiben müsste. Also die diese Möglichkeit, so etwas dort zu lernen oder zu umzusetzen und letztlich irgendwo auch zu manifestieren und richtig zu zelebrieren, dass man so was kann. Man hat natürlich das Unternehmen insofern extrem gut in die Karten gespielt, weil ich halt nicht mehr nur noch für die eine Sache zuständig war, sondern auch noch viele andere Sachen zuständig. Hat mir aber auch unfassbar gut haben die Karten gespielt, weil ich das Gefühl habe, dass ich in diesen zwei Jahren nicht nur Vollzeit gearbeitet habe, sondern auch so Teil-Studien eigentlich nebenbei belegt habe. Also egal ob das jetzt so ein Designkurs war. Ich habe ein Jahr lang so eine Art Führungskurs gemacht: wie spricht man mit Leuten richtig? Wie baut man ein Team auf? Und so weiter. Nebenbei das wurde von dem Unternehmen zeitig auch mitfinanziert. Das heißt, das sind alles Dinge, die letztlich extra Aufwand für mich waren, die ich in das Unternehmen gegeben habe, die mir wiederum später - und zwar später, heißt jetzt quasi - unfassbar gut in die Karten spielen.

AK: Top. Ich wäre tatsächlich durch. Ich glaube, ich habe alles. Gibts irgendwie von deiner Seite noch? Oder fällt dir noch irgendwas ein, was relevant wäre zu dem ganzen Thema, worüber ich dich vielleicht noch nicht gefragt habe, aber trotzdem passen würde?

JK: Lass mal kurz überlegen. Also jetzt, so ganz konkret fällt mir nichts ein. Ich glaube vielleicht noch mal so die Quintessenz aus dem Ganzen zusammengefasst, warum ich persönlich so diese Entscheidung getroffen habe zu sagen ich bin bereit, das selbst zu tun. War tatsächlich der - ich würde das mal nennen - sowie ein Steig und Sinkflug von dem, was die Gründer selbst durchgemacht haben. Also ich glaube, wenn alles perfekt in diesem Unternehmen damals gelaufen wäre und eine weitere Finanzierung gekommen wäre und und und. Dann wäre ich, glaube ich, persönlich an dem Punkt gewesen, wo ich gesagt hätte okay, also warum soll ich jetzt eine eigene Firma gründen, wenn ich mehr oder weniger eine Art Blankoscheck in dieser Firma habe und tun und lassen kann, was ich will, weil ich, weil sie mir vertrauen und ich hier investieren kann und darüber hinaus gesagt, ich auch mehr oder ein bisschen mehr Anteile an diese Firma auch hatte. Das heißt, es war jetzt nicht alles nur umsonst. Wenn allerdings irgendwann nicht dieser Crash gekommen wäre und ich auch irgendwo mal die nicht so schöne Seite von diesem Ganzen kennengelernt hätte und gemerkt hätte und kennengelernt hätte, wie anstrengend es sein kann, durch so eine Krise durch zu manövrieren. Nicht nur als Mitarbeiter, sondern dann eben noch viel, viel, viel intensiver als jemand oder jemandem dabei zuzugucken, für den es um was geht, der Investoren gegenüber eine Verantwortung trägt, der Mitarbeitern gegenüber eine Verantwortung trägt und natürlich sich selbst und dem Unternehmen generell eine Verantwortung trägt. Wäre dieser Kontrast zwischen super krasser Erfolg und super unterirdische Absturz nicht irgendwann zusammengekommen, glaube ich, wäre ich jetzt nicht an dem Punkt, wo ich sage ich fühle mich imstande, das zu tun. Das heißt, diese Brücke, diese Connection, zwischen dem, was ich mit den Gründern hatte, [thinking] war jetzt im Nachgang natürlich sehr schade, dass es nicht funktioniert hat, war aber maßgeblich und ausschlaggebend für meine Entscheidung zu sagen Ich werde jetzt selber gründen.

AK: Perfekt. Danke.

JK: Gerne, gerne.

AK: Ich drücke nochmal auf den roten Knopf.



## Interview with LL – Transcript

Date and Time: 17.09.2022, 10:10

Duration: 37 Minutes

Setting: Videocall

AK: [Short small talk about setup]

AK: Perfekt. Okay. Ähm, genau. Wir kennen uns ja schon. Aber noch mal so für die Kamera wäre es vielleicht ganz gut, wenn du dich in Kürze selbst vorstellen könntest und dabei so etwas mehr im Detail darauf eingehen könntest: Auf deine praktischen Erfahrungen beim Arbeiten. Start ups bitte.

LL: Ja super gerne. Also ich bin jetzt 25 Jahre alt. Damals, angefangen vom Studium in Frankfurt im Bachelor im Bereich Finance & Management, wusste eigentlich schon immer seit der Schulzeit, dass ich irgendwann mal unternehmerisch aktiv werden will und dementsprechend das Studium ausgesucht und halt schon sehr früh dann versucht Erfahrungen zu sammeln und war bei Banken auch bei Startups hier in Berlin um da reinzuschnuppern wie das funktioniert, und zu gucken, ob das was für mich ist. Hab dann gemerkt, dass es vielleicht in einem Startup nach der Uni, nach so einem unteren Level anzufangen, vielleicht nicht der beste Weg ist. Denn damals hab ich die Alternativen angeschaut natürlich Unternehmensberatung zu machen für diese klassischen eins zwei Jahre. Hatte dann auch ein Angebot gehabt, hätte es fast angenommen, habe dann aber gedacht, das ist eigentlich nicht das, was du machen willst. Das ist nicht relateable zu Entrepreneurship. Ja, habe mich dann dazu entschieden noch meinen Master zu machen und mich noch ein bisschen mehr in diese VC-Startup Richtung zu entwickeln. Hatte dann damals auch parallel ein Jobangebot im Venture Capital Bereich in München bei einem großen europäischen Fonds und habe dann zugesagt, bin nach München gegangen und habe mich dann für die für den Master an der TU München entschieden. Aus verschiedenen Gründen, unter anderem eben wegen diesem ganzen entrepreneurial Umfeld, dass es gibt eben CDTM diese ganzen Sachen. Und ja dann die zwei Jahre München gemacht und zwei Jahre parallel auch noch mal den Job gewechselt zu einem anderen VC, war dann da jetzt anderthalb Jahre bei Picus Capital. Was super spannend war weil die neben diesen Early Stage Investments natürlich auch mit den Gründen halt in die Ideation

gehen und zusammen mit denen entwickeln und dann den ganzen Tag dieses Zero-To-One in dieser Phase mit erlebst und die Ideen validierst. Und es ist ja quasi nicht... more entrepreneurial gibt's quasi nicht und hatte dann auch tatsächlich mit denen überlegt im letzten Sommer, als mein Studium dann fertig war, ja was zu gründen und die hätten da auch noch investiert. Waren damals also zwei Mitgründer und haben uns dann ein halbes Jahr lang Ideen angeschaut und so, aber aus verschiedenen Gründen am Ende dann erst mal gesagt lass es noch mal irgendwann 1-2 Jahre aufschieben damit jeder auch schon wieder eine neue Erfahrung sammeln kann. Und dann habe ich mich – lange Rede kurzer Sinn - dazu entschlossen das ja die nächst beste Option zu lernen, wie man eben mal erfolgreiche ein Unternehmen aufbaut. Auch das ist tatsächlich in einem relativ Early Stage Unternehmen so nah wie möglich mit den Gründern zusammenzuarbeiten. Für einen gewissen Zeitraum kann man halt alles sehen von den lernen und dann später selber machen. Hab dann mit 20-25 Gründerteams gesprochen querbeet von München, Berlin, London nach Frankfurt. Also hab viele Intros bekommen von den ganzen VCs und habe dann mich am Ende hier für LL\_Company entschieden, wo ich jetzt bin, aus verschiedenen Gründen. Also ich hatte da so meine 4-5 Kriterien kann da näher erklären wenn das von Interesse ist. Aber ja, bin da jetzt quasi seit Anfang des Jahres, als Chief of Staff. Was im Endeffekt die Rolle ist, in der du quasi wie die Art rechte Hand von den Gründern bist, bist du der auch Sparringpartner oder strategische Ressource und kannst dann immer wie so eine Art Feuerwehrmann dann in die einzelnen Teams und Departments rein um da eben zu helfen und mit denen dann auch mit dem Management da zusammenzuarbeiten. Genau das ist super spannend. Hab jetzt wie gesagt dann auch ein eigenes Thema bekommen und auch das People Team nach einem halben Jahr was ich dann jetzt aber wieder abgebe. Aber da hat sich auch schon in jungen Jahren viel Personal Erfahrung gesammelt und da bin ich jetzt mal gucken, wie es weitergeht.

AK: Perfekt. Danke dir. Also ich würde gern zu Beginn so ein bisschen über deine persönliche Entrepreneurial Passion sprechen. Klingt ja bei dir auch so, dass du einen sehr hohen initialen Drive mitbringst für die ganze Thematik. Ich meine auch so hast du ja gemeint, von Anfang an so, du hast den unternehmerischen Geist. Wie hat sich, wie hat sich diese Passion bei dir entwickelt über die Zeit, sprich irgendwie über den über dem Studium hinaus bis zu dem zu dem Moment, wo du selber den Gründungsversuch gewagt hast und jetzt auch in dem in der Phase wo du jetzt bist?

LL: Ja klar. Im Grunde hat das damals schon in der Schule angefangen. Ohne ins Detail zu gehen. Ich habe immer so seit ich 13 bin Zeitungen ausgetragen, irgendwelche Sachen gehandelt online, aus China irgendwelche Handyhüllen importiert und dann ja in der Schule verkauft usw. Das hat schon früher angefangen, war mir aber dann klar nach der Schule, - ich war auch ein Einserschüler sagen wir mal - was auf jeden Fall sinnvoll ist, zu studieren und daraus zu lernen. Weil wenn du irgendwie die erfolgreichen Unternehmer anguckst, haben die meisten heutzutage auch studiert und es war für mich dann ganz klar. Muss dann aber sagen, dass im Bachelor so in dieser Business School – das war schon gut – hat aber einen auch so ein bisschen abgelenkt. Da wird dir immer eingetrichtert du musst hier Investmentbanking oder Unternehmensberatung machen, was natürlich auch super spannende Karrierepfade sind usw. und viele Unternehmer haben ja den Background. Hab das dann alles ausprobiert, aber es bei mir nicht so richtig zielführend. Da habe ich viel ausprobiert und am Ende dann aber gemerkt, dass hat alles eigentlich nichts im Kern damit zu tun, ein Unternehmen aufzubauen. Und hab dann quasi mit der Entscheidung zum Master und auch mit der Erfahrung in in dem einen Startup aus dem Bachelor dann gesagt, ich muss jetzt ganz konkret einfach die Sachen machen, direkt darauf einzahlen, die direkt damit related sind und selber so ein Ding aufzubauen oder halt, in einem mitzuarbeiten, relativ nah an den Gründern dran. Und dann habe ich quasi ab Ende Bachelor halt so den Weg ein bisschen geebnet, um halt nach der Uni direkt schon in eine relativ hohe Position einzusteigen und dann auch diesen Draht zu den Gründern dann zu haben. Und das hat ganz gut geklappt, glaube ich, bisher.

AK: Hat die hat die Phase, als du selber probiert hast, was eigenes aufzubauen, da während des Studiums und so nicht geklappt hat, hat das was quasi runtergezogen in deiner Passion fürs ganze Gründerwesen?

LL: [thinking] Nein, ich glaube, so als Gründer oder einer der es vielleicht mal werden will braucht man auf jeden Fall das richtige Mindset, so Growthmindset, für mich im Nachhinein war das halt alles super wertvolle Lernerfahrung. Also auch im Bachelor habe ich schon Sachen ausprobiert. Klar ist es immer blöd, wenn das dann halt nicht funktioniert oder nicht so, wie man sich vorstellt. Aber das ist dann eher so, dass du dann weiß okay, da ist halt noch nicht gepasst, ich muss noch lernen. Und dann weißt du, du kannst dann arbeiten. Und ja, es macht ja jede Erfahrung, macht einen nur irgendwie weiser. Und weiß ich nicht bei Elon Musk oder so, hat das auch bestimmt schon beim ersten Mal nicht geklappt. Das dauert halt einfach. Kann auch sein, dass es zehn Mal nicht klappt. Da habe ich vielleicht irgendwann keine Lust mehr,

aber aktuell habe ich nach wie vor Lust, noch selber was machen. Muss aber auch dazu sagen, dass jetzt, wo ich quasi diese Real-Life Erfahrung habe, in diesem Startup und das hautnah miterlebe und auch in einer Führungsposition bin. Merkt man schon mehr, wie die Dinge dann in der Realität dann ablaufen. Das ist jetzt nicht anders – das wird ja immer glorifiziert so - so Gründersein ist irgendwie das Geilste der Welt. Das ist lange Zeit ein richtiger Knochenjob und bist halt immer derjenige, der die Verantwortung trägt, geradestehen muss für alles. Und das ist schon nicht ohne. Da hab ich schon ein bisschen mehr Respekt davor als vorher. Vorher war das eher so naiv. Aber nach wie vor hat mich das jetzt mal nicht davon abgebracht, auch selber mal was zu gründen. Klar ist die Frage willst du jetzt einen Venture Case bauen, wo du vielleicht viel Geld einsammelst, wo du halt so ein Rocketship baust, was du dann entweder gegen die Wand fliegst oder ins Weltall [smiling] oder gibt ja auch andere Formen von Unternehmertum. Aber das ist jetzt aktuell der Pfad, dieses high growth venture case mäßige. Und bisher fühle ich mich auf jeden Fall noch ganz wohl.

AK: Wenn wir. Wenn wir von heute aus irgendwie zehn, 15 Jahre in die Zukunft schauen. Hast du dann ein eigenes Unternehmen?

LL: Ja, mehrere! [smiling] Wenn es gut läuft.

AK: Perfekt. Also dann skippen wir die Timeline wieder zurück zu LL\_Company aktuell bei deinem Job. Wie würdest du das klassifizieren? Wahrscheinlich bist auf einem 40 Stunden Vertrag ganz normal natürlich. Aber was für ein Workload steckst du in der Realität rein? Wie hoch ist der Aufwand, den du deine Aufgaben steckst? Und wie oft geht es bei dir in die Extrameile?

LL: Ja deutlich mehr als 40 Stunden. Bei uns ist das halt so, bei uns ist halt sehr ergebnisorientiert. Da guckt jetzt keiner mal nachmittags, ob du um fünf eine Stunde weggehst oder mal jemanden zum Kaffee triffst. Also, du hast ja deine Projekte und deine Verantwortung. Klar habe ich auch eine super enge Rolle mit den Gründern und ein großes Vertrauensverhältnis. Also es fühlt sich für mich nicht an wie arbeiten. Es ist im Endeffekt – 24/7 bist du halt online. Ich mache auch teilweise Sachen am Wochenende, aber wenn man sich mal rein auf die Anzahl der Stunden etc. unter der Woche beziehen müsste. Dann würde ich mal sagen, im Schnitt ist es schon so morgens 8:30, 3/4 Stunde Mittagspause, abends noch mal eine Stunde, anderthalb bis irgendwie, sagen wir im Schnitt so 21, 22:00. Kam auch schon

länger vor. Dass du da mal 3 Uhr nachts und sogar am Wochenende mal durch arbeitest irgendwie. Aber das ist auch geil, weil oder schön [laughing], weil vorher war das halt in der Beratung. Da arbeitest du ja auch viel, aber da war das immer so eine Qual und jetzt ist das nicht. Es ist eine einnehmende Erfahrung und ich fühle mich ja selber hier auch beteiligt und ich fühle mich ja selber, als wäre das mein Unternehmen. Und dann machst du halt die Sachen einfach. Und das ist dann so eine Qual. Das Feuer das brennt auf jeden Fall. Nun ja, aber es ist natürlich mehr deutlich mehr Workload als 40 Stunden auch mental so von der Intensität und viel Stress und so.

AK: Du hast es ja auch schon ein paar Mal erwähnt. Du arbeitest eng mit den Gründern zusammen. Wie sieht da genauso die Kollaboration aus? Wie oft kommuniziert ihr miteinander und zu welchen Aufgaben arbeitet ihr zusammen?

LL: Also Kommunikation ist täglich und über Slack. Das kennst du ja bestimmt, oder? Über WhatsApp auch. Wir machen auch viel privat am Wochenende. Wenn du da mal zusammen trainieren gehst. Wir haben dann in der Woche über unsere ja zwei feste Meetings, wo wir auf jeden Fall sprechen. Das ist dann immer so weekly Meeting, wo wir dann den Fortschritt aus den einzelnen Aufgaben machen. Also was jetzt bei mir aktuell ja zweierlei Sachen sind. Ich bin ja eigentlich Chief of Staff. Die Rolle mache ich natürlich nach wie vor so noch, würde ich mal sagen, 50 %. Das sind dann so Themen okay, es steht irgendwie ein Investorenmeeting an. Wir haben viele verschiedene Sachen, wie jetzt zum Beispiel wo wir OPAs umsetzen oder neue Strategie definieren, dann unterstützt du halt da, da bist du super eng dabei und die anderen 50 % sind eben quasi dieses eine ist Department zu führen. Das People Department und ja da ist es dann ganz operativ mit den einzelnen Leuten da Meetings haben, zu gucken, dass wir die die richtigen Hires machen. Das reporte ich dann natürlich auch an die Gründer sehr eng. Genau das findet dann so zweimal die Woche dann statt.

AK: Hast du da hast auch eine gute Wahrnehmung dafür, was so was so die Aufgaben deiner Gründer angeht. Bist du da irgendwie involviert? Hast du dann Überblick darüber, woran die immer so arbeiten?

LL: Ja, auf jeden Fall. Also ich meine, bei uns sitzt im Endeffekt drei Gründer ein CTO, der ist so ein bisschen vielleicht vom Autoritätslevel jetzt nicht so ganz auf dem Level von den anderen beiden. Kümmert sich um diese ganzen Tech Product Sachen, aber die anderen beiden Gründer,

das sind so meine Chefs im Endeffekt. Die sind Co-CEOs dann und teilen sich halt die Aufgabenbereiche auf. Der eine ist eher so ein bisschen commercial orientiertes bewegt sich viel im Sales mit und dann ist es dann so, wenn zum Beispiel im einen Department jetzt gerade kein Head da ist, dann ist der halt quasi der Head, und arbeitet dann auch teilweise mit einzelnen Leuten zusammen und managed die. Bei dem anderen genauso. Der ist halt eher so auf den Marketing Product Teil fokussiert. Also die haben ja ich würd mal sagen so 30 % von deren Zeit ist so selber dann auch Leute managen auch eigene Teams dann, wenn wir da gerade kein Head haben. Und dann klar, viele Investorenarbeit, Fundraising, die vielen Calls das sind bestimmt auch nochmal 20 % von der Zeit oder 30 %. Und ansonsten sind sie halt super viel mit Hiring beschäftigt. Gerade so der Aufbau von dem von dem Management die hiren da gerade super seniore Leute rein. Das ist von dem Einen bestimmt 50 % der Zeit. Genau das zu den Aufgaben, eigentlich so ganz grob.

AK: Wie würdest du denn den Workload der Gründer einschätzen? Wie viel Arbeit stecken die in ihr Projekt rein, in ihr Baby rein?

LL: Hmm, das ist schwer zu sagen. Also bei uns ist ja so der Ansatz remote first. Die sind alle eigentlich selten im Office und ich sehe jetzt nicht jeden Tag, wie lange die dann da wirklich sitzen so, aber die sind schon, also auch erreichbar. Natürlich wenn ich die dann mal abends um zehn oder elf oder so anschreibe, dann kriege ich auch eine Antwort, aber es kann auch sein, dass der woanders sitzt. Aber die sind auf jeden Fall von 9 bis 19 und 20:00 schon so am Desk oder am Arbeiten, aber auch danach noch erreichbar und auch am Wochenende teilweise. Also die geben schon Gas. [thinking] Aber ich glaube auf einen gesunden Level und könnte noch ein bisschen mehr sein, könnte aber auch weniger sein. Da gibt es noch manche, die schlimmer oder noch krankhafter sind.

AK: Okay. So als Thema – wieder Entrepreneurial Passion - Wie würdest du das so bei deinen Gründern einschätzen? Wie leidenschaftlich arbeiten die am Unternehmen? Wie leidenschaftlich zeigen die sich? Wie kommunizieren sie ihre Leidenschaft? Was kannst du so zu dem Thema sagen?

LL: Ja gut. Also Leidenschaft ist ja immer so ein bisschen mit Emotionen verbunden, die man nach außen zeigt, die sind schon und machen das ja jetzt schon irgendwie. Also drei Jahre das Unternehmen waren ja auch vorher schon in so einer senioren Position in anderen Startups, die

sind schon sehr souverän. Dass die jetzt nicht, weiß ich nicht so Jordan Belfort mäßig. Jeden Morgen also Attacke und jetzt Angriff und die Emotionen so rauslassen und dann schon auch eher zurückhaltend souverän, aber klar und vermutlich wenn es um so strategischen Themen geht in den Diskussionen merkt man schon, dass den das halt wichtig ist. Auf jeden Fall dann. Ja. Ich glaube, sie zeigen die Leidenschaft jetzt nicht so oft nach außen. Und genau.

AK: Kannst du dich an ein Projekt oder eine Aufgabe erinnern, wo du quasi auch sehr eng mit dem Gründerteam gearbeitet hast? Wo es dann auch so extrem in die Overtime ging? Sehr sehr Energie raubend war aber trotzdem so, dass du da so mit Leidenschaft dran gearbeitet hast.

LL: Ja andauernd gerade das Projekt mit den Layoffs vor zwei Monaten. Das war super intensiv. Da habe ich zwei Wochen lang auch bis in die Nacht rein gearbeitet. Da waren die Gründer jetzt inhaltlich nicht so involviert. Mit denen hatte ich einmal am Tag ein Checkin und erzählt wie es läuft und was ich mache. Wir haben dann halt gesagt ja oder nein. Meistens ja. Zum Glück. [laughing] Und klar, auch wenn er jetzt so ein Boardmeeting ansteht also quartalsweise mit unseren Investoren über das Meeting. Ja, dann ist das ja ein, zwei Wochen vorher auch immer intensiv, weil du dann immer die ganzen Unterlagen vorbereiten musste. Also ja, da gab es jetzt schon drei, vier Projekte, wo das schon sehr intensiv war.

AK: Was ist so deine Einschätzung? Wie viel nimmst du von den Gründern mit? Wie viel kannst du von denen lernen? Und wie sieht das so on a daily basis aus quasi?

LL: Es ist schwierig zu sagen, es ist jetzt nicht so, dass ich quasi da irgendwie einmal die Woche mit dem so eine Learning Session hab und dann erklären sie mir irgendwas, sondern das ist eher so dadurch, dass du die Leute beobachtest: wie reden die in Meetings? Wie argumentieren die? Ach ja, wenn die mal was ausarbeiten. Unterlagen? Wie sieht das aus? Das Ergebnis durch Beobachten und zwischen den Zeilen was du so lernst. Das ist super schwer zu beziffern. Also ich lerne halt schon einmal viel durchs Beobachten, aber auch viel dadurch, dass ich wenig Erfahrung habe, und selber viele Sachen machen muss. Das ist halt einfach eine Learning by Doing hauptsächlich. Wer von den Gründern im Endeffekt außer so Kommunikation, Mindset, Denkweise, lerne ich jetzt direkt nicht so viel von denen, sondern eher durch den Job und die Rolle, die ich halt hab. Und die sagen auch ganz klar, das, was ich eigentlich ein bisschen anders sehe, sondern sie sagen halt, wir sind jetzt hier nicht dafür da, dich irgendwie auszubilden,

sondern du arbeitest für uns und dadurch lernst du halt. Aber wir sind hier jetzt nicht dein - Ja dazu verpflichtet, dich irgendwie zu mentoren. Da sind die schon auch knallhart.

AK: Ja, perfekt. Du hast gerade auch so das Beobachten angesprochen. So, wenn du sie beobachtest bei ihrer Arbeit, bei der Art und Weise, wie sie kommunizieren, was ziehst du da so konkret für dich raus? Und übernimmst du da was auch für deine eigene Arbeitsweise?

LL: Absolut. [thinking] Ich muss halt sagen vor allem in der Kommunikation und Argumentation. Wenn ich. Wenn ich dann halt irgendwie - den Sachverhalt ich hab ein Problem mit irgendjemandem oder will irgendwas beibringen, das sind ja oft auch so kritische Sachen, dass du halt oft jemandem sagen muss nein du kannst jetzt nicht irgendwie das Tool benutzen oder kaufen oder du kannst jetzt nicht dich weiter bilden für X.000 € und ich bin dann schon noch klar nicht so souverän und auch unerfahren und bin dann auch oft impulsiv. Und dann spreche ich auch mit ihnen über die Situation konkret. Und dann sagen die mir gerade, wie die in der Situation, wie sie das argumentieren würden – das ist halt superspannend, weil das dann im Endeffekt - Das löst das Problem aber auch ganz gut, sodass die andere Person halt nicht irgendwie davon genervt ist. Aber dass diese Argumentationsweise vor allem bei dem einen ist, ist schon faszinierend. Ja, das ist eigentlich das Hauptding. [thinking] Ja, und vielleicht das zweite noch. Bei dem anderen ist eher dieses okay. Wir bauen jetzt gerade auch viel dieses Managementteam auf. Wenn der dann so erzählt wir müssen das mal so aufbauen, aus den vielen Gründen. Und die Person kann das halt nicht so gut der dann halt auch Feedback gibt den anderen Leuten im Management Team – das ist halt super spannend.

AK: Würdest du insgesamt sagen deine Gründer so, wenn du sie beobachtest beim Arbeiten die ganze Art und Weise, wie dies Unternehmen führen etc reißt sich das mit? Motiviert sich das?

LL: Also mich reizt eher die Rolle, die ich habe und dass ich mit den anderen eng zusammenarbeiten kann, das Management Team und für mich da einfach eine krasse Opportunity sehe. Das heißt das nimmt mich mehr mit als jetzt irgendwie... Wir haben ja dann auch alle zwei Wochen in ein All Hands Meeting, wo die ganze Firma dort ist, und die Gründer geben die Updates und die kommen ja dann auch alle von mir. Ich kenne das ja schon länger, diese Dinge. Diese Speech von denen, das reizt mich jetzt nicht so. Das könnte, könnte man schon noch emotionaler machen. Aber mich reizt eher die Rolle mit einer sehr engen



Zusammenarbeit und auch einfach mal eine andere Ansicht – dass ich denen auch beweisen will, dass ich ein guter Mann bin in Führungszeichen [smiling].

AK: Ich unterstelle da jetzt einfach mal, dass quasi auf der emotionalen Ebene catchen die dich jetzt nicht so sehr. Wie schaut es aus auf der inhaltlichen Ebene? Würdest du sagen, so sind in dem, was sie machen, ziemlich stark und davon profitierst du auch.?

LL: Ja, die sind schon recht stark. Also klar, die haben beide auch noch nicht die 10-15 Jahre Erfahrung in einem bestimmten Bereich. Und als Gründer sind sie auch eher generalistisch unterwegs. Aber du merkst schon dann teilweise in manchen Situationen dass die schon, dass es schon sehr scharf ist; die Argumentation sehr, sehr treffend. Also das fasziniert mich dann schon teilweise.

AK: Du hast vorhin auch kurz gemeint, dass quasi der Aufwandslevel, der Workloadlevel der Gründer, dass der schon ziemlich hoch sei, aber dass da auch mehr gehen würde und noch mal quasi nochmal exzessiver an dem Unternehmen arbeiten könnte. Ähm, kannst du da so ein Beispiel nennen, wo quasi wo du jetzt vielleicht selber wünschen würdest, dass die Gründer noch mehr rein buttern würden in ihre Aufgaben?

LL: Ja, tendenziell würde ich auf jeden Fall sagen ja, könnten die. Also ein Beispiel zu nennen. Ja, das ist sehr schwierig, das an einem Beispiel festzumachen, aber das ist halt oft so! Ja, dann hast du ein Meeting mit einem C-Level und besprichst halt irgendwas. Und ich bin halt schon sehr pushy und sehr fordernd und sag dann komm also - ich bin ja der der Jüngste und Unerfahrenste - aber der im Meeting wo sagt kommt Leute jetzt lasst uns mal auf eine Sache einigen und dann loslegen. So nach dem Motto. Und dann sind die manchmal, manchmal zu zögerlich und lassen nochmal da und da gucken und mit dem nochmal reden. Und so weiter. Und das irgendwie so ein bisschen vertagen. Ich denk mir immer, das könnte man auch jetzt heut Abend noch klären. Also vielleicht liegt es einfach daran, dass sie ein bisschen mehr Weitsicht haben und auch auf relativ gesunden Lifestyle auch achten. Ja.

AK: Fühlst du dich bei so Situationen? Fühlst du dich da ausgebremst?

LL: Ja. 100%.

AK: Was ist da generell so deine emotionale Lage? Wenn du mit so Situationen konfrontiert bist? Wie fühlst du dich? Wie gehst du damit um?

LL: Ja das nervt mich ultra weil ich denk mir halt ich gebe hier 110 % und ich will das Ding ja abreißen. So nach dem Motto Und dann. Klar hinterfragt man sich schon in der einen oder anderen Situation. Ist es das wert? Solltest du nicht auch ein bisschen piano, also langsamer machen. Ja, das schon.

AK: Wenn wir da jetzt auch schon beim Thema sind, wenn du siehst, - gerade hast du so erwähnt - Soll ich nicht auch mal ein bisschen Piano machen? Der quasi die wie formuliert am besten - glaubst du, dass der Aufwand oder den Workload, den die Gründer an den Tag legen, dass der einen persönlichen Effekt auf dich hat? Und wenn ja, wie äußert er sich?

LL: Ja, ich denke schon. Also im positiven Sinne, wenn ich merke, okay, die sind abends um 11 noch am Start, antworten mir, wollen noch Sachen von mir. Dann denke ich natürlich geil so, die geben auch Gas und dann ist das halt so zusammen halt einfach versus du sitzt dann halt alleine machst irgendwas und ja da kriegst du nicht eine Antwort und auch nicht die die Aufmerksamkeit. Das zieht einen dann natürlich runter, oder du merkst halt irgendwie – weiß ich nicht – in Calls, der Gründer ist natürlich auch viel unterwegs und dann ist da eben die Verbindung schlecht. So, und dann, ja, das nervt dann einfach. Das nervt dann einfach und du denkst die sind heute nicht mit der richtigen Attitude dabei und das zieht einen dann schon runter. Also würde ich auf jeden Fall zustimmen, dass das meine Einstellung beeinflusst.

AK: Ja. Gehen wir mal davon aus, dass du häufiger diesen Situationen ausgesetzt bist, wo du sagst hey, eigentlich will ich 110 % geben, aber die Gründer sagen mir mir mach mal Piano. Würde sich das so on the long run bei dir so auswirken, dass du auch dann einfach piano machen würdest und die 110 % runterschrauben?

LL: Gute Frage. Die Frage stelle ich mir auch oft. Ob es halt richtig wäre, piano zu machen, weil sie mir das mit ihrer Erfahrung raten und sagen mach mal ein bisschen langsam. Nicht, dass du irgendwann Burnout kriegst oder so. [thinking] Das wäre die eine Option. Die andere Option wäre: Also warum soll ich jetzt Piano machen? Ich habe Energie und Lust und Kraft und ich gebe Vollgas und es ist mir egal, ob die mir sagen soll Piano machen. Das ist so ein Wechselverhältnis – manchmal so und manchmal so – und ich habe auch keine definitive

Entscheidung getroffen. Aktuell aber schon eher so trotzdem Gas geben. Dass ich mir am Ende dann nichts vorwerfen muss. Und dann kann ich es immer noch ändern, wenn es dann zu spät ist oder ich es nicht mehr packe oder so.

AK: Kriegst du irgendwie von deinen Gründen ab und zu gesagt Louis, du solltest mehr machen?

LL: Nein, eher ich soll weniger machen.

AK: Meinst du es hätte einen Unterschied, wenn du Gründe hättest, die quasi, die dir im Nacken sitzen, und sagen Louis du musst noch mehr Gas geben.

LL: Ja klar, das würde mich natürlich stressen ne? Also wenn die mir jetzt sagen würden, ich müsste noch mehr Gas geben - also noch mehr Gas geben, geht halt eigentlich nicht. Da müsste ich mich sicher noch mal im Privatleben mehr runterschrauben. Es ist schon so - Ich bin schon so 24/7 mit dem Kopf bei der Arbeit. Also ich mach auch heute noch Sachen dann. Ja.

AK: So insgesamt, wenn wir deine Zeit bei LL\_Company, die du bisher verbracht hast, bewerten, im Kontext quasi deiner persönlichen Entrepreneurial Passion; hat dich die Station bei LL\_Company - Hat es deine Passion erhöht oder verringert? Oder ist gleich geblieben über die Zeit?

LL: [thinking] Ja ich würde schon sagen, tendenziell eher erhöht. Weil ich also. Also Pro Argument dafür ist einmal ich merke jetzt okay, das ist genau das, was ich machen muss. Das ist genau das Richtige. Weil es eben so eine immersive-einnehmende Erfahrung ist. Dem gegenüber steht natürlich diese negative Auswirkungen dieses okay, na du siehst jetzt halt mal, wie es wirklich läuft in der Realität. Und es ist halt nicht so einfach und so glorifiziert, wie es halt immer dargestellt wird von außen, wenn du halt keinen Plan hast so. Aber ich glaube der positive Effekt überwiegt da auf jeden Fall. Also schon eher positiv.

AK: Würdest du dann sagen, dass du aktuell, wenn wir jetzt das Vertragsverhältnis rausnehmen würden, dass du dem Gründen, dass du da näher dran bist als vor deiner Anstellung bei Cosuno?

LL: [thinking] Schwierig. Schwierig. Also ich glaube, es ist jetzt auch mit der Erfahrung und so , jetzt würde ich sagen, jetzt gerade bin ich – was heißt bin ich noch nicht soweit - aber ich habe jetzt noch. Wenn ich da jetzt weitermache, noch viel zu lernen, was ich jetzt noch mitnehmen würde, bevor ich gründe. Also vorher war das gründen auf so einem unerfahrenen und naiveren Level, also einfach gesagt lass mal was machen. Jetzt ist das schon so mehr okay klar hast du immer noch Bock das zu machen auch jetzt. Aber es macht mehr Sinn, wenn du jetzt das Jahr da noch voll machst oder bis nächsten Sommer. Also müsste ich dann schon sagen eher verringert, aber auf einer anderen Basis halt, weil ich jetzt mehr Erfahrung hab und mehr Wissen und Kenntnisse und so.

AK: Wenn du, wenn du ein eigenes Unternehmen, sagen wir mal nächste Woche gründen müsstest, denkst du, du müsstest dein Workload nochmal hochschrauben? Oder passt es von dem Aufwand, was du so bisher reinsteckst in deine Aufgaben generell?

LL: Das passt. Ich müsste halt andere Sachen machen. Aber der Workload passt.

AK: Würdest du ähnlich agieren wie deine Gründer momentan, wenn du jetzt dein eigenes Baby hättest?

LL: Wahrscheinlich schon. Sind ja so die Erfahrungswerte, die ich jetzt habe. Klar, ich war jetzt nicht seit Tag eins dabei. Das heißt ich weiß nicht, wie die sich vor einem Jahr oder zwei Verhalten haben, aber wenn ich mal davon ausgehe, dass die sich da auch so verhalten haben, würde ich mich wahrscheinlich ähnlich verhalten.

AK: So als letzte abschließende Frage. Weil dann bin ich auch durch. Was denkst du? Wieso spielt die Wahrnehmung vom quasi Verhalten der Gründer. Wieso hat diese Wahrnehmung einen Einfluss auf den Employee in dem Startup? Was denkst du ist da so der Mechanismus, der da dahinter im Background spielt? Weil das ist so quasi der Kernpunkt meiner Studie, meine Masterarbeit.

LL: Der Mechanismus - schwierig. Ich meine, im Endeffekt bist du als Gründer der Chef im Unternehmen und sozusagen hast du auch eine Vorbildfunktion für deine Mitarbeiter und die Mitarbeiter wollen halt von dir geführt werden und orientieren sich an dir. Und wenn die halt sehen okay, du bist halt mit Passion dabei und gibst halt Gas, wirkt sich das positiv aus. Also zumindest auf mich. Manchen ist das dann vielleicht zu viel. Und wenn du selber merkst, okay

der Chef hat selber keine Lust oder keine Energie, dann denkst du dir warum soll ich dann die Energie reinstecken. Du hast ja als Mitarbeiter noch viel weniger Incentive als der Gründer, weil du halt nur dein Gehalt bekommst oder weniger beteiligt bist und so weiter. Also ist dein Risk-Reward Verhältnis wahrscheinlich noch schlechter als das vom Gründer. Und dann würdest du dir halt sagen ja das macht dann für mich ja noch weniger Sinn, wenn der schon keinen Drive hat?

AK: Denkst du grade bei so bei so Beispielen: Wenn du jetzt jemanden in dem Unternehmen hast, der eigentlich einen hohen Drive für dieses Thema Entrepreneurship mitbringt, weil das würde ich auch so per se mal allen unterstellen, die in einem Startup arbeiten, vor allem so Early-Stage Startups, dass sie sich mal so selber auch mit dem Gründer-Sein auseinandergesetzt haben und dann in der Situation sind, dass sie Gründer haben, die zu wenig ackern. Dass das dann - was macht das mit der Entrepreneurial Passion des Employees? Was denkst du? So quasi ganz nach dem Motto hey, ich habe, eigentlich habe ich Bock zu gründen. Dann bin ich in dem Startup und sehe meine Gründer, die geben viel zu wenig Feuer. Motiviert mich das dann noch mehr, selber was zu machen oder demotiviert mich das eher für das ganze Startup Thema?

LL: Ich weiß nicht, ist schwierig. Ich weiß jemand, ob es da nur so einen Zusammenhang gibt? Also wenn ich jetzt denke, ich gebe Vollgas und die Gründer geben weniger Vollgas oder zu wenig, aber das Unternehmen ist trotzdem erfolgreich, dann würde es für mich eher bedeuten, krass also ich bin auf einem vergleichsweise richtig krassen Level, ich müsste jetzt eigentlich schon längst selber was gründen, weil wenn die das hinbekommen mit einem lower level of effort, dann bin ich ja ganz weit vorne. So nach dem Motto. Aber klar, wenn du halt dir denkst ja, der Gründer arbeitet nicht zu viel und das Unternehmen ist auch nicht erfolgreich, dann ist das halt schon frustrierend. Dann denkst du dir halt, ja, was mach ich eigentlich, wenn der kein Bock hat, hab ich auch keinen Bock und dann hast vielleicht auch selber keine Lust mehr zu gründen, wenn du halt so eine negative Erfahrung gemacht hast.

AK: Wie denkst du, wäre das bei dir persönlich? Sagen wir mal, deine Gründer machen von heute auf morgen nur noch 50 % ihrer Arbeit und das Unternehmen läuft trotzdem. Würde dich desto mehr dazu bringen zu sagen hey, ich schmeiß hin und ich mache mein eigenes Ding, weil ihr kriegt es ja auch hin.

LL: Safe, ja 100 %, habe ich mir auch schon oft ein paar Mal auch schon oft gedacht, nur weil – klar wenn du unerfahren bist oder ich zumindest dann neigst du oft ja dazu, zu verkopft zu sein und alles so perfekt machen zu wollen. Und als Gründer merkst du dann - kannst du nicht alles kontrollieren. Ist halt was ganz anderes wie wenn du in der Unternehmensberatung arbeitest. Und ja, das würde mir halt schon viel mehr Sicherheit geben. Dass die mit einem lower level of effort auch weit kommen – und ja – ich dann im Endeffekt auch.

AK: Perfekt. LL. Ich war durch eigentlich mit meinem Fragenkatalog. Ich weiß nicht. Gibt es irgendwie - Gibt es für dich noch irgendwas, was du gern teilen würdest? Was zu diesen ganzen Fragen passen würde? Worüber ich dich noch nicht gefragt habe.

LL: Schwierig. Schwierig. Mich würde natürlich interessieren, was ist - Was ist aus deiner Sicht wissenschaftlich gesehen dieser Effekt ist, ob der mit meiner Vermutung übereinstimmt oder wieder wie das halt ist.

AK: Ja, das ist ganz interessant. So quasi die die Fragestellung, die ich mir anschau, ist auch das Thema. Das habe ich selbst gewählt, habe ich mir da selbst zusammengebastelt. Das sind zwei Research Streams, die aufeinandertreffen. So auf der einen Seite, was man sich schon angeschaut hat, ist, wie sich quasi wie sich unternehmerische Leidenschaft des Gründers auswirkt auf die Employees. Also quasi diese emotionale Connection nur. Dann hat man sich angeschaut, was der quasi was der Workload mit der mit der eigenen entrepreneurial passion macht. Also dann bist du quasi von der Ansicht her bist du nur beim Employee ohne quasi die Connection zu haben zum Gründer. Und das was ich mir dann anschau, ist zu versuchen diese Brücke zu schlagen und zu sagen hey, was ist mit wahrgenommenen Aufwand, wie, wie - Welchen Effekt hat das auf den eigenen Aufwand? Und kann man dann die Brücke zurückschlagen um zu sagen hey, quasi weil ich hohen Aufwand oder quasi einen hohen Workload beobachte, pusht das mein Workload und dann werde ich noch leidenschaftlicher für dieses Thema Entrepreneurship? Dass so quasi die Hypothese, die ich aufstelle. Aber es ist ganz interessant, weil wie gesagt, du bist jetzt Interview Teilnehmer Nummer sieben: Jeder erzählt was anderes. Und das macht echt. Das macht es echt ganz spannend. Weil eigentlich dachte ich mir, die Frage sei relativ trivial. Dann hast du jemanden quasi. Und dann habe ich auch in meinem Sample quasi den klassischen Werdegang von ich habe in einem Startup gearbeitet, meine Gründer, die haben so viele ackert und die haben mich so motiviert, dass ich nach dem Startup gesagt habe ich gehe selber gründen. Das ist das Paradebeispiel quasi für meine Studie. Dann habe ich andere Leute, die gesagt haben jey, ich war in dem Startup, habe mir angeschaut,

die Gründer, die geben 24/7 Gas, hab gesehen, dass es überhaupt nichts für mich. Eine Reduktion der Entrepreneurial Passion.

LL: Ja schwierig. Gibt es wahrscheinlich andere Faktoren, die dann mit reinspielen. Auch wie die Person selber so drauf ist - wie risk-averse oder keine Ahnung. Also ich glaube es gibt da 1000 Gründe. Aber ist echt schwierig.

[Off topic talking]

Interview with AW – Transcript

Date and Time: 26.09.2022, 12:10

Duration: 27 Minutes

Setting: Videocall

AK: Dann einfach für die Kamera. Ich meine, wir kennen uns ja schon, aber könntest du dich auch kurz selbst vorstellen und dabei auch auf deine praktischen Erfahrungen in Startups eingehen, vor allem jetzt auch in deiner jetzigen Rolle?

AW: Sehr gern. Also wir kennen uns ja. Ich bin mittlerweile 25 Jahre jung [laughing]. Arbeite als BDR – die Bezeichnung kennst du ja bestimmt, Business Development Representative in einem Startup aus Stuttgart, AW\_Company. Uns gibt es mittlerweile seit 2018. Also sind noch ein relativ junges Softwarebusiness. Wir betreiben eine Mitarbeiterapp. Da geht es insbesondere darum – im B2B Business natürlich - unsere Kunden mit einer Mitarbeiterapp zu versehen, um gerade die operativen Mitarbeiter zu erreichen. Und meine Aufgabe ist es eben gerade, den Erstkontakt zu pflegen. Hier die ganzen Leads in den Sales-Prozess mit reinzubringen. Wir sind da bei allen meiner Aufgaben wie gesagt die Erstkundenakquise und dann das Weitergeben an unsere Account Executives, also die dann den weiteren Salesprozess verfolgen und genau... reicht das dir?

AK: Passt, cool! Was hat dich so dazu bewegt damals AW\_Company zu joinen? Warum hast du da angefangen?

AW: Tatsächlich war es ein bisschen Random. Es war Corona, es gar sehr wenige Werkstudentenstellen auf dem Markt. Ein Kumpel von mir, der kennt die Gründer bzw hat mit dem Abi gemacht und die kommen auch aus Ostfildern von dem her auch in der Nähe von mir jetzt wohnt mittlerweile in Nellingen, und ja genau. Und so war das eigentlich so ein bisschen Vitamin B. Es hieß so ja hey, hast du mal Bock, da noch nach einer Werkstudentenstelle zu gucken? Wir haben mega viele Stellen und es war eben in der Zeit sehr außergewöhnlich, weil in der Corona Zeit gab es circa nichts und dann dieses Jahr – auf was hast du Bock? HR, Marketing, Sales? Und ich so ja, ich gehe jetzt irgendwo hin, mir egal und dann kam ich in dem den Sales Bereich, hab da als Werkstudentin gearbeitet von Mai letzten Jahres bis November letzten Jahres. Und dann hat es mir da so gut gefallen und mein Chef meinte ja hey wie wäre es



mit einer BDR Stelle und ich meinte so hey ja, so why not? Ich weiß eh noch nicht, wo ich hin möchte. Was so meine Berufung ist. Und ja hab dann letzten Jahres im November damit angefangen und bin jetzt mittlerweile schon ein Jahr dabei und - also wirklich eine wirklich gute Entscheidung. Die Stelle ist so eine super Einsteigerposition.

AK: Wie groß seid ihr mittlerweile Amelie, wie viele Mitarbeiter?

AW: Als ich gestartet bin, im Mai letzten Jahres waren wir 35 Mitarbeiter. Mittlerweile sind wir 130 und gehören da tatsächlich zu den schnellst wachsenden Unternehmen in Europa.

AK: Cool, hatte das alles damals auch irgendwie einen bestimmten Grund gehabt, warum du ja warum du zu einem Startup an sich gegangen bist? Außer die persönliche Connection, einfach so, dieses Start up und dazu anschließend auch direkt die Frage: Was kannst du so über deine eigene Passion für das ganze Thema Unternehmertum? Was kannst du so dazu erzählen?

AW: Erst mal war das natürlich nicht mein Main Focus so oder mein Main Reason, warum ich die Stelle angenommen habe als Werkstudentin. Dennoch kann ich sagen, dass ich mich innerhalb kürzester Zeit irgendwie ja begeistern hab lassen von dem Konstrukt Startup. Ich finde es so cool in so einer Umgebung zu arbeiten. Gerade der menschliche Aspekt den finde ich mega cool. Aber halt eben – wie sagt man- , dass man zusammen an einem Projekt arbeitet. Es ist nicht so, dass du halt eine Nummer im Unternehmen bist, sondern du bringst mit deiner Leistung des Unternehmen weiter und das finde ich halt geil zu sehen. Und ja, das begeistert mich auch und gerade auch in Bezug auf unsere Gründer. Die schaffen es halt wirklich ein Produkt an den Mann, an die Frau zu bringen. Das es in der Form auch noch nicht so gab, wo es einen Need auf dem Markt gab. Und da finde ich, finde ich es echt cool, so die Fortschritte zu sehen. Jede Woche gibt Neuigkeiten, was Investitionen angeht, was so Business Angels angeht, was Partnerschaften angeht und das ist mehr als cool zu sehen, wie schnell man sich entwickeln kann auf dem Markt. Ja.

AK: Cool. Hast du vor deiner Anstellung schon irgendwelche Berührungspunkte gehabt mit dem Thema Entrepreneurship? Irgendwie schon mal selber drüber nachgedacht zu gründen etc.?

AW: Wir hatten im Studium, hatten einen Kurs was das ganze angeht, mussten dann auch so einen eigenen Onlineshop gründen oder eben erstellen eben. Und fande ich voll cool, hat voll Spaß gemacht. Wir hatten auch tatsächlich - in unserem Studiengang sind mehrere Leute, die tatsächlich ein Startup gegründet haben, also natürlich mit Fashion Bezug, aber so intensiv Überlegungen habe ich da ehrlich gesagt nicht. Nein.

AK: Perfekt. Jetzt aktuell bei deiner Stelle BDR - by the way habe ich auch selber mal gemacht auch für ein Startup – das heißt kann ich da ganz gut in dich auch reinfühlen. Wie schaut so dein wöchentlicher Workload aus? Ich meine Start up ist ja auch so viel dafür bekannt, klar, man arbeitet auch 40 Stunden auf dem Papier, aber ist vielleicht oftmals flexibel. Sagen wir es mal so. Wie ist es da bei dir?

AW: Also meine Tage starten eigentlich recht chillig um 8:30 Uhr morgens. Und meistens klappe ich mein Laptop so zwischen 18 und 19:00 Uhr zu. Mit einer Stunde Mittagspause. Also so mein durchschnittlicher Workload ist zum Beispiel auch nicht so, dass wir Freitags früher Schluss machen. Da geht natürlich auch bis 17-18:00 Uhr. Wenn dann noch Messen dazukommen und ich gehe schon ja regelmäßig auf Messen, dann ist der Workload natürlich auch ein bisschen größer mit Vorbereitung, Nachbereitung von Messen und auf den Messen. Ja, eben genau – wie viel Stunden das im Schnitt sind kann ich dir gerade gar nicht sagen, aber kannst ja ungefähr ausrechnen [laughing].

AK: Gibt es bei dir auch Phasen, wo es so nochmal tief in die Extrameile reingeht. Wo du eigentlich sagst gut, jetzt sollte ich den Laptop zuklappen, aber jetzt habe ich noch irgendwas anstehen, wo unbedingt fertig werden muss.

AW: Muss ich sagen, habe ich weniger. Aus dem Grund, dass meine Calling Zeiten ja relativ begrenzt sind. Also ich call ja heute Abend um 18:00 dann auch nicht mehr. Da geht es insbesondere bei mir noch um Nachbereitungsaufgaben. Aber. Ist jetzt nicht so, dass da so krasse Ad hoc Aufgaben dazu kommen, nein [shaking head]. Aber ich sage mal, es ist meine individuelle Meinung. Also auf mich bezogen, wenn ich jetzt Kollegen anschau in meinem Umfeld bei denen sieht es anders aus, das weiß ich. Die sind 24/7 busy und 24/7 erreichbar und das bin nicht. Da klinge ich mich Gott sei Dank aus [laughing].

AK: Ist es ist so generell gemeint oder explizit auch so eben bei dir im Unternehmen, dass du so manche hast, die ganz crazy am Arbeiten sind? Und ja genau.

AW: Ne, das ist tatsächlich auf das Unternehmen bezogen. Also nicht jeder ist da in der glücklichen Position, die ich da hab. Das ich eben danach ab 18:00 gar nicht mehr arbeiten kann, mehr oder weniger. Ich weiß selbst gerade in der Entwicklung – die sind crazy am Hustlen - die ganzen Teamleads, die CEOs, ja, eigentlich jeder außer uns BDRs gefühlt kann ja jeder rund um die Uhr arbeiten deswegen die kommen schon auf viel mehr Stunden.

AK: All right. Du bist im Unternehmen gejoint, da wart ihr noch 35, sprich kennt auch jeder jeden für den Anfang, richtig? Gut. Quasi wie? Wie eng oder in welcher Beziehung stehst du zu den Gründern? Wie oft interagierst du mit denen, wie oft trittst du in Kontakt etc.?

AW: Ich sag mal so. Persönlicher Kontakt eher selten. Ich hab jetzt keine Meetings oder ähnliches. Was ich vor einem Monat hatte, was ich auch echt richtig cool fand, war – da hat unser Gründer, unser CEO, hat mir ein Meeting eingestellt für ein Lunch Date über zwei Stunden und dann haben wir uns einfach mal random ausgetauscht und dann habe ich ihn gefragt - also ich war erst einmal ein bisschen verwundert weil der mir einfach das Lunch Date eingestellt hat und nichts dazu gesagt hat. Dann hab ich gesagt hey AW\_Founder\_1 warum sind wir eigentlich essen? Ich hatte schon Angst [laughing]. Und dann hat er so gesagt ja, das macht er eigentlich regelmäßig mit Mitarbeitern. Dass er einfach random Lunch Dates einstellt, einfach mal fragt, wie es einem geht, wie die Situation ist, ob es einem gefällt, was man vielleicht auch besser machen könnte. Und ja, also so persönlich getroffen habe ich aber ansonsten eher – also nicht geplant auf jeden Fall. Aber wenn man so durchs Büro läuft, also wir haben mittlerweile - ich weiß gerade gar nicht - im Juni sind wir in unser neues Office eingezogen und ja, ich bin so ein bis zweimal wöchentlich im Office und da läuft man sich auch über den Weg und tauscht sich auch mal aus. Aber jetzt so geplante Treffen, sage ich mal eher nicht mehr. Das war mal ein bisschen anders.

AK: Ja, da steht wahrscheinlich auch noch so ein Head of Business Development zwischen euch, oder?

AW: Genau, genau. Also wir haben im Prinzip unter den CEOs sind drei Ebenen. Also erstmal haben wir den Teamlead der BDRs mit dem bin ich täglich in Kontakt natürlich. Dann haben

wir unseren Head of Sales und mit dem bin ich wöchentlich in Kontakt. Dann haben wir unseren CRO der steht über Sales, über Marketing, über Customer Success, also alles was einen Kunden angeht und mit dem bin ich auch wöchentlich im Austausch und dann kommt eben unser CEO. Aber man muss schon sagen, dass ich das sehr verändert hat im letzten Jahr. Also nach einer kurzen Zeit von 35 auf 130 Mitarbeiter. Es hat dann schon ein krasser Step so oder ein krasser Verlauf innerhalb von einem Jahr. Und dann verändern sich solche Kontakte natürlich. Also gerade was unseren Head of Sales angeht am Anfang. Der war schon von Anfang an da seit dem ich da bin. Und am Anfang hatte ich täglich Kontakt zu dem und da war ich halt Werkstudent, also im Endeffekt eigentlich weiter weg so gesehen. Und mittlerweile ist es aber ziemlich random geworden, aber das ist halt bedingt dadurch, dass der natürlich viel mehr Aufgaben mittlerweile hat. Viel größere Verantwortungsbereiche. Ja.

AK: Wie ist so dein persönliches Empfinden im Unternehmen? Hast du das Gefühl, du sitzt im selben Boot?

AW: Im selben Boot sitzen wir definitiv. Aber ich sage mal [thinking], Leute - also gerade unsere Head of Sales beispielsweise unsere CRO - die bekommen halt noch mal viel mehr mit. Und gerade unser CEO beispielsweise, der ist letzte Woche ins Silicon Valley gereist und so als normaler Mitarbeiter sag ich mal kriegt man das gar nicht mehr mit. Das kriegt man ein bisschen über Flurfunk mittlerweile mit und das sind so Sachen die hatten wir am Anfang direkt mitbekommen. Da hätte es direkt geheißen, der AW\_Founder\_1 geht nächste Woche nach Amerika so. Mittlerweile ist es halt so, dass du nicht mehr alles mitbekommen. Ja, aber wir sitzen im selben Boot, wir arbeiten an den gleichen Zielen und wir sind schon viel im Austausch. Wir sind ja ein Kommunikationsbusiness. Und normalerweise [laughing] sollte ja die Kommunikation sehr, sehr gut sein, ist sie tatsächlich auch, aber in manchen Fällen kannst du es halt nicht vermeiden, dass Dinge untergehen und dass du halt weniger involviert bist als jemand anderes im Unternehmen.

AK: Trägst du dann trotzdem regelmäßig dein AW\_Company App T-Shirt? Ihr habt doch bestimmt sowas, oder?

AW: [laughing] Ja -ich trag es sicherlich weniger als alle anderen. Aber ja, natürlich auch.

AK: Danke. Einfach so von deiner persönlichen Wahrnehmung, auch wenn du jetzt nicht in den täglichen Kontakt hast mit den Gründern und nicht so involviert bist in deren

Aufgabenbereiche. Was würdest du sagen? Wie viel Aufwand stecken die Gründer in ihre Aufgaben? Wie busy sie sind die?

AW: Ich würde behaupten, denen ihr Leben ist unser Unternehmen. Also da gibt es auch keine Trennung weder räumlich noch bei Zeit. Es gibt keine Trennung zwischen Privatleben und AW\_Company so, also die Leben da dafür und gehen darin auf. Das ist schon crazy, wie viel die da investieren.

AK: Wie viel von dem quasi Aufwand kriegst du mit durch Meetings, All Hands etc. die reporten wahrscheinlich auch immer wieder, woran die so arbeiten? Was kriegst du davon mit?

AW: Ich kriege da schon relativ viel mit. Also wir haben montags immer so ein Townhall – ne nicht Townhall – wie heißt das? - Kick off in die Woche. Hatten wir jetzt heute auch und da wird eben immer wieder erzählt, was Neues abgeht im Unternehmen wir haben quarterly - haben wir dieses Townhall, wo es dann noch mal genauer um Zahlen geht, um spezielle Projekte und so weiter. Dann haben wir als Kanal in unserer Mitarbeiterapp, haben wir so eine Review der Woche, wo jede Abteilung immer eine kleine Review macht: Was ist passiert in der Woche? Was steht jetzt vielleicht an in der nächsten Woche? Welche Ziele wurden erreicht und so weiter? Und dann haben wir noch Company-OTRs, die auch sehr sehr transparent sind also man sieht ganz genau welches Team welche Ziele verfolgt. Und gleichzeitig sieht man was wir als Company erreichen wollen und die Ziele legen dann beispielsweise auch unsere Gründer fest. Also von dem her ist es schon auf dem Schirm. Ja, man hat es schon auf dem Schirm mit Meetings und so. So kriegt man halt mehr oder weniger beiläufig mit. Also es wird ja nicht angekündigt oder so was da jetzt abgeht außer es ist etwas krasse, genau.

AK: Kannst du dich trotzdem irgendwie an einem Projekt oder eine Phase erinnern, wo die Gründer zum Beispiel was als sehr kritisch ausgerufen haben und dann auch so wirklich spürbar war, dass die unendlich viel Aufwand da reinstecken, um das irgendwie voranzubringen?

AW: Ja, das war tatsächlich unsere Series-B Investitionsrunde. Das war halt ein Projekt über mehrere Abteilungen hinweg, die sich da halt mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Und da war es teilweise auch so, dass die sich eher über Wochen aus sämtlichen anderen Projekten rausgezogen haben und gesagt haben hey, wir sperren uns gerade gefühlt in Meetingräume ein.

Und als es vorbei war, haben wir ne Party gefeiert und war das halt ein Riesenerfolg für das Unternehmen. Und da hat man aber auch gemerkt, wie viel Effort die da reinstecken.

AK: Hast du das Gefühl, die bringen das Unternehmen mit ihrem Effort voran?

AW: Ja, definitiv.

AK: Wie. Wie leidenschaftlich würdest du deine Gründer einstufen?

AW: Huh? Sehr leidenschaftlich, würd ich sagen. Ja, die leben dafür. Also, wie gesagt, die geben da echt ihr komplettes Herzblut und ihre Zeit ein.

AK: Wie zeigt sich sowas? Wie kommunizieren die so was?

AW: Wie kommunizieren das? Im Endeffekt finde ich vor allem, dass es eben so ist, dass sie sich wirklich Zeit nehmen und dass sie jeden einzelnen Mitarbeiter wertschätzen. Also die kennen jeden beim Namen, die sind auf seiner ganz persönlichen Ebene mit jedem. Wenn du zum Beispiel als einzelner Mitarbeiter eine gute Leistung erbracht hast, dann wird es auch gewertschätzt. Und da kriegst du auch das persönliche Lob. Und dem. Genau so würde ich sagen. Und das ist ja generell auch so, was zum Beispiel diese Woche – da bin ich leider nicht dabei - aber haben auch so Culture Days in so einem angemieteten Schloss, in was weiß ich, an der Grenze von den Niederlanden glaub ich. Und da sitzt man wirklich drei Tage aufeinander, auch mit unseren CEOs. Und ja, redet über die AW\_Company Kultur und ich glaube das ist bestimmt nicht selbstverständlich bei der Größe mittlerweile. Aber wir haben da auch Aufholbedarf, weil wie gesagt, die Unternehmenskultur sich innerhalb vom letzten Jahr schon sehr gewandelt hat. Aber, finde ich, finde ich auf jeden Fall ein Zeichen dafür, dass es ihnen das Anliegen der Mitarbeiter am Herzen liegt. Und auch das Weiterbringen der ganzen Company. Worauf wollen wir uns fokussieren? Was ist uns wichtig? Und so weiter.

AK: Was macht das so persönlich mit dir? Die Wahrnehmung einfach der Gründer so: Sind die motivierend? Ziehen die dich mit? Wie wirkt das alles auf dich?

AW: Ne, total motivierend, weil manchmal in seinem Arbeitsalltag, sag ich mal, verliert man so ein bisschen - also man hält sich an so kleinen Dingen fest sag ich mal. Man arbeitet halt an

so einem Mini Bruchstück im Unternehmen. So, und die Gründer, die schaffen es wirklich jedes Mal wieder das große Ganze zu sehen und betonen das eben auch, wo wir hinwollen. Und das finde ich halt voll motivierend, weil die noch mal so ins Leben rufen, wie viel Potenzial unser Unternehmen überhaupt hat und wo wir hinwollen. Und das finde ich schon immer sehr beeindruckend, weil wie gesagt, man fokussiert sich immer noch auf seine eigenen Themen, aber wenn man dann – wie sagt man - das große Ganze sieht, so über den Tellerrand hinaus. Dann realisiert man erst wieder, wie viel Potenzial so das eigene Unternehmen hat. Genau.

AK: Genau. Wir haben ja vorhin ganz kurz drüber gesprochen, dass die Gründer auch eigentlich kein Privatleben mehr haben, sondern echt nur am arbeiten sind. Hat das ein Effekt auf dich?

AW: Du meinst, dass ich mich da irgendwie anpassen möchte oder?

AK: So in die Richtung einfach.

AW: Am Anfang hat es mich mehr getriggert als jetzt, weil ich mich halt auch viel mit anderen Kollegen austausche. Und wir sind da alle der Meinung, dass – ja klar man arbeitet schon mehr als in anderen Companies wahrscheinlich, die eben keine Startups sind. Aber dennoch würde ich sagen, beeinflusst es mich nicht so sehr, dass ich jetzt sage, ich muss mich da anpassen, ich muss genauso viel hustlen.

AK: Denkst du, das hätte einen Unterschied, wenn du näher an den Gründern arbeiten würdest? Sprich irgendwie Head of Sales oder so - auch so gar nicht quasi damit gemeint, dass sich die Fülle an Aufgaben erhöht, sondern einfach der Kontakt zu den Gründer mehr ist.

AW: Safe. Ja, ich merke auch echt gerade unsere Teamlead von den BDRs, der arbeitet auch wie verrückt. Aber auch nur, weil er eben von oben schon sehr sehr viel Druck abbekommt, weil er eben näher an den Gründern arbeitet und der versucht eben das ganze sehr von uns fern zu halten. Also er nimmt so gesehen den Druck eher auf sich. Und ja, deswegen glaube ich, dass je weiter du von denen Weg bist, desto weniger Druck hast du wahrscheinlich.

AK: Wäre da für dich auch irgendwann ein Ziel näher heran zu kommen und näher an den Gründern zu arbeiten?

AW: Wahrscheinlich schon ja allein so - Ja gut - Also der normale Weg, sag ich mal in dem Business teilweise wenn du als BDR startest. Es ist ja dann irgendwann mal vielleicht Account Executive zu werden und insofern hast du da schon mehr Kontakt, weil es da eben um die Deals geht und um das Abschließen der Leads. Und da sind natürlich auch im Gespräch Vertreter dabei, wie unser CEO beispielsweise, der da unterstützt, zumindest bei den beiden großen Kunden. Und das ist definitiv ein Ziel von mir. Ja, aber jetzt weniger wegen den Gründern, sondern eher aufgrund der Position.

AK: Jetzt so insgesamt deine Zeit in dem Startup hat dich das irgendwie – wie formuliere ich das am besten? – Ich meine du nimmst ja die ganze Kultur wahr, die Arbeitskultur. Stimmt sie mir auch zu, dass es anders ist als bei den großen Industrieunternehmen? – Hättest du da Lust drauf sowas selber mal zu probieren?

AW: Als Gründer meinst du? Schwierige Frage, weil es so zweigeteilt ist in mir. Einerseits sehe ich natürlich, wie cool sein kann ist, ein eigenes Startup zu haben, allein weil ich sag mal, dass du deine Träume verwirklichen kannst. Aber andererseits, wenn ich dann dann den Workload sehe, ist es eher abschreckend, was zu gründen. Also. Und was da so strategisch dahinter steckt. Und ich muss sagen, gerade aus dem Grund, was ich vorhin genannt hatte mit dem, dass du eigentlich so gar kein Privatleben mehr hast, das wär halt irgendwie so nichts für mich und ich sehe halt, dass es bei denen so ist. Und von dem her bin ich derzeit eher bei einem No.

AK: Wäre da quasi einfach der Hauptfaktor, dass du im Prinzip dein ganzes Privatleben aufgeben müsstest, um da selber ein Unternehmen hochzuziehen?

[interrupted by incoming call for a few seconds]

AW: Ja wäre definitiv mein Hauptgrund, ja.

AK: AW, an sich bin ich durch. Ich glaube, ich habe auch alles, was ich brauche. Fällt dir vielleicht noch irgendwas ein, was zu dem Thema passt, worüber ich aber noch nicht gefragt habe, aber trotzdem irgendwie noch gerne mitteilen würdest.

AW: Was ich vielleicht noch sagen kann, ist, dass gerade wenn du in einem Startup arbeitest, dass du auch viel Kontakte hast zu anderen Startups. Also, was ganz cool ist, dass wir so eine



Community haben, die heißt SDRs of Germany. Wenn das vielleicht was ist, das vielleicht mal ein bisschen Research möchtest. Ich denke mal nicht, weil du mit deiner Research bestimmt schon am Ende bist, aber das ist ganz cool, weil dann tauschen wir uns eben untereinander aus, wie es in unseren Startups so läuft, wie unsere Herangehensweisen sind. Und da teilt man auch voll viel. Also ich finde es mega cool wenn man so best practices shared. Man hat so verschiedene Events zu unterschiedlichen Themen. Klar SDR oder BDR focused. Aber finde ich voll cool. Und man lernt auch mal so die Leute kennen, die Start ups kennen. Ich war ja null in dem Business und von dem her ist es voll interessant, was es da draußen so gibt. Und auch wenn du es so persönlich mit den Leuten in Kontakt kommst, auf Messen und so macht es Bock. Und, ja, ist schon irgendwie so, dass ich fast schon behaupten würde, ich könnte fast in keiner anderen, also in keinem größeren Unternehmen mehr arbeiten weil ich diese Kultur voll liebe. Also ich kann mir schon vorstellen, dass es vielleicht früher oder später dazu kommen wird, aber im Moment bin ich da voll happy mit und finde es auch krass, welches Potenzial da drinsteckt. Also natürlich ist es auch so, durch den Wachstum hatten wir auch viele Abgänge, also Leute, die dann in andere Startups gewechselt sind, aber es sind halt immer Startups geblieben. Also ich finde, ich finde es schon krass, ja, was es da so gibt, gerade auch im Tech Business, eben welche Potenziale. Und gleichzeitig finde ich das Konstrukt Startup unglaublich cool, weil es so schnelle Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Also das ist halt ein mega Benefit, den da hast, dass du halt wenn du früh dabei bist, hast du halt echt ein Riesenvorteil. Also wie viele Leute sich bei uns schon innerhalb von kürzester Zeit so krass weiterentwickelt haben in ihrer Position, aber gleichzeitig auch in ihren Fähigkeiten, find ich schon beeindruckend.

AK: Ja, das stimmt. Das ist echt, finde ich immer wieder so der größte Unterschied zu den alteingesessenen großen traditionellen Firmen. Die Wege sind kurz, die Verantwortungen sind relativ hoch, dafür die Leute auch sehr jung. Na ja, ist auf jeden Fall cool. Also ich kenn sie auch persönlich, deshalb kann ich sehr gut nachempfinden, aber ich denke, ich drücke noch mal auf den roten Knopf und wir wären durch.