Effectuation als unternehmerischer Ansatz für Startups –
Eine empirische Analyse am Beispiel von gescheiterten
Gründungen

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.)
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
– Schumpeter School of Business and Economics –
Bergische Universität Wuppertal

vorgelegt von
Cenk Akdemir, M.Sc.

Wuppertal, im September 2019

Erstgutachter: Prof. Dr. Peter Witt
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Christine Volkmann
Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20200602-103440-4
[http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3AA468-20200602-103440-4]

DOI: 10.25926/yatn-1t60
[https://doi.org/10.25926/yatn-1t60]
# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ....................................................................................................................... i
Abbildungsverzeichnis .............................................................................................................. iv
Tabellenverzeichnis ..................................................................................................................... v
Abkürzungsverzeichnis ............................................................................................................. vi

1. Einleitung ................................................................................................................................ 1
   1.1 Ausgangslage und Relevanz ............................................................................................. 1
   1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen ................................................................................... 4
   1.3 Aufbau der Arbeit .............................................................................................................. 6

2. Theoretische Grundlagen ........................................................................................................ 8
   2.1 Relevante Begriffsbestimmungen ..................................................................................... 8
      2.1.1 Startup ........................................................................................................................ 8
      2.1.2 Entrepreneur(ship) ................................................................................................... 14
   2.2 Effectuation und Causation ............................................................................................. 16
      2.2.1 Die fünf Prinzipien des Effectuation-Ansatzes ........................................................ 19
         2.2.1.1 Bird-in-hand-Prinzip ......................................................................................... 19
         2.2.1.2 Affordable-loss-Prinzip ..................................................................................... 21
         2.2.1.3 Lemonade-Prinzip ............................................................................................. 22
         2.2.1.4 Crazy-quilt-Prinzip ........................................................................................... 24
         2.2.1.5 Pilot-in-the-plane-Prinzip ................................................................................. 25
      2.2.2 Der Effectuation-Prozess ......................................................................................... 26
      2.2.3 Einbettung des Effectuation-Ansatzes in die Entrepreneurship-Forschung ............ 28
         2.2.3.1 Entwicklung des Effectuation-Ansatzes ........................................................... 31
         2.2.3.2 Effectuation und der Wechsel zu Causation ...................................................... 34
         2.2.3.3 Effectuation und (Startup-)Performance ........................................................... 36
         2.2.3.4 Effectuation und Failure ................................................................................... 36
      2.2.4 Verwandte Konzepte ................................................................................................ 39
4. Analyse gescheiterter Startups unter Berücksichtigung des Effectuation-Ansatzes........85

4.1 Startup A ..................................................................................................................87

4.2 Startup B ..................................................................................................................96

4.3 Startup C .................................................................................................................106

4.4 Startup D ..................................................................................................................114

4.5 Startup E ..................................................................................................................120

4.6 Startup F ..................................................................................................................129

4.7 Startup G ..................................................................................................................137

4.8 Startup H ..................................................................................................................145

4.9 Startup I ..................................................................................................................154

4.10 Vergleichende Analyse ..........................................................................................161

5. Fazit ............................................................................................................................168

Anhang ............................................................................................................................172

Literaturverzeichnis ..........................................................................................................179
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Liability of Newness & Adolescence ............... 12
Abbildung 2: Ausgangspunkt der kausalen und effektualen Vorgehensweise .................. 20
Abbildung 3: Der dynamische Effectuation-Prozess ...................................................... 27
Abbildung 4: Der lineare Causation-Prozess ................................................................. 28
Abbildung 5: Der Problemlösungsraum von Effectuation ................................................. 32
Abbildung 6: Anwendung von Effectuation und Causation im Hinblick auf die unternehmerische Erfahrung und den Lebenszyklus .................................................. 34
Abbildung 7: Der Build-Measure-Learn-Prozess ............................................................ 43
Abbildung 8: Zusammensetzung des Scheiterbegriffs ..................................................... 51
Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahl gängiger Definitionen des Entrepreneur(ship)begriffs..........................15
Tabelle 2: Abgrenzung zwischen Causation und Effectuation........................................26
Tabelle 3: Überblick über wichtige Forschungsarbeiten der Effectuation-Theorie...............30
Tabelle 4: Gegenüberstellung von Effectuation, Causation, Entrepreneurial Bricolage und Lean-Startup.........................................................................................................................45
Abkürzungsverzeichnis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzung</th>
<th>Erklärung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>DSM</td>
<td>Deutscher Startup Monitor</td>
</tr>
<tr>
<td>F&amp;E</td>
<td>Forschung und Entwicklung</td>
</tr>
<tr>
<td>MVP</td>
<td>Minimal Viable Product</td>
</tr>
<tr>
<td>RKW</td>
<td>Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>USP</td>
<td>Unique Selling Proposition</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Relevanz


Unternehmensgründungen und Startups haben jedoch nicht nur für die unternehmerische Praxis einen hohen Stellenwert, sondern auch für die wissenschaftliche Theorie. Sie sind daher seit Jahren ein fester Bestandteil der Entrepreneurship-Forschung. Lange Zeit wurde in dieser jedoch der Fokus auf den unternehmerischen Erfolg gelegt und dabei der Misserfolg bzw. das Scheitern von (Startup-)Unternehmen stark vernachlässigt. Erst seit jüngerer Vergangenheit beschäftigt sich die Entrepreneurship-Forschung nicht nur mit erfolgreichen Unternehmen, sondern zunehmend auch mit Misserfolgen, Fehlern und dem Scheitern von Unternehme(r)n. Ein Grund für diesen Perspektivwechsel liegt in der Tatsache, dass Unternehmensgründungen tendenziell einer sehr hohen Scheiterwahrscheinlichkeit ausgesetzt sind. Entrepreneurship ist im-

1 Vgl. Clarysse/ Bruneel (2007), S. 139
2 Vgl. Ucbasaran et al. (2013), S. 164; Metzger (2017), S. 15; Carree/ Thurik (2010), S. 559
3 Vgl. Debus (2002), S. 7
4 Vgl. Metzger (2019), S. 2; Metzger (2017), S. 1
5 Vgl. Politis/ Gabrielsen (2009), S. 364; Singh et al. (2007), S. 331
6 Vgl. Singh et al. (2015), S. 150; Yamakawa/ Cardon (2015), S. 797
7 Vgl. Yamakawa et al. (2015), S. 209

Unternehmerischer (Miss-)Erfolg kann nicht nur durch „Glück“ oder „Pech“ während der Unternehmensgründung und -führung erklärt werden. Ob sich ein Startup am Markt gegenüber Wettbewerbern durchsetzen und sich auch langfristig etablieren kann, hängt sehr stark von der Expertise, der Denkweise und dem Handeln der jeweiligen Entscheidungsträger ab.\(^15\) Die zunehmende Dynamik des ökonomischen Umfeldes sorgt dafür, dass Unternehmen hohen Scheiterwahrscheinlichkeiten ausgesetzt sind.\(^16\) Denn aufgrund der hohen Unsicherheit, die mit der Dynamisierung der Unternehmenswelt einhergeht, stoßen viele Entrepreneure an ihre persönlichen Grenzen.

---

\(^8\) Vgl. He et al. (2018), S. 605
\(^9\) Vgl. Metzger (2017), S. 9; Metzger/Ulrich (2013), S. 21
\(^10\) Vgl. Egeln et al. (2010), S. II
\(^11\) Vgl. Mantere et al. (2013), S. 460; Michael/Combs (2008), S. 73
\(^12\) Vgl. Politis/Gabrielsson (2009), S. 366; Seckler et al. (2017), S. 55; McMullen/Shepherd (2006), S. 132 f.
\(^13\) Vgl. Shepherd/Patzelt (2017), S. 64; Baumard/Starbuck (2005), S. 283 f.
\(^14\) Vgl. He et al. (2018), S. 605
\(^15\) Vgl. Faschingbauer/Grichnik (2011), S. 338
\(^16\) Vgl. Zogaj/Bretschnieder (2012), S. 2
Startups sind jedoch nicht nur Unsicherheitssituationen im Sinne von absehbaren Risiken ausgesetzt, sondern häufig auch unkalkulierbarer Ungewissheit\textsuperscript{17}. Herkömmliche Managementmethoden wie bspw. Marktforschungsinstrumente oder Businesspläne sind effektive Werkzeuge im Umgang mit kalkulierbaren Risiken. Allerdings ist diese traditionelle Vorgehensweise unzureichend, wenn es sich um unkalkulierbare Ungewissheit handelt.\textsuperscript{18}

Eben jene Ungewissheit kann jedoch auch Chancen bieten. Sie stellt eine geeignete Voraussetzung für die Anwendung von Effectuation dar – einem Ansatz aus der Entrepreneurship-Forschung, der erstmalig im Jahre 2001 von der Wissenschaftlerin Saras Sarasvathy etabliert wurde.\textsuperscript{19} Effectuation ist eine Heuristik, die das Entscheidungsverhalten von erfahrenen Entrepreneurneure beschreibt. Das zentrale Moment für die Anwendung der Effectuation-Logik sind unsichere Entscheidungssituationen.\textsuperscript{20} Sarasvathy erkannte, dass erfahrene Entrepreneurne in Situationen hoher Ungewissheit häufig eine spezielle Entscheidungslogik folgen, die nicht den Prinzipien der traditionellen Managementlehre entspricht. Im Laufe der Zeit konnte sie nachweisen, dass routinierte Entrepreneurne nicht ziel- sondern vor allem mittelorientiert handeln.\textsuperscript{21} Dem Effectuation-Ansatz zufolge bedarf es keine vorab definierten Ziele als Grundungs- basis. Vielmehr werden Unsicherheiten genutzt, indem die Ziele erst im Laufe des Gründungsprozesses determiniert und somit unternehmerische Gelegenheiten geschaffen werden.\textsuperscript{22} Außerdem verzichtet der Effectuation-Ansatz auf die Vorhersage


\textsuperscript{18} Vgl. Sommer et al. (2009), S. 118; Jenkins/ McKelvie (2016), S. 176; Faschingbauer et al. (2013), S. 4
\textsuperscript{19} Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 243 ff.
\textsuperscript{20} Vgl. Read et al. (2009b), S. 575
\textsuperscript{21} Vgl. Sarasvathy (2008), S. 16; Sarasvathy (2001a), S. 251; Read et al. (2009a), S. 3
\textsuperscript{22} Vgl. Deligianni et al. (2017), S. 351; Read et al. (2009b), S. 576; Chandler et al. (2011), S. 377
der Zukunft und versucht stattdessen, diese selbst zu kontrollieren. Dieses heuristische Vorgehen bildet eine Alternative zu der herkömmlichen Herangehensweise der klassischen Managementtheorie, die Sarasvathy Causation nennt. Effectuation bezeichnet sie demnach als „inverse of causation“\(^\text{23}\). Die Anwendung von Effectuation ist somit am effektivsten bei einer unvorhersehbaren Zukunft und einer dynamischen Unternehmensumwelt, während der Causation-Ansatz vor allem bei einer kalkulierbaren Zukunft und einem statischen Umfeld eine nützliche Vorgehensweise darstellt.\(^\text{24}\)

### 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen


1. **Verringert der Effectuation-Ansatz bei hoher Umweltunsicherheit die Wahr scheinlichkeit des Scheiterns von Startups?**

---

\(^{23}\) Sarasvathy (2003), S. 206

\(^{24}\) Vgl. Sarasvathy (2008), S. 73; Andersson (2011), S. 628

\(^{25}\) Vgl. Sarasvathy (2008), S. 44 f.

\(^{26}\) Vgl. Egeln et al. (2010), S. 50

2. Welche Ursachen tragen bei Startups zum Scheitern bei?

Forschungsfrage 2 untersucht die häufigsten Faktoren und Ursachen, die zum Scheitern der Startups führten. Mit Hilfe dieser Forschungsfrage sollen verschiedene Scheiterursachen identifiziert werden. Zusätzlich können Rückschlüsse über Zusammenhänge mit dem unternehmerischen Entscheidungsverhalten gezogen werden, um dadurch das Scheitern zu erklären. Dies geschieht, indem überprüft wird, ob ein alternatives Entscheidungsverhalten das Scheitern bzw. die Fehler, die zum Scheitern führten, vermieden hätte.

3. Welche positiven und negativen Auswirkungen hatte das Scheitern auf die Entrepreneure?


27 Vgl. Read et al. (2009a), S. 7; Dew et al. (2009b), S. 114
29 Im Folgenden wird der Begriff Learning verwendet, um eine konkrete Lernerfahrung zu beschreiben.
1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Der Aufbau dieser Arbeit orientiert sich an den forschungsleitenden Fragestellungen aus Kapitel 1.2.


letzten Teil dieses Kapitels wird auf die in dieser Arbeit verwendete halbstrukturierte, leitfadenorientierte Interviewmethode eingegangen, indem beschrieben wird, nach welchen Kriterien der Leitfaden entwickelt wurde und wie die Daten erhoben und ausgewertet wurden.

In Kapitel 4 werden die in der zuvor durchgeführten qualitativen Studie erhobenen Daten ausgewertet und im Hinblick auf die Forschungsfragen diskutiert. Abschließend werden die Ergebnisse der jeweiligen Interviews einer vergleichenden Gesamtbetrachtung unterzogen und Propositions abgeleitet.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Schlussbetrachtung. Hier werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend dargestellt.
2. Theoretische Grundlagen


2.1 Relevante Begriffsbestimmungen

2.1.1 Startup

Der Terminus „Startup-Unternehmen“ findet sowohl in der Praxis als auch in der Literatur immer häufiger Verwendung. Allerdings existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionsansätzen und Begriffsauffassungen. So verstehen einige Autoren unter einem Startup den Prozess einer Unternehmensgründung, der die Phase vor der ersten Geschäftstätigkeit beschreibt.30 Andere Autoren wiederum bezeichnen Startups vor allem als junge Unternehmen, die (noch) nicht am Markt etabliert sind und ein hohes Wachstums- sowie Innovationspotenzial besitzen.31 Startups weisen anderen Definitionen zufolge zusätzlich eine hohe Reaktions- und Entscheidungsgeschwindigkeit auf und die Entscheidungsträger der Startups sind im Vergleich zu Entscheidungsträgern von etablierten Unternehmen oftmals risikofreudiger.32

Darüber hinaus werden Startups anhand einer Vielzahl von weiteren Charakteristika definiert, z.B., dass sie sich in einem sehr dynamischen Umfeld bewegen und somit einer ungewissen Entwicklung ausgesetzt sind.33 Mit den unklaren Überlebenschancen und Zukunftsaussichten ist auch ein hohes Scheiterrisiko verbunden. Als weitere Abgrenzungskriterien werden die materielle und immaterielle Ressourcenknappheit, eine

31 Vgl. Hahn (2014a), S. 4
32 Vgl. Eckert (2017), S. 1
33 Vgl. Freiling/ Kollmann (2015), S. 6
überschaubare Anzahl an Mitarbeitern und ein geringer Bekanntheitsgrad herangezogen. Darüber hinaus hat der Entrepreneur bzw. die Gründerperson einen sehr starken Einfluss bei Entscheidungsprozessen.


Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird ein Startup – als Resultat einer inhaltsanalytischen Deduktion der herangezogenen konstitutiven Merkmale – als junges, noch nicht vollständig etabliertes Unternehmen definiert, das einem hohen Scheiterrisiko ausgesetzt ist und aufgrund seines Innovationspotenzials sowohl hohe Wachstums- als auch Ertragspotenziale birgt.


35 Vgl. Freiling/ Kollmann (2015), S. 6
36 Vgl. RKW Kompetenzzentrum (2016), S. 2
38 Vgl. Kollmann et al. (2017), S. 16
Scheiterns\textsuperscript{39}, die vor allem auf diese Herausforderungen zurückzuführen sind, werden als Liability of Newness\textsuperscript{40} und Liability of Smallness\textsuperscript{41} bezeichnet. Sie können sowohl interne als auch externe Faktoren implizieren, die die Überlebenschance am Markt gefährden.\textsuperscript{42}

**Liability of Newness**

Arthur Stinchcombe führte den Begriff Liability of Newness im Jahre 1965 ein. Dieser beschreibt die Tendenz, dass junge Unternehmen mit verschiedenen Schwierigkeiten konfrontiert werden und im Vergleich zu etablierten Unternehmen einem größeren Risiko des Scheiterns ausgesetzt sind.\textsuperscript{43} Laut Stinchcombe drohen neugegründete Organisationen aufgrund folgender Ursachen tendenziell eher aus dem Markt auszuscheiden als ältere Organisationen\textsuperscript{44}:

(1) Neue Organisationen bedeuten gleichzeitig auch neue Rollen(-verteilungen), die zunächst gelernt werden müssen. Dies geht mit einem hohen Koordinationsaufwand einher, der wertvolle Ressourcen kosten kann.

(2) Neue Organisationen haben noch keine standardisierten Abläufe und Routinen, um Probleme zu lösen. Dies hat Zeitverluste, Konfliktsituationen oder andere vorübergehende Ineffizienzen zur Folge.

(3) Das Vertrauensverhältnis bei geschäftlichen Austauschbeziehungen mit ökonomischen Akteuren differiert stark bei alten und jungen Organisationen. Neue Organisationen müssen sich auf soziale Beziehungen mit unbekannten Akteuren einlassen, während sich etablierte Unternehmen auf bereits vorhandene und vertraute Geschäftspartner verlassen können.

\textsuperscript{39} Die Scheiterursachen werden in Kapitel 2.4 ausführlich untersucht. Die Erläuterungen und Ausführungen an dieser Stelle gelten weniger einer Analyse der Scheitergründe als vielmehr der merkmalsbezogenen Abgrenzung, der umfassenderen Beschreibung sowie der Hervorhebung der Relevanz von Startups.

\textsuperscript{40} Vgl. Stinchcombe (1965), S. 148 ff.

\textsuperscript{41} Vgl. Aldrich/Auster (1986), S. 182 ff.

\textsuperscript{42} Vgl. Venkataraman et al. (1990), S.278

\textsuperscript{43} Vgl. Stinchcombe (1965), S. 148

\textsuperscript{44} Vgl. Stinchcombe (1965), S. 148 ff.


45 Vgl. Cafferata et al. (2009), S. 388
46 Vgl. Brüderl/ Schüssler (1990), S. 533
47 Vgl. Fichman/ Levinthal (1991), S. 448
48 Vgl. Fichman/ Levinthal (1991), S. 442
49 Vgl. Cafferata et al. (2009), S. 381; Fichman/ Levinthal (1991), S. 442
Abbildung 1: Schematische Darstellung der Liability of Newness & Adolescence
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cafferata et al. (2009), S. 382

**Liability of Smallness**

Die Liability of Smallness beschreibt den Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Überlebenswahrscheinlichkeit. Demnach haben große Unternehmen im Vergleich zu kleinen Unternehmen eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit. Hannan und Freeman (1984) zeigen, dass dieser Zusammenhang auf die bessere Ressourcenausstattung der großen Unternehmen zurückzuführen ist: „Large size presumably enhances the capacity to withstand such shocks. Small organizations have small margins for error because they cannot easily reduce the scope of their operations much in response to temporary setback.“ Folglich steigt die Überlebenswahrscheinlichkeit mit zunehmender Größe, da bei großen Unternehmen häufig finanzielle Spielräume vorhanden sind, um etwaige Fehler zu kompensieren.

Im Zusammenhang mit der Liability of Smallness steht die begrenzte Angebots- bzw. Produktvielfalt von Startups. Kleine Unternehmen, und dazu gehören Startups, sind oft dadurch geprägt, dass sie ihre materiellen sowie immateriellen Ressourcen in die Entwicklung und das Anbieten eines einzigen Produktes bzw. einiger weniger Produkte investieren. Lindegaard (2011) konstatiert, dass der Erfolg der gesamten Unter-

---

30 Vgl. Brüderl et al. (1992), S. 230
31 Hannan/Freeman (1984), S. 159
32 Vgl. Clarysse et al. (2007), S. 244; Hannan/Freeman (1984), S. 159
nehmung daher oftmals von diesem einen Produkt abhängt. Sobald das Leistungsangebot des jungen Unternehmens keinen Markterfolg erzielt, wird das Unternehmen höchstwahrscheinlich scheitern, da aufgrund des geringen Angebotsspektrums keine marktreifen Alternativen vorhanden sind.\footnote{Vgl. Lindegaard (2011), S. VI}

2.1.2 Entrepreneur(ship)

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Startup und Entrepreneur(ship) oftmals im selben Kontext verwendet. Aus diesem Grund soll auch für den Begriff des Entrepreneurships ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Allerdings ist dieses Vorhaben ein komplexes Unterfangen, da in der Literatur eine nur schwer überschaubare Anzahl an Begriffsdefinitionen existiert. Die Begriffe des Entrepreneur(ship)s gelten insgesamt als nicht endgültig definiert bzw. als schwer zu definieren.\(^{57}\)

Der etymologische Ursprung des Begriffs liegt im lateinischen Verb „prehendere“, das wörtlich als „etwas unternehmen“ übersetzt werden kann bzw. im französischen Verb „entreprendre“, das ebenfalls mit „unternehmen“ zu übersetzen ist.\(^{58}\) Im deutschen Sprachgebrauch existiert kein Synonym, das die Begriffe Entrepreneur(ship) äquivalent beschreibt. Allerdings werden sowohl im alltäglichen Sprachgebrauch als auch in der Literatur sinnverwandte Bezeichnungen wie Unternehmer, Unternehmer-, Unternehmen, Unternehmensgründung oder Leadership benutzt.\(^{59}\) Drucker (1985) konstatiert, dass die deutsche Übersetzung des Begriffs zu semantischen Ungenauigkeiten führt: „Whereas English speakers identify entrepreneurship with the new, small business, the Germans identify it with power and property, which is even more misleading. The Unternehmer – the literal translation into German of Say’s entrepreneur – is the person who both owns and runs a business (the English term would be ‘owner-manager’).“\(^{60}\)

Der Begriff Entrepreneurship bezieht sich also auf innovative, junge Unternehmen, ergo Startups. Entrepreneure sind demnach Personen, die unternehmerische Gelegenheiten erkennen und daraus innovative Technologien, Produkte oder Geschäftsmodelle entwickeln, wohingegen der Unternehmer eher als Geschäftsführer oder Eigentümer zu verstehen ist, der nicht zwingend innovative Geschäftsfelder bedient.\(^{61}\)

\(^{57}\) Vgl. Freiling (2006), S.11  
\(^{58}\) Vgl. Freiling (2006), S. 11; Fallgatter (2002), S. 12  
\(^{60}\) Drucker (1985), S. 25  
Tabelle 1 zeigt eine Übersicht ausgewählter gängiger Definitionen des Entrepreneur(ship)begriffs:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor/en (Jahr), Seite</th>
<th>Definition</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Stevenson/ Jarillo (1990), S. 23</td>
<td>„Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.”</td>
</tr>
<tr>
<td>Venkataraman (1997), S. 120</td>
<td>„Thus, entrepreneurship as a scholarly field seeks to understand how opportunities to bring into existence ‘future’ goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences.”</td>
</tr>
<tr>
<td>Morris (1998), S. 16</td>
<td>„Entrepreneurship is the process through which individuals and teams create value by bringing together unique packages of resource inputs to exploit opportunities in the environment. It can occur in any organizational context and results in a variety of possible outcomes, including new ventures, products, services, processes, markets, and technologies.”</td>
</tr>
<tr>
<td>Shane/ Venkataraman (2000), S. 218</td>
<td>„(…) the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them.”</td>
</tr>
<tr>
<td>Bolton/ Thompson (2000), S. 5</td>
<td>„(…) a person who habitually creates and innovates to build something of recognized value around perceived opportunities.”</td>
</tr>
<tr>
<td>Hitt/ Ireland/ Camp/ Sexton (2001), S. 480</td>
<td>„(…) the identification and exploitation of previously unexploited opportunities.”</td>
</tr>
<tr>
<td>George/ Zahra (2002), S. 5</td>
<td>„Entrepreneurship is defined as the act and process by which societies, regions, organizations, or individuals identify and pursue business opportunities to create wealth.”</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 1: Auswahl gängiger Definitionen des Entrepreneur(ship)begriffs
Quelle: Eigene Darstellung

Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und dadurch neuen Wert zu schaffen.62 Shane und Venkataraman (2000) definieren Entrepreneurship als „(...) the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them“63. Demnach ist Entrepreneurship das Entdecken, Bewerten und Nutzen unternehmerischer Gelegenheiten. Analog dazu sind Entrepreneure jene Akteure, die diese Handlungsprozesse durchlaufen.


2.2 Effectuation und Causation

Saras Sarasvathy fand auf Grundlage ihrer empirischen Befunde heraus, dass erfahrene Entrepreneure65 in Situationen hoher Ungewissheit66 eine bestimmte Herangehensweise in ihrer Entscheidungsfindung präferieren, um unternehmerische Gelegenheiten zu nutzen.67 Dabei differenziert sie zwischen zwei verschiedenen Entscheidungslogiken, die sie Effectuation und Causation nennt:

„Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means

62 Ripsas (1997), S. 71
63 Shane/ Venkataraman (2000), S. 218
64 Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Entrepreneur und Gründer synonym verwendet, da es sich hier hauptsächlich um Gründer innovativer Startups handelt.
65 Sarasvathy (2008, S. 12) bezeichnet erfahrene Entrepreneure als „expert entrepreneurs“ und zitiert in ihrer Definition Foley/ Hart (1992) sowie Ericsson et al. (1993). Demnach ist ein expert entrepreneur „someone who has attained a high level of performance in the domain as a result of years of experience‘ (Foley and Hart, 1992) and deliberate practice (Ericsson et al., 1993).”
66 Brettel et al. (2012), S. 27. definieren Ungewissheit in diesem Zusammenhang als die Diskrepanz zwischen Informationen, die zur Verfügung stehen und Informationen, die notwendig sind, um gewisse Aufgaben und Probleme zu bewerkstelligen.
as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.”

Effectuation bezeichnet ein grundlegend anderes Vorgehen als Causation. Demnach ist ein effektuelles Vorgehen dadurch gekennzeichnet, dass Entscheidungsträger ihre unternehmerischen Aktivitäten und Ziele in Abhängigkeit und unter Betrachtung ihrer anfänglich vorhandenen Ressourcenausstattung ausrichten. Im Gegensatz dazu haben kausale Entscheidungsprozesse ein ex ante formuliertes Ziel als Ausgangspunkt. Erst im Anschluss daran wird versucht, Mittel und Wege zu finden, um diese vorab bestimmten Ziele möglichst schnell und effizient zu erreichen.

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal besteht darin, dass der Causation-Ansatz die Zukunft grundsätzlich als vorhersehbar und planbar voraussetzt: „To the extent that we can predict the future, we can control it.” Der Effectuation-Ansatz hingegen verlangt weniger die Vorhersage, sondern vielmehr die aktive Gestaltung der Zukunft. So können durch ein effektuelles Vorgehen zunächst Ressourcen in Form von Geld oder Zeit gespart werden, die ansonsten in die Vorhersage und Prognose zukünftiger Entwicklungen fließen würden. Die Anwendung der Effectuation-Logik eignet sich daher besonders in dynamischen, nichtlinearen und durch hohe Unsicherheit geprägten Umgebungen. Causation ist somit eine „logic of prediction“, während Effectuation eine „logic of control“ darstellt.

Allerdings betont Sarasvathy, dass ein effektuelles Vorgehen nicht allgemein als besser oder effizienter als ein kausales Vorgehen angenommen werden darf. Vielmehr weist sie auf weitere Forschung, die untersuchen soll, unter welchen Bedingungen und Umständen die eine Entscheidungsfindungslogik vorteilhafter und effektiver gegenüber der anderen ist. Effectuation und Causation sind Vorgehensweisen, die weniger in einer kontradiktorischen als vielmehr in einer komplementären Beziehung zueinanderstehen. Sarasvathy (2001a) charakterisiert Effectuation und Causation als zentrale...

„1. Knightian uncertainty – it is impossible to calculate probabilities for future consequences.

2. Goal ambiguity – preferences are neither given nor well ordered.

3. Isotropy – it is not clear what elements of the environment to pay attention to and what to ignore.”

Die Anwendung von Effectuation ist demnach am besten geeignet, wenn der Problemraum dadurch gekennzeichnet ist, dass (1) die Eintrittswahrscheinlichkeiten zukünftiger Geschehnisse nicht prognostizierbar sind, (2) Ziele und Präferenzen unklar sind und, (3) aufgrund der Unklarheit über die Wichtigkeit der verschiedenen Elemente der Umwelt, nicht determiniert werden kann, welche dieser Elemente beachtet bzw. ignoriert werden sollen. Darüber hinaus werden ebenfalls drei Anforderungen an eine für diesen Problemraum geeignete Entscheidungslogik, also für Effectuation, abgeleitet:

„• non-predictive – i.e. not taking the event space for probabilities as given and immutable;

• non-teleological – i.e. not taking preferences and goals as pre-existent or unchangeable; and,

• non-adaptive – i.e. not taking the environment as exogenous or as something to respond to and ‘fit’ with.”

79 Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 245
80 Vgl. Sarasvathy (2008), S. 16
81 Vgl. Berends et al. (2013), S. 619
82 Sarasvathy (2008), S. 70
83 Sarasvathy (2008), S. 73
Eine effektuale Strategie zeichnet sich also dadurch aus, dass sie den Ereignisraum nicht als gegeben bzw. statisch ansieht, Ziele nicht als unveränderbare oder ex ante Variable annimmt sowie die Umwelt nicht als exogene Variable betrachtet, an die es sich anzupassen gilt.

2.2.1 Die fünf Prinzipien des Effectuation-Ansatzes


2.2.1.1 Bird-in-hand-Prinzip


---

84 Vgl. Sarasvathy (2008), S. 73 ff.
85 Sarasvathy (2008), S. 15
86 Vgl. Sarasvathy (2008), S. 74 f.
87 Vgl. Politis/ Gabrielsson (2009), S. 366
Der Effectuation-Prozess wird durch die Analyse der Ist-Situation in Gang gesetzt. Hierfür werden folgende Fragen bzw. Mittel genauer betrachtet:

- **Who am I?** → Identität des Entrepreneurs
- **What do I know?** → Fähigkeiten und Erfahrungen des Entrepreneurs
- **Whom do I know?** → Netzwerk des Entrepreneurs

Der effektuale Entrepreneur fragt sich also zuerst, wer er ist, was er kann und wen er kennt. Die drei wesentlichen Grundkategorien hängen eng miteinander zusammen und können nicht isoliert voneinander betrachtet werden, da sie ein interdependentes Gefüge darstellen. So beeinflussen bspw. die Erfahrungen und Fähigkeiten des Entrepreneurs seine Identität sowie sein Netzwerk und umgekehrt. Abbildung 2 veranschaulicht die Vorgehensweise des Bird-in-hand-Prinzips im Vergleich zur kausalen Vorgehensweise.

Abbildung 2: Ausgangspunkt der kausalen und effektualen Vorgehensweise

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sarasvathy (2001b), S. 3

88 Die vorhandenen Mittel dieser drei Kategorien werden im weiteren Verlauf der Arbeit auch als effektuale Ressourcen bezeichnet.
90 Vgl. Wiltbank et al. (2006), S. 992
2.2.1.2 Affordable-loss-Prinzip


91 Vgl. Wiltbank et al. (2009a), S. 117; Sarasvathy (2003), S. 210
92 Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 251 f.; Brettel et al. (2012), S. 172; Sarasvathy (2003), S. 210
93 Sarasvathy (2008), S. 82
94 Vgl. Berends et al. (2013), S. 619
95 Vgl. Read et al. (2009a), S. 7; Dew et al. (2009b), S. 114
96 Vgl. Brettel et al. (2012), S. 172
97 Vgl. Sarasvathy et al. (2014), S. 74
98 Vgl. Wiltbank (2006), S. 993
99 Vgl. Brettel et al. (2012), S. 172
kann es sein, dass – aufgrund der beschriebenen Risikoorientierung – riskante, aber gleichzeitig auch vielversprechende Projekte nicht durchgeführt werden.\textsuperscript{100}

2.2.1.3 Lemonade-Prinzip

„When life gives you lemons, make lemonade.“\textsuperscript{101} Mit dieser weitverbreiteten Metapher erklärt Sarasvathy das Lemonade-Prinzip, das ein konkretes Verhaltensmuster von effektual handelnden Entrepreneuren beschreibt. Entrepreneure sind Ungewissheiten ausgesetzt. Insbesondere bei dynamischen Umweltentwicklungen können häufig unerwartete und unvorhersehbare Ereignisse auftreten. Dem Effectuation-Ansatz zuzufolge werden solche Geschehnisse als Chance gesehen und gezielt genutzt.\textsuperscript{102} Das Lemonade-Prinzip beschreibt die Fähigkeit von Entrepreneuren, unerwartete Ereignisse in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren und diese in Profile umzuwandeln. Dies bedeutet, dass in unerwarteten Ereignissen wertvolle Potenziale stecken können, die wahrscheinlich mit der Anwendung des Causation-Ansatzes bereits von vornherein ausgeschlossen werden.\textsuperscript{103} Der Causation-Ansatz versucht unerwartete Ereignisse zu vermeiden – teilweise mit Hilfe zusätzlicher und aufwändiger Maßnahmen.\textsuperscript{104}

Ein strategischer Wettbewerbsvorteil von Startups gegenüber etablierten Unternehmen ist die Flexibilität. Mit zunehmendem Etablierungsgrad und Wachstum führen Unternehmen immer mehr Richtlinien und Routineabläufe ein, die die Flexibilität einschränken. Der effektual handelnde Entrepreneur versucht, diese Flexibilität beizubehalten und die beschriebene Fähigkeit zu fördern, unattraktive Projekte frühzeitig zu verwerfen und sich vielversprechenderen Vorhaben zu widmen.\textsuperscript{105} Der Effectuation-Ansatz fördert somit die Flexibilität und Offenheit gegenüber verschiedensten Arten von Überraschungen und unvorhersehbaren Ereignissen.\textsuperscript{106} Dadurch wird auch die Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit erhöht. Das Lemonade-Prinzip beschreibt also die Veränderungsbereitschaft des Entrepreneurs bei einer sich wandelnden Umwelt.\textsuperscript{107}

\textsuperscript{100} Vgl. Read et al. (2009a), S. 7
\textsuperscript{101} Sarasvathy (2008), S. 90
\textsuperscript{102} Vgl. Dew et al. (2009a), S. 293; Sarasvathy (2008), S. 89 ff.; Sarasvathy et al. (2014), S. 74
\textsuperscript{103} Vgl. Sarasvathy (2008), S. 90 f.
\textsuperscript{104} Vgl. Dew et al. (2009a), S. 293
\textsuperscript{105} Vgl. Chandler et al. (2011), S. 380
\textsuperscript{106} Vgl. Dew et al. (2009a), S. 293
\textsuperscript{107} Vgl. Read et al. (2009b), S. 574


\textsuperscript{108} Nicholls-Nixon et al. (2000), S. 496
\textsuperscript{109} Vgl. Eberz (2018), S. 30 f.; Chandler et al. (2011), S. 380
2.2.1.4 Crazy-quilt-Prinzip


2.2.1.5 Pilot-in-the-plane-Prinzip

Die vorangegangenen vier Prinzipen werden um das Pilot-in-the-plane-Prinzip ergänzt. In diesem übergeordneten Prinzip wird der Entrepreneur als zentraler Treiber der Zukunft beschrieben, der die Entwicklung und den ökonomischen Erfolg seines Unternehmens aktiv beeinflussen kann: „To the extent that we can control the future, we do not need to predict it.“122

Demnach liegt der Fokus beim Effectuation-Ansatz auf den beherrschbaren Faktoren einer nicht vorhersehbaren Zukunft. Beim Causation-Ansatz dagegen werden vorhersehbare Faktoren einer unsicheren Zukunft betrachtet: „To the extent that we can predict the future, we can control it.“123

In Tabelle 2 werden die Unterschiede von Effectuation und Causation noch einmal gegenübergestellt und die einzelnen Prinzipien zusammengefasst.

---

118 Vgl. Sarasvathy et al. (2014), S. 74
119 Sarasvathy (2008), S. 89
120 Vgl. Sarasvathy (2008), S. 89
121 Vgl. Küpper (2010), S. 48
122 Sarasvathy (2001a), S. 252
123 Sarasvathy (2001a), S. 252
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abgrenzungskriterium</th>
<th>Effectuation-Prinzip</th>
<th>Effectuation</th>
<th>Causation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Handlungsgrundlage</td>
<td>Bird-in-hand</td>
<td>Vorhandene Mittel als Ausgangspunkt</td>
<td>Vorab bestimmtes Ziel als Ausgangspunkt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Mittelorientiert</td>
<td>Zielorientiert</td>
</tr>
<tr>
<td>Bedeutung von Chancen und Risiken für Investitionsentscheidungen</td>
<td>Affordable-loss</td>
<td>Wahl der Handlungsalternative abhängig vom leistbaren Verlust</td>
<td>Wahl der Handlungsalternative abhängig vom erzielbaren Gewinn</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Verlustbegrenzung</td>
<td>Ertragserwartung</td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellung gegen über unerwarteten Ereignissen</td>
<td>Lemonade</td>
<td>Unvorhersehbare Ereignisse als potenzielle Chance</td>
<td>Unvorhersehbare Ereignisse als potenzielle Gefahr</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Ungewissheiten ausnutzen</td>
<td>Ungewissheiten vermeiden</td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellung zur Unsicherheitsvermeidung und zu Partnerschaften</td>
<td>Crazy-quilt</td>
<td>Unsicherheiten reduzieren durch Kooperationen mit self-selected Stakeholdern und commitierten Partnern</td>
<td>Unsicherheiten werden mit Hilfe von Markt- und Wettbewerbsanalysen identifiziert und vermieden</td>
</tr>
<tr>
<td>Umgang mit der Zukunft</td>
<td>Pilot-in-the-plane</td>
<td>Aktive Gestaltung der zukünftigen Entwicklungen</td>
<td>Vorhersage zukünftiger Entwicklungen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 2: Abgrenzung zwischen Causation und Effectuation
Quelle: Eigene Darstellung

2.2.2 Der Effectuation-Prozess

Den Ausgangspunkt des dynamischen Effectuation-Prozesses stellen die verfügbaren Mittel des Entrepreneurs dar. Folglich fragt sich der Entrepreneur, der diesen iterativen Prozess in Gang setzt, zuerst, welche Identität (Who am I?), welche Fähigkeiten und Erfahrungen (What do I know?) und welches Netzwerk (Whom do I know?) er besitzt. Basierend auf den Antworten bieten sich verschiedene unternehmerische Möglichkeiten und Ziele (What can I do?).\(^1\)\(^2\)\(^4\) Im Anschluss an diesen zweiten Schritt erfolgt dann der Kontaktaufbau zu potenziellen Partnern, wie bspw. zu potenziellen Stakeholdern, zu Angehörigen aus dem Freundes- und Familienkreis sowie zu anderen Personen aus

\(^{124}\) Vgl. Read/ Sarasvathy (2005), S. 16; Sarasvathy (2001b), S. 3

Abbildung 3: Der dynamische Effectuation-Prozess
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Read et al. (2009a), S. 4 und Sarasvathy/ Dew (2005), S. 543

125 Das Projekt kann in diesem Sinne sowohl ein konkretes Vorhaben als auch eine vage Idee oder grobe Vorstellung sein.
126 Vgl. Wiltbank et al. (2006), S. 991 f.
127 Vgl. Sarasvathy/ Dew (2005), S. 543
128 Vgl. Read et al. (2009a), S. 8; Wiltbank et al. (2006), S. 992

**Abbildung 4: Der lineare Causation-Prozess**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Read et al. (2009a), S. 4 und Sarasvathy/Dew (2005), S. 542 f.

### 2.2.3 Einbettung des Effectuation-Ansatzes in die Entrepreneurship-Forschung


---

129 Vgl. Read et al. (2009a), S. 8
130 Vgl. Chandler et al. (2011), S. 377
131 Vgl. Read et al. (2009a), S. 8
<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor/en (Jahr)</th>
<th>Artikel</th>
<th>Methode</th>
<th>Zentrale Ergebnisse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Autor*innen (Jahr)</td>
<td>Titel</td>
<td>Methode</td>
<td>Zusammenfassung</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>-------</td>
<td>---------</td>
<td>-----------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 3: Überblick über wichtige Forschungsarbeiten der Effectuation-Theorie
Quelle: Eigene Darstellung
2.2.3.1 Entwicklung des Effectuation-Ansatzes


Entrepreneurship – und damit verbunden die Unternehmensgründung – ist ein risikoreiches Feld. In diesem Kontext untersuchten bereits Sarasvathy et al. (1998), wie Entrepreneure Risiken wahrnehmen und mit diesen umgehen. Das Ergebnis zeigt, dass die untersuchten Entrepreneure eher Risiken akzeptieren als die Gruppe der untersuchten Bankmanager, welche versuchten das Risiko zu kontrollieren bzw. die Risikosituation zu vermeiden. Sarasvathy (2001a, 2001c) konstatiert, dass die Anwendung von Effectuation nur unter bestimmten Bedingungen empfehlenswert ist. Liegen diese Bedingungen nicht vor, ist eine kausale Strategie in den meisten Fällen die bessere Lösung. Eine geeignete Situation für die Anwendung von Causation liegt dann vor, wenn „(...) predictive rationality, pre-existent goals, and environmental selection are the primary factors that influence outcomes“.

Startups sind einer großen Ungewissheit ausgesetzt, weshalb Businesspläne oder Markt- und Konkurrenzanalysen in diesem

---

133 Vgl. McKelvie et al. (2019), S. 14; Sarasvathy (2001a), S. 245
134 Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 249
136 Sarasvathy (2001c), S. D1

![Abbildung 5: Der Problemlösungsraum von Effectuation](image)

*Abbildung 5: Der Problemlösungsraum von Effectuation*

_Quelle: Sarasvathy (2003), S. 206_

\(^{137}\) Vgl. Ries (2015), S. 16; Perry et al. (2012), S. 837
\(^{138}\) Vgl. Sarasvathy (2001c), S. D2
\(^{139}\) Vgl. Sarasvathy (2001c), S. D1
\(^{140}\) Vgl. Sarasvathy (2001b), S. 1 ff.
\(^{141}\) Vgl. Sarasvathy (2001b), S. 7


142 Als unerfahrene Unternehmen wurden hierfür 37 MBA-Studenten ausgewählt.
143 Vgl. Dew et al. (2009a), S. 296 ff.
144 Vgl. Read et al. (2009a), S. 9 ff.
145 Vgl. Wiltbank et al. (2009b), S. 8
146 Vgl. Johansson et al. (2015), S. 308
2.2.3.2 Effectuation und der Wechsel zu Causation

Effectuation eignet sich vor allem in den frühen Phasen der Unternehmensgründung, die durch eine hohe Ungewissheit gekennzeichnet sind. Sobald jedoch diese Ungewissheit abgebaut wird, ist ein sukzessiver Übergang zur kausalen Strategie empfehlenswert.\footnote{\textsuperscript{147} Read und Sarasvathy (2005) haben dazu auf der individuellen Ebene ein Modell für die Anwendung der beiden Entscheidungslogiken Effectuation und Causation entwickelt. Hierfür spielen insbesondere die Erfahrung bzw. die Expertise des Entrepreneurs und die Phase, in dem sich das jeweilige Unternehmen befindet, eine wesentliche Rolle. Abbildung 6 zeigt die grafische Darstellung der von den Autoren aufgestellten Annahmen.}

Read und Sarasvathy (2005) haben dazu auf der individuellen Ebene ein Modell für die Anwendung der beiden Entscheidungslogiken Effectuation und Causation entwickelt. Hierfür spielen insbesondere die Erfahrung bzw. die Expertise des Entrepreneurs und die Phase, in dem sich das jeweilige Unternehmen befindet, eine wesentliche Rolle. Abbildung 6 zeigt die grafische Darstellung der von den Autoren aufgestellten Annahmen.

Abb. 6: Anwendung von Effectuation und Causation im Hinblick auf die unternehmerische Erfahrung und den Lebenszyklus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Read/ Sarasvathy (2005), S. 57 f.

\footnote{\textsuperscript{147} Vgl. Perry et al. (2012), S. 838}


149 Ressourcen sind in diesem Fall sowohl materielle (bspw. Finanzmittel) als auch immaterielle Ressourcen (bspw. Fähigkeiten, Erfahrungen oder Netzwerk).

150 Die beiden Entscheidungslogiken Effectuation und Causation schließen sich gegenseitig nicht aus. Folglich ist die gleichzeitige Anwendung beider Ansätze möglich. Ein „Wechsel“ bedeutet in diesem Fall, dass nicht ausschließlich, aber hauptsächlich die jeweils andere Logik angewandt wird.

151 Vgl. Read/ Sarasvathy (2005), S. 57 f.

152 Vgl. Sarasvathy et al. (2014), S. 83

2.2.3.3 Effectuation und (Startup-)Performance


2.2.3.4 Effectuation und Failure


154 Vgl. Read et al. (2009b), S. 582 ff.
155 Vgl. Roach et al. (2016), S. 229
156 Vgl. Brettel et al. (2012), S. 168
158 Vgl. Dew et al. (2009b), S. 120
159 Vgl. Gaskill et al. (1993), S. 27

Basierend auf diesen empirischen Erkenntnissen gibt es einen berechtigten Grund zur Annahme, dass eine Beziehung zwischen dem unternehmerischen Ansatz und der Performance bzw. dem Scheitern besteht. Im Rahmen dieser Arbeit soll untersucht werden, welche Rolle Effectuation bzw. Causation für das Scheitern von Startups spielt, um somit auch weitere Erkenntnisse für die Entwicklung der Effectuation-Forschung gewinnen zu können. Der Effectuation-Prozess kann als Vielzahl von Experimenten gesehen werden, um ein funktionsfähiges und nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln: „As part of the process of defining an appropriate business model, experiments that turn out poorly are truncated early and the entrepreneur can explore other avenues. “ Zwar können durch das Experimentieren und den dazugehörigen trial-and-error-Prozess Fehler auftreten, allerdings wird dies trotzdem als kostengünstige und risikoreduzierende Methode zur Hervorbringung innovativer Geschäftsmodelle und Produkte angesehen, da Fehler und schlechte Experimente schnell identifiziert werden und infolgedessen der Fokus rechtzeitig auf andere, aussichtsreichere Ideen gelegt werden kann. In Verbindung mit dem Affordable-loss-Prinzip werden diese Fehlversuche zudem abgefedert und sind somit ökonomisch tragbar. Trotzdem birgt auch eine effektuale Vorgehensweise Risiken. Da der Effectuation-Ansatz den Einbezug von Dritten begrüßt und diese den Gründungsprozess aktiv mitgestalten, besteht die Gefahr, sich zu schnell auf die Ideen und Meinungen anderer zu verlassen und dabei eigene wertvolle und erfolgskritische Informationen zu vernachlässigen, was letztlich zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen kann.

Duchesneau und Gartner (1990) analysieren in ihrer Untersuchung, was erfolgreiche Entrepreneure von gescheiterten bzw. weniger erfolgreichen Entrepreneuren unterscheidet. Sie können belegen, dass es eine Vielzahl von Faktoren gibt, die einen Ein-

160 Vgl. Wiltbank et al. (2009a), S. 128
161 Chandler et al. (2011), S. 380
162 Vgl. Chandler et al. (2011), S. 380
163 Vgl. Read et al. (2009b), S. 576; Dew et al. (2009b), S. 114
164 Vgl. Kraaijenbrink (2010), S. 5

\(^{165}\) Vgl. Duchesneau/ Gartner (1990), S. 303
\(^{166}\) Vgl. Dew et al. (2009a), S. 287 ff.
\(^{167}\) Vgl. Sarasvathy (2008), S. 88
\(^{169}\) Vgl. Politis (2008), S. 473
\(^{170}\) Vgl. Coelho/ McClure (2005), S. 13
\(^{171}\) Vgl. Politis (2008), S. 474; Sharma/ Salvato (2011), S. 1201
2.2.4 Verwandte Konzepte


2.2.4.1 Bricolage


Bricolage wird in vielen verschiedenen Disziplinen thematisiert: von seinen Anfängen in der Anthropologie über Politik- und Rechtswissenschaften bis hin zur Pädagogik oder Biologie. Im Kontext von Entrepreneurship wird entsprechend der Begriff des Entrepreneurial

172 Vgl. Fisher (2012), S. 1019
173 Vgl. Duymedjian/ Rüling (2010), S. 133
174 Erstmals erschienen ist das Werk 1962 in französischer Sprache unter dem Namen „La pensée sauvage“.
175 Vgl. Lévi-Strauss (1966), S. 17; Fisher (2012), S. 1026
176 Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 333
177 Baker/ Nelson (2005), S. 333
178 Vgl. Rahbaran (2014), S. 25
Bricolage verwendet.\textsuperscript{179} Baker und Nelson (2005) untersuchen im Rahmen ihrer Feldstudie 29 Unternehmen, die – trotz ihrer beschränkten Ressourcenausstattung – in der Lage sind, einzigartige Leistungen zu erbringen. Die Autoren erklären das Verhalten der Entrepreneure durch Bricolage, das insbesondere in ressourcenarmen Unternehmenswelten einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen kann.\textsuperscript{180} Darüber hinaus wird auch hier die Rolle von Kunden und Zulieferern hervorgehoben, die durch aktive Beteiligung wesentliche Beiträge zum Projekterfolg beisteuern.\textsuperscript{181} Die Autoren leiten drei Anwendungsbedingungen für Bricolage ab:

\textbf{Making do.} Am geeignetsten ist Bricolage für Entrepreneure vor allem in einer ressourcenarmen Unternehmenswelt.\textsuperscript{182} Baker und Nelson (2005) bezeichnen diese grundsätzlich durch Restriktionen geprägte Unternehmensumwelt als „\textit{penurious environment}“.\textsuperscript{183} In diesen Situationen stehen dem Entrepreneur trotz neuer Herausforderungen keine neuen Ressourcen zur Verfügung, sodass dieser sich zwischen drei Alternativen entscheiden kann. Entweder löst der Entrepreneur diese Herausforderungen, indem er die für die Problemlösung notwendigen Ressourcen besorgt. Die zweite Möglichkeit besteht darin, neue Herausforderungen zu vermeiden. Die letzte Möglichkeit, für die sich hauptsächlich Bricoleure entscheiden, ist das making do.\textsuperscript{184} Das making do beschreibt die Handlungsschnelligkeit von Bricoleuren im Hinblick auf Herausforderungen oder unternehmerische Gelegenheiten. Demnach werden gleichzeitig rasche Reaktionen angestrebt und zeitraubende Überlegungen vermieden.\textsuperscript{185} Dies hat zwar zur Folge, dass bricolierte Ergebnisse oftmals als zweitbeste Lösung oder unvollkommen betrachtet werden, allerdings wird ein unvollständiges und fehlerbehaftetes Ergebnis trotzdem bewusst akzeptiert, da es in erster Linie um den Nachweis der Funktionsfähigkeit bzw. der Zweckerfüllung geht und eine unausgereifte Umsetzung im Nachhinein immer noch verbessert und justiert werden kann.\textsuperscript{186} Allerdings könne der Bricolage-Prozess laut Lévi-Strauss (1966) auch „\textit{brilliant unforeseen results}“\textsuperscript{187} hervorbringen.

\textsuperscript{179} Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird unter Bricolage das Entrepreneurial Bricolage verstanden.
\textsuperscript{180} Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 329
\textsuperscript{181} Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 346; Fisher (2012), S. 1027
\textsuperscript{182} Vgl. Fisher (2012), S. 1027
\textsuperscript{183} Baker/ Nelson (2005), S. 353
\textsuperscript{184} Vgl. Senyard (2015), S. 37; Fisher (2012), S. 1027; Baker/ Nelson (2005), S. 353
\textsuperscript{185} Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 334
\textsuperscript{186} Vgl. Lanzara (1999), S. 347
\textsuperscript{187} Lévi-Strauss (1966), S. 17
**Combinations of resources for new purposes.** Die zweite zentrale Komponente von Bricolage beschreibt dessen Effektivität, die aus der Kombination der verfügbaren Ressourcen resultiert. Demzufolge sollen für verschiedene Anwendungsbereiche die vorhandenen Ressourcen neu bzw. anders als üblich und beabsichtigt kombiniert werden.\(^{188}\) Beim Bricolage-Prozess wird folglich nicht das gesamte Projekt verworfen und ein Neustart forciert, sondern die Ressourcen auf eine kreative Weise neu kombiniert.\(^{189}\)

**The resources at hand.** Das dritte konstitutive Merkmal bezeichnen Baker und Nelson (2005) als „*resources at hand*“\(^{190}\). Dieser Teil des Bricolage-Ansatzes beschreibt die Ressourcenquelle sowie deren Verwertung während des Bricolage-Prozesses. Demnach greifen Bricoleure auf Ressourcen zurück, die sie bereits besitzen. Diese vorhandenen Ressourcen können materieller und immaterieller Natur sein wie bspw. Materialien, Fähigkeiten oder Ideen. Im Gegensatz dazu steht die ingenieurwissenschaftliche Perspektive, die als Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns das Akquirieren notwendiger Ressourcen für die Lösung eines klar definierten Problems vorsieht.\(^{191}\)

### 2.2.4.2 Lean-Startup


---

\(^{188}\) Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 335
\(^{189}\) Vgl. Phillips/ Tracey (2007), S. 317
\(^{190}\) Baker/ Nelson (2005), S. 336
\(^{192}\) Vgl. Blank (2013), S. 4
Produktionsprozesses. Ries projiziert diese Grundidee auf die Problematik der Unternehmensgründung und leitet somit für den Entrepreneurship-Kontext die Lean-Start-up-Methode ab, die im deutschen Sprachgebrauch auch als „schlanke Existenzgründung“ übersetzt werden kann.


**Measure.** In dieser Phase werden aus den verschiedenen Kundenreaktionen sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben. Mit Hilfe der aus den Kundenreaktionen erfassten quantitativen Daten lässt sich eine erste „Innovationsbilanz“ ziehen. Anhand dieser Bilanz sieht das Start-up, wie das MVP von Kunden beurteilt wird und wie es verbessert werden kann.

---

194 Ries (2015), S. 12
196 Vgl. Ries (2011), S. 78
197 Ries (2011), S. 76 f.
200 Ries (2015), S. 75
201 Vgl. Ries (2011), S. 77
**Learn.** Im letzten Schritt beschäftigt sich das Startup mit der Frage „(...) whether to pivot the original strategy or persevere“⁹²⁰². Basierend auf den in der vorherigen Phase erhobenen Daten entscheidet das Startup, ob an der bisherigen Strategie festgehalten oder eine Neuausrichtung der Ziele und Produkte angestrebt werden soll.⁹²⁰³

Abbildung 7 veranschaulicht den Build-Measure-Learn-Prozess.

Abbildung 7: Der Build-Measure-Learn-Prozess
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ries (2011), S. 75

---

⁹²⁰² Ries (2011), S. 77
⁹²⁰³ Vgl. Ries (2011), S. 77
2.2.4.3 Vergleich der verschiedenen Ansätze

Die in dieser Arbeit vorgestellten Ansätze weisen sowohl untereinander als auch zum Effectuation-Ansatz in vielen Punkten große Schnittmengen, aber auch Unterschiedlichkeiten auf. Deshalb soll in diesem Kapitel ein zusammenfassender Überblick über Differenzen und Analogien zwischen den verschiedenen Theorien hergestellt werden.


Zudem gibt es insbesondere eine große Parallele zwischen Effectuation und dem Entrepreneurial Bricolage. In beiden Ansätzen wird versucht auf die eigenen vorhandenen Mittel zurückzugreifen und mit Hilfe von diesen ein Vorhaben umzusetzen.

Tabelle 4 liefert eine Gegenüberstellung der verschiedenen unternehmerischen Ansätze.

---

204 Vgl. Ries (2011), S. 9; Sommer et al. (2009), S. 118
206 Vgl. Read et al. (2009b), S. 583; Ries (2011), S. 75 ff.
207 Vgl. Welter et al. (2016), S. 12
<table>
<thead>
<tr>
<th>Rolle der Stakeholder</th>
<th>Effectuation</th>
<th>Causation</th>
<th>Bricolage</th>
<th>Lean-Startup</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anwendungs-</td>
<td>Dynamische,</td>
<td>Statisch,</td>
<td>Ressourcen-</td>
<td>Beschränkte</td>
</tr>
<tr>
<td>kontext</td>
<td>nichtlineare</td>
<td>lineare Um-</td>
<td>arme Unter-</td>
<td>Ressourcenver-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Umwelt;</td>
<td>welt;</td>
<td>nehmensumwelt</td>
<td>verfugbar-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kontrollierbarkeit einer unsicherer Zukunft</td>
<td>Vorhersagbarkeit einer unsicheren Zukunft</td>
<td></td>
<td>keit</td>
</tr>
<tr>
<td>Prozessualer Ablauf</td>
<td>Strategische Stakeholder-Partnerschaften sind enorm wichtig</td>
<td>Mitbewerber sind Konkurrenten</td>
<td>Lieferanten und Kunden liefern erfolgsrelevante und wertvolle Inputs</td>
<td>Lernprozess und Produktoptimierung durch Interaktion mit Stakeholdern</td>
</tr>
<tr>
<td>1) Identifikation der verfügbaren Mittel</td>
<td>1) Identifikation einer Marktlücke bzw. Definition einer Idee/ eines Ziels</td>
<td>1) Handlungsschnelles Agieren</td>
<td>1) Schnellstmögliche Entwicklung eines MVP</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2) Auswahl der Handlungsalternative</td>
<td>2) Markt- und Konkurrenzanalyse</td>
<td>2) Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen</td>
<td>2) Interaktion mit Kunden und Erheben von Kundenfeedback</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3) Kooperation mit Stakeholdern</td>
<td>3) Businessplanentwicklung</td>
<td>3) Erzielen neuer Ergebnisse durch Neu kombination der Ressourcen</td>
<td>3) Erstellen einer Innovationsbilanz</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ergebnis</td>
<td>Schaffung neuer Märkte, Unternehmen und Produkte mit Hilfe von Partnerschaften und Kooperationsstrategien</td>
<td>Verbesserung der Wettbewerbsposition in bestehenden Märkten</td>
<td>Schneller und kostengünstiger Aufbau eines Wettbewerbsvorteils durch einzigartige Leistungen</td>
<td>Erfolgreiche Gründung bzw. erfolgssiche Etablierung von Startups</td>
</tr>
</tbody>
</table>
2.3 Entrepreneurial Failure – Eine Definition des Scheiterbegriffs

Entrepreneurship ist eine Disziplin, die durch eine hohe Ungewissheit charakterisiert ist. Infolgedessen gehört auch die Thematik des Scheiterns unmittelbar zum unternehmerischen Prozess dazu.\textsuperscript{208} Das Thema Entrepreneurial Failure\textsuperscript{209} erfährt zunehmende Anerkennung in der Wissenschaft, da es einen unmittelbaren mikro- und makroökonomischen Einfluss hat. Auf individueller Ebene kann ein Scheitern u.a. finanzielle Verluste verursachen oder negative Emotionen beim Entrepreneur hervorrufen. Auf aggregierter Ebene werden wohlfahrtsökonomische Effekte – bspw. Arbeitsplatzverluste und Steuerausfälle – ausgelöst.\textsuperscript{210} Die meisten Arbeiten der Entrepreneurship-Forschung widmen sich jedoch überwiegend erfolgreichen Unternehmen. Da sich im Vergleich dazu nur wenige empirische Arbeiten mit gescheiterten Unternehmen befassen, ist noch wenig über die Ursachen des Scheiterns bekannt.\textsuperscript{211} McGrath (1999) konstatiert, dass die Analyse von Fehlern und Scheiterursachen viele Vorteile hätte: „By carefully analyzing failures instead of focusing only on successes, scholars can begin to make systematic progress on better analytical models of entrepreneurial value creation.“\textsuperscript{212} Die Entrepreneurship-Forschung beschäftigt sich deshalb in den letzten Jahren zunehmend mit den Ursachen des Scheiterns und den Konsequenzen, die das Scheitern für Entrepreneure haben kann.\textsuperscript{213}

Für die Beantwortung der Forschungsfragen ist eine klare Definition des Scheiterbegriffs unabdingbar. Jedoch stellt dieses Vorhaben eine große Herausforderung dar, denn viele Studien und Wissenschaftler definieren den Begriff sehr unterschiedlich.\textsuperscript{214} Die Vielzahl an unterschiedlichen Begriffsbestimmungen ist mitunter ein Grund, weshalb die Scheiterforschung eine unvollständige und heterogene Phänomenologie darstellt. Eine klare Definition des Scheiterbegriffs ist aus zwei Gründen essentiell. Zum einen wird dadurch eine hohe Operationalisierbarkeit des Konstrukts für empirische

\begin{footnotesize}
\begin{enumerate}
\item[208] Vgl. Jenkins/ McKelvie (2016), S. 176
\item[209] In der englischsprachigen Literatur wird für das Scheitern im unternehmerischen Kontext der Begriff Entrepreneurial Failure benutzt. Aus diesem Grund wird in vorliegender Arbeit zwischen Entrepreneurial Failure und unternehmerischem Scheitern dasselbe verstanden.
\item[210] Vgl. Singh et al. (2015), S. 151
\item[211] Vgl. Liao et al. (2008), S. 2; Berger (2015), S. 54
\item[212] McGrath (1999), S. 28
\item[214] Vgl. Ucbasaran et al. (2013), S. 166
\end{enumerate}
\end{footnotesize}


Im deutschsprachigen Raum wird häufig der Anglizismus Exit benutzt, um den Ausstieg eines Entrepreneurs zu bezeichnen. DeTienne (2010) definiert den Exit als „(...) the process by which the founders of privately held firms leave the firm they helped to create“.

Demnach ist der Ausstieg des Unternehmensgründers ein Exit, auch wenn das Unternehmen weiter am Markt bestehen bleibt. Der Exitbegriff wird für die vorliegende Arbeit erweitert und bezeichnet neben der Nichtfortführung der Unternehmertätigkeit (Ausstieg des Unternehmens aus dem Markt). Der Exit stellt hierbei die notwendige, jedoch nicht die hinreichende Bedingung für ein unternehmerisches Scheitern dar. Folglich müssen die Gründe analysiert werden, die zum Exit führten. Da das Scheitern lediglich eine Form des Exits darstellt, werden diese Begriffe oft fälschlicherweise synonym verwendet.

---

215 Vgl. Jenkins/ McKelvie (2016), S. 176
216 Vgl. Kunert et al. (2016), S. 9
217 Vgl. Cardon et al. (2011), S. 80
218 Vgl. Sarasvathy (2004), S. 713
219 DeTienne (2010), S. 204
221 Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 361

Der Exitbegriff ist also zu breit gefasst und zeigt, dass die bloße Beendigung der Unternehmertätigkeit oder Nichtfortführung eines Unternehmens nicht ausreicht, um ein Unternehmen bzw. einen Unternehmer als gescheitert zu bezeichnen. Damit ist nur ein Teil der nicht weitergeführten Unternehmen bzw. ausgeschiedenen Entrepreneure auch tatsächlich gescheitert.226 Dies impliziert, dass unternehmerisches Scheitern ein negatives Ergebnis darstellt, während der Exit, der zunächst neutral und wertfrei definiert ist, auch ein Ergebnis des Erfolges sein kann. Der Exit bzw. die Nichtfortführung der Geschäftstätigkeit ist folglich kein hinreichender Definitionsansatz. Die Definition muss somit weiter eingegrenzt werden.

222 Vgl. Headd (2003), S. 56
223 Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 362
225 Vgl. Headd (2003), S. 52; Wennberg et al. (2010), S. 361 ff.; Watson/ Everett (1996), S. 49; DeTienne (2010), S. 211; Liao et al. (2008), S. 3; Singh et al. (2007), S. 332
226 Vgl. Liao et al. (2008), S. 3

227 Vgl. Liao et al. (2008), S. 2 f.
230 Vgl. Perry (2002), S. 415
231 Vgl. Zacharakis et al. (1999), S. 5
232 Vgl. § 17 und § 19 InsO; Thornhill/ Amit (2003), S. 497
234 Vgl. Shepherd (2003), S. 318
235 Ucbasaran et al. (2013), S. 175
kann.\textsuperscript{241} Manche Definitionsansätze des Scheiterns sind jedoch breiter gefasst (als bspw. die Insolvenz, die für manche Autoren ein alleiniges Definitionsriterium darstellt) und bezeichnen ein Scheitern relativ allgemein als die Beendigung eines Unternehmens aufgrund der Nichterreichung der Ziele.\textsuperscript{242} Ein weiteres Beispiel hierfür stammt von Cannon und Edmondson (2001). Sie definieren Scheitern als „(...) deviation from expected and desired results“.\textsuperscript{243}

In der vorliegenden Arbeit wird der Scheiterbegriff folgendermaßen definiert: Scheitern liegt dann vor, wenn der Entrepreneur die Unternehmung bzw. das Unternehmen den Markt verlassen hat, aufgrund von Nichterreichung der persönlichen und/oder der unternehmerischen Ziele. Dementsprechend spielt vor allem die ökonomische Unternehmenssituation eine entscheidende Rolle für den Exit.

Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung des Scheiterbegriffs.

\textbf{Abbildung 8: Zusammensetzung des Scheiterbegriffs}

\textit{Quelle: Eigene Darstellung}

\textsuperscript{241} Vgl. Khelil (2016), S. 89; Politis/ Gabrielsson (2009), S. 365
\textsuperscript{242} Vgl. McGrath (1999), S. 14
\textsuperscript{243} Cannon/ Edmondson (2001), S. 162
2.4 Scheiterursachen

Eine systematische Analyse der Scheitergründe ist für das weitere Vorgehen eine wesentliche Voraussetzung. Allerdings ist dieses Vorhaben mit Schwierigkeiten verbunden, da einerseits die Identifizierung gescheiterter Unternehmen zur Ursachenermittlung kompliziert ist. Andererseits können die Scheitergründe nicht immer präzise bestimmt werden.244 Die landläufige Vorstellung des Scheiterns ist ein „Akt des Misslingsens“245 und somit auch eng mit Fehlern verbunden. Zwar führt nicht jeder Fehler246 zum Scheitern, allerdings gehen den meisten Fällen des Scheiterns Fehler voraus.247 Für das Scheitern von Unternehmen sind jedoch meist mehrere Faktoren verantwortlich.248 Dies wird bereits beim Blick auf die facettenreiche Definition des Scheiterbegriffs deutlich. Die Analyse von Scheiterursachen hat vor allem für die unternehmerische Praxis einen sehr großen Mehrwert: „Although failures cannot be completely avoided in a free enterprise system, the failure rate could be reduced if some of its causes are recognized and preventive action is taken.”249 Viele Studien, die die Miss-erfolgsfaktoren und Scheiterursachen untersuchen, klassifizieren diese typischerweise in zwei Kategorien – interne und externe Faktoren.250 Während interne Ursachen die Fehler bezeichnen, die vom Entrepreneur (bzw. vom Team) ausgehen und somit vermeidbar sind, beschreiben externe Ursachen jene Fehler und Umstände, auf die ein Entrepreneur nur geringen bzw. keinen Einfluss hat.251 Im Folgenden werden verschiedene Scheiterursachen vorgestellt. Hierfür wurden häufig beschriebene Scheiterursachen aus relevanten Studien identifiziert, analysiert und anschließend zu Hauptscheiterursachen aggregiert. Diese werden ebenfalls in interne und externe Ursachen klassifiziert.

244 Vgl. Carter/ Van Auken (2006), S. 494
245 Vgl. Kunert et al. (2016), S. 3
247 Vgl. Mandl (2017), S. 4
248 Vgl. Kunert et al. (2016), S. 8
249 Abdelsamad/ Kindling (1978), S. 24
250 Vgl. Cardon et al. (2011), S. 81
2.4.1 Externe Scheiterursachen

2.4.1.1 Schlechte Marktbedingungen

Zacharakis et al. (1999) analysieren auf explorative Weise mit Hilfe strukturierter Interviews die Ursachen, die zum Scheitern junger Unternehmen führten. Hierfür befragten sie sowohl die Entrepreneure der gescheiterten Unternehmen als auch die dazu gehörigen Wagniskapitalgeber. Dabei differenzieren die Autoren bei den Ursachen ebenfalls zwischen internen und externen Ursachen. Anders als angenommen, benennen die Entrepreneure hauptsächlich interne Ursachen als Hauptscheitergründe, wobei der häufigste Grund schlechte Marktbedingungen sind und diese somit eine externe Ursache darstellen.252 Schlechte Marktbedingungen bedeuten in diesem Fall eine hohe Wettbewerbsintensität, geringe Marktchancen, hohe Markteintrittsbarrieren sowie ein gesättigter Markt mit geringem Wachstum und Volumen.253 Ungünstige Marktbedingungen können die Effektivität unternehmerischer Aktivitäten verringern und somit die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens negativ beeinflussen.254


252 Vgl. Zacharakis et al. (1999), S. 8
253 Vgl. Zacharakis et al. (1999), S. 9; Kulicke/ Kripp (2013), S. 11
254 Vgl. Cardon et al. (2011), S. 85
255 Vgl. Kulicke/ Kripp (2013), S. 11
256 Vgl. Egeln et al. (2010), S. 46
257 Vgl. Neumann (2017), S. 62
2.4.1.2 Finanzielle Engpässe und begrenzte Ressourcen

Eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Startups sind finanzielle Probleme. Diese können sowohl eine Ursache als auch eine Folge der anderen hier geschilderten Scheitergründe sein. Begrenzte Ressourcen und Finanzierungsschwierigkeiten reduzieren drastisch die Überlebenswahrscheinlichkeiten von Startups.\(^{258}\) Ist der Zugang zu ausreichendem Kapital schwer, greifen viele Entrepreneure auf eigene Ersparnisse oder die des engen Umfeldes (bspw. Familie und Freunde) zurück.\(^{259}\) Eine geringe Kapitalausstattung führt in vielen Fällen zum Scheitern. Das ist häufig dann der Fall, wenn Entrepreneure trotz großer Bemühungen nicht die ausreichenden finanziellen Mittel von Investoren erhalten. Es kann auch daran liegen, dass sich Investoren trotz einer Zusage der finanziellen Mittel plötzlich zurückziehen.\(^{260}\) Eine ähnliche existenzbedrohende Problematik sind Forderungsausfälle, d.h. wenn Kunden nicht (rechtzeitig) bezahlen.\(^{261}\) Diese Probleme sind für Startups sehr schmerzhaft, da sie in der Regel von wenigen Kunden und Investoren abhängig sind.\(^{262}\) Auch tragen eine fehlende Marktnachfrage und somit ausbleibende Umsätze Schuld an Finanzengpässen.\(^{263}\) Grundsätzlich stellt sowohl die Eigen- als auch die Fremdkapitalbeschaffung für Startups eine sehr große Hürde mit weiteren erschwerenden Folgen dar. So ist bspw. die Anstellung und Beschäftigung von qualifiziertem Personal und Experten aufgrund von beschränktem Kapital nur bedingt möglich.\(^{264}\) Entsprechend existieren viele Studien, die eine positive Beziehung zwischen der Überlebenswahrscheinlichkeit von Startups und der anfänglichen Kapital- und Ressourcenausstattung zeigen. Diese beweisen somit, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit von Startups mit zunehmender Kapitalausstattung steigt.\(^{265}\)

\(^{258}\) Vgl. DIHK (2014), S. 22
\(^{259}\) Vgl. Singh (2011), S. 237
\(^{260}\) Vgl. Cardon et al. (2011), S. 85
\(^{261}\) Vgl. Egeln et al. (2010), S. 46 ff.
\(^{262}\) Vgl. Neumann (2017), S. 57
\(^{263}\) Vgl. Cardon et al. (2011), S. 85
\(^{265}\) Vgl. Egeln et al. (2010), S. 62
2.4.1.3 Personelle Probleme

Gescheiterte Entrepreneure sehen in unqualifizierten und inkompetenten Mitarbeitern eine Hauptursache des Scheiterns. Neben mangelnder Erfahrung und fehlenden Fähigkeiten sind insbesondere eine schlechte Arbeitseinstellung, Unehrlichkeit oder Disziplinlosigkeit wesentliche mitarbeiterbezogene Probleme. Wie bereits beschrieben ist die Anstellung des falschen Personals u.a. auf fehlende finanzielle Mittel, aber insbesondere auf die Liability of Newness (keine bestehende Arbeitgebermarke) zurückzuführen. Die Auswirkungen einer suboptimalen Personalentscheidung auf die Performance sind bei Startups im Vergleich zu etablierten, großen Unternehmen häufig schwerwiegender und können sogar die Existenz bedrohen. Grund hierfür ist, dass Startups in ihrer Anfangszeit nur über sehr wenige Mitarbeiter verfügen, weshalb bei kleinen Unternehmen der Einfluss des einzelnen Mitarbeiters auf die gesamte Unternehmensleistung deutlich größer ist als bei großen Unternehmen.


266 Vgl. Zacharakis et al. (1999), S. 8; Kulicke/ Kripp (2013), S. 10
267 Vgl. Abdullah et al. (2009), S. 19
268 Vgl. Egeln et al. (2010), S. 48
269 Vgl. Ahmad/ Seet (2009), S. 100 f.
270 Vgl. Stokes/ Blackburn (2002), S. 25; Fleschutz (2009), S. 53
Planabweichungen auf, wird entweder zu viel oder das falsche Personal beschäftigt, wodurch unnötige Kosten entstehen.\footnote{Vgl. Neumann (2017), S. 63}

### 2.4.1.4 Probleme mit Beziehungen und Kooperationen

2.4.2 Interne Scheiterursachen

2.4.2.1 Schlechtes Management

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur besteht ein Konsens darüber, dass schlechtes Management eine der häufigsten Scheiterursachen ist. Allerdings ist unklar, was genau unter schlechtem Management zu verstehen ist.\(^{277}\) Atsan (2016) definiert schlechtes Management folgendermaßen: „Poor management is referred to the failure of the management to be able to ensure that problems are identified promptly and the correct solutions applied, so as to give the company the best possible change of survival and growth.“\(^{278}\) Zacharakis et al. (1999) verstehen unter schlechtem Management fehlende Expertise, fehlende Erfahrung und fehlendes (Markt-)Wissen. In ihrer Studie geben die gescheiterten Entreprenure schlechteres Management ebenfalls als Hauptursache für ihr Scheitern an.\(^{279}\) Insbesondere die fehlende Erfahrung wird dabei als häufige Scheiterursache angeführt. Erfahrene Entreprenure handeln oft effektiver als unerfahrene, da sie ein größeres Wissen über erfolgsrelevante Faktoren besitzen und dementsprechend Aufgaben besser bewerkstelligen.\(^{280}\) Auch Gaskill et al. (1993) sehen in unzureichenden Managementfähigkeiten einen Hauptscheitergrund junger Unternehmen, da normalerweise jeder Bereich des Unternehmens von den Managementfähigkeiten betroffen ist.\(^{281}\) Die Qualifikationen und Erfahrungen des Entreprenure spielen eine wesentliche Rolle sowohl für den Erfolg als auch für den Misserfolg eines Unternehmens. Der Zusammenhang von unternehmerischem Humankapital und Performance ist in der Literatur bereits ausführlich untersucht worden.\(^{282}\) Diese Beziehung ist bei Startups noch stärker ausgeprägt, da der Entrepreneur im oftmals noch kleinen Team den größten Einfluss und die größte Entscheidungsmacht hat und somit viel von seiner Person abhängt.\(^{283}\)

\(^{277}\) Vgl. Perry (2001), S. 202
\(^{278}\) Atsan (2016), S. 436
\(^{279}\) Vgl. Zacharakis et al. (1999), S. 8 f.
\(^{280}\) Vgl. Shepherd (2003), S. 318
\(^{281}\) Vgl. Gaskill et al. (1993), S. 24
\(^{282}\) Vgl. Franco/ Haase (2010), S. 506
\(^{283}\) Vgl. Freiling/ Kollmann (2015), S. 6
2.4.2.2 Schlechtes Produkt bzw. Geschäftsmodell


284 Vgl. Franco/ Haase (2010), S. 515
285 Vgl. Lindegaard (2011), S. VI
288 Vgl. Harrington (1999), S. 17
289 Vgl. Harrington (1999), S. 23
290 Vgl. Huber et al. (2009), S. 71
2.4.2.3 Schlechte Planungen


\(^{291}\) Vgl. Gaskill et al. (1993), S. 24
\(^{292}\) Vgl. Atsan (2016), S. 436
\(^{293}\) Vgl. Gaskill et al. (1993), S. 24
\(^{295}\) Brinckmann et al. (2010), S. 24 ff. bezeichnen diese Planungsaktivitäten als „business planning“. Demnach stellt das business planning nicht nur ein Ergebnis (z.B. den formalen Businessplan), sondern auch einen Prozess (z.B. Aktivitäten, die zur Entwicklung von Plänen führen) dar.
\(^{296}\) Vgl. Brinckmann et al. (2010), S. 33 f.
\(^{297}\) Vgl. Brinckmann et al. (2010), S. 25
fehlende Managementkompetenzen oder Defizite im Umgang mit finanziellen Ressourcen, liegen die Gründe für das Scheitern älterer Unternehmen oft in externen Ursachen.\footnote{Vgl. Thornhill/ Amit (2003), S. 497}


2.5 Auswirkungen des Scheiterns

Das Scheitern von Unternehmen ist für betroffene Entrepreneure meistens eine schmerzhafte Erfahrung, welche sich u.a. auf das Selbstvertrauen, die Risikobereitschaft oder die sozialen Beziehungen des Entrepreneurs auswirken kann. Allerdings verdeutlicht die bestehende Entrepreneurship-Forschung, dass mit dieser vermeintlich negativen Erfahrung oftmals auch wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. So stellt
das Scheitern eine wichtige Möglichkeit für das Lernen dar. Die eintretenden Lerneffekte führen bspw. zur Steigerung des Wissens.299 Daher werden im Folgenden – wie auch in der Literatur üblich – sowohl die negativen Auswirkungen, die hier als Scheiterkosten bezeichnet werden, als auch die positiven Folgen, die hauptsächlich das Lernen betreffen, erläutert.

2.5.1 Scheiterkosten


Cope (2011) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Er untersucht die Folgen des Scheiterns anhand von Interviews mit acht gescheiterten Entrepreneuren. Dabei identifiziert er sechs Bereiche – finanziell, emotional, physiologisch, sozial, beruflich und unternehmerisch – auf die sich das Scheitern auswirken kann. So ist laut den befragten Entre-

300 Sarasvathy et al. (2013), S. 422
301 Vgl Sitkin (1992), S. 243 ff.
302 Vgl. Cope (2011), S. 606
303 Vgl. Coelho/ McClure (2005), S. 17; Ahmad/ Seet (2009), S. 99; Shepherd (2003), S. 319
304 Vgl. Smith/ McElwee (2011), S. 91 f.; Ucbasaran et al. (2013), S. 178


Die Lernmöglichkeiten, die durch das Scheitern entstehen, können durch negative Emotionen wie Trauer beeinträchtigt werden.\textsuperscript{314} Ein ähnlicher lernhemmender Effekt tritt beim sogenannten „antifailure bias“ auf. Dieser beschreibt die kognitive Verzerrung, bei der eine ignorierende Einstellung von Entrepreneuren gegenüber dem Scheitern besteht. Dieser Störfaktor führt ebenfalls dazu, dass die Lernfähigkeit des Entrepreneurs gehemmt und somit potenzielle Lernerfolge behindert werden.\textsuperscript{315}

Scheitern stellt im ersten Moment auch immer eine finanzielle Belastung dar – in den meisten Fällen aufgrund des Einkommensausfalles. Allerdings können die finanziellen Kosten auch deutlich höher ausfallen, je nachdem, ob und wie viel der Entrepreneur an Kapital und sonstigen Ressourcen in das Unternehmen investiert hat. Die Verluste können so groß sein, dass sich die Betroffenen notgedrungen in Angestelltenverhältnisse begeben müssen und manchmal auch mehrere Jahre brauchen, um die entstandenen Schulden auszugleichen.\textsuperscript{316} Des Weiteren ist die Hinauszögerung des Scheiterzeit-
punktes ebenfalls mit hohen Kosten verbunden und erschwert den Betroffenen die persönliche Erholung von den Scheiterfolgen. Denn je höher die finanziellen Kosten des Scheiterns sind, umso schwieriger gestaltet sich der persönliche Genesungsprozess.\footnote{Vgl. Shepherd et al. (2009), S. 135}


Die sozialen Scheiterkosten können ebenfalls mehr oder weniger stark von verschiedenen Faktoren abhängen. So bilden institutionelle und kulturelle Einflüsse die Grundlage unternehmerischen Handelns, da sie bestimmte Handlungen gesellschaftlich (in-)akzeptabel machen und dadurch bspw. die Einstellung zu vielen Themen wie unternehmerischem Scheitern prägen. Entrepreneure sind daher bemüht, die Gesetze und gesellschaftlichen Normen einzuhalten. Verhalten sich Entrepreneure nicht gesetzes- oder normkonform, werden sie häufig mit Stigmatisierung konfrontiert.\footnote{Vgl. Simmons et al. (2014), S. 485 f.; Efrat (2006), S. 496} „Stigma is the social devaluation of a person who deviates from the social unit’s norm.“\footnote{Efrat (2006), S. 490} Demnach formt also auch der Staat, bspw. durch die Auslegung seines Insolvenzrechtes,
die gesellschaftliche Einstellung zum Scheitern. So führte eine Lockerung des Insolvenzrechts in Japan zu einer Abnahme der Stigmatisierung. Je strenger die Gesetze das Scheitern verurteilen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Scheitern stigmatisiert wird und vice versa. Die Ausprägung der Stigmatisierung hängt mitunter auch davon ab, ob und wie sehr das Scheitern internen oder externen Ursachen zuzuschreiben ist.


2.5.2 Entrepreneurial Learning

Nachdem die negativen Konsequenzen erläutert wurden, beschäftigt sich dieses Kapitel mit den positiven Effekten, die aus dem Scheitern resultieren können. Ein oft genannter Vorteil des Scheiterns sind die damit verbundenen Lernprozesse und die anschließenden Lernerfolge: „Entrepreneurial learning is often described as a continuous process that facilitates the development of necessary knowledge for being effective

Demnach entstehen Lernerfolge durch die Transformation von Erfahrungen. Damit ist sowohl die Auseinandersetzung mit als auch die Verarbeitung von Erfahrungen wie bspw. einer Scheitererfahrung gemeint. Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Trans-

---

327 Politis (2005), S. 401
328 Politis (2005), S. 401
329 In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff „Entrepreneurial Learning“ verwendet, um Lernprozesse im Entrepreneurship-Kontext zu beschreiben.
331 Vgl. Sitkin (1992), S. 232
333 Vgl. Huovinen/ Tihula (2008), S. 152; Atsan (2016), S. 437
334 Vgl. Cannon/ Edmondson (2005), S. 309; Cotterill (2012), S. 104
335 Vgl. Politis (2005), S. 399
336 Kolb (1984), S. 41
formation einer Erfahrung sind die Ergebnisse – bspw. Erfolg oder Scheiter – vergangener unternehmerischer Aktivitäten.\textsuperscript{337} So trägt diese Form des Lernens dazu bei, dass wichtige (unternehmerische) Fähigkeiten (weiter-)entwickelt werden.\textsuperscript{338}

Entrepreneure können aus vergangenen Fehlern lernen, indem sie aus der Analyse der Scheitergründe nützliche Informationen gewinnen und damit ein effektiveres Vorgehen und höhere Erfolgsaussichten für nachfolgende Unternehmensgründungen gewährleisten.\textsuperscript{339} Gescheiterte Entrepreneure lernen nach einer Scheitererfahrung potenziell die eigene Persönlichkeit und die eigenen Fähigkeiten besser einzuschätzen und sind somit a posteriori besser in der Lage zu beurteilen, inwieweit sie fähig bzw. bereit sind, erneut ein Unternehmen zu gründen.\textsuperscript{340} Dies erklärt auch die Tatsache, warum viele Entrepreneure trotz einer Scheitererfahrung wieder unternehmerisch aktiv werden wollen.\textsuperscript{341} Der Lernvorgang gilt jedoch erst als abgeschlossen, wenn der Entrepreneur seine wahrgenommenen Lernerfolge in der Praxis bspw. im Rahmen einer erneuten Gründung anwenden kann.\textsuperscript{342} Dies bedeutet, dass das durch den Lernprozess erworbbene Wissen nur dann hilfreich ist, wenn es praktische Anwendung erfährt, z.B. in Form einer erneuten Gründung. Diese wird allerdings nur in Erwägung gezogen, wenn der Entrepreneur aus der gescheiterten Gründung eine positive Bilanz zieht. Sind die zuvor beschriebenen Scheiterkosten größer als der subjektiv wahrgenommene Lernerfolg, so werden unternehmerische Aktivitäten vorerst vermieden.\textsuperscript{343} Wie viel und was Entrepreneure aus dem Scheitern lernen, hängt teilweise auch vom Scheitergrund ab. Ist das Scheitern selbstverschuldet, so ist das Lernpotenzial größer als wenn die Scheiterursache auf exogene Kräfte zurückzuführen ist. Darüber hinaus können auch negative Emotionen wie Trauer den Lernprozess beeinträchtigen.\textsuperscript{344}

Im Kontext des Scheiterns gehört die Identifikation von eigenen Fehlern zu den wichtigsten (Lern-)Erfordernissen. Bewusstes oder unbewusstes Fehlverhalten anzuerkennen, ist die Grundlage für pädagogische Lösungskonzepte und bildet für Entrepreneure einen effektiven Weg, aus vergangenen Unternehmungen zu lernen. Die systematische Ursachenanalyse von Fehlern ist eine grundlegende Voraussetzung, um aus diesen zu

\textsuperscript{337} Vgl. Politis (2005), S. 410
\textsuperscript{338} Vgl. Sarasvathy et al. (2013), S. 421
\textsuperscript{339} Vgl. Shepherd (2003), S. 320; Singh et al. (2007), S. 332
\textsuperscript{340} Vgl. Singh et al. (2007), S. 340
\textsuperscript{341} Vgl. Hessels et al. (2011), S. 459
\textsuperscript{342} Vgl. Yamakawa/ Cardon (2015), S. 800
\textsuperscript{343} Vgl. Ucbasaran et al. (2013), S. 164
\textsuperscript{344} Vgl. Shepherd (2003), S. 320
lernen und kann zu großen Lernerfolgen führen.\textsuperscript{345} Allerdings findet diese systematische Fehleranalyse in der Praxis nicht immer statt.\textsuperscript{346} Dies führt bei Gründungsvorhaben zu verschiedenen Problematiken. Das Ignorieren von Fehlern kann schwerwiegende Folgen haben. Denn durch die Fehlerignoranz können Fehler wiederholt auftreten oder sogar zu größeren Fehlern führen. In der Realität resultieren schwerwiegende Folgen oft aus unerkannten bzw. als unwichtig empfundenen Fehlern. Dabei sind gerade diese als frühe Warnungen zu verstehen, die bei richtiger und frühzeitiger Deutung spätere existenzbedrohende Gefahren abwenden können.\textsuperscript{347} Eine frühe Fehlererkennung ermöglicht kostengünstige Lernmöglichkeiten, da so wertvolle Ressourcen gespart werden können.\textsuperscript{348} Das trial-and-error-Prinzip beschreibt ein Lernkonzept, das mit Hilfe einer (frühen) Fehlererkennung nützliche Lernfortschritte zum Ergebnis hat. Diese Vorgehensweise birgt jedoch auch Risiken. So können Misserfolge entstehen, wenn das trial-and-error-Vorgehen ausschließlich zu Fehlern mit wenigen Lernerfolgen führt. Diese Vorgehensweise ist zwar risikoreich, allerdings können so neue unternehmerische Möglichkeiten aufgedeckt werden.\textsuperscript{349} 

Eine wichtige Erkenntnis der bisherigen Forschung lautet, dass erfahrene Unternehmer eine höhere Ambiguitätstoleranz besitzen, wodurch u.a. Unsicherheiten reduziert werden können.\textsuperscript{350} Beim Lernen im Entrepreneurship-Kontext geht es einerseits um Lerneffekte hinsichtlich der Wahrnehmung von unternehmerischen Gelegenheiten sowie andererseits um Lerneffekte im Hinblick auf die Bewältigung erfolgsentscheidender Aufgaben in den frühen Phasen einer Unternehmensgründung.\textsuperscript{351} Erfahrene Entrepreneure haben wertvolles Wissen über viele entscheidende wirtschaftliche und unternehmerische Prozesse und können dadurch sowohl unternehmerische Gelegenheiten besser aufdecken als auch erfolgskritische Aufgaben effektiver bewältigen.\textsuperscript{352} Insbesondere die Aufdeckung von unternehmerischen Gelegenheiten gehört zu den wichtigsten Aufgaben und Fähigkeiten eines erfolgreichen Entrepreneurs.\textsuperscript{353} 

\textsuperscript{345} Vgl. Singh et al. (2007), S. 331; Cardon et al. (2011), S. 80; Cannon/ Edmondson (2001), S. 163  
\textsuperscript{346} Vgl. Cannon/ Edmondson (2005), S. 299  
\textsuperscript{347} Vgl. Cannon/ Edmondson (2005), S. 303 f.  
\textsuperscript{348} Vgl. Cannon/ Edmondson (2001), S. 163  
\textsuperscript{349} Vgl. Coelho/ McClure (2005), S. 16  
\textsuperscript{350} Vgl. McGrath (1999), S. 15  
\textsuperscript{351} Vgl. Politis (2005), S. 402  
\textsuperscript{352} Vgl. Politis (2005), S. 403; Shepherd (2003), S. 318  
\textsuperscript{353} Vgl. Politis (2005), S. 403


354 Vgl. Yamakawa/ Cardon (2015), S. 797 ff.; Politis/ Gabrielson (2009), S. 364
355 Vgl. Yamakawa/ Cardon (2015), S. 797
356 Vgl. Cannon/ Edmondson (2005), S. 316 f.; Politis/ Gabrielson (2009), S. 365
357 Vgl. Politis/ Gabrielson (2009), S. 366
358 Vgl. Cope (2011), S. 614
359 Vgl. Cooper et al. (1989), S. 317
360 Vgl. Politis (2005), S. 403 f.
Es kann weiter angenommen werden, dass eine vorherige Gründungserfahrung Entrepreneure mit Wissen, das einen besseren und effektiveren Umgang mit der Liability of Newness ermöglicht, versorgt. Im Ergebnis ist die Fähigkeit, die Liability of Newness zu bewältigen, ein wesentliches Lernergebnis und gilt als eine zentrale Fähigkeit erfolgreicher Entrepreneure. Durch die Nutzung von Ressourcen aus der gescheiterten Vorunternehmung können sich Startups von vornherein besser aufstellen. Bereits gesammelte Gründungserfahrung kann zahlreiche weitere Vorteile für eine nachfolgende Gründung haben, indem bspw. auf das bestehende Netzwerk zurückgegriffen werden kann. Zusätzlich können durch erworbene Gründungserfahrung herkömmliche Herausforderungen während der Gründungsphase besser bewerkstelligt werden.\textsuperscript{361}

Ein weiteres Phänomen im Entrepreneurship- und Startup-Kontext sind Mehrfachgründer bzw. Mehrfachgründungen. Diese können im Bereich des Entrepreneurial-Learning-Ansatzes platziert werden. Mehrfachgründer haben im Vergleich zu unerfahrenen Gründern eine positivere Einstellung zum Scheitern.\textsuperscript{362} Sie sehen im Scheitern die Möglichkeit, sich kritisch mit diesem Umstand auseinanderzusetzen und dadurch wertvolle Lerneffekte zu erzielen. Zusätzlich vertreten sie die Meinung, dass das Scheitern auf lange Sicht zum Erfolg verhelfen kann.\textsuperscript{363} Mehrfachgründer haben aufgrund ihrer bereits gesammelten Erfahrung bessere Fähigkeiten, um mit unerwünschten Herausforderungen fertig zu werden.\textsuperscript{364} Sie eignen sich mit ihrer zunehmenden Erfahrung ein „Entrepreneurial Mind-Set“ und eine Problemlösungskompetenz an, die eine bessere Identifizierung und Umsetzung von unternehmerischen Gelegenheiten möglich macht.\textsuperscript{365} Das Erkennen von unternehmerischen Gelegenheiten gehört zu den wichtigsten Fähigkeiten eines erfolgreichen Entrepreneurs. Sowohl Erfolge als auch Misserfolge können diese Fähigkeit erhöhen.\textsuperscript{366}

\textsuperscript{361} Vgl. Politis (2008), S. 476
\textsuperscript{362} Vgl. Politis (2008), S. 485
\textsuperscript{363} Vgl. Politis (2008), S. 483
\textsuperscript{364} Vgl. Politis (2008), S. 473
3. Methodische Grundlagen und empirisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird die methodische Vorgehensweise, die im Rahmen dieser Arbeit Anwendung findet, beschrieben. Hierfür wird zunächst das Feld der qualitativen Sozialforschung erläutert und insbesondere zur quantitativen Forschung abgegrenzt. Dieser Abschnitt stellt die Berechtigung des qualitativen Designs für die Beantwortung der Forschungsfragen dar. Anschließend wird das Leitfadeninterview als Instrument der qualitativen Datenerhebung sowie das Experteninterview als dessen besondere Form erläutert. Danach wird die für die Auswertung des Datenmaterials angewandte qualitative Inhaltsanalyse vorgestellt. Im Anschluss daran werden die Qualitätsansprüche, die an die qualitative Sozialforschung bestehen, dargestellt. Abschließend werden die Prozesse der Leitfadenentwicklung, der Datenerhebung sowie der Datenauswertung näher erläutert.

3.1 Qualitative Sozialforschung


Merkmale der qualitativen Sozialforschung sind zum einen die geringere Stichprobengröße und die Tatsache, dass meistens keine zufällige Stichprobe zugrunde liegt. Zum anderen kommen keine statistischen Analysen zum Einsatz. Der Grund hierfür liegt in den fehlenden metrischen Daten. Bei der quantitativen Sozialforschung besteht die Gefahr, dass komplexe Sachverhalte der Realität zu sehr vereinfacht werden und die Diversität sozialer Strukturen stark reduziert wird. Zudem können über quantitative

\[367\] Vgl. Schirmer (2009), S. 66  
\[368\] Vgl. Lamnek (2010), S. 4  
\[369\] Vgl. Lamnek (2010), S. 3 f.
Verfahren solche Informationen vernachlässigt werden, die nicht über metrische Daten erklärbar sind.\footnote{Vgl. Schirmer (2009), S. 67}


\subsection*{3.2 Das Leitfadeninterview}


\footnotesize

\textsuperscript{370} Vgl. Schirmer (2009), S. 67
\textsuperscript{371} Vgl. Friebertshäuser (1997), S. 371
\textsuperscript{373} Vgl. Friebertshäuser (1997), S. 372; Schirmer (2009), S. 186
\textsuperscript{374} Vgl. Mayer (2013), S. 37
\textsuperscript{375} Vgl. Hopf (1995), S. 177


376 Vgl. Flick (2014), S. 194
377 Vgl. Mayer (2013), S. 37
378 Vgl. Schirmer (2009), S. 186
380 Helfferich (2014), S. 560
ein gezieltes Nachfragen in Form von Suggestivfragen eine gewisse Antwort und ma-
ipuliert damit das Ergebnis. Im Folgenden wird das Experteninterview vorgestellt, das oft bei Leitfadeninterviews zum Einsatz kommt.

3.3 Das Experteninterview


384 Vgl. Lamnek (2010), S. 658
387 Vgl. Liebold/ Trinczek (2009), S. 35
388 Vgl. Liebold/ Trinczek (2009), S. 38
Die methodologische Eingrenzung des Expertenbegriffs zielt auf das Forschungsinteresse des Wissenschaftlers ab. Demnach wird eine Person aufgrund seiner Befragterrolle zum Experten. Folglich verleiht der Forscher dem Befragten den Expertenstatus.\textsuperscript{391} Allerdings bietet eine derart breit gefasste Definition nicht die nötige Trennschärfe, um Experten von Nicht-Experten zu differenzieren, da dem Wissenschaftler klare Kriterien für diese Unterscheidung fehlen.\textsuperscript{392} Meuser und Nagel (1997) haben hierfür einen konkreten Ansatz definiert. Für sie ist der Expertenstatus berechtigt, wenn der Forscher davon ausgehen kann, dass die befragte Person, also der Experte, über forschungsrelevantes Wissen verfügt: „Eine Person wird zum Experten gemacht, weil wir wie auch immer begründet annehmen, daß sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann bzw. jederfrau in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist.“\textsuperscript{393} Dieser Wissensvorsprung kann sich bspw. auf Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation beziehen.\textsuperscript{394} Dementsprechend sind die gescheiterten Gründer, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden, als Experten zu verstehen, da sie über exklusives Wissen im Hinblick auf ihr eigenes Entscheidungsverhalten in den verschiedenen Entwicklungsphasen ihrer gescheiterten Startups verfügen.

### 3.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Nach Abschluss der Datenerhebung folgt die Datenauswertung und -analyse. Eine häufig angewandte Technik ist die Inhaltsanalyse. Diese dient dazu, erhobenes Interviewmaterial systematisch zu bündeln, zu untersuchen und zu interpretieren.\textsuperscript{395} Die qualitative Inhaltsanalyse wird in der Literatur nicht selten fälschlicherweise als Datenerhebungsverfahren bezeichnet, obwohl es sich um ein Datenanalyseverfahren handelt.\textsuperscript{396} Die Daten können sowohl aus eigenen Erhebungen (z.B. Transkripte qualitativer Interviews) oder aus bestehenden Quellen wie den Massenmedien (z.B. Zeitungsartikel) stammen.\textsuperscript{397} In der Literatur existieren zahlreiche Methoden zur Auswertung von qualitativen Daten. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) stellt dabei

\textsuperscript{391} Vgl. Walter (1994), S. 271; Liebold/ Trinczek (2009), S. 34
\textsuperscript{392} Vgl. Meuser/ Nagel (2009a), S. 466
\textsuperscript{393} Meuser/ Nagel (1997), S. 484
\textsuperscript{394} Vgl. Meuser/ Nagel (2009a), S. 470; Lamnek (2010), S. 656
\textsuperscript{395} Vgl. Mayring (1995), S. 209; Borchardt/ Göthlich (2009), S. 42
\textsuperscript{396} Vgl. Kuckartz (2016), S. 21 f.
\textsuperscript{397} Vgl. Schirmer (2009), S. 266; Kuckartz (2016), S. 22

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein interpretatives Analyseverfahren, da der Datenauswertungs- und Codierungsprozess an die individuelle Verstehens- und Interpretationskompetenz des Forschers gekoppelt ist. Codieren beutetet in diesem Kontext „(...) die Zuordnung von Kategorien zu Textstellen, bzw. allgemeiner gesprochen zu Teilen des Untersuchungsmaterials (...)“. Das zentrale Merkmal der qualitativen Inhaltsanalyse sind die Kategorien bzw. das Kategoriensystem. Durch die kategoriengeleitete Vorgehensweise wird die Intersubjektivität der Analyse erhöht. Deshalb muss bei der qualitativen Inhaltsanalyse ein besonderer Fokus auf die Kategorienbildung gelegt werden. Hierfür ist insbesondere die Definition von Kategorien eine wesentliche Voraussetzung, um eine korrekte und nachvollziehbare Auswertung zu ermöglichen. Für die Kategoriendefinition ist nicht entscheidend, ob die Kategorien induktiv oder deduktiv generiert werden. Vielmehr bestimmt das Forschungsziel sowie das vorhandene Wissen über den Untersuchungsgegenstand, welche der beiden Vorgehensweisen verfolgt wird. Induktiv bedeutet in diesem Kontext, dass die Kategorien am Material abgeleitet werden. Dies ist oft dann der Fall, wenn nicht ausreichend Informationen über den Untersuchungsgegenstand vorliegen. Deduktiv dagegen bedeutet, dass genügend Vorkenntnisse zu einem Phänomen vorhanden sind und die Kategorien für die Analyse auf Grundlage dieses Vorwissens abgeleitet werden können. Da bei der deduktiven Vorgehensweise die Kategorien vorab gebildet werden, wird diese


Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) läuft in folgenden sieben Schritten ab410:

(1) *Initiierende Textarbeit*: In diesem ersten Schritt wird das gesamte Datenmaterial gelesen, relevante Textstellen markiert und erste Notizen vorgenommen. Dieser Screening-Prozess wird ergänzt um Memos, die spontane Ideen im Hinblick auf den späteren Auswertungsprozess festhalten.

(2) *Bilden von Hauptkategorien*: Um das Material sowohl inhaltlich zu strukturieren als auch interpretierbar zu machen, werden Hauptkategorien entwickelt. Kategorien können dabei induktiv und deduktiv erzeugt werden. Hauptkategorien können hierbei oft schon aus der Forschungsfrage bzw. aus der Fragenformulierung für die Datenerhebung resultieren – in diesem Fall wären das die jeweiligen Themenblöcke der einzelnen Fragen des leitfadenerorientierten Interviews.

(3) *Codieren des Gesamtmaterials anhand der Hauptkategorien*: Im Anschluss an die Bildung der thematischen Hauptkategorien folgt der Codierungsvorgang. Hierbei wird der Text erneut sorgfältig gelesen und einzelne Textabschnitte den Ka-

---

407 Kuckartz (2016), S. 64
409 Vgl. Schreier (2014), S. 2
Textabschnitte können dabei mehreren Kategorien zugeordnet werden. Sollten Textstellen inhaltlich keine Relevanz für die Forschungsfragen haben, entfällt die Codierung.

(4) Zusammenfassen aller codierten Textstellen mit der gleichen Hauptkategorie: In diesem Schritt werden alle codierten Textstellen mit der gleichen Kategorienzuordnung zusammengefasst. Dadurch werden die für die Auswertung relevanten Daten systematisiert und strukturiert.


(7) Analysen und Visualisierungen: Im letzten Schritt erfolgt die Analyse bzw. Auswertung sowie die Ergebnispräsentation. Hierfür existieren sechs verschiedene Formen der Auswertung, wobei für den Zweck dieser Arbeit die „Kate
gorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien“⁴¹¹ die größte Bedeutung hat. Wie die Bezeichnung der Auswertungsform schon nahelegt, werden die wichtigsten Ergebnisse jeder Hauptkategorie wiedergegeben und präsentiert. Dafür können im Ergebnisprotokoll auch einzelne Textstellen zitiert werden.

3.5 Qualitätsansprüche an die qualitative Sozialforschung


\textbf{Verfahrensdokumentation.} Die Verfahrensdokumentation stellt sicher, dass der Forschungsprozess systematisch erklärt wird. Es handelt sich also hierbei um eine detaillierte und transparente Beschreibung bzw. Dokumentation der Vorgehensweise. Dies trägt zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit bei. Intersubjektivität bedeutet in diesem Kontext, dass der qualitativ-empirische Forschungsprozess für andere Wissenschaftler nachvollziehbar ist.\footnote{Vgl. Kruse (2015), S. 55; Steinke (2012), S. 324}

\textbf{Argumentative Interpretationsabsicherung.} Interpretationen kommen im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse eine besondere Bedeutung zu. Obwohl bzw. gerade weil diese nicht (quantitativ) überprüfbar sind wie bei mathematischen und quantitativen Vorgängen, müssen sie „(...) argumentativ begründet werden (...)“\footnote{Mayring (2002), S. 145}. Durch die-
sen Schritt werden sowohl die Nachvollziehbarkeit für einzelne Interpretationsentscheidungen als auch die Verhinderung der häufig vorgeworfenen Willkür und Beliebigkeit des Interpretationsvorgangs gewährleistet.


**Nähe zum Gegenstand.** Dieser Punkt fußt auf der Überlegung, dass der Forschende möglichst nah am Untersuchungsgegenstand und dadurch im gewohnten Umfeld des Befragten agiert. Dadurch werden Laborbedingungen verhindert und eine natürliche Atmosphäre geschaffen. Die Nähe zum Gegenstand entsteht zusätzlich durch die gemeinsamen Interessen des Interviewers und des Befragten an den Forschungsergebnissen.

**Kommunikative Validierung.** Kommunikative Validierung bedeutet, dass der Forschende im Austausch mit den Befragten die Forschungsergebnisse bespricht. Da der befragten Person in der qualitativen Sozialforschung eine gewisse Expertise zugeschrieben wird, kann diese dabei helfen, die Forschungsergebnisse zu validieren: Der Forscher „(...) kann – vor allem was die Absicherung der Rekonstruktion subjektiver Bedeutungen angeht – aus diesem Dialog wichtige Argumente zur Relevanz der Ergebnisse gewinnen“\(^{418}\).

**Triangulation.** Mit einer Triangulation versucht der Forschende, die Qualität der Forschungsergebnisse zu erhöhen. Dies geschieht bspw. durch den Einbezug verschiedener Datenquellen oder über den Einsatz komplementärer Forschungsmethoden. Dieser Methodenmix kann quantitative und qualitative Verfahren kombinieren. So können die

---

\(^{418}\) Mayring (2002), S. 147
Schwächen der einen Methode durch die Stärken der anderen, ergänzenden Methode kompensiert werden. Dadurch wird die Validität der Studie gesteigert.


3.6 Methodisches Vorgehen

3.6.1 Leitfadenentwicklung


420 Hopf (1995), S. 180
421 Vgl. Flick et al. (2012), S. 23
422 Da es sich beim fünften Prinzip (Pilot-in-the-plane-Prinzip) um ein übergeordnetes Prinzip handelt, wird es im Rahmen der Datenerhebung und -auswertung nicht berücksichtigt.
Denk- und Entscheidungsmuster der befragten Individuen und somit auch Rückschlüsse über verschiedene Zusammenhänge sowie Folgen des unternehmerischen Handelns gewinnen. Der Leitfaden für die Experteninterviews befindet sich im Anhang (Anhang 1).

3.6.2 Datenerhebung


\(^{423}\) Vgl. Fuckup Nights (2018)

Insgesamt konnten über die drei vorgestellten Zugänge 240 Gründer von gescheiterten Startups in Deutschland identifiziert werden. Auf Basis dieser Datengrundlage konnten die Kontaktdaten von 98 gescheiterten Gründern ermittelt werden. Diese wurden sowohl persönlich und telefonisch als auch per E-Mail und über soziale Medien wie Facebook oder Xing kontaktiert. Während die meisten, wie bereits erläutert, nicht auf die Anfragen reagierten bzw. absagten, erklärten sich neun Gründer mit einem Interview einverstanden.425 Dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 9,2%.

3.6.3 Durchführung und Auswertung


424 Vgl. HHL (2016), S. 21
Interviewpartner ein. Für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden verwendet, der um eigene spontane Nachfragen ergänzt wurde.


4. Analyse gescheiterter Startups unter Berücksichtigung des Effectuation-Ansatzes


Die Beantwortung der Forschungsfragen basiert auf der Analyse der Aussagen der Interviewpartner.\(^{429}\) Um sowohl die Güte als auch die Interpretierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, wäre eine Erfassung unterschiedlicher Sichtweisen und Perspektiven durch weitere beteiligte Experten im Hinblick auf die unternehmerische Vorgehens-

4.1 Startup A


Vorgehensweise

Das Startup A ist im Hinblick auf das Bird-in-hand-Prinzip durch eine überwiegend kausale Vorgehensweise gekennzeichnet. Das Ziel, die Produktion einer innovativen Limonade, das bereits zu Beginn der Gründung klar formuliert war, blieb auch im Zeitverlauf unverändert:

„Das Ziel der Gesellschaft wurde präzise zwischen den Gesellschaftern kommuniziert und ist auch bis zum Ende des Unternehmens dasselbe geblieben.“

Die Festlegung eines vorab definierten Unternehmensziels war der ausschlaggebende Impuls für die Gründung. Dies entspricht einer zielorientierten Vorgehensweise der Gründer. Da weder eine bewusste noch intensive Betrachtung der effektualen Ressourcen erfolgte und diese nicht den Ausgangspunkt der Gründung darstellten, konnten die Gründer ihre verfügbaren Mittel nur begrenzt bei ihrem Vorhaben nutzen. Der Gründer bestätigt die eingeschränkte Nutzbarkeit seiner Erfahrungen, seines Netzwerkes sowie seiner Fähigkeiten. Die anderen Gründer verfügten zwar bspw. über mehr Erfahrung auf dem Tätigkeitsgebiet oder über ein größeres Netzwerk, allerdings hatte niemand...


432 Interview Startup A (05:45 min)
detaillierte Branchenkenntnisse bzw. einschlägige Erfahrungen im Bereich der Getränkeherstellung oder Kontakte zu relevanten potenziellen Kooperationspartnern wie zu Abfüllern oder zum Einzelhandel:

„Wir waren eher zielorientiert, weil ja erstmal kein Netzwerk oder keine Erfahrung im Bereich Getränkeentwicklung und -vermarktung bestand.“

In Bezug auf das Affordable-loss-Prinzip zeigt sich kein eindeutiges Bild. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Gründer die Kosten zwar nicht völlig außer Acht ließen, allerdings stand die Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund, weshalb eine Tendenz zum kausalen Verhalten ersichtlich ist:

„Die Zielsetzung war auf jeden Fall immer Gewinne zu machen und nicht immer unbedingt Kosten einzusparen. Trotzdem haben wir natürlich auf die Kosten geachtet. Aber gerade bei Investitionsscheidungen war es schon immer die Überlegung, welche Umsätze und welchen Gewinn diese Investition erzielen kann.“


---

433 Interview Startup A (13:35 min)
434 Interview Startup A (17:00 min)

436 Eine grafische Zusammensetzung des Crazy-quilt-Prinzips befindet sich im Anhang (Anhang 3).
437 McKelvie et al. (2019), S. 18
438 Vgl. McKelvie et al. (2019), S. 18
Für das Startup A spielten Partnerschaften eine sehr wichtige Rolle:

„Die Partnerschaften waren absolut hilfreich und wichtig. In den meisten Fällen hätten wir das Produkt nicht ohne die Partnerschaften auf den Markt bringen können. 440

Das Startup ging mehrere Kooperationen mit verschiedenen Partnern für die Entwicklung und die technische Umsetzung der Rezeptur sowie für die Getränkeproduktion ein. Entscheidungen wurden mit den jeweiligen Partnern abgestimmt, die entsprechend aktiv in die verschiedenen Entscheidungsprozesse des Startups involviert waren. Die Gründe für die Kooperationen waren vielfältig:

„Wir haben mit denen kooperiert, um zum einen mehr Kompetenz und mehr Branchenerfahrung im Team zu haben und gleichzeitig um Kosten zu reduzieren und nicht alles intern haben zu müssen. 441

Durch die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern wurden die verfügbaren Mittel erweitert. Die erwähnten Partnerschaften führten darüber hinaus auch zu einer Erhöhung der Erfahrung und Kompetenzen und somit zu einem gewissen Grad an Unsicherheitsreduktion. Allerdings wurden ergänzend auch Analysen und Planungen durchgeführt, um Unsicherheiten zu reduzieren:

„Eine Finanzplanung hat stattgefunden. Eine Liquiditätsplanung als Teil der Finanzplanung hat stattgefunden. Gerade in Bezug darauf, wie gut das Produkt auf dem Markt ankommt, haben wir Umfragen und Verkostungen gemacht. 442


Der Effectuation-Ansatz fußt auf dem Kerngedanken eines dynamischen Prozessmodells. Ein zentrales Charakteristikum ist die Bereitschaft, sich dynamisch an verändernde Umweltbedingungen anzupassen. Das Lemonade-Prinzip beschreibt die Offenheit gegenüber unvorhersehbaren Ereignissen und die Einstellung, aus diesen Überraschungen Chancen zu kreieren – u.a. durch die Anpassung und Veränderung der Ziele, der Produkte oder des Geschäftsmodells. Das Startup A wurde mit vielen unvorhersehbaren Ereignissen konfrontiert. So haben sich z.B. potenzielle Vertriebspartner im Nachhinein, trotz vorheriger Zusage, gegen eine Zusammenarbeit entschieden. Der

440 Interview Startup A (25:30 min)
441 Interview Startup A (20:17 min)
442 Interview Startup A (24:42 min)

**Scheiterursachen**

Der Gründer gibt an, dass mehrere Ursachen für das Scheitern des Startups verantwortlich waren:

„Ich glaube, die Zielgruppe war zu klein. Ein weiterer Punkt könnte sein, dass das Produkt ein bisschen am Trend vorbei entwickelt wurde.“

Diese zwei Scheiterursachen stehen wie folgt in Verbindung: Die zu kleine Zielgruppe ist eine Folge der Entwicklung eines Produktes, das nicht den Bedürfnissen des Massenmarktes entsprach. Aus diesem Grund kann auf aggregierter Ebene das Produkt als Hauptscheiterursache festgehalten werden. Damit verbunden waren finanzielle Probleme, die ebenfalls eine Rolle für das Scheitern spielten:

---

443 Interview Startup A (32:52 min)
„Ursache waren die nicht ausreichenden Umsätze und die Wirkung damit eher finanzielle Aspekte. Also die Kapitalausstattung war meiner Meinung nach ausreichend.“


Des Weiteren werden vom Gründer Aspekte angesprochen, die rückblickend die Scheiterwahrscheinlichkeit reduziert hätten:

„Ein anderes Getränk. (...) Und eine höhere Bereitschaft, Veränderungen im Geschäfts konzept vorzunehmen.“

Hier spricht der Gründer zwei Möglichkeiten an, wie das Team ein Scheitern hätte verhindern können: Zum einen durch die Produktion eines anderen Getränkes, das besser auf die Bedürfnisse des Massenmarktes abgestimmt wäre und somit eine größere Zielgruppe bedient hätte. Zum anderen hätte die Scheiterwahrscheinlichkeit durch eine höhere Veränderungsbereitschaft im Grünteteam reduziert werden können. Diese bezieht sich auf die Flexibilität des Startups und lässt erkennen, dass die Bereitschaft für Veränderungen nur theoretisch vorhanden war und eher einem Ideal entsprach, da die praktische Umsetzung kaum stattfand. Mit einer effektualeren Vorgehensweise wäre die Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf das Geschäftskonzept stärker vorhanden gewesen und hätte somit zur Reduzierung der Scheiterwahrscheinlichkeit geführt. Die zwei genannten Aspekte stehen in Verbindung zueinander, da sich der erstgenannte Punkt ebenfalls auf die Flexibilität bezieht. Bei effektualen Gründungen können die ursprünglichen und finalen Resultate (bspw. Geschäftsmodelle oder Produkte) oftmals stark voneinander abweichen, da durch die postulierte Flexibilität des Effectuation-

444 Interview Startup A (34:53 min)
445 Interview Startup A (35:35 min)
Ansatzes eine dynamische Anpassung der Ziele erfolgt. Demnach wäre auch der erstgenannte Aspekt, die Produktion eines anderen Getränks, durch ein effektuelles Vorgehen realisierbar gewesen. Dies zeigt sich auch in der Einschätzung des Gründers zur Vermeidung des Scheiterns. Demnach betrachtet er das Experimentieren in Form von iterativen Lern- und Anpassungsprozessen als eine wesentliche Komponente für die Steigerung der Überlebenswahrscheinlichkeit des Startups:

„Man hätte schneller lernen, testen und umschwenken können. Nicht nur im gesamten Unternehmen, sondern z.B. auch beim Testen von Vertriebswege."  


**Auswirkungen des Scheiterns**

Die Scheitererfahrung hat für den Gründer sowohl positive als auch negative Folgen. Als positive Folgen sind wichtige Lernerfolge und Erkenntnisse zu nennen, die durch das Scheitern entstanden sind. So hat die Scheitererfahrung dazu geführt, dass der Gründer wertvolles Wissen und viel Erfahrung für die nächste Gründung aufbauen konnte:

„In vielen Bereichen der Unternehmensgründung habe ich jetzt schon einmal etwas gemacht und denke, dass man es auf jeden Fall beim nächsten Mal besser machen kann. Beispiele dafür sind der Aufbau einer Produktion, Kooperationsaufbau, Aufbau des Vertriebs, Aufbau einer Crowdfunding-Kampagne und vieles mehr."  

Auch auf der persönlichen Ebene hatte das Scheitern für den Gründer viele positive Effekte. So fand der Gründer nach dem Scheitern mehr Zeit für sich selbst und für neue Themen, denen er sich widmen konnte. Auch lernte er viele Personen kennen, die er schätzt und die heute noch zu seinem Umfeld gehören. Darüber hinaus ist die durch

---

446 Interview Startup A (38:00 min)
447 Als Scheitererfahrung wird die gesammelte Erfahrung während Unternehmensgründung und -führung bezeichnet.
448 Interview Startup A (44:08 min)
das Scheitern entstandene emotionale Reife ein wichtiges Learning. So weiß er besser mit dem Scheitern umzugehen und auch weniger bzw. realistischere Erwartungen an die nächste Gründung zu stellen.

Das Scheitern hatte neben diesen positiven Effekten auch negative Auswirkungen auf den Gründer. Zu diesen zählt er die kurzfristige psychische bzw. emotionale Belastung. Zusätzlich dazu beschreibt er auch den beruflichen Reputationsverlust als eine negative Folge des Scheiterns:

„Reputationsverlust und es war auch emotional nicht schön. (...) Ein Erfolg wäre auf jeden Fall eine bessere Reputation für die nächste Unternehmensgründung gewesen. (...) Psychisch gab es schon eine Steigerung der Belastung."

Auch aus finanzieller Sicht gab es negative Folgen, da die Gründer einen Kredit aufnahmen und diesen persönlich tilgen mussten. Dies führte den Gründer zu dem Entschluss, bei seiner nächsten Gründung risikoaverser zu handeln:

„Weniger Risiko - sowohl bei der Geschäftsidee als auch bei der Finanzierung des Ganzen.“

Die besagte Risikoaversion bezieht sich aber nicht nur auf die Finanzierung, sondern auch auf die Geschäftsidee. Denn das Startup ist hauptsächlich an der Geschäftsidee bzw. dem daraus entstandenen Produkt gescheitert. Da der Gründer jedoch die ursprüngliche Motivation des Gründens vor allem in seinen Mitgründern sah, war primär das Gründerteam und nicht das spätere Produkt ausschlaggebend für die Gründung:

„Nach Ende des Studiums habe ich mich mit verschiedenen Gründungsseiten auseinandergesetzt. Dann habe ich mich für eine Unternehmensgründung, aufgrund der guten Mitgründer, entschieden.“

Deshalb würde er bei einem zukünftigen Gründungsvorhaben den Fokus vom Gründerteam auf das Produkt bzw. die Geschäftsidee verlagern:

„Weniger Fokus auf das Team und mehr Fokus auf die Qualität der Idee.“

---

449 Interview Startup A (49:11 min)
450 Interview Startup A (51:53 min)
451 Interview Startup A (01:08 min)
452 Interview Startup A (52:08 min)
**Fazit**


4.2 Startup B


Vorgehensweise

Die Gründungsphase des Startups kennzeichnet sich über weite Strecken durch eine kausale Vorgehensweise. Dies ist u.a. auf die Gründungsphase zurückzuführen, die durch eine Zielorientierung geprägt war. Denn die Idee eines Online-Lebensmittelmarktes existierte bereits in den USA und galt als Vorbild für die eigene Gründung:

„Das ist dem geschuldet, dass es irgendwo auf der Welt schon ein Startup gibt, das das Geschäftsmodell sehr erfolgreich betreibt. (...) Die Idee ist quasi schon da und kam jetzt nicht aus dem Gründerteam. (...) Das Ziel, das Geschäftsmodell nachzubauen und umzusetzen, war klar gegeben und wir haben dann ge- guckt, was wir dafür brauchen."

Anhand dieser Aussage wird deutlich, dass die Gründer nicht mittelorientiert im Sinne des Bird-in-hand-Prinzips vorgegangen sind, bei dem sich die Gründer zusammenfinden und auf Basis ihrer verfügbaren Mittel- bzw. Ressourcenausstattung die Ziele gemeinsam ableiten. Stattdessen orientierten sie sich an einem bereits bestehenden und funktionierenden Geschäftsmodell. Dieser zielorientierte Ansatz ist eindeutig dem Causation-Ansatz zuzuschreiben. Da es sich in diesem Fall um ein inkubiertes, also

453 Interview Startup B (04:30 min und 25:48 min)
um ein von einem Beteiligungsunternehmen in Form von materiellen und immateriellen Ressourcen unterstütztes Startup handelte, wurde nicht nur das Geschäftskonzept vorgegeben, sondern auch das Team von außen zusammengesetzt. Der Gründer kannte also vor der Gründung weder seine Mitgründer noch deren Fähigkeiten oder Erfahrungen:

„Die Idee und Teamzusammensetzung sind daher eher untypisch für eine klassische eigene Gründung, bei der man ja eigentlich ein Thema für sich selbst hat oder ein Team hat und sich sagt ‚Lass uns mal ein Thema suchen’. Oder man hat ein Thema und sucht sein Team zusammen.”\(^{454}\)

Des Weiteren fehlte den Gründern die Branchenerfahrung und das Netzwerk. Der Gründer konstatiert, dass dieser Aspekt des Bird-in-hand-Prinzips eigentlich eine wichtige Komponente und Grundlage einer Gründung bzw. für die Entwicklung einer Geschäftsидеe darstellt:

„Was da sicherlich geholfen hätte in diesem Geschäftsmodell, wären Kontakte in die Lebensmitteleinzelhandelsbranche gewesen. (...) Aber da sah es bei uns allen düster aus, weil keiner von uns in der Lebensmitteleinzelhandelsbranche Erfahrung hatte. Das hat uns ein bisschen gefehlt. Bei anderen Gründungen hat man dagegen ein sehr tiefes Verständnis für eine Branche und entwickelt daraus dann eine Geschäftsidée.”\(^{455}\)

So hätten Gründer mit einschlägigen Erfahrungen oder einem breiten Netzwerk eher zu Kooperationen, die einen zentralen Erfolgsfaktor für das Funktionieren des Geschäftsmodells darstellen, verholfen.

Des Weiteren ist anzumerken, dass das Startup nicht nach dem Affordable-loss-Prinzip vorging. Die Gründer konnten sich beim Thema Fundraising auf einen starken Incubator verlassen, welcher die schwierige Aufgabe der Finanzierung fast vollständig übernahm. Den Gründern stand ein zweistelliger Millionenbetrag zur Verfügung. Dementsprechend zeigten sie ein Entscheidungsverhalten, das weniger durch eine Kostenorientierung geprägt war, sondern sich vielmehr an schnellem Wachstum und Gewinnen orientierte:

„Man hat am Anfang ein solides Funding, womit man hantieren kann. Am Anfang ist daher erstmal alles dem Ziel, schnelles Wachstum zu generieren, untergeordnet. (...) Da gilt eher das Motto ‚Go big or die’. Man hat eine gewisse Aggressivität, die dazu führt, dass man nicht so sehr schaut, was die Risiken sind und ob man eine bestimmte Person jetzt einstellen muss oder nicht.”\(^{456}\)

\(^{454}\) Interview Startup B (06:40 min)
\(^{455}\) Interview Startup B (21:02 min)
\(^{456}\) Interview Startup B (29:02 min)
Trotzdem wurden die Kosten nicht komplett vernachlässigt. So erfolgte bspw. eine Analyse über die Festlegung der Marketingkosten pro akquiriertem Kunden. Insge- samt überwiegt jedoch der kausale Ansatz, da die Handlungen und Entscheidungen stark gewinn- bzw. wachstumsgetrieben waren:

„Ich würde es eher als einen gewinnorientierten Ansatz sehen. Man sieht eher die Chancen und versucht nach dem Motto „Koste es, was es wolle‘ – also jetzt mal in Anführungsstrichen, das stimmt natürlich nicht – sehr viel zu investieren und hauptsächlich zu wachsen. Da denkt man eher an die Gewinnchancen und achtet nicht so sehr darauf, dass man zu viele Verluste macht oder ob man zu viele Kosten hat.“

Die Erfolgsorientierung sowie die geringe Berücksichtigung der leistbaren Verluste untermauern die kausale Vorgehensweise. Der Gründer betont zwar, dass das Startup nicht aufgrund von Ressourcenknappheit oder finanziellen Engpässen gescheitert sei, deutet gleichzeitig aber auch die Kontraproduktivität des Ressourcenüberflusses an:

„Ressourcenknappheit war nicht unser Problem. Wir sind nicht daran geschei- tert. Aber vielleicht war es trotzdem ein Problem, dass man so viele Ressourcen hatte und man diese nicht effizient genug eingesetzt hat.“

Das Startup hatte zwar eine Kooperation mit einem Lebensmitteleinzelhändler, jedoch nicht in Form einer strategischen Partnerschaft. Denn der Partner leistete keinen signifikanten Beitrag zur Weiterentwicklung oder aktiven Gestaltung des Startups:

„Er hatte eine kleine Rolle, weil es ein kleiner Partner war. (...) Aber er war nicht strategisch eingebunden. (...) Er hat uns nur operativ unterstützt.“


---

457 Interview Startup B (36:38 min)
458 Interview Startup B (32:50 min)
459 Interview Startup B (43:07 min)

Kooperationen mit weiteren Einzelhändlern wären eine essenzielle Komponente für das Funktionieren des Geschäftsmodells gewesen. Denn wie sich herausstellte, ist das Startup vor allem auch aufgrund des Mangels an weiteren Kooperationen gescheitert. Jedoch wurde in der frühen Phase der Gründung noch keine Zusammenarbeit mit Einzelhändlern angestrebt, da zu diesem Zeitpunkt die Suche und die Einstellung von Personal eine höhere Priorität für die erfolgreiche Etablierung des Geschäftsmodells besaß:

„Am Anfang ging es auch noch nicht so sehr darum, die Kooperationen mit den Einzelhändlern sofort zu suchen.“


460 Interview Startup B (51:45 min)
**Scheiterursachen**

Das Startup ist aufgrund von verschiedenen internen und externen Ursachen gescheitert. So sieht der Gründer insbesondere im Timing (und damit verbunden die nicht optimalen nachfrageseitigen Marktbedingungen), in strukturellen Markt- bzw. Margenproblemen sowie in fehlenden Kooperationen mit weiteren, großen Einzelhändlern die Ursachen des Scheiterns.

Der erste Punkt stellt dabei einen unpassenden Markteintrittszeitpunkt dar. Der Gründer vermutet, dass sie mit ihrer Idee zu früh in den deutschen Markt eingestiegen sind:

„Ich glaube, wir waren etwas zu früh dran. Die Skepsis des durchschnittlichen Konsumenten war noch zu hoch, was Online-Lebensmittelbestellungen anging. Perspektivisch stimmten auch die Margen nicht.“\(^{461}\)

Mit einem späteren Markteintritt hätte das Startup eventuell bessere nachfrageseitige Marktbedingungen vorgefunden. So wären vielleicht die Marktanzeigendurchschnittliche und -nachfrage sowie die Zahlungsbereitschaft eine höhere gewesen. Allerdings war der Markteintrittszeitpunkt nicht die wesentliche Ursache des Scheiterns. Denn auch mit einem späteren Markteintritt hätten die Gründer die strukturellen Markt- bzw. Margenprobleme nicht beheben können. Diese waren für das Scheitern weitaus ausschlaggebender als der Markteintrittszeitpunkt. Das Startup hätte zwar mit einem besseren Timing und damit verbundenen attraktiveren Marktbedingungen ihre Einkaufs- und Lieferprozesse effizienter gestalten und infolgedessen eine höhere Auslastung erreichen können, jedoch hätte dies nicht das Problem der geringen Margen gelöst:

„Weil in Deutschland die Lebensmittelpreise zu niedrig sind und die Warenkörbe dann einfach zu klein waren. Und dann hast du aber einen sehr arbeitsintensiven Prozess, der sehr viel Geld kostet. Das stand dann in einem ungewöhnlichen Verhältnis zueinander: (...) Man hat generell das Problem, einen kleinen Warenkorb zu haben und auf diesen hat man dann wiederum auch nur eine kleine absolute Marge.“\(^{462}\)


\(^{461}\) Interview Startup B (35:20 min)  
\(^{462}\) Interview Startup B (64:55 min und 17:08 min)
so die Waren billiger eingekauft werden könnten. Infolgedessen bliebe ein größerer Anteil für das Startup übrig, das damit höhere Deckungsbeiträge erzielt hätten:

„Das kannst du durch Kooperationen mit Retailern erreichen, die dir zusätzliche Kick-Backs geben. Dadurch hast du andere Monetarisierungshebel. Das ist in den USA auch so. (...) Das hat uns am Ende sicherlich gefehlt.“

Eine weitere Möglichkeit für die Lösung des Margenproblems wären Vereinbarungen mit den Konsumgüterherstellern gewesen, z.B. durch Rabattaktionen oder attraktive Produktplatzierungen. Jedoch waren die Gründer der Ansicht, dass die Kick-Back-Vereinbarungen mit den Einzelhändlern die plausiblere Lösung darstellten:


„Ja, man hätte es vielleicht früher angehen können. (...) Vielleicht hätte man, wenn man weniger Ressourcen gehabt hätte, sich früher darum gekümmert und es vielleicht fast schon zu einer Bedingung gemacht, dass man mit so einer Kooperation erst startet. Aber das hätte lange dauert und da verbrennt man auch Ressourcen bis etwas passiert.“

463 Interview Startup B (67:30 min)
464 Interview Startup B (63:38 min)
465 Interview Startup B (70:22 min)

**Auswirkungen des Scheiterns**

Der Gründer berichtet von vielen Lernfortschritten, die das Scheitern für ihn als positive Folge hatte. So habe er dadurch ein besseres Gefühl für Geschäftsmodelle entwickelt, das ihm nun ermöglicht, zukünftige Gründungsvorhaben besser zu beurteilen:

„Ich habe für mich super viel gelernt. Das beste Learning war für mich, dass ich jetzt ein viel besseres Verständnis dafür habe, wie ein Geschäftsmodell funktioniert und worauf es ankommt und wie das Ganze in Zahlen übersetzt ist.“

Zum Zeitpunkt der Gründung verfügte der Gründer über keine Führungserfahrung aus seinen früheren Tätigkeiten. Er bezeichnet insbesondere die Übernahme von Führungsaufgaben als ein großes Learning, genauso wie die Ausdauer und Beharrlichkeit, die er aufbringen musste:


Ein relevanter Lernaspekt, auf den er bei der nächsten Gründung großen Wert legen würde, ist die Passung und die Ergänzung des Teams sowohl auf persönlicher als auch auf fachlicher Ebene. Dies könne mit einer heterogenen Teamkonstellation gewährleistet werden. Da in den meisten Fällen verschiedene Anforderungen an eine Gründung gestellt werden, bedarf es einem heterogenen Skill-Set, um diesen Anforderungen gerecht zu werden:

466 Interview Startup B (73:05 min)
467 Interview Startup B (75:45 min)
„Es ist super wichtig, wie das Team miteinander harmoniert und dass man unterschiedliche Skills hat und nicht alles deckungsgleich ist. (…) Heterogenität ist sinnvoll, weil die Anforderungen, die im Laufe der Zeit auf einen zukommen, divers sind. Man braucht viele Stärken, die man nicht in einer Person vereinen kann. Am Ende des Tages ist es aber für mich das Allerwichtigste, dass das Team passt auf persönlicher Ebene. Man muss an einem Strang ziehen.\(^{468}\)

Ferner hat der Gründer gelernt, dass eine Ressourcenknappheit nicht immer ein Nachteil sein muss, sondern dass dadurch auch innovative Lösungen entstehen können. Aufgrund der Ressourcenknappheit würde man eher auf die leistbaren Verluste achten, wodurch die Anzahl der Handlungsmöglichkeiten begrenzt wird. Das wiederum fördert die Entstehung von kreativen Lösungen und Innovationen:

„Ich glaube aber auch, dass eine Ressourcenknappheit nicht nur schlecht ist, sondern auch positive Effekte haben kann. Die Ressourcenknappheit, wie ein ‚normales‘ Startup sie hat, hätten wir nicht, weil relativ viel Geld da war. Wenn das dein eigenes Geld ist, drehst du jeden Euro zweimal um und überlegst dir, wo du ihn investiert. Die Ressourcenknappheit fördert in einer gewissen Weise auch Innovationen, weil du dir mit wenig Ressourcen eine Lösung ausdenken musst. Du denkst mehr ‚out of the box‘ und kommst auf andere innovative Ansätze, als wenn du relativ viel zur Verfügung hast und mit Geld die Probleme löst.\(^{469}\)


Die Zeit nach dem Scheitern empfand der Gründer zumindest kurzfristig als eine emotionale Herausforderung:

„Emotional ist es schon sehr hart. Das hört sich jetzt alles so lapidar an, als hätte das keine Konsequenzen. (…) Da war man definitiv emotional angeschlagen, aber es ist kein bleibender Schaden. Ich glaube nicht, dass ich einen dauerhaften emotionalen oder gesundheitlichen Schaden mitgenommen habe.\(^{470}\)

Insgesamt überwiegen jedoch die beruflichen und persönlichen Lernerfolge. Der Gründer bezeichnet die Scheitererfahrung als sehr lehr- und hilfreich, weshalb das Scheitern keine langfristigen negativen Folgen für ihn hatte. So empfindet er das

\(^{468}\) Interview Startup B (84:22 min und 87:03 min)
\(^{469}\) Interview Startup B (84:55 min)
\(^{470}\) Interview Startup B (78:16 min)
Zeitinvestment oder die Presseberichte, die ihn mit der gescheiterten Unternehmung in Verbindung bringen nicht als Zeit- oder Reputationsverlust. Obwohl das Startup gescheitert ist, hat der Gründer mehr gelernt als er das im Angestelltenverhältnis getan hätte:

„Scheitern ist nicht schön, aber ich habe da so viel daraus gelernt und so viele andere Erfahrungen gemacht. In so einem jungen Stadium meines beruflichen Werdegangs hätte ich das nie mit einer Karriere im Unternehmen zu diesem Zeitpunkt machen können. Sowas wie Führung etc. das wäre alles viel später gekommen. Da wurde ich ins kalte Wasser geworfen. Das war nicht immer angenehm aber ich habe da so viel so früh daraus gelernt, dass ich ein positives globales Fazit rausziehe.“

**Fazit**


---

471 Interview Startup B (80:55 min)
4.3 Startup C


Vorgehensweise


„Uns fehlte aber eindeutig die Fähigkeit, so einen Schuh herzustellen und auch mit der Herstellung verbunden die Fähigkeit, die ganzen Zahlen klar zu haben. (...) Diese ganzen Zahlen und die klassische BWL, diese Fähigkeiten hatten wir nicht.”

Die Gründer von Startup C sahen sich einer großen Unsicherheit im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen ausgesetzt:

„Wir wussten nicht, wie sich der Markt entwickelt. Es gab bis dahin keinen Schuh für Schlagzeuger auf dem Markt. (...) Es gab einfach keine Vorbilder. Es war eine Nische, die noch nicht entwickelt war.”

472 Interview Startup C (08:30 min)
473 Interview Startup C (10:33 min)

An anderen Stellen der Gründung sind auch effektuale Elemente erkennbar. So hat der Gründer stets auf seine leistbaren Verluste geachtet und einen Ansatz verfolgt, der durch eine Kosten- und nicht durch eine Gewinnorientierung charakterisiert war. Dies entspricht dem Affordable-loss-Prinzip:

„Wir haben alles super günstig umgesetzt. Wir haben an jeder Ecke gespart und kaum Geld ausgegeben. Das ist bis heute auch so geblieben. In meinen heutigen Vorhaben und Ideen achte ich immer darauf, wie man Sachen umsetzen kann, ohne dass sie wirklich viel kosten.“

Die Gründer hatten die Ambition, die geplanten Meilensteine mit möglichst geringen Investitionen zu erreichen. Dies ist auch ein Grund, weshalb Kooperationen geschlossen wurden. Insbesondere für kleine Unternehmen und Teams sei dies laut dem Gründer eine sinnvolle Vorgehensweise:

„Wenn man anfängt, Stanzwerkzeuge und eine gewisse Menge an Schuhen zu produzieren. Das kostet alles Geld. Ich wusste, dass ich das schlecht eingehen kann und dass das keinen Sinn macht. Deshalb war die Idee, einen Kooperationspartner zu finden, der Stanzwerkzeuge als Schuhhersteller unten im Keller hat und für den das viel weniger Kosten sind, diese Stanzwerkzeuge anzupassen und das Ganze mit seiner Erfahrung umzusetzen. Deshalb haben wir diese Vereinbarung getroffen, dass er es lizenziert und damit hatte er das Risiko, weil er sie herstellen musste.“

Hier wird deutlich, dass der Affordable-loss-Gedanke dazu beitrug, dass Partnerschaften (und folglich die Anwendung des Crazy-quilt-Prinzips) an Bedeutung gewannen. Wie der Gründer erwähnt, hat der Kooperationspartner einen Teil des Risikos über-

---

474 Interview Startup C (21:54 min)
475 Interview Startup C (20:58 min)
nommen und somit einen gewissen Grad an Unsicherheit reduziert. Diese Zusammenarbeit kann also als effektuale Partnerschaft bezeichnet werden. Das gilt vor allem auch deshalb, weil der Kooperationspartner sein Know-how und seine Expertise einbringen und damit die fehlenden Fähigkeiten des Gründerteams kompensieren konnte:

„Ja, vor allem um Risiken zu reduzieren. Das war entscheidend. Uns fehlte die Fähigkeit, einen Schuh herzustellen. Der Schuhhersteller hat die Fähigkeit mitgebracht und hatte hervorragende Kompetenzen. Das war genau richtig.‘‘476


Der Gründer bemängelt die fehlende Offenheit für Veränderungen innerhalb des Gründerteams. Da bei der eigenen Gründung kaum unvorhersehbare Ereignisse auftraten,
bezieht sich der Gründer hier auf die generelle Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit als Anforderung an Startups. Diese angesprochene allgemeine Notwendigkeit der Weiterentwicklung ist ein Erfordernis für das Überleben des Startups. Demnach hätte der Status quo reflektiert und verändert werden müssen. Da die Gründer jedoch ein funktionierendes Geschäftsmodell und entsprechende Umsätze zu verzeichnen hatten, verpassten sie den Zeitpunkt sich zu verändern bzw. anzupassen:

„Ich glaube, dass es da erstmal sinnvoll war, daran festzuhalten. Nichtsdestotrotz macht es vielleicht trotzdem irgendwann Sinn, parallel im kleinen Rahmen Sachen auszuprobieren und damit zu spielen und das andere erstmal weiterzufahren.“

Eine effektuale Vorgehensweise zeichnet sich durch einen experimentellen Charakter aus. Dieser war bei Startup C nicht vorhanden. Hieran ist erkennbar, dass die Gründer dahingehend nicht effektual vorgingen, da ab einem gewissen Zeitpunkt die Notwendigkeit zum Experimentieren und zu Veränderungen (auch unabhängig von unvorhersehbaren Ereignissen) nicht erfüllt wurde.

**Scheiterursachen**

Der Gründer gibt mehrere Ursachen für das Scheitern seines Startups an. Der finanzielle Aspekt spielte dabei eine entscheidende Rolle. Der Gründer macht die ungünstigen vertraglichen Konditionen mit dem Lizenznehmer als Ursache für die finanziellen Probleme und das Scheitern verantwortlich. Demnach erhielt das Startup vom Lizenznehmer einen Anteil vom Verkauf der Schuhe. Die Lizenzzeinnahmen waren allerdings rückblickend zu gering, um weitere Wachstumspotenziale auszuschöpfen:

„Es muss ein bisschen mehr bei uns hängenbleiben, damit wir Sachen besser umsetzen können. Und dann hätte man noch überlegen müssen, Anteile der Firma abzugeben und uns irgendwo Geld zu besorgen, um die nötige Manpower reinzubekommen und um andere Märkte zu erschließen. Also nicht nur Deutschland, sondern vielleicht auch die USA.“

Zudem verdeutlicht der Gründer, dass die geringen Lizenzzeinnahmen durch den Verkauf der Firmenanteile zu kompensieren gewesen wären:

„Wir hätten einen Teil der Firma gegen Cash verkaufen müssen. Dann hätten wir das Geld gehabt, um die Durchschlagskraft zu erhöhen. Man muss über eine Schwelle kommen und dafür braucht man einfach Geld. Wir haben uns

---

480 Interview Startup C (47:30 min)
481 Der Lizenznehmer war in diesem Fall der Schuhhersteller. Das Startup fungierte als Lizenzgeber.
482 Interview Startup C (49:05 min)
alles mehr oder weniger „zusammengeklautert“, also es mit Rück- und Absprachen versucht, so günstig wie möglich hinzubekommen. Irgendwann kommt aber der Punkt, wo es ausgereizt ist. Das war der Punkt, als der Schuh sich verkaufte. Es funktionierte alles, aber da braucht man Geld und man kann es nicht immer auf diese Art und Weise machen wie ich das eben beschrieben habe. Das haben wir versäumt.“


Neben fehlendem bzw. zu geringem Kapital, ist auch der Mangel an unternehmerischen bzw. betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten ein weiterer zentraler Faktor, der zum Scheitern führte:

„Um das Projekt wirklich zum Erfolg zu führen, haben mir viele Fähigkeiten und Kompetenzen gefehlt.“

---

483 Interview Startup C (55:25 min)
484 Vgl. Sarasvathy et al. (2014), S. 83
485 Interview Startup C (15:37 min)

**Auswirkungen des Scheiterns**

Der Gründer von Startup C verbindet mit seiner Scheitererfahrung mehr positive als negative Folgen. Als positive Auswirkungen sind die persönlichen und beruflichen Learnings zu nennen. Zu den erstgenannten Learnings gehören die Steigerung der Frustrationstoleranz und der persönlichen Reife sowie die Erkenntnis, durch praktische Umsetzung mehr gelernt zu haben als durch eine theoretische Ausbildung.

Als ein fachliches Lernergebnis gibt der Gründer die Erkenntnis an, nicht ausreichend veränderungsbereit gewesen zu sein. Rückblickend und mit der nun größeren Erfahrung würde er genau diese Tatsache ändern:

„Auf der anderen Seite muss man natürlich auch abschätzen können, wann man sich verändern kann und Signale von erweiterten Zielgruppenansprachen erkennen.“

Diese Lernerfahrung beschreibt den dynamischen Charakter des Effectuation-Ansatzes und fördert die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Folglich würde der Gründer jene Aspekte bei zukünftigen Projekten stärker berücksichtigen und somit effektualer vorgehen. Auch hat er gelernt, dass gewisse betriebswirtschaftliche Kenntnisse bei einer Gründung von großer Wichtigkeit sind:

„Ich würde tatsächlich mehr Wert auf die Zahlen legen. Darauf, was ich vorher ein bisschen belächelt habe: ‚Zahlenschubser‘ und BWL. (...) Auf der anderen Seite fehlen mir auch einfach die Fähigkeiten, die klassische BWL, Spreadsheets runterzukriegen und runterzubrechen. Und dafür braucht man jemanden, den man mit im Team hat oder eben anstellt.‘“

---

486 Interview Startup C (12:35 min)
487 Interview Startup C (72:25 min)
Zudem verdeutlicht der Gründer, dass die Erfahrung und das Know-how eine wichtige Rolle für eine Gründung spielen. Dies bezieht sich vor allem auf das Bird-in-hand-Prinzip, bei dem jene Faktoren die ausschlaggebende Kraft und somit die Basis einer Gründung sind:

„Meine Erfahrung ist, dass es bestimmte Bereiche, bestimmte Cluster gibt, wo man ein gutes Verständnis mitbringt und wo man sich gut bewegen kann. Das hat auch viel damit zu tun, wo man vorher Erfahrungen gesammelt hat und was man für ein Typ ist und wie man tickt.“

Die Scheiterkosten sind als sehr gering einzustufen. Vor allem die geringen finanziellen Verluste hängen wesentlich mit dem Einhalten des Affordable-loss-Prinzips und des Crazy-quilt-Prinzips – die beim Startup C stark ausgeprägt waren – zusammen:

„Es hatte keine negativen Auswirkungen. Die Idee war ja eine Kooperation zu machen, eine Lizenz. Wenn es danebengeht, haben wir ja keinen Cent reingeschossen.“


**Fazit**


---

488 Interview Startup C (73:55 min)
489 Interview Startup C (68:35 min)
Kooperation konnte das schlanke Vorgehen verwirklicht und darüber hinaus die Unsicherheit reduziert werden. Das Startup sah sich nur wenigen unvorhersehbaren Ereignissen ausgesetzt, auf die es zu reagieren galt. Dessen ungeachtet fehlte den Gründern grundsätzlich eine gewisse Veränderungsbereitschaft – unabhängig davon, ob diese durch eigene Initiativen oder äußere Impulse ausgelöst wird.


4.4 Startup D


Vorgehensweise

Der Gründungsprozess enthält im Falle von Startup D viele kausale Elemente. So lässt sich die Gründung als zielorientiert festhalten. Der Gründer hatte ein klares Ziel, das er umsetzen wollte. Die Universalfernbedienung sollte in erster Linie zur Lösung eines Alltagsproblems beitragen und entstand somit vor allem aus einem Eigenbedarf. Die Idee entstand, als dem Gründer die Schwierigkeiten auffielen, die seine Eltern mit den verschiedenen Fernbedienungen zur Steuerung der Home System-Geräte hatten:

„Meine Eltern hatten immer das Problem, dass sie mit ihrem neuen Home Entertainment System nicht klarkamen. Ich habe gedacht, ‚Befr der dauernd mich fragen, wie man den Sender einstellen kann, müsste es doch ein Gerät geben, was das selbst kann.‘ Ich habe dann angefangen zu basteln und gemacht und getan. Ich hatte dann irgendwann, ohne dass ich es wusste, ein Startup.“

Das Vorgehen in der frühen Gründungsphase weist trotz der Zielorientierung auch effektuale Elemente auf. So hat der Gründer durch einen stetigen Lernprozess seine eigenen Mittel einbringen und das Projekt vorantreiben können:

„Ich kam dann mit ‚Learning by doing‘ immer weiter rein.“

Der Gründer holte sich für die Umsetzung seines Vorhabens die nötige Unterstützung. Dabei versuchte er aber stets das gesamte Projekt bewusst sehr schlank zu halten:

„Ich glaube sehr stark an das Lean-Startup-Konzept. D.h., wir waren maximal drei Angestellte. Der Rest lief alles über Partnerfirmen.“

Der Gründer erwähnt, bewusst nach der Lean-Startup-Methode gehandelt zu haben. Da es, wie bereits ausgeführt, zwischen dem vom Gründer erwähnten Lean-Startup-

---

490 Interview Startup D (01:17 min)
491 Interview Startup D (01:41 min)
492 Interview Startup D (02:50 min)
Konzept und dem Effectuation-Ansatz große Schnittmengen gibt, sind auch hier effektuale Handlungsmuster zu erkennen.

Im Hinblick auf das Affordable-loss-Prinzip ist festzuhalten, dass der Gründer eine kausale Perspektive einnahm. Der Gründer erhielt über mehrere Finanzierungsrounds von verschiedenen Investoren ein Investment im siebenstelligen Bereich. Leistbare Verluste wurden nicht berücksichtigt. Vielmehr stand die Möglichkeit, Gewinne zu erzielen, im Vordergrund. Der Gründer berücksichtigte bei Investitionen oder dem Einsatz von Ressourcen nicht, ob er sich diese überhaupt leisten konnte. So beschreibt er sein Vorgehen in diesem Kontext vielmehr als fortschrittsorientiert:

„Ich habe nicht zu sehr in Zahlen gedacht, sondern eher, womit ich zum Ziel kommen und wen ich damit überzeugen kann.“


„Für mich war das größte Risiko, die falschen Leute einzustellen, weil ich es nicht besser gewusst hätte. Insofern hat das schon Unwägbarkeiten herausgenommen.“

Aufgrund der aktiven Beteiligung der Partner, der Ressourcenerweiterung und der Risikoverringerung durch die Kooperationen, können die vom Gründer eingegangenen Partnerschaften als effektual bezeichnet werden.

konnte diese unerwarteten Ereignisse und Entwicklungen nicht positiv für das Startup nutzen:

„Ich habe geglaubt, offen für Veränderungen zu sein, aber ich war es nicht.“

Anhand dieser Aussage macht der Gründer deutlich, nicht flexibel und anpassungsbe- reit gewesen zu sein. Dies spricht gegen eine effektuale Herangehensweise.

**Scheiterursachen**

Der Gründer nennt mehrere Faktoren, die für das Scheitern seines Startups verantwort- lich waren. Eine Scheiterursache ist der späte Markteintrittszeitpunkt. Dies lag vor allem an der zeitintensiven Entwicklung des Produktes. Der Gründer betont zwar, die Lean-Startup-Methode angewandt zu haben, dennoch wurde dies zumindest an einem Punkt nicht konsequent umgesetzt. Denn das zentrale Charakteristikum des Lean-Start- up-Konzeptes ist ein MVP, also ein minimal funktionsfähiges Produkt, welches möglichst schnell entwickelt, getestet und sukzessive bzw. iterativ mit Hilfe von Kundenfeedback angepasst wird. Dieses idealtypische Vorgehen der Lean-Startup-Methode diente als Orientierung für die Gründung. Jedoch beanspruchte die Entwicklung und die Markteinführung des Produktes viel Zeit. Daher kann es nicht als typisches MVP bezeichnet werden:

„Das Produkt war zu spät am Markt. Also jeder fand es irgendwie cool. Aber für die meisten Leute war es unter der 'good enough'-Schwelle.“

Die Scheiterwahrscheinlichkeit hätte laut dem Gründer mit einer schnelleren Umsetzung der Produktidee reduziert werden können. Dies war aber u.a. deshalb nicht möglich, weil der Gründer zuerst durch einen stetigen Lernprozess die notwendigen Fähigkeiten entwickeln musste, um das Projekt vorantreiben zu können:


Hier wird bereits deutlich, dass der Gründer viel Zeit investierte, um sich das nötige Know-how anzueignen. Erst danach war die Produktentwicklung möglich. Dieser späte Markteintritt in Folge der langen Entwicklungszeit wäre mit einer effektualen

---

495 Interview Startup D (16:25 min)
496 Interview Startup D (18:16 min)
497 Interview Startup D (01:41 min und 05:48 min)
Vorgehensweise und der damit verbundenen Betrachtung der vorhandenen Mittel wahrscheinlich zu verhindern gewesen. Denn mit dem Einhalten des Bird-in-hand-Prinzips macht der Gründer die Nutzbarkeit seiner vorhandenen Mittel zur Bedingung der Gründung. Da er kaum über nutzbare effektuale Ressourcen verfügte bzw. diese größtenteils nicht relevant waren, können die eigenen vorhandenen Mittel nicht als Ausgangspunkt der Gründung betrachtet werden. Es dauerte zu lange, um die anfangs fehlenden Ressourcen zur Zielerreichung zu beschaffen. Der hohe Zeitaufwand für die Produktumsetzung ist somit u.a. auf die zielgerichtete Produktionsplanung zurückzuführen. Jedoch muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass der Gründer zu Beginn des Projekts keine expliziten Gründungsabsichten verfolgte:

„Ich hatte dann irgendwann, ohne dass ich es wusste, ein Startup.“

Das entwickelte Produkt war primär für die private Nutzung und nicht für die Kommerzialisierung gedacht. Im Nachhinein kann die anfangs fehlende Gründungsintention und das somit nicht-effektuale Vorgehen nicht als Fehlverhalten gewertet werden.

Während des langen Produktentwicklungszeitraums hat sich das Marktumfeld aufgrund neuer Wettbewerber und Konkurrenzprodukte stark verändert. So sind bspw. große, namhafte Konkurrenten mit ähnlichen bzw. besseren Lösungen in den Markt eingetreten, mit denen das Startup nicht konkurrieren konnte. Die fehlende Flexibilität stellt somit den zweiten Scheitergrund dar:

„Im Endeffekt habe ich dabei den Fehler gemacht, dass ich zu fixiert auf das ursprüngliche Produkt, auf diese Produktidee war. Der Markt hat sich in der Zeit rasant verändert. (...) Wir haben zu stur daran festgehalten. (...) Ich war zu überzeugt von dem Produkt, als dass ich auf ein sich veränderndes Marktumfeld hätte entsprechend reagieren können oder reagiert habe.“


498 Interview Startup D (01:33 min)
499 Interview Startup D (02:10 min und 05:04 min und 17:50 min)
Auswirkungen des Scheiterns


Schwerwiegende oder langanhaltende negative Folgen hat der Gründer nach dem Scheitern nicht wahrgenommen. Dies liegt insbesondere an der Tatsache, dass dieser bereits vor dem Ende seines Startups an einem neuen Projekt arbeitete und somit eine Möglichkeit nach dem Scheitern hatte, potenzielle Scheiterkosten besser und schneller zu kompensieren:

„Was mir in dem Fall die Psyche gerettet hat, war, dass ich bereits ein halbes Jahr vor dem endgültigen Ende das neue Startup gegründet hatte. Als dann ‚Tag X‘ da war, bin ich am nächsten Tag trotzdem wieder aufgestanden und hatte was zu tun. Das heißt, ich bin nie in dieses Loch gefallen. Das hat, denke ich mal, den Unterschied gemacht.‘

Dieser Zusammenhang stimmt mit früheren Ergebnissen empirischer Studien überein. Diese verdeutlichen, dass die emotionalen Scheiterkosten bei Entrepreneuren, die mehr als ein Unternehmen gleichzeitig besitzen, geringer ausfallen als bei Entrepreneuren, die nur ein einziges Unternehmen besitzen.\(^{501}\)

\(^{500}\) Interview Startup D (23:20 min)
\(^{501}\) Vgl. Ucbasaran et al. (2010), S. 552
**Fazit**


4.5 Startup E


Vorgehensweise

Die Vorgehensweise von Startup E während der Gründungsphase ist von vielen effektualen Phasen und Momenten geprägt. Die Geschäftsидеe entstand bereits 2014, wobei die Gründer zunächst nur eine grobe Vorstellung des Gründungsziels hatten. Diese wurde und konnte jedoch nur umgesetzt werden, da beide Gründer ihre eigenen vorhandenen Mittel effektiv in das Projekt einbringen konnten. Das bedeutet, dass, obwohl eine grobe Idee bzw. ein Ziel vorhanden war, die eigenen vorhandenen Mittel zu Beginn der Gründung eine wichtige Rolle spielten bzw. eine Voraussetzung waren:

„Wir passen persönlich gut zusammen und auch von den Skills ergänzen wir uns. Das war schon klar. Das waren die Mittel. Dann kam die Idee auf. Dann haben wir geschaut, wie wir das machen können. (...) Wir wussten von Anfang an, dass wir unsere Mittel gut einsetzen können.“

Dies hat laut Aussage des Gründers auch die Umsetzung der Geschäftsидеe erleichtert, da sie ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und ihr Netzwerk effektiv in die Gründung einbringen konnten:

„Ich habe IT-Background und habe dann die Website aufgebaut. (...) Ich würde sagen, dass uns die immateriellen Ressourcen, die wir eingebracht haben, viel gebracht haben. Mein Netzwerk und das Wissen, das wir über die Jahre gesammelt haben, hat uns auf jeden Fall was gebracht. (...) Natürlich hat auch

502 Interview Startup E (27:15 min)
Hinzu kommt, dass beide Gründer bereits zuvor in und mit Startups gearbeitet haben und somit Erfahrungen im Kontext von Unternehmensgründung sammeln konnten. Allerdings fehlte beiden Gründern die Branchenerfahrung.

Des Weiteren haben die Gründer nicht starr an der ursprünglichen Idee festgehalten, sondern das Geschäftsmodell kontinuierlich verändert und erweitert. Diese Veränderungsbereitschaft zeigt sich schon zu Beginn der Gründung. Zu diesem Zeitpunkt existierte nur eine grobe Idee, die es zu testen galt:

„Wir haben über die Plattform Anmeldungen generiert, ein bisschen Facebook-Werbung geschaltet und gesehen, dass das Konzept ganz gut ankommt. Wir hatten dann die ersten Kunden nach vier bis fünf Monaten. Man hat uns 20.000 Euro überwiesen. Das war für uns das Zeichen, dass Interior Design, das online und affordable ist, im Grundkonzept gut zu funktionieren scheint. Das hat uns natürlich bekräftigt, dass wir das weitermachen. (...) Wir haben das quasi verifiziert mit dem MVP.“


„Wir haben immer das Modell leicht verändert. (...) Zu einem späteren Zeitpunkt haben wir unsere Services immer erweitert, weil wir dem Kunden zugehört haben.“


---

503 Interview Startup E (06:00 min und 22:55 min)  
504 Interview Startup E (06:16 min)  
505 Interview Startup E (07:42 min)
Geschäftskunden ab. Auch haben die Gründer zu einem späteren Zeitpunkt den anfängs kostenlosen Designservice entgeltlich angeboten, um Kunden mit tatsächlicher Kaufabsicht zu identifizieren:

„So gab es dann verschiedene Iterationen von dieser Idee, die wir hatten, die sich dann über die Zeit weiterentwickelt und immer weiter angepasst hat, basierend auf dem Kundenfeedback, was wir bekommen haben. Am Ende hatten wir einen all-in-one Service, das war unser USP, das hatten wir am Anfang noch nicht.“

An dieser Aussage wird die effektuale Herangehensweise besonders deutlich, da die Gründer mit ihren vorhandenen Mitteln versuchten, etwas Neues zu entwickeln. Obwohl sie eine ursprüngliche Idee hatten, sind sie nicht zielorientiert vorgegangen, sondern haben das Geschäftsmodell dynamisch angepasst und erweitert.

Im Hinblick auf das Affordable-loss-Prinzip lassen sich sowohl effektuale als auch kausale Verhaltensmuster erkennen. Grundsätzlich haben die Gründer immer auf die Kosten bzw. das Budget geachtet und somit nie zu hohe Investitionen getätigt, die im schlimmsten Fall die Existenz des Startups gefährdeten:

„Aber wir schauen natürlich auf das Budget, damit nichts aus dem Ruder läuft. (...) Wir haben ja ein Budget, welches wir vereinbaren. Wenn man von diesem Budget zu sehr abweicht, muss man an die Investoren reporten. Das dient dann auch als Selbstkontrolle, was ja dann auch gut ist. (...) Wenn das Verlustrisiko das ‚Aus‘ der Company bedeutet, musst du das halt deutlicher betrachten. Das darfst du nicht außer Acht lassen. Und dann wiegt es auch schwer.“

Da die Gründer ein Investment erhielten, mussten sie bei einer möglichen Budgetabweichung an die jeweiligen Investoren berichten. Somit gab es eine zusätzliche, externe Kostenkontrolle. Folglich wurden die leistbaren Verluste bei Investitionsentscheidungen regelmäßig und intensiv berücksichtigt. Damit verhinderten die Gründer, dass im schlimmsten Fall eine falsche Investitionsentscheidung die Existenz des Startups gefährdet hätte. Allerdings wurden auch situationsabhängig gewinnorientierte Entscheidungen getroffen, was einem kausalen Vorgehen entspricht. Auch an dieser Stelle ist nochmal zu erwähnen, dass sich Gewinn- und Kostenorientierung nicht gegenseitig ausschließen. Grundsätzlich zeigt sich aber, dass das Startup seine Wachstumsabsichten umsetzte und schnell wuchs. Dieses schnelle Wachstum birgt auch Gefahren. Denn hierfür benötigten die Gründer Kapital, das sie erst in späteren Finanzierungsrounds einsammeln wollten. Dies widerspricht eindeutig dem Affordable-loss-

---

506 Interview Startup E (09:16 min)  
507 Interview Startup E (31:02 min und 36:25)
Prinzip. Diesem zufolge werden nur Investitionen (mit tatsächlich vorhandenen finanziellen Mitteln) getätigt, die leistbar sind.


Auch externe Kapitalgeber – wie Investoren oder Business-Angels – gehörten zu den Kooperationspartnern. Diese spielten ebenfalls eine maßgebliche Rolle für die Realisierung des Geschäftsmodells:


Folglich sind die Kooperationen eindeutig als effektuale Partnerschaften zu bezeichnen, weil sie durch die Einbringung ihres Know-hows und ihrer Erfahrung, durch die Beteiligung am Risiko und durch die Bereitstellung des Netzwerks und Kapitals Unsicherheiten verringerten. Zudem waren die Partner ebenfalls in wichtige strategische Entscheidungsprozesse involviert und hatten dadurch einen Einfluss auf die Zukunft des Startups:

„Einer unserer Business Angels ist z.B. in der Möbelbranche sehr gut vernetzt. Der hat uns am Anfang geholfen, an die Premium Brands ranzukommen, an die man normalerweise nicht rankommt.“

Das Startup wurde regelmäßig mit unvorhersehbaren Ereignissen konfrontiert. Als Beispiele zählt der Gründer misslungene Investitionen, unerwartete Kündigungen oder den plötzlichen Anstieg an Kunden(-anfragen) und den dadurch hervorgerufenen Mangel an Projektmanagern auf. Allerdings wurden diese unerwarteten Ereignisse als natürlicher Teil der Gründung betrachtet:

„Es kam jeden Tag etwas, was man nicht wusste. (...) Es passieren immer Sachen, die man sich anders vorgestellt hat. (...) Da gibt es zigtausend Sachen.

508 Interview Startup E (39:40 min)
509 Interview Startup E (45:12 min)
Du kannst es nicht verhindern, es wird eh passieren. In dieser agilen Welt musst du damit umgehen, so wie es ist. „\(^{510}\)"


**Scheiterursachen**

Der Hauptscheitergrund des Startups liegt laut Aussagen des Gründers in zwei kurzfristigen Absagen von Investoren trotz vorheriger Zusagen:

„Wenn man noch weiter zurückdenkt, hätte man vielleicht sagen können, dass wir nicht so sehr das Wachstum hätten pushen, sondern mehr auf die Profitabilität achten sollen. Das haben wir tatsächlich auch gemacht, aber das kann man immer weitervermuten und das lässt sich jetzt schwierig sagen. Hauptgrund war wirklich die unerwartete Absage der Investoren.“\(^{511}\)

Der Gründer deutet hier bereits an, dass die schnelle Wachstumsabsicht ebenfalls ein zentraler Bestandteil der Scheitergründe ist. Denn die Notwendigkeit von Investoren ist auf den erhöhten Kapitalbedarf zurückzuführen, welcher wiederum durch das Wachstum bzw. die Wachstumsabsichten entstand. Das Startup ist innerhalb von wenigen Jahren schnell gewachsen und beschäftigte zwischenzeitlich über 60 feste Mitarbeiter und arbeitete mit 60 weiteren freiberuflichen Interior Designern zusammen. Analog dazu wuchs auch der Umsatz auf einen mittleren siebenstelligen Euro-Betrag. Das schnelle Wachstum birgt neben großen Chancen auch große Risiken. Um den Herausforderungen des schnellen Wachstums gerecht zu werden, mussten weitere Investitionen getätigt bzw. vorgefinanziert werden:

„Vom Business her lief es super. Aufgrund des Wachstums, was wir angestrebt haben, was wir auch erreicht haben, waren wir ambitioniert und wollten auch weiterwachsen. Wir haben gemerkt, dass das sehr gut funktioniert und sind auch voll auf Wachstumskurs. Wachstumskurs bedeutet häufig, dass man auch

\(^{510}\) Interview Startup E (45:45 min)  
\(^{511}\) Interview Startup E (52:42 min)
ein Investment benötigt, weil man das Marketing vorfinanzieren muss. Man finanziert auch die Technologie vor. Generell brauchen Startups häufig Investments, um die Zukunft zu finanzieren."\textsuperscript{512}

Infolgedessen suchten die Gründer in Finanzierungsrunden nach potenziellen Investoren. So wollten die Gründer mit Hilfe des Kapitals von Investoren die Ausgaben für ihre Geschäftstätigkeiten abdecken:

„Wir waren als Unternehmen auf Wachstumskurs. D.h., du hast dein Investment und wenn du auf Wachstumskurs bist, bist du in der Regel auch nicht profitabel gerade zu dem Zeitpunkt. D.h., du hast deine Deadline und wenn du bis dahin kein weiteres Investment hast, bist du als Unternehmen tot."\textsuperscript{513}

Für das angestrebte Wachstum benötigten die Gründer Kapital. Wie in Finanzierungsrunden üblich, mussten auch sie zeitliche Fristen einhalten, um das benötigte Investment zu erhalten:

„Und diese Deadline war uns bekannt. Also wir wussten, dass „alles passt“, dass wir das Investment quasi schon abgeschlossen haben, d.h. wir haben natürlich so weitergemacht. Wenn wir gewusst hätten, das ist unsere Deadline und wir haben keinen, der investieren würde, dann musst du sofort sparen und schauen, dass du deine Lebenszeit verlängerst. Das Signal war aber gar nicht da. (...) Du hast halt eine Deadline, wie lange du leben kannst und bis dahin musst du dein Investment eingesammelt haben."\textsuperscript{514}


„Das war der Tod für uns. Einmal abspringen kann man noch retten, aber das zweite Mal konnte man nicht mehr retten. (...) Der Hauptgrund ist, dass die Investments abgesagt worden sind."\textsuperscript{515}

An dieser Stelle wird deutlich, wie das unternehmerische Vorgehen der Gründer mit der Hauptscheiterursache in Verbindung steht. Zwar könnten zum einen die Absagen der Investoren als unerwartete Ereignisse bezeichnet werden, die damit eine geeignete Bedingung für die Anwendung des Lemonade-Prinzips darstellen. Allerdings handelt

\textsuperscript{512} Interview Startup E (11:35 min)
\textsuperscript{513} Interview Startup E Ergänzung (03:20 min)
\textsuperscript{514} Interview Startup E Ergänzung (03:35 min)
\textsuperscript{515} Interview Startup E (17:43 min und 50:10 min)


Auswirkungen des Scheiterns

Der Gründer berichtet von sehr vielen Lernerfolgen. Als großen persönlichen Lernfolg beschreibt er die Erkenntnis, unternehmerischen und persönlichen Misserfolg nicht mehr gleichzusetzen:

„Ich habe es auch geschafft, mich persönlich davon zu entkoppeln. Wenn das Startup nicht erfolgreich ist, bin ich trotzdem noch erfolgreich. (...) Davor war es so ‚Wenn das jetzt schert, bin ich ein Loser‘.“

Allerdings überwiegen die beruflichen Lernerfolge. So ist die Auswahl der Investoren für ihn zukünftig sehr wichtig. Diese sollten keine anderen Kulturvorstellungen als das Startup bzw. die Gründer haben, weil es dadurch oft zu kontraproduktiven Konflikten kommen kann. Darüber hinaus beschreibt der Gründer die ausschließliche Beschäftigung von Praktikanten oder unerfahrenen Mitarbeitern als nicht optimal. Zwar ließen sich dadurch Kosten sparen, allerdings seien berufserfahrenere Mitarbeiter produktiver und effektiver, wodurch wertvolle Zeiterfsparnisse entstehen. Auch spricht der Gründer von einer gesunden Skepsis, die er aufgrund der Scheitererfahrung entwickelt hat. So hat er ein größeres Bewusstsein für Risiken aufgebaut und betrachtet auch den potenziellen negativen Ausgang einer Entscheidung bewusster:

„Das ist auch eines meiner Learnings. In Bezug auf Investments bin ich jetzt ein bisschen skeptischer. Es kann immer noch alles schiefgehen, bis das Geld auf dem Konto ist. Das habe ich tatsächlich damit auch gelernt."


Negative Auswirkungen hatte das Scheitern auf die finanzielle Situation des Gründers, da dieser auch privates Vermögen in das Startup investierte und dieses nun getilgt werden muss. Darüber hinaus berichtet er, dass das Scheitern zu einem gewissen Reputationsverlust bei beteiligten Investoren geführt habe.

516 Interview Startup E (59:25 min)
517 Interview Startup E (37:05 min)
Fazit


Der Gründer sieht in der Scheitererfahrung grundsätzlich mehr positive als negative Aspekte. So habe er zwar sowohl einen finanziellen Schaden als auch einen Reputationsverlust erlitten, jedoch sind die Lernerfolge im beruflichen und persönlichen Bereich deutlich größer als die wahrgenommenen Scheiterkosten.
4.6 Startup F


Vorgehensweise

Die Gründer zeigten während des Bestehens von Startup F sowohl effektuale als auch kausale Verhaltensmuster. Im Hinblick auf das Bird-in-hand-Prinzip wird deutlich, dass die Gründer ein kausales Vorgehen präferierten, sofern das dynamische Umfeld und die durch die hohe Unsicherheit geprägte Gründungsbedingungen dies zuließen:

„Wir hatten eine bestimmte Vorstellung davon, wie das Produkt nach der Zeit aussehen soll. Aber ich glaube bei Startups ist es utopisch, sich ein zu konkretes Bild von etwas zu machen, weil sich alles sehr schnell ändert. (...) Wir haben versucht das Ziel so präzise wie möglich zu definieren. (...) Wir wussten eigentlich von Vornherein, dass wir es so haben möchten. (...) Wir haben zu lange an dem Produkt festgehalten oder an der Hardware. Wir hätten uns früher auf die Kernkompetenzen fokussieren sollen.“


Für eine kausale bzw. gegen eine effektuale Herangehensweise spricht außerdem die Gründungsmotivation. Diese entstand aus der Geschäftsidee bzw. aus den vorab definierten Zielen. Der Ausgangspunkt der Gründung waren somit nicht die vorhandenen Mittel. Dies zeigt sich auch darin, dass das Startup diese Mittel kaum effektiv in die Gründung einbringen konnte:

518 Interview Startup F (05:20 min und 06:55 min)
„Ich würde ehrlicherweise fast sagen, dass wir keine immateriellen Ressourcen hatten. Wir kamen alle von der Uni. Wir hatten weder Geld noch ein großes Netzwerk. Wir hatten ein Netzwerk aus dem MBA-Programm, das wir gemacht haben. Aber so viel hatten wir nicht, was wir nutzen konnten.“\textsuperscript{519}

Auch ist die Erstellung und Wichtigkeit des Businessplans als wesentlicher Bestandteil der Gründung von Startup F ein Zeichen der kausalen Herangehensweise und verdeutlicht damit die Zielorientierung:

„Wir haben gedacht, Wenn wir schon einen Businessplan schreiben, dann wollen wir den richtig schreiben.‘ Damit wollten wir auch Funding einsammeln. (...) Am Anfang war der Businessplan mehr Initiator. Zum Schluss war er mehr ein Hindernis. (...) Ich würde sagen, er war ein Hindernis, weil wir den Businessplan irgendwann abgeben mussten. Wir haben aber die ganze Zeit weitergearbeitet. Dementsprechend mussten wir dauernd Teile neu schreiben, um den aktuell zu halten. An diesem Businessplan zu arbeiten hat Zeit gekostet.“\textsuperscript{520}

Grundlage für viele Investitionsentscheidungen waren die leistbaren Verluste. Erst nach Berücksichtigung dieser wurde eine Investition durchgeführt. So hat das Startup zuerst mehrere Alternativen unter Berücksichtigung der Risiken und leistbaren Verluste herangezogen und erst auf Basis dieser zwischen den verschiedenen Optionen entschieden:

„Wir haben uns da sehr viel mit Risiken und Opportunitäten beschäftigt.“\textsuperscript{521}

Das Gründerteam ist aber auch gewinnorientiert vorgegangen. Dies steht jedoch nicht im Widerspruch zur Kosten- und Risikobetrachtung des Startups, da im ersten Schritt und somit als Grundvoraussetzung alle leistbaren Möglichkeiten identifiziert und im Anschluss daran aus diesen die ertragsreichsten ausgewählt wurden. So achteten die Gründer darauf, nie mehr Ressourcen einzusetzen als sie sich leisten konnten. Angesichts dieser Tatsachen lässt sich, obwohl auch hier kausale Elemente vorhanden waren, eine Präferenz für ein effektuelles Vorgehen erkennen.

Das Crazy-quilt-Prinzip kam bei Startup F ebenfalls nur teilweise zur Anwendung. Demnach hatten Partnerschaften für das Startup grundsätzlich einen hohen Stellenwert für die Zielerreichung und die Umsetzung des Geschäftsmodells. Daher hat das Startup Partnerschaften geschlossen, um seine materiellen sowie immateriellen Ressourcen zu erweitern:

\textsuperscript{519} Interview Startup F (08:23 min)
\textsuperscript{520} Interview Startup F (10:30 min)
\textsuperscript{521} Interview Startup F (14:32 min)
„Potentielle Vertriebskanäle, das Know-how, strategischer Support, das Netzwerk und Geld. (...) Ohne diese Unternehmen wären wir sicherlich nicht so weit gekommen. Gerade in der zweiten Hälfte waren diese extrem wichtig.“


„Deswegen haben wir es nicht geschafft. Aber das war die Intention der Partnerschaften. Der Haupttreiber für eine Kooperation mit einem der Partner war z.B., dass wir diesen als Vertriebskanal nutzen wollten. Das war eines unserer Hauptrisiken.“


---

522 Interview Startup F (18:55 min)
523 Interview Startup F (22:35 min)

„Als es dann eine gewisse Größe erreicht hatte, war es natürlich auch schon wieder eine Opportunität. Wir dachten wir können da jetzt auf verschiedenen Plattformen unserer Software mit anbieten und an Sachen anschließen. Da war es dann umgeschlagen von Risiko zu Opportunität.“


**Scheiterursachen**

Der Gründer von Startup F nennt zwei Gründe, die für das Scheitern ausschlaggebend waren:

„Zum einen hatten wir, glaube ich, nicht das ideale Team, um das Produkt oder die Idee umzusetzen. Dann glaube ich, hatten wir ein schlechtes Timing. (…) Also das Team und das Timing waren die ausschlaggebenden Faktoren.“

So war erstens das Team bzw. die Zusammensetzung des Teams nicht optimal geeignet, um der komplexen Geschäftsidee gerecht zu werden. Der Gründer bezieht sich hierbei auf die fehlende Erfahrung und das fehlende Netzwerk im Team. Dies ist eine

---

524 Interview Startup F (30:05 min)
525 Interview Startup F (33:35 min)


„Im Endeffekt haben wir einen Meilenstein, ein Investment nicht bekommen. Dann haben wir uns dazu entschlossen, das Unternehmen zu beenden.“


---

526 Interview Startup F (01:28 min)
ganz im Sinne des Lemonade-Prinzips flexibel auf die Wettbewerbsentwicklungen reagierte hätten. Eine Möglichkeit wäre gewesen, das Geschäftsmodel anzupassen und den Fokus auf die Entwicklung der Software-Lösung zu legen:


Der Gründer vermutet, dass die mangelnde Bereitschaft zur Veränderung des Geschäftsmodells, die zum einen auf das Festhalten an der ursprünglichen Idee sowie auf die bereits getätigten Investitionen zurückzuführen ist, ein Fehler war, der zum Scheitern führte. Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens beider hier beschriebenen Scheitergründe hätte durch ein effektualeres Vorgehen reduziert werden können.

**Auswirkungen des Scheiterns**

Für den Gründer hatte das Scheitern sowohl positive als auch negative Folgen. So betont er, dass er im Bereich Teammanagement, Konfliktmanagement und in der Kommunikation mit Kooperationspartnern viel dazu gelernt hat. Darüber hinaus hat er viel über das Denkverhalten von Menschen und über die Unterschiede zwischen Startups und etablierten Unternehmen gelernt. Auf persönlicher Ebene habe das Scheitern zu wenigen Lernerfolgen geführt. Eines davon ist das bessere Wissen über sich selbst. Der Gründer weiß nun besser, was er für sich selbst (nicht) will. Des Weiteren habe auch die Erfahrung des Misserfolgs einen positiven Effekt auf den Gründer gehabt:

,,Wenn du dich nur auf das Scheitern beziehst, würde ich sagen, dass es ganz gut war; mal 'einen auf den Deckel zu kriegen’. Das war der Vorteil. Bis dahin hat in meinem Leben eigentlich alles immer so geklappt.``

Der Gründer bezieht sich damit auf die persönliche Weiterentwicklung, wie bspw. eine höhere Frustrationstoleranz oder ein besserer Umgang mit Rückschlägen, die aus einer solchen Erfahrung resultieren können.

Das Scheitern hatte für den Gründer aber auch negative Folgen. So berichtet dieser von Schlafstörungen, die auch nach Beendigung des Startups immer noch vorhanden waren.

---

527 Interview Startup F (07:12 min)
528 Interview Startup F (54:00 min)
sind. Er vergleicht das Scheitern mit einem Beziehungsabbruch. So sei die Phase nach dem Scheitern auch emotional eine schwierige gewesen, weil er sich mit seinem Start-up identifizierte. Aus diesem Grund verspürte er nach dem Scheitern das Gefühl einer inneren Leere.

Zusätzlich berichtet der Gründer von drei Learnings, die er in zukünftigen Gründungs-vorhaben umsetzen will. Erstens legt er nun größeren Wert auf die Auswahl seines (Gründer-)Teams. Er bezieht sich dabei auf einschlägige Fähigkeiten und Erfahrungen im Team als Grundlage für die Gründung eines neuen Unternehmens:

„Ich würde mein Team sehr viel stärker danach aussuchen, welche Leute ich brauche, um das umzusetzen. Ich würde nur mit Experten arbeiten. Ich würde mit Leuten arbeiten, die Skills mitbringen, die ich wirklich brauche.“

Zweitens würde er darauf achten, dass er ein Produkt entwickelt, mit dem er eine schnelle Rückmeldung vom Markt erhält:

„Als zweites würde ich mir ein Produkt suchen, mit dem ich relativ schnell ein Marketfeedback kriege.“

Dies entspricht dem Vorgehen der Lean-Startup-Methode, bei der ebenfalls mit Hilfe eines MVP ein schnelles Kundenfeedback generiert wird. Damit will der Gründer sicherstellen, dass er ein erfolgreiches Produkt entwickelt, welches sich nach den Bedürfnissen des Marktes richtet. Als letztes Learning bezeichnet er die Erkenntnis, verstanden zu haben, wie wichtig es sei, Spaß und Freude an der Arbeit zu haben:

„Das Dritte wäre, dass mir die Art der Arbeit, die ich täglich mache, Spaß macht. (...) Es lohnt sich nicht, wenn ich sehe, wie alles nach vorne geht, aber ich keinen Spaß daran habe. Ich muss die Zeit, in der ich das mache, auch genießen.“

Fazit

Die Gründer von Startup F sind sowohl kausal als auch effektual vorgegangen. Ausgangspunkt der Gründung war ein vorab klar definiertes Ziel. Die Evaluierung bzw. Nützlichkeit der eigenen vorhandenen Mittel spielte für die Zielbestimmung keine entscheidende Rolle. Dieses Vorgehen ist eindeutig dem Causation-Ansatz zuzuordnen. Das Entscheidungsverhalten hingegen, insbesondere für Investitionen, zeichnete sich überwiegend durch eine Risikobetrachtung aus und ist somit unter dem Effectuation-

---

529 Interview Startup F (57:08 min)
530 Interview Startup F (57:24 min)
531 Interview Startup F (57:50 min)


4.7 Startup G


Vorgehensweise

Die Gründer sind in der Anfangsphase des Startups zielorientiert vorgegangen. Die Geschäftsidee wurde vom Initiator des Startups bereits zu Beginn der Gründung vorgegeben und präzise formuliert:

„Wir sind definitiv zielorientiert gewesen. Wie eben beschrieben, hatte der Gründer die Vision und wir haben überlegt, wie man dahin kommt und was die Schritte sind, um am Ende dieses Produkt bauen zu können. Da haben wir relativ wenig überlegt, was wir schon haben und was man daraus machen kann. (...) Wir waren schon ganz klar auf das Ziel fokussiert.”532

Wie es für ein kausales Vorgehen typisch ist, wurde erst im Nachhinein versucht, die für die Zielerreichung notwendigen Mittel zu beschaffen:

„Die grundsätzliche Entscheidung ist, dass man bestimmte Ressourcen braucht, um an das Ziel zu kommen und diese Ressource könnte diese oder jene Person sein.”533

Zu diesen Personen gehörte auch der Interviewpartner:


532 Interview Startup G (22:22 min)
533 Interview Startup G (24:15 min)
definitiv nicht mein Verdienst. Da hat er mich dazu geholt, damit ich erstmal den ganzen Design Part abdecke. „534

Die Gründer sind jedoch nicht ausschließlich zielorientiert vorgegangen, da sie die Relevanz bzw. Notwendigkeit der Flexibilität und der Anpassungsfähigkeit an die sich ständig verändernden Umweltbedingungen erkannt haben. Der Verzicht auf einen Businessplan verdeutlicht die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Gründer:

„Wir hatten keinen Businessplan. Das haben wir nie gemacht. Das würde ich auch weiterhin nicht machen. „535

Die ablehnende Haltung gegenüber einem Businessplan, u.a. aufgrund der dynamischen Rahmenbedingungen, zeigt, dass die Gründer nicht ausschließlich kausal vorgingen. Stattdessen waren sie sich dieser Marktdynamik bewusst und entsprechend bereit, die Geschäftsseite im Laufe der Zeit anzupassen:

„Das hat sich, wie auch alles andere, fast täglich geändert. Ich glaube nicht, dass es in diesem digitalen Umfeld Unternehmen gibt, die ganz klar wissen, wo sie hinwollen und es dann so durchziehen können. Auch heute nicht. Da ändert sich viel zu schnell viel zu viel. Es hat sich auch bei uns viel zu viel geändert. (...) Die Idee ist auch immer weitergewachsen und auch angepasst worden. Auf Basis von einem neuen Markt, neuen Wettbewerbern und Kundenfeedback usw. (...) Aber es hat sich auf jeden Fall über die zwei bis drei Jahre viel getan. Da wurde auf jeden Fall angepasst. „536

Neben Feedback von externen Parteien wie Kunden, haben die Gründer auch selbst den Status quo ihres Startups hinterfragt. Die daraus gewonnenen Informationen bildeten eine weitere Basis für die durchgeführten Veränderungen:

„Wir haben uns zusammengesetzt und uns gefragt ,Sind wir noch auf dem richtigen Weg, um diese Ziele zu erreichen oder müssen wir die Ziele oder den Weg anpassen? „537

Hieran wird ebenfalls deutlich, dass das Startup ganz im Sinne des Effectuation-Ansatzes jederzeit bereit war, das Geschäftsmodell dynamisch anzupassen und weiterzuentwickeln. Lediglich das große, grobe Ziel hat sich im Laufe der Zeit nicht verändert. Dies war aber laut Aussagen des Gründers nicht nötig. Denn der eingeschlagene Weg wird auch rückblickend als richtig empfunden.

534 Interview Startup G (04:05 min)
535 Interview Startup G (13:50 min)
536 Interview Startup G (14:30 min und 16:50)
537 Interview Startup G (14:05 min)
„Das war auch, glaube ich, nicht der schlechteste Weg. Deswegen hat er sich auch zu Recht nicht geändert. So haben wir auch darüber gesprochen, dass das so eigentlich ganz gut läuft."

So untermauert der Gründer seine Aussage noch einmal, indem er verdeutlicht, dass das Experimentieren mit verschiedenen Maßnahmen effektiver sei als die strikte Umsetzung des Businessplans:


In Bezug auf das Affordable-loss-Prinzip zeigt sich ebenfalls ein gemischtes Bild. So haben die Gründer bei vielen Entscheidungen die leistbaren Verluste berücksichtigt. Dies ist insbesondere auf das Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern zurückzuführen. Eine risikoreiche Investition hätte demnach schwerwiegende Folgen, wie bspw. Mitarbeiterentlassungen, nach sich ziehen können. Dies wollten die Gründer jedoch vermeiden. Vor diesem Hintergrund waren die Gründer bedacht, keine Entscheidungen zu treffen, die sich negativ auf die Mitarbeiter auswirken könnten. Allerdings bestätigt der Gründer auch, dass dies nicht immer möglich war. So wurden auch oft risikoreiche Entscheidungen getroffen, die im schlimmsten Fall weitreichende Folgen für das gesamte Startup gehabt hätten:

„Wir haben häufig zu risikofreudig entschieden, obwohl wir gesagt haben, ‘Wir wollen das nicht gefährden’. Das war unsere oberste Priorität. Wir haben uns nie bewusst und aktiv dagegen entschieden. Wir haben nie gesagt, ‘Das versu-
„chen wir trotzdem, zur Not feuern wir halt zwei Leute‘. Aber wir haben es trotzdem so entschieden, dass man im Nachgang sagen müsste, dass es doch etwas zu viel Risiko war.’

So betont der Gründer an anderer Stelle, dass Entscheidungen, insbesondere in den frühen Phasen des Startups, größere Auswirkungen hatten. Grund hierfür ist die in dieser Phase noch sehr hohe Unsicherheit sowie die geringe Kapitalausstattung, die im schlimmsten Fall als Puffer nicht ausreichend gewesen wäre. Demnach zeigt sich für das Affordable-loss-Prinzip keine klare Tendenz. So achteten die Gründer zwar darauf, dass die Investitionen nicht das gesamte Startup gefährdeten, allerdings haben sie dennoch oft zu risikoreiche Entscheidungen getroffen.

Das Startup ist mehrere Kooperationen eingegangen, u.a. mit Freelancern und verschiedenen Agenturen. Diese Kooperationen wurden geschlossen, um verschiedene Aufgaben an besser geeignete Partner zu übergeben. Das Startup konnte durch die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern einen Teil der Unsicherheiten reduzieren:

„Es war tatsächlich etwas sicherer durch die Kunden und Partner, die wir hatten, da wir wussten, dass wir für die Entwicklung unserer eigenen Tools bezahlt werden und es tatsächlich eine Nachfrage danach gibt.’


Die Gründer mussten sich fast täglich mit unvorhersehbaren Ereignissen auseinandersetzen, welche sowohl auf inhaltlicher bzw. strategischer Ebene als auch auf personeller Ebene stattfanden. Ein Beispiel hierfür ist ein Mitarbeiter, der bereits an seinem ersten Arbeitstag kündigte. Die Gründer waren jedoch bemüht, auf solche unerwarteten Ereignisse positiv zu reagieren. So versuchten sie regelmäßig, sich auf die neuen Rahmenbedingungen einzustellen, indem verschiedene Anpassungen vorgenommen wurden:

„Es war immer sehr viel im Wandel. Gerade in der digitalen Zeit ändert sich die Spielwiese eh fast täglich. (...) Wenn sich da was geändert hat, mussten wir

540 Interview Startup G (27:47 min)
541 Interview Startup G Nachtrag. Dieses Zitat ist ein Nachtrag des Gründers und liegt nur in schriftlicher Form vor.
teilweise alle Anwendungen von uns anpassen. (...) In allen Bereichen hat sich immer so viel unerwartet getan." 542

Das vom Gründer beschriebene Vorgehen entspricht einer effektualen Herangehensweise. Dies wird zudem noch deutlicher, als der Gründer beschreibt, dass die Kontrollierbarkeit der Situation oftmals viel wichtiger war als die Vorhersage zukünftiger Entwicklungen bzw. das Ausschließen von Überraschungen:

„Das war Teil des Täglichen. Wir haben das aktiv angenommen.“ 543

Der Gründer beschreibt die Anpassungs- und Reaktionsbereitschaft gegenüber unerwarteten Ereignissen als besonders hoch. Dies sei eine essenzielle Bedingung, um überhaupt als Unternehmen am Markt bestehen zu können:

„Ich glaube, dass das eine Grundvoraussetzung ist, sonst wird man da sehr wenig Chance haben, zu überleben. Der Bereich ändert sich dafür viel zu schnell. Man muss sich anpassen und sich um 180 Grad drehen. (...) Wer in dem Bereich nicht anpassbar ist, der ist sowieso nicht erfolgreich. Das ist die Grundvoraussetzung.“ 544

Der Gründer erwähnt, dass das Team immer offen auf unerwartete Ereignisse und Entwicklungen reagierte und versuchte, diese als Gelegenheit zu sehen und das Beste daraus zu machen. Dies entspricht dem Lemonade-Prinzip des Effectuation-Ansatzes.

**Scheiterursachen**

Der Gründer sieht in der Konstellation des Gründerteams die Hauptscheiterursache des Startups. Primär bezieht er sich hierbei auf inhaltliche Themen. Die unterschiedlichen Ansichten bezüglich der strategischen Ausrichtung führten zu Uneinigkeiten im Hinblick auf die Vision und die Ziele des Startups und damit einhergehend zu Diskrepanzen zwischen den Gründern. Daraufhin entschieden sich die Gründer, das Startup nicht gemeinsam weiterführen zu wollen:

„Primär war es so, dass wir uns innerhalb des Gründerkreises nicht mehr einig waren, wohin es mit dem Unternehmen gehen soll. Dann haben wir als Notlösung das Unternehmen verkauft. Wir wollten das auch für die 10-15 Mitarbeiter, die fest angestellt waren, sichern. Wir waren uns nicht mehr sicher, wohin die Reise überhaupt gehen soll. Daraus ist ein Streit entstanden. Das war für

542 Interview Startup G (38:07 min)
543 Interview Startup G (40:44 min)
544 Interview Startup G (41:25 min und 43:52 min)
mich zumindest die beste Lösung, es jemandem weiterzugeben, der es besser weiterführen kann. „545

Der Scheitergrund liegt bei Startup G nicht im Verfehlen unternehmerischer Ziele. Es ist also nicht aufgrund mangelnden Erfolgs gescheitert:

„Es ist in dem Sinne gescheitert, weil man sich von vornherein etwas ausgemalt und mehr erwartet hat. Ob das realistisch war oder nicht ist erstmal dahingestellt. Das ist ja trotzdem das, wonit man gestartet ist. Darauf bezogen war es erstmal ein Failure. Das hat nicht so geklappt, wie ich es mir vorgestellt habe. „546

Der Gründer bezeichnet das Startup sogar als unternehmerisch erfolgreich, da ohne externe Unterstützung zahlreiche Meilensteine erreicht wurden. So ist das Startup ohne die Hilfe von Investoren von ursprünglich drei auf zwischenzeitlich 15 bzw. 20 Mitarbeiter gewachsen, war lange Zeit Marktführer und erwirtschaftete einen siebenstelligen Umsatz. Das Startup hat also nicht die unternehmerischen Ziele verfehlt. Stattdessen gab es Diskrepanzen zwischen den ursprünglichen Vorstellungen hinsichtlich der Vision sowie der eigenen finanziellen Situation und der tatsächlichen Realisierung dieser Vorstellungen. Obwohl das Startup profitabel war, entsprach es nicht den eigenen persönlichen Zielen und Wunschvorstellungen des Gründer im Hinblick auf die Einnahmen und die Skalierbarkeit. Die Uneinigkeiten innerhalb des Teams bezogen sich auf die verschiedenen Ansichten zur strategischen Ausrichtung des Startups, um ein größeres Wachstum bzw. eine höhere Profitabilität zu erreichen. Aufgrund dieser hauptsächlich unternehmerischen Unstimmigkeiten und Differenzen, entschied sich das Gründer- team, die Geschäftstätigkeit nicht mehr gemeinsam fortzuführen:

„Da haben wir die Entscheidung getroffen, dass wir nicht weitermachen, weil es zwischen uns nicht mehr funktioniert hat. Wir wollten eher aussteigen als weiterzumachen. „547

Grundsätzlich stellen die Probleme bzw. Uneinigkeiten im Team einen Scheitergrund dar, der keinen Zusammenhang zur unternehmerischen Vorgehensweise aufweist.

545 Interview Startup G (09:15 min)
546 Interview Startup G (10:12 min)
547 Interview Startup G (44:18 min)
**Auswirkungen des Scheiterns**


Jedoch sind auch negative Folgen durch das Scheitern entstanden. So seien bspw. im finanziellen Bereich Opportunitätskosten in Form von entgangenem Mehreinkommen eine negative Folge. Darüber hinaus hat der Gründer viel Zeit in das Startup investiert, wodurch andere Bereiche wiederum vernachlässigt wurden. So hatte er aufgrund des gestiegenen Arbeitsaufwandes ein erhöhtes Stresslevel und musste infolgedessen seine sportlichen Aktivitäten reduzieren, was bspw. zu einer Gewichtszunahme führte. Das Ende der Beteiligung des Gründer an dem Startup hat zu einer enormen Umstellung des Alltags geführt, das sich wiederum negativ auf sein Wohlbefinden ausgewirkt hat. Folglich benötigte der Gründer eine gewisse Zeit, um die Auswirkungen zu verarbeiten. Dennoch überwiegen die positiven Aspekte, da er viel für seine Zukunft lernen konnte:

„Es war eine extrem lehrreiche Zeit und das ist gar nicht so schlecht gewesen. Vieles, was ich heute einsetzen kann, ist aus der Zeit entstanden."

---

548 Interview Startup G (53:05 min)
**Fazit**


Der Gründer konnte sich dank der Scheitererfahrung viele Kenntnisse aneignen, die ihm eine bessere Bewertung seines Entscheidungsverhaltens erlauben. Durch das Scheitern wurden zudem verschiedene Fähigkeiten weiterentwickelt, die für zukünftige Gründungen sehr hilfreich sein können. Allerdings gab es auch negative Auswirkungen. So wirkte sich die Umstellung des Alltages nach dem Scheitern vorübergehend negativ auf das Wohlbefinden aus.
4.8 Startup H


Vorgehensweise


„Das ist natürlich mit die wichtigste Funktion und deshalb war es wichtig, dass wir einen Programmierer an Bord hatten. Dadurch, dass der Programmierer plötzlich keine Zeit mehr hatte, stagnierte das Projekt."

Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, kamen zwei neue Mitgründer ins Team. Bei diesen achtete die Gründerin darauf, dass sie ihre Fähigkeiten ebenfalls effektiv einbringen konnten:

„Wir sprachen anfangs über Partnerschaft, aber dann auch schnell darüber, dass wir die Idee auch weiterführen. In dem Moment fehlte mir einfach jemand,

549 Interview Startup H (07:55 min)
Die Gründerin berichtet, zielorientiert vorgegangen zu sein und lange an der ursprünglichen Idee festgehalten zu haben. Dies sei aber kein Scheitergrund gewesen:


So haben die Gründer die Idee und die Ziele ab einem gewissen Zeitpunkt auch weiterentwickelt. Zwar zeigt sich, dass das Startup H zielorientiert vorging, weil der Ausgangspunkt ein vorab definiertes Ziel war. Dieses wurde jedoch dynamisch angepasst und kontinuierlich erweitert:

„Das Ziel hat sich in jedem Fall verändert. Es ist schon noch bei der großen Idee geblieben, dass wir Europas größter Marktplatz für Lagervermietung werden wollten. (...) Wir haben uns von dem Konzept 'Private Lagerflächen für private Leute' immer weiter entfernt. Wir sind immer mehr zu den semi-professionellen und professionellen Lageranbietern gekommen.“

Im Hinblick auf Investitionsentscheidungen zeigt sich keine eindeutige Präferenz. Die Gründer sind sehr kostenorientiert und risikobewusst vorgegangen und haben auf ihre leistbaren Verluste geachtet:

„Wir waren eigentlich sehr sparsam.“

Dies ist vor allem auf die Anwendung der Lean-Startup-Methode zurückzuführen:

„Wir haben sehr stark nach der Lean-Startup-Methode gearbeitet. Das heißt, wir haben mehr ressourcensparend gearbeitet und auch viele unserer eigenen Fähigkeiten in die Arbeit und das Projekt hineingesteckt. Wir haben Investitionen getätigt, wenn wir Tests gemacht und die dann ausgewertet haben. Aber es war trotzdem alles noch in einem sehr überschaubaren Rahmen.“

Die beschriebene Vorgehensweise der Gründerin beinhaltet effektuale Elemente. So betont die Gründerin zum einen erneut, die eigenen Fähigkeiten effektiv eingesetzt zu haben. Zum anderen impliziert die Nutzung der Lean-Startup-Methode die Anwendung effektualer Denk- und Verhaltensmuster. Wie bereits mehrmals in dieser Arbeit

---

550 Interview Startup H (15:25 min)
551 Interview Startup H (10:17 min)
552 Interview Startup H (09:15 min)
553 Interview Startup H (22:03 min)
554 Interview Startup H (20:47 min)


„Das waren eher Mentoren und Berater, die uns bei Entscheidungen teilweise geholfen, unser Netzwerk erweitert und ihre Erfahrungswerte mit uns geteilt haben.“

Diese Unterstützung, die durch ein bilaterales Vertrauensverhältnis zustande kam, war eine große Hilfe für das Startup. So haben die Gründer zwar viele Entscheidungen selbst getroffen, hatten aber immer die Gelegenheit, die verschiedenen Partner zu konsultieren. Diese haben sich unterschiedlich stark am Startup beteiligt. Einige davon haben wesentlich zur Mitgestaltung des Startups beigetragen:

„Von daher waren diese Investoren da auf jeden Fall stärker involviert und waren auch in dem Prozess, das Geschäftsmodell zu verändern, aktiver mit drin.“

555 Interview Startup H (24:58 min)
556 Interview Startup H (29:10 min)
Die aktive Mitwirkung und der Einfluss der Kooperationspartner machen sich vor allem durch die Anpassung und Veränderung des Geschäftsmodells im Laufe der Zeit bemerkbar:


Auch diese Aussagen betonen nochmal die experimentelle Vorgehensweise, die einen wesentlichen Bestandteil des dynamischen Effectuation-Prozesses darstellt. So waren die Partnerschaften bzw. die Beziehungen zu anderen Akteuren ein wichtiges Mittel, um Unsicherheiten zu reduzieren. Das Startup H hat seine Mitbewerber weniger als Konkurrenz oder potenzielle Gefahr gesehen, sondern vielmehr als wichtige Quelle für wertvolle Impulse. Dies widerspricht dem Causation-Ansatz, bei dem Wettbewerber als Konkurrenten betrachtet werden, gegen die es sich zu behaupten gilt:

„Wir haben uns da eher unterstützt und ausgetauscht. Wir haben uns weniger als Konkurrenz gesehen. Eigentlich gab es immer sehr partnerschaftliche und freundschaftliche Unterhaltungen. Es war weniger feindlich gesinnt.‘‘


Als unvorhersehbar bezeichnet die Gründerin die Tatsache, dass in der dritten Finanzierungsphase kein Kapital eingesammelt werden konnte. Das Startup benötigte eine größere Investitionssumme und hatte nach dem Ausbleiben der Finanzierungsphase keine alternative Lösung, um diesen erhöhten Kapitalbedarf zu decken. Ein solcher...

---

557 Interview Startup H (29:33 min)
558 Vgl. Dew et al. (2009a), S. 290
559 Interview Startup H (31:38 min)
Umstand ist als existenzkritisch zu bewerten und auch kaum mit Hilfe des Lemonade-Prinzips zu lösen. Die Gründerin betont aber, dass das Startup jederzeit bereit gewesen sei, flexibel auf verschiedene Entwicklungen zu reagieren. So sei bspw. die Geschäftsmodellanpassung ein Resultat dieser Flexibilität gewesen.

**Scheiterursachen**

Die Gründerin gibt an, dass mehrere Faktoren für das Scheitern verantwortlich waren. Ein Hauptscheitergrund war dabei das fehlende Kapital, also finanzielle Probleme. Dies führte die Gründerin insbesondere auf die fehlenden Einnahmen sowie auf die Tatsache zurück, dass die Gründer in der dritten Finanzierungsrunde kein Kapital einsammeln konnten. Dieses Kapital sei jedoch für den Aufbau eines digitalen Marktplatzes bzw. zur Generierung schnellen Wachstums nötig gewesen.

Die fehlenden Einnahmen sind eine Folge der unzureichenden Marktgröße. Dies wiederum führte dazu, dass die Gründer zur Realisierung ihrer Wachstumsabsichten auf Fremdkapital angewiesen waren, welches sie in Finanzierungsrunden einwerben wollten. Die Gründer konnten jedoch keinen Product-Market-Fit, der ein weiteres Investment gerechtfertigt hätte, nachweisen:

„Das Geschäftsmodell hat nicht so funktioniert, wie wir uns das vorgestellt hatten. Die Veränderung oder auch der Pivot zum neuen Geschäftsmodell hat gezeigt, dass der Markt nicht groß genug ist, um da wirklich relevanten Einfluss zu haben, so wie wir das haben wollten. Das war dann eher ein kleineres Geschäft.“

Somit ist die Hauptscheiterursache die unzureichende Marktgröße und die finanziellen Probleme als eine Folge davon.

Bei genauer Betrachtung lässt sich ein Zusammenhang zwischen den hier genannten Scheiterursachen und der unternehmerischen Vorgehensweise finden. So betont die Gründerin selbst, dass mit einer alternativen Vorgehensweise, bspw. durch eine konsequente Anwendung des Affordable-loss-Prinzips, der Kapitalbedarf geringer gewesen wäre und sich somit auch die Scheiterwahrscheinlichkeit reduziert hätte:

„Also ich habe in der ganzen Zeit gelernt, dass ich erst später Kapital brauche. Ich würde nicht so früh nach Kapital suchen. Das ist doch relativ zeitaufwendig. Ich würde so lange wie möglich selber an einem Prototyp arbeiten. Im

---

560 Interview Startup H (42:42 min)
Nachhinein wüsste ich jetzt auch viel besser, wie ich das auch ohne Kapital besser hinbekome.\(^{561}\)


Ein weiterer Scheitergrund war die räumliche Distanz zwischen den Gründern. Da die Gründerin zuerst in Hamburg bzw. später in Berlin und die Geschäftspartner in Wien lebten, war das Team geographisch aufgeteilt. Diese Entfernung führte zu Effektivitäts- und Effizienzverlusten und infolgedessen zu einer Abnahme der Motivation, die nötig gewesen wäre, um das Startup weiterzuführen.

**Auswirkungen des Scheiterns**


\(^{561}\) Interview Startup H (47:30 min)  
\(^{562}\) Vgl. Shepherd et al. (2009), S. 135
„Ich wollte meine Unsicherheit nicht teilen. Ich habe in der Zeit gelernt, mit den richtigen Leuten offen zu sprechen, damit man solche Unsicherheiten durch erfahrenere Methoden auch wieder beseitigen kann.“

Die von der Gründerin beschriebene Verhaltensweise hat große Schnittmengen mit dem Crazy-quilt-Prinzip, da sich durch Partnerschaften – ob offizielle Kooperationspartner oder auch informelle Mentoren aus dem eigenen Netzwerk, die ihre Erfahrungen, ihr Netzwerk oder ihre Fähigkeiten einbringen – Unsicherheiten reduzieren lassen. Auch habe sie ihr Netzwerk erweitert und dadurch viele neue Leute kennengelernt, die aus beruflicher Perspektive sehr wichtig sind. Darüber hinaus erwähnt die Gründerin, dass sie auch viel über verschiedene unternehmerische Methoden gelernt hat:

„Ich habe viel über die Lean-Startup-Methode gelernt, die mir sehr gut gefällt, über Business Model Canvas oder übers Wachstum.“

Insbesondere die Lean-Startup-Methode erachtet die Gründerin als sehr relevant. Demnach würde sie sich am Lean-Startup-Konzept orientieren und dieses bei einer erneuten Gründung anwenden, da dieser unternehmerische Ansatz für sie eine erfolgversprechende Methode darstellt:

„Wir haben eine Entwicklungszeit von neun Monaten gebraucht. In meinen Augen ist das viel zu lang. Das könnte man viel schneller schon erreichen. Mit einem rudimentären MVP. Man sollte das schon einmal auf den Markt schmeißen und testen, ob das funktioniert oder nicht. Dann kann man anhand des Feedbacks direkt arbeiten und etwas verbessern. Meine Methode ist es, lieber etwas ‚quick and dirty‘ auf den Markt zu schmeißen und es dann zu verbessern, als dass ich sehr lange in perfektionistischer Weise etwas erarbeite und damit launche und dann feststelle, dass das gar keiner benutzen will.“

Die Gründerin legt dabei einen großen Wert auf die Entwicklung eines MVP, die sie bei zukünftigen Gründungen konsequenter umsetzen würde. Dies impliziert zugleich, dass die Gründerin bei einer erneuten Gründung unbewusst auch effektualer vorgehen würde, da das Entwickeln eines Prototyps unter Berücksichtigung der vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen Analogien zum Effectuation-Ansatz aufweist:

„Ich würde demnach länger mit den eigenen Fähigkeiten und mit dem eigenen Team an einem Prototyp bauen.“

563 Interview Startup H (50:36 min)
564 Interview Startup H (51:42 min)
565 Interview Startup H (65:00 min)
566 Interview Startup H (63:05 min)
Das Scheitern hatte kaum negative Konsequenzen für die Gründerin. Lediglich kurzfristig habe sie das Scheitern emotional belastet. Dabei gilt sozialer Rückzug als eine negative Konsequenz in der Scheiterforschung. Die Gründerin ging jedoch genau gegenteilig vor und suchte bewusst den Kontakt zu anderen Gründern, um sich offen mit diesen auszutauschen. Den Austausch vergleicht sie mit einer Therapie, die eine positive Wirkung auf sie hatte. Insgesamt bezeichnet die Gründerin die Scheitererfahrung als sehr lehrreich:

„Also beruflich haben wir natürlich unfassbar viel gelernt.“  

**Fazit**


und kostengünstige Produktion eines Prototyps mit den eigenen vorhandenen Fähigkeiten des Gründerteams hätte geholfen, finanzielle Schwierigkeiten zu umgehen. Daher lässt sich vermuten, dass durch ein effektuelles Vorgehen die Hauptscheiterursache zumindest teilweise vermeidbar bzw. die Scheiterwahrscheinlichkeit reduzierbar gewesen wäre.

4.9 Startup I


Vorgehensweise

Die Vorgehensweise zu Beginn der Gründung kann als sehr kausal bezeichnet werden. Der formale bzw. Hauptgründer erkannte die Marktchance und entwickelte daraufhin die Geschäftsидеe. Danach stellte er ein Managementteam aus verschiedenen Experten zusammen. Dies entspricht dem linearen Prozess des Causation-Ansatzes, bei dem die Identifizierung einer unternehmerischen Gelegenheit den Ausgangspunkt der Gründung darstellt:

„Er ist ein Entrepreneur, der sich sagte ,Ich nutze diesen Markt und diese Marktchance.‘.“

Eine klare Zielorientierung kann zudem als kausales Element identifiziert werden. Erst im Nachhinein wurde versucht, die für die Zielerreichung notwendigen Mittel zu beschaffen:

„Es gab eine Idee, man hat die richtigen Leute dafür gesucht und die haben das Unternehmen dann im Prinzip gestartet und aufgebaut.“

So waren die Unternehmensziele (dazu gehörte ein schnellstmöglicher Börsengang) bereits in einer sehr frühen Phase der Gründung sehr präzise formuliert. Die Gründer hielten sehr stark an der Idee fest. Diese wurde nicht verändert, sondern im Zeitverlauf nur marginal ergänzt:

„Wir sind komplett zielorientiert vorgegangen. Wir haben sehr deutlich gesagt, was das Ziel ist. Da gab es einen entsprechenden Meilensteinplan, was wir

---

568 Interview Startup I (04:02 min)
569 Interview Startup I (04:52 min)
erreichen wollten und erreichen konnten. (...) Dadurch war dann auch klar, dass gesagt wurde, 'Ihr habt genug Ressourcen. Dahinter ist das Ziel. Stellt sicher, dass ihr dieses Ziel erreicht. Ihr könnt nochmal links und rechts gucken, aber habt zu 100% das Ziel im Fokus.'

Dies verdeutlicht sehr klar, wie zielorientiert das Startup vorging. Bereits hier zeichnet sich die mangelnde Flexibilität als zentraler Aspekt der Startup-Historie ab. Des Weiteren spielte auch der Businessplan eine bedeutende Rolle für die Gründungsphase:

„Das war das Kernthema und auch die Basis für die gesamte Finanzierungs- runde. Wir haben zum Start sehr viel Arbeit in den Businessplan reingesteckt, der auch einen unglaublichen Umfang hatte. Von der ganzen HR-Planung bis hin zur Tech-Planung. Es ist ein Business Case aufgesetzt worden und lief im Prinzip fast automatisiert durch. Wenn man die Kennzahlen geändert hat, hat sich das ganze Modell danach ausgerichtet. (...) Wir haben uns auch operativ sehr an den Businessplan gehalten.“


„Es gab einen Plan und der wurde knallhart durchexekutiert. (...) Wir hatten ein sehr klares und fokussiertes Ziel und das mussten wir erreichen."

So stellte sich auch nicht die Frage, ob eine Investition finanziell tragbar ist, da sich das Startup mit der hohen Kapitalausstattung (fast) alles leisten konnte. Alle Entscheidungen und Aktivitäten wurden der schnellstmöglichen Erreichung der vorab definier- ten Ziele untergeordnet:

„Für uns war das Hauptsprinzip Time-to-Market. In dem Moment, in dem wir zwei gleiche Optionen hatten, haben wir die genommen, die vielleicht mehr gekostet hat, aber uns schneller zum Markt gebracht hat. Das war unser größtes Kriterium: schnell am Markt zu sein. Alles andere wurde untergeordnet, weil wir Ressourcen im Überfluss hatten.“

Anhand dieser Beschreibung wird deutlich, dass das Startup im Hinblick auf das Affordable-loss-Prinzip sehr kausal vorgegangen ist. Dieses Vorgehen sei möglich gewe-

„Wir haben uns dann überlegt, welche Company denn entsprechende Humanressourcen hat, also Techies, Programmierer und Anwendungsentwickler usw. Wir haben dann einfach eine Firma gekauft.“


574 Interview Startup I (14:59 min)
Zeitverlust bzw. der Wunsch, die Ziele schnell zu erreichen, war auch der Grund, warum das Startup nicht flexibel (bspw. durch die Anpassung des Geschäftsmodells oder der Ziele) auf verschiedene unvorhersehbare Ereignisse reagierte:

„Für uns hieß es meistens einen Zeitverzug. Unser Kernthema war, so schnell wie möglich am Markt zu sein. (...) Alle haben immer damit geplant, dass alles gut laufen würde. Da war wenig Spielraum für Unvorhersehbares.“

Wie sich später herausstellte, war die fehlende Anpassungs- und Reaktionsbereitschaft ein sehr großes Problem, das in der Folge auch zum Scheitern führte. Dies ist vor allem auf das Ziel eines schnellstmöglichen Börsengangs zurückzuführen. Die Gründer reagierten auf unerwartete Entwicklungen nicht flexibel genug bzw. erst zu spät:

„Selbst als dann Wettbewerber, die wir vorher gar nicht gesehen haben, hochgekommen sind, haben wir uns nicht angepasst.“

**Scheiterursachen**

Der Gründer gibt verschiedene Faktoren an, die zum Scheitern führten. So bezeichnet er veränderte Marktbedingungen und damit verbunden die fehlende Flexibilität, Anpassungs- und Reaktionsbereitschaft als eine Scheiterursache. Dabei stellt die fehlende Flexibilität, die wiederum eine Folge der starken Zielorientierung war, einen wesentlichen Scheitergrund dar:

„Ja, definitiv hat die fehlende Anpassungs- und Reaktionsbereitschaft zum Scheitern beigetragen. Wir haben uns zu stark auf das eine Ziel fokussiert. (...) Am Ende des Tages ist das Unternehmen ja genau wegen solchen Dingen gescheitert. Weil wir einfach nicht adaptiv genug waren.“

Anhand dieser Aussagen zeigt sich, dass das Startup im Umgang mit unerwarteten Entwicklungen und Ereignissen eine kausale Vorgehensweise bevorzugte. Ein Beispiel hierfür ist die unzureichende Reaktion auf die Gefährdung der eigenen Wettbewerbsposition durch den Eintritt neuer Wettbewerber. Durch ein effektuelles Vorgehen und die Anwendung des Lemonade-Prinzips hätte sich das Startup flexibel verhalten können, indem es auf die veränderten Marktbedingungen reagierte, sich angepasst und somit die Wahrscheinlichkeit dieser Scheiterursache reduziert hätte. Die mangelnde Flexibilität ist in diesem Fall allerdings auf die starke Zielorientierung zurückzuführen.

---

575 Interview Startup I (28:40 min)
576 Interview Startup I (30:04 min)
577 Interview Startup I (31:12 min)
Mit Hilfe des Bird-in-hand-Prinzips wäre die Zielorientierung weniger stark ausgeprägt gewesen, da durch die Nutzung der effektualen Ressourcen das Geschäftsmodell oder die Unternehmensziele dynamisch bestimmt und angepasst werden. Bei Startup I zeigt sich, wie eine zielorientierte (kausale) Vorgehensweise bereits zu Beginn der Gründung das Entscheidungsverhalten in späteren Phasen beeinflusst.

Trotz der anfänglich sehr hohen Verfügbarkeit an Kapital, ist das Startup letztlich auch aufgrund von finanziellen Problemen gescheitert:

„Am Ende des Tages ist es daran gescheitert, weil wir nicht in der Lage waren, die Zinsen und die Tilgung auf das aufgenommene Kapital zurückzahlen zu können."\(^{578}\)

Die finanziellen Probleme sind die Folge einer zu schnellen und zu teuren Kapitalaufnahme. Grund für dieses Vorgehen ist der geplante schnelle Börsengang gewesen. So sind die Gründer bewusst sehr risikoreich vorgegangen:

„Ziel war es, das Unternehmen sehr schnell an die Börse zu bringen. Da sind wir auch volles Risiko eingegangen."\(^{579}\)


\(^{578}\) Interview Startup I (33:13 min)
\(^{579}\) Interview Startup I (32:38 min)
Auswirkungen des Scheiterns

Der Gründer hat aus der Scheitererfahrung sehr viel gelernt:

„Für die berufliche Zukunft war das ganze Scheitern eigentlich nur positiv. (...) Das war ein totaler Karriereboost. (...) Es wäre natürlich schön gewesen, wenn es nicht gegen die Wand gefahren wäre. Aber am Ende des Tages hat es tatsächlich geholfen.“


Das Scheitern hatte keine langfristigen negativen Folgen für den befragten Gründer, der seine berufliche Karriere sowohl im Unternehmen als auch als Entrepreneur sehr erfolgreich fortführte. Lediglich kurzfristig war das Scheitern in emotionaler Hinsicht eine gewisse Belastung, die es unmittelbar danach zu verarbeiten galt. Weil die Lernerfahrung und die Erkenntnisse aus dem Scheitern größer waren als die Schäden, fällt das Globalurteil des Interviewpartners im Hinblick auf die Scheitererfahrung positiv aus.

Interview Startup I (39:00 min)
**Fazit**


Als Hauptscheiterursachen gelten zum einen die fehlende Flexibilität und zum anderen die finanzielle Last, die das Startup ab einem späteren Zeitpunkt nicht mehr aus eigener Kraft tragen konnte. Beide Ursachen wären durch eine effektuale Herangehensweise vermeidbar gewesen, indem das Startup erstens anpassungs- und reaktionsfreudiger gehandelt und zweitens die finanzielle Last durch eine Kosten- bzw. Risikofookusierung auf ein tragbares Maß begrenzt hätte. Folglich wäre die Scheiterwahrscheinlichkeit durch ein effektuales Verhalten reduzierbar gewesen.

Im Nachhinein würde der Gründer eher zu einer effektualen Vorgehensweise neigen, da er offener gegenüber unerwarteten Ereignissen bzw. Entwicklungen wäre und flexibler darauf reagieren würde. Der Gründer bezeichnet die Scheitererfahrung insgesamt als positiv, da die Gesamtheit der positiven Aspekte des Scheiterns größer war als die Summe der wenigen negativen Wahrnehmungen, die durch die Scheitererfahrung entstanden sind.
4.10 Vergleichende Analyse


Vorgehensweise

Die für die Analyse genutzte Datenbasis setzt sich aus insgesamt neun Experteninterviews zusammen. Da es sich hier um nicht-metrische, qualitative Daten handelt, kann das unternehmerische Vorgehen der Entrepreneure nicht quantifiziert werden. Infolgedessen kann meist nur eine Präferenz bzw. Tendenz für die jeweilige unternehmerische Vorgehensweise abgeleitet werden.


\textsuperscript{581} Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 245

**Proposition 1: Effektuales Verhalten senkt die Anzahl an existenzbedrohenden Fehlern und reduziert somit die Scheiterwahrscheinlichkeit eines Startups.**

**Proposition 2: Ein kausales Entscheidungsverhalten birgt größere Risiken, Fehler im Vorgehen zu machen, die die Existenz des Startups bedrohen können.**

Für den Ausgangspunkt der Gründung (Bird-in-hand) zeigt sich bei acht der neun untersuchten Startups (alle außer Startup E) ein überwiegend kausales Bild. Dementsprechend ist die Mehrheit der in dieser Arbeit untersuchten Startups sehr zielorientiert vorgegangen, d.h., dass vorab bestimmte Ziele die Gründung initiierten und nicht die Betrachtung der eigenen vorhandenen Mittel. Nur im Falle von Startup E stellten die vorhandenen Mittel eine grundlegende Basis für die Gründung dar.

Bei den restlichen Startups war die Ausgangslage häufig eine Geschäftsidee, die bspw. aus dem eigenen Bedarf entstanden ist. Einige der Gründer orientierten sich auch an anderen Unternehmen, die als Vorbilder dienten. Diese Aspekte, die eine konträre Haltung zum Bird-in-hand-Prinzip darstellen, entsprechen einem kausalen Vorgehen, bei dem die unternehmerische Gelegenheit (Opportunity) als Ausgangspunkt der Gründung gilt.


**Proposition 3:** Eine höhere Ressourcenausstattung zu Beginn der Gründung fördert ein gewinnorientiertes Entscheidungsverhalten.

**Proposition 4:** Eine höhere Ressourcenausstattung zu Beginn der Gründung fördert ein zielorientierteres Vorgehen.
**Proposition 5:** Eine starke Zielorientierung fördert ein gewinnorientiertes Entscheidungsverhalten.

**Proposition 6:** Startups mit geringer anfänglicher Ressourcenverfügbarkeit gehen kosten- und risikobewusster und somit effektualer vor.


In Bezug auf das Lemonade-Prinzip hingegen zeigen nur wenige Gründer eine effektuale Verhaltensweise. Zwar wurden alle Gründer mit unvorhersehbaren Ereignissen konfrontiert, allerdings war es nur selten möglich, diese meist negativen Ereignisse in positive Ergebnisse umzuwandeln. Andere hingegen reagierten bewusst nicht auf unerwartete Ereignisse und Entwicklungen, da sie sehr zielorientiert vorgingen und von ihren ursprünglichen Zielen, die das Produkt oder das Geschäftsmodell betrafen, nicht abweichen wollten.
Scheiterursachen


Fehlende effektuale Ressourcen wie bspw. Fähigkeiten, Erfahrungen oder das Netzwerk stellen eine weitere Scheiterursache dar, die mit dem Causation-Ansatz in Verbindung steht. Fehlende effektuale Ressourcen als Scheiterursache traten dann auf, wenn keine anfängliche Betrachtung der vorhandenen Mittel erfolgte und diese somit nicht die Basis der Gründungsinitiative und Zielbestimmung darstellten. Dies ist wiederum auf die Wahl der zielorientierten und somit kausalen Vorgehensweise zurückzuführen (bei der ein etwaiges Fehlen der effektualen Ressourcen kein Hindernis für die Gründungsinitiative darstellt). Beispielsweise zu nennen sind Startup C und F.

**Proposition 7:** Mangelnde Flexibilität bzw. Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft als Folge nicht-effektualen Handelns erhöht die Scheiterwahrscheinlichkeit.

**Proposition 8:** Eine fehlende Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen zu Beginn der Gründung aufgrund der Nichteinhaltung des Bird-in-hand-Prinzips erhöht die Scheiterwahrscheinlichkeit.

**Auswirkungen des Scheiterns**

von Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung und -führung beitragen können. Dazu gehört insbesondere die Erweiterung der eigenen Erfahrung und Fähigkeiten.


Proposition 9: Das Vorhandensein von verschieden beruflichen bzw. unternehmerischen Alternativen während des Bestehens des Startups (oder unmittelbar danach) reduziert die Scheiterkosten.
5. Fazit


In dieser Arbeit wurde eine eigene Arbeitsdefinition des unternehmerischen Scheiterns erstellt. Scheitern liegt demnach dann vor, wenn ein Entrepreneur das Unternehmen oder das Unternehmen den Markt verlässt, aufgrund der Nichterreichung persönlicher


Um die eingangs gestellten Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten, wurden Gründer gescheiterter Startups im Hinblick auf das unternehmerische Vorgehen, die Scheiterursachen und Lernerfolge befragt. Dadurch sollte im ersten Schritt das unter-


Anhang


1. Einführung

1.1. Fragen zur Person und zur aktuellen Situation
1.2. Vorstellung des gescheiterten Startups (USP, Geschäftsmodell, angebotene Leistung, Entwicklung des Startups)
1.3. Wie viele Personen waren an dem Startup zu Beginn beteiligt? Wie kam die Idee zustande?

2. Effectuation

2.1. Wie vage bzw. präzise war das Ziel am Anfang der Gründung definiert?
2.2. Hat sich die Idee bzw. das Ziel im Laufe der Zeit geändert?
2.3. Wie sehr hast du an der ursprünglichen Idee/ den ursprünglichen Zielen festgehalten?
2.4. Konntest du deine Ressourcen (Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten oder Netzwerk) in das Projekt einbringen? Wenn ja, in welcher Form?
2.5. Bist du mittelorientiert (d.h. Betrachtung der eigenen vorhandenen Ressourcen und davon abhängig die Definition der Ziele) oder zielorientiert vorgegangen (d.h. ex ante Definition der Ziele und davon abhängig die Beschaffung der notwendigen Mittel und Ressourcen)?
2.6. Hattest du einen Businessplan? Wenn ja, welche Bedeutung hatte dieser?
2.7. Wie sehr hast du bei (Investitions-)Entscheidungen auf mögliche Verluste oder Risiken geachtet?
2.8. Hast du darauf geachtet, nicht mehr Ressourcen einzusetzen als du dir leisten konntest?
2.9. Hast du irgendwelche Investitionen getätigt, die im Worst Case das gesamte Startup gefährdeten?
2.10. Nach welchen Kriterien hast du Investitionsentscheidungen getroffen? War bei Investitionsentscheidungen eher der zu erwartende Gewinn ausschlaggebend oder die möglichen Verluste bzw. Kosten, die dadurch entstehen konnten?
2.11. Bist du Kooperationen und Partnerschaften eingegangen? Wenn ja, warum? Wie bist du auf die Partner gestoßen und nach welchen Prinzipien hast du diese ausgewählt?
2.12. Welche Rolle spielten für dich Partnerschaften bzw. Kooperationen?
2.13. Waren deine (Kooperations-)Partner in die Entscheidungsprozesse involviert? Haben sich diese proaktiv beteiligt? Haben irgendwelche Partner zur Entwicklung, Gestaltung, Strategie des Startups beigetragen?
2.14. Haben die Kooperationspartner einen Teil des Risikos übernommen?
2.15. Konntest du mit Hilfe deiner Partnerschaften Risiken und Unsicherheiten reduzieren?
2.17. Wie hast du Unsicherheiten reduziert? Hast du, um Risiken und Unsicherheiten zu reduzieren, Marktanalysen durchgeführt oder bist du eher strategische Partnerschaften eingegangen?
2.19. Wie hoch war deine Reaktions- und Anpassungsbereitschaft auf neue, unvorhergesehene (positive/ negative) Entwicklungen?
2.20. Warst du bereit, deine Ideen/ deine Ziele/ dein Geschäftsmodell/ dein Produkt an sich verändernde Bedingungen anzupassen?
2.21. Hast du versucht, überraschende Ereignisse (z.B. Gefahren und Risiken) vorab zu identifizieren?

3. Scheitern

3.1. Was waren rückblickend betrachtet die Scheiterursachen? Woran ist dein Startup letztendlich gescheitert?
3.2. Wie hätte man das Scheitern bzw. die Ursachen vermeiden können?
3.3. Welche spezifischen Fehler hättest du vermeiden können? Und wie?
3.4. Was hättest du rückblickend anders gemacht?
3.5. Welche positiven Aspekte hatte das Scheitern für dich?
3.6. Was hast du aus dem Scheitern für deine berufliche oder persönliche Zukunft gelernt?
3.7. Welche negativen Folgen hatte das Scheitern für dich? (Bereiche: finanzielle, berufliche, gesundheitliche, emotionale, soziale Auswirkungen)
3.8. Globalurteil: War die Scheitererfahrung für dich rückblickend eine positive oder eine negative Erfahrung? Warum?
3.9. Was würdest du bei einer erneuten Gründung anders machen? Worauf würdest du großen Wert legen? Was würdest du genauso wieder machen?
<table>
<thead>
<tr>
<th>Name der Kategorie</th>
<th>Inhaltliche Beschreibung</th>
<th>Anwendung der Kategorie</th>
<th>Beispiele für Anwendungen</th>
<th>Weitere Anwendungen</th>
<th>Weitere Beispiele für Anwendungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Bird-in-hand</strong></td>
<td>Alle Aussagen, die die Mittelorientierung des Entrepreneurs als Ausgangspunkt für seine unternehmerischen Aktivitäten betonen.</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn die Identität (Who am I?), die Fähigkeiten und die Erfahrungen (What do I know?) oder das Netzwerk (Whom do I know?) Grundlage für die Gründung waren.</td>
<td>„Wir passen persönlich gut zusammen und auch von den Skills ergänzen wir uns. Das war schon klar. Das waren die Mittel. Dann kam die Idee auf. Dann haben wir geschaut, wie wir das machen können. (…) Wir wussten von Anfang an, dass wir unsere Mittel gut einsetzen können.“ (Interview E)</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn Aussagen getroffen werden, die zeigen, dass der Entrepreneur durch Experimentieren auf das finale Geschäftsmodell gestoßen ist.</td>
<td>„So gab es dann verschiedene Iterationen von dieser Idee, die wir hatten, die sich dann über die Zeit weiterentwickelt und immer weiter angepasst hat, basierend auf dem Kundenfeedback, was wir bekommen haben. Am Ende hatten wir einen all-in-one Service, das war unser USP, das hatten wir am Anfang noch nicht.“ (Interview E)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Affordable-loss</strong></td>
<td>Alle Aussagen, die die Verlustbegrenzung bzw. Kostenorientierung des Entrepreneurs hervorheben.</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn leistbare Verluste für Investitionsentscheidungen die Basis waren.</td>
<td>&quot;In meinen heutigen Vorhaben und Ideen achte ich immer darauf, wie man Sachen umsetzen kann, ohne dass sie wirklich viel kosten.“ (Interview C)</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn Aussagen über die Kosten- bzw. Risikobeurteilung getroffen werden.</td>
<td>„Wir haben alles super günstig umgesetzt. Wir haben an jeder Ecke gespart und kaum Geld ausgegeben.“ (Interview C)</td>
</tr>
<tr>
<td>Name der Kategorie</td>
<td>Inhaltliche Beschreibung</td>
<td>Anwendung der Kategorie</td>
<td>Beispiele für Anwendungen</td>
<td>Weitere Anwendungen</td>
<td>Weitere Beispiele für Anwendungen</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>---------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Crazy-quilt</td>
<td>Alle Aussagen, die die Befürwortung von Partnerschaften, Kooperationen und strategischen Allianzen betreffen.</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn durch das Eingehen von Partnerschaften Unsicherheiten reduziert wurden.</td>
<td>„Die Partnerschaften waren absolut hilfreich und wichtig. In den meisten Fällen hätten wir das Produkt nicht ohne die Partnerschaften auf den Markt bringen können.“ (Interview A)</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn Partner oder Stakeholder aktiv in die unternehmerischen Aktivitäten involviert waren, sich an Risiken beteiligten und materielle bzw. immaterielle Ressourcen investierten.</td>
<td>„Einer unserer Business Angels ist z.B. in der Möbelbranche sehr gut vernetzt. Der hat uns am Anfang geholfen, an die Premium Brands ranzukommen, an die man normalerweise nicht rankommt.“ (Interview E)</td>
</tr>
<tr>
<td>Lemonade</td>
<td>Alle Aussagen, die die Flexibilität und die Offenheit für Veränderungen betreffen.</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn unvorhersehbare Umstände als Chance genutzt wurden.</td>
<td>„Da war es dann umgeschlagen von Risiko zu Opportunität.&quot; (Interview F)</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn unerwartete Ereignisse zur Anpassungen und Veränderungen führten.</td>
<td>„Wenn sich da was geändert hat, mussten wir teilweise alle Anwendungen von uns anpassen. (...) In allen Bereichen hat sich immer so viel unerwartet getan.“ (Interview F)</td>
</tr>
<tr>
<td>Name der Kategorie</td>
<td>Inhaltliche Beschreibung</td>
<td>Anwendung der Kategorie</td>
<td>Beispiele für Anwendungen</td>
<td>Weitere Anwendungen</td>
<td>Weitere Beispiele für Anwendungen</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Causation bzw. nicht Effectuation</strong></td>
<td>Alle Aussagen, die nicht den Effectuation-Prinzipien entsprechen.</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn das Startup nicht dynamisch war, Partnerschaften vermieden, Risikoanalysen oder sonstige planerische Aktivitäten durchgeführt wurden.</td>
<td>&quot;Das Ziel, das Geschäftsmodell nachzubauen und umzusetzen, war klar gegeben und wir haben dann geguckt, was wir dafür brauchen.&quot; (Interview B)</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn die Entrepreneure zielorientiert vorgingen, gewinnorientierte Investitionen tätigten, Markt- und Wettbewerbsanalysen eine wichtige Bedeutung hatten, und Überraschungen versucht wurden, vorab zu identifizieren und zu verhindern.</td>
<td>&quot;Die Zielsetzung war auf jeden Fall immer Gewinne zu machen und nicht immer unbedingt Kosten einzusparen.&quot; (Interview A)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Scheiterursachen</strong></td>
<td>Alle Aussagen über Ursachen, die zum Scheitern führten.</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn Scheiterursachen beschrieben werden.</td>
<td>„Um das Projekt wirklich zum Erfolg zu führen, haben mir viele Fähigkeiten und Kompetenzen gefehlt.“ (Interview C)</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn Fehler erwähnt worden, die das Scheitern im Unternehmen mitversacht haben.</td>
<td>„Wenn man noch weiter zurückdenkt, hätte man vielleicht sagen können, dass wir nicht so sehr das Wachstum hätten pushen, sondern mehr auf die Profitabilität achten sollen.“ (Interview E)</td>
</tr>
<tr>
<td>Name der Kategorie</td>
<td>Inhaltliche Beschreibung</td>
<td>Anwendung der Kategorie</td>
<td>Beispiele für Anwendungen</td>
<td>Weitere Anwendungen</td>
<td>Weitere Beispiele für Anwendungen</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>---------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Learnings (pos. Scheiterfolgen)</strong></td>
<td>Alle Aussagen über Lernerfolge bzw. die positiven Folgen, die das Scheitern für den Entrepreneur hatte.</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn (konkrete) Erkenntnisse und Lernerfolge beschrieben werden.</td>
<td>„In Bezug auf Investments bin ich jetzt ein bisschen skeptischer. Es kann immer noch alles schiefgehen, bis das Geld auf dem Konto ist. Das habe ich tatsächlich damit auch gelernt.“ (Interview E)</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn der Entrepreneur berichtet, was er beim gescheiterten Startup rückblickend anders gemacht hätte bzw. was er bei zukünftigen Gründungen voraussichtlich anders machen wird.</td>
<td>„Ich würde früher erfahrene Leute in das Team dazu nehmen.“ (Interview E)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Scheiterkosten (neg. Scheiterfolgen)</strong></td>
<td>Alle Aussagen über die negativen Folgen, die das Scheitern für den Entrepreneur hatte.</td>
<td>Kategorie wird codiert, wenn z.B. das Scheitern psychische, emotionale, berufliche, gesundheitliche finanzielle oder soziale Negativfolgen verursacht hat.</td>
<td>„Finanziell bin ich ins Minus gekommen.“ (Interview E)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anhang 3: Zusammensetzung des Crazy-quilt-Prinzips
Literaturverzeichnis


Interview Startup A: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup B: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup C: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup D: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup E Ergänzung: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup E: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup F: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup G Nachtrag: Schriftliches Dokument, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup G: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup H: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.

Interview Startup I: Audiodatei, siehe digitaler Datenträger.


Knight, F. (1921): Risk, uncertainty and profit, New York.


