

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%3A468-20200602-103440-4>]

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

2.2.4.1 Bricolage.....	39
2.2.4.2 Lean-Startup.....	41
2.2.4.3 Vergleich der verschiedenen Ansätze.....	44
2.3 Entrepreneurial Failure – Eine Definition des Scheiterbegriffs.....	46
2.4 Scheiterursachen.....	52
2.4.1 Externe Scheiterursachen.....	53
2.4.1.1 Schlechte Marktbedingungen.....	53
2.4.1.2 Finanzielle Engpässe und begrenzte Ressourcen.....	54
2.4.1.3 Personelle Probleme.....	55
2.4.1.4 Probleme mit Beziehungen und Kooperationen.....	56
2.4.2 Interne Scheiterursachen.....	57
2.4.2.1 Schlechtes Management.....	57
2.4.2.2 Schlechtes Produkt bzw. Geschäftsmodell.....	58
2.4.2.3 Schlechte Planungen.....	59
2.5 Auswirkungen des Scheiterns.....	60
2.5.1 Scheiterkosten.....	61
2.5.2 Entrepreneurial Learning.....	65
3. Methodische Grundlagen und empirisches Vorgehen.....	71
3.1 Qualitative Sozialforschung.....	71
3.2 Das Leitfadeninterview.....	72
3.3 Das Experteninterview.....	74
3.4 Qualitative Inhaltsanalyse.....	75
3.5 Qualitätsansprüche an die qualitative Sozialforschung.....	79
3.6 Methodisches Vorgehen.....	81
3.6.1 Leitfadenentwicklung.....	81
3.6.2 Datenerhebung.....	82
3.6.3 Durchführung und Auswertung.....	83

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

DSM	Deutscher Startup Monitor
F&E	Forschung und Entwicklung
MVP	Minimal Viable Product
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft
USP	Unique Selling Proposition

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Relevanz

Unternehmensgründungen und insbesondere Startups sind wichtige Treiber für die wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft.¹ Die Anzahl an Unternehmensgründungen hat aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive eine hohe Relevanz. Dank Unternehmensgründungen werden u.a. neue Arbeitsplätze geschaffen, Innovationen entwickelt, der nationale Wettbewerb gefördert und die internationale Wettbewerbsfähigkeit gestärkt.² Zudem sind es überwiegend Startups, die aufgrund ihrer hohen Innovativität im Vergleich zu etablierten Unternehmen die ausschlaggebende Kraft für radikale Marktumbrüche sind.³ Der Gründungsmonitor der Kreditanstalt für Wiederaufbau verzeichnet jedoch seit mehreren Jahren einen Rückgang der Gründungszahlen in Deutschland. Während die Gesamtzahl der Unternehmensgründungen in Deutschland im Jahre 2014 noch bei 915.000 Gründungen lag, sank jene Zahl im Jahr 2016 auf 672.000 und 2018 auf 547.000. Langfristig betrachtet führen rückläufige oder geringe Zahlen an Unternehmensgründungen zu einer Schwächung der volkswirtschaftlichen Entwicklung.⁴

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.⁵ 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.⁶ Ein Grund für diesen Perspektivwechsel liegt in der Tatsache, dass Unternehmensgründungen tendenziell einer sehr hohen Scheiterwahrscheinlichkeit ausgesetzt sind.⁷ 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/ Gabrielsson (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

mer mit Unsicherheiten verbunden, weshalb auch das Scheitern einen Teil des unternehmerischen Prozesses darstellt.⁸ Dies bestätigt die hohe Anzahl an Unternehmen, die jährlich den Markt verlässt. So übersteht schätzungsweise jede dritte Gründung in Deutschland die ersten 36 Monate nicht.⁹ Zwischen den Jahren 2000 und 2008 verließen jährlich durchschnittlich 60.000 bis 75.000 junge Unternehmen, die nicht älter als fünf Jahre waren, den Markt.¹⁰ Aus diesem Grund ist unternehmerisches Scheitern – und speziell dessen Ursachen und Auswirkungen – ein wichtiger Bestandteil der Entrepreneurship-Forschung geworden.¹¹ Ein immanentes Problem von Unternehmensgründungen ist die mit dem Entdecken bzw. Realisieren von unternehmerischen Gelegenheiten und dem Hervorbringen von Innovationen verbundene Unklarheit über Wettbewerbsvorteile und -positionen, die oftmals ein Scheitern des Unternehmens zur Folge hat. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass Entrepreneurure vielen Widerständen und Unsicherheiten ausgesetzt sind.¹² Retrospektiv ist Scheitern jedoch nicht ausschließlich als ein negatives Ergebnis zu bewerten, da diese Erfahrung zu Lernerfolgen führen und sogar zu neuem unternehmerischen Erfolg verhelfen kann.¹³ Denn Entrepreneurure gewinnen einerseits durch das Scheitern viele Erkenntnisse über gründungs- und unternehmensbezogene Themen. Andererseits – und das sind oftmals die wertvolleren Informationen – lernen sie viel über die eigenen personenspezifischen Stärken und Schwächen.¹⁴

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 Entrepreneurure 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. Egelin et al. (2010), S. II

¹¹ Vgl. Mantere et al. (2013), S. 460; Michael/ Combs (2008), S. 73

¹² Vgl. Politis/ Gabriellson (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/ Bretschneider (2012), S. 2

Startups sind jedoch nicht nur Unsicherheitssituationen im Sinne von absehbaren Risiken ausgesetzt, sondern häufig auch unkalkulierbarer Ungewissheit¹⁷. 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.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.¹⁹ Effectuation ist eine Heuristik, die das Entscheidungsverhalten von erfahrenen Entrepreneuren beschreibt. Das zentrale Moment für die Anwendung der Effectuation-Logik sind unsichere Entscheidungssituationen.²⁰ Sarasvathy erkannte, dass erfahrene Entrepreneure in Situationen hoher Ungewissheit häufig einer speziellen Entscheidungslogik folgen, die nicht den Prinzipien der traditionellen Managementlehre entspricht. Im Laufe der Zeit konnte sie nachweisen, dass routinisierte Entrepreneure nicht ziel- sondern vor allem mittelorientiert handeln.²¹ Dem Effectuation-Ansatz zufolge bedarf es keiner vorab definierten Ziele als Gründungsbasis. Vielmehr werden Unsicherheiten genutzt, indem die Ziele erst im Laufe des Gründungsprozesses determiniert und somit unternehmerische Gelegenheiten geschaffen werden.²² Außerdem verzichtet der Effectuation-Ansatz auf die Vorhersage

¹⁷ In seinem weit verbreiteten Werk „Risk, Uncertainty and Profit“ von 1921 beschreibt Frank Knight drei verschiedene Ausprägungen von Unsicherheiten („*probability situation*“). Die erste Form der Unsicherheit bezeichnet er als a priori logisch gewonnene Wahrscheinlichkeiten („*a priori probability*“). Die zweite Form sind empirische und statistische Wahrscheinlichkeiten („*statistical probability*“). Diese beiden Formen fasst Knight unter dem Begriff Risiko („*risk*“) zusammen. Während er die dritte Form der Unsicherheit – geschätzte Wahrscheinlichkeiten („*estimates*“) – als echte Unsicherheit („*true uncertainty*“) bezeichnet. Diese echte oder oftmals auch als Knightsche Unsicherheit bezeichnete Form der Unsicherheit kann im Deutschen mit Ungewissheit übersetzt werden. Ungewissheit bedeutet, dass die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Ereignisse unbekannt sind. Folglich können Vorhersagen aufgrund fehlender Erfahrungswerte und Informationen – die jedoch als Grundlage für eine Wahrscheinlichkeitsberechnung notwendig sind – nicht getroffen werden. Ungewissheit grenzt sich vom Begriff Risiko ab, da bei einem Risiko objektive und quantitative Wahrscheinlichkeiten der Ereignisse vorliegen. (Vgl. Knight (1921), S. 224 ff.; Mildner/ Boeckelmann (2011), S. 2; Sarasvathy/ Kotha (2001), S. 5 f.). Während bei Entscheidungen unter Risiko klassische Analyseverfahren ausreichend sind, eignen sich für den Umgang mit Ungewissheit Entscheidungsheuristiken wie bspw. Effectuation. (Vgl. Sarasvathy/ Kotha (2001), S. 40).

¹⁸ Vgl. Sommer et al. (2009), S. 118; Jenkins/ McKelvie (2016), S. 176; Faschingbauer et al. (2013), S. 4

¹⁹ Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 243 ff.

²⁰ Vgl. Read et al. (2009b), S. 575

²¹ Vgl. Sarasvathy (2008), S. 16; Sarasvathy (2001a), S. 251; Read et al. (2009a), S. 3

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*“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.²⁴

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Sarasvathy konstatiert, dass unternehmerische Expertise nicht mit unternehmerischem Erfolg gleichzusetzen ist. Vielmehr spielen zahlreiche Faktoren sowohl für den Erfolg als auch für den Misserfolg eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. So sind viele erfolgreiche Unternehmer bei ihren vorherigen oder darauffolgenden Gründungen gescheitert.²⁵ Die Gründe für das Scheitern von Unternehmen sind sehr vielfältig und oftmals ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren bzw. Fehler. Eine Ursache des Scheiterns, die vor allem Startups oft zum Verhängnis wird, sind strategische Fehlentscheidungen.²⁶ Aus diesem Grund gilt der Effectuation-Ansatz – dank seines effektiven Umgangs mit strategischen Entscheidungen unter Unsicherheit – als ein Schlüsselfaktor, wenn es um den (Miss-)Erfolg von Unternehmen geht. Der Effectuation-Ansatz erfährt sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eine sehr große Aufmerksamkeit. Daher geht es in dieser Arbeit nicht nur ausschließlich darum, eine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen einer Entscheidungslogik (Effectuation/ Causation) und dem Unternehmenserfolg/ -misserfolg herzustellen. Vielmehr ist das zentrale Ziel dieser Arbeit die Fortschreibung und Verknüpfung zweier Themenfelder: Der Effectuation-Ansatz soll anhand gescheiterter Gründungen auf Anwendung und Eignung empirisch überprüft werden. Für die systematische Umsetzung dieses Vorhabens sollen in der vorliegenden Arbeit folgende drei Forschungsfragen beantwortet werden:

1. *Verringert der Effectuation-Ansatz bei hoher Umweltunsicherheit die Wahrscheinlichkeit 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. Egelin et al. (2010), S. 50

Hierbei soll das Vorgehen gescheiterter Entrepreneure in den frühen Phasen der Gründung untersucht werden. Um weitere Handlungsempfehlungen für die wissenschaftliche Theorie und die unternehmerische Praxis ableiten zu können, bedarf es der Analyse von Unterschieden und Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Vorgehens von gescheiterten Gründern, um ggf. Muster und Schemata zu erkennen. Auch wenn im Falle eines Misserfolges viele Faktoren eine Rolle spielen, ist es möglich, dass durch die richtige Entscheidungslogik zur richtigen Zeit die Misserfolgswahrscheinlichkeit gesenkt werden kann.²⁷ Daher soll analysiert werden, ob und wie Entrepreneure durch eine alternative Vorgehensweise die Scheiterwahrscheinlichkeit reduzieren können.

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?

Forschungsfrage 3 beschäftigt sich mit den positiven und negativen Konsequenzen, die das Scheitern für die jeweiligen Gründer²⁸ hatte. Negative Konsequenzen des Scheiterns, auch Scheiterkosten genannt, können viele verschiedene Bereiche des gescheiterten Entrepreneurs betreffen. So kann ein Scheitern z.B. emotionalen, finanziellen oder gesundheitlichen Schaden verursachen. Positive Auswirkungen beziehen sich hauptsächlich und fast ausschließlich auf Lerneffekte, die durch eine Scheitererfahrung ausgelöst werden können. Mit Hilfe der Learnings²⁹ lässt sich ableiten, ob die Entrepreneure nach der Scheitererfahrung zu einem anderen unternehmerischen Entscheidungsverhalten (z.B. Effectuation oder Causation) tendieren.

²⁷ Vgl. Read et al. (2009a), S. 7; Dew et al. (2009b), S. 114

²⁸ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf der Arbeit lediglich die männliche Form verwendet. Jedoch sind damit auch gleichermaßen weibliche Personen gemeint.

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.

In Kapitel 2 werden hierfür die grundlegenden theoretischen Begriffe und Konzepte genauer erläutert. In einem ersten Schritt erfolgt eine definitorische Abgrenzung von Startups zu etablierten Unternehmen und die Beschreibung ihrer charakterisierenden Besonderheiten. Darüber hinaus wird auch der Entrepreneur(ship)begriff definiert, um ein gemeinsames Verständnis und eine Grundlage für die späteren Kapitel zu schaffen. Im Anschluss an diese Begriffsdefinitionen werden zwei alternative Entscheidungslogiken – Effectuation und Causation – als einer der beiden Schwerpunkte dieser Arbeit vorgestellt und erläutert. Dabei wird insbesondere der Effectuation-Ansatz näher beschrieben, indem die einzelnen Prinzipien dieser unternehmerischen Vorgehensweise betrachtet werden. Anschließend werden, um einen umfassenderen Einblick in die Ansätze der Entscheidungsfindung zu gewährleisten, die Effectuation- und Causation-Theorien um verwandte Konzepte bzw. Modelle aus der Entrepreneurship-Forschung (Entrepreneurial Bricolage und Lean-Startup) ergänzt und Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede aufgezeigt. Nach einer theoretischen Einbettung des Effectuation-Ansatzes in die Entrepreneurship-Forschung wird schließlich auf das zweite zentrale Konzept dieser Arbeit – unternehmerisches Scheitern – eingegangen, indem die häufigsten, empirisch beobachteten Scheiterursachen beschrieben werden. Für die Systematisierung der Scheitergründe werden diese, wie in der Theorie üblich, in interne und externe Ursachen differenziert. Anschließend werden die Auswirkungen des Scheiterns analysiert. Dabei werden verschiedene theoretische und empirische Forschungsarbeiten ausgewertet. Hierbei geht es insbesondere um die negativen Konsequenzen (Scheiterkosten) sowie die positiven Auswirkungen (Lerneffekte), die ein Scheitern zur Folge haben kann.

In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign und das methodische Vorgehen beschrieben. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wird ein exploratives, qualitatives Verfahren gewählt. Daher beginnt dieses Kapitel mit der theoretischen Vorstellung der qualitativen Sozialforschung. Danach wird das Leitfaden- und Experteninterview als Datenerhebungsmethode vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt die Begründung der qualitativen Inhaltsanalyse als Forschungsinstrument für die vorliegende Arbeit. Im

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

Für eine möglichst präzise und zielgerichtete Beantwortung der Forschungsfragen ist ein fundierter konzeptioneller Rahmen erforderlich. Dies geschieht, indem im ersten Schritt die themenrelevante Terminologie aus dem Bereich der Gründungsforschung definiert und abgegrenzt wird. Daran anknüpfend werden mittels einer Diskussion von Ergebnissen aus der Literatur die grundlegenden Entscheidungslogiken sowie deren Prinzipien erörtert. Hiermit wird ein Zusammenhang mit der langfristigen Konsequenz unternehmerischen Handelns – in diesem Fall nämlich Erfolg oder Misserfolg – hergestellt. Die Befunde aus diesem Kapitel bilden die Basis für das Design der in dieser Arbeit vorzustellenden empirischen Studie.

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

³⁰ Vgl. Gutberlet (2012), S. 34 f.

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.³⁴ Darüber hinaus hat der Entrepreneur bzw. die Gründerperson einen sehr starken Einfluss bei Entscheidungsprozessen.³⁵

Eine für die Zwecke dieser Arbeit gut geeignete Abgrenzung des Begriffs liefert das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW). Für das RKW zeichnet sich ein Startup dadurch aus, dass es jünger als zehn Jahre ist, eine Wachstumsorientierung aufweist und eine hohe Innovationsfähigkeit besitzt.³⁶ Eine fast identische Charakterisierung mit diesen drei Merkmalen liefern auch Kollmann et al. (2017) im Deutschen Startup Monitor 2017 (DSM)³⁷. Startups sind demnach jünger als zehn Jahre, verfügen über eine innovative Technologie bzw. ein innovatives Geschäftsmodell und haben ein hohes Mitarbeiter- und/oder Umsatzwachstum zu verzeichnen.³⁸

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.

Startups eignen sich aus verschiedenen Gründen als Untersuchungsgegenstand für diese Arbeit: Einerseits gewinnen sie sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zunehmend an Bedeutung. Andererseits sind Startups für die beiden Themenschwerpunkte dieser Arbeit – Effectuation und unternehmerisches Scheitern – sehr relevant, da sie einem hohen Scheiterrisiko ausgesetzt sind. Vor diesem Hintergrund ist es unumgänglich, auf zwei Herausforderungen einzugehen, die beschreiben, warum Startups Wettbewerbsnachteile gegenüber etablierten Unternehmen haben: Liability of Newness und Liability of Smallness.

Startups sind, aufgrund ihres jungen Alters, der fehlenden Marktetablierung und der geringen Unternehmensgröße, besonders anfällig für das Scheitern. Die Gründe frühen

³⁴ Vgl. Vetter (2011), S. 63; Kühnapfel (2015), S. 1 f.

³⁵ Vgl. Freiling/ Kollmann (2015), S. 6

³⁶ Vgl. RKW Kompetenzzentrum (2016), S. 2

³⁷ Der DSM ist eine jährlich stattfindende Befragung von Startups und Gründern. Die im Rahmen der Studie erhobenen Daten liefern aktuelle Erkenntnisse zum Stand der Startup-Landschaft in Deutschland. Vgl. DSM (2019).

³⁸ Vgl. Kollmann et al. (2017), S. 16

Scheiterns³⁹, die vor allem auf diese Herausforderungen zurückzuführen sind, werden als Liability of Newness⁴⁰ und Liability of Smallness⁴¹ bezeichnet. Sie können sowohl interne als auch externe Faktoren implizieren, die die Überlebenschance am Markt gefährden.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.⁴³ Laut Stinchcombe drohen neugegründete Organisationen aufgrund folgender Ursachen tendenziell eher aus dem Markt auszuscheiden als ältere Organisationen⁴⁴:

- (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 unbekanntem Akteuren einlassen, während sich etablierte Unternehmen auf bereits vorhandene und vertraute Geschäftspartner verlassen können.

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.

⁴⁰ Vgl. Stinchcombe (1965), S. 148 ff.

⁴¹ Vgl. Aldrich/Auster (1986), S. 182 ff.

⁴² Vgl. Venkataraman et al. (1990), S.278

⁴³ Vgl. Stinchcombe (1965), S. 148

⁴⁴ Vgl. Stinchcombe (1965), S. 148 ff.

- (4) Neue Organisationen haben – im Gegensatz zu etablierten Organisationen – noch keine stabilen Beziehungen zu ihren Kunden. Je intensiver die Beziehung zwischen etablierten Unternehmen bzw. deren Produkten und den Kunden ist, umso schwieriger gestaltet sich für junge Unternehmen die Etablierung am Markt.

Cafferata et al. (2009) haben zu diesem Thema verschiedene empirische Studien vergleichend ausgewertet. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die theoretischen Überlegungen von Stinchcombe (1965) durch zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten empirisch belegt werden können.⁴⁵

Verbunden mit der Liability of Newness ist die in der Literatur häufig beschriebene Liability of Adolescence. Diese postuliert, dass das Scheiterrisiko nicht sofort zu Beginn der Gründung am höchsten ist. Stattdessen steigt das Risiko des Scheiterns bis zu einem bestimmten Unternehmensalter an. Dieses wird dann erreicht, wenn der anfängliche Vorrat an Ressourcen verbraucht ist und neue Ressourcen nur schwer bereitgestellt werden können. Gelingt es dem Unternehmen, diese Hürde zu überwinden, steigen die Überlebenschancen am Markt. Aus diesem Grund entspricht die auf das Unternehmensalter bezogene Überlebenswahrscheinlichkeit einer inversen U-Kurve.⁴⁶

Je größer die anfängliche Ressourcenausstattung, umso geringer ist zunächst der Wettbewerbsdruck.⁴⁷ Dieses konstant niedrige Risikoniveau in der frühen Phase der Unternehmensgründung wird auch als „*honeymoon period*“⁴⁸ bezeichnet. Diese kann sich je nach Umfang der anfänglichen Ressourcenausstattung von einigen Monaten bis hin zu über zwei Jahren erstrecken.⁴⁹ Die Liability of Newness hingegen geht von einem konstant abnehmenden Scheiterrisiko aus. Sowohl die Liability of Newness als auch die Liability of Adolescence besagen, dass junge Unternehmen aufgrund ihrer geringen Größe und ihrer Unbekanntheit im Vergleich zu etablierten Unternehmen einem höheren Scheiterrisiko ausgesetzt sind. Die Liability of Adolescence kann als modifizierte Theorie der Liability of Newness verstanden werden (vgl. Abbildung 1).

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

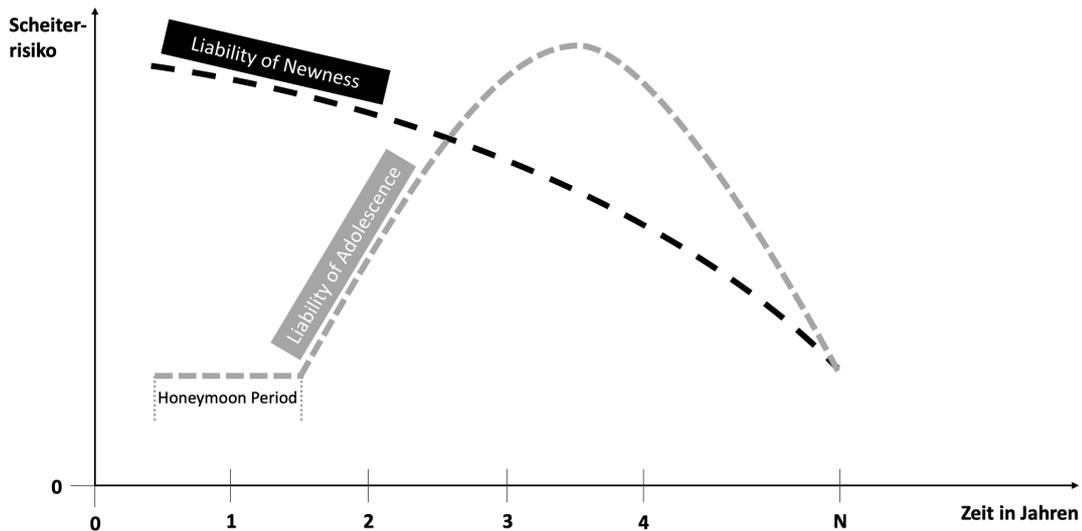


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Liability of Newness & Adolescence

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.⁵⁰ 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.*“⁵¹ Folglich steigt die Überlebenswahrscheinlichkeit mit zunehmender Größe, da bei großen Unternehmen häufig finanzielle Spielräume vorhanden sind, um etwaige Fehler zu kompensieren.⁵²

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-

⁵⁰ Vgl. Brüderl et al. (1992), S. 230

⁵¹ Hannan/Freeman (1984), S. 159

⁵² 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 Angebotspektrums keine marktreifen Alternativen vorhanden sind.⁵³

Zur weiteren Erklärung der Überlebenswahrscheinlichkeiten von Startups gibt es in der einschlägigen Literatur sogenannte Wachstumsmodelle, die die verschiedenen Phasen des Wachstumsprozesses abbilden.⁵⁴ Eines der bekanntesten Wachstumsmodelle entwickelte Kazanjian (1988), der einen idealtypischen Wachstumsprozess und die dazugehörigen Hauptprobleme in einem vierstufigen Phasenmodell beschreibt. Die einzelnen Phasen nennt er (1) Konzeption und Entwicklung, (2) Kommerzialisierung, (3) Wachstum und (4) Stabilität. Das Unternehmen wird in jeder dieser einzelnen Phasen mit verschiedenen Problemen und Herausforderungen konfrontiert, wie z.B. mit der Ideenfindung, Ressourcenakquirierung oder Prototypentwicklung.⁵⁵ Allerdings wird der Lebenszyklus von Unternehmensgründungen heutzutage oftmals mit Begriffen aus dem finanzwirtschaftlichen Kontext erklärt. So unterteilen viele Wissenschaftler als auch Praktiker ein Startup häufig in verschiedene Phasen wie Pre-Seed-, Startup- oder Seed-Phase.⁵⁶ Die einzelnen Phasen des Wachstumsprozesses und des Lebenszyklus sind mit abnehmenden Scheiterrisiken verbunden.

⁵³ Vgl. Lindegaard (2011), S. VI

⁵⁴ Siehe hierfür u.a. Greiner (1972), Steinmetz (1969), Lippitt/Schmidt (1967), Churchill/Lewis (1983)

⁵⁵ Vgl. Kazanjian (1988), S. 262 ff.

⁵⁶ Vgl. Hahn (2014b), S. 27

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, Unternehmertum, 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

⁵⁹ Vgl. Fueglistaller et al. (2012), S. 22 f.; Fallgatter (2002), S. 13 f.; Freiling (2006), S. 11

⁶⁰ Drucker (1985), S. 25

⁶¹ Vgl. Ripsas (1997), S. 71; Drucker (1985), S. 25

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht ausgewählter gängiger Definitionen des Entrepreneur(ship)begriffs:

<i>Autor/en (Jahr), Seite</i>	<i>Definition</i>
Stevenson/ Jarillo (1990), S. 23	„Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.“
Venkataraman (1997), S. 120	„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.“
Morris (1998), S. 16	„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.“
Shane/ Venkataraman (2000), S. 218	„(...) 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.“
Bolton/ Thompson (2000), S. 5	„(...) a person who habitually creates and innovates to build something of recognized value around perceived opportunities.“
Hitt/ Ireland/ Camp/ Sexton (2001), S. 480	„(...) the identification and exploitation of previously unexploited opportunities.“
George/ Zahra (2002), S. 5	„Entrepreneurship is defined as the act and process by which societies, regions, organizations, or individuals identify and pursue business opportunities to create wealth.“

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

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1 zeigt, wie vielfältig und unterschiedlich das Begriffsverständnis und die Definitionen sind. Die größte Gemeinsamkeit der verschiedenen Definitionen aus Tabelle 1 liegt im Erkennen und Nutzen von unternehmerischen Gelegenheiten (*exploit opportunities*). Ripsas (1997) liefert eine ganzheitliche Definition, indem er mehrere Kriterien in seine Begriffsbestimmung einbezieht: „*Entrepreneurship/Unternehmertum ist das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Gründung von Unternehmen. Innovatives Entrepreneurship/Unternehmertum bedeutet, den Markt genau zu beobachten, querzudenken, Bestehendes zu hinterfragen und neue Produkte zur*

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 Entrepreneurre jene Akteure, die diese Handlungsprozesse durchlaufen.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit orientiert sich das Verständnis beider Begriffe an den Definitionen von Ripsas (1997) sowie Shane und Venkataraman (2000). Entrepreneurre⁶⁴ sind folglich Unternehmensgründer, die unternehmerische Gelegenheiten erkennen bzw. ergreifen und dabei Kundenbedürfnisse befriedigen. Sie verfolgen das Ziel, Gewinne zu generieren und nehmen dafür Risiken und Unsicherheiten in Kauf. Da in dieser Arbeit gescheiterte Entrepreneurre (und deren Startups) als Untersuchungsgegenstand analysiert werden und somit die bereits beschriebenen Charakteristika erfüllt sein müssen, wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff „Entrepreneur“ anstatt „Unternehmer“ verwendet.

2.2 Effectuation und Causation

Saras Sarasvathy fand auf Grundlage ihrer empirischen Befunde heraus, dass erfahrene Entrepreneurre⁶⁵ 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 Entrepreneurre 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.

⁶⁷ Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 243 ff.

as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.”⁶⁸

Effectuation bezeichnet ein grundlegend anderes Vorgehen als Causation.⁶⁹ Demnach ist ein effektuales 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.⁷⁰

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.*“⁷¹ Der Effectuation-Ansatz hingegen verlangt weniger die Vorhersage, sondern vielmehr die aktive Gestaltung der Zukunft.⁷² So können durch ein effektuales Vorgehen zunächst Ressourcen in Form von Geld oder Zeit gespart werden, die ansonsten in die Vorhersage und Prognose zukünftiger Entwicklungen fließen würden.⁷³ Die Anwendung der Effectuation-Logik eignet sich daher besonders in dynamischen, nichtlinearen und durch hohe Unsicherheit geprägten Umgebungen.⁷⁴ Causation ist somit eine „*logic of prediction*“⁷⁵, während Effectuation eine „*logic of control*“⁷⁶ darstellt.

Allerdings betont Sarasvathy, dass ein effektuales Vorgehen nicht allgemein als besser oder effizienter als ein kausales Vorgehen angenommen werden darf. Vielmehr verweist sie auf weitere Forschung, die untersuchen soll, unter welchen Bedingungen und Umständen die eine Entscheidungsfindungslogik vorteilhafter und effektiver gegenüber der anderen ist.⁷⁷ Effectuation und Causation sind Vorgehensweisen, die weniger in einer kontradiktorischen als vielmehr in einer komplementären Beziehung zueinanderstehen.⁷⁸ Sarasvathy (2001a) charakterisiert Effectuation und Causation als zentrale

⁶⁸ Sarasvathy (2001a), S. 245

⁶⁹ Vgl. Sarasvathy (2001b), S. 2

⁷⁰ Vgl. Sarasvathy, (2001a), S. 245 ff.; Sarasvathy (2008), S. 16

⁷¹ Sarasvathy (2001a), S. 252

⁷² Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 252

⁷³ Vgl. Sarasvathy (2003), S. 208 f.

⁷⁴ Vgl. Fisher (2012), S. 1024 ff.; Sarasvathy (2001a), S. 251

⁷⁵ Sarasvathy (2001c), D1

⁷⁶ Sarasvathy (2001c), D1

⁷⁷ Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 249

⁷⁸ Vgl. Sarasvathy (2008), S. 16

Komponenten des menschlichen Problemlösens, die sogar zeitgleich angewandt werden können.⁷⁹ Erfahrungsgemäß nutzen Entrepreneurere sowohl die effektuale als auch die kausale Vorgehensweise in unterschiedlichen Kombinationen. Wann welche Entscheidungslogik angewandt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie bspw. der fachlichen Reife des jeweiligen Entrepreneurs oder der Phase, in der sich das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt befindet.⁸⁰ Die Differenzierung von Effectuation und Causation hat jedoch nicht nur für Gründungsaktivitäten eine hohe Relevanz. Die Eignung der beiden Ansätze wurde bereits in unterschiedlichen Kontexten untersucht, wie z.B. in der Entwicklung von Unternehmensstrategien oder in Projekten im Rahmen der Forschung und Entwicklung (F&E).⁸¹ Grundsätzlich nennt Sarasvathy (2008) drei Bedingungen, die Effectuation begünstigen:

„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.”⁸²

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.”⁸³

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

Nachdem zunächst die Merkmale des Effectuation- bzw. Causation-Ansatzes in allgemeiner Ausführung beschrieben wurden, sollen nachfolgend die einzelnen Prinzipien genauer erläutert werden, um beide Ansätze trennscharf voneinander differenzieren zu können. Der Effectuation-Ansatz wird in fünf Prinzipien gegliedert: Bird-in-hand-Prinzip, Affordable-loss-Prinzip, Lemonade-Prinzip, Crazy-quilt-Prinzip, Pilot-in-the-plane-Prinzip.⁸⁴ Diese werden nachfolgend in detaillierter Form vorgestellt.

2.2.1.1 Bird-in-hand-Prinzip

Das Bird-in-hand-Prinzip beschreibt den Ausgangspunkt des Effectuation-Prozesses. Demnach werden Entscheidungen auf Grundlage der verfügbaren Mittel getroffen: „*The emphasis here is on creating something new with existing means rather than discovering new ways to achieve given goals.*“⁸⁵ Im Gegensatz zum Causation-Ansatz, bei dem die Ziele a priori festgelegt werden, fokussiert sich der Effectuation-Ansatz auf die eigene Ressourcenausstattung. Ziele werden somit erst im Nachhinein formuliert und können dynamisch angepasst werden.⁸⁶ Vereinfachend kann der Effectuation-Ansatz auch als mittelorientiert und der Causation-Ansatz als ergebnis- bzw. zielorientiert zusammengefasst werden. Eine kontinuierliche Anpassung der Ziele und Strategien an die sich verändernden Umwelt- und Rahmenbedingungen ist eine notwendige Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit Unsicherheiten.⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Sarasvathy (2008), S. 73 ff.

⁸⁵ Sarasvathy (2008), S. 15

⁸⁶ Vgl. Sarasvathy (2008), S. 74 f.

⁸⁷ Vgl. Politis/ Gabriellson (2009), S. 366

Der Effectuation-Prozess wird durch die Analyse der Ist-Situation in Gang gesetzt. Hierfür werden folgende Fragen bzw. Mittel⁸⁸ genauer betrachtet⁸⁹:

- *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.⁹⁰ 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.

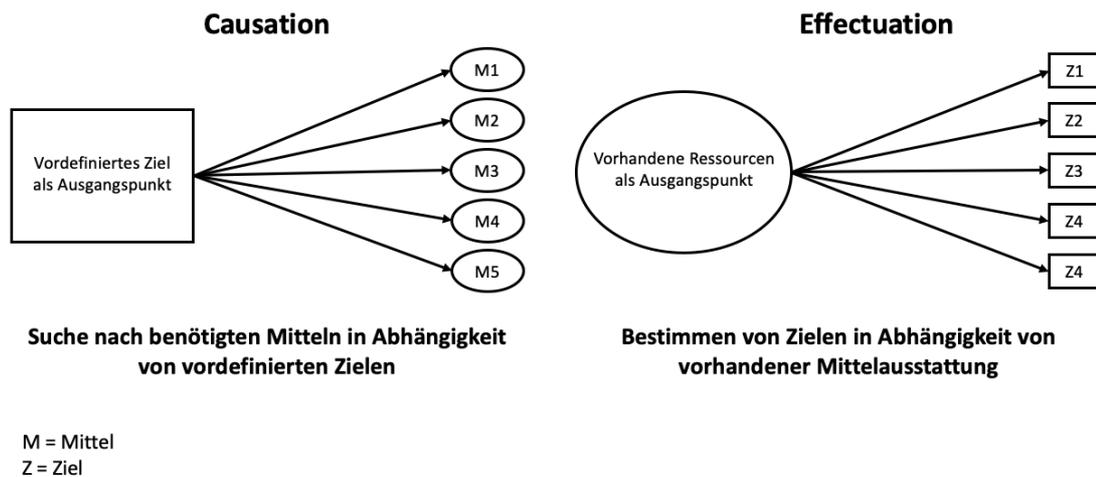


Abbildung 2: Ausgangspunkt der kausalen und effektualen Vorgehensweise

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

⁸⁸ Die vorhandenen Mittel dieser Kategorien werden im weiteren Verlauf der Arbeit auch als effektuale Ressourcen bezeichnet.

⁸⁹ Vgl. Sarasvathy/ Dew (2005), S. 543; Sarasvathy (2001a), S. 250; Sarasvathy (2008), S. 78; Küpper (2010), S. 47; Fisher (2012), S. 1024

⁹⁰ Vgl. Wiltbank et al. (2006), S. 992

2.2.1.2 Affordable-loss-Prinzip

Das Affordable-loss-Prinzip stellt ein Auswahlkriterium für die Entscheidungsfindung dar. Nach der Effectuation-Logik treffen Entrepreneurure viele ihrer unternehmerischen Entscheidungen auf Basis ihrer leistbaren Verluste. Der Entrepreneur fragt sich also, wie viele und welche seiner vorhandenen Ressourcen er bereit ist einzusetzen und ggf. zu verlieren. Er richtet dementsprechend seine unternehmerischen Aktivitäten aus. Der Causation-Ansatz hingegen fokussiert sich auf Gewinn- und Wertmaximierung.⁹¹ Nach der kausalen Methode bewertet der Entrepreneur unternehmerische Gelegenheiten und Geschäftsideen auf Grundlage des zu erwarteten Gewinns (mit Hilfe von aufwändigen Markt- und Wettbewerbsanalysen) und entscheidet sich anschließend für die gewinnmaximierende Handlungsalternative.⁹²

Ein effektuales Verhalten zeichnet sich demnach durch Risikoaversion und Kostenbewusstsein aus: „(...) *they either preferred the cheapest alternative or came up with creative ways of doing things at no cost to themselves.*“⁹³ Hier wird deutlich, dass Entrepreneurure Risiken begrenzen und mögliche Verluste berücksichtigen. Vorhaben, die ein zu hohes Risiko mit sich bringen, werden gemieden.⁹⁴ Wenn Entrepreneurure nach dem Prinzip des leistbaren Verlustes handeln, reduzieren sie die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns, da eine falsche Entscheidung nicht das gesamte Startup gefährden würde.⁹⁵

Gerade bei hoher Ungewissheit – z.B. bei innovativen Projekten – eignet sich das Affordable-loss-Prinzip, da in diesen Situationen Prognosen über zukünftige Entwicklungen wie bspw. über Umsatz- und Gewinnerwartungen kaum möglich sind, wohingegen Risiken deutlich einfacher zu bewerten sind.⁹⁶ Durch den Fokus auf den leistbaren Verlust sind aufwändige Analyse- und Planungsverfahren nicht mehr erforderlich.⁹⁷ Die Höhe des leistbaren Verlustes wird ganz allein durch die subjektive Beurteilung des jeweiligen Entrepreneurs bestimmt.⁹⁸ Infolgedessen lassen sich eigene Ressourcen, die der Entrepreneur bereit ist aufzugeben, leicht bestimmen.⁹⁹ Allerdings

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.¹⁰⁰

2.2.1.3 Lemonade-Prinzip

„*When life gives you lemons, make lemonade.*“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 zufolge werden solche Geschehnisse als Chance gesehen und gezielt genutzt.¹⁰² Das Lemonade-Prinzip beschreibt die Fähigkeit von Entrepreneuren, unerwartete Ereignisse in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren und diese in Profite umzuwandeln. Dies bedeutet, dass in unerwarteten Ereignissen wertvolle Potenziale stecken können, die wahrscheinlich mit der Anwendung des Causation-Ansatzes bereits von vornherein ausgeschlossen werden.¹⁰³ Der Causation-Ansatz versucht unerwartete Ereignisse zu vermeiden – teilweise mit Hilfe zusätzlicher und aufwändiger Maßnahmen.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.¹⁰⁵ Der Effectuation-Ansatz fördert somit die Flexibilität und Offenheit gegenüber verschiedensten Arten von Überraschungen und unvorhersehbaren Ereignissen.¹⁰⁶ Dadurch wird auch die Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit erhöht. Das Lemonade-Prinzip beschreibt also die Veränderungsbereitschaft des Entrepreneurs bei einer sich wandelnden Umwelt.¹⁰⁷

¹⁰⁰ Vgl. Read et al. (2009a), S. 7

¹⁰¹ Sarasvathy (2008), S. 90

¹⁰² Vgl. Dew et al. (2009a), S. 293; Sarasvathy (2008), S. 89 f.; Sarasvathy et al. (2014), S. 74

¹⁰³ Vgl. Sarasvathy (2008), S. 90 f.

¹⁰⁴ Vgl. Dew et al. (2009a), S. 293

¹⁰⁵ Vgl. Chandler et al. (2011), S. 380

¹⁰⁶ Vgl. Dew et al. (2009a), S. 293

¹⁰⁷ Vgl. Read et al. (2009b), S. 574

Im Zusammenhang mit dem Effectuation-Ansatz wird häufig der Begriff „*experimentation*“ verwendet. So definieren Nicholls-Nixon et al. (2000) „(...) *experimentation as a series of trial and error changes pursued along various dimensions of strategy, over a relatively short period of time, in an effort to identify and establish a viable basis for competing*“¹⁰⁸. Mit Hilfe eines experimentellen Vorgehens können verschiedene Optionen zeitnah bewertet werden. So können ungeeignete Produkte oder Geschäftsmodelle frühzeitig verworfen und vielversprechendere ausgewählt werden. Durch diesen trial-and-error-Prozess kommt es zu Anpassungen des Produktes oder Geschäftsmodells, weshalb bei einem effektualen Vorgehen das endgültige Resultat vom originären Zustand stark abweichen kann.¹⁰⁹ Infolgedessen wird zum einen der erfolgreiche Umgang mit unvorhersehbaren und unerwarteten Ereignissen bzw. Überraschungen berücksichtigt. Zum anderen findet die Reaktion auf „langsamere“ Entwicklungen, die z.B. den Markt oder die Kunden betreffen wie bspw. die Veränderung der Wettbewerbssituation durch das Auftreten neuer Konkurrenten oder die Veränderung der Kundenpräferenzen, ebenfalls Beachtung im Rahmen dieser Arbeit.

So kann der dynamische Charakter des Effectuation-Ansatzes im empirischen Teil dieser Arbeit über Begriffe wie *Anpassungs- bzw. Veränderungsbereitschaft* oder *Flexibilität* entweder unter dem Bird-in-hand-Prinzip oder dem Lemonade-Prinzip verortet werden. Bei einer Veränderung bzw. Anpassung des Geschäftsmodells, aufgrund proaktiven Experimentierens seitens des Startups, ist dies eher unter dem Bird-in-hand-Prinzip einzuordnen, da die neue Zielausrichtung einen eigens initiierten Prozess darstellt. Diese aus dem Experimentieren resultierende Veränderung unterliegt oft einem iterativen Prozess. Andererseits kann eine Veränderung bzw. Anpassung durch die plötzliche Konfrontation mit einem unerwarteten Ereignis und somit durch externe Kräfte und Impulse ausgelöst werden. Eine unter diesen Umständen stattfindende reaktive Veränderung der Ziel- bzw. Unternehmensausrichtung ist unter dem Lemonade-Prinzip zu verorten. Hier stellt sich also die Frage, ob die Veränderung von einer eigenen, freiwilligen bzw. vom Team kommenden Initiative ausgeht oder ob dieser Veränderung ein externer (also ein durch äußere Umstände verursachter) Impuls vorausgeht.

¹⁰⁸ Nicholls-Nixon et al. (2000), S. 496

¹⁰⁹ Vgl. Eberz (2018), S. 30 f.; Chandler et al. (2011), S. 380

2.2.1.4 Crazy-quilt-Prinzip

Das Crazy-quilt-Prinzip (auch Patchwork-quilt genannt) beschreibt die Relevanz von Partnerschaften beim Effectuation-Ansatz.¹¹⁰ Durch frühzeitiges Eingehen von Bündnissen mit externen Partnern können Unsicherheiten reduziert oder Markteintrittsbarrieren für andere Wettbewerber aufgebaut werden.¹¹¹ Potenzielle Partnerschaften werden dabei nicht – wie es für ein kausales Vorgehen üblich ist – anhand von Unternehmenszielen oder systematischen Wettbewerbsanalysen ausgewählt. Stattdessen sieht ein effektuales Vorgehen die Einbindung von Stakeholdern vor, die eine ähnlich große Begeisterung und Leidenschaft für die Idee haben wie der Entrepreneur selbst und sich daher proaktiv am Entstehungsprozess von Neuem beteiligen möchten. Durch dieses Engagement und Commitment können wertvolle Inputs gewonnen und eine aktive Mitgestaltung durch Externe ermöglicht werden.¹¹² Infolgedessen können beteiligte Partner die Ziele – und im Endeffekt den Zielmarkt – mitbestimmen.¹¹³ Zwar sind Partnerschaften auch beim Causation-Ansatz wichtig, jedoch werden beim kausalen Vorgehen Partnerschaften eingegangen, um an wertvolle Ressourcen zu gelangen oder Pläne umsetzen zu können. Sie sind deshalb primär durch eine transaktionale Absicht gekennzeichnet.¹¹⁴

Kooperationen haben für den Effectuation-Prozess eine herausragende Bedeutung, da durch die Bündnisschließung Unsicherheiten reduziert werden. Dies geschieht u.a. deshalb, weil sich effektuale Partner am Risiko bzw. Erfolg des Unternehmens beteiligen. Beim Causation-Ansatz werden diese Unsicherheiten durch Markt- und Wettbewerbsanalysen identifiziert und reduziert.¹¹⁵ Sarasvathy (2001a) betont, dass durch das Schließen von strategischen Partnerschaften „(...) *the need for prediction is greatly reduced, if not completely obliterated*“¹¹⁶. Kunden, Lieferanten oder sogar zukünftige Wettbewerber kommen dabei als potenzielle Partner in Frage.¹¹⁷

¹¹⁰ Die Messung des Crazy-quilt-Prinzips stellt eine Herausforderung dar. Aus diesem Grund erfolgt im späteren Teil der Arbeit eine genauere Abgrenzung und Operationalisierung des Crazy-quilt-Prinzips.

¹¹¹ Vgl. Sarasvathy (2003), S. 210

¹¹² Vgl. Sarasvathy (2008), S. 88

¹¹³ Vgl. Dew et al. (2009a), S. 293

¹¹⁴ Vgl. Chandler et al. (2011), S. 386 f.

¹¹⁵ Vgl. Brettel et al. (2012), S. 169; Chandler et al. (2011), S. 386 f.; Read et al. (2009b), S. 574

¹¹⁶ Sarasvathy (2001a), S. 252

¹¹⁷ Vgl. Sarasvathy (2008), S. 255

Durch neue Partnerschaften wird der Umfang vorhandener Mittel, also die anfänglich verfügbare Ressourcenausstattung im Sinne des Bird-in-hand-Prinzips, erweitert.¹¹⁸ Darüber hinaus bestehen Interdependenzen zwischen dem Crazy-quilt-Prinzip und dem Affordable-loss-Prinzip. Durch zusätzliche Stakeholder werden die finanziellen Möglichkeiten und somit die leistbaren Verluste größer. Da Entrepreneur – vor allem in der Gründungsphase – häufig eine geringe Kapitalausstattung haben, ist es für den Entrepreneur aus finanzieller Sicht sinnvoller, strategische Partnerschaften mit „*self-selected stakeholders*“¹¹⁹ einzugehen anstatt umfangreiche Marktprognosen oder Wettbewerbsanalysen durchzuführen, die sowohl finanziell als auch zeitlich sehr aufwändig sein können.¹²⁰ Aufgrund der Beteiligung der neuen Partner an der Entscheidungsfindung, kann sich die finale Projektausrichtung dynamisch verändern.¹²¹ Mit der Anwendung des Crazy-quilt-Prinzips werden durch die aktive Beteiligung neuer Partner sowohl die anderen Prinzipien als auch das gesamte Vorhaben beeinflusst.

2.2.1.5 Pilot-in-the-plane-Prinzip

Die vorangegangenen vier Prinzipien 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

Abgrenzungskriterium	Effectuation-Prinzip	Effectuation	Causation
Handlungsgrundlage	Bird-in-hand	Vorhandene Mittel als Ausgangspunkt Mittellorientiert	Vorab bestimmtes Ziel als Ausgangspunkt Zielorientiert
Bedeutung von Chancen und Risiken für Investitionsentscheidungen	Affordable-loss	Wahl der Handlungsalternative abhängig vom leistbaren Verlust Verlustbegrenzung	Wahl der Handlungsalternative abhängig vom erzielbaren Gewinn Ertragserwartung
Einstellung gegenüber unerwarteten Ereignissen	Lemonade	Unvorhersehbare Ereignisse als potenzielle Chance Ungewissheiten ausnutzen	Unvorhersehbare Ereignisse als potenzielle Gefahr Ungewissheiten vermeiden
Einstellung zur Unsicherheitsvermeidung und zu Partnerschaften	Crazy-quilt	Unsicherheiten reduzieren durch Kooperationen mit self-selected Stakeholdern und committed Partnern	Unsicherheiten werden mit Hilfe von Markt- und Wettbewerbsanalysen identifiziert und vermieden
Umgang mit der Zukunft	Pilot-in-the-plane	Aktive Gestaltung der zukünftigen Entwicklungen	Vorhersage zukünftiger Entwicklungen

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?).¹²⁴ 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

dem Alltag. Ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahlentscheidung ist hierbei nicht die Passung der Person zu einem vordefinierten Ziel oder einer Vision, sondern vielmehr ein eigenes Interesse, sich an dem Projekt¹²⁵ beteiligen zu wollen.¹²⁶ Die ausgewählten Personen gestalten und beeinflussen so die Zukunft des Unternehmens aktiv mit. Anschließend werden bilaterale Vereinbarungen und Verpflichtungen getroffen.¹²⁷ Durch diese Verpflichtungen werden zwei Iterationszyklen in Gang gesetzt: Zum einen werden durch die Einbindung der neuen Stakeholder die verfügbaren Mittel erweitert und zum anderen werden durch die Konkretisierung der Ziele sowohl neue Märkte geschaffen bzw. die Strukturen des neuen Marktes gefestigt als auch Stakeholderpräferenzen definiert und folglich neue Ziele bestimmt.¹²⁸ Abbildung 3 illustriert den dynamischen Effectuation-Prozess.

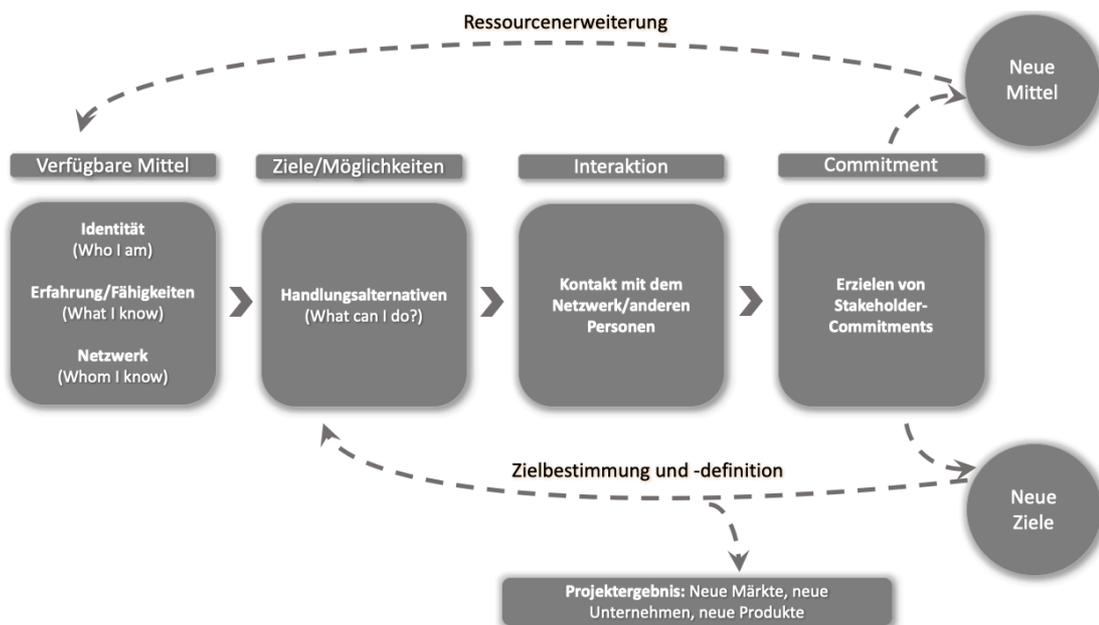


Abbildung 3: Der dynamische Effectuation-Prozess

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

Analog zum dynamischen Effectuation-Prozess gliedert sich ein lineares Vorgehen nach dem Causation-Ansatz wie folgt: Den Ausgangspunkt für den linearen Prozess stellt die Identifikation einer unternehmerischen Gelegenheit in Form eines neuen Unternehmens, eines neuen Marktes oder eines neuen Produktes dar. Nach der Durchführung von Konkurrenz- und Marktanalysen wird ein Businessplan entworfen.¹²⁹ Allerdings wird die Wirksamkeit von Businessplänen in der Entrepreneurship-Literatur kontrovers diskutiert, da die empirische Forschung heterogene Ergebnisse im Hinblick auf die Effektivität liefert. Trotzdem spielen Businesspläne in der Praxis, der Forschung und der Lehre eine herausragende Rolle und sind als planerisches Instrument für Unternehmensgründungen eindeutig dem Causation-Ansatz zuzuordnen.¹³⁰ Um den Businessplan bzw. die darin enthaltenen Ziele und Vorhaben umsetzen zu können, wird anschließend nach geeigneten Ressourcen und Stakeholdern gesucht. Falls Änderungen in der Umwelt auftreten, passt sich das Unternehmen diesen an.¹³¹ Abbildung 4 zeigt den idealtypischen Ablauf des Causation-Prozesses.

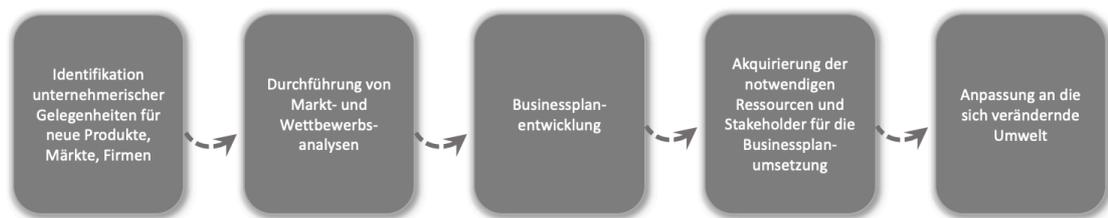


Abbildung 4: Der lineare Causation-Prozess

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

In den folgenden Abschnitten wird der Effectuation-Ansatz in verschiedene Bereiche der Entrepreneurship-Forschung eingebettet. Hierfür wurde eine umfangreiche Analyse und Auswertung der einschlägigen Literatur durchgeführt. Tabelle 3 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die wichtigsten Forschungsarbeiten der Effectuation-Theorie.

¹²⁹ Vgl. Read et al. (2009a), S. 8

¹³⁰ Vgl. Chandler et al. (2011), S. 377

¹³¹ Vgl. Read et al. (2009a), S. 8

Autor/en (Jahr) <i>Artikel</i>	Methode	Zentrale Ergebnisse
Sarasvathy/ Simon/ Lave (1998): <i>Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers</i>	Auswertung von Think-aloud-Protokollen	Unterschiedlicher Umgang mit Risiken: Entrepreneure akzeptieren Risiken, während Bankmanager versuchen das Risiko zu kontrollieren bzw. Risikosituationen zu vermeiden.
Sarasvathy (2001): <i>Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency</i>	Theoretische Ausführungen	Ableitung und Einführung der Effectuation-Logik. Abgrenzung von Effectuation zu Causation. Verbindungsherstellung zu den Theorien von March, Mintzberg und Weick.
Sarasvathy (2001): <i>What makes entrepreneurs entrepreneurial?</i>	Theoretische Ausführungen	Prägnante Zusammenfassung der Effectuation-Logik und Aufstellen der verschiedenen Prinzipien.
Sarasvathy (2001): <i>Effectual Reasoning in Entrepreneurial Decision Making: Existence and Bounds</i>	Auswertung von Think-aloud-Protokollen	Nachweis von Effectuation: 63% der untersuchten Entrepreneure wenden über 75% der Zeit Effectuation an.
Sarasvathy/ Dew/ Velamuri/ Venkataraman (2003): <i>Three views of entrepreneurial opportunity</i>	Theoretische Ausführungen	Drei Erklärungen/ Sichtweisen zur Entstehung unternehmerischer Gelegenheiten (entrepreneurial opportunities).
Honig/ Davidsson/ Karlsson (2005): <i>Learning Strategies of Nascent Entrepreneurs</i>	Längsschnittstudie	Effectuation-basierte Lernstrategien haben eine positive Wirkung auf den Gründungsprozess. Causation-basierte Lernstrategien erweisen sich als ineffektiv.
Read/ Sarasvathy (2005): <i>Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise</i>	Theoretische Ausführungen	Aufstellen eines Modells mit fünf Propositions. Die Propositions beschreiben die Beziehung zwischen der Erfahrung der Entrepreneure/ unternehmerischer Expertise ("expert entrepreneurs"), der Anwendung von Effectuation sowie dem unternehmerischen Erfolg
Wiltbank/ Dew/ Read/ Sarasvathy (2006): <i>What to do next? The case for non-predictive strategy</i>	Theoretische Ausführungen	Unterscheidung zwischen prädiktiven und kontrollbasierten Strategien. Eignung von Effectuation als nicht-prädiktive Kontrollstrategie im strategischen Management.
Sarasvathy (2008): <i>Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise</i>	Buch mit theoretischen Ergebnissen und Fallstudien	Beschreibt die Entwicklung des Effectuation-Konzeptes und fasst die wesentlichen Erkenntnisse der letzten Jahre zusammen.
Wiltbank/ Read/ Dew/ Sarasvathy (2009): <i>Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing</i>	Empirische Studie	Die empirische Studie (N=121) zeigt, dass Business Angels mit Hilfe der Anwendung von nicht-prädiktiven Kontrollstrategien (Effectuation) die Anzahl von Investitionsfehlern reduzieren (bei gleichbleibender Anzahl an erfolgreichen Investitionstätigkeiten).

Read/ Song/ Smit (2009): <i>A meta-analytic review of effectuation and venture performance</i>	Metaanalyse	Positiver Zusammenhang zwischen drei Effectuation-Prinzipien (Bird-in-hand, Lemonade und Crazy-quilt) und dem Erfolg junger Unternehmen.
Dew/ Sarasvathy/ Read/ Wiltbank (2009): <i>Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision</i>	Theoretische Ausführungen	Verwendung der Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomik, um eine detaillierte Analyse des Affordable-loss-Prinzips zu entwickeln.
Dew/ Read/ Sarasvathy/ Wiltbank (2009): <i>Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices</i>	Auswertung von Think-aloud-Protokollen	Die Studie untersucht Unterschiede in der Entscheidungsfindung von erfahrenen und unerfahrenen Entrepreneurern. Die Ergebnisse zeigen, dass erfahrene Entrepreneurere überwiegend effectual vorgehen, während die unerfahrenen Entrepreneurere den Causation-Ansatz bevorzugen.
Read/ Dew/ Sarasvathy/ Song/ Wiltbank (2009): <i>Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach</i>	Auswertung von Think-aloud-Protokollen	Die Autoren zeigen, dass erfahrene Entrepreneurere bei Marketingentscheidungen unter Unsicherheit effectual vorgehen. Unerfahrene Entrepreneurere hingegen neigen eher zum Causation-Ansatz.
Perry/ Chandler/ Markova (2012): <i>Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research</i>	Review der Effectuation Literatur	Entwicklung, Operationalisierung und Validierung des Effectuation- und Causation-Ansatzes.
Kalinic/ Sarasvathy/ Forza (2014): <i>'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process</i>	Fallstudien	Auswirkungen einer effectualen Vorgehensweise auf den Internationalisierungsprozess. Wechsel von kausaler zu effectualer Logik hilft Hürden der Außenseiterrolle in ausländischen Märkten zu überwinden.
Arend/ Sarooghi / Burkemper (2015): <i>Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship</i>	Theoretische Ausführungen	Erste formale Bewertung von Effectuation als Theorie. Analyse der Stärken und Schwächen des Effectuation-Ansatzes und Ableitung von fünf Vorschlägen zur Theorieverbesserung.
Read/ Sarasvathy/ Dew/ Wiltbank (2016): <i>Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper (2015): Cocreating Effectual Entrepreneurship Research</i>	Theoretische Ausführungen	Auseinandersetzung mit bzw. Reaktion auf den Artikel von Arend et al. (2015). Aufzeigen von sieben Feldern der Effectuation-Theorie mit Forschungsbedarf.

Tabelle 3: Überblick über wichtige Forschungsarbeiten der Effectuation-Theorie

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3.1 Entwicklung des Effectuation-Ansatzes

Als Ausgangspunkt des Effectuation-Ansatzes gilt der im Jahre 2001 von Saras Sarasvathy veröffentlichte Artikel „*Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*“. In diesem fasst sie die Ergebnisse ihrer bisherigen empirischen Arbeiten zusammen und führt erstmals in die Effectuation-Thematik ein, indem sie diese zuerst mit Hilfe theoretischer Ausführungen von der Causation-Logik abgrenzt und anschließend mit zwei Gedankenexperimenten praxisorientiert verdeutlicht. In diesem für die Effectuation-Theorie fundamentalen und richtungsweisenden Werk intendiert Sarasvathy die Weiterentwicklung des Konstruktes.¹³² Darin betont sie, dass Effectuation insbesondere für Unternehmensgründungen von besonderer Relevanz ist. Sowohl Effectuation als auch Causation sind wesentliche Bestandteile der menschlichen Problemlösungskompetenz, die als inverse Ansätze gelten und je nach Kontext gleichzeitige Anwendung finden.¹³³ Auch bezeichnet sie Effectuation nicht allgemein als besser oder effizienter im Vergleich zu Causation, sondern begründet lediglich die Legitimation dieser Entscheidungslogik und verweist auf zukünftigen Forschungsbedarf, um Konditionen und Kontextfaktoren für die geeignete Anwendung zu identifizieren.¹³⁴

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.¹³⁵ 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*“¹³⁶. Startups sind einer großen Ungewissheit ausgesetzt, weshalb Businesspläne oder Markt- und Konkurrenzanalysen in diesem

¹³² Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 245 ff.

¹³³ Vgl. McKelvie et al. (2019), S. 14; Sarasvathy (2001a), S. 245

¹³⁴ Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 249

¹³⁵ Vgl. Sarasvathy et al. (1998), S. 217 f.

¹³⁶ Sarasvathy (2001c), S. D1

Kontext nicht ausreichend geeignet sind. Die kausale Vorgehensweise, die der klassischen Managementtheorie entspricht, stößt in diesem dynamischen Umfeld an ihre Grenzen.¹³⁷ Effectuation dagegen ermöglicht trotz Zielambiguität, einer dynamischen Umwelt sowie einer nicht vorhersehbaren Zukunft, begründete Entscheidungen zu treffen.¹³⁸ Um die Theorie zu testen und somit die Existenz bzw. Relevanz von Effectuation nachzuweisen, existiert eine Vielzahl von empirischen Arbeiten. Allen voran die Arbeit von Sarasvathy (2001c), in der sie die Ergebnisse ihres Experimentes mit routinierten Entrepreneuren vorstellt. In diesem untersucht sie das Vorgehen von 27 erfahrenen Entrepreneuren aus unterschiedlichen Industriezweigen. Dabei stellt sie fest, dass 63% der Teilnehmer über 75% der Zeit Effectuation anwenden.¹³⁹ Im selben Jahr liefert sie in prägnanter Form die wichtigsten Grundlagen zum Thema Effectuation. In dieser komprimierten Einführung in das Thema sind die einzelnen Prinzipien noch nicht endgültig bestimmt bzw. definiert.¹⁴⁰ Sarasvathy beschreibt zudem, in welchen Situationen Effectuation sinnvoll sein kann. Abbildung 5 veranschaulicht den geeigneten Problemlösungsraum für die Anwendung von Effectuation. Demnach ist Effectuation vor allem dann effektiv, wenn neue Produkte in neuen Märkten eingeführt werden. In diesem sogenannten Suicide Quadranten haben herkömmliche Marketingaktivitäten, aufgrund der hohen Ungewissheit, meist nur eine schwache Wirkung.¹⁴¹

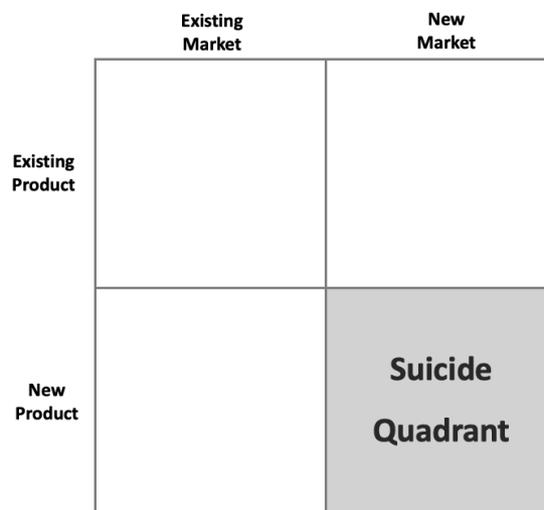


Abbildung 5: Der Problemlösungsraum von Effectuation

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

Darüber hinaus existieren weitere Studien, die die Wirksamkeit von Effectuation belegen. So zeigen Dew et al. (2009a) Verhaltensunterschiede von erfahrenen und unerfahrenen¹⁴² Entrepreneuren auf. Hierfür vergleichen die Autoren Think-aloud-Protokolle von 27 erfahrenen Entrepreneuren und 37 MBA-Studenten, die sie zuvor mit typischen Problemen der Entscheidungsfindung im Kontext von Unternehmensgründungen konfrontierten. Die Ergebnisse zeigen, dass erfahrene Entrepreneure überwiegend effektual vorgehen, während die unerfahrenen MBA-Studenten dazu neigen, den Causation-Ansatz anzuwenden.¹⁴³ Auch Read et al. (2009a) kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Die Autoren zeigen, dass erfahrene Entrepreneure bei Marketingentscheidungen unter Unsicherheit eine effektuale Vorgehensweise bevorzugen. Unerfahrene Entrepreneure hingegen neigen eher zum Causation-Ansatz.¹⁴⁴ Wiltbank et al. (2009b) zeigen, dass Investoren mit größerer unternehmerischer Erfahrung eine effektuale Vorgehensweise beim Unternehmensgründungs- und -entwicklungsprozess präferieren.¹⁴⁵

Während die Existenz des Effectuation-Ansatzes als unbestritten gilt, gibt es dennoch viele weitere Fragen bezüglich dessen Anwendung. So ist bspw. bisher wenig über die gleichzeitige Anwendung beider Ansätze bekannt. Es existieren nur wenige Studien, die untersuchen, wie, wann und warum beide Ansätze kombiniert werden.¹⁴⁶

¹⁴² Als unerfahrene Entrepreneure 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.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.

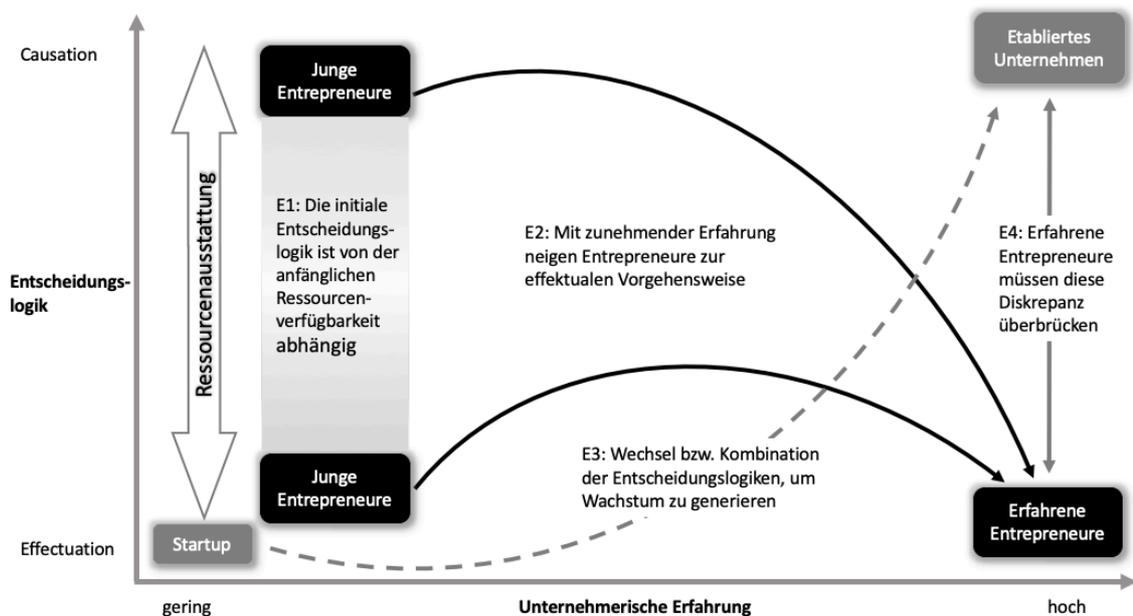


Abbildung 6: Anwendung von Effectuation und Causation im Hinblick auf die unternehmerische Erfahrung und den Lebenszyklus

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

¹⁴⁷ Vgl. Perry et al. (2012), S. 838

Laut den Autoren variieren unerfahrene Entrepreneur¹⁴⁸ in der Anwendung von Effectuation bzw. Causation in Abhängigkeit von der anfänglichen Ressourcenausstattung¹⁴⁹, d.h. je mehr Ressourcen zur Verfügung stehen, umso kausaler werden diese zu Beginn der Gründung vorgehen. Erfahrene Entrepreneur hingegen bevorzugen unabhängig von der Ressourcenverfügbarkeit einen effektualen Ansatz. Mit zunehmendem Erfahrungsschatz wenden jedoch auch die anfangs unerfahrenen Entrepreneur Effectuation an. Darüber hinaus spielt die jeweilige Lebenszyklusphase des Unternehmens eine Rolle bei der Anwendung der beiden Ansätze: Erfolgreiche Unternehmen bzw. Entrepreneur wenden zu Beginn ihrer Unternehmung Effectuation an und erreichen ein signifikantes Unternehmenswachstum in den späteren Phasen durch den Wechsel¹⁵⁰ auf Causation. Der Effectuation-Ansatz eignet sich dafür, die Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens in den frühen Phasen zu erhöhen. Ist das Stadium erreicht, in dem ein Unternehmen gewachsen und etabliert ist, gewinnt der Causation-Ansatz immer mehr an Bedeutung, während sich die Effektivität der effektualen Vorgehensweise verringert. Allerdings gelingt nur wenigen Entrepreneur die Transformation eines Startups in ein erfolgreich etabliertes Unternehmen.¹⁵¹ Effectuation fördert somit insbesondere die Schaffung neuer Unternehmen und Märkte, wohingegen der Causation-Ansatz vor allem für die Etablierung und Stabilisierung dieser geeignet ist.¹⁵² Die Studie von Harmeling et al. (2004) bestätigt diese Hypothese. Die Ergebnisse zeigen, dass erfahrene Entrepreneur in den Anfangsphasen, insbesondere bei hoher Unsicherheit und unklaren Zielen, überwiegend effektual vorgehen, während in späteren Phasen der Causation-Ansatz präferiert wird.¹⁵³

¹⁴⁸ Read und Sarasvathy (2005, S. 36) verwenden hierfür den Begriff „*novices*“, der wörtlich übersetzt „Anfänger“, „Neuling“ oder „Einsteiger“ bedeuten kann. Politis (2008, S. 475) bezeichnet einen Entrepreneur als „*novice*“, wenn dieser keine vorherigen Gründungserfahrungen mitbringt und zum ersten Mal ein Startup gründet. Daher werden – für eine deutliche Abgrenzung – in dieser Arbeit „*novices*“ als „unerfahrene“ Entrepreneur bezeichnet, um das passende wörtliche Pendant zum Begriff „*experts*“, also „erfahrene“ Entrepreneur, zu bilden.

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

¹⁵³ Vgl. Harmeling et al. (2004), S. 1 ff.

2.2.3.3 Effectuation und (Startup-)Performance

Nachdem viele Studien die Daseinsberechtigung des Effectuation-Ansatzes begründen, untersuchen einige Autoren, wie sich ein effektuales Entscheidungsverhalten auf die Unternehmensleistung auswirkt. So erkennen bspw. Read et al. (2009b) in ihrer Metaanalyse, in der sie die Daten von 9.897 jungen Unternehmen auswerten, eine positive Beziehung zwischen der Anwendung von Effectuation und der Unternehmensleistung junger Organisationen. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Effectuation-Ansatz und dem Erfolg junger Unternehmen.¹⁵⁴ Andere Forschungsergebnisse zeigen, dass Effectuation einen positiven Einfluss auf die Innovativität und Performance von Unternehmen hat. Insbesondere das Affordable-loss-Prinzip spielt für die Steigerung der Unternehmensleistung eine wichtige Rolle.¹⁵⁵ Brettel et al. (2012) finden ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen Effectuation und F&E-Ergebnissen in hochinnovativen Forschungsfeldern. Eine kausale Vorgehensweise dagegen beeinflusst die F&E-Leistung von Unternehmen positiv, wenn die Forschungsprojekte einen niedrigen Innovationsgrad aufweisen.¹⁵⁶ Seit Einführung des Effectuation-Ansatzes hat die Anzahl an einschlägigen Studien rasant zugenommen, aber nur die wenigsten Arbeiten untersuchen empirisch die Beziehung zwischen Effectuation und der Startup-Performance.¹⁵⁷

2.2.3.4 Effectuation und Failure

Auch wenn Effectuation das Scheitern in einigen Situationen nicht gänzlich verhindern kann, so ist zumindest eine Reduktion der Scheiterkosten durch die Risikobegrenzung im Rahmen des Affordable-loss-Prinzips möglich.¹⁵⁸ Effectuation und Causation als komplementäre Entscheidungsfindungslogiken sind für den unternehmerischen Prozess von enormer Bedeutung. Denn schlechte Entscheidungen sind das Ergebnis der Anwendung einer suboptimalen Entscheidungsfindungslogik. Die Anwendung der falschen Entscheidungslogik kann somit in vielen Fällen zu Fehlern und letztlich zum Scheitern führen.¹⁵⁹ Die empirische Studie von Wiltbank et al. (2009a) zeigt, dass Business Angels mit Hilfe der Anwendung von nicht-prädiktiven Kontrollstrategien die

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

¹⁵⁷ Vgl. Read et al. (2009b), S. 573 ff.; Wiltbank et al. (2009a), S. 116 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Dew et al. (2009b), S. 120

¹⁵⁹ Vgl. Gaskill et al. (1993), S. 27

Anzahl von Investitionsfehlern reduzieren, während die Anzahl an erfolgreichen Investitionstätigkeiten unverändert bleibt.¹⁶⁰ Diese Ergebnisse fundieren die Eignung von Effectuation bzw. von nicht-prädiktiven Kontrollstrategien in Situationen hoher Ungewissheit und zeigen, dass durch eine kontrollbasierte Entscheidungsstrategie die Fehlerrate verringert wird.

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.*“¹⁶¹ 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.¹⁶² In Verbindung mit dem Affordable-loss-Prinzip werden diese Fehlversuche zudem abgefedert und sind somit ökonomisch tragbar.¹⁶³ 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.¹⁶⁴

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

fluss auf den Erfolg eines Entrepreneurs bzw. die Überlebensfähigkeit seines Unternehmens haben. So verfügen erfolgreiche Entrepreneurinnen bereits über eine gewisse Managementenerfahrung und versuchen zudem Risiken zu reduzieren.¹⁶⁵ Diese beiden Punkte stehen im Einklang mit der bisherigen Effectuation-Forschung, da nach deren Erkenntnissen erfolgreiche Entrepreneurinnen sowohl eine effektuale Vorgehensweise präferieren als auch eine gewisse Erfahrung besitzen.¹⁶⁶ Darüber hinaus findet sich auch die Risikoreduktion beim Effectuation-Ansatz wieder, indem durch das Affordable-loss-Prinzip das finanziell bedingte Scheiterrisiko eingegrenzt wird.¹⁶⁷ Allerdings kommen die Autoren auch zu Ergebnissen, die im Gegensatz zur Effectuation-Logik stehen und somit den Causation-Ansatz stützen. Demnach sehen die erfolgreichen Entrepreneurinnen den Unternehmenserfolg weniger in ihrem eigenen Kontrollbereich als es erfolglose bzw. gescheiterte Entrepreneurinnen tun. Dieser Punkt widerspricht dem Pilot-in-the-plane-Prinzip des Effectuation-Ansatzes. Weitere Ergebnisse der Studie, die als Erfolgsfaktoren gelten und eine Überlegenheit des Causation-Ansatzes nahelegen, sind zum einen das zielorientierte Vorgehen mit einer klaren Idee und zum anderen der extensive planerische Prozess inklusive einer umfangreichen Marktanalyse.¹⁶⁸ Abschließend bleibt festzuhalten, dass erfahrene Entrepreneurinnen zu einem effektualen Entscheidungsverhalten neigen und deshalb eher dazu fähig sind, Ambiguitäten und Umfeldveränderungen zu bewältigen.¹⁶⁹ Der Effectuation-Ansatz begünstigt aufgrund seines dynamischen und iterativen Charakters experimentelle Lerntechniken, die wiederum trial-and-error-Prozesse zu einem wesentlichen Bestandteil einer Unternehmensgründung machen. Durch einen trial-and-error-Prozess können wichtige Lernerkenntnisse gewonnen werden. Die frühe Erkennung von Fehlern kann verheerendere Folgen verhindern.¹⁷⁰ Weiterhin zeigt sich, dass die Präferenz für effektuale Denkmuster keine Persönlichkeitseigenschaft ist, sondern durch die praktische Anwendung gelernt werden kann.¹⁷¹

¹⁶⁵ Vgl. Duchesneau/ Gartner (1990), S. 303

¹⁶⁶ Vgl. Dew et al. (2009a), S. 287 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Sarasvathy (2008), S. 88

¹⁶⁸ Vgl. Duchesneau/ Gartner (1990), S. 303. Allerdings ist diese Studie für den Zweck der vorliegenden Arbeit nur beschränkt aussagefähig, da Duchesneau und Gartner (1990) einerseits nur bedingt die Misserfolgsfaktoren analysieren und andererseits der Bezug zum Effectuation-Ansatz in der Studie nicht explizit berücksichtigt und untersucht wird. Zum Zeitpunkt der Studie existierte Effectuation noch nicht als konkreter Ansatz, weshalb gewisse Elemente von Effectuation zwar in der Studie vorhanden sind, nicht aber als ganzheitliches Konstrukt erfasst werden.

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

Es existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen theoretischen Konstrukten, die versuchen unternehmerisches Denken und Verhalten zu erklären.¹⁷² Um ein ganzheitliches Bild von unternehmerischen Ansätzen der Entscheidungsfindung aus der Entrepreneurship-Forschung zu erhalten, werden nachfolgend weitere, mit der Effectuation-Theorie verwandte Konzepte und Ansätze vorgestellt und voneinander abgegrenzt. Die Gegenüberstellung der verschiedenen unternehmerischen Ansätze dient dazu, ein besseres Verständnis für die Denkmuster und das Entscheidungsverhalten von Entrepreneuren zu erlangen.

2.2.4.1 Bricolage

Bricolage ist ein unternehmerischer Ansatz, der in der jüngeren Entrepreneurship-Forschung stärker in den Vordergrund rückte.¹⁷³ Das Konzept von Bricolage wurde ursprünglich vom französischen Anthropologen Claude Lévi-Strauss im Jahre 1966¹⁷⁴ in seinem Werk „The Savage Mind“ eingeführt. Darin beschreibt er die unterschiedliche Denk- und Vorgehensweise von Ingenieuren und Bricoleuren. Während der Ingenieur die Suche nach bestimmten Werkzeugen und Materialien forciert, um sein geplantes Vorhaben umsetzen zu können, nutzt der Bricoleur die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen.¹⁷⁵ Allerdings lieferte Lévi-Strauss als Begründer dieses Konzeptes keine spezifische Definition für den Bricolage-Begriff.¹⁷⁶ Baker und Nelson (2005) hingegen definieren in ihrem einflussreichen Artikel den Bricolage-Begriff ausgehend von einer interdisziplinären Literaturanalyse als „(...) *making do by applying combinations of the resources at hand to new problems and opportunities*“¹⁷⁷. Bricolage wird in vielen verschiedenen Disziplinen thematisiert: von seinen Anfängen in der Anthropologie über Politik- und Rechtswissenschaften bis hin zur Pädagogik oder Biologie.¹⁷⁸ 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.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 Entrepreneurinnen durch Bricolage, das insbesondere in ressourcenarmen Unternehmenswelten einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen kann.¹⁸⁰ Darüber hinaus wird auch hier die Rolle von Kunden und Zulieferern hervorgehoben, die durch aktive Beteiligung wesentliche Beiträge zum Projekterfolg beisteuern.¹⁸¹ Die Autoren leiten drei Anwendungsbedingungen für Bricolage ab:

Making do. Am geeignetsten ist Bricolage für Entrepreneurinnen vor allem in einer ressourcenarmen Unternehmenswelt.¹⁸² Baker und Nelson (2005) bezeichnen diese grundsätzlich durch Restriktionen geprägte Unternehmensumwelt als „*penurious environment*“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.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.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.¹⁸⁶ Allerdings könne der Bricolage-Prozess laut Lévi-Strauss (1966) auch „*brilliant unforeseen results*“¹⁸⁷ hervorbringen.

¹⁷⁹ Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird unter Bricolage das Entrepreneurial Bricolage verstanden.

¹⁸⁰ Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 329

¹⁸¹ Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 346; Fisher (2012), S. 1027

¹⁸² Vgl. Fisher (2012), S. 1027

¹⁸³ Baker/ Nelson (2005), S. 353

¹⁸⁴ Vgl. Senyard (2015), S. 37; Fisher (2012), S. 1027; Baker/ Nelson (2005), S. 353

¹⁸⁵ Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 334

¹⁸⁶ Vgl. Lanzara (1999), S. 347

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

Das Scheiterrisiko eines Startups ist deutlich höher als dessen Erfolgswahrscheinlichkeit. Die kausale Vorgehensweise – angefangen von der Businessplanerstellung über die Ressourcenakquirierung bis hin zur Produkteinführung und -vermarktung – wird in der Theorie des Lean-Startups als ungeeignet erachtet. Das noch junge Phänomen der Lean-Startup-Methode verspricht das Scheiterrisiko von Unternehmensgründungen zu reduzieren.¹⁹² Die Ursprünge des Lean-Startup-Konzeptes gehen auf den Unternehmer und Buchautor Eric Ries zurück. Die Lean-Startup-Methode beschreibt eine Vorgehensweise, mit der Entrepreneurure ihr Startup schnell und erfolgreich am Markt etablieren können. Als prägendes Vorbild für die von Eric Ries entwickelte Theorie gilt das ursprünglich vom japanischen Automobilhersteller Toyota eingeführte Lean-Manufacturing-Konzept.¹⁹³ Der Hauptgedanke dieser Idee ist die Verschlinkung des

¹⁸⁸ Vgl. Baker/ Nelson (2005), S. 335

¹⁸⁹ Vgl. Phillips/ Tracey (2007), S. 317

¹⁹⁰ Baker/ Nelson (2005), S. 336

¹⁹¹ Vgl. Rahbaran (2014), S. 22; Baker/ Nelson (2005), S. 336; Lévi-Strauss (1966), S. 17 f.

¹⁹² Vgl. Blank (2013), S. 4

¹⁹³ Vgl. Ries (2011), S. 5 f.

Produktionsprozesses. Ries projiziert diese Grundidee auf die Problematik der Unternehmensgründung und leitet somit für den Entrepreneurship-Kontext die Lean-Startup-Methode ab, die im deutschen Sprachgebrauch auch als „*schlanke Existenzgründung*“¹⁹⁴ übersetzt werden kann.¹⁹⁵

Die zentrale Komponente der Lean-Startup-Methode ist der sogenannte Build-Measure-Learn-Prozess. Mit Hilfe des Build-Measure-Learn-Prozesses kann das Startup frühzeitig und kostengünstig erkennen, ob die strategische Ausrichtung erfolgversprechend ist. Durch die Iteration findet, aufgrund des Kundenfeedbacks und des Lernprozesses, ein regelmäßiger Anpassungsvorgang statt, sodass über einen zeit- und ressourcenschonenden Weg die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Startups verbessert werden kann. Darüber hinaus wird versucht, die Durchlaufzeit der Feedbackschleife und damit auch den gesamten Entwicklungsprozess zu minimieren.¹⁹⁶

Build. Der Fokus im ersten Schritt liegt auf der schnellstmöglichen Entwicklung eines „*minimal viable product*“¹⁹⁷ (MVP). Das MVP¹⁹⁸ ist eine Art Prototyp, der mit möglichst geringem Zeit- und Ressourceneinsatz den iterativen Prozess in Gang setzen soll. Das MVP ist meistens nur mit einer Kernfunktion ausgestattet und vernachlässigt vorerst Zusatzeigenschaften. Diese vorläufige, nicht finale Version eines Produktes hat den primären Zweck, Informationen über Stärken und Schwächen sowie Potenziale zu liefern. Dafür ist vor allem die Interaktion mit den Kunden wichtig, um deren Feedback einzuholen.¹⁹⁹

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*“²⁰⁰ ziehen. Anhand dieser Bilanz sieht das Startup, wie das MVP von Kunden beurteilt wird und wie es verbessert werden kann.²⁰¹

¹⁹⁴ Ries (2015), S. 12

¹⁹⁵ Vgl. Ries (2015), S. 12 f.

¹⁹⁶ Vgl. Ries (2011), S. 78

¹⁹⁷ Ries (2011), S. 76 f.

¹⁹⁸ Der Begriff wird in der deutschen Auflage des Buches von Ries (2015) als „minimal funktionsfähiges Produkt“ (MFP) übersetzt. Vgl. Ries (2015), S. 88

¹⁹⁹ Vgl. 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*“²⁰². 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.²⁰³

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

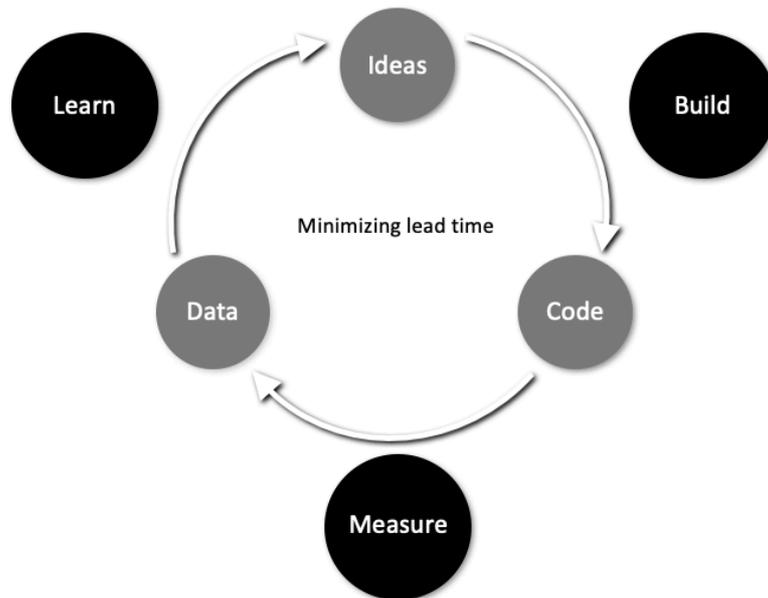


Abbildung 7: Der Build-Measure-Learn-Prozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ries (2011), S. 75

²⁰² Ries (2011), S. 77

²⁰³ 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.

Die größte Gemeinsamkeit der verschiedenen Konzepte besteht in der expliziten Betrachtung des Anwendungskontextes bzw. der Umfeldbedingungen. Diese spielt eine wichtige Rolle, da die untersuchten Konzepte im Rahmen dieser Arbeit auf ihre Eignung für Startups untersucht werden. Das Umfeld von Startups ist grundsätzlich durch eine hohe Ungewissheit gekennzeichnet.²⁰⁴ Effectuation, Lean-Startup und Entrepreneurial Bricolage sind besonders gut geeignet, wenn eine hohe Unsicherheit, eine Ressourcenschwäche und eine große Umweltdynamik vorherrschen. Die Anwendung von Causation hingegen ist vor allem bei einem statischen Umfeld, dessen Zukunft vorhersehbar ist, zu empfehlen.²⁰⁵

Eine weitere Analogie der verschiedenen Ansätze ist in der Interaktion mit Kunden bzw. Stakeholdern zu finden. Hier sind es insbesondere der Effectuation-Ansatz und das Lean-Startup-Konzept, die im Rahmen der Unternehmensgründung und -etablierung die Kunden bzw. Stakeholder als wichtige Partner einstufen. Demnach werden Kunden und Stakeholder aktiv in den Gründungs- und Entwicklungsprozess als erfolgsmittbestimmende Komponente integriert.²⁰⁶

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.²⁰⁷

Tabelle 4 liefert eine Gegenüberstellung der verschiedenen unternehmerischen Ansätze.

²⁰⁴ Vgl. Ries (2011), S. 9; Sommer et al. (2009), S. 118

²⁰⁵ Vgl. Fisher (2012), S. 1022; Welter et al. (2016), S. 9.; Ries (2011), S. 9 f.

²⁰⁶ Vgl. Read et al. (2009b), S. 583; Ries (2011), S. 75 ff.

²⁰⁷ Vgl. Welter et al. (2016), S. 12

	Effectuation	Causation	Bricolage	Lean-Startup
Anwendungskontext	Dynamische, nichtlineare Umwelt; Kontrollierbarkeit einer unsicheren Zukunft	Statisch, lineare Umwelt; Vorhersagbarkeit einer unsicheren Zukunft	Ressourcenarme Unternehmensumwelt	Beschränkte Ressourcenverfügbarkeit
Rolle der Stakeholder	Strategische Stakeholder-Partnerschaften sind enorm wichtig	Mitbewerber sind Konkurrenten	Lieferanten und Kunden liefern erfolgsrelevante und wertvolle Inputs	Lernprozess und Produktoptimierung durch Interaktion mit Stakeholdern
Prozessualer Ablauf	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identifikation der verfügbaren Mittel 2) Auswahl der Handlungsalternative 3) Kooperation mit Stakeholdern 4) Erweiterung der Ressourcen 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identifikation einer Marktlücke bzw. Definition einer Idee/ eines Ziels 2) Markt- und Konkurrenzanalyse 3) Businessplanentwicklung 4) Akquirierung notwendiger Ressourcen 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Handlungsschnelles Agieren 2) Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen 3) Erzielen neuer Ergebnisse durch Neukombination der Ressourcen 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Schnellstmögliche Entwicklung eines MVP 2) Interaktion mit Kunden und Erheben von Kundenfeedback 3) Erstellen einer Innovationsbilanz 4) Weiterführung der Strategie und des Produkts vs. strategische Anpassung bzw. Neuausrichtung
Ergebnis	Schaffung neuer Märkte, Unternehmen und Produkte mit Hilfe von Partnerschaften und Kooperationsstrategien	Verbesserung der Wettbewerbsposition in bestehenden Märkten	Schneller und kostengünstiger Aufbau eines Wettbewerbsvorteils durch einzigartige Leistungen	Erfolgreiche Gründung bzw. erfolgreiche Etablierung von Startups

Tabelle 4: Gegenüberstellung von Effectuation, Causation, Entrepreneurial Bricolage und Lean-Startup

Quelle: Eigene Darstellung

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.²⁰⁸ Das Thema Entrepreneurial Failure²⁰⁹ 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.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.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.“*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.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.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 essenziell. Zum einen wird dadurch eine hohe Operationalisierbarkeit des Konstrukts für empirische

²⁰⁸ Vgl. Jenkins/ McKelvie (2016), S. 176

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.

²¹⁰ Vgl. Singh et al. (2015), S. 151

²¹¹ Vgl. Liao et al. (2008), S. 2; Berger (2015), S. 54

²¹² McGrath (1999), S. 28

²¹³ Vgl. Khelil (2016), S. 72; Ucbasaran et al. (2013), S. 163 ff.

²¹⁴ Vgl. Ucbasaran et al. (2013), S. 166

Untersuchungen gewährleistet. Zum anderen wird die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Studien erleichtert.²¹⁵ Unternehmerisches Scheitern ist eine Zustandsbeschreibung, die retrospektiv und meist auch subjektiv getroffen wird.²¹⁶ In der vorliegenden Arbeit werden jedoch konkrete Kriterien abgeleitet, die eine klare Abgrenzung und Operationalisierung des Untersuchungsgegenstandes ermöglichen.

Unterscheidungen werden im Hinblick auf das Begriffsverständnis bereits dahingehend getroffen, dass einige Autoren zwischen individuellem und unternehmensbezogenem Scheitern differenzieren. Die meisten wissenschaftlichen Studien betrachten dies allerdings nicht gesondert, sondern sehen darin eine synonyme Bedeutung.²¹⁷ Sarasvathy (2004) kritisiert diesen Umstand und erachtet die Unterscheidung zwischen Unternehmer und Unternehmen als wichtigen Fortschritt für die Verständniserlangung in der (Miss-)Erfolgsforschung.²¹⁸ Grundsätzlich hat diese Zweiteilung ihre Berechtigung. Allerdings ist die Nützlichkeit einer solchen Differenzierung von dem jeweiligen Forschungsziel abhängig.

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*“²¹⁹. 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 Unternehmertätigkeit²²⁰ (Ausstieg des Entrepreneurs aus dem gegründeten Unternehmen) auch die Nichtfortführung des Unternehmens (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.²²¹

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

²²⁰ Ucbasaran et al. (2013, S. 166) nutzt hierfür den Begriff „Discontinuity of ownership“ und beschreibt damit den Ausstieg des Eigentümers aus der Unternehmung. Aus Gründen der Vereinheitlichung wird hierfür in der Arbeit der Begriff „Nichtfortführung der Unternehmertätigkeit“ benutzt, der ebenfalls den Eigentümerausstieg beinhaltet.

²²¹ Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 361

Headd (2003) untersucht amerikanische Unternehmen, die zwischen 1989 und 1992 gegründet und zwischen 1992 und 1996 geschlossen wurden. Dabei zeigt sich, dass ca. 29% der Unternehmen zum Zeitpunkt der Schließung profitabel und erfolgreich waren.²²² Die Auflösung des Unternehmens ist dementsprechend kein endgültiger Indikator für unternehmerisches Scheitern. Eine große Anzahl an wissenschaftlichen Arbeiten konkludiert einen Exit im Sinne eines Ausstiegs des Unternehmens aus dem Markt als Scheitern und die Fortführung des Unternehmens bzw. der Unternehmertätigkeit als Erfolg.²²³ Ein Exit muss jedoch nicht zwingend auf unternehmerisches Scheitern zurückzuführen sein. Vielmehr kann ein Exit auch ein positives Ergebnis darstellen, wenn bspw. der Entrepreneur dadurch große Gewinne erzielt.²²⁴ Weitere Gründe für einen Unternehmensausstieg, die jedoch nicht mit einem Scheitern gleichzusetzen sind, sind jene, die in keinem direkten Zusammenhang mit der ökonomischen Situation des Unternehmens stehen. Beispiele hierfür sind Entrepreneure, die in den Ruhestand gehen oder neue unternehmerische bzw. berufliche Möglichkeiten ausprobieren sowie Entrepreneure, deren persönliche Interessen sich verändern. Opportunitätskosten spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Private bzw. gesundheitliche Gründe oder der Tod können ebenfalls dazu führen, dass die Geschäftstätigkeit nicht fortgeführt wird.²²⁵

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

²²⁴ Vgl. Khelil (2016), S. 74 f.; Watson/ Everett (1996), S. 49; Wennberg et al. (2010), S. 361

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

Typischerweise werden Begriffe wie Betriebsschließung, Auflösung, Nichtfortführung der Unternehmung, Insolvenz oder Bankrott ohne eindeutige Differenzierung mit unternehmerischem Scheitern in Verbindung gebracht.²²⁷ Bereits in frühen Jahren definieren Watson und Everett (1996) den Scheiterbegriff für Startups²²⁸, indem sie zahlreiche einschlägige Studien auswerten und diese in vier Kategorien einteilen, die sie gleichzeitig als Definitionen für das Scheitern nutzen. Demnach liegt ein Scheitern vor, wenn das Unternehmen (1) aus verschiedenen Gründen nicht mehr fortgeführt wird, (2) bankrott geht, (3) schließt, um weitere Verluste zu vermeiden oder (4) seine (finanziellen) Ziele nicht erreicht.²²⁹ Ein häufiges Identifikationsmerkmal eines gescheiterten Unternehmens ist die Insolvenz.²³⁰ Auch Zacharakis et al. (1999) definieren ein Unternehmen als gescheitert, wenn es insolvent ist.²³¹ Dieser Tatbestand ist dann gegeben, wenn das Unternehmen nicht mehr genügend Kapital besitzt, um seine Verbindlichkeiten fristgerecht zu begleichen.²³² Die Insolvenz ist zwar ein objektiv messbares Phänomen, allerdings ist sie für ein alleiniges Konstruktmerkmal zu eng definiert und somit nicht ausreichend. Denn viele gescheiterte Unternehmen, die nicht von der Insolvenz betroffen sind, werden durch diese Definition ausgeschlossen.²³³ Die Insolvenz ist somit für die Arbeit lediglich eines von mehreren Kriterien für die Definition des Scheiterbegriffs. Shepherd (2003) betrachtet das Scheitern ebenfalls aus einer ökonomischen Perspektive. Für ihn gelten Unternehmen als gescheitert, wenn sie aufgrund eines Umsatzrückganges bzw. Kostenanstiegs nicht mehr in der Lage sind, Eigen- oder Fremdkapital zu generieren.²³⁴ Irgendwann sind solche Unternehmen dann nicht mehr zahlungsfähig und mit bestehender Eigentümer- bzw. Managementbesetzung nicht mehr handlungsfähig. Ucbasaran et al. (2013) definieren unternehmerisches Scheitern als „(...) *the cessation of involvement in a venture because it has not met a minimum threshold for economic viability as stipulated by the entrepreneur*“²³⁵. Hierbei beziehen sich die Autoren auf die ökonomische Leistung eines Unternehmens.

²²⁷ Vgl. Liao et al. (2008), S. 2 f.

²²⁸ Die Autoren benutzen hierfür nicht den Begriff Startup, sondern Small Businesses. Jedoch grenzen sie diesen Begriff in ihrem Werk ähnlich zu dem in dieser Arbeit verwendeten Begriff des Startups ab. Vgl. Watson/ Everett (1996), S. 46 f.

²²⁹ Vgl. Watson/ Everett (1996), S. 47 ff.

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

²³³ Vgl. Everett/ Watson (1998), S. 373 f.

²³⁴ Vgl. Shepherd (2003), S. 318

²³⁵ Ucbasaran et al. (2013), S. 175

Ist das Unternehmen wirtschaftlich nicht mehr lebensfähig, so muss die Unternehmenstätigkeit eingestellt werden. Shepherd (2003) zufolge geschieht diese Geschäftsbeendigung meistens unfreiwillig und ist häufig auf eine schlechte Managementleistung zurückzuführen.²³⁶ Die unfreiwillige Beendigung ist ein wichtiger Punkt für die definitorische Eingrenzung des individuellen Scheiterbegriffs. Für Coelho und McClure (2005) ist der Markttest das entscheidende Definitionskriterium. Der Markttest vergleicht die Erlöse mit den Kosten. Wenn diese nicht in einem einträglichen Verhältnis stehen, ist die Fortführung des Unternehmens nicht mehr lohnenswert und das Unternehmen gilt als gescheitert.²³⁷ Dieser Fall wird in der vorliegenden Arbeit als ökonomische Aussichtslosigkeit zusammengefasst. Ökonomische Aussichtslosigkeit liegt dann vor, wenn es aus ökonomischer Perspektive keinen Sinn mehr ergibt, die Geschäftstätigkeit fortzuführen. In diesem Sinne bezeichnet der Begriff Entrepreneurial Failure gescheiterte Unternehmen, die aufgrund finanzieller Motive ihren Betrieb einstellen.²³⁸

Die Erwartungen der Entrepreneure spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Ein Unternehmen gilt auch als gescheitert, wenn Entrepreneure ihr unternehmerisches Vorhaben aufgeben, weil die Unternehmensleistungen nicht den Erwartungen entsprochen haben.²³⁹ Das kann auch der Fall sein, wenn (noch) keine Insolvenz droht. Gaskill et al. (1993) haben bereits in frühen Jahren eine für die Zwecke dieser Arbeit passende Definition für unternehmerisches Scheitern geliefert, indem sie mehrere Kriterien inkludieren: „(...) *business failure was defined as wanting or needing to sell or liquidate to avoid losses or to pay off creditors or general inability to make a profitable go of the business*“²⁴⁰. Der letzte Teil der Definition zeigt, dass Unternehmen nicht unbedingt Verluste erleiden müssen, um als gescheitert zu gelten. Ein Scheitern kann demnach auch dann vorliegen, wenn ein Unternehmen keine großen Gewinne erzielen konnte. Allerdings geht es nicht ausschließlich um betriebswirtschaftliche Kennzahlen oder die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, sondern – wie bereits von Sarasvathy (2004) begründet – auch um unternehmerbezogene Merkmale wie den Umgang mit Enttäuschungen, Frustrationen oder anderen Schwierigkeiten, die ein Entrepreneur während der Gründungsphase bzw. mit der Führung seines Unternehmens erleben

²³⁶ Vgl. Shepherd (2003), S. 319

²³⁷ Vgl. Coelho/ McClure (2005), S. 14 f.

²³⁸ Vgl. Liao et al. (2008), S. 3

²³⁹ Vgl. Ucbasaran et al. (2013), S. 174 f.

²⁴⁰ Gaskill et al. (1993), S. 21

kann.²⁴¹ Manche Definitionsansätze des Scheiterns sind jedoch breiter gefasst (als bspw. die Insolvenz, die für manche Autoren ein alleiniges Definitionskriterium darstellt) und bezeichnen ein Scheitern relativ allgemein als die Beendigung eines Unternehmens aufgrund der Nichterreicherung der Ziele.²⁴² Ein weiteres Beispiel hierfür stammt von Cannon und Edmondson (2001). Sie definieren Scheitern als „(...) *deviation from expected und desired results*“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 Nichterreicherung 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.

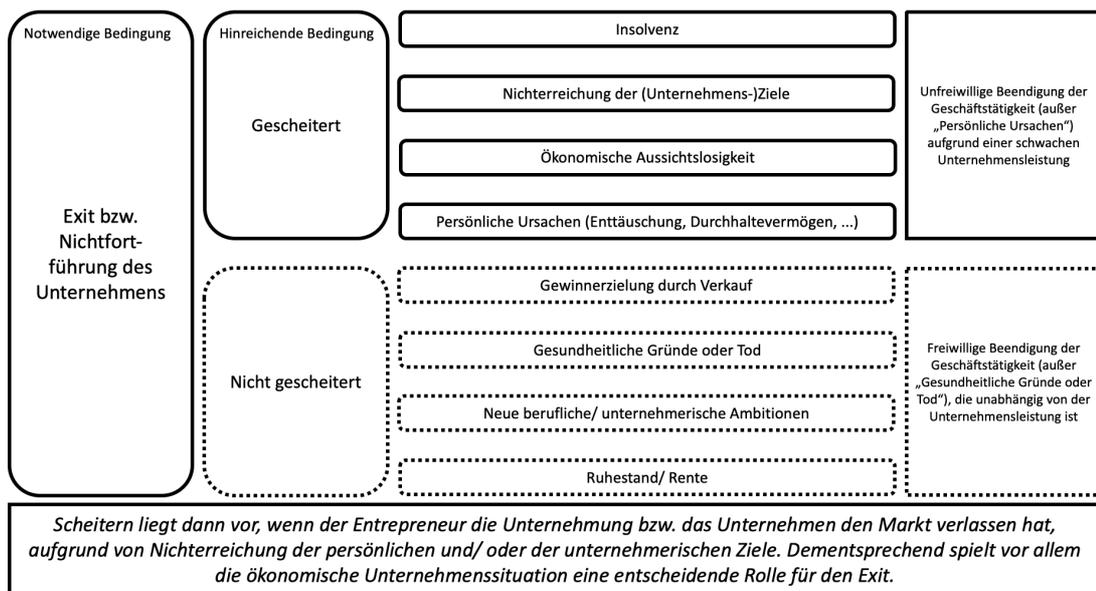


Abbildung 8: Zusammensetzung des Scheiterbegriffs

Quelle: Eigene Darstellung

²⁴¹ Vgl. Khelil (2016), S. 89; Politis/ Gabrielsson (2009), S. 365

²⁴² Vgl. McGrath (1999), S. 14

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 Misslingens*“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 Misserfolgskategorien 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 Kunert et al. (2016), S. 3

²⁴⁶ Vgl. Mandl (2017), S. 4 f.; Mandl betrachtet einen Fehler als eine Abweichung vom Ziel, während er ein Scheitern als Unmöglichkeit der Zielerreichung bezeichnet. Fehler und Scheitern beziehen sich in seiner Arbeit eher auf die personelle als auf die organisationale Ebene.

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

²⁵¹ Vgl. Cardon et al. (2011), S. 83. Cardon et al. benennen diese zwei Kategorien als „mistake“ und „misfortune“. Allerdings handelt es sich hier ebenfalls um die übliche Zweiteilung der internen und externen Ursachen.

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 dazugehörigen 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

Kulicke und Kripp (2013) untersuchen die Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms EXIST-Gründerstipendium und zeigen auf, warum geplante und bereits geförderte Gründungsvorhaben erst gar nicht realisiert werden. Ein Hauptgrund für die gescheiterten Gründungsvorhaben liegt vor allem in den ungünstigen Marktbedingungen.²⁵⁵ Als weitere ungünstige Bedingungen gelten steigende Kosten auf den Faktormärkten, eine schlechte konjunkturelle Lage, ein Rückgang der Nachfrage oder eine schlechte Entwicklung der Branche.²⁵⁶ Auch der Zeitpunkt des Markteintritts ist für Startups ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ob ein Produkt am Markt erfolgreich sein wird, hängt von der Adoption bzw. Diffusion des Produktes ab. Ist der Markteintrittszeitpunkt zu früh gewählt, kann es sein, dass das angebotene Produkt zu innovativ ist und deshalb noch kein Marktbedürfnis besteht. Erfolgt der Markteintritt jedoch zu spät, können entweder wichtige Marktpositionen bereits durch Konkurrenten besetzt sein oder Substitutionsprodukte existieren.²⁵⁷

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. Egelin 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 Entrepreneur:innen 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 Entrepreneur:innen 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 schwerwiegend, 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. Egelin et al. (2010), S. 46 f.

²⁶² Vgl. Neumann (2017), S. 57

²⁶³ Vgl. Cardon et al. (2011), S. 85

²⁶⁴ Vgl. Franco/ Haase (2010), S. 513 f.

²⁶⁵ Vgl. Egelin et al. (2010), S. 62

2.4.1.3 Personelle Probleme

Gescheiterte Entrepreneure sehen in unqualifizierten und inkompetenten Mitarbeitern eine Hauptursache des Scheiterns.²⁶⁶ Neben mangelnder Erfahrung und fehlenden Fähigkeiten sind insbesondere eine schlechte Arbeitseinstellung, Unehrlichkeit oder Disziplinlosigkeit wesentliche mitarbeiterbezogene Probleme.²⁶⁷ 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.²⁶⁸

Eine weitere Schwierigkeit, die weniger mit dem Verhalten und den Fähigkeiten der Mitarbeiter an sich zu tun hat, ist die hohe bzw. schnell wachsende Anzahl an Mitarbeitern im Falle eines Unternehmenswachstums. Bei einer großen und/ oder schnell zunehmenden Mitarbeiteranzahl scheitern Entrepreneure oft an der Bewältigung von Führungsaufgaben und aufgrund des damit einhergehenden Kontrollverlustes.²⁶⁹ Als weitere unternehmerische Fehler gelten die Einstellung von Familienmitgliedern und Freunden, die weniger wegen ihrer Qualifikation, sondern vielmehr aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit ausgewählt werden sowie die Ausstattung der Mitarbeiter mit Langzeitverträgen trotz einer nicht absehbaren oder nur schwer einschätzbaren Zukunftsentwicklung des Unternehmens.²⁷⁰ Insbesondere der letzte Punkt stellt ein schwieriges Unterfangen dar, denn einerseits muss das Unternehmen die für die Produktion und den Vertrieb anfallenden Aufgaben bewältigen und dafür ausreichend Personal beschäftigen. Andererseits beinhaltet die Personalplanung das eben beschriebene Risiko, dass eine zu optimistische Einschätzung der Unternehmenssituation zu einer falschen Personalbesetzung führen kann. Treten nämlich unerwartete Ereignisse oder

²⁶⁶ Vgl. Zacharakis et al. (1999), S. 8; Kulicke/ Kripp (2013), S. 10

²⁶⁷ Vgl. Abdullah et al. (2009), S. 19

²⁶⁸ Vgl. Egelin 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.²⁷¹

2.4.1.4 Probleme mit Beziehungen und Kooperationen

Der Aufbau und die Pflege von geeigneten und vertrauenswürdigen Kooperationen – bspw. mit Partnern oder Zulieferern – stellen ebenfalls große Schwierigkeiten dar.²⁷² Stokes und Blackburn (2002) identifizieren in ihrer Studie Probleme und Herausforderungen, die gescheiterte bzw. nicht erfolgreiche Entrepreneure bei einer erneuten Gründung gerne vermeiden würden. Ein großer Teil der Befragten würde demnach schlechte Beziehungen zu Partnern bei einem erneuten Gründungsvorhaben umgehen wollen.²⁷³ Als Äquivalent dazu profitierten die Befragten am meisten von vertrauenswürdigen und funktionierenden Beziehungen zu Partnern und sehen darin den größten Nutzen im Falle einer erneuten Gründung.²⁷⁴ Schlechte Beziehungen zu Lieferanten können zu Schwierigkeiten bei der Warenbeschaffung führen. Wenn ein Unternehmen aufgrund schlechter Lieferantenbeziehungen nicht seine gewöhnliche Leistung anbieten oder seinen Qualitätsstandard einhalten kann, können Kunden schnell zur Konkurrenz überwandern.²⁷⁵ Aber auch der umgekehrte Fall birgt Risiken. So sind zu enge Kooperationsbeziehungen manchmal kontraproduktiv, da dadurch eine starke Abhängigkeit von einem Partner entstehen kann, ohne den das Unternehmen im Extremfall nicht mehr handlungsfähig ist. Darüber hinaus kann es, aufgrund eines Abhängigkeitsverhältnisses, zum einen dazu kommen, dass der Kooperationspartner seine Beziehungsmacht ausspielt und unattraktive Bedingungen oder Konditionen aufstellt. Zum anderen geht dadurch möglicherweise der Blick für alternative Kooperations-, Beschaffungs- oder Produktionsmöglichkeiten verloren.²⁷⁶

²⁷¹ Vgl. Neumann (2017), S. 63

²⁷² Vgl. Ahmad/ Seet (2009), S. 100

²⁷³ Vgl. Stokes/ Blackburn (2002), S. 25

²⁷⁴ Vgl. Stokes/ Blackburn (2002), S. 24

²⁷⁵ Vgl. Gaskill et al. (1993), S. 24

²⁷⁶ Vgl. Neumann (2017), S. 59

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 Entrepreneure schlechtes Management ebenfalls als Hauptursache für ihr Scheitern an.²⁷⁹ Insbesondere die fehlende Erfahrung wird dabei als häufige Scheiterursache angeführt. Erfahrene Entrepreneure 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 Entrepreneurs 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

Ein zentraler Faktor für den (Miss-)Erfolg eines Unternehmens ist die angebotene Leistung. Produkte, die keinen Mehrwert für den Kunden haben, erzielen keinen wirtschaftlichen Erfolg und können zum Scheitern von Unternehmen führen.²⁸⁴ Dies geschieht, wenn Kundenbedürfnisse nicht befriedigt werden. Von dieser Gefahr sind vor allem Startups betroffen, da ihr Erfolg oftmals von einem einzigen Produkt abhängt.²⁸⁵ Misserfolge stellen sich auch dann ein, wenn ein unausgereiftes Geschäftsmodell zugrunde liegt. Ein solches zeichnet sich dadurch aus, dass es Entrepreneuren nicht gelingt, Einnahmen zu generieren.²⁸⁶ Probleme bei der Produktentwicklung können entweder zu einer verminderten Produktqualität führen oder aber den Produktentwicklungszeitraum verlängern. Sowohl verzögerte Produktentwicklungszeiten als auch eine geringe Produktqualität sind Hauptursachen für das Scheitern von Unternehmen.²⁸⁷ Eine schlechte Produktqualität ist üblicherweise mit sehr hohen Kosten verbunden. So geht Harrington (1999) davon aus, dass die Kosten für Reaktionen des Unternehmens auf mangelnde Produktqualität bis zu 60% des Kostenbudgets betragen.²⁸⁸ Diese enorm hohen Kosten sind u.a. auf Korrektur- und Verbesserungsarbeiten, Garantieleistungen oder das Beschwerdemanagement zurückzuführen.²⁸⁹ Umgekehrt ist eine hohe Produktqualität ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Denn die Gewährleistung einer bedarfsgerechten Produktqualität führt zu Kundenzufriedenheit, welche wiederum die Erreichung ökonomischer Zielgrößen erleichtert. Mit einer gesteigerten Zufriedenheit der Kunden gehen nicht nur eine höhere Zahlungsbereitschaft und gesteigerte Cross-Selling-Chancen einher, sondern idealerweise auch eine gesteigerte Kundenloyalität, wodurch eine konstante Wiederkaufsrate garantiert ist. Es besteht demnach ein grundlegender Kausalzusammenhang zwischen der Produktqualität und der Erreichung zahlreicher Unternehmensziele.²⁹⁰

²⁸⁴ Vgl. Franco/ Haase (2010), S. 515

²⁸⁵ Vgl. Lindegaard (2011), S. VI

²⁸⁶ Vgl. Zott et al. (2011), S. 1030 ff.; Teece (2010), S. 172

²⁸⁷ Vgl. Gorman/ Sahlman (1989), S. 238 f.

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

Der kausale Zusammenhang zwischen Planungstätigkeiten und der Unternehmensleistung bzw. dem wirtschaftlichen (Miss-)Erfolg von Unternehmen wurde in der Literatur bereits ausführlich untersucht.²⁹¹ Viele Unternehmen scheitern aufgrund unzureichender Planungsaktivitäten. Der fahrlässige Umgang mit knappen und wichtigen finanziellen Mitteln ist ein Beispiel einer mangelhaften finanziellen Planung, die folglich zum Scheitern führen kann.²⁹² Derartige Planungsdefizite betreffen nicht ausschließlich finanzielle Angelegenheiten, sondern können sich auf alle Bereiche des Unternehmens beziehen. So können bspw. auch Personalplanungen fehlerhaft sein und weitreichende Folgen haben.²⁹³ Perry (2001) zeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen formellen Planungsaktivitäten und der Performance von Unternehmen in den USA besteht. Die Studie zeigt, dass gescheiterte Unternehmen weniger planen als die Gruppe der nicht gescheiterten Unternehmen.²⁹⁴ Diesen Zusammenhang bestätigen auch Brinckmann et al. (2010). Die Autoren zeigen in ihrer Meta-Analyse, dass Unternehmensplanungen²⁹⁵ – wie bspw. die Anfertigung eines Businessplans – einen positiven Einfluss auf die Performance von kleinen Unternehmen haben. Dabei unterteilen sie in ihrer Arbeit kleine Unternehmen in neue kleine und etablierte kleine Unternehmen. Sie weisen nach, dass der Einfluss von Planungsaktivitäten auf die Performance bei neuen kleinen Unternehmen geringer ist als bei etablierten kleinen Unternehmen.²⁹⁶ Die Autoren vermuten, dass die begrenzte Wirkung von Planungen bei Startups auf die hohe Unsicherheit, den beschränkten Zugang zu Informationen oder das Fehlen von etablierten Strukturen und Prozessen zurückzuführen ist.²⁹⁷

Thornhill und Amit (2003) kommen zu dem Schluss, dass die Ursachen für das Scheitern von Unternehmen von der jeweiligen Lebensphase abhängen. Während das Scheitern bei jüngeren Unternehmen oft auf interne Ursachen zurückzuführen ist, wie bspw.

²⁹¹ Vgl. Gaskill et al. (1993), S. 24

²⁹² Vgl. Atsan (2016), S. 436

²⁹³ Vgl. Gaskill et al. (1993), S. 24

²⁹⁴ Vgl. Perry (2001), S. 203 f.

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 formellen 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.²⁹⁸

Abschließend ist festzuhalten, dass hier nicht alle in der Literatur und Empirie identifizierten Scheiterursachen vorgestellt wurden. Stattdessen wurden gängige Gründe des Scheiterns zu aggregierten Ursachen zusammengefasst. Allerdings ist bereits nach der Analyse der Scheitergründe deutlich zu erkennen, dass diese unmittelbar in Verbindung zum Effectuation-Ansatz stehen. So weisen bspw. ein schlechtes Management sowie fehlende Ressourcen als Scheiterursachen gemeinsame Schnittstellen mit dem Bird-in-hand-Prinzip auf, genauso wie schlechte Beziehungen und Kooperationen Verbindungspunkte zum Crazy-quilt-Prinzip haben. Durch die Verknüpfung der einzelnen Scheiterursachen mit den Effectuation-Prinzipien soll das Scheitern bzw. die Steigerung der Überlebenswahrscheinlichkeit besser erklärt werden. Ziel der Arbeit ist es daher, verschiedene Fehler und Scheiterursachen zu identifizieren, diese in Verbindung mit der unternehmerischen Vorgehensweise bzw. Entscheidungsfindung zu setzen und dadurch das Scheitern von Startups zu erklären. Hierfür wird das Entscheidungsverhalten von gescheiterten Gründern während der Gründungsphase untersucht. Bisher wurde die Anwendung von und die Präferenz für Effectuation in verschiedenen Kontexten untersucht. Hierfür wurde bereits das Entscheidungsverhalten von erfahrenen und erfolgreichen sowie von unerfahrenen bzw. Nicht-Gründern untersucht. Allerdings existieren in der Effectuation-Literatur keine Erkenntnisse darüber, welche Rolle das Entscheidungsverhalten bzw. der Effectuation-Ansatz für das Scheitern von Startups spielt.

2.5 Auswirkungen des Scheiterns

Das Scheitern von Unternehmen ist für betroffene Entrepreneur*innen meistens eine schmerzhaft* Erfahrung, welche sich u.a. auf das Selbstvertrauen, die Risikobereitschaft oder die sozialen Beziehungen des Entrepreneur*inners auswirken kann. Allerdings verdeutlicht die bestehende Entrepreneurship-Forschung, dass mit dieser vermeintlich negativen Erfahrung oftmals auch wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. So stellt

²⁹⁸ Vgl. Thornhill/ Amit (2003), S. 497

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

Sarasvathy et al. (2013) kommen anhand empirischer Befunde zum Ergebnis, dass Fehler oder Scheitererlebnisse einen positiven und hilfreichen Einfluss auf zukünftige Erfolge haben, weil Entrepreneur*innen dadurch lernen, „(...) *what works and does not work*“³⁰⁰. Doch nicht alle Fehler und Scheitererlebnisse führen gleichermaßen zu einem Lerneffekt. Sitkin (1992) spricht in diesem Kontext von „*intelligent failures*“³⁰¹. Diese intelligenten Fehler sind dadurch gekennzeichnet, dass sie relativ harmlos sind und geringen Schaden anrichten. Wohingegen schwere Fehler, die die grundlegenden Überzeugungen und Anschauungen des Entrepreneur*innen erschüttern, wahrscheinlich nicht zu Lernerfolgen führen werden, da diese kritischen Erfahrungen nur sehr schwer zu verarbeiten sind.³⁰² Das Scheitern wirkt sich auf viele Aspekte des Lebens aus und kann verheerende Folgen für den Entrepreneur*innen haben. So ist ein Versagen im unternehmerischen Kontext nicht nur sehr kostspielig, sondern auch eine schmerzhaft Erfahrung, die psychisches und körperliches Leid hervorrufen kann.³⁰³ Viele negative Emotionen wie Schmerz, Angst oder Wut hängen mit dem Scheitern zusammen. Bei einigen gescheiterten Entrepreneur*innen kann ein sehr starkes Scham- und Schuldgefühl entstehen und in extremen Fällen zu Selbstmord, Alkoholismus oder anderen drastischen Folgen führen.³⁰⁴

Cope (2011) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Er untersucht die Folgen des Scheiterns anhand von Interviews mit acht gescheiterten Entrepreneur*innen. 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-

²⁹⁹ Vgl. Cope (2011), S. 605 f.

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

preneuren immer ein finanzieller Verlust – zumindest in Form eines Einkommensausfalles – mit dem Scheitern verbunden.³⁰⁵ Darüber hinaus werden durch das Scheitern oftmals auch emotionale Prozesse ausgelöst. Emotionale Belastungen wie z.B. Stress sind mit körperlichen Folgen wie z.B. erhöhtem Blutdruck durch ein permanentes Angstgefühl verbunden. So benötigten die betroffenen Entrepreneur*innen eine gewisse Zeit, um sich von der emotionalen und körperlichen Erschöpfung zu erholen.³⁰⁶ Zudem leidet auch das Sozialleben der Entrepreneur*innen. Aufgrund des Scheiterns entstehen Schuldgefühle gegenüber Akteuren zu denen die Entrepreneur*innen im Laufe der Zeit eine Beziehung und Bindung aufbauten. Viele der durch das Scheitern hervorgerufenen Gefühle wie bspw. das Gefühl der Machtlosigkeit, Scham oder Angst führten dazu, dass sich die Entrepreneur*innen dem sozialen Alltag entzogen. Diese Abschottung erschwert jedoch meistens den Umgang mit dem Scheitern.³⁰⁷ Das Scheitern hatte auch auf die unternehmerische Zukunft eine Auswirkung, da die Betroffenen bei weiteren unternehmerischen Entscheidungen vorsichtiger und risikoaverser agierten. Dies darf jedoch nicht grundsätzlich als negative Folge angesehen werden, da ein kritischer Blick oftmals Risiken und Gefahren aufdeckt und somit auch als zweckdienlich bewertet werden kann.³⁰⁸

Auch Singh et al. (2007) kommen, trotz einer relativ geringen Stichprobe von fünf gescheiterten Entrepreneur*innen, zu sehr ähnlichen Ergebnissen in ihrer Studie. Sie differenzieren zwischen vier Lebensbereichen, auf die sich das Scheitern auswirkt. Die größte Auswirkung im ökonomischen Bereich stellt das fehlende Einkommen aufgrund der Arbeitslosigkeit nach dem Scheitern dar. Des Weiteren gibt es viele soziale Auswirkungen. Denn mit dem Scheitern des Unternehmens scheiterten auch die Ehen von drei der fünf Befragten. Auch berichten die Entrepreneur*innen über das Ende vieler Freundschaften, den Verlust von Status und Anerkennung sowie sozialen Rückzug aus dem Alltag. Psychologisch löste ein Scheitern bei den befragten Entrepreneur*innen Trauer, Depressionen, Schuldgefühle, Wut und Verzweiflung aus, begleitet von physiologischen Folgen wie bspw. Schlaflosigkeit, Panikattacken oder körperlichen Folgen wie Gewichtsverlust.³⁰⁹ Das Scheitern von Unternehmen führt bei den meisten Entre-

³⁰⁵ Vgl. Cope (2011), S. 610

³⁰⁶ Vgl. Cope (2011), S. 610 f.

³⁰⁷ Vgl. Cope (2011), S. 611

³⁰⁸ Vgl. Cope (2011), S. 612

³⁰⁹ Vgl. Singh et al. (2007), S. 338

preneuren zu Trauer. Shepherd (2003, 2009) argumentiert, dass Trauer durch den Verlust von etwas Wichtigem entsteht.³¹⁰ Das eigene Unternehmen nimmt im Leben des Entrepreneurs zweifellos eine wichtige Position ein. Scheitert ein Entrepreneur mit seinem Unternehmen, führt dieser Verlust zu Trauer, da das eigene Unternehmen für viele Entrepreneure nicht nur eine Einkommensquelle, sondern auch ein sinnstiftendes Element darstellt, das bspw. ein Zufriedenheits- und Unabhängigkeitsgefühl auslöst und somit eine sehr zentrale Bedeutung im Leben des Entrepreneurs hat.³¹¹ Shepherd (2003) vergleicht die Trauer, die durch den Verlust des eigenen Unternehmens entsteht, mit der Trauer, die durch den Tod eines nahestehenden Menschen ausgelöst wird.³¹² Cardon et al. (2005) verwenden die Eltern-Kind-Metapher, um die intensive emotionale Beziehung und Identifikation der Entrepreneure (Eltern) mit dem Unternehmen (Kind) zu verdeutlichen. Entrepreneure bezeichnen ihr Unternehmen oftmals als ihr „Baby“. Damit verdeutlichen sie, welchen Stellenwert das Unternehmen für sie im Leben hat.³¹³

Die Lernmöglichkeiten, die durch das Scheitern entstehen, können durch negative Emotionen wie Trauer beeinträchtigt werden.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.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.³¹⁶ Des Weiteren ist die Hinauszögerung des Scheiterzeit-

³¹⁰ Vgl. Shepherd (2003), S. 320; Shepherd (2009), S. 85

³¹¹ Vgl. Shepherd (2009), S. 85

³¹² Vgl. Shepherd (2003), S. 320

³¹³ Vgl. Cardon et al. (2005), S. 26

³¹⁴ Vgl. Shepherd (2003), S. 319; Singh et al. (2007), S. 332

³¹⁵ Vgl. McGrath (1999), S. 21; Politis (2008), S. 474

³¹⁶ Vgl. Cope (2011), S. 610; Ucbasaran et al. (2013), S. 175

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.³¹⁷

Ucbasaran et al. (2013) nennen weitere Faktoren, die einen Einfluss auf den finanziellen Verlust haben. So spielen zum einen die institutionellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf das Insolvenzrecht eine wesentliche Rolle. Die Höhe, mit der ein Entrepreneur mit seinem Privatvermögen haften muss, hängt u.a. von der Strenge bzw. Milde der Insolvenzordnung des jeweiligen Landes ab. Ein weiterer Faktor, der die finanziellen Scheiterkosten beeinflusst, sind die Opportunitätskosten. Je höher die Opportunitätskosten – also die Verfügbarkeit an nicht wahrgenommenen Alternativen – des Entrepreneurs sind, umso risikobereiter und offensiver wird der Entrepreneur Investitionen tätigen. Im Falle eines Misserfolgs entstehen durch dieses aggressive Investitionsverhalten deutlich höhere Kosten. Allerdings implizieren die hohen Opportunitätskosten auch, dass ausreichende Möglichkeiten vorhanden sind, um die hohen Kosten schneller aufzufangen und zu kompensieren.³¹⁸ Mit Hilfe des Affordable-loss-Prinzips kann die Höhe der finanziellen Scheiterkosten beschränkt werden. Entrepreneure bestimmen ex ante, welchen Verlust sie bereit sind, im Falle eines Scheiterns zu tragen und wählen anhand dieser Kalkulation ihre Handlungsalternativen aus. Dadurch werden die Scheiterkosten auf ein leistbares Niveau begrenzt.³¹⁹

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.³²⁰ „*Stigma is the social devaluation of a person who deviates from the social unit's norm.*“³²¹ Demnach formt also auch der Staat, bspw. durch die Auslegung seines Insolvenzrechtes,

³¹⁷ Vgl. Shepherd et al. (2009), S. 135

³¹⁸ Vgl. Ucbasaran et al. (2013), S. 175 f.

³¹⁹ Vgl. Sarasvathy (2008), S. 88; Dew et al. (2009b), S. 114

³²⁰ Vgl. Simmons et al. (2014), S. 485 f.; Efrat (2006), S. 496

³²¹ Efrat (2006), S. 490

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.³²² Die Ausprägung der Stigmatisierung hängt mitunter auch davon ab, ob und wie sehr das Scheitern internen oder externen Ursachen zuzuschreiben ist.³²³

Die emotionalen Scheiterkosten variieren mit der Anzahl der Unternehmen, die ein Entrepreneur führt. Die emotionalen Scheiterkosten fallen bei einem „*portfolio entrepreneur*“ (besitzt mehr als ein Unternehmen gleichzeitig) geringer aus als bei einem „*sequential entrepreneur*“ (besitzt nur ein Unternehmen), da sich der „*portfolio entrepreneur*“ im Falle eines Scheiterns auf mindestens ein weiteres Unternehmen fokussieren kann.³²⁴ Folglich spielt die Erfahrung eine weitere wesentliche Rolle beim Verarbeitungsprozess. Entrepreneure, die bereits vorher ein Unternehmen erfolgreich gründeten und führten, scheinen sich besser und schneller von den emotionalen Scheiterkosten zu erholen als jene Entrepreneure, die davor noch kein erfolgreiches Unternehmen besaßen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich Entrepreneure, die bereits erfolgreiche Unternehmen gegründet haben, durch ihre bisherigen Errungenschaften bestätigen.³²⁵ Denn ansonsten kann der Verlust des eigenen Unternehmens eine demotivierende Wirkung haben, da die Selbstwirksamkeit des Entrepreneurs, also der Glaube an die eigenen Fähigkeiten, bestimmte Aufgaben zu erfüllen, geschwächt wird.³²⁶

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*

³²² Vgl. Efrat (2006), S. 496; Ucbasaran et al. (2013), S. 177

³²³ Vgl. Ucbasaran et al. (2013), S. 177

³²⁴ Vgl. Ucbasaran et al. (2010), S. 552

³²⁵ Vgl. Cope (2011), S. 614

³²⁶ Vgl. Shepherd (2003), S. 325

in starting up and managing new ventures.“³²⁷ Entrepreneurial Learning³²⁸ hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend zu einem wichtigen Bestandteil der Entrepreneurship-Forschung entwickelt. Viele Arbeiten beschäftigen sich mit dem Thema des Lernens im Kontext von Entrepreneurship und insbesondere des Scheiterns.³²⁹

Entrepreneure lernen sowohl aus Erfolgen als auch aus Misserfolgen. Dieser Erfahrungsschatz, der sich aus positiven und negativen Erfahrungen zusammensetzt, prägt das Wissen des Entrepreneurs und bestimmt sein Entscheidungsverhalten.³³⁰ Laut Sitkin (1992) stellt das Scheitern eine Möglichkeit zum Lernen dar.³³¹ Demzufolge können Fehler sowie Misserfolge zu wichtigen Lernerfolgen führen.³³² Denn diese können das unternehmerische Wissen und die Gründungserfahrung erhöhen.³³³ Genauer gesagt, sind Misserfolge ernüchternde Rückschläge, die einen Lernprozess in Gang setzen, welcher wiederum die Erfolgswahrscheinlichkeit für zukünftige Gründungen erhöhen kann. Dies geschieht dann, wenn der Entrepreneur wichtige und lehrreiche Erkenntnisse aus dem Scheitern zieht.³³⁴ Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass Entrepreneure, die bereits einmal ein Unternehmen gegründet haben, bei nachfolgenden Gründungen erfolgreicher sind. Dieses Phänomen ist größtenteils auf Lernergebnisse im unternehmerischen Kontext zurückzuführen, die aus vergangenen Erfahrungen entstanden sind.³³⁵ Die erfahrungsbasierte Lerntheorie definiert Lernen als „(...) *the process whereby knowledge is created through the transformation of experience. Knowledge results from the combination of grasping and transforming experience.*“³³⁶ 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 In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff „Entrepreneurial Learning“ verwendet, um Lernprozesse im Entrepreneurship-Kontext zu beschreiben.

³²⁹ Siehe hierfür u.a. Cope (2011), Politis (2005), Shepherd (2003), Minniti/ Bygrave (2001), Ucbasaran et al. (2013), Coelho/ McClure (2005), Politis (2008)

³³⁰ Vgl. Minniti/ Bygrave (2001), S. 5

³³¹ Vgl. Sitkin (1992), S. 232

³³² Vgl. Sitkin (1992), S. 232 ff.

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 Scheitern – vergangener unternehmerischer Aktivitäten.³³⁷ So trägt diese Form des Lernens dazu bei, dass wichtige (unternehmerische) Fähigkeiten (weiter-)entwickelt werden.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.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.³⁴⁰ Dies erklärt auch die Tatsache, warum viele Entrepreneure trotz einer Scheitererfahrung wieder unternehmerisch aktiv werden wollen.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.³⁴² Dies bedeutet, dass das durch den Lernprozess erworbene 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.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.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

³³⁷ Vgl. Politis (2005), S. 410

³³⁸ Vgl. Sarasvathy et al. (2013), S. 421

³³⁹ Vgl. Shepherd (2003), S. 320; Singh et al. (2007), S. 332

³⁴⁰ Vgl. Singh et al. (2007), S. 340

³⁴¹ Vgl. Hessels et al. (2011), S. 459

³⁴² Vgl. Yamakawa/ Cardon (2015), S. 800

³⁴³ Vgl. Ucbasaran et al. (2013), S. 164

³⁴⁴ Vgl. Shepherd (2003), S. 320

lernen und kann zu großen Lernerfolgen führen.³⁴⁵ Allerdings findet diese systematische Fehleranalyse in der Praxis nicht immer statt.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.³⁴⁷ Eine frühe Fehlererkennung ermöglicht kostengünstige Lernmöglichkeiten, da so wertvolle Ressourcen gespart werden können.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.³⁴⁹

Eine wichtige Erkenntnis der bisherigen Forschung lautet, dass erfahrene Unternehmer eine höhere Ambiguitäts- und Fehlertoleranz besitzen, wodurch u.a. Unsicherheiten reduziert werden können.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 entscheidender Aufgaben in den frühen Phasen einer Unternehmensgründung.³⁵¹ Erfahrenere 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.³⁵² Insbesondere die Aufdeckung von unternehmerischen Gelegenheiten gehört zu den wichtigsten Aufgaben und Fähigkeiten eines erfolgreichen Entrepreneurs.³⁵³

³⁴⁵ Vgl. Singh et al. (2007), S. 331; Cardon et al. (2011), S. 80; Cannon/ Edmondson (2001), S. 163

³⁴⁶ Vgl. Cannon/ Edmondson (2005), S. 299

³⁴⁷ Vgl. Cannon/ Edmondson (2005), S. 303 f.

³⁴⁸ Vgl. Cannon/ Edmondson (2001), S. 163

³⁴⁹ Vgl. Coelho/ McClure (2005), S. 16

³⁵⁰ Vgl. McGrath (1999), S. 15

³⁵¹ Vgl. Politis (2005), S. 402

³⁵² Vgl. Politis (2005), S. 403; Shepherd (2003), S. 318

³⁵³ Vgl. Politis (2005), S. 403

Die in der einschlägigen Literatur vorhandene Interpretation von Erfolg und Misserfolg bewegt sich im Bereich von Startup-Unternehmen und dem Entrepreneurship auf einem breiten Feld. Es existieren verschiedene und gegensätzliche Zusammenhänge und Bedingungen zwischen den möglichen Ausprägungen der Ergebnisse: Ein Misserfolg kann aus einem vorherigen Misserfolg entstehen, einem Erfolg kann ein Misserfolg vorausgehen und umgekehrt. Bei vielen erfolgreichen Entrepreneuren kann in der persönlichen Historie mindestens ein Misserfolg, in diesem Fall ein Scheitern, auffindig gemacht werden. Die Lernprozesse, die mit Misserfolgen einhergehen, können für nachfolgende Gründungen von Nutzen sein.³⁵⁴ Zu betonen bleibt allerdings, dass ein vorheriges Scheitern keine Garantie und auch keine Voraussetzung für (zukünftige) Erfolge darstellt.³⁵⁵

Eine Grundvoraussetzung für den Umgang mit Misserfolgen ist die positive Einstellung diesen gegenüber. Dadurch kann die Lernbereitschaft verbessert, Erkenntnisse gewonnen und das Mind-Set geändert werden, um in der Folge dieselben Fehler zu vermeiden.³⁵⁶ Nutzt der Entrepreneur den Misserfolg als Mittel zur selbstkritischen Reflektion, kann dies zu einem besseren Umgang mit dem Misserfolg führen. Mit einer fehlertoleranten Einstellung kann das Scheitern professionell und systematisch aufgearbeitet werden.³⁵⁷ Bevor sich allerdings Entrepreneure mit Misserfolgen auseinandersetzen können, benötigen sie eine gewisse Zeit, um sich von den Folgen des Scheiterns zu erholen.³⁵⁸ Gerade für Gründer gilt eine Scheitererfahrung als solide Basis für Fortschritte im unternehmerischen Lernprozess. Forschungsarbeiten zeigen, dass eine vorherige Gründungserfahrung einen positiven Zusammenhang mit der Unternehmensleistung hat.³⁵⁹ Vor dem Hintergrund der Liability of Newness gewinnt die Scheitererfahrung weiter an Signifikanz. Denn gründungserfahrene Entrepreneure sind besser in der Lage mit der Liability of Newness umzugehen.³⁶⁰ Die Entrepreneure treten der Liability of Newness und anderen Widerständen im Zuge einer Unternehmensgründung selbstbewusster gegenüber. Infolgedessen können mit einer größeren Erfolgswahrscheinlichkeit neue Produkte entwickelt oder Märkte erschlossen werden.

³⁵⁴ Vgl. Yamakawa/ Cardon (2015), S. 797 ff.; Politis/ Gabrielsson (2009), S. 364

³⁵⁵ Vgl. Yamakawa/ Cardon (2015), S. 797

³⁵⁶ Vgl. Cannon/ Edmondson (2005), S. 316 f.; Politis/ Gabrielsson (2009), S. 365

³⁵⁷ Vgl. Politis/ Gabrielsson (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.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.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.³⁶³ Mehrfachgründer haben aufgrund ihrer bereits gesammelten Erfahrung bessere Fähigkeiten, um mit unerwünschten Herausforderungen fertig zu werden.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.³⁶⁵ Das Erkennen von unternehmerischen Gelegenheiten gehört zu den wichtigsten Fähigkeiten eines erfolgreichen Entrepreneurs. Sowohl Erfolge als auch Misserfolge können diese Fähigkeit erhöhen.³⁶⁶

³⁶¹ Vgl. Politis (2008), S. 476

³⁶² Vgl. Politis (2008), S. 485

³⁶³ Vgl. Politis (2008), S. 483

³⁶⁴ Vgl. Politis (2008), S. 473

³⁶⁵ Vgl. Shane (2000), S. 451 ff.; Politis (2008), S. 473;

³⁶⁶ Vgl. Shane (2000), S. 465; Atsan (2016), S. 437

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 Leitfadenterview 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 Leitfadentwicklung, der Datenerhebung sowie der Datenauswertung näher erläutert.

3.1 Qualitative Sozialforschung

In der empirischen Sozialforschung wird grundsätzlich zwischen der quantitativen und der qualitativen Sozialforschung differenziert.³⁶⁷ Ziel der qualitativen Sozialforschung ist es, mit Hilfe von qualitativen Methoden, nicht-metrische Eigenschaften zu messen. Die quantitative Forschung hingegen versucht, komplexe und umfangreiche Phänomene zu vereinfachen, indem bspw. statistische Aussagen über Häufigkeiten und Verteilungen getroffen werden. Während quantitative Methoden prüfen, ob einzelne Konstrukte zusammenhängen, widmen sich die verschiedenen qualitativen Methoden der Frage, wie diese Konstrukte zusammenhängen.³⁶⁸

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.³⁶⁹ 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.³⁷⁰

Da diese Arbeit den Fokus auf die explorative Untersuchung der Wirkung von unternehmerischen Vorgehensweisen auf den Misserfolg von Startups legt, wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Des Weiteren birgt die wissenschaftliche Literatur im Kontext von Effectuation und dem Scheitern von Entrepreneuren ein großes Potenzial an neuen Erkenntnissen für die Entrepreneurship- und Innovationsforschung. Der hier gewählte Untersuchungsgegenstand (Effectuation im Kontext von gescheiterten Unternehmensgründungen) bewegt sich in einem bisher noch marginal erforschten Bereich. In der vorliegenden Arbeit wird daher aus dem breiten Feld der qualitativen Befragungsmethoden das (leitfadenorientierte) Experteninterview als besondere Form des qualitativen Interviews genutzt.

3.2 Das Leitfadeninterview

Interviews sind – als eines von vielen Instrumenten der Datenerhebung – in der qualitativen Forschung eine beliebte Methode, da sie sowohl einen schnellen als auch einfachen Zugang zu vielen wertvollen Daten ermöglichen.³⁷¹ Friebertshäuser (1997) kategorisiert Interviews nach erzählgenerierenden und leitfadengestützten Interviews. Hierbei handelt es sich jedoch um eine sehr grobe Unterteilung, da Leitfadeninterviews, die zu den halbstandardisierten Verfahren³⁷² zählen, ebenfalls durch einen Erzählcharakter gekennzeichnet sind.³⁷³ Die Besonderheit eines Leitfadeninterviews ist der Leitfaden mit offenen, vorab formulierten Fragen, an dem sich der Interviewer orientiert.³⁷⁴ Den Interviewten werden dabei keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Durch dieses Vorgehen sollen sie ihre Erfahrungen, Meinungen und Ansichten möglichst offen und frei kommunizieren können.³⁷⁵ Die offene Interviewsituation soll dazu führen, dass die Einstellung des Befragten zu dem zu untersuchenden Thema besser

³⁷⁰ Vgl. Schirmer (2009), S. 67

³⁷¹ Vgl. Friebertshäuser (1997), S. 371

³⁷² Vollstandardisierte Interviews zeichnen sich dadurch aus, dass Fragen und deren Reihenfolge sowie die Antwortmöglichkeiten fest vorgegeben sind. Bei halbstandardisierten Interviews hingegen sind die Fragen zwar vorgegeben, können aber um eigene Nachfragen ergänzt werden. Auch die Reihenfolge der Fragen kann variieren. Antwortmöglichkeiten werden hier nicht vorgegeben. Bei nichtstandardisierten Interviews sind weder Fragen noch Antwortmöglichkeiten festgelegt. Lediglich das Thema wird vorgegeben. Vgl. Gläser/ Laudel (2010), S. 41 f.

³⁷³ Vgl. Friebertshäuser (1997), S. 372; Schirmer (2009), S. 186

³⁷⁴ Vgl. Mayer (2013), S. 37

³⁷⁵ Vgl. Hopf (1995), S. 177

erfasst wird als z.B. beim Einsatz von quantitativen Methoden.³⁷⁶ Durch die Nutzung eines Leitfadens werden die Daten strukturiert und vergleichbar gemacht.³⁷⁷ Darüber hinaus dient der Leitfaden als Orientierung, um den thematischen Rahmen abzustechen sowie alle relevanten Aspekte des Untersuchungsgegenstandes abzufragen und somit ganzheitlich zu erfassen.³⁷⁸ Dabei muss sich der Interviewer nicht an die Reihenfolge der a priori formulierten Fragen halten. Ebenso liegt es in seinem Ermessen, den Leitfaden während des jeweiligen Interviews spontan um weitere Fragen zu ergänzen. Dadurch soll die befragte Person zu detaillierten und ausführlicheren Antworten stimuliert werden. Dieses offene Vorgehen birgt aber auch das Risiko, dass der Interviewte mit seinen Ausführungen von der eigentlichen Frage abschweifen kann. Derartige Abschweifungen gilt es zu verhindern. Demzufolge steht der Interviewer vor der Herausforderung einerseits offen und flexibel zu sein, um mit gezieltem Nachfragen Informationen zu gewinnen, die mit den im Gesprächsleitfaden enthaltenen Fragen nicht erfasst werden. Andererseits muss darauf geachtet werden, Abschweifungen rechtzeitig zu unterbinden.³⁷⁹ Aus diesen Gründen gilt auch folgender Grundsatz bei der Erstellung eines Leitfadens: „*So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig.*“³⁸⁰

Die Gründe für den Einsatz des Leitfadeninterviews sind vielfältig und reichen von der Gewinnung des relevanten Datenmaterials über die Überprüfung von Hypothesen bis hin zur Generierung von Theorien. Um erkenntniserweiternde Informationen aus Interviews zu gewinnen, ist eine gewisse Expertise des Forschenden über das zu untersuchende Forschungsfeld eine notwendige Voraussetzung. Erst durch dieses Vorwissen kann der Forschende sinnvolle und thematisch relevante Fragen ableiten.³⁸¹ Die thematische Kompetenz des Wissenschaftlers ist nicht nur Voraussetzung für die Vorbereitung auf das Interview, sondern hat auch Einfluss auf den Befragten. Denn je kompetenter und besser vorbereitet der Interviewer wahrgenommen wird, umso eher sind Experten bereit, ihr Wissen preiszugeben.³⁸² Aber auch die methodische Kompetenz ist ein erfolgskritischer Faktor der Datenerhebung, da eine falsche Interviewführung zu verschiedenen Fehlern oder Verzerrungen führen kann. So provoziert bspw.

³⁷⁶ Vgl. Flick (2014), S. 194

³⁷⁷ Vgl. Mayer (2013), S. 37

³⁷⁸ Vgl. Schirmer (2009), S. 186

³⁷⁹ Vgl. Mayer (2013), S. 37 f.

³⁸⁰ Helfferich (2014), S. 560

³⁸¹ Vgl. Friebertshäuser (1997), S. 375 f.

³⁸² Vgl. Meuser/ Nagel (2009b), S. 52; Lamnek (2010), S. 657; Trinczek (2009), S. 234 f.

ein gezieltes Nachfragen in Form von Suggestivfragen eine gewisse Antwort und manipuliert damit das Ergebnis.³⁸³ Im Folgenden wird das Experteninterview vorgestellt, das oft bei Leitfadeninterviews zum Einsatz kommt.³⁸⁴

3.3 Das Experteninterview

Das Experteninterview gilt als spezielle Form des Leitfadeninterviews und stellt eine häufig eingesetzte Methode dar, um qualitative Daten zu erheben. Es wird als Verfahren verstanden, bei dem versucht wird, Expertenwissen von Personen, basierend auf ihren Erfahrungen, abzufragen.³⁸⁵ Das Experteninterview kann sowohl als eigenständige Methode als auch in einem Methodenmix – einer Triangulation – als komplementäres Verfahren eingesetzt werden.³⁸⁶ Das Ziel von leitfadengestützten Experteninterviews ist die Abfrage von exklusiven Wissensbeständen, um komplexe Phänomene und Konstrukte zu erklären. Da bei dieser Form des Interviews ein Leitfaden zum Einsatz kommt, weist das Experteninterview die für ein Leitfadeninterview typischen Merkmale wie bspw. die Mischung aus erzählgenerierender Offenheit und thematischer Strukturierung auf.³⁸⁷ Diese doppelte Ausrichtung des Experteninterviews wird oftmals mit dem Oxymoron der geschlossenen Offenheit beschrieben.³⁸⁸ Das Experteninterview stellt dieselben Anforderungen an den Interviewer wie das Leitfadeninterview. Dieser sollte einerseits ebenfalls fachkundig sein und sich inhaltlich mit dem Untersuchungsgegenstand auskennen. Andererseits sollte er methodisch qualifiziert sein, um einen kompetenten Eindruck zu vermitteln. Wird der Interviewer als inkompetent wahrgenommen, könnte sich das negativ auf die Offenheit und Auskunftsbereitschaft des Experten auswirken.³⁸⁹ Allerdings ist die Bezeichnung des Experteninterviews sehr unpräzise, da daraus nicht eindeutig hervorgeht, wer oder was ein Experte ist.³⁹⁰ Deshalb soll zunächst geklärt werden, was unter einem Experten zu verstehen ist.

³⁸³ Vgl. Friebertshäuser (1997), S. 376 f.

³⁸⁴ Vgl. Lamnek (2010), S. 658

³⁸⁵ Vgl. Meuser/ Nagel (2009a), S. 465 f.; Liebold/ Trinczek (2009), S. 32

³⁸⁶ Vgl. Flick (2014), S. 217 f.; Meuser/ Nagel (1997), S. 481; Meuser/ Nagel (2009a), S. 465

³⁸⁷ Vgl. Liebold/ Trinczek (2009), S. 35

³⁸⁸ Vgl. Liebold/ Trinczek (2009), S. 38

³⁸⁹ Vgl. Lamnek (2010), S. 657 f.

³⁹⁰ Vgl. Lamnek (2010), S. 655; Liebold/ Trinczek (2009), S. 32; Flick (2014), S. 214; Meuser/ Nagel (2009a), S. 466 f.

Die methodologische Eingrenzung des Expertenbegriffs zielt auf das Forschungsinteresse des Wissenschaftlers ab. Demnach wird eine Person aufgrund seiner Befragtenrolle zum Experten. Folglich verleiht der Forscher dem Befragten den Expertenstatus.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.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.“³⁹³ Dieser Wissensvorsprung kann sich bspw. auf Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation beziehen.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.³⁹⁵ Die qualitative Inhaltsanalyse wird in der Literatur nicht selten fälschlicherweise als Datenerhebungsverfahren bezeichnet, obwohl es sich um ein Datenanalyseverfahren handelt.³⁹⁶ Die Daten können sowohl aus eigenen Erhebungen (z.B. Transkripte qualitativer Interviews) oder aus bestehenden Quellen wie den Massenmedien (z.B. Zeitungsartikel) stammen.³⁹⁷ In der Literatur existieren zahlreiche Methoden zur Auswertung von qualitativen Daten. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) stellt dabei

³⁹¹ Vgl. Walter (1994), S. 271; Liebold/ Trinczek (2009), S. 34

³⁹² Vgl. Meuser/ Nagel (2009a), S. 466

³⁹³ Meuser/ Nagel (1997), S. 484

³⁹⁴ Vgl. Meuser/ Nagel (2009a), S. 470; Lamnek (2010), S. 656

³⁹⁵ Vgl. Mayring (1995), S. 209; Borchardt/ Göthlich (2009), S. 42

³⁹⁶ Vgl. Kuckartz (2016), S. 21 f.

³⁹⁷ Vgl. Schirmer (2009), S. 266; Kuckartz (2016), S. 22

ein häufig angewandtes Analyseverfahren dar.³⁹⁸ Mayring unterscheidet zwischen „drei Grundformen des Interpretierens“³⁹⁹: der zusammenfassenden, der explizierenden und der strukturierenden Inhaltsanalyse.⁴⁰⁰ Allerdings gibt es zahlreiche inhaltsanalytische Auswertungsverfahren, die sich nicht oder nur grob an Mayring orientieren. So nimmt auch Kuckartz (2016) eine Dreiteilung für die Formen der qualitativen Inhaltsanalyse vor: die inhaltlich strukturierende, die evaluative und die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse. Insbesondere die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse stellt ein in der Praxis sehr häufig angewandtes Verfahren dar.⁴⁰¹

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein interpretatives Analyseverfahren, da der Datenauswertungs- und Codierungsprozess an die individuelle Verstehens- und Interpretationskompetenz des Forschers gekoppelt ist.⁴⁰² Codieren bedeutet in diesem Kontext „(...) die Zuordnung von Kategorien zu Textstellen, bzw. allgemeiner gesprochen zu Teilen des Untersuchungsmaterials (...)“⁴⁰³. Das zentrale Merkmal der qualitativen Inhaltsanalyse sind die Kategorien bzw. das Kategoriensystem.⁴⁰⁴ Durch die kategoriengeleitete Vorgehensweise wird die Intersubjektivität der Analyse erhöht. Deshalb muss bei der qualitativen Inhaltsanalyse ein besonderer Fokus auf die Kategorienbildung gelegt werden.⁴⁰⁵ 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.⁴⁰⁶ 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

³⁹⁸ Vgl. Kruse (2015), S. 398; Kuckartz (2016), S. 26

³⁹⁹ Mayring (2010), S. 64

⁴⁰⁰ Vgl. Mayring (2010), S. 64 f.; Allerdings haben diese drei Grundformen jeweils Untergruppen, so dass faktisch zwischen acht Varianten der Inhaltsanalyse differenziert wird. Vgl. Mayring (2010), S. 66

⁴⁰¹ Vgl. Kuckartz (2016), S. 48

⁴⁰² Vgl. Kuckartz (2016), S. 26 f.

⁴⁰³ Kuckartz (2016), S. 44

⁴⁰⁴ Vgl. Kuckartz (2016), S. 26

⁴⁰⁵ Vgl. Mayring (2014), S. 40

⁴⁰⁶ Vgl. Kuckartz (2016), S. 40

auch als „*A-priori-Kategorienbildung*“⁴⁰⁷ bezeichnet. Beim induktiven Ansatz dagegen werden die Kategorien aus den Daten abgeleitet. Bei dieser Vorgehensweise wird zudem von beobachteten Einzelfällen auf das Allgemeine geschlossen. Im Gegensatz dazu basiert die deduktive Vorgehensweise auf einer vorhandenen Theorie, sodass vom Allgemeinen auf das Spezifische geschlossen wird.⁴⁰⁸

Für den Zweck der vorliegenden Arbeit wird die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) angewandt. Der Grund hierfür liegt in einer breiter angelegten Kategorienbildung. Denn während das Vorgehen nach Mayring sehr theoriegeleitet ist, betont Kuckartz (2016) die zusätzliche Relevanz der Kategorienbildung am Material.⁴⁰⁹ Dies ist vor allem deshalb ein Vorteil, da durch dieses Vorgehen ermöglicht wird, Datenmaterial verschiedenen Kategorien, die im Rahmen der deduktiven Kategorienbildung (noch) nicht entwickelt wurden, zuzuordnen.

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

⁴⁰⁷ Kuckartz (2016), S. 64

⁴⁰⁸ Vgl. Elo/ Kyngäs (2008), S. 109; Ramsenthaler (2013), S. 25; Kuckartz (2016), S. 63 f.

⁴⁰⁹ Vgl. Schreier (2014), S. 2

⁴¹⁰ Vgl. Kuckartz (2016), S. 100 ff.

ategorien zugeordnet. 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.
- (5) *Induktives Bestimmen von Subkategorien:* In dieser Phase werden die noch allgemein gehaltenen Hauptkategorien mit Hilfe induktiv bestimmter Subkategorien ausdifferenziert. Dies geschieht, indem alle codierten Textstellen einer Kategorie zusammengetragen und anschließend induktiv (d.h. am Material) in potenzielle Subkategorien untergliedert werden. Abschließend werden diese strukturiert und systematisiert sowie mit Hilfe von Subkategoriendefinitionen und konkreten Beispielen voneinander abgegrenzt.
- (6) *Codieren des Gesamtmaterials mit den ausdifferenzierten Kategorien:* In diesem zweiten Codierprozess werden die Subkategorien den codierten Textabschnitten der Hauptkategorien zugeordnet. Hierfür wird das gesamte Datenmaterial erneut gelesen und geprüft.
- (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 „*Kategorienbasierte 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.

⁴¹¹ Kuckartz (2016), S. 118; Für die weiteren Analyseformen siehe Kuckartz (2016), S. 118 ff.

3.5 Qualitätsansprüche an die qualitative Sozialforschung

In der empirischen Sozialforschung existieren Gütekriterien, die zur Gewährleistung der Qualität von Forschungsergebnissen dienen. Jedoch besteht in der wissenschaftlichen Literatur ein ständiger Diskurs über die Notwendigkeit von Gütekriterien und die damit verbundene Qualitätssicherung in der qualitativen Sozialforschung. Während einige Wissenschaftler die sich in der quantitativen Forschung bewährten Hauptgütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität auch auf die qualitative Sozialforschung übertragen, lehnen andere Wissenschaftler solche Gütekriterien für die qualitative Forschung ab. Eine dritte Gruppe dagegen konkretisiert diese quantitativen Gütekriterien für qualitative Studien bzw. definiert sie neu.⁴¹² Heute besteht in der Wissenschaft überwiegend Konsens darüber, dass sowohl die Ablehnung der Gütekriterien als auch die unveränderte Übertragbarkeit der klassischen, quantitativen Gütekriterien auf die qualitative Sozialforschung als unzureichend gilt. Stattdessen findet der dritte Ansatz – die Re- bzw. Neuformulierung von Gütekriterien – zunehmend Befürwortung.⁴¹³ Mayring (2002) schlägt folgende sechs Gütekriterien für die qualitative Sozialforschung vor⁴¹⁴:

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.⁴¹⁵

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* (...)“⁴¹⁶. Durch die-

⁴¹² Vgl. Steinke (2012), S. 319 ff.; Kuckartz (2016), S. 202

⁴¹³ Vgl. Kruse (2015), S. 54 f.; Lamnek (2010), S. 131

⁴¹⁴ Vgl. Mayring (2002), S. 144 ff.

⁴¹⁵ Vgl. Kruse (2015), S. 55; Steinke (2012), S. 324

⁴¹⁶ Mayring (2002), S. 145

sen Schritt werden sowohl die Nachvollziehbarkeit für einzelne Interpretationsentscheidungen als auch die Verhinderung der häufig vorgeworfenen Willkür und Beliebigkeit des Interpretationsvorgangs gewährleistet.

Regelgeleitetheit. Regelgeleitet bedeutet, dass der Analyseprozess intersubjektiv nachvollziehbaren Verhaltensregeln folgt. Dadurch wird ein systematisches Vorgehen sichergestellt. Mit der Beschreibung der jeweiligen Regeln soll Dritten ermöglicht werden, genau nachvollziehen zu können, wie die Ergebnisse zustande kommen.⁴¹⁷ Da es sich bei der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse um ein regelgeleitetes Verfahren handelt, ist es umso wichtiger, den Analyseprozess genau und transparent darzustellen. Hierfür ist insbesondere die Beschreibung der Entwicklung des Kategoriensystems als Gesamtheit aller Kategorien sowie die Formulierung der Kategoriendefinition von besonderer Bedeutung.

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

⁴¹⁷ Vgl. Gläser/ Laudel (2010), S. 31 f.; Mayring (2002), S. 145 f.

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.

Neben Mayring gibt es noch weitere Wissenschaftler, die Gütekriterien für die qualitative Sozialforschung aufstellen. Steinke (2012) verfolgt dabei einen alternativen, aber ähnlichen Ansatz, indem sie verschiedene Kriterien als Orientierungspunkte für die qualitative Forschung formuliert.⁴¹⁹ Eines dieser Kernkriterien stellt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit dar. Diese hat eine große Schnittmenge mit Mayrings ersten drei Punkten Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung und Regelgeleitetheit. Diese sind zwar anders benannt, haben aber ebenfalls die intersubjektive Nachvollziehbarkeit als Ziel.

3.6 Methodisches Vorgehen

3.6.1 Leitfadententwicklung

Das Motiv für den Einsatz von qualitativen Interviews wird oftmals mit dem Ziel begründet, „(...) *Situationsdeutungen in offener Form zu erfragen, Fragen nach Handlungsmotiven zu stellen, Alltagstheorien und Selbstinterpretationen zu erheben, Fragen zu Zweck-Mittel-Vorstellungen zu stellen* (...)“⁴²⁰. Das Leitfadeninterview ist somit durch seine offene und halbstandardisierte Form ein geeignetes Verfahren der Datenerhebung, um verschiedene Denk-, Handlungs- und Entscheidungsmuster von Individuen zu ergründen und somit das Alltagswissen von Personen zu erheben. Dadurch kann die Sichtweise des jeweiligen Befragten besser ermittelt werden, um komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge erfassen und verstehen zu können.⁴²¹

Der in dieser Arbeit für die Datenerhebung verwendete Fragebogen wurde entlang der deduktiv erschlossenen Kategorien gestaltet und beinhaltet die vier Effectuation-Prinzipien⁴²². Zu jedem der einzelnen Prinzipien werden mehrere Fragen gestellt, um effektuale Handlungs- und Entscheidungsmuster aufzudecken. Die Fragen sind so formuliert, dass deren Beantwortung Aufschluss über die (Nicht-)Anwendung des jeweiligen Prinzips gibt. Anhand der jeweiligen Antworten lassen sich Erkenntnisse bzgl.

⁴¹⁹ Vgl. Steinke (2012), S. 323 ff.

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

Die Rekrutierung der Interviewpartner – in diesem Fall gescheiterte Startup-Gründer – stellte ein kompliziertes Unterfangen und eine große Herausforderung dar. Die erste Suche erfolgte über das Internet. Diese war jedoch problematisch, da sowohl die Identifikation von als auch die Kontaktaufnahme zu gescheiterten Gründern schwierig ist. Der Grund hierfür liegt in der mangelnden Verfügbarkeit der Daten und Informationen, die im Internet zur Verfügung stehen. Der zweite Zugang erfolgte über die Eventreihe der sogenannten *Fuckup Nights*. Diese haben ihren Ursprung im Jahre 2012 in Mexiko. Sie finden mittlerweile regelmäßig in über 300 Städten in 80 Ländern statt. Auf diesen Veranstaltungen treten durchschnittlich drei oder vier Entrepreneur auf, die offen vor einem Publikum über ihre Erfahrungen mit dem Scheitern sprechen.⁴²³ Bei diesen gescheiterten Entrepreneur besteht von vornherein eine größere Bereitschaft als Interviewpartner zum Thema Scheitern zu fungieren, da sie ohnehin ihre Erfahrungen offen mit einer allgemeinen Zuhörerschaft teilen und somit eine positive Einstellung zu diesem Thema haben. Die *Fuckup Nights* stellen daher eine vermeintlich geeignete Plattform dar, um offene und auskunftsbereite Interviewpartner zu finden. Obwohl diese Möglichkeit der Kontaktaufnahme zunächst sehr vielversprechend erscheint, hat sich die konkrete Gewinnung von Interviewpartnern doch als schwierig erwiesen. Es konnten über die *Fuckup Nights* nicht so viele Interviewpartner wie erhofft gewonnen werden. Dies liegt einerseits daran, dass bei diesen Veranstaltungen häufig auch Personen auftreten, die z.B. nur kurz vor dem Scheitern standen und somit faktisch (noch) nicht gescheitert sind. Andererseits sind viele der Speaker im Angestelltenverhältnis oder im Privatleben gescheitert und somit ungeeignet, da sie nicht unter den Scheiterbegriff dieser Arbeit fallen. So konnten schließlich über einen dritten Zugang, das persönliche Netzwerk des Autors dieser Arbeit, weitere Interviewpartner identifiziert und befragt werden.

⁴²³ Vgl. Fuckup Nights (2018)

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Anzahl an potenziellen, identifizierbaren Interviewpartnern klein ist. Des Weiteren war die Bereitschaft für ein Interview ebenfalls sehr gering, sodass von der ohnehin geringen Anzahl an möglichen Interviewpartnern viele ein Interview ablehnten bzw. auf mehrfache An- und Nachfragen nicht reagierten. Viele begründeten ihre Absage damit, dass sie das Scheitern noch nicht vollständig verarbeitet hätten. Andere wiederum wollten nicht darüber sprechen, weil für sie das Scheitern mit Schamgefühlen und der unternehmerische Misserfolg mit persönlichem Versagen verbunden ist. Ein weiterer Ablehnungsgrund war die fehlende Zeit seitens der potenziellen Interviewpartner. Darüber hinaus existierte noch die Gruppe potenzieller Interviewpartner, die trotz anfänglicher Zusage dennoch kurzfristig absagte. Auch hier gaben die in Frage kommenden Gründer nach mehreren Versuchen der Kontaktaufnahme keine Rückmeldung. Daran lässt sich u.a. erkennen, wie schwierig für Betroffene der Umgang mit Scheitern in Deutschland ist. Dies liegt möglicherweise auch an der mangelnden Fehler- und Scheiterkultur hierzulande, die empirischen Studien zufolge Gründungen bzw. Innovationen bremst und somit auch makroökonomischen Entwicklungen im Wege steht.⁴²⁴

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

Die Interviews wurden sowohl telefonisch als auch persönlich geführt und mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Die interviewten Gründer wurden zu Beginn des Gesprächs über die Tonaufnahme informiert und erklärten sich mit diesem Vorgehen einverstanden. Zudem wurden sie darüber informiert, dass ihre Daten und Antworten anonymisiert und zum Zwecke dieser Arbeit verwendet werden. Auch hier willigte jeder

⁴²⁴ Vgl. HHL (2016), S. 21

⁴²⁵ Alle Interviews wurden im Zeitraum von Januar 2019 bis Mai 2019 durchgeführt.

Interviewpartner ein. Für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden verwendet, der um eigene spontane Nachfragen ergänzt wurde.

Die Grundlage für die Leitfadeneentwicklung und die qualitative Inhaltsanalyse war die Orientierung an validierten Items, die bereits in der jüngeren Entrepreneurship-Forschung zur Messung des Effectuation-Ansatzes bzw. der einzelnen Prinzipien angewandt wurden.⁴²⁶ Die gut fundierte Theorie des Effectuation-Ansatzes ermöglicht somit eine deduktive Vorgehensweise. Daher konnten die Kategorien zunächst theoriegeleitet und somit vorab generiert werden. Die entsprechende Kategoriendefinition inklusive des Kategoriensystems, zur Gewährleistung der Intersubjektivität der anschließenden Ergebnisse, ist im Anhang (Anhang 2) zu finden. Die Auswertung der Interviews folgt den oben beschriebenen Schritten der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016). Hierfür werden auch Zitate⁴²⁷ der jeweiligen Interviewpartner herangezogen. Dieses für die qualitative Inhaltsanalyse gebräuchliche Vorgehen dient der Fundierung der gewonnenen Erkenntnisse. Durch die vollständige und detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise mit Hilfe der Kategoriendefinition wird der Anspruch der Qualitätssicherung im Rahmen dieser Arbeit gewährleistet.

⁴²⁶ Hierfür dienten insbesondere die Arbeiten von Brettel et al. (2012) und Chandler et al. (2011) als Orientierungsgrundlage.

⁴²⁷ Im Rahmen des Auswertungsprozesses wurden die aufgenommenen Tondateien transkribiert. Diese Transkripte liegen, aufgrund der Anonymitätswahrung der befragten Personen, nicht vor, sondern dienen lediglich der Unterstützung des Forschenden während des gesamten Auswertungsprozesses. Die Zitate aus dem folgenden Analysekapitel beziehen sich somit nicht auf die Transkripte, sondern auf die beigefügten Tondateien. Um die genaue Stelle bzw. den genauen Auffindungsort der Zitate zu bestimmen, wurden in den Fußnoten entsprechende Vermerke gemacht. Infolgedessen beziehen sich diese Vermerke auf die Interviewbezeichnung (z.B. Interview mit Startup A) sowie auf die Zeitangabe in Minuten (z.B. 12:34 min). Für die im Analyseteil verwendeten Zitate wurden verschiedene Transkriptionsregeln (vgl. Kuckartz (2016), S. 167 f.) zugrunde gelegt. Die Interviews wurden wörtlich (und nicht zusammenfassend) transkribiert und nur marginal verändert, da eine sprachliche Glättung der jeweiligen Interviews bzw. Transkripte (im Hinblick auf den Ausdruck, die Grammatik und den Satzbau) stattfand.

4. Analyse gescheiterter Startups unter Berücksichtigung des Effectuation-Ansatzes

Die Analyse der einzelnen Experteninterviews wird anhand folgender Struktur durchgeführt: Zunächst wird jeweils das zu analysierende Startup vorgestellt. Primär geht es hierbei um die Darstellung der Geschäftsidee bzw. des Geschäftsmodells. Anschließend wird das unternehmerische Entscheidungsverhalten der Entrepreneurure im Hinblick auf den Effectuation-Ansatz analysiert. Es wird untersucht, ob und in welchem Ausmaß effektuale Denk- und Entscheidungsmuster während der Gründungsphase und des Bestehens des Startups vorhanden waren. Im weiteren Verlauf der Analyse werden zuerst die jeweiligen Scheiterursachen vorgestellt und anschließend in Verbindung zur unternehmerischen Vorgehensweise gesetzt, um das Scheitern zu erklären. Abschließend werden die Auswirkungen, die das Scheitern auf die Gründer hatte, dargestellt. Insbesondere zwischen den Lernerfolgen⁴²⁸, die zu den positiven Ergebnissen des Scheiterns gehören, und den verschiedenen unternehmerischen Ansätzen lässt sich oftmals ein Zusammenhang erkennen. Dadurch können Aussagen über die Veränderung der Einstellung der Gründer zum unternehmerischen Entscheidungsverhalten sowie über die Reduzierung der Scheiterwahrscheinlichkeit getroffen werden. Denn die verschiedenen Learnings beinhalten Aspekte, die das Scheitern des Startups beeinflussten bzw. Erfolgsfaktoren zukünftiger Gründungen darstellen. Somit können sich die Lernerfahrungen sowohl auf die gescheiterte Gründung als auch auf zukünftige Gründungsvorhaben beziehen.

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-

⁴²⁸ An einigen Stellen der Arbeit wird zwischen beruflichen und persönlichen Learnings differenziert. Unter beruflichen Learnings sind berufsbezogene bzw. -relevante Lernerfolge zu verstehen (bspw. ein besseres Verständnis für Geschäftsmodelle). Persönliche Learnings beziehen sich primär auf den privaten Bereich (bspw. eine größere Wertschätzung der Zeit für Familie oder Freunde). Andere Learnings wiederum beinhalten beide Aspekte (bspw. Frustrationstoleranz) und können sowohl im privaten als auch im beruflichen Alltag von Nutzen sein und infolgedessen beiden Bereichen zugeordnet werden.

⁴²⁹ Als Basis für die einzelnen Analysen dienen ausschließlich die Interviews mit den jeweiligen Gründern (Startup A – Interview Startup A; Startup B – Interview Startup B; usw.). Diese werden aber nicht explizit als Quelle in den Fußnoten angegeben. Lediglich bei direkten Zitaten wird der genaue Auffindungsort inklusive dem Zeitpunkt der Aussage, bspw. Interview Startup A (12:34 min), als Quelle genannt.

weise, die Fehlerursachen sowie die Lerneffekte hilfreich gewesen. Eine solche Triangulation konnte im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht durchgeführt werden. Dies ist auf die geringe Verfügbarkeit an Daten zu den gescheiterten Startups zurückzuführen. Es existieren im Internet lediglich unzureichende Informationen zu den jeweiligen Startups. Dies liegt vor allem daran, dass online aufgrund des Marktaustritts keine Informationen (z.B. Homepages) existieren. Weitere Personen, die auskunftsfähig gewesen wären (bspw. Mitgründer, Investoren oder Mitarbeiter), waren aus den bereits beschriebenen Gründen der schwierigen Zugänglichkeit nicht zu identifizieren bzw. nicht bereit, ein Interview zu führen. Mangels der Anwendbarkeit einer Triangulation konnte in der Arbeit systematischen Messfehlern und Verzerrungen wie bspw. dem Informant Bias nicht vollständig entgegengewirkt werden. Dieser besagt, dass das Ergebnis einer Messung subjektiven Einschätzungen des Informanten – in diesem Fall der interviewten Experten – unterliegt und von unterschiedlichen Rollen (Funktionen und Hierarchien) im Unternehmen und damit Wissensbeständen der befragten Personen abhängt.⁴³⁰

⁴³⁰ Vgl. Ernst/ Teichert (1998), S. 723 ff.; Hurrell/Kieser (2005), S. 589 f.

4.1 Startup A

Das Startup A wurde zum Jahresende 2013 gegründet. Der Markteintritt erfolgte Anfang 2015. Aufgrund von finanziellen Zielen, die nicht erreicht wurden, verkauften die Gründer die Marke und die Assets der Gesellschaft im Herbst 2017. Das Startup produzierte eine innovative Limonade. Die ernährungswissenschaftlich fundierte Rezeptur der Limonade hatte positive Effekte auf den Körper. So verzichteten die Gründer auf einige typische Inhaltsstoffe (wie z.B. auf schnellverdaulichen Zucker oder künstliche Süßstoffe) und fügten neue, gesunde hinzu (z.B. Grüntee-Extrakt), um den Energiehaushalt bzw. Blutzuckerspiegel der Konsumenten im Gleichgewicht zu halten.

Vorgehensweise

Das Startup A ist im Hinblick auf das Bird-in-hand-Prinzip⁴³¹ 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.“⁴³²

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

⁴³¹ Die einzelnen Effectuation-Prinzipien sind dem Effectuation-Ansatz zugeordnet. So wird typischerweise lediglich effektuales Vorgehen (und nicht das kausale) mit den jeweiligen Prinzipien beschrieben. Allerdings werden im Rahmen dieses Analysekapitels für ein besseres Verständnis und eine bessere Übersichtlichkeit die Prinzipien auch als Untersuchungskriterien bzw. Bewertungsgrundlage herangezogen. Demnach kann die Nennung eines Effectuation-Prinzips entweder ein effektuales Vorgehen beschreiben oder aber erst einmal allgemein aufzeigen, welches „Abgrenzungskriterium“ (siehe hierfür Tabelle 2) nachfolgend im Hinblick auf das unternehmerische Verhalten untersucht wird.

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.“⁴³³

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 Investitionsentscheidungen war es schon immer die Überlegung, welche Umsätze und welchen Gewinn diese Investition erzielen kann.“⁴³⁴

Als Beispiel hierfür nennt der Gründer das Etikettdesign. Eine Investition, die rückblickend betrachtet sehr teuer und in ihrer Höhe unnötig war. Die Gründer sahen das Etikettdesign als zentralen Erfolgsfaktor an. Aus diesem Grund beauftragten sie eine renommierte Marketingagentur. Für den Gründer war das Ergebnis allerdings nicht zufriedenstellend, weshalb er die Investition im Nachhinein als nicht sinnvoll bewertet. Er würde retrospektiv eine andere Agentur beauftragen bzw. eine alternative Möglichkeit suchen, um das passende Etikett zu entwickeln. Auch wenn die Investition für das Etikettdesign finanziell tragbar war, gab dennoch der daraus erhoffte Nutzen bzw. Gewinn den ausschlaggebenden Impuls für diese Investitionsentscheidung.

Das Crazy-quilt-Prinzip beschreibt die hohe Relevanz von Partnerschaften und die damit verbundene Unsicherheitsreduzierung. Jedoch besteht in der Effectuation-Literatur noch kein eindeutiger Konsens darüber, was genau unter einer effektualen Partnerschaft zu verstehen ist. Auch in der Praxis ist die Definition mit Schwierigkeiten verbunden, da die praktische Wirklichkeit nicht immer der idealtypischen theoretischen Abgrenzung entspricht und so eine eindeutige Zuordnung im späteren Teil der Arbeit erschweren würde. Deshalb wird für den Zweck dieser Arbeit eine eigene Arbeitsdefinition⁴³⁵ von effektualen Partnerschaften bzw. Commitments vorgenommen: Durch

⁴³³ Interview Startup A (13:35 min)

⁴³⁴ Interview Startup A (17:00 min)

⁴³⁵ Die Problematik der Bestimmung effektualer Partnerschaften wurde erst im Zuge der Datenauswertung ersichtlich. Aus diesem Grund erfolgt erst an dieser Stelle eine genauere Arbeitsdefinition, findet jedoch gleichermaßen Anwendung für alle in dieser Arbeit analysierten Startups.

das Crazy-quilt-Prinzip wird mit Hilfe von effektualen Partnerschaften die Unsicherheit für das Startup reduziert. Dies geschieht über (1) die Beteiligung am Risiko (bzw. auch am Erfolg) des Startups, (2) die Erweiterung von materiellen und immateriellen Ressourcen des Startups sowie (3) die (strategische) Mitgestaltung des Startups. Somit stellt das Crazy-quilt-Prinzip im Rahmen dieser Arbeit ein mehrdimensionales Konstrukt dar, welches aus drei Subdimensionen besteht.⁴³⁶ Der erste Punkt bezieht sich auf die Partner, die sich im Rahmen einer Kooperation mit dem Startup dazu verpflichten, Risiken zu übernehmen. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit des Startups mit einem Einzelhändler, der das Produkt des Startups in sein Sortiment aufnimmt und an die Endkunden weitervertriebt. Dadurch liegt ein Teil des Risikos beim Einzelhändler. Zugleich erleichtert die Produktlistung die Steigerung der Marktnachfrage und der Markenbekanntheit des Startups. Darüber hinaus erweitern effektuale Partnerschaften die verfügbaren Ressourcen eines Startups. Dabei kann es sich sowohl um materielle Ressourcen als auch um immaterielle Ressourcen wie bspw. die Erfahrung, das Know-how oder das Netzwerk handeln. Der Punkt der (strategischen) Mitgestaltung bezieht sich auf die Partizipation an unternehmerischen Aktivitäten und Entscheidungsprozessen des Startups, um gemeinsam Ziele zu definieren und diese zu verfolgen. Effektuale Beziehungen zeichnen sich also durch die aktive Beteiligung des Partners aus, der auch in strategische Entscheidungen des Startups involviert ist. Diese Auffassung wird auch von McKelvie et al. (2019) vertreten, die eine Entwicklung der effektualen Partnerschaft hin zur „*co-creation*“⁴³⁷ feststellen, bei der Neues gemeinsam geschaffen wird.⁴³⁸ Infolgedessen werden im Rahmen dieser Arbeit derartige Beziehungen mit effektualen Partnern als transformational bezeichnet. Im Gegensatz dazu charakterisieren sich kausale Partnerschaften durch eine transaktionale Beziehung. Sie sind primär durch die eigenen geschäftlichen Interessen motiviert, da sie zweckdienlich sind bzw. die eigene Zielerreichung priorisieren.⁴³⁹ Die aktive Mitgestaltung des Startups sowie die damit verbundene Reduktion von Unsicherheiten sind für die Kooperation nicht ausschlaggebend. Nach der Festlegung der Kriterien zur Bestimmung des Crazy-quilt-Prinzips werden die Partnerschaften der neun gescheiterten Startups im Hinblick auf diese drei Kriterien untersucht.

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

⁴³⁹ Eine Zweckdienlichkeit kann auch bei effektualen Partnerschaften vorliegen. Jedoch geht es bei effektualen Partnerschaften primär um die Unterstützung des Startups mit Hilfe der drei erläuterten Kriterien.

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

Diese Aktivitäten zur Senkung der Unsicherheit folgen einem kausalen Muster, da viele Planungs- und Analysemethoden, die dem klassischen Vorgehen der Managementtheorie entsprechen, zur Anwendung kamen. Aus diesen Gründen sind hier sowohl kausale als auch effektuale Denk- und Entscheidungsmuster zu erkennen.

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)

Gründer betont die Offenheit gegenüber sich verändernden Rahmenbedingungen. So reflektierte das Team die unerwarteten Ereignisse zuerst und versuchte sich dann an diese Veränderungen anzupassen. Die Gründer betrachteten aufkommende Überraschungen – die in den meisten Fällen als negativ wahrgenommen wurden – als einen natürlichen Teil des Gründungsprozesses und weniger als ein Problem. Aufgrund dieser Einstellung gegenüber unvorhersehbaren Ereignissen, versuchten die Gründer nicht, solche Entwicklungen ex ante zu identifizieren, sondern schnell auf die jeweilige Situation zu reagieren. Allerdings wurden im Hinblick auf die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft Aussagen getroffen, die im Widerspruch zu den entsprechenden Handlungen stehen. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass der Gründer die fehlende Flexibilität und Veränderungsbereitschaft des Gründerteams als wesentlichen Faktor für das Scheitern verantwortlich macht. Dadurch wird eine nicht-effektuale Vorgehensweise bzw. die Nichtanwendung des Lemonade-Prinzips impliziert. Die vom Gründer erwähnte Flexibilität und Anpassungsbereitschaft bezog sich somit auf unwesentliche Veränderungen und Überraschungen. So wurde, z.B. aufgrund der durch die Gründer analysierten Marktnachfrage, das Produkt marginal verändert, indem auf eine vegane Rezeptur umgestellt wurde. Jedoch blieben große Veränderungen wie bspw. eine Änderung des Geschäftsmodells oder des Produktes aus. Dies hängt zum einen stark mit der eingangs erläuterten Zielorientierung zusammen. Zum anderen war die Einstellung gegenüber und somit die Bereitschaft für Veränderungen innerhalb des Gründerteams unterschiedlich stark ausgeprägt.

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.“⁴⁴³

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.“⁴⁴⁴

Der Gründer spricht hier zwei Punkte an, die es im Rahmen der Auswertung zu beachten gilt. Erstens scheiterte Startup A aufgrund von finanziellen Problemen. Dies entspricht den aktuellen Erkenntnissen der Scheiterforschung, in der finanzielle Probleme ebenfalls eine häufige Scheiterursache darstellen (siehe hierfür Kapitel 2.4.1.2). Zweitens können finanzielle Probleme sowohl die Ursache als auch die Folge weiterer Scheitergründe sein. In diesem Fall trifft Letzteres zu, da anfangs eine ausreichende Kapitalausstattung vorhanden war. Die finanziellen Probleme entstanden vielmehr aufgrund der unzureichenden Umsatzgenerierung, die wiederum durch eine geringe Marktnachfrage hervorgerufen wurde. Die hier aufgezeigten Probleme sind jedoch hauptsächlich auf die Produktprobleme zurückzuführen.

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

„Ein anderes Getränk. (...) Und eine höhere Bereitschaft, Veränderungen im Geschäftskonzept vorzunehmen.“⁴⁴⁵

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 Gründerteam 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 effektuales 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 Vertriebswegen.“⁴⁴⁶

Die vom Gründer angesprochenen iterativen und schnellen Lernprozesse entsprechen der Lean-Startup-Methode, deren drei zentrale Bestandteile das Testen, Lernen und Anpassen darstellen. Hierbei existieren große Schnittmengen zum Effectuation-Ansatz. Denn dieser besagt ebenfalls, dass vorläufige Ziele dynamisch angepasst und verändert werden. Deshalb weist der vom Gründer beschriebene trial-and-error-Prozess zur Verhinderung des Scheiterns eine starke Verbindung zum Effectuation-Ansatz auf.

Auswirkungen des Scheiterns

Die Scheitererfahrung⁴⁴⁷ hatte 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.“⁴⁴⁸

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.“⁴⁴⁹

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.“⁴⁵⁰

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 Gründungsideen auseinandergesetzt. Dann habe ich mich für eine Unternehmensgründung, aufgrund der guten Mitgründer, entschieden.“⁴⁵¹

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.“⁴⁵²

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

Das Startup A kennzeichnet sich durch eine überwiegend kausale Vorgehensweise. Die Gründer gingen ziel- und nicht mittelorientiert vor. Obwohl sie Teile ihrer effektualen Ressourcen nutzen konnten, stellten diese nicht den Ausgangspunkt der Gründung dar. Stattdessen orientierten sie sich an vorab festgelegten Zielen. Darüber hinaus stand bei verschiedenen Investitionsentscheidungen die Gewinnerzielung über der Verlustbegrenzung. Trotzdem wurden die Kosten und Verlustrisiken nie ganz ignoriert. Die Gründer konnten mit Hilfe von Partnerschaften Unsicherheiten reduzieren. Allerdings wurden ergänzend auch Markt- und Wettbewerbsanalysen durchgeführt, weshalb hier sowohl effektuale als auch kausale Elemente festzustellen sind. In Bezug auf das Lemonade-Prinzip zeigt sich, dass sich die angegebene Einstellung der Offenheit für Veränderungen und die Flexibilität kaum bzw. nur auf kleine, wenig relevante Ereignisse bezog. Faktisch war das Startup A nicht flexibel oder veränderungsbereit.

Es gibt vier Gründe, warum Startup A scheiterte: Das Produkt, die fehlende Veränderungsbereitschaft, eine zu kleine Zielgruppe sowie eine geringe Umsatzgenerierung, die finanzielle Probleme zur Folge hatte. Jedoch gelten die beiden erstgenannten Faktoren als die Hauptscheiterursachen. Finanzielle Probleme entstanden, da die gewünschten Umsätze nicht erzielt wurden. Dies ist vor allem auf die kleine Zielgruppe zurückzuführen. Diese wiederum ist auf das Produkt zurückzuführen, das eben nicht den Bedürfnissen des Massenmarktes entsprach. Somit sind die kleine Zielgruppe und die finanziellen Probleme Folgeerscheinungen des entwickelten Produktes. Die zweite Hauptscheiterursache ist die fehlende Offenheit für Veränderung und mangelnde Flexibilität. Durch eine größere Flexibilität hätten die Gründer in der frühen Phase des Gründungsprozesses ein neues bzw. anderes Produkt entwickeln können, das erfolgsversprechender gewesen wäre. Da dieses Vorgehen dem Effectuation-Ansatz entspricht, kann an dieser Stelle davon ausgegangen werden, dass eine effektualere Vorgehensweise die Scheiterwahrscheinlichkeit von Startup A reduziert hätte.

Das Scheitern hatte für den Gründer positive und negative Folgen. Positive Aspekte sind die Erweiterung des Netzwerks, der emotionale Reifeprozess und die realistischere Erwartungshaltung gegenüber einer neuen Gründung. Darüber hinaus hat der Gründer sein fachliches Wissen und seine Expertise erweitern können. Als negativ betrachtet er die emotionale und psychische Belastung sowie den beruflichen Reputationsverlust.

4.2 Startup B

Das Startup B wurde im Jahre 2014 von fünf Personen gegründet. Die Idee bestand darin, dass Kunden Lebensmittel online bestellen können und diese nach Hause geliefert bekommen. Dafür hat das Startup kein eigenes Lagerhaus und auch keinen eigenen Supermarkt betrieben, sondern das Sortiment von verschiedenen bekannten Supermärkten digital bereitgestellt. Die Kunden konnten zwischen verschiedenen Supermärkten auswählen und die jeweiligen Produkte online beim Startup bestellen. Die Besonderheiten bzw. die Unique Selling Propositions (USP) des Lebensmittel-Lieferdienstes lagen in der schnellen Lieferung (zwei Stunden nach Abschluss der Bestellung), im kurzen Lieferzeitraum (einstündige Lieferslots, d.h. die Kunden erhalten die Bestellung innerhalb eines einstündigen Lieferzeitraums), in der großen Angebotsvielfalt (Kunden konnten aus dem Sortiment verschiedener Supermärkte auswählen) sowie in der Tatsache, dass das Geschäftsmodell relativ schlank gehalten werden konnte (bspw. kein eigenes Lagerhaus).

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 geguckt, was wir dafür brauchen.“⁴⁵³

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 Geschäftsidee 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 Geschäftsidee.“⁴⁵⁵

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

Des Weiteren ist anzumerken, dass das Startup nicht nach dem Affordable-loss-Prinzip vorging. Die Gründer konnten sich beim Thema Fundraising auf einen starken Inkubator 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. Insgesamt 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.“⁴⁵⁷

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 gescheitert. Aber vielleicht war es trotzdem ein Problem, dass man so viele Ressourcen hatte und man diese nicht effizient genug eingesetzt hat.“⁴⁵⁸

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.“⁴⁵⁹

Dieser Umstand ist vor allem auf die klare Zielorientierung zurückzuführen. Die Ziele (z.B. im Hinblick auf die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell) waren von Beginn an sehr klar und präzise definiert. In dieser Hinsicht benötigten die Gründer keine strategische, sondern eher operative Unterstützung vom Kooperationspartner. Wie der Effectuation-Prozess illustriert, setzen Partnerschaften zwei Iterationen in Gang: Einerseits werden neue Mittel und Ressourcen gewonnen. Hierbei wird die wechselseitige Beeinflussung der verschiedenen Prinzipien des Effectuation-Ansatzes (in diesem Fall Bird-in-hand-Prinzip und Crazy-quilt-Prinzip) noch einmal verdeutlicht. Andererseits werden durch die strategische Einbindung der Kooperationspartner die Unternehmensziele neu definiert und konkretisiert. Durch die eingegangene Kooperation kann-

⁴⁵⁷ Interview Startup B (36:38 min)

⁴⁵⁸ Interview Startup B (32:50 min)

⁴⁵⁹ Interview Startup B (43:07 min)

ten Marktrisiken und -unsicherheiten kaum reduziert werden, da sich der Partner strategisch zurückhielt, keine große Beteiligung am Risiko hatte und auch die materiellen und immateriellen Ressourcen des Startups nicht erweiterte. Diese Umstände verdeutlichen, dass das Crazy-quilt-Prinzip kaum zur Anwendung kam. Jedoch haben die Gründer, aufgrund des Pioniercharakters im deutschen Markt sowie der verschiedenen USP, auf aufwändige Markt- und Wettbewerbsanalysen, die der kausalen Herangehensweise zur Unsicherheitsreduzierung entsprechen, verzichtet.

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

Im Verlauf der Gründung traten nur wenige unvorhersehbare Ereignisse auf. Das Ausbleiben von Kooperationen mit weiteren Einzelhändlern war zwar überraschend, aber nicht völlig unerwartet, da den Gründern dieses Risiko immer bewusst war. Dennoch lässt sich festhalten, dass durch das plötzliche Nichtzustandekommen der Kooperationen keine alternativen Handlungsmöglichkeiten ergriffen bzw. Lösungen gefunden wurden. Aus diesen Gründen ist die Flexibilität sowie Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit des Startups nur bedingt zu bewerten. Ein unvorhersehbares Ereignis sorgte jedoch für großen Zeitaufwand und Stress. Hierbei handelte es sich um Vorgaben der Lebensmittelinformationsverordnung. Diese verpflichteten die Gründer dazu, Nährwert- und Inhaltsstoffangaben zu allen angebotenen Artikeln (ca. 15.000 Stück) zu machen. Zwar war dieses Ereignis mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden. Allerdings führte diese unerwartete Konfrontation weder zum Scheitern noch gefährdete sie die Gründung. Aus diesen Gründen ist für das Lemonade-Prinzip nur bedingt eine Aussage zu treffen.

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 Marktakzeptanz 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 ungesunden 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

Die Gründer hätten das Problem der niedrigen Lebensmittelkosten und Warenkörbe kompensieren können, wenn Kooperationen mit weiteren Einzelhändlern zustande gekommen wären. Eine Möglichkeit, die genannten Margenprobleme zu umgehen, wären sogenannte Kick-Back-Vereinbarungen – eine Art Rückvergütung – gewesen, da

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.“⁴⁶³

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:

„Naheliegender ist da ein Einzelhändler-Deal. Wir waren da an einem größeren sehr nah dran. Das war schon überraschend, weil sich das positiv entwickelt hat. Wir haben ja zuerst auch ein positives Feedback vom Vorstand bekommen. Hintenherum wurde die Entscheidung dann aber doch noch gekippt. Wir haben dann gesagt ‚Okay, das ist jetzt die letzte Möglichkeit. Wenn wir das jetzt nicht schaffen, dann quasi nochmal von Null anzufangen, das dauert zu lange.‘ Das war der Punkt, an dem wir uns dazu entschieden haben, das deutsche Geschäft zuzumachen, weil wir es in der näheren Zukunft nicht hinkriegen einen positiven Deckungsbeitrag auf eine Order zu generieren.“⁴⁶⁴

Die Probleme der nachfrageseitigen Marktbedingungen sowie die strukturellen Marktprobleme sind nur schwer beeinflussbar gewesen. Allerdings waren diese Punkte nicht hauptverantwortlich für das Scheitern. Diesen Problemen hätte durch Vereinbarungen mit großen Einzelhändlern entgegengewirkt werden können. Da dies nicht realisiert werden konnte, ist das Nichtzustandekommen der Kooperationen als Hauptscheitergrund zu betrachten. Eine effektuale Vorgehensweise, die den Gründern das frühzeitige Eingehen von Kooperationen nahelegt, hätte die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns verringert, da entweder entscheidende Meilensteine wie die genannten Kick-back-Vereinbarungen mit Einzelhändlern realisiert worden wären oder die Gründer ein früheres Feedback erhalten hätten. Dieses Feedback hätten sie nutzen können, um alternative Monetarisierungsmöglichkeiten zu finden:

„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.“⁴⁶⁵

⁴⁶³ Interview Startup B (67:30 min)

⁴⁶⁴ Interview Startup B (63:38 min)

⁴⁶⁵ Interview Startup B (70:22 min)

Diese Aussage betont die Wirksamkeit einer effektualen Vorgehensweise, da das Crazy-quilt-Prinzip die grundsätzliche Einbindung von Partnerschaften in den frühen Phasen der Gründung propagiert. So hätten Kooperationen mit Einzelhändlern bereits in frühen Phasen das Scheiterrisiko reduziert. Zusätzlich hätte das Bird-in-hand-Prinzip dieses Vorhaben unterstützen können, da ein bestehendes Netzwerk oder Branchenerfahrung im Gründerteam eher zu den erforderlichen Kooperationen verholfen hätte.

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.“⁴⁶⁶

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

„Ich hatte vorher keine Führungserfahrung. Das war für mich ein ‚Learning on the job‘. (...) Man wird ins kalte Wasser geworfen und muss sich in das Thema einarbeiten. Da kommt so viel Neues, dass man selbst eine Lösung finden muss, auch wenn es am Anfang eine schlechte ist. Dann lernst du aus den Fehlern, stehst auf und machst weiter. Diese Persistence und diese Human Resource Themen, bei denen ich keine Erfahrung hatte, waren die größten persönlichen Learnings.“⁴⁶⁷

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, hatten 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 Notwendigkeit zur Suche nach innovativen Lösungen aufgrund von Verlust- und Risikobegrenzungen entspricht dem Affordable-loss-Prinzip. Knappe Ressourcen stellen sowohl beim Effectuation-Ansatz (Affordable-loss-Prinzip) als auch bei anderen unternehmerischen Ansätzen (z.B. Entrepreneurial Bricolage oder Lean-Startup) idalerweise keine Herausforderung, sondern vielmehr eine Chance bzw. Anwendungsbedingung dar.

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.“⁴⁷¹

Fazit

Das Startup B verfolgte während der Gründung überwiegend ein kausales Vorgehen. So sind die Gründer bspw. sehr zielorientiert vorgegangen. Des Weiteren waren viele unternehmerische Entscheidungen durch eine Gewinn- bzw. Wachstumsorientierung geprägt. Das Startup hat weder Markt- bzw. Wettbewerbsanalysen durchgeführt noch ist es strategische Partnerschaften eingegangen, um Unsicherheiten zu reduzieren.

Der Gründer nennt verschiedene Faktoren, die zum Scheitern führten. Als Hauptscheitergrund gelten die fehlenden Kooperationen mit Einzelhändlern. Die suboptimalen nachfrageseitigen Marktbedingungen oder Margenprobleme waren zwar erschwerend, hätten aber durch Kooperationen mit Einzelhändlern kompensiert werden können. Die Gründer hätten mit einem effektualen Vorgehen die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns reduzieren können, da in diesem Fall die erforderlichen Kooperationen durch den Effectuation-Ansatz eher zustande gekommen wären. Zu nennen sind hier das Crazy-quilt-Prinzip und das Bird-in-hand-Prinzip. Insgesamt zeigt sich, dass die Gründer sehr kausal vorgingen und mit einer effektualen Vorgehensweise die Scheiterwahrscheinlichkeit reduziert hätten.

Die Learnings des Gründers zeigen eine Tendenz zum Effectuation-Ansatz. So würde er bei einer erneuten Gründung eine effektualere Vorgehensweise präferieren. So sieht er bspw. in einer Ressourcenknappheit Erfolgchancen und Potenziale. Der dadurch entstehende Kostenfokus schließt die Umsetzung einiger Handlungsalternativen von vornherein aus und initiiert gleichzeitig die Suche nach kreativen und innovativen Lö-

⁴⁷¹ Interview Startup B (80:55 min)

sungen. Dieses kostenorientierte Vorgehen deckt sich mit dem Affordable-loss-Prinzip. Darüber hinaus betrachtet der Gründer die Zusammensetzung des Teams sowie die Fähigkeiten innerhalb des Teams als einen Erfolgsfaktor. Dieses Learning hat Schnittmengen mit dem Bird-in-hand-Prinzip, bei dem u.a. die Berücksichtigung der Fähigkeiten den Ausgangspunkt einer Gründung darstellt. Ein besseres Verständnis für Geschäftsmodelle sowie die gesammelte Führungserfahrung sind weitere wichtige Learnings. Der Gründer zieht ein positives Fazit und beurteilt das Scheitern als lehrreiche Erfahrung, die für ihn keine langfristigen negativen Folgen nach sich zog.

4.3 Startup C

Das Startup C wurde im Jahre 2007 von zwei Personen gegründet. Der interviewte Gründer hatte die Idee, einen Spezialschuh für Schlagzeuger zu entwickeln. Da der Gründer selbst als solcher aktiv ist, fiel ihm der hohe Schuhverschleiß bei Schlagzeugern auf. Dies ist auf das Bedienen der Fußpedale zurückzuführen, wodurch schnell Risse an der Abknickstelle des Schuhs entstehen. Die Besonderheit der Idee lag darin, den Schuh funktionell so anzupassen, dass er länger haltbar ist. Neben der funktionalen Verbesserung des Schuhs wollten die Gründer auch emotionale Aspekte ansprechen und daraus ein „Lifestyle-Produkt“ formen.

Vorgehensweise

Die Entstehung des Startups ist durch ein vorab bestimmtes Ziel definiert. Auf die Idee des Schlagzeugschuhs kam der Gründer bei einem Konzertbesuch. Dies war der Ausgangspunkt der Gründung. Daraus entwickelte er eine Geschäftsidee, ohne aktive bzw. bewusste Betrachtung seiner eigenen vorhandenen Ressourcen. Zwar war ein privates Interesse für die Zielgruppe und Branche vorhanden. Allerdings haben die beiden Gründer ihr Startup nicht auf Basis ihrer zur Verfügung stehenden Mittel gegründet. Stattdessen fokussierten sie vielmehr das vorab festgelegte Ziel. Diese zielorientierte Ansicht führte dazu, dass wichtige Fähigkeiten und Erfahrungen, die erfolgsentscheidend gewesen wären, nicht evaluiert wurden und somit bereits zu Beginn der Gründung des Startups fehlten:

„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.“⁴⁷²

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.“⁴⁷³

⁴⁷² Interview Startup C (08:30 min)

⁴⁷³ Interview Startup C (10:33 min)

Insbesondere unter diesen Umständen stellt der Effectuation-Ansatz ein wirksames Mittel zur Reduzierung der Unsicherheit bzw. Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit dar. So konnte das bereits vorhandene Netzwerk vorteilhaft eingesetzt werden. Da der Gründer selbst seit mehreren Jahren als Schlagzeuger aktiv ist, konnte er viele Kontakte aufbauen und verfügt dementsprechend über ein breites Netzwerk. Dieses ermöglichte auch den Zugang zu vielen wertvollen Teillösungen. So hat er bspw. auf Musikmessen Ratschläge von der relevanten Zielgruppe einholen können. Allerdings wurde mit dem Netzwerk nur ein Bestandteil der effektualen Ressourcen genutzt. Größtenteils sind jedoch, aufgrund der zielorientierten Vorgehensweise der Gründer, kausale Handlungsmuster zu erkennen.

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.“⁴⁷⁴

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.“⁴⁷⁵

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

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben, werden beim Effectuation-Ansatz Unsicherheiten durch eine gemeinsame Zusammenarbeit mit Stakeholdern oder anderen Partnern reduziert. Der Causation-Ansatz hingegen betont die Relevanz von Markt- und Wettbewerbsanalysen in Bezug auf die Reduzierung von Unsicherheiten.⁴⁷⁷ Diese Vorgehensweisen schließen sich nicht gegenseitig aus, verdeutlichen aber den unterschiedlichen Fokus in der Vorgehensweise. Das Startup C ist dahingehend sehr effektiv vorgegangen. Der Grund für dieses Vorgehen entspricht dem Kerngedanken des Crazy-quilt-Prinzips. So seien für den Gründer Analysen nicht zweckdienlich gewesen, da, aufgrund eines neuen Marktes und somit einer unvorhersehbaren Zukunft, klassische Managementtools wie Markt- und Wettbewerbsanalysen keine Wirkung gehabt hätten. Stattdessen sind sie Partnerschaften eingegangen, um Unsicherheiten einer ungewissen Zukunft zu kontrollieren bzw. zu reduzieren:

„Wir haben ganz klar durch das Eingehen von Partnerschaften Unsicherheiten reduzieren können. Wir hatten ja einen Markt, der als Markt gar nicht existierte. (...) Das war die klassische Situation von ‚New Market‘. Damit hätte es auch keinen Sinn gemacht mit einer Konkurrenzanalyse anzukommen. Es gab ja keine Hersteller.“⁴⁷⁸

Mit dieser Aussage bestätigt der Gründer das von Sarasvathy (2003) empfohlene Vorgehen im sogenannten Suicide Quadrant, wo klassische Managementmaßnahmen an ihre Grenzen stoßen und der Effectuation-Ansatz an Bedeutung und Wirkung gewinnt.⁴⁷⁹ Durch die Kooperation mit dem Schuhhersteller lag die Hauptaufgabe der Gründer im Marketing und Vertrieb.

Der Gründer bemängelt die fehlende Offenheit für Veränderungen innerhalb des Gründerteams. Da bei der eigenen Gründung kaum unvorhersehbare Ereignisse auftraten,

⁴⁷⁶ Interview Startup C (31:26 min)

⁴⁷⁷ Vgl. Chandler et al. (2011), S. 377; Sarasvathy (2001a), S. 252

⁴⁷⁸ Interview Startup C (40:00 min)

⁴⁷⁹ Vgl. Sarasvathy (2003), S. 206

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.“⁴⁸⁰

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 effektiv 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 Lizenznehmer⁴⁸¹ als Ursache für die finanziellen Probleme und das Scheitern verantwortlich. Demnach erhielt das Startup vom Lizenznehmer einen Anteil vom Verkauf der Schuhe. Die Lizenzeinnahmen 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.“⁴⁸²

Zudem verdeutlicht der Gründer, dass die geringen Lizenzeinnahmen 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 ‚zusammengeklaubert‘, 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.“⁴⁸³

Der Gründer beschreibt ein effektuales Verhalten, das große Analogien zu den anderen verwandten unternehmerischen Konzepten des Entrepreneurial Bricolage und Lean-Startup aufweist. Demnach wurde versucht, mit möglichst wenig Ressourcenaufwand und Risiko bzw. mit Fokus auf die leistbaren Verluste das Produkt kostengünstig umzusetzen. Dieses Vorgehen hatte für den Gründer nur bis zu einem gewissen Zeitpunkt seine Berechtigung. Danach sei es jedoch nicht mehr erfolgsversprechend und effektiv gewesen. Diese Einschätzung entspricht der Idee des bereits geschilderten Transformationsprozesses aus Abbildung 6. Demnach stehen die Entrepreneure vor der Herausforderung, beide Entscheidungslogiken zu kombinieren (bzw. vom Effectuation-Ansatz sukzessive zum Causation-Ansatz zu wechseln), um Wachstum zu generieren. So eignet sich der Effectuation-Ansatz vor allem, um neue Unternehmen und Märkte zu schaffen, wohingegen der kausale Ansatz besser zur Etablierung und Stabilisierung des Unternehmens dient.⁴⁸⁴

Durch die ungünstigen Lizenzvereinbarungen und den unterlassenen Verkauf von Unternehmensanteilen fehlte dem Startup das nötige Kapital, um weitere unternehmerische Aktivitäten umzusetzen oder Wachstum zu generieren. Die Gründer wollten das zusätzliche Kapital nutzen, um neue Mitarbeiter einzustellen und um neue Märkte (z.B. in den USA) zu erschließen. Eine Ursache des Scheiterns waren somit finanzielle Probleme, die durch fehlende Umsätze zustande kamen. Rückblickend würde der Gründer Anteile seines Startups verkaufen, um dadurch an Kapital zu gelangen, das für das Wachstum des Startups nötig gewesen wäre.

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.“⁴⁸⁵

⁴⁸³ Interview Startup C (55:25 min)

⁴⁸⁴ Vgl. Sarasvathy et al. (2014), S. 83

⁴⁸⁵ Interview Startup C (15:37 min)

Das Einhalten des Bird-in-hand-Prinzips hätte die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns reduzieren können, da so bereits zu Beginn der Gründung die eigenen vorhandenen und relevanten Fähigkeiten und Erfahrungen reflektiert und deren Fehlen früh bewusstgemacht werden. Folglich hätten die Gründer das Defizit der effektualen Ressourcen durch Gegenmaßnahmen (wie bspw. durch die Einstellung von weiteren Mitarbeitern, die Hinzunahme weiterer Mitgründer bzw. Partner oder die Veränderung des Geschäftsmodells) ausgleichen können. Durch eine konsequente Anwendung des Bird-in-hand-Prinzips werden effektuale Ressourcen nicht nur evaluiert, sondern zur Bedingung und zum Ausgangspunkt der Gründung gemacht.

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.“⁴⁸⁶

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 runterzuberechnen. Und dafür braucht man jemanden, den man mit im Team hat oder eben anstellt.“⁴⁸⁷

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.“⁴⁸⁸

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 reingesteckt.“⁴⁸⁹

Auch dies bestätigt die bereits erläuterte Verbindung zwischen der effektualen Vorgehensweise und den Scheiterkosten: Das Affordable-loss-Prinzip ermöglichte die Begrenzung (finanzieller) Risiken. Zudem wurden durch das Crazy-quilt-Prinzip Unsicherheiten reduziert. Zwar empfindet es der Gründer als bedauerlich, das Startup nicht zum Wachstum und zum Erfolg gebracht zu haben. Grundsätzlich jedoch überwiegen die positiven Aspekte des Scheiterns. So habe die Scheitererfahrung sein anschließendes Berufsleben geformt und in die richtige Richtung gelenkt. Auch verbindet er viel Freude, Spaß und Stolz mit dem gescheiterten Startup.

Fazit

Die Gründer von Startup C zeigten während der Gründung sowohl kausale als auch effektuale Verhaltensmuster. Sie gingen sehr zielorientiert vor. Die eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen konnten nur bedingt für die Realisierung der Geschäftsidee genutzt werden. Das Netzwerk hingegen war durchaus hilfreich. Effektuale Elemente sind vor allem in Bezug auf die leistbaren Verluste zu beobachten. So achteten die Gründer darauf, keine finanziellen Risiken einzugehen, die ihre Gründung gefährden könnten. Um diesen Ansatz der leistbaren Verluste umzusetzen, ist das Startup Kooperationen eingegangen und hat den Produktionsprozess ausgelagert. Erst durch diese

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.

Für das Scheitern waren vor allem finanzielle Schwierigkeiten (und damit verbunden unzureichendes Wachstum) sowie unzureichende Fähigkeiten verantwortlich. Finanzielle Probleme entstanden durch die schlechten Lizenzvereinbarungen, die das Startup abgeschlossen hatte und infolgedessen die erhofften Umsätze nicht erzielte. Dafür hätte der Gründer rückblickend Anteile des Startups verkauft, um die fehlenden Umsätze zu kompensieren und eine gewisse finanzielle Basis für Wachstumsmaßnahmen zu schaffen. Hierfür sei die Kombination beider Entscheidungslogiken erforderlich gewesen. Die kostenfokussierende und somit effektuale Einstellung war in der frühen Phase der Gründung sehr hilfreich, bewies sich in späteren Phasen jedoch als weniger wirksam. Dies bestätigt die Berechtigung des Causation-Ansatzes. Jedoch ist festzuhalten, dass der effektuale Ansatz keine Schuld am Scheitern trägt, sondern eher die schlechten Lizenzvereinbarungen und die fehlenden finanziellen Mittel. Der Gründer bestätigt außerdem das Fehlen wichtiger Fähigkeiten für den Erfolg des Startups. Dieser Tatsache hätten die Gründer von Beginn an durch eine intensive Berücksichtigung der eigenen vorhandenen Mittel entgegenwirken und somit die Scheiterwahrscheinlichkeit reduzieren können.

Der Gründer berichtet von beruflichen und persönlichen Lerneffekten. So wäre er nun eher bereit, flexibler bzw. experimenteller vorzugehen. Dies entspricht einer effektualen Sichtweise. Auch betrachtet er die Komponenten des Bird-in-hand-Prinzips als grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Startup. Somit würde er bei zukünftigen Gründungen tendenziell effektualer Vorgehen, indem er seine eigenen vorhandenen Ressourcen stärker berücksichtigen würde. Die negativen Auswirkungen, also Scheiterkosten, fielen gering aus. Dies ist u.a. auf die effektualen Aktionen der Gründung zurückzuführen, da die Gründer zumindest einen finanziellen Schaden durch den Fokus auf die leistbaren Verluste abwenden konnten.

4.4 Startup D

Das Startup D wurde vom Gründer im Jahr 2013 gegründet und bis 2017 geführt. Das Ziel des Startups war die Produktion einer Universalfernbedienung für verschiedene Geräte. Dafür hat der Gründer ein siebenstelliges Investment von Investoren erhalten und konnte sein Produkt u.a. deutschlandweit bei einem großen Elektrofachhändler platzieren.

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 ‚Bevor die 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.“⁴⁹⁰

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.“⁴⁹¹

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.“⁴⁹²

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 Finanzierungsrunden 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.“⁴⁹³

Die Reduzierung der Unsicherheit erfolgte nach dem Crazy-quilt-Prinzip und somit sehr effektual. Partnerschaften hatten für das Startup eine große Bedeutung. Der Gründer bezeichnet die Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern und Kooperationspartnern als sehr wertvoll, da diese sehr viel Know-how besaßen und auch aktiv in Entscheidungsprozessen involviert waren. Diese Beziehungen waren durch einen regelmäßigen, persönlichen Austausch gekennzeichnet. Zudem konnten dank der eingegangenen Kooperationen allgemeine und unternehmensspezifische Unsicherheiten wie Personalrisiken verringert werden:

„Für mich war das größte Risiko, die falschen Leute einzustellen, weil ich es nicht besser gewusst hätte. Insofern hat das schon Unwägbarkeiten herausgenommen.“⁴⁹⁴

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

Das Lemonade-Prinzip kam nicht effektiv zur Anwendung. So sind sehr viele Ereignisse aufgetreten, die nicht vorhersehbar waren. Ein Beispiel hierfür ist das Einholen von Zertifizierungen. Dies verlangte Umbauarbeiten am Produkt und somit auch viel Kapital. Ein weiteres Beispiel ist ein Distributor, der die gekaufte Ware nicht bezahlte. Zudem gab es verschiedene Entwicklungen im Markt (bspw. Eintritt namhafter Konkurrenten), die eine Anpassungsbereitschaft seitens des Gründers verlangten. Diese Flexibilität und Anpassungsbereitschaft war jedoch nicht vorhanden. Der Gründer

⁴⁹³ Interview Startup D (09:39 min)

⁴⁹⁴ Interview Startup D (13:21 min)

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.“⁴⁹⁵

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

Scheiterursachen

Der Gründer nennt mehrere Faktoren, die für das Scheitern seines Startups verantwortlich 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-Startup-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 beanspruchten 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.“⁴⁹⁶

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:

„Ich kam dann mit ‚learning by doing‘ immer weiter rein. (...) Ich habe ganz klein angefangen. Ich habe gegoogelt, wie man eine Fernbedienung baut. Dann habe ich es selbst zusammengebastelt und mich mit Embedded Linux beschäftigt. Ich habe irgendwie versucht, das Ganze zu verstehen.“⁴⁹⁷

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.“⁴⁹⁸

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.“⁴⁹⁹

Die erwähnte Zielfokussierung sowie die mangelnde Veränderungsbereitschaft stehen in Verbindung zueinander und können dem Causation-Ansatz zugeordnet werden. Denn die Zielfokussierung führte dazu, dass die Gründer zu starr an der ursprünglichen Produktidee festhielten und deshalb nicht auf Marktveränderung und -entwicklungen reagierten. Beide Punkte widersprechen den grundsätzlichen Prinzipien des Effectuation-Ansatzes, dessen charakterisierende Eigenschaften u.a. die Flexibilität sowie die dynamische Anpassung der Ziele, der Produkte oder des Geschäftsmodells sind.

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

Der Gründer berichtet hauptsächlich von positiven Scheiterfolgen. Dazu gehören vor allem die vielen Erkenntnisse, die der Gründer durch die Scheitererfahrung gewonnen hat. Positiv war zudem die Erkenntnis, gerne ein Entrepreneur zu sein und bleiben zu wollen. Darüber hinaus hat er durch das Scheitern gelernt, schneller und in kürzeren Iterationszyklen zu arbeiten. Dies hat er bei seiner aktuellen Gründung so umgesetzt und führt es erfolgreich fort. Auch ist das aufgebaute Netzwerk eine positive Folge der Scheitererfahrung. So sind sowohl Investoren als auch Partnerunternehmen der gescheiterten Gründung am neuen Startup des Gründers beteiligt. Das Scheitern hatte aber nicht nur positive Auswirkungen auf den beruflichen Bereich, sondern auch einen positiven Einfluss auf seine Persönlichkeitsentwicklung.

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.“⁵⁰⁰

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

Startup D zeichnet sich überwiegend durch eine kausale Vorgehensweise aus. So ist der Gründer sehr zielorientiert vorgegangen. Seine vorhandenen Mittel waren nicht entscheidend für die Ableitung der Geschäftsidee, weshalb auch keine Betrachtung dieser erfolgte. Des Weiteren achtete der Gründer weniger auf leistbare Verluste, sondern orientierte sich stattdessen an Fortschritten. Der Gründer nutzte allerdings Partnerschaften, um Unsicherheiten zu reduzieren. Diese effektualen Kooperationen waren während des gesamten Bestehens des Startups sehr wertvoll. Er verpasste es allerdings, auf Entwicklungen, wie das veränderte Marktumfeld, zu reagieren.

Der Gründer macht das starre Festhalten am Produkt bzw. die geringe Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft sowie den späten Markteintrittszeitpunkt als Scheiterursachen verantwortlich. Durch eine effektualere Vorgehensweise wäre der Gründer weniger zielorientiert vorgegangen und hätte dadurch auch nicht zu stark an dem Produkt festgehalten. Aufgrund der starken Zielorientierung hat er weder auf veränderte Bedingungen reagiert noch Änderungen vorgenommen. Die Scheiterwahrscheinlichkeit hätte der Gründer weiterhin reduzieren können, indem er die Markteintrittszeit verkürzt hätte. In diesem Fall hätte er Wettbewerbern zuvorkommen können und Situationen, in denen er auf erhebliche Marktveränderung reagieren musste, verhindern können. Somit wäre er kleineren bzw. unwesentlicheren Marktveränderungen ausgesetzt gewesen. Einen schnelleren Markteintritt hätte man dabei durch eine raschere Produktumsetzung erreichen können. Da der Gründer aber nur beschränkt auf seine vorhandenen Mittel zurückgreifen konnte, verlängerte sich die Entwicklungszeit. Insgesamt hätte sich die Scheiterwahrscheinlichkeit mit einer effektualeren Vorgehensweise reduzieren lassen.

Die Auswirkungen des Scheiterns fallen überwiegend positiv aus. So hat der Gründer viele hilfreiche Erkenntnisse für seine berufliche und persönliche Zukunft gewonnen. Schwerwiegende und langfristige Schäden bzw. negative Folgen blieben aus, da der Gründer bereits vor dem Scheitern parallel an einem neuen Projekt arbeitete und sich nach dem Scheitern diesem widmen konnte.

4.5 Startup E

Das Startup E wurde 2014 vom hier interviewten Gründer und einer weiteren Person gegründet. Die Idee war eine Plattform für Interior Design. Das Geschäftsmodell war ursprünglich primär für Privatkunden und später für Geschäftskunden konzipiert. Kunden konnten sich ihre Wohnungen oder Büros professionell einrichten lassen. Hierfür hatten sie die Möglichkeit, ihre Design-Präferenzen in digitaler Form anzugeben. Anschließend hat ein professioneller Interior Designer ein auf das Budget und die Kundenwünsche abgestimmtes Design-Konzept vorgeschlagen. Das Startup hat hierfür u.a. mit freiberuflichen Interior Designern und mehreren Möbelherstellern zusammengearbeitet. Nach der Bestellung wurden die Möbel geliefert und gemäß dem Wunschdesign aufgebaut. Im Jahr 2018 wurde Insolvenz angemeldet und der Betrieb eingestellt.

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise von Startup E während der Gründungsphase ist von vielen effektualen Phasen und Momenten geprägt. Die Geschäftsidee 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.“⁵⁰²

Dies hat laut Aussage des Gründers auch die Umsetzung der Geschäftsidee 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)

*mein Tech-Wissen geholfen, die erste Plattform zu bauen. Ich bin ja Informatiker. (...) Wir haben uns im Endeffekt nach unseren Stärken aufgeteilt.*⁵⁰³

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.“*⁵⁰⁴

Hier wird bereits durch die Begriffsverwendung deutlich, dass das Startup in der Anfangsphase nach der Lean-Startup-Methode vorging. Dieses Vorgehen bestätigt der Gründer auch nochmal an anderer Stelle. Bei dieser Vorgehensweise sind Schnittmengen zum Bird-in-hand-Prinzip vorhanden. Die Gründer begannen mit einer rudimentären Umsetzung der Geschäftsidee und haben dann durch Markt- und Kundenreaktionen das Ziel angepasst:

*„Wir haben immer das Modell leicht verändert. (...) Zu einem späteren Zeitpunkt haben wir unsere Services immer erweitert, weil wir dem Kunden zugehört haben.“*⁵⁰⁵

Der Gründer betont, dass sie immer bereit waren, das Geschäftsmodell zu verändern und anzupassen. Dies erklärt die Diskrepanz zwischen der ersten Idee und dem tatsächlichen, finalen Geschäftsmodell. So wurde bspw. das anfängliche Angebot von Möbeln und Accessoires um Zusatzleistungen wie Handwerksdienstleistungen sukzessive in Abhängigkeit von der Markt- und Kundenreaktion dynamisch erweitert. Zudem wurde der Fokus von den Privatkunden auf die Geschäftskunden verlagert. Zwar wurde nicht ganz auf Privatkunden verzichtet, aber das Geschäftsmodell und dementsprechend auch die Marketingaktivitäten zielten in den späteren Phasen primär auf

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 anfangs 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.“⁵⁰⁶

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.“⁵⁰⁷

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 Finanzierungsrunden 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.

Partnerschaften hatten für das Startup aus verschiedenen Gründen eine sehr große Bedeutung. Zu den Kooperationspartnern gehörten neben verschiedenen Möbelherstellern und -händlern auch Handwerker oder Interior Designer. Diese waren ein Teil des Geschäftsmodells. Die Partnerschaften dienten mehreren Zwecken. Das Startup konnte dadurch flexibler sein, durch die Vermeidung von Festeinstellungen Kosten sparen oder Zugänge zu (marketingrelevanten Daten der) potenziellen Kunden erhalten. Dadurch wurden insgesamt viele Risiken reduziert.

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

„Es gibt da zwei bis drei Punkte. Erstens holt man sich ja Leute, die sich in dem Bereich auskennen. (...) Leute, die einem in diesen ganzen Themen weiterhelfen können. Zweitens als Geldgeber. Wir brauchen auch Geld, sonst klappt es nicht. Drittens einfach als Multiplikator. Wenn man mal sagt ‚Ich brauche Hilfe beim Hiring‘, dann haben die auch ein Netzwerk.“⁵⁰⁸

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.“⁵⁰⁹

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

Aufgrund dieser Einstellung versuchten die Gründer nur ansatzweise, etwaige Ereignisse vorab zu identifizieren bzw. abzuwenden. Stattdessen haben sie versucht, bestmöglich auf diese Überraschungen zu reagieren. Konkrete Situationen, in der die Gründer unerwartete Ereignisse zum eigenen Vorteil nutzen konnten, werden nicht genannt. Der Gründer beschreibt jedoch seine generelle Haltung gegenüber diesen Überraschungen als offen und flexibel. Folglich sind im Hinblick auf das Lemonade-Prinzip keine eindeutigen Handlungsmuster zu erkennen.

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. vorfinanziert 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.*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.“*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.“*⁵¹⁴

Als ein passender Investor gefunden zu sein schien, sagte dieser dennoch kurzfristig ab. Die Absage des ersten Investors führte zu finanziellen Problemen und folglich zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Während des Insolvenzverfahrens suchten die Gründer erneut nach Investoren, um die Insolvenz und somit das Scheitern abzuwenden. Die Gründer fanden hierfür einen Investor. Dieser sagte jedoch trotz vorheriger Zusage am letzten Tag der Insolvenzfrist ab. Somit hatten die Gründer keine Handlungsmöglichkeiten mehr:

*„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.“*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

⁵¹² Interview Startup E (11:35 min)

⁵¹³ Interview Startup E Ergänzung (03:20 min)

⁵¹⁴ Interview Startup E Ergänzung (03:35 min)

⁵¹⁵ Interview Startup E (17:43 min und 50:10 min)

es sich bei diesen Absagen um existenzkritische Geschehnisse, die für das weitere Bestehen des Startups eine essenzielle Wichtigkeit hatten und auch mit einer flexibleren und veränderungsbereiteren Herangehensweise nicht lösbar gewesen wären. Vielmehr aber suggeriert die Insolvenz als Folge von Finanzierungsproblemen eine Nichtanwendung des Affordable-loss-Prinzips, da das angestrebte schnelle Wachstum das Resultat einer gewinn- bzw. wachstumsorientierten Vorgehensweise ist. Demnach hätten die Gründer mit der Anwendung des Affordable-loss-Prinzips lediglich Investitionen getätigt, die sie sich (mit vorhandenem Kapital) leisten könnten. So wurden allerdings verschiedene Investitionen mit Mitteln vorfinanziert, die dem Startup zwar zugesagt wurden, sie aber (noch) nicht besaßen. Somit liegt die Scheiterursache nicht ausschließlich in den kurzfristigen Absagen der Investoren, sondern ist vielmehr einem Finanzierungsfehler bzw. einer schlechten Finanzplanung geschuldet, die eine Folge der Nichtanwendung des Affordable-loss-Prinzips ist. Infolgedessen kann das unternehmerische Vorgehen der Gründer als ursächlich für das Scheitern bewertet werden.

Das Entstehen dieser Finanzproblematik geht u.a. mit dem schnellen Wachstum einher. Allerdings kann die Wachstumsabsicht in dieser Hinsicht nicht kritisiert oder als Vorwurf erhoben werden. So sprechen verschiedene Argumente sogar für den Wachstumsgedanken des Startups. Einerseits stellen erwähnte Finanzierungsrunden ein probates und gewöhnliches Vorgehen für Startups in der unternehmerischen Praxis dar. Andererseits impliziert der Startup-Begriff eine gewisse Wachstumsorientierung, weshalb das Gros der Startups Wachstum am Markt anstrebt. So wollten auch die Gründer von Startup E, dass ihr Startup weiterhin wächst und handelten dementsprechend. Die Herausforderung des Wachstums und der Etablierung eines Startups liegt im sukzessiven Übergang vom effektualen zum kausalen Verhalten. Somit stimmt das Vorgehen der Gründer vor dem Hintergrund der Wachstumsabsicht mit dem idealtypischen Vorgehen überein.

Folglich lässt sich im Falle von Startup E ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Scheiterursachen und der unternehmerischen Vorgehensweise erkennen. Die Absagen der Investoren stellen die Scheiterursache dar. Diese sind erst durch den kausalen Wachstums- bzw. Gewinngedanken entstanden und wären mit Anwendung des Affordable-loss-Prinzips vermeidbar gewesen. Daher wäre mit einem effektualerem Vorgehen die Scheiterwahrscheinlichkeit geringer gewesen. Das Scheitern ist demzufolge auf das unternehmerische Entscheidungsverhalten zurückzuführen.

Auswirkungen des Scheiterns

Der Gründer berichtet von sehr vielen Lernerfolgen. Als großen persönlichen Lernerfolg 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 scheitert, bin ich ein Loser‘.“⁵¹⁶

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 Zeitersparnisse 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.“⁵¹⁷

Damit bezieht sich der Gründer vor allem auf die zwei kurzfristigen Absagen der Investoren. Diese Erkenntnis lässt sich mit einer effektualen Vorgehensweise in Zusammenhang setzen, da sie den Grundgedanken des Affordable-loss-Prinzips widerspiegelt. So beschreibt der Gründer weiter, dass er gelernt hat, im Falle eines Worst Cases eine alternative Option bzw. Lösungsmöglichkeit bereitzuhalten.

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

Das Startup ist sowohl effektual als auch kausal vorgegangen und konnte zwischenzeitlich (unter Berücksichtigung verschiedener Leistungsindikatoren) erfolgreich geführt werden. So spielten die eigenen Mittel für die Gründung eine große Rolle. Die Gründer versuchten, finanziell leistbare Investitionen zu tätigen. Allerdings trafen sie überwiegend gewinn- und wachstumsorientierte Entscheidungen. Auch waren Partnerschaften ein wichtiger Faktor für das Funktionieren des Geschäftsmodells und zur Reduzierung von Unsicherheiten. Lediglich zum Lemonade-Prinzip lassen sich keine klaren Aussagen treffen.

Das Startup ist schnell gewachsen und strebte auch weiteres Wachstum an. Hierfür benötigten die Gründer Kapital, das sie zugesichert bekamen. Die kurzfristigen Absagen der Investoren führten zum Scheitern des Startups. Die Scheiterursache ist somit wachstumsorientierten Entscheidungen und einem Finanzierungsfehler bzw. einer suboptimalen Finanzplanung geschuldet. Mit Anwendung des Affordable-loss-Prinzips hätte das Startup diese Probleme vermeiden können. Dennoch kann das Scheitern in diesem Fall mit der unternehmerischen Vorgehensweise der Gründer in Verbindung gebracht werden.

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

Das Startup F wurde im Jahre 2013 gegründet. Das Ziel war die Entwicklung von Soft- und Hardware für intelligente Beleuchtung für den Heimbedarf. Der USP bestand im intuitiven Nutzerkonzept, das dem Kunden eine intelligente Steuerung der Lampen ermöglichte. So ist das Licht bspw. mit Hilfe von Regeln von alleine an- und ausschaltbar gewesen. Aufgrund des Nichterreichens eines benötigten Investments, haben sich die vier Gründer nach zwei Jahren dazu entschieden, das Startup zu beenden.

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.“⁵¹⁸

Anhand dieser Aussagen lässt sich erkennen, dass das Startup F sehr zielorientiert vorgegangen ist. Die Gründer hatten im Team eine klare Idee. Wie der Gründer rückblickend zugibt, hielten sie zu stark an der ursprünglichen Idee fest. Der Gründer verdeutlicht hier auch, dass es für Startups fast unmöglich ist, ausschließlich kausal vorzugehen, da Startups hohen Unsicherheiten ausgesetzt sind. So sei es aufgrund dieser Umstände für das eigene Startup ebenfalls nicht möglich gewesen, das anfangs formulierte Ziel so zu definieren, dass es auch mit dem finalen Produkt übereinstimmt.

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.“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.“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.“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 effektuales 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:

⁵¹⁹ Interview Startup F (08:23 min)

⁵²⁰ Interview Startup F (10:30 min)

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.“⁵²²

Die Partner waren überdies unterschiedlich stark an strategischen Entscheidungsprozessen beteiligt. So haben sich einige Partner weder proaktiv beteiligt noch gemeinsam an richtungsweisenden strategischen Entscheidungsprozessen partizipiert. Ein anderes Verhalten zeigte hingegen der Investor. Dieser nutzte sein Mitspracherecht, da er durch die Beteiligung am Startup einen Teil des Risikos übernahm und somit ein persönliches Interesse am Erfolg des Startups hatte. Die Reduzierung von Unsicherheiten war der Hauptgrund für die eingegangenen Kooperationen. Allerdings konnten sie dieses Ziel nicht erreichen:

„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.“⁵²³

Die Unsicherheiten konnten nicht reduziert werden, da ein zentraler Partner, mit dem bereits eine Kooperation bestand und mit dem eine weitere, intensivere Zusammenarbeit verhandelt wurde, die Verhandlungen aus unternehmensinternen Gründen für einen Zeitraum von über einem Jahr stilllegen wollte. Dies war für das Startup allerdings nicht möglich, weshalb die Verhandlungen abgebrochen wurden und das Startup letztlich scheiterte. Dieser Kooperationspartner hatte eine besondere Bedeutung für das Funktionieren des Geschäftsmodells, da dieser nicht nur in das Startup investieren, sondern darüber hinaus auch als potenzieller Vertriebskanal genutzt werden sollte. Hieran wird deutlich, dass die Partnerschaften nicht zum erwünschten Grad der Unsicherheitsreduzierung führten, weshalb diese nur bedingt als effektual zu bezeichnen sind. Darüber hinaus kamen auch kausale Methoden zum Einsatz, da viele Markt- und Wettbewerbsanalysen durchgeführt wurden, um Unsicherheiten zu reduzieren. Allerdings stellt der Gründer die Effektivität dieser Analysen in Frage.

Während des gesamten Bestehens seien viele unvorhersehbare Ereignisse aufgetreten (z.B. Markteintritt namhafter Konkurrenten). Diese wurden nicht immer als Chancen oder Möglichkeiten wahrgenommen, sondern auch als potenzielle Gefahren. Die Gründer waren diesen Entwicklungen gegenüber offen und versuchten, flexibel auf diese zu reagieren. Dies gelang ihnen jedoch vor allem bei wichtigen Angelegenheiten

⁵²² Interview Startup F (18:55 min)

⁵²³ Interview Startup F (22:35 min)

kaum. So nahm das Startup den Markteintritt eines namhaften Konkurrenten zuerst als eine Gefahr bzw. Bedrohung wahr, da dieser ebenfalls eine ähnliche Hardware-Lösung anbot. Als Reaktion auf diese veränderte Situation zog das Startup in Betracht, sich auf Software-Lösungen zu fokussieren. Letztlich entschieden sich die Gründer dagegen und hielten an dem ursprünglichen Konzept fest. Der Gründer schätzt dies rückblickend als Fehlentscheidung ein. Allerdings war zum damaligen Zeitpunkt noch nicht absehbar, dass weitere Hardwareanbieter auf den Markt kommen würden. Denn erst diese hätten eine Grundlage für eine passende Software-Lösung dargestellt:

„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.“⁵²⁴

Das Festhalten am ursprünglichen Geschäftsmodell und an der Geschäftsidee widerspricht dem Flexibilitätsaspekt des Effectuation-Ansatzes. Die Nichtanpassung des Geschäftsmodells sei zwar laut Gründer nicht ursächlich für das Scheitern gewesen. Eine flexiblere Vorgehensweise bspw. in Form einer höheren Veränderungsbereitschaft hätte sich aber dennoch positiv auf den weiteren Verlauf des Startups ausgewirkt. Eine weitere Überraschung stellte der vorübergehende Abbruch der Kooperationsverhandlungen dar, den das Startup nicht kompensieren konnte. Dies war auch der Hauptgrund, weshalb die Gründer das Startup auflösten. Angesichts der Gründungsinitiative, der mangelnden Flexibilität und des Umgangs mit unvorhersehbaren Ereignissen kann das Vorgehen von Startup F nicht als effektual bezeichnet werden.

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.“⁵²⁵

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)

Folge der kausalen Vorgehensweise. Denn sowohl das Netzwerk als auch die Erfahrung repräsentieren zwei Aspekte des Bird-in-hand-Prinzips, die einen wesentlichen Bestandteil der Gründungsinitiative und somit die Grundlage des Gründungsprozesses darstellen. Mit der anfänglichen Sichtung der vorhandenen Mittel wird sichergestellt, dass diese effektiv in die Gründung eingebracht werden. Da dieser Grundsatz jedoch nicht der Ausgangspunkt für die Gründung von Startup F war, konnten weder die Erfahrung noch das Netzwerk effektiv genutzt werden. Somit hatten diese für die Bestimmung der Gründungsziele und des Geschäftsmodells keine besondere Bedeutung. Die Verfügbarkeit eines breiten, effektiven Netzwerks mit potenziellen strategischen Partnern sowie eine größere Expertise hätten zur Senkung des Misserfolgsrisikos geführt. Darüber hinaus, und das ist der zweite Scheitergrund, war auch das Timing der Gründung ungünstig. Dies bezieht sich zum einen auf den Markteintrittszeitpunkt, da zur gleichen Zeit namhafte Konkurrenten mit ähnlichen Lösungen in den Markt kamen. Andererseits war der Zeitpunkt des Markteintritts im Hinblick auf die Kooperations-schließung mit dem großen Partner ungünstig. Denn genau in der Phase der Kooperationsintensivierung wurde der Partner mit unternehmenseigenen Problemen konfrontiert. Die Weiterführung des Startups F war, ähnlich wie bei Startup E, an die Kooperation bzw. das Investment gebunden. Das zeitliche Verschieben des potenziellen Investments führte schließlich zum Scheitern des Startups:

„Im Endeffekt haben wir einen Meilenstein, ein Investment nicht bekommen. Dann haben wir uns dazu entschlossen, das Unternehmen zu beenden.“⁵²⁶

Die beiden Probleme, die aus dem falschen Markteintrittszeitpunkt entstanden sind, wären mit einer alternativen Herangehensweise nur bedingt lösbar gewesen. Das Aufschieben eines potenziellen Investments von Seiten des Partners – obwohl dieser in vorherigen Gesprächen großes Interesse an einer gemeinsamen Zusammenarbeit signalisierte – wird hier als ein unglücklicher Umstand bewertet, der nicht vom Startup beeinflussbar war. Dieser als unvorhersehbares Ereignis zu bewertender Umstand wäre auch mit Anwendung des Lemonade-Prinzips nicht lösbar gewesen, da es sich hierbei – wie bei Startup E – um einen existenzkritischen Vorgang handelte. Die zweite überraschende Entwicklung hingegen (das Eintreten neuer Konkurrenten) hätte das Startup mit einer effektualen Herangehensweise als Chance nutzen können, indem sie

⁵²⁶ Interview Startup F (01:28 min)

ganz im Sinne des Lemonade-Prinzips flexibel auf die Wettbewerbsentwicklungen reagiert hätten. Eine Möglichkeit wäre gewesen, das Geschäftsmodell anzupassen und den Fokus auf die Entwicklung der Software-Lösung zu legen:

„Wahrscheinlich haben wir an der ursprünglichen Idee zu sehr festgehalten. Wir sind ja quasi auf den Markt gekommen, bevor es auf dem Gebiet Hardware oder andere Produkte gab. Unser USP war Software, Interface und Benutzerkonzept. Wir haben an der Hardware festgehalten, weil wir da schon angefangen hatten, relativ viel in Hardware zu investieren. Im Endeffekt war das auch der Fehler, dass wir da nicht früher rausgegangen sind und uns auf unsere Kernkompetenzen fokussiert haben.“⁵²⁷

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.“⁵²⁸

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

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 Startup 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 Gründungsvorhaben 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.“⁵²⁹

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 Marktfeedback kriege.“⁵³⁰

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.“⁵³¹

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)

Ansatz zu verorten. Des Weiteren ist das Startup Kooperationen mit verschiedenen Partnern eingegangen mit dem Ziel, Unsicherheiten zu reduzieren. Allerdings wurden zusätzlich auch verschiedene Analysen durchgeführt, um das Ziel der Unsicherheitsreduzierung zu erreichen. Das Startup reagierte nicht immer flexibel auf überraschende Ereignisse.

Das Startup F ist aus zwei Gründen gescheitert. Zum einen aufgrund des ungünstigen Markteintrittszeitpunktes. Zum anderen waren die fehlende Expertise der Mitwirkenden sowie das fehlende Netzwerk für das Scheitern verantwortlich. Letzteres entsteht bei einem effektualen Vorgehen unter Berücksichtigung des Bird-in-hand-Prinzips meistens erst gar nicht, da die vorhandenen Mittel wie bspw. die Erfahrung oder das Netzwerk ausschlaggebende Faktoren für die Gründung darstellen und somit deren effektive Nutzung dadurch gewährleistet wird. Zwar hätte durch die Anwendung des Bird-in-hand-Prinzips das fehlende Netzwerk nicht ersetzt werden können. Jedoch hätte bereits das Bewusstsein über die Verfügbarkeit der eigenen vorhandenen Mittel die Entwicklung eines passenderen Geschäftsmodells gefördert. Ebenso könnten dadurch diese verschiedenen Defizite früh genug identifiziert werden, um diese zeitnah zu kompensieren. Folglich hätte ein effektuales Vorgehen, zumindest im Hinblick auf diesen Scheitergrund, die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns reduzieren können.

Daran knüpft auch das erste Learning des Gründers für zukünftige Gründungsvorhaben an. So würde er bei erneuten Gründungen effektualer Vorgehen, da er nun die effektive Nutzung seiner vorhandenen Mittel als wichtigen Bestandteil einer erfolgreichen Gründung definiert. Zudem würde der Gründer tendenziell die Entwicklung eines Produktes präferieren, das ihm ermöglicht, ein zeitnahes Kundenfeedback zu erhalten. Neben dieser zukunftsorientierten Betrachtungsweise hat der Gründer weitere berufliche und persönliche Lernerfolge zu verzeichnen. Allerdings ist die Scheitererfahrung auch durch negative Folgen wie bspw. Schlafbeschwerden geprägt.

4.7 Startup G

Das Startup G wurde im Jahr 2011 von insgesamt vier Personen gegründet und im Jahr 2014 verkauft. Das Startup war technischer Dienstleister für Unternehmen, die ihre potenziellen Kunden mit individuellen und personalisierten E-Mails, Apps, Websites oder anderen Marketingaktivitäten ansprechen wollten. Hierfür wurden Daten, z.B. aus sozialen Netzwerken, technisch aufbereitet und für die Unternehmen nutzbar gemacht. Diese konnten dann interne und bereits vorhandene Daten mit den neuen Datensätzen kombinieren. Basierend auf dieser Datengrundlage hat das Startup Empfehlungen für die jeweiligen Unternehmen abgeleitet. Dies ermöglichte den Unternehmen eine zielgerichtete Kundenansprache und das Anzeigen zielgruppenrelevanter Angebote.

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:

„Auf die Idee ist ganz klar der andere Gründer gekommen. Der ist auch auf mich zugekommen. Wir kannten uns vorher noch nicht. Wir haben uns dann erst kennengelernt. Er hatte schon die Idee und hatte auch schon angefangen ein bisschen Kunden zu bedienen. Das war sicherlich noch im kleinen Stil, weil er damals ja noch alleine war. Grundsätzlich ist es schon gestartet. Das ist

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 vorgehen. Stattdessen waren sie sich dieser Marktdynamik bewusst und entsprechend bereit, die Geschäftsidee 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.“⁵³⁸

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 diesem Bereich ändert sich so schnell so vieles, dass es aus meiner Sicht komplette Zeitverschwendung ist, für irgendjemanden ein 40-Seiten-Dokument auszustellen, indem ganz genau beschrieben ist, wie ich Marketing mache und wie ich es mir vorstelle. Speziell Marketing und auch andere Bereiche entstehen daraus, dass man ganz viel ausprobiert. Das lege ich nicht in einem Plan fest und da will ich keine Zeit drauf verschwenden. Das teste ich schnell und da stecke ich ein bisschen Geld rein. Das ist der Vorteil vom Digitalen. In dem Bereich geht alles über Testing und darüber, einen groben Plan zu haben.“⁵³⁹

Dies entspricht zum einen dem Lean-Startup-Konzept, bei dem durch ein zeitnahes Austesten eines MVP ein Kundenfeedback generiert wird. Darauf basierend wird anschließend das Produkt entwickelt und weiterhin durch ständige Iterationen kontinuierlich verbessert. Zum anderen entspricht das Vorgehen der Gründer dem bereits beschriebenen und von einigen Autoren als *experimentation* bezeichneten Charakteristikum des Effectuation-Ansatzes.

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-

⁵³⁸ Interview Startup G (15:30 min)

⁵³⁹ Interview Startup G (25:13 min)

*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.*⁵⁴⁰

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.“*⁵⁴¹

Diese haben sich allerdings nicht am Risiko des Startups beteiligt, da es sich hierbei ausschließlich um fest bezahlte Auftragsarbeiten und somit um transaktionale Beziehungen handelte. Genauso wenig waren sie in strategischen Entscheidungen involviert. Aus diesen Gründen sind diese Partnerschaften nur bedingt als effektiv zu bezeichnen.

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, womit 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 Gründers 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 Gründerteam, 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

Der Gründer hat dem Scheitern viele positive Aspekte entnehmen können. Hauptsächlich beziehen sich diese auf wichtige Lernerkenntnisse. Im Hinblick auf das gescheiterte Startup hätte der Gründer aus heutiger Perspektive einige Entscheidungen, vor allem im Bereich der Mitarbeiterauswahl, anders getroffen. Aber auch Entscheidungen, die bspw. die Strategie des Startups betrafen, würde der Gründer nun im Nachhinein anders treffen. Dies führt der Gründer auf die vielen Erkenntnisse zurück, die er aus der Scheitererfahrung gewonnen hat. Ebenso hat die Scheitererfahrung Einfluss auf den beruflichen Werdegang des Gründers gehabt. Der Gründer verfügt nun über mehr Expertise in verschiedenen Bereichen. Insbesondere in den Bereichen Personal, Finanzen und Strategie sowie Unternehmensgründung und -führung konnte er sein Wissen erweitern. Dieses setzt der Gründer in seiner aktuellen unternehmerischen Tätigkeit ein.

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 Gründers 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

⁵⁴⁸ Interview Startup G (53:05 min)

Fazit

Das Entscheidungsverhalten der Gründer wies während des Bestehens des Startups effektuale und kausale Verhaltensmuster auf. So war der Ausgangspunkt der Gründung ein vorab bestimmtes Ziel. Jedoch waren die Gründer offen, dieses anzupassen und zu verändern. Auch im Hinblick auf die leistbaren Verluste zeigt sich ein ähnlich uneinheitliches Verhalten. So wurden situationsabhängig auch risikoreichere, gewinnbringendere Entscheidungen getroffen. Allerdings achteten die Gründer darauf, das Startup durch ihre Investitionsentscheidungen nicht zu gefährden. Das Startup arbeitete mit Freelancern und Agenturen zusammen. Jedoch war diese Zusammenarbeit durch eine transaktionale Beziehung gekennzeichnet und trug dadurch nur wenig zur Unsicherheitsreduzierung bei. Ergänzende Maßnahmen zur Unsicherheitsreduzierung wie bspw. Markt- und Wettbewerbsanalysen hatten keine große Bedeutung, weshalb sie nur vereinzelt bzw. erst gar nicht durchgeführt wurden. In Bezug auf die Flexibilität bzw. Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft zeigt sich eine eindeutige Tendenz zum Effectuation-Ansatz.

Der Gründer sieht im Gründerteam die Hauptscheiterursache. Damit bezieht er sich auf Uneinigkeiten innerhalb des Teams bezüglich der Entwicklung und der Wachstumsabsichten des Startups. Diese Uneinigkeiten führten dazu, dass sich die Gründer dazu entschieden, das Startup nicht mehr weiterzuführen. Damit steht die Ursache in keinem direkten Zusammenhang mit der unternehmerischen Vorgehensweise.

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

Das Startup wurde 2015 von der hier interviewten Gründerin und zwei weiteren Personen gegründet. Das Gründerteam hatte die Idee, verschiedene Lagerflächen wie Keller, Dachböden und Garagen über ihre Plattform an Personen zu vermitteln, die einen Bedarf an Speicher- bzw. Lagerflächen hatten. Das Konzept sah ursprünglich vor, ausschließlich private Lagerflächen für Privatpersonen anzubieten. Später wurde das Konzept weiterentwickelt, indem man auch größere Lagerhallen von professionellen Lageranbietern in das Angebot aufnahm.

Vorgehensweise

Die Gründung kann als zielorientiert beschrieben werden. Die Ausgangssituation der Gründung war eine Idee, die aus dem eigenen Bedarf der Gründerin entstand, als sie ihre privaten Gegenstände verstauen wollte, ihr dabei aber nicht genügend Platz zur Verfügung stand. Die Initiative der Gründung ist somit auf ein vorab formuliertes Ziel zurückzuführen. Die Gründerin betont, zielorientiert vorgegangen zu sein und die für die Zielerreichung notwendigen Mittel anschließend besorgt zu haben (z.B. Kapital durch externe Investoren). Allerdings ist dies kein ausschließlich kausales Verhalten, da auch der Einsatz der eigenen vorhandenen Mittel – wenn auch nicht für den Gründungsimpuls ausschlaggebend – ein wichtiger Bestandteil der Gründungsphase war. Dies machte sich insbesondere dann bemerkbar, als die zwei Mitgründer das Startup verließen. Zuerst stieg der Programmierer aus dem Startup aus. Dieser hatte eine sehr wichtige Funktion für die Umsetzung der Geschäftsidee. Seine Fähigkeiten und eingebrachten Mittel waren ein zentraler Aspekt der unternehmerischen Tätigkeiten und damit unentbehrlich:

„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.“⁵⁴⁹

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)

der programmieren konnte und der auch als Referenz einen wirtschaftlichen Hintergrund hat. Insofern kam das halt sehr gelegen. ⁵⁵⁰

Die Gründerin berichtet, zielorientiert vorgegangen zu sein und lange an der ursprünglichen Idee festgehalten zu haben. Dies sei aber kein Scheitergrund gewesen:

„Ich habe da sehr lange dran festgehalten, weil ich das als eine idealisierte Vorstellung empfunden habe. Ich habe auch sehr an die Sharing Economy geglaubt. (...) Dadurch, dass auch andere Sharing Economies in der Zeit gut funktionierten, haben wir da natürlich auch etwas dran festgehalten – oder ich besonders. ⁵⁵¹

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. ⁵⁵²

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. ⁵⁵³

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. ⁵⁵⁴

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)

geschildert wurde, entspricht das kostenorientierte Vorgehen nicht nur einem Charakteristikum der Lean-Startup-Methode, sondern ist auch ein Bestandteil des Affordable-loss-Prinzips. Der schonende Umgang mit Ressourcen ermöglichte den Gründern, trotz beschränkter finanzieller Mittel, verschiedene Handlungsalternativen zu testen und die Geschäftsidee an die Kundenwünsche anzupassen. Jenes Experimentieren ist auch Teil einer effektualen Vorgehensweise. Allerdings wurden die Grundsätze dieses Prinzips nicht immer konsequent umgesetzt, da das Startup auf externe Kapitalgeber angewiesen war. Dementsprechend hingen die Entscheidungen über unternehmerische Aktivitäten und das weitere Vorgehen von dem Fremdkapital ab, das über Finanzierungsrunden eingeworben werden sollte. Die Gründerin betont an anderer Stelle, dass sie im Nachhinein ressourcenschonender vorgegangen wäre. Dies hätte einen geringeren Kapitalbedarf zur Folge gehabt.

Darüber hinaus sind auch effektuale Muster im Bereich der Einstellung zu Partnerschaften erkennbar. So hat das Startup mehrere Beziehungen zu verschiedenen Akteuren gehabt. Zu den Partnern zählen auch Investoren. Diese waren nicht nur Kapitalgeber, sondern als Gesellschafter des Unternehmens auch hilfreiche Ansprechpartner bei wichtigen strategischen Entscheidungen. Des Weiteren konnte das Know-how und das Netzwerk dank verschiedener Mentoren und Berater, die als unverbindliche Partner galten, erweitert werden:

„Das waren eher Mentoren und Berater, die uns bei Entscheidungen teilweise geholfen, unser Netzwerk erweitert und ihre Erfahrungswerte mit uns geteilt haben.“⁵⁵⁵

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.“⁵⁵⁶

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:

„Vom Geschäftsmodell haben wir verschiedene Sachen ausprobiert. Von der typischen Plattform-Kreditkartenzahlung über den Verkauf von Versicherungen, sind wir dann hinterher da gelandet, dass wir weniger private Lagerflächen, sondern mehr semi-professionelle Partner dabei haben, die zuverlässig auch ihre größeren Lagerflächen vermieten. Vom Geschäftsmodell wurde es so verändert, dass wir keine Provision mehr genommen haben. Die professionellen Partner haben dann einen Monatsbeitrag dafür gezahlt, dass sie auf der Plattform gelistet sind.“⁵⁵⁷

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 gilt⁵⁵⁸:

„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.“⁵⁵⁹

So stand das Startup in einem regen Austausch mit den anderen Wettbewerbern. Die Gründerin würde diese zwar nicht als formelle Partner bezeichnen, jedoch habe man sich gegenseitig unterstützt, indem man sich regelmäßig gegenseitig beriet, Erfahrungen miteinander austauschte und wichtige Kontakte aus den jeweiligen Netzwerken teilte. Die meisten Mitbewerber waren für diese Art des Austausches aufgeschlossen. Jedoch sind die Gründer nicht ausschließlich effektiv vorgegangen, was den Umgang der Unsicherheitsreduzierung betrifft, da auch in einem kleinen Umfang eine Markt- und Wettbewerbsanalyse durchgeführt wurde.

Als unvorhersehbar bezeichnet die Gründerin die Tatsache, dass in der dritten Finanzierungsrunde kein Kapital eingesammelt werden konnte. Das Startup benötigte eine größere Investitionssumme und hatte nach dem Ausbleiben der Finanzierungsrunde 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 führt 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.“⁵⁶⁰

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 konsequentere 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 hinbekomme.*⁵⁶¹

Hieran ist erkennbar, dass die Gründerin im Nachhinein eine effektualere Vorgehensweise präferieren würde, um die finanziellen Schwierigkeiten bzw. die Problematik des Kapitalbedarfs gering zu halten. Durch eine effektuale Herangehensweise wird zuerst einmal darauf geachtet, dass nur Investitionen getätigt werden, die leistbar und relevant sind. Dadurch wird die Notwendigkeit von zusätzlichem Kapital verringert. Zudem entspricht die Beschreibung der Gründerin der Lean-Startup-Methode, bei der ein MVP schnell und kostengünstig hergestellt wird sowie dem Entrepreneurial Bricolage, bei dem trotz einer ressourcenarmen Umwelt durch die Rekombinationen von bestehenden Ressourcen neue Märkte bzw. Möglichkeiten geschaffen werden.

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 Effizienzeinbußen und infolgedessen zu einer Abnahme der Motivation, die nötig gewesen wäre, um das Startup weiterzuführen.

Auswirkungen des Scheiterns

Die Gründerin berichtet von vielen Lernerfahrungen, die sie durch das Scheitern gemacht hat. Dazu zählen persönliche Learnings wie der Umgang mit dem Scheitern. So habe sie gelernt, zu akzeptieren, dass etwas auch scheitern kann, obwohl man viel Zeit, Leidenschaft und Energie investiert hat. Als positives Ergebnis bezeichnet sie die Tatsache, dass sie der Verantwortung, die sie gegenüber den Gesellschaftern hatte, gerecht werden konnte, indem sie das Scheitern akzeptierte und nicht noch weiter hinauszögerte. Ein Verzögern des Scheiterzeitpunktes hätte laut Gründerin am Ende wahrscheinlich zu einer höheren Frustration geführt. Dies entspricht den bereits in anderen empirischen Studien gefundenen Erkenntnissen, wonach ein Hinauszögern des Scheiterzeitpunktes die persönliche Erholung des Betroffenen von den Scheiterfolgen erschwert.⁵⁶² Eine weitere Erkenntnis bezieht sich auf die Reduktion von Unsicherheiten:

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.“⁵⁶³

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.“⁵⁶⁴

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 erfolgsversprechende 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 rudimentäreren 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.“⁵⁶⁵

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.“⁵⁶⁶

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.“⁵⁶⁷

Fazit

Das Vorgehen der Gründer von Startup H weist sowohl kausale als auch effektuale Verhaltensmuster auf. Als eher kausal zu bewerten ist die Ausgangsbasis der Gründung. Diese ist trotz einer gewissen Fokussierung auf die vorhandenen Mittel sowie einer Anpassung der Ziele überwiegend zielorientiert gewesen. Für Investitionsentscheidungen zeichnet sich ein gemischtes Bild ab, da viele Entscheidungen zwar gewinnorientiert getroffen wurden, diesen ging jedoch meistens eine Berücksichtigung der leistbaren Verluste voraus. Partnerschaften spielten insbesondere für die Reduzierung der Unsicherheiten eine wichtige Rolle. Als ein großes (nicht völlig) unerwartetes Ereignis gilt das Scheitern der dritten Finanzierungsrunde. Als die Gründer kein Investment erhielten, konnten sie dieses negative Ereignis nicht kompensieren.

Als Scheiterursachen gelten mehrere Faktoren. Die unzureichende Marktgröße und finanzielle Schwierigkeiten stellen dabei die zentralen Probleme des Startups dar. Die finanziellen Probleme können – wie bereits bei Startup A erläutert – sowohl eine Ursache als auch eine Folge anderer Scheitergründe sein. Hierbei handelt es sich um eine Folge einer weiteren Scheiterursache (unzureichende Marktgröße). Aufgrund der geringen Marktgröße kam es zu geringen Einnahmen, weshalb der Kapitalbedarf über externe Kapitalgeber gedeckt werden sollte. Da dies nicht gelang, fehlte das für das Wachstum benötigte Kapital, was in der Folge zu finanziellen Schwierigkeiten führte. Diese wären mit Anwendung von unternehmerischen Konzepten (bspw. Effectuation oder Lean-Startup-Methode) reduzierbar gewesen. So wäre bspw. eine Verkürzung der langen Produktentwicklungszeit mit Hilfe eines MVP möglich gewesen. Eine schnelle

⁵⁶⁷ Interview Startup H (51:19 min)

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 effektuales Vorgehen die Hauptscheiterursache zumindest teilweise vermeidbar bzw. die Scheiterwahrscheinlichkeit reduzierbar gewesen wäre.

Die Gründerin berichtet von vielen positiven Lerneffekten durch das Scheitern. Eine wichtige Erkenntnis ist die noch konsequentere Umsetzung der Lean-Startup-Methode für zukünftige Gründungen. Dieses Learning suggeriert gleichzeitig – aufgrund der großen Analogien zum Effectuation-Ansatz – auch eine Präferenz für eine effektuale Vorgehensweise. Zudem betont die Gründerin die zentrale Wichtigkeit der Nutzung der eigenen Fähigkeiten für die nächste Gründung, was im Wesentlichen dem Bird-in-hand-Prinzip entspricht.

4.9 Startup I

Das Startup I wurde im Jahre 1999 gegründet und hat neben DSL-Leitungen und Telefonie-Dienstleistungen auch Applikationen über eigene zentralisierte Rechenzentren für seine Kunden bereitgestellt. Das Startup, das als Application Service Provider beschrieben werden kann, hat hierfür ein eigenes flächendeckendes Glasfasernetz aufgebaut. Das Gründerteam bestand aus acht Personen, wobei die ursprüngliche Gründungsinitiative von einer einzigen Person ausging. Der hier interviewte Gründer war zwar nicht der Ideengeber des Startups, jedoch wurde er in einer sehr frühen Phase der Gründung in das Gründungsteam geholt und gestaltete so die Gründungsphase wesentlich mit.

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise zu Beginn der Gründung kann als sehr kausal bezeichnet werden. Der formale bzw. Hauptgründer erkannte die Marktchance und entwickelte daraufhin die Geschäftsidee. 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.‘“⁵⁶⁸

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.“⁵⁶⁹

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. Dahinten 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.‘⁵⁷⁰

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 Finanzierungsrunde. 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.“⁵⁷¹

Dies zeigt die Bedeutung von Planungen und Analysen für das Vorgehen der Gründer und verdeutlicht noch einmal, wie der Businessplan zu dieser Zielorientierung beitrug. Dieser starke Zielfokus ist auch ein Grund, weshalb das Startup nicht nach dem Affordable-loss-Prinzip vorging. So hatte die Zielerreichung oberste Priorität. Die Berücksichtigung von leistbaren Verlusten oder möglichen Kosten bzw. Risiken spielte bei den meisten Entscheidungen keine Rolle:

„Es gab einen Plan und der wurde knallhart durchexekutiert. (...) Wir hatten ein sehr klares und fokussiertes Ziel und das mussten wir erreichen.“⁵⁷²

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 definierten Ziele untergeordnet:

„Für uns war das Hauptkriterium 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.“⁵⁷³

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

⁵⁷⁰ Interview Startup I (10:45 min)

⁵⁷¹ Interview Startup I (12:05 min)

⁵⁷² Interview Startup I (14:08 min)

⁵⁷³ Interview Startup I (18:35 min)

sen, da das Startup die hierfür erforderlichen Ressourcen besaß und bereits in der ersten Finanzierungsrunde mehrere hundert Millionen Dollar einsammeln konnte. Die möglichst schnelle Erreichung der Ziele bedurfte einer zeitnahen Einstellung von Mitarbeitern. Insbesondere die Suche nach Spezialisten wie Software-Entwicklern war problematisch. Grund war der erhebliche Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. So konnten die Personalziele auch durch den Einsatz klassischer Methoden der Personalbeschaffung und -auswahl nicht erreicht werden. Aufgrund der Dringlichkeit der Zielerreichung, des Fachkräftemangels und der extrem hohen Kapitalverfügbarkeit, wurde schließlich ein Unternehmen aufgekauft, um den qualitativen und quantitativen Personalbedarf zu decken. Auf diese für ein Startup doch eher unkonventionelle Weise konnte das Problem der Rekrutierung noch zeitnah gelöst werden:

„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

Im Hinblick auf die Unsicherheitsreduzierung zeichnet sich ein effektuales Vorgehen ab, da das Crazy-quilt-Prinzip Anwendung fand. Das Startup arbeitete mit unterschiedlichen Partnern zusammen. Insbesondere ein Kooperationspartner hatte aber eine zentrale Bedeutung für das Startup, da mit diesem fast die gesamte Technologie aufgebaut wurde. Des Weiteren wurden auch operative Angelegenheiten mit diesem Partner abgestimmt. Die verschiedenen Kooperationspartner trugen mehr oder weniger aktiv zur Entwicklung des Startups bei. Zudem erweiterten die Partner sowohl die materiellen als auch die immateriellen Ressourcen. Da sie sich darüber hinaus an den Risiken des Startups beteiligten, führten diese Partnerschaften insgesamt zu einer Reduzierung der Unsicherheit. Daher kann dieses Vorgehen als effektual bezeichnet und unter dem Crazy-quilt-Prinzip verortet werden.

Das gesamte Team wurde sehr häufig mit unerwarteten Ereignissen konfrontiert. Als ein Beispiel führt der Gründer das Nichteinhalten von terminlichen Vereinbarungen seitens eines Geschäftspartners an. Da die Gründer sehr zielorientiert vorgehen und das Ziel schnell erreichen wollten, waren diese Ereignisse für die Gründer grundsätzlich negativ geprägt, da sie meistens einen Zeitverzug bedeuteten. Ein potenzieller

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.“⁵⁷⁵

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.“⁵⁷⁶

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.“⁵⁷⁷

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 effektuales Vorgehen und die Anwendung des Lemonade-Prinzips hätte sich das Startup flexibel verhalten können, indem es auf die veränderten Marktbedingungen reagiert, 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

Auch hieran lässt sich deutlich erkennen, dass nicht nach dem Affordable-loss-Prinzip gehandelt wurde, da zu hohe bzw. zu teure Kredite aufgenommen wurden und die entsprechenden Zins- bzw. Tilgungsbeträge nicht zurückgezahlt werden konnten. Dies ist wiederum auf die Zielorientierung bzw. den Wunsch des schnellen Börsengangs zurückzuführen. Erneut zeigt sich, dass durch eine weniger starke Zielorientierung und durch die kostenorientierte Sichtweise des Affordable-loss-Prinzips automatisch eine gewisse finanzielle Risikobegrenzung stattfindet. Dadurch hätte das Startup die große finanzielle Last minimieren können. Insgesamt ist erkennbar, dass die beiden Scheiterursachen – die finanziellen Probleme sowie die fehlende Anpassungs- und Reaktionsbereitschaft – in unmittelbarer Verbindung zur unternehmerischen Vorgehensweise stehen. Die oben aufgezeigten Zusammenhänge implizieren, dass eine effektualere Vorgehensweise die Scheiterwahrscheinlichkeit von Startup I reduziert hätte.

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.“⁵⁸⁰

So hat er bereits in einem relativ jungen Alter trotz bzw. aufgrund der Scheitererfahrung gelernt, wie man Unternehmen zu Wachstum verhilft. Auch sieht er eine große Diversität in Teams als einen wichtigen Erfolgsfaktor für eine effektive Zusammenarbeit an. Darüber hinaus hat er sich während dieser lehrreichen Zeit ein großes Netzwerk aufgebaut, das bis heute noch besteht und sehr hilfreich ist. Die Gründungsphase war anstrengend und sehr arbeitsintensiv. Dem Gründer wurde dadurch bewusst, wie wichtig es ist, sich Zeit für sich selbst zu nehmen, sich Ruhepausen zu gönnen und der Work-Life-Balance eine größere Bedeutung beizumessen. Außerdem hat er gelernt, auch mal „Nein“ zu sagen. Im Hinblick auf das gescheiterte Startup würde er im Nachhinein flexibler agieren. Die Anpassungs- und Reaktionsbereitschaft war kaum ausgeprägt. Die Tatsache, dass er sich in diesem Zusammenhang ex post anders verhalten würde, zeigt, dass er bei der gescheiterten Gründung rückblickend eine effektualere Vorgehensweise präferiert hätte, weil dadurch die Scheiterwahrscheinlichkeit geringer gewesen wäre.

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.

⁵⁸⁰ Interview Startup I (39:00 min)

Fazit

Die Gründungsphase des Startups wurde überwiegend durch eine kausale Vorgehensweise geprägt. So sind die Gründer sehr zielorientiert vorgegangen. Der formale Gründer hatte eine klare Idee bzw. ein genaues Ziel, das er umsetzen bzw. erreichen wollte. Hierfür beschaffte er nach Bestimmung der Ziele die für deren Erreichung notwendigen Mittel, wie bspw. verschiedene Experten oder Kapital. Oberste Priorität besaß die schnellstmögliche Erreichung der gesteckten Ziele. Die dafür benötigte Höhe der finanziellen Mittel wurde nicht hinterfragt bzw. besaß bei den Gründern keine Relevanz. Lediglich im Hinblick auf die Unsicherheitsreduzierung lassen sich effektuale Muster erkennen. So sind die Gründer Partnerschaften eingegangen und konnten dadurch Unsicherheiten reduzieren. Die starke Fokussierung auf die Zielerreichung führte u.a. dazu, dass trotz Marktveränderungen keine großen Anpassungen oder Veränderungen erfolgten. Das Lemonade-Prinzip kam folglich nicht zur Anwendung.

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. Risikofokussierung 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

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine vergleichende Analyse der in dieser Arbeit untersuchten Startups. Hierfür werden die Ergebnisse aus den vorangegangenen Kapiteln aus einer aggregierten Perspektive analysiert. Des Weiteren werden Propositions abgeleitet, um potenzielle (Wirkungs-)Zusammenhänge aufzuzeigen.

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 Entrepreneurere nicht quantifiziert werden. Infolgedessen kann meist nur eine Präferenz bzw. Tendenz für die jeweilige unternehmerische Vorgehensweise abgeleitet werden.

Insgesamt zeigt sich ein uneinheitliches Bild für das unternehmerische Entscheidungsverhalten der jeweiligen Gründer. Bei keinem der neun untersuchten Startups kann die unternehmerische Vorgehensweise eindeutig als hauptsächlich effektual bezeichnet werden. Wohingegen bei drei Startups (Startups B, D, I) eine deutliche Tendenz zu einem kausalen Entscheidungsverhalten zu erkennen ist. Jedoch ist keiner der hier interviewten Gründer ausschließlich kausal oder effektual vorgegangen. In allen neun Fällen sind sowohl effektuale als auch kausale Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen. Dieses Ergebnis bestätigt die wissenschaftlich bereits gut fundierte Effectuation-Theorie, nach der beide Entscheidungslogiken – Effectuation und Causation – gleichzeitig Anwendung finden können.⁵⁸¹ Auffällig ist hierbei jedoch, dass kein Zusammenhang zwischen effektualer Vorgehensweise und den Scheiterursachen festgestellt werden konnte. Dieses Ergebnis wird durch alle untersuchten Startups gestützt. Bei diesen sind immer – sei es auch nur in einem geringen Ausmaß – effektuale Elemente und Muster erkennbar, jedoch stehen diese in keinem Zusammenhang zu den Scheiterursachen. Somit ist bei keinem Startup eine Verbindung zwischen der effektualen Vorgehensweise bzw. den jeweiligen Effectuation-Prinzipien und dem Scheitern bzw. den Scheiterursachen vorhanden. Im Gegensatz dazu lässt sich bei mehreren Startups ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Scheitergründen und der nicht-effektualen Vorgehensweise erkennen (Startups A, B, C, D, E, F, H, I). Zudem zeigt sich, dass in

⁵⁸¹ Vgl. Sarasvathy (2001a), S. 245

diesen Fällen die Scheiterursachen mit Hilfe einer effektualen Vorgehensweise vermeidbar und somit zumindest die Scheiterwahrscheinlichkeit reduzierbar gewesen wäre. Angesichts dieser Ergebnisse kann der Effectuation-Ansatz als wirksame Methode für Entrepreneure während der Gründung und Führung ihrer Startups bezeichnet werden.

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.

Allerdings kommt es nur selten vor, dass eine ausschließlich kausale oder effektuale Vorgehensweise stattfindet. Meistens kommen beide Ansätze parallel zur Anwendung. Die bereits erwähnte parallele Anwendung der beiden Entscheidungslogiken wird beim Bird-in-hand-Prinzip deutlich: Vorhandene Mittel können, trotz vorab definierter Ziele und eines infolgedessen zielorientierten Vorgehens, effektiv eingesetzt werden und somit die Entwicklung des Startups wesentlich beeinflussen. Es ist hierbei nicht auszuschließen, dass die vorhandenen Mittel einen latenten Einfluss auf die Ableitung der Ziele oder die Gründungsidee haben. Analog dazu kann auch das Affordable-loss-Prinzip mit kausalen Elementen kombiniert werden. So können Entrepreneure zwar gewinnorientiert vorgehen. Gleichzeitig können sie aber auch darauf achten, dass keine existenzbedrohenden Verluste entstehen. Als weiteres Beispiel gilt das Crazy-

quilt-Prinzip. Markt- und Wettbewerbsanalysen können ergänzend zur Schließung von Partnerschaften eingesetzt werden, um Unsicherheiten zu reduzieren.

In Bezug auf das Affordable-loss-Prinzip herrscht ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen effektualer und kausaler Vorgehensweise. Die untersuchten Startups können dabei in drei Gruppen aufgeteilt werden. Die Gründer der ersten Gruppe (Startups B, D, I) sind gewinnorientiert vorgegangen und haben ihre Entscheidung aufgrund von erwarteten Erträgen bzw. Nutzen getroffen. Dabei haben sie weniger auf ihre leistbaren Verluste und die Höhe der Kosten und Risiken geachtet. Stattdessen haben sie sich vielmehr am Gewinn und an den zu erwartenden Erträgen orientiert. Dies zeigt sich insbesondere bei den Startups, die zu Beginn ihrer Gründung eine hohe Kapitalausstattung hatten. Dies bestätigt die Theorie, wonach die anfängliche Ressourcenverfügbarkeit die Wahl der unternehmerischen Vorgehensweise beeinflusst. Auch zeigte sich, dass Startups, die sich zuvor durch eine starke Zielfokussierung auszeichneten, höhere Kosten und Risiken zuließen, um die festgelegten Ziele zu erreichen. So wurden bei dieser Gruppe Kosten und Risiken der Priorität, die eigenen Ziele zu erreichen, untergeordnet. Das starre Festhalten an Zielen führte in den entsprechenden Fallstudienunternehmen dazu, dass Entrepreneurere im weiteren Verlauf der Gründung zu kausalem Entscheidungsverhalten tendieren. Im Gegensatz dazu orientierte sich die zweite Gruppe (Startup C) an den leistbaren Verlusten. Ausschlaggebend für ihre Investitionen war die Berücksichtigung der jeweiligen Kosten und Risiken. Dieses Vorgehen lässt sich u.a. auf die geringe Ressourcenverfügbarkeit zurückführen. Die dritte und letzte Gruppe (Startups A, E, F, G, H) repräsentiert die Startups, bei denen die Gründer im Hinblick auf den Umgang mit Chancen und Risiken bei Investitionsentscheidungen weitestgehend effektual und kausal vorgegangen sind. Diese kombinierte Vorgehensweise zeigt sich darin, dass die Gründer mögliche Gewinne sowie die dazugehörigen Risiken und potenziellen Verluste berücksichtigten und sich anschließend situationsabhängig für eine Alternative entschieden. Insgesamt ist aber erkennbar, dass das unternehmerische Entscheidungsverhalten von der anfänglichen Ressourcenverfügbarkeit sowie der Zielorientierung beeinflusst wird.

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.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Crazy-quilt-Prinzip operationalisiert. Demzufolge liegen effektuale Partnerschaften dann vor, wenn sie die Unsicherheit des Startups reduzieren. Dies geschieht über drei Wege: die Beteiligung an und damit auch die Übernahme von Risiken, die Erweiterung der (im)materiellen Ressourcen sowie die aktive Mitgestaltung des Startups. Partnerschaften waren für fast jedes in dieser Arbeit untersuchte Startup ein wirksames Mittel zur Unsicherheitsreduzierung. Unterschiede sind lediglich hinsichtlich des Umfangs, in dem die jeweiligen Partnerschaften Unsicherheiten verringerten, erkennbar. So ließ sich die Unsicherheit nicht bei allen Startups, die effektuale Partnerschaften eingingen, im erhofften Ausmaß reduzieren. Dies liegt daran, dass bei diesen nicht immer jede der drei beschriebenen Subkategorien des Crazy-quilt-Prinzips vorlag.

Darüber hinaus nutzten einige der Gründer auch verschiedene Methoden der Markt- und Wettbewerbsanalyse, um Unsicherheiten zu reduzieren. Dieses klar unter dem Causation-Ansatz zu verortende Vorgehen wurde hauptsächlich in ergänzender Form zu den Partnerschaften genutzt. Aufgrund dieser Kombination aus Kooperation und Analysen sind die jeweiligen Gründer im Hinblick auf die Unsicherheitsreduzierung sowohl kausal als auch effektual vorgegangen. Nichtsdestotrotz ist bei fast allen untersuchten Startups die Absicht, durch effektuale Partnerschaften Unsicherheiten zu reduzieren, deutlich erkennbar.

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

Die neun analysierten Startups sind aufgrund sehr unterschiedlicher Gründe gescheitert. Diese Scheiterursachen reichen vom ungünstigen Markteintrittszeitpunkt über das Abspringen von Investoren bis hin zu produkt- oder marktbezogenen Problemen. Es zeigt sich aber, dass in vielen Fällen ein Zusammenhang zwischen der unternehmerischen bzw. genauer genommen der kausalen Vorgehensweise und den Scheiterursachen besteht. So zeigt sich zum einen eine Verbindung zwischen der kausalen Vorgehensweise und den jeweiligen Scheiterursachen. Zum anderen ist erkennbar, dass die Scheiterursachen, die durch ein kausales Vorgehen entstanden sind, mit Hilfe einer effektualen Vorgehensweise vermeidbar gewesen wären. Dies bedeutet aber nicht, dass der Effectuation-Ansatz dem Causation-Ansatz allgemein überlegen ist. Es verdeutlicht lediglich, dass insbesondere in den frühen Phasen der Unternehmensgründung, die durch eine hohe Umweltunsicherheit gekennzeichnet sind, ein effektuales Entscheidungsverhalten oftmals wirksamer ist als ein kausales. Nichtsdestotrotz hat das kausale Vorgehen ebenfalls seine Berechtigung. Vor allem dann, wenn es um das Wachstum und die Etablierung des Startups geht.

Trotz vieler verschiedener Scheitergründe, gibt es dennoch auffällige Gemeinsamkeiten und Muster hinsichtlich der Scheiterfaktoren. So zeigt sich bspw., dass einige der identifizierten Scheiterursachen mit dem Causation-Ansatz verknüpft sind und mit einer konsequenteren Anwendung des Effectuation-Ansatzes vermeidbar gewesen wären. Ein Beispiel hierfür ist der Mangel an Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft. Wie bereits beschrieben, kann diese entweder durch die unzureichende Reaktion auf äußere, unerwartete Umstände entstehen oder aus der fehlenden Eigeninitiative für Veränderungen, bspw. aufgrund einer starken Zielorientierung, resultieren. So war die unzureichende Anpassung und Reaktion auf unerwartete Ereignisse oder Entwicklungen bei den Startups A, D, F oder I mitverantwortlich für das Scheitern. Hier ist allerdings noch zu erwähnen, dass die unzureichende Flexibilität und der damit verbundene Mangel an Veränderungen und Anpassungen sich nicht ausschließlich auf das Lemonade-Prinzip als Bewertungsgrundlage beziehen. Stattdessen ist die allgemeine Fähigkeit und Bereitschaft zu Veränderungen und Anpassungen des Effectuation-Ansatzes gemeint. Diese setzt sich neben der angesprochenen Flexibilität des Lemonade-Prinzips auch aus dem Experimentiercharakter zusammen und beschreibt somit das generelle Dynamikpotenzial des Effectuation-Prozesses.

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). Beispielhaft 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

Das Scheitern hatte viele verschiedene Auswirkungen auf die Gründer der untersuchten Startups. Diese berichten sowohl von positiven als auch von negativen Folgen. Zu den positiven Auswirkungen zählen insbesondere unterschiedliche Lernerfahrungen, welche sich auf den beruflichen, aber auch auf den persönlichen Bereich beziehen. Die Erweiterung des Netzwerks ist die einzige positive Auswirkung, die kein Resultat eines Lernprozesses darstellt. Die neugeknüpften Kontakte können sowohl für das persönliche Umfeld als auch für berufliche Zwecke einen Mehrwert haben und werden bspw. von den Gründern der Startups A, D und I als positiver Aspekt des Scheiterns beschrieben. Weitere positive Folgen sind persönliche Lerneffekte. Sie beziehen sich primär auf die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. Dazu gehört bspw. eine höhere Frustrationstoleranz oder die (Weiter-)Entwicklung der emotionalen Reife. Neben diesen persönlichen Learnings berichten die Entrepreneure vor allem von vielen beruflichen Lernerfolgen. Dazu gehören u.a. der Ausbau der Führungsqualitäten, ein besseres Verständnis für Entscheidungen im Bereich der Teamauswahl und -zusammensetzung sowie die Verbesserung der allgemeinen BWL-Kenntnisse. Grundsätzlich sind wichtige Lerneffekte und Erkenntnisse gemeint, die zur (Weiter-)Entwicklung

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

Im Gegensatz dazu fallen die negativen Auswirkungen des Scheiterns weniger drastisch aus als erwartet. Die negativen Folgen treten fast immer direkt nach Beendigung des Startups auf und sind meistens von kurzer Dauer. Ein Beispiel hierfür ist die emotionale Leere, die das Startup hinterlassen kann. Das Scheitern ist oft mit einem emotionalen Verarbeitungsprozess verbunden, da das Startup meistens ein sinnstiftendes Element im Leben der Gründer einnimmt.

Rückblickend und langfristig betrachtet wird die Scheitererfahrung aber von fast allen Gründern in einem Globalurteil als positiv bewertet. Der Grund hierfür ist, dass der wahrgenommene Nutzen, der aus der Scheitererfahrung entstand, größer ist als der, zumeist kurzfristig, entstandene Schaden. Hinsichtlich der Gründe, weshalb die Scheiterkosten gering gehalten werden konnten, ist keine Verallgemeinerung möglich. So zeigt sich, dass die Scheiterkosten des Gründers von Startup D geringer ausfielen, da er vor dem endgültigen Ende seines Startups bereits ein neues Unternehmen gründete. Bei Startup C hingegen lag der Grund für die geringen (finanziellen) Scheiterkosten darin, dass ein Teil des (finanziellen) Risikos durch Partnerschaften, aber hauptsächlich durch die Berücksichtigung der leistbaren Verluste bzw. durch die hohe Bedeutung einer kostengünstigen Umsetzung reduziert wurde. Diese Punkte hängen folglich mit dem Crazy-quilt- und dem Affordable-loss-Prinzip zusammen.

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

5. Fazit

In diesem letzten Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit in prägnanter Form zusammengefasst. Den Ausgangspunkt des Fazits stellen die eingangs formulierten Forschungsfragen dar. Das Ziel der Arbeit war es zu untersuchen, ob und wie das unternehmerische Vorgehen (Effectuation) die Scheiterwahrscheinlichkeit von Startups reduzieren kann. Hierfür wurden die unternehmerische Vorgehensweise, die Scheiterursachen sowie die wichtigsten Learnings der gescheiterten Gründer analysiert, um dann Rückschlüsse auf potenzielle Zusammenhänge zwischen der unternehmerischen Vorgehensweise und den Scheiterursachen bzw. Lernerfahrungen zu ziehen. Dadurch soll das Scheitern erklärt und gleichzeitig festgestellt werden, welche Faktoren die Scheiterwahrscheinlichkeit verringern können. Obwohl sich die Effectuation-Theorie zunehmender Beliebtheit und damit verbunden auch einer Vielzahl von Veröffentlichungen erfreut, zeichnet sich eine deutliche Forschungslücke innerhalb der Effectuation-Forschung ab. So wurde Effectuation bereits in verschiedenen Kontexten untersucht, jedoch noch nicht im Hinblick auf gescheiterte Unternehmensgründungen, weshalb die vorliegende Arbeit dahingehend als die erste ihrer Art verzeichnet werden kann.

Neben Effectuation (und Causation als dessen Gegenstück) existieren noch weitere unternehmerische Ansätze, die das Vorgehen von Entrepreneuren während der Unternehmensgründung erklären können. Um einerseits ein besseres Verständnis für unternehmerische Denkweisen und Entscheidungsverhalten zu erlangen und andererseits eine bessere Zuordnung der untersuchten Vorgehensweise zu ermöglichen, wurden der Effectuation- und Causation-Ansatz um die Lean-Startup-Methode und Entrepreneurial Bricolage ergänzt, indem zuerst eine gesonderte Beschreibung der konstitutiven Merkmale der jeweiligen Konstrukte erfolgte und diese anschließend miteinander verglichen wurden. Dadurch wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgedeckt. Es zeigte sich, dass vor allem der Effectuation-Ansatz, die Lean-Startup-Methode und Entrepreneurial Bricolage große Parallelen aufweisen. So stellt bspw. bei diesen drei Ansätzen der sparsame Umgang bzw. der Fokus auf die leistbaren Ressourcen eine Bedingung für deren Anwendung bzw. Effektivität dar.

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 Nichterreicherung persönlicher

oder unternehmerischer Ziele. Dementsprechend ist also die ökonomische Situation in erster Linie für den Exit ausschlaggebend. Zu diesem Zweck wurden vier verschiedene Kriterien bestimmt, anhand derer das Vorliegen von Scheitern überprüft werden kann. Diese Kategorisierung ermöglicht eine eindeutige Begriffsbestimmung und dient zum einen als Auswahlkriterium für das Sample. Zum anderen soll dadurch die Vergleichbarkeit mit verschiedenen Studien erleichtert werden. Anschließend wurden die in der empirischen Forschung abgeleiteten häufigsten Scheiterursachen analysiert. Sie wurden zu sieben gängigen Problemen aggregiert und – wie es in der Literatur üblich ist – in interne und externe Faktoren klassifiziert.

Ein Scheitern kann sich bspw. auf den finanziellen, gesundheitlichen oder sozialen Bereich der betroffenen Person auswirken und drastische Folgen wie Alkoholismus, Suizidgedanken und soziale Isolation nach sich ziehen. Das Ausmaß dieser Folgen kann stark variieren und ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Neben persönlichkeitsbezogenen Merkmalen spielen bspw. Opportunitätskosten, die Höhe des entstandenen finanziellen Schadens sowie vorherige Gründungserfahrungen eine Rolle. Auch können institutionelle Einflüsse die gesellschaftliche Einstellung zum Scheitern steuern. Diese hat wiederum einen Einfluss auf die Ausprägtheit der Stigmatisierung und kann somit auch die Intensität der negativen Folgen des Scheiterns beeinflussen. Die positiven Auswirkungen des Scheiterns stellen hauptsächlich persönliche und berufliche Lernfortschritte dar. Scheitern ist eine mögliche Form des Lernens, da Lernergebnisse durch die Auseinandersetzung mit und die Verarbeitung von verschiedenen Erfahrungen entstehen. In den meisten Fällen führt dies zu einer Steigerung der unternehmerischen Fähigkeiten. Dies geschieht, indem die durch die kritische Reflexion gewonnenen Informationen und Erkenntnisse als Grundlage für das Gründen und Führen zukünftiger Unternehmen dienen. Ein Ziel dieser Arbeit ist die Identifizierung der verschiedenen Erkenntnisse und Lernerfolge, die die Entrepreneure durch das Scheitern gewonnen haben – insbesondere im Hinblick auf das unternehmerische Entscheidungsverhalten. So wird deutlich, dass die Entrepreneure nach der Scheitererfahrung den daraus gewonnenen Erkenntnissen eine (unbewusste) Tendenz zu einem effektuareren Verhalten aufweisen.

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-

nehmerische Entscheidungsverhalten der jeweiligen Gründer untersucht werden. In einem zweiten Schritt wurden die Scheitergründe analysiert und – wenn möglich – ein Zusammenhang mit der unternehmerischen Vorgehensweise hergestellt. Analog dazu wurden die Learnings nach derselben Vorgehensweise untersucht. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Effectuation ein effektiver Ansatz zur Reduzierung der Scheiterwahrscheinlichkeit ist und die Gründer diesen bei erneuten Gründungsvorhaben stärker berücksichtigen würden.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Frage, ob und wie die unternehmerische Vorgehensweise (hier Effectuation) die Scheiterwahrscheinlichkeit reduziert hätte, differenziert beantwortet werden muss. Teilweise hätte in einigen Fällen der hier untersuchten Startups eine effektuale Vorgehensweise viele Schwierigkeiten und Hürden beseitigen, die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns schmälern und somit die Erfolgsaussichten erhöhen können. So stehen viele Scheiterursachen mit den kausalen Elementen im Zusammenhang. Darüber hinaus existieren bei den Startups viele effektuale Elemente, jedoch ist keines davon in direkte Verbindung mit den Scheiterursachen zu bringen. Vielmehr zeigt sich, dass viele Scheiterursachen und existenzbedrohende Fehler durch eine effektuale Vorgehensweise reduziert werden können. Eine konsequentere effektuale Vorgehensweise würde jedoch trotzdem keinen Erfolg garantieren können, da meistens mehrere, davon unabhängige Faktoren wie bspw. der Markteintritts- bzw. Gründungszeitpunkt eine Rolle für den Unternehmens(miss-)erfolg von Bedeutung sind. Allerdings könnten trotz dieser Multikausalität des Scheiterns viele Probleme, die von den Gründern im Nachhinein als kritisch betrachtet wurden, durch die konsequentere Anwendung des Effectuation-Ansatzes leichter bewerkstelligt werden. Infolgedessen wäre die Scheiterwahrscheinlichkeit unter Anwendung des Effectuation-Ansatzes bei acht der neun Fällen (Startups A, B, C, D, E, F, H, I) geringer ausgefallen. Andererseits ist festzuhalten, dass durch ein effektuales Vorgehen bspw. durch die Anwendung des Bird-in-hand-Prinzips – insbesondere bei den Gründungen, die ein vorab definiertes Ziel als Ausgangslage der Gründung hatten – wahrscheinlich andere Produkte oder Geschäftsmodelle und somit auch andere Probleme entstanden wären. Das Startup hätte folglich einen anderen Verlauf genommen, wodurch eine neue Situation und Ausgangslage entstanden wäre. Das Auftreten neuer bzw. anderer Probleme kann durch Effectuation jedoch nicht komplett verhindert werden. Dementsprechend wird die Vergleichbarkeit hier eingeschränkt.

Weiterhin zeigt sich, dass der Mangel an Erfahrung, Fähigkeiten sowie eines Netzwerkes – deren effektiver Einsatz zentraler Bestandteil des Effectuation-Ansatzes ist – ebenfalls eine Scheiterursache darstellt. Diese Scheiterursache ist folglich durch die Anwendung des Effectuation-Ansatzes mit großer Wahrscheinlichkeit zu vermeiden. Gleiches gilt für die mangelnde Flexibilität bzw. Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft als eine weitere zentrale Scheiterursache. Die Analyse der Interviews zeigt, dass Entrepreneurure das Scheitern ihrer Startups oft auf die mangelnde Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zurückführen. Eine kontinuierliche Offenheit gegenüber Veränderungen und Anpassungen stellt eine wesentliche Komponente des Effectuation-Ansatzes dar. Infolgedessen wäre diese häufig genannte Scheiterursache durch eine effektuale Vorgehensweise ebenfalls vermeidbar gewesen. Die Lerneffekte bestätigen diese Ergebnisse. So deuten die Erkenntnisse und Lernergebnisse der Gründer auf eine Präferenz zu einem effektualen Verhalten bei einer nächsten Unternehmensgründung hin.

Um eine höhere Repräsentativität der Erkenntnisse sowie ein tieferes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen der unternehmerischen Vorgehensweise und dem Scheitern zu erhalten, wäre eine größere Stichprobe vorteilhaft gewesen. Da allerdings die Erfassung sowie die Zugänglichkeit der gescheiterten Startups und deren Gründer mit enormen Schwierigkeiten verbunden waren, erklärten sich nur neun Gründer für ein Interview bereit. Die Erfassung und Zugänglichkeit dieser Zielgruppe werden auch in zukünftigen Arbeiten eine große Herausforderung darstellen. Trotz mangelnder Repräsentativität bilden die Erkenntnisse dieser Arbeit für das noch junge Forschungsfeld einen Anknüpfungspunkt für weitere wissenschaftliche Diskurse und praktische Implikationen. Weiterer Forschungsbedarf besteht insbesondere noch in der Operationalisierung bzw. der theoretischen Abgrenzung der einzelnen Effectuation-Prinzipien. So sind verschiedene Verhaltensweisen der Entrepreneurure nicht immer einem bestimmten unternehmerischen Ansatz eindeutig zuordenbar.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden für die Dissertation von Cenk Akdemir mit dem Thema „Effectuation als unternehmerischer Ansatz für Startups – Eine empirische Analyse am Beispiel von gescheiterten Gründungen“



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?
- 2.16. Wie sehr hast du zukünftige Entwicklungen und Aktivitäten geplant? Hast du Markt- und Wettbewerbsanalysen durchgeführt?
- 2.17. Wie hast du Unsicherheiten reduziert? Hast du, um Risiken und Unsicherheiten zu reduzieren, Marktanalysen durchgeführt oder bist du eher strategische Partnerschaften eingegangen?
- 2.18. Sind unvorhersehbare Ereignisse aufgetreten? Wenn ja, welche? Wie bist du mit diesen umgegangen? Hast du diese als Chance oder als Risiko gesehen? Wie offen warst du gegenüber Veränderungen bzw. neuen sich bietenden Möglichkeiten?
- 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?

Anhang 2: Kategoriendefinition

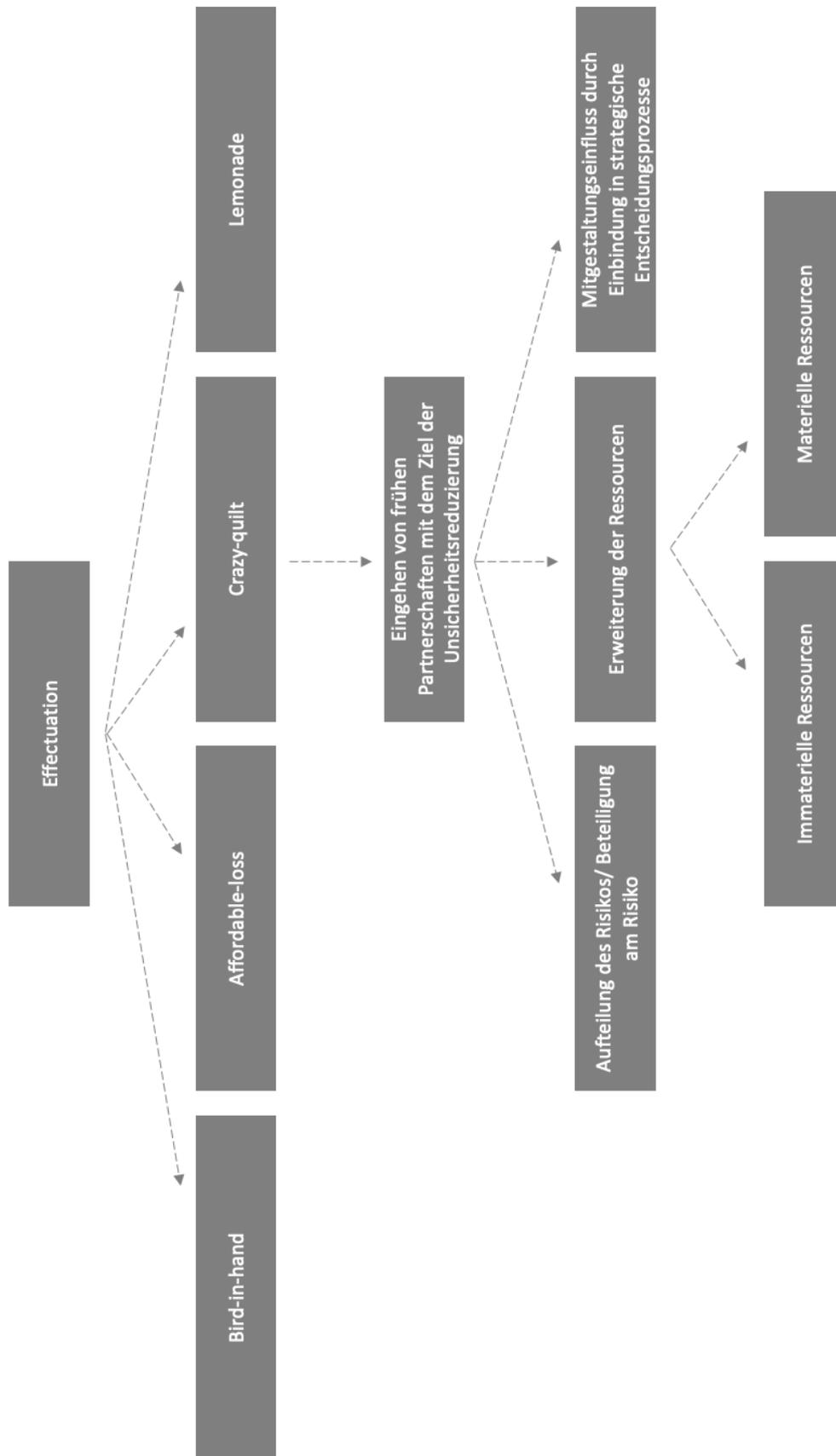
Name der Kategorie	Inhaltliche Beschreibung	Anwendung der Kategorie	Beispiele für Anwendungen	Weitere Anwendungen	Weitere Beispiele für Anwendungen
Bird-in-hand	Alle Aussagen, die die Mittelorientierung des Entrepreneurs als Ausgangspunkt für seine unternehmerischen Aktivitäten betonen.	Kategorie wird 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.	„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)	Kategorie wird codiert, wenn Aussagen getroffen werden, die zeigen, dass der Entrepreneur durch Experimentieren auf das finale Geschäftsmodell gestoßen ist.	„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)
Affordable-loss	Alle Aussagen, die die Verlustbegrenzung bzw. Kostenorientierung des Entrepreneurs hervorheben.	Kategorie wird codiert, wenn leistungsfähige Verluste für Investitionsentscheidungen die Basis waren.	„In meinen heutigen Vorhaben und Ideen achte ich immer darauf, wie man Sachen umsetzen kann, ohne dass sie wirklich viel kosten.“ (Interview C)	Kategorie wird codiert, wenn Aussagen über die Kosten- bzw. Risikobewertung getroffen werden.	„Wir haben alles super günstig umgesetzt. Wir haben an jeder Ecke gespart und kaum Geld ausgegeben.“ (Interview C)

Name der Kategorie	Inhaltliche Beschreibung	Anwendung der Kategorie	Beispiele für Anwendungen	Weitere Anwendungen	Weitere Beispiele für Anwendungen
	Beschreibung der Kategorie, u. U. mit theoretischer Anbindung	Kategorie wird codiert, wenn folgende Aspekte genannt werden	Zitat (mit Quellenangabe)	Die Kategorie wird auch codiert, wenn	Zitat (mit Quellenangabe)
Crazy-quilt	Alle Aussagen, die die Befürwortung von Partnerschaften, Kooperationen und strategischen Allianzen betreffen.	Kategorie wird codiert, wenn durch das Eingehen von Partnerschaften Unsicherheiten reduziert wurden.	„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)	Kategorie wird codiert, wenn Partner oder Stakeholder aktiv in die unternehmerischen Aktivitäten involviert waren, sich an Risiken beteiligten und materielle bzw. immaterielle Ressourcen investierten.	„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)
Lemonade	Alle Aussagen, die die Flexibilität und die Offenheit für Veränderungen betreffen.	Kategorie wird codiert, wenn unvorhersehbare Umstände als Chance genutzt wurden.	„Da war es dann umgeschlagen von Risiko zu Opportunität.“ (Interview F)	Kategorie wird codiert, wenn unerwartete Ereignisse zur Anpassungen führten und Veränderungen führten.	„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)

Name der Kategorie	Inhaltliche Beschreibung	Anwendung der Kategorie	Beispiele für Anwendungen	Weitere Anwendungen	Weitere Beispiele für Anwendungen
Causation bzw. nicht Effectuation	Beschreibung der Kategorie, u. U. mit theoretischer Anbindung Alle Aussagen, die nicht den Effectuation-Prinzipien entsprechen.	Kategorie wird codiert, wenn folgende Aspekte genannt werden Kategorie wird codiert, wenn das Startup nicht dynamisch war, Partnerschaften vermieden, Risikoanalysen oder sonstige planerische Aktivitäten durchgeführt wurden.	Zitat (mit Quellenangabe) "Das Ziel, das Geschäftsmo- dell nachzubauen und umzu- setzen, war klar gegeben und wir haben dann geguckt, was wir dafür brauchen." (Interview B)	Die Kategorie wird auch codiert, wenn Kategorie wird codiert, wenn die Entrepreneur- zielorientiert vorgehen, gewinnorientierte Investi- tionen tätigten, Markt- und Wettbewerbsanaly- sen eine wichtige Bedeu- tung hatten, und Überra- schungen versucht wur- den, vorab zu identifizie- ren und zu verhindern.	Zitat (mit Quellenangabe) „Die Zielsetzung war auf jeden Fall immer Gewinne zu machen und nicht im- mer unbedingt Kosten ein- zusparsen.“ (Interview A)
Scheiterursachen	Alle Aussagen über Ursachen, die zum Scheitern führten.	Kategorie wird codiert, wenn Scheiterursachen beschrieben werden.	„Um das Projekt wirklich zum Erfolg zu führen, haben mir viele Fähigkeiten und Kompetenzen gefehlt.“ (In- terview C)	Kategorie wird codiert, wenn Fehler erwähnt werden, die das Scheitern im Unternehmen mitver- ursacht haben.	„Wenn man noch weiter zurückdenkt, hätte man vielleicht sagen können, dass wir nicht so sehr das Wachstum hätten pushen, sondern mehr auf die Profi- tabilität achten sollen.“ (In- terview E)

Name der Kategorie	Inhaltliche Beschreibung	Anwendung der Kategorie	Beispiele für Anwendungen	Weitere Anwendungen	Weitere Beispiele für Anwendungen
Learnings (pos. Scheiterfolgen)	Beschreibung der Kategorie, u. U. mit theoretischer Anbindung Alle Aussagen über Lernerfolge bzw. die positiven Folgen, die das Scheitern für den Entrepreneur hatte.	Kategorie wird codiert, wenn folgende Aspekte genannt werden Kategorie wird codiert, wenn (konkrete) Erkenntnisse und Lernerfolge beschrieben werden.	Zitat (mit Quellenangabe) „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)	Die Kategorie wird auch codiert, wenn 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.	Zitat (mit Quellenangabe) „Ich würde früher erfahrenere Leute in das Team dazu nehmen.“ (Interview E)
Scheiterkosten (neg. Scheiterfolgen)	Alle Aussagen über die negativen Folgen, die das Scheitern für den Entrepreneur hatte.	Kategorie wird codiert, wenn z.B. das Scheitern psychische, emotionale, berufliche, gesundheitliche finanzielle oder soziale Negativfolgen verursacht hat.	„Finanziell bin ich ins Minus gekommen.“ (Interview E)		

Anhang 3: Zusammensetzung des Crazy-quilt-Prinzips



Literaturverzeichnis

- Abdelsamad, M. H./ Kindling, A. T. (1978):** Why Small Businesses Fail. In: SAM Advanced Management Journal, 43 (2), 24–32.
- Abdullah, F./ Hamali, J./ Deen, A. R./ Saban, G./ Abdurahman, A. Z. A. (2009):** Developing a framework of success of Bumiputera entrepreneurs. In: Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 3 (1), 8–24.
- Ahmad, N. H./ Seet, P. (2009):** Dissecting Behaviours Associated with Business Failure: A Qualitative Study of SME Owners in Malaysia and Australia. In: Asian Social Science, 5 (9), 98–104.
- Aldrich, H./ Auster, E. R. (1986):** Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. In: Research in Organizational Behavior, 8, 165–198.
- Andersson, S. (2011):** International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. In: Journal of Small Business and Enterprise Development, 18 (3), 627–643.
- Arend, R. J./ Sarooghi, H./ Burkemper, A. C. (2015):** Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship. In: Academy of Management Review, 40 (4), 630–651.
- Atsan, N. (2016):** Failure Experiences of Entrepreneurs: Causes and Learning Outcomes. In: Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, 435–442.
- Baker, T./ Nelson, R. (2005):** Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. In: Administrative Science Quarterly, 50 (3), 329–366.
- Baumard, P./ Starbuck, W. H. (2005):** Learning from Failures: Why It May Not Happen. In: Long Range Planning, 38 (3), 281–298.

- Berends, H./ Jelinek, M./ Reymen, I./ Stultiens, R. (2013):** Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. In: *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), 616–635.
- Berger, P. K. (2015):** The Role of Fear for Entrepreneurial Venture Creation: Causes of Failure before and after Foundation, Wiesbaden.
- Blank, S. (2013):** Why the Lean Start-Up Changes Everything. Aufgerufen am 28.06.2017. Verfügbar unter URL: <https://negocios.udd.cl/files/2013/08/1.1-Why-the-Lean-Start-up-Changes-Everything.pdf>.
- Bolton, B./ Thompson, J. (2000):** *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*, Oxford.
- Borchardt, A./ Göthlich, S. E. (2009):** Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: Albers, S./ Klapper, D./ Konradt, U./ Walter, A./ Wolf, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Auflage, Wiesbaden, 33–48.
- Brettel, M./ Mauer, R./ Engelen, A./ Küpper, D. (2012):** Corporate Effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. In: *Journal of Business Venturing*, 27 (2), 167–184.
- Brinckmann, J./ Grichnik, D./ Kapsa, D. (2010):** Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. In: *Journal of Business Venturing*, 25 (1), 24–40.
- Brüderl, J./ Preisendörfer, P./ Ziegler, R. (1992):** Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. In: *American Sociological Review*, 57 (2), 227–242.
- Brüderl, J./ Schüssler, R. (1990):** Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence. In: *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 530–547.

- Cafferata, R./ Abatecola, G./ Poggese, S. (2009):** Revisiting Stinchcombe's 'liability of newness': a systematic literature review. In: *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3 (4), 374–392.
- Cannon, M. D./ Edmondson, A. C. (2001):** Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. In: *Journal of Organizational Behavior*, 22 (2), 161–177.
- Cannon, M. D./ Edmondson, A. C. (2005):** Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. In: *Long Range Planning*, 38 (3), 299–319.
- Cardon, M. S./ Stevens, C. E./ Potter, D. R. (2011):** Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. In: *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 79–92.
- Cardon, M. S./ Zietsma, C./ Saporito, P./ Matherne, B. P./ Davis, C. (2005):** A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. In: *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 23–45.
- Carree, M. A./ Thurik, R. (2010):** The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In: Acs, Z. J./ Audretsch, D. B. (Hrsg.): *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, 2. Auflage, New York, 557–594.
- Carter, R./ Van Auken, H. (2006):** Small Firm Bankruptcy. In: *Journal of Small Business Management*, 44 (4), 493–512.
- Chandler, G. N./ DeTienne, D. R./ McKelvie, A./ Mumford, T. V. (2011):** Causation and effectuation processes: A validation study. In: *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 375–390.
- Churchill, N. C./ Lewis, V. L. (1983):** The five stages of small business growth. In: *Harvard Business Review*, 61 (3), 30–50.

- Clarysse, B./ Bruneel J. (2007):** Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator. In: *R&D Management*, 37 (2), 139–149.
- Clarysse, B./ Knockaert, M./ Lockett, A. (2007):** Outside Board Members in High Tech Start-ups. In: *Small Business Economics*, 29 (3), 243–259.
- Coelho, P. R. P./ McClure, J. E. (2005):** Learning from failure. In: *Mid-American Journal of Business*, 20 (1), 13–20.
- Cooper, A. C./ Woo, C. Y./ Dunkelberg, W. C. (1989):** Entrepreneurship and the initial size of firms. In: *Journal of Business Venturing*, 4 (5), 317–332.
- Cope, J. (2011):** Entrepreneurial learning from failure: An interpretive phenomenological analysis. In: *Journal of Business Venturing*, 26 (6), 604–623.
- Cotterill, K. (2012):** A Comparative Study of Entrepreneurs' Attitudes to Failure in Technology Ventures. In: *International Journal of Innovation Science*, 4 (2), 101–116.
- Debus, C. (2002):** Routine und Innovation: Management langfristigen Wachstums etablierter Unternehmungen, Marburg.
- Deligianni, I./ Voudouris, I./ Lioukas, S. (2017):** Do Effectuation Processes Shape the Relationship Between Product Diversification and Performance in New Ventures? In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (3), 349–377.
- DeTienne, D. R. (2010):** Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. In: *Journal of Business Venturing*, 25 (2), 203–215.
- Dew, N./ Read, S./ Sarasvathy, S. D./ Wiltbank, R. (2009a):** Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. In: *Journal of Business Venturing*, 24 (4), 287–309.

- Dew, N./ Sarasvathy, S. D./ Read, S./ Wiltbank, R. (2009b):** Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. In: Strategic Entrepreneurship Journal, 3 (2), 105–126.
- DIHK (2014):** Pioniergründer bringen frische Brise. DIHK-Gründerreport 2014. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Gründungsgeschehen in Deutschland. Aufgerufen am 12.02.2018. Verfügbar unter URL: www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-gruenderreport-2014.
- Drucker, P. F. (1985):** Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, London.
- DSM (2019):** Deutscher Startup Monitor. Aufgerufen am 19.07.2019. Verfügbar unter URL: <https://deutscherstartupmonitor.de>.
- Duchesneau, D. A./ Gartner, W. B. (1990):** A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. In: Journal of Business Venturing, 5 (5), 297–312.
- Duymedjian, R./ Rüling, C. C. (2010):** Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. In: Organization Studies, 31 (2), 133–151.
- Eberz, S. (2018):** Effectuation oder Causation? Der Einfluss der Persönlichkeit unerfahrener Entrepreneurinnen, Wiesbaden.
- Eckert, R. (2017):** Lean Startup in Konzernen und Mittelstandsunternehmen: Ergebnisse einer Expertenbefragung und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Efrat, R. (2006):** Bankruptcy stigma: Plausible cases for shifting norms. In: Emory Bankruptcy Developments Journal, 22, 481–520.
- Egeln, J./ Falk, U./ Hegen, D./ Höwer, D./ Metzger, G. (2010):** Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens. ZEW Gutachten/Forschungsberichte, Mannheim.

- Elo, S./ Kyngäs, H. (2008):** The qualitative content analysis process. In: *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107–115.
- Ernst, H./ Teichert, T. (1998):** The R and D/Marketing interface and single informant bias in NPD research: an illustration of a benchmarking case study. In: *Technovation*, 18 (12), 721–739.
- Everett, J. E./ Watson, J. (1998):** Small Business Failure and External Risk Factors. In: *Small Business Economics*, 11 (4), 371–390.
- Fallgatter, M. J. (2002):** *Theorie des Entrepreneurship: Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*, Wiesbaden.
- Faschingbauer, M./ Baierl, R./ Grichnik, D. (2013):** Effectuation: Gestalten statt Vorhersagen: Elemente und Zusammenspiel des unternehmerischen Handlungsmusters. In: Grichnik, D./ Gassmann, O. (Hrsg.): *Das unternehmerische Unternehmen: Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten*, Wiesbaden, 3–21.
- Faschingbauer, M./ Grichnik, D. (2011):** Effectuation: Das Unternehmerische im Unternehmen wecken. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 80 (5), 337–344.
- Fichman, M./ Levinthal, D. A. (1991):** Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. In: *Academy of Management Review*, 16 (2), 442–468.
- Fisher, G. (2012):** Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (5), 1019–1051.
- Fleschutz, K. (2009):** *Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen: Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung*, Wiesbaden.
- Flick, U. (2014):** *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, 6. Auflage, Reinbek bei Hamburg.

- Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (2012):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 9. Auflage, Reinbek bei Hamburg, 13–29.
- Franco, M./ Haase, H. (2010):** Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. In: International Entrepreneurship and Management Journal, 6 (4), 503–521.
- Freiling, J. (2006):** Entrepreneurship: Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, München.
- Freiling, J./ Kollmann, T. (2015):** Besonderheiten und Ausgestaltungsmöglichkeiten. In: Freiling, J./ Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing: Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden, 3–23.
- Friebertshäuser, B. (1997):** Interviewtechniken – ein Überblick. In: Friebertshäuser, B./ Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim und München, 371–395.
- Fuckup Nights (2018):** Aufgerufen am 15.11.2018. Verfügbar unter URL: <https://fuckupnights.com>.
- Fueglistaller, U./ Müller, C./ Müller, S./ Volery, T. (2012):** Entrepreneurship: Modelle – Umsetzungen – Perspektiven: Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Gaskill, L. R./ Van Auken, H. E./ Manning, R. A. (1993):** A factor analytic study of the perceived causes of small business discontinuance. In: Journal of Small Business Management, 31 (4), 18–31.
- George, G./ Zahra, S. A. (2002):** Culture and its Consequences for Entrepreneurship. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 26 (4), 5–8.
- Gläser, J./ Laudel, G. (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden.

- Gorman, M./ Sahlman W. A. (1989):** What do venture capitalists do? In: *Journal of Business Venturing*, 4 (4), 231–248.
- Greiner, L. E. (1972):** Evolution and revolution as organizations grow. In: *Harvard Business Review*, 50 (4), 37–46.
- Gutberlet, S. (2012):** Determinanten der Markteintrittsreihenfolge von imitativen Internet Start-ups: Eine empirische Untersuchung über die Geschwindigkeit bei der Unternehmensentstehung und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg, Wiesbaden.
- Hahn, C. (2014a):** Einführung: Einleitung. In: Hahn, C. (Hrsg.): *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen: Praxisbuch für erfolgreiche Gründer*, Wiesbaden, 3–6.
- Hahn, C. (2014b):** Die Finanzierung des Start-ups: Grundsätzliches zur Finanzierung. In: Hahn, C. (Hrsg.): *Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen: Praxisbuch für erfolgreiche Gründer*, Wiesbaden, 19–32.
- Hannan, M. T./ Freeman, J. (1984):** Structural Inertia and Organizational Change. In: *American Sociological Review*, 49 (2), 149–164.
- Harmeling, S./ Oberman, S./ Venkataraman, S./ Stevenson, H. (2004):** That My Neighbor’s Cow Might Live: Effectuation, Entrepreneurship Education, and Economic Development in Croatia (2006). In: Babson College, Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC).
- Harrington, H. J. (1999):** Cost of Poor Quality. In: *International Journal of Strategic Cost Management*, Summer 1999, 17–27.
- He, F./ Sirén, C./ Singh, S./ Solomon, G. T./ von Krogh, G. (2018):** Keep calm and carry on: Emotion regulation in entrepreneurs’ learning from failure. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (4), 605–630.
- Headd, B. (2003):** Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. In: *Small Business Economics*, 21 (1), 51–61.

- Helfferrich, C. (2014):** Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N./ Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, 559–574.
- Hessels, J./ Grilo, I./ Thurik, R./ van der Zwan, P. (2011):** Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. In: Journal of Evolutionary Economics, 21 (3), 447–471.
- HHL (2016):** Analyse des Gründungsgeschehens in Deutschland. Aufgerufen am 15.11.2018. Verfügbar unter URL: <https://www.hhl.de/app/uploads/2018/10/Analyse-des-Grundungsgeschehens-in-Deutschland.pdf>.
- Hitt, M. A./ Ireland, R. D./ Camp, S. M./ Sexton D. L. (2001):** Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. In: Strategic Management Journal, 22 (6-7), 479–491.
- Honig B./ Davidsson P./ Karlsson T. (2005):** Learning strategies of nascent entrepreneurs. In: Journal of Competence-based Management, 1 (3), 67–88.
- Hopf, C. (1995):** Befragungsverfahren: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, U./ von Kardorff, U./ Keupp, H./ von Rosenstiel, L./ Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim, 177–182.
- Huber, F. / Herrmann, A. / Braunstein, C. (2009):** Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: Hinterhuber, H. H./ Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden, 70–85.
- Huovinen, J./ Tihula, S. (2008).** Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 14 (3), 152–171.

Hurrel, B./ Kieser, A. (2005): Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten? In: Die Betriebswirtschaft, 65 (6), 584–602.

InsO (2019): Insolvenzverordnung. Aufgerufen am 23.04.2019. Verfügbar unter URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/insol/>.

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.

Jenkins, A./ McKelvie, A. (2016): What is entrepreneurial failure? Implications for future research. In: International Small Business Journal, 34 (2), 176–188.

Johansson, A./ Ellonen, H. K./ McKelvie, A./ Tarkiainen, A. (2015): Explaining the Co-Existence of Effectuation and Causation. In: Frontiers of Entrepreneurship Research, 35 (13), Art. 3, 308–313.

- Kalinic, I./ Sarasvathy, S. D./ Forza, C. (2014):** ‘Expect the unexpected’: Implications of effectual logic on the internationalization process. In: *International Business Review*, 23 (3), 635–647.
- Kazanjian, R. (1988):** Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. In: *Academy of Management Journal*, 31 (2), 257–279.
- Khelil, N. (2016):** The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. In: *Journal of Business Venturing*, 31 (1), 72–94.
- Knight, F. (1921):** *Risk, uncertainty and profit*, New York.
- Kolb, D. A. (1984):** *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, New Jersey.
- Kollmann, T./ Stöckmann, C./ Hensellek, S./ Kensbock, J. (2017):** *Deutscher Startup Monitor 2017: Mut und Macher*, Bundesverband Deutsche Startups e. V. (BVDS). Aufgerufen am 06.02.2018. Verfügbar unter URL: http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-17/daten/dsm_2017.pdf.
- Kraaijenbrink, J. (2010):** Effective Heuristics for New Venture Creation. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30 (6), Art. 5, 1–14.
- Kruse, J. (2015):** *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*, 2. Auflage, Weinheim und Basel.
- Kuckartz, U. (2016):** *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 3. Auflage, Weinheim und Basel.
- Kühnapfel, J. B. (2015):** *Prognosen für Start-up-Unternehmen*, Wiesbaden.
- Kulicke, M./ Kripp, K. (2013):** *Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms EXIST-Gründerstipendium: Studie zu Realisierungs- und Überlebensquoten, zu Gründen für die Aufgabe von Gründungsvorhaben und zur ökonomischen Entwicklung der Neugründungen. Zusammenfassung der Gesamtstudie zu EXIST-*

Gründerstipendium und EXIST-SEED. Aufgerufen am 23.04.2018. Verfügbar unter URL: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-323553.html>.

Kunert, S./ Thomann, G./ Wehner, T./ Clases, C. (2016): 4 Deutungen zum Scheitern. In: Kunert, S. (Hrsg.): Failure Management: Ursachen und Folgen des Scheiterns, Heidelberg, 3–15.

Küpper, D. (2010): Die Erfolgswirkung von Effectuation im Kontext von F&E-Projekten: Eine empirische Analyse, Wiesbaden.

Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim und Basel.

Lanzara, G. F. (1999): Between transient constructs and persistent structures: designing systems in action. In: Journal of Strategic Information Systems, 8 (4), 331–349.

Lévi-Strauss, C. (1966): The savage mind, Chicago.

Liao, J./ Welsch, H./ Moutray, C. (2008): Start-up Resources and Entrepreneurial Discontinuance: The Case of Nascent Entrepreneurs. In: Journal of Small Business Strategy, 19 (2), 1–16.

Liebold, R./ Trinczek, R. (2009): Experteninterview. In: Kühl, S./ Strodtholz, P./ Tafertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden, 32–56.

Lindegaard, S. (2011): Making Open Innovation Work, North Charleston.

Lippitt, G. L./ Schmidt W. H. (1967): Crisis in a developing organization. In: Harvard Business Review, 45 (6), 102–112.

Mandl, C. (2017): Vom Fehler zum Erfolg: Effektives Failure Management für Innovation und Corporate Entrepreneurship, Wiesbaden.

Mantere, S./ Aula, P./ Schildt, H./ Vaara, E. (2013): Narrative attributions of entrepreneurial failure. In: Journal of Business Venturing, 28 (4), 459–473.

- Mayer, H. O. (2013):** Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Auflage, München.
- Mayring, P. (1995):** Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U./ von Kardorff, E./ Keupp, H./ von Rosenstiel, L./ Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim, 209–213.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim und Basel.
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim und Basel.
- Mayring, P. (2014):** Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution, Klagenfurt.
- McGrath, R. G. (1999):** Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. In: Academy of Management Review, 24 (1), 13–30.
- McKelvie, A./ Chandler, G./ DeTienne, D./ Johansson, A. (2019):** The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. In: Small Business Economics, 1–32. Aufgerufen am 26.06.2019. Verfügbar unter URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00149-6>.
- McMullen, J. S./ Shepherd, D. A. (2006):** Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. In: Academy of Management Review, 31 (1), 132–152.
- Metzger, G. (2017):** KfW-Gründungsmonitor 2017: Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkungen: So wenige Gründer wie nie. Aufgerufen am 24.01.2018. Verfügbar unter URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2017.pdf>.

- Metzger, G. (2019):** KfW-Gründungsmonitor 2019: Gründungstätigkeit in Deutschland stabilisiert sich: Zwischenhalt oder Ende der Talfahrt. Aufgerufen am 24.09.2019. Verfügbar unter URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2019.pdf>.
- Metzger, G./ Ullrich, K. (2013):** KfW-Gründungsmonitor 2013: Gründungsgeschehen auf dem Tiefpunkt – kein Anstieg in Sicht. Aufgerufen am 24.01.2018. Verfügbar unter URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gründungsmonitor/Gründungsmonitor-2013.pdf>.
- Meuser, M./ Nagel, U. (1997):** Das ExpertInneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B./ Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim und München, 481–491.
- Meuser, M./ Nagel, U. (2009a):** Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S./ Pickel, G./ Lauth, H.-J./ Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften: Neue Entwicklungen und Anwendungen, Wiesbaden, 465–479.
- Meuser, M./ Nagel, U. (2009b):** Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.): Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, Wiesbaden, 35–60.
- Michael, S. C./ Combs, J. G. (2008):** Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees. In: Journal of Small Business Management, 46 (1), 73–90.
- Mildner, S.-A./ Boeckelmann, L. (2011):** Unsicherheit, Ungewissheit, Risiko: die aktuelle wissenschaftliche Diskussion über die Bestimmung von Risiken. In: SWP-Zeitschriftenschau 02/11 - Stiftung Wissenschaft und Politik, 1–8.
- Minniti, M./ Bygrave, W. (2001):** A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 25 (3), 5–16.

- Morris, M. H. (1998):** Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies, Westport und London.
- Neumann, M. (2017):** Wie Start-ups scheitern: Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen, Wiesbaden.
- Nicholls-Nixon, C. L./ Cooper, A. C./ Woo, C. Y. (2000):** Strategic experimentation: understanding change and performance in new ventures. In: Journal of Business Venturing, 15 (5-6), 493–521.
- Perry, J. T./ Chandler, G. N./ Markova, G. (2012):** Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 36 (4), 837–861.
- Perry, S. C. (2001):** The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S. In: Journal of Small Business Management, 39 (3), 201–208.
- Perry, S. C. (2002):** A Comparison of Failed and Non-failed Small Businesses in the United States: Do Men and Women Use Different Planning and Decision Making Strategies? In: Journal of Developmental Entrepreneurship, 7 (4), 415–428.
- Philips, N./ Tracey, P. (2007):** Opportunity Recognition, Entrepreneurial Capabilities and Bricolage: Connecting Institutional Theory and Entrepreneurship in Strategic Organization. In: Strategic Organization, 5 (3), 313–320.
- Politis, D. (2005):** The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 29 (4), 399–424.
- Politis, D. (2008):** Does prior start-up experience matter for entrepreneur's learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. In: Journal of Small Business and Enterprise Development, 15 (3), 472–489.
- Politis, D./ Gabrielsson, J. (2009):** Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. In: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 15 (4), 364–383.

- Rahbaran, A. (2014):** Die Rolle von Bricolage im strategischen Entrepreneurship – Eine ethnografische Studie von Internet-Startups, Münster.
- Ramsenthaler, C. (2013):** Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. In: Schnell, M./ Schulz, C./ Kolbe, H./ Dunger, C. (Hrsg.): Der Patient am Lebensende: Eine qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden, 23–42.
- Read, S./ Dew, M./ Sarasvathy, S. D./ Song, M./ Wiltbank, R. (2009a):** Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. In: Journal of Marketing, 73 (3), 1–18.
- Read, S./ Sarasvathy, S. D. (2005):** Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. In: The Journal of Private Equity, 9 (1), 45–62.
- Read, S./ Sarasvathy, S. D./ Dew, N./ Wiltbank, R. (2016):** Response to Arend, Sarrooghi, and Burkemper (2015): Cocreating Effectual Entrepreneurship Research. In: Academy of Management Review, 41 (3), 528–536.
- Read, S./ Song, M./ Smit, W. (2009b):** A meta-analytic review of effectuation and venture performance. In: Journal of Business Venturing, 24 (6), 573–587.
- Ries, E. (2011):** The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, London.
- Ries, E. (2015):** Lean-Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 4. Auflage, München.
- Ripsas, S. (1997):** Entrepreneurship als ökonomischer Prozess: Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns, Wiesbaden.
- RKW Kompetenzzentrum (2016):** Gründungszahlen in Deutschland – Infografik 2016. Aufgerufen am 24.01.2018. Verfügbar unter URL: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/faktenblatt/gruendungen-in-deutschland-2016/>.

- Roach, D. C./ Ryman, J. A./ Makani, J. (2016):** Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study. In: *European Journal of Innovation Management*, 19 (2), 214–238.
- Sarasvathy, S. D. (2001a):** Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. In: *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b):** What makes entrepreneurs entrepreneurial? In: Darden Business Publishing, 1-9. Aufgerufen am 31.07.2017. Verfügbar unter URL: https://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf.
- Sarasvathy, S. D. (2001c):** Effectual Reasoning in Entrepreneurial Decision Making: Existence and Bounds. *Academy of Management Proceedings*, D1-D6. Aufgerufen am 31.07.2017. Verfügbar unter URL: <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Effectual-Reasoning-in-Entrepreneurial-Decision-Making-1.pdf>.
- Sarasvathy, S. D. (2003):** Entrepreneurship as a science of the artificial. In: *Journal of Economic Psychology*, 24 (2), 203–220.
- Sarasvathy, S. D. (2004):** The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. In: *Journal of Business Venturing*, 19 (5), 707–717.
- Sarasvathy, S. D. (2008):** *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham.
- Sarasvathy, S. D./ Dew, N. (2005):** New market creation through transformation. In: *Journal of Evolutionary Economics*, 15 (5), 533–565.
- Sarasvathy, S. D./ Dew, N./ Velamuri, S. R./ Venkataraman, S. (2003):** Three views of entrepreneurial opportunity. In: Acs, Z. J./Audretsch, D. B. (Hrsg.): *Handbook*

of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction, 2. Auflage, New York, 77–96.

Sarasvathy, S. D./ Kotha, S. (2001): Effectuation in the management of Knightian uncertainty: evidence from the RealNetworks case. Aufgerufen am 31.07.2017. Verfügbar unter URL: <http://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/2001-realnet-1.pdf>.

Sarasvathy, S. D./ Kumar, K./ York, J. G./ Bhagavatula, S. (2014): An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 38 (1), 71–93.

Sarasvathy, S. D./ Menon, A. R./ Kuechle, G. (2013): Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. In: Small Business Economics, 40 (2), 417–434.

Sarasvathy, S. D./ Simon, H. A./ Lave, L. (1998): Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. In: Journal of Economic Behavior & Organization, 33 (2), 207–225.

Schirmer, D. (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung: Grundlagen und Techniken, Paderborn.

Schreier, M. (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 15 (1), Art. 18, 1–27. Aufgerufen am 11.01.2019. Verfügbar unter URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185>.

Seckler, C./ Funken, R./ Gielnik, M. M. (2017): Learning from Entrepreneurial Failure: Integrating Emotional, Motivational, and Cognitive Factors. In: Ellingson, J. E./ Noe, R. A. (Hrsg.): Autonomous Learning in the Workplace, New York, 55–77.

Senyard, J. M. (2015): Bricolage and Early Stage Firm Performance, Brisbane.

- Shane, S. (2000):** Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. In: *Organization Science*, 11 (4), 448–469.
- Shane, S./ Venkataraman, S. (2000):** The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In: *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.
- Sharma, P./ Salvato, C. (2011):** Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities Over Life Cycle Stages of Family Firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), 1199–1205.
- Shepherd, D. A. (2003):** Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. In: *Academy of Management Review*, 28 (2), 318–328.
- Shepherd, D. A. (2009):** Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. In: *Journal of Business Venturing*, 24 (1), 81–97.
- Shepherd, D. A./ Patzelt, H. (2017):** *Trailblazing in Entrepreneurship: Creating New Paths for Understanding the Field*, Cham.
- Shepherd, D. A./ Wiklund, J./ Haynie, M. (2009):** Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. In: *Journal of Business Venturing*, 24 (2), 134–148.
- Simmons, S./ Wiklund, J./ Levie, J. (2014):** Stigma and Business Failure: Implications for Entrepreneurs' Career Choices. In: *Small Business Economics*, 42 (3), 485–505.
- Singh, S. (2011):** *Experiencing and Learning from Entrepreneurial Failure*, Hamilton. Aufgerufen am 17.01.2019. Verfügbar unter URL: <https://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/5965/thesis.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Singh, S./ Corner, P. D./ Pavlovich, K. (2007):** Coping with entrepreneurial failure. In: *Journal of Management & Organization*, 13 (4), 331–344.

- Singh, S./ Corner, P. D./ Pavlovich, K. (2015):** Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. In: *Journal of Business Venturing*, 30 (1), 150–166.
- Sitkin, S. B. (1992):** Learning through failure: the strategy of small losses. In: Shaw, B. M./ Cummings, L. L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, 231–266.
- Smith, R./ McElwee, G. (2011):** After the fall: Developing a conceptual script based model of shame in narratives of entrepreneurs in crisis! In: *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31 (1/2), 91–109.
- Sommer, S. C./ Loch, C. H./ Dong, J. (2009):** Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startup Companies: An Empirical Study. In: *Organization Science*, 20 (1), 118–133.
- Steinke, I. (2012):** Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 9. Auflage, Reinbek bei Hamburg, 319–331.
- Steinmetz, L. L. (1969):** Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. In: *Business Horizons*, 12 (1), 29–36.
- Stevenson, H. H./ Jarillo, J. C. (1990):** A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In: *Strategic Management Journal*, 11 (4), 17–27.
- Stinchcombe, A. L. (1965):** Social structure and organizations. In: J. G. March (Hrsg.): *Handbook of Organizations*, Chicago, 142–193.
- Stokes, D./ Blackburn, R. (2002):** Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (1), 17–27.
- Teece, D. J. (2010):** Business Model, Business Strategy and Innovation. In: *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172–194.

- Thornhill, S./ Amit, R. (2003):** Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. In: *Organization Science*, 14 (5), 497–509.
- Trinczek, R. (2009):** Wie befrage ich Manager? – Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.): *Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Auflage, Wiesbaden, 225–238.
- Ucbasaran, D./ Shepherd, D. A./ Lockett, A./ Lyon, S. J. (2013):** Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. In: *Journal of Management*, 39 (1), 163–202.
- Ucbasaran, D./ Westhead, P./ Wright, M./ Flores, M. (2010):** The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. In: *Journal of Business Venturing*, 25 (6), 541–555.
- Venkataraman, S. (1997):** The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In: Katz, J./ Brockhaus, R. (Hrsg.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3. Auflage, Greenwich, 119–138.
- Venkataraman, S./ Van de Ven, A. H./ Buckeye, J./ Hudson, R. (1990):** Starting up in a turbulent environment: A process model of failure among firms with high customer dependence. In: *Journal of Business Venturing*, 5 (5), 277–295.
- Vetter, M. (2011):** *Praktiken des Prototyping im Innovationsprozess von Start-up-Unternehmen*, Wiesbaden.
- Walter, W. (1994):** Strategien der Politikberatung. Die Interpretation der Sachverständigen-Rolle im Lichte von Experteninterviews. In: Hitzler, R./ Honer, A./ Maeder, C. (Hrsg.): *Expertenwissen: Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*, Opladen, 268–284.
- Watson, J./ Everett, J. E. (1996):** Do small businesses have high failure rates? Evidence from Australian retailers. In: *Journal of Small Business Management*, 34 (4), 45–62.

- Welter, C./ Mauer, R./ Wuebker, R. J. (2016):** Bridging Behavioral Models and Theoretical Concepts: Effectuation and Bricolage in the Opportunity Creation Framework. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10 (1), 5–20.
- Wennberg, K./ Wiklund, J./ DeTienne, D. R./ Cardon M. S. (2010):** Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. In: *Journal of Business Venturing*, 25 (4), 361–375.
- Wiltbank, R./ Dew, N./ Read, S./ Sarasvathy, S. D. (2006):** What to do next? The case for non-predictive strategy. In: *Strategic Management Journal*, 27 (10), 981–998.
- Wiltbank, R./ Read, S./ Dew, N./ Sarasvathy, S. D. (2009a):** Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. In: *Journal of Business Venturing*, 24 (2), 116–133.
- Wiltbank, R./ Sudek, R./ Read, S. (2009b):** The role of prediction in new venture investing. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29 (2), Art. 3, 1–13. Aufgerufen am 13.07.2018. Verfügbar unter URL: <https://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol29/iss2/3/>.
- Yamakawa, Y./ Cardon, M. S. (2015):** Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. In: *Small Business Economics*, 44 (4), 797–820.
- Yamakawa, Y./ Peng, M. W./ Deeds, D. L. (2015):** Rising From the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (2), 209–236.
- Zacharakis, A. L./ Meyer, G.D./ DeCastro, J. (1999):** Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs. In: *Journal of Small Business Management*, 37 (3), 1–14.
- Zogaj, S./ Bretschneider, U. (2012):** Customer Integration in New Product Development: A Literature Review Concerning the Appropriateness of Different Customer Integration Methods to Attain Customer Knowledge. In: *Proceedings 20th*

European Conference on Information Systems (ECIS 2012). Aufgerufen am 26.01.2018. Verfügbar unter URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2485240.

Zott, C./ Amit, R./ Massa, L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. In: Journal of Management, 37 (4), 1019–1042.