

Erfolgsfaktoren deutscher E-Ventures in der Early-Stage-Phase

Diplomarbeit
von

Christian Ziegler

An der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Institut für Entrepreneurship, Technologie-Management
und Innovation (EnTechnon)

Erstgutachter:
Prof. Dr. Orestis Terzidis

Eingereicht am:
21. Januar 2013

Ich versichere hiermit wahrheitsgemäß, die Arbeit selbstständig angefertigt, alle benutzten Hilfsmittel vollständig und genau angegeben und alles kenntlich gemacht zu haben, was aus Arbeiten anderer unverändert oder mit Abänderungen entnommen wurde.

Karlsruhe, 21. Januar 2013

.....
(Christian Ziegler)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Ziel der Forschungsarbeit	3
1.3. Relevanz	4
1.4. Methodik und Aufbau der Arbeit	5
2. Grundlagen der E-Entrepreneurshipforschung	7
2.1. Unternehmensgründung	7
2.2. Internetökonomie	9
2.3. Entrepreneurship	14
2.4. E-Entrepreneurship	14
2.5. E-Venture	16
2.6. Gründer und Gründerteams	18
2.7. Erfolg und Misserfolg	19
2.8. Verzerrung durch die Überrepräsentation erfolgreicher Unternehmen	22
3. Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen	27
3.1. Erfolgsfaktoren nach Kollmann	28
3.2. Erfolgsfaktoren nach Faltin	30
3.3. Erfolgsfaktoren nach Bradberry	32
3.4. Erfolgsfaktoren nach Gulst	33
3.5. Sonstige Literatur	34
3.6. Zusammenfassung	35
4. Forschungsdesign	37
4.1. Forschungsfrage	37
4.2. Wahl der Forschungsmethode	39
4.3. Interviewpartner	41
4.4. Interviewleitfaden	43
4.5. Durchführung der Interviews	45
4.6. Auswertung der Interviews	45
5. Ergebnisse der Interviews	47
5.1. Ursachen für Probleme im Gründungsprozess	47
5.1.1. Ursachen im Bereich Team	47
5.1.2. Ursachen im Bereich Geschäftsmodell	50
5.1.3. Ursachen im Bereich Produktentwicklung	52
5.2. Identifizierte Erfolgsfaktoren im Gründungsprozess	53
5.2.1. Erfolgsfaktoren im Bereich Team	53

5.2.2.	Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell	60
5.2.3.	Erfolgsfaktoren im Bereich Produktentwicklung	62
5.2.4.	Erfolgsfaktoren im persönlichen Bereich	64
5.2.5.	Sonstige Erfolgsfaktoren	66
5.3.	Unterschätzte Erfolgsfaktoren	69
5.3.1.	Erfolgsfaktoren im Bereich Team	69
5.3.2.	Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell	70
5.3.3.	Erfolgsfaktoren im persönlichen Bereich	71
5.3.4.	Sonstige Erfolgsfaktoren	72
5.4.	Überschätzte Erfolgsfaktoren	73
5.5.	Sonstige Ergebnisse	75
5.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse	78
6.	Diskussion und Ausblick	79
6.1.	Diskussion der Forschungsmethode	79
6.2.	Diskussion der Ergebnisse der Interviews	81
6.3.	Bereiche mit weiterem Forschungsbedarf	85
7.	Zusammenfassung	87
Anhang		89
A.	Kognitive Wahrnehmungsverzerrungen	89
B.	Übersicht über die befragten Gründer und ihre E-Ventures	91
C.	Informationsblatt	95
D.	Einwilligungserklärung	97
E.	Formular für persönliche Daten	98
F.	Interviewleitfaden	99
G.	Codierungsmatrix	101
H.	Transkribierte Interviews	102
H.1.	Befragter A	103
H.2.	Befragter B	124
H.3.	Befragter C	135
H.4.	Befragter D	146
H.5.	Befragter E	166
H.6.	Befragter F	181
H.7.	Befragter G	199
H.8.	Befragter H	218

Abbildungsverzeichnis

1.1.	Kumulierte Häufigkeit der Einschüsse an den Bombern	2
1.2.	Ziel der Arbeit	4
2.1.	Informations- und Kommunikationstechnologien als fünfter Kondratieff- Zyklus	10
2.2.	Entwicklung zur Informationsgesellschaft	11
2.3.	Schalenmodell der Internetökonomie	11
2.4.	Entwicklungen des Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0	15
2.5.	Konzept der elektronischen Wertkette	16
2.6.	Entwicklungsphasen von E-Ventures	18
2.7.	Grundmuster der „ <i>passion trap</i> “	21
2.8.	Problematik des <i>survivorship bias</i>	23
2.9.	Schematische Darstellung für einen leicht zu übersehenden Erfolgsfaktor	23
2.10.	Beispiel für einen scheinbaren Erfolgsfaktor	24
3.1.	Vereinfachtes Modell von typischen Erfolgsfaktorenstudien	27
3.2.	Erfolgsfaktoren von E-Ventures	30
3.3.	Der Erkenntniskreis des <i>customer developments</i>	35
4.1.	Ziel der Forschungsarbeit	38
4.2.	Betrachtete Gründer in dieser Arbeit	42
4.3.	Codierung mit dem Programm <i>Atlas.ti</i>	46
B.1.	Alter der befragten Gründer	91
B.2.	Position der befragten Gründer im E-Venture	91
B.3.	Erneute Gründung nach Misserfolg	92
B.4.	Rechtliches Gründungsjahr der E-Ventures der befragten Gründer . .	92
B.5.	Größe der Gründerteams	92
B.6.	Anzahl der Mitarbeiter in den E-Ventures	93
B.7.	Maximale Anzahl der Nutzer eines Produktes der E-Ventures	93
B.8.	Eingesetztes Kapital in den E-Ventures	93
B.9.	Entwicklungsdauer des Kernproduktes	94
B.10.	Dauer von der ersten Idee bis zum Engagement Vollzeit am E-Venture	94

Tabellenverzeichnis

2.1. Verschiedene Gründungstypen	8
4.1. Gegenüberstellung der Charakteristiken qualitativer und quantitativer Herangehensweisen	40
5.1. Übersicht über die Ursachen für Probleme im Bereich Team	50
5.2. Übersicht über die Ursachen für Probleme im Bereich Geschäftsmodell	51
5.3. Übersicht über die Ursachen für Probleme im Bereich Produktentwicklung	53
5.4. Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren im Bereich Team	59
5.5. Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell	62
5.6. Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren im Bereich Produktentwicklung	64
5.7. Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren im persönlichen Bereich	65
5.8. Übersicht über sonstige, identifizierte Erfolgsfaktoren	68
5.9. Übersicht über die unterschätzten Erfolgsfaktoren im Bereich Team	70
5.10. Übersicht über die unterschätzten Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell	71
5.11. Übersicht über die unterschätzten Erfolgsfaktoren im persönlichen Bereich	72
5.12. Übersicht über sonstige, unterschätzte Erfolgsfaktoren	73
5.13. Übersicht über die überschätzten Erfolgsfaktoren	75
H.1. In den Transkripten verwendete Symbole	102

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Unternehmensgründungen sind für die dynamische Entwicklung von Volkswirtschaften ein wichtiger Faktor [Kollmann, 2009, S. 1]. Wichtige Neuerungen werden in vielen Fällen nicht von etablierten Unternehmen geleistet [Wirtz, 2010, S. 74], die zwar über eine umfangreiche Kapitalausstattung verfügen, denen aber aufgrund der für ihr reibungsloses Funktionieren notwendigen Strukturen und Hierarchien die Fähigkeit zum kreativen Um-Denken oder Neu-Denken zum Teil verloren gegangen ist.

Diese Fähigkeit bringen zumeist junge, unbedarfte Unternehmensgründer mit, denen aber auf der anderen Seite oft die notwendige Kapitaldecke und der operative Erfahrungsschatz etablierter Unternehmen fehlen. In Zeiten der vollständigen Etablierung des Internets in großen Teilen der Gesellschaft und der damit verbundenen Umstellung (gewichtiger) Teile der Wertschöpfungsketten auf virtuelle Güter und Dienstleistungen ist dies jedoch kein Ausschlusskriterium mehr. Die Markteintrittsbarrieren in diesem Bereich sind, zumindest was die Kapitalausstattung anbelangt, geringer als wohl je zuvor in einer Branche. Es verwundert nicht, dass dies dazu führte, dass sich aufgrund dieser Ausgangsbedingungen eine vielfältige Gründerszene im Internetbereich entwickelte.

Dieses Phänomen ist auch der Wissenschaft nicht verborgen geblieben, und so konnte man ab den 90er Jahren die Gründung der ersten Universitätslehrstühle mit dem Titel „Unternehmensgründung“ oder „Entrepreneurship“ beobachten, die sich in vielen Fällen vor allem mit Gründungen im Internetbereich befassten. Neben der Vermittlung von praktischem Wissen an Studierende haben sie sich zur Aufgabe gemacht, die Erfolgsbedingungen von Unternehmensgründungen theoretisch zu untersuchen.

Dieser Forschungsbereich ist allerdings noch relativ neu [Blackburn und Kovalainen, 2009, S. 128] und bislang wenig systematisiert. Gerade die Erforschung von Erfolgsbedingungen von Unternehmensgründungen im Internetbereich beruht zumeist auf Fallstudien. Die in den genannten Fallstudien betrachteten Unternehmen waren jedoch fast ausschließlich solche, die sich noch am Markt befanden und erfolgreich tätig waren [Schwartz, 2011, S. 492]. Doch gerade der genannte Bereich ist geprägt davon, dass nur wenige Unternehmensgründungen tatsächlich zu erfolgreichen Unternehmen heranreifen [Ganesh, 2012; McKeown, 2012; Nobel, 2011]. Dies führt zu einer drastischen Unterrepräsentation von nicht erfolgreichen Unternehmensgründungen¹ in der Erforschung der Erfolgsfaktoren in der Internetökonomie und daraus möglicherweise resultierenden Verzerrungen.

Dieses Phänomen ist aus der Medizin und den Finanzwissenschaften bekannt. Es wird dort als *survivorship bias* bezeichnet und soll anhand der folgenden Anekdote verdeutlicht werden:

Im Zweiten Weltkrieg hat die britische Luftwaffe ihre Bomber nach Rückkehr ihres Einsatzes über Deutschland auf Einschusslöcher hin analysiert (Abb. 1.1). Um die Bomber sicherer zu machen, wurde nach ein paar Monaten vorgeschlagen, überall dort die Bereiche zu verstärken, wo die meisten Einschusslöcher waren. In diesem Falle war das an den *Flügeln* und am *Heck*, was laut der Analyse die kritischen Punkte waren.

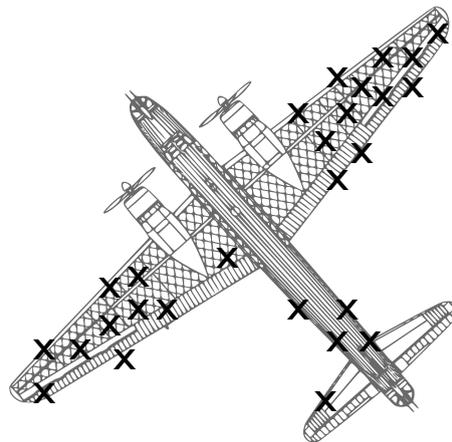


Abbildung 1.1.: Kumulierte Häufigkeit der Einschüsse an den Bombern

Dieser Vorschlag wurde nicht umgesetzt. Denn all diejenigen Bomber, die am *Rumpf*, wo der Treibstofftank lag, oder im *Cockpit* getroffen wurden, also in den wirklich kritischen Bereichen, stürzten sofort ab. Deshalb waren sie in der Analyse erst gar nicht enthalten.²

¹Engl.: *undersampling of failure* [Denrell, 2003].

²Frei zitiert aus einer Mathematikvorlesung im SS 2006 nach Dr. Martin Volkers, KIT. Auch zu

Diese Anekdote soll verdeutlichen, dass die Untersuchung eines von Selektion betroffenen Phänomenbereiches sowohl nicht ausselektierte, als auch ausselektierte Entitäten – also die Grundgesamtheit – erfassen sollte, um eine vollständige Erfassung der relevanten Kausalbeziehungen in diesem Bereich zu identifizieren. Dies trifft auch auf den Bereich von Unternehmensgründungen zu, was in der Erforschung dieses Bereiches häufig vernachlässigt wurde [Schwartz, 2011, S. 492].

1.2. Ziel der Forschungsarbeit

Ziel der Forschungsarbeit ist es, Gründer von erfolglosen, deutschen E-Ventures³ zu befragen, um die Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen in der Internetökonomie aus deren Sicht zu identifizieren.

Schaubild 1.2 verdeutlicht das Ziel dieser Arbeit. Links sei die Menge aller E-Ventures in Deutschland, die zu einem bestimmten Zeitpunkt t am Markt existieren und existiert haben, schematisch dargestellt. In bisherigen Studien wurden hauptsächlich leicht wahrnehmbare E-Ventures betrachtet, also solche, die noch existierten und zugleich erfolgreich waren. **A,B,C** seien drei Erfolgsfaktoren, die diese Studien identifizierten.

Rechts sei ebenfalls die Menge der E-Ventures in Deutschland, die zu einem bestimmten Zeitpunkt t am Markt existieren und existiert haben, dargestellt. Ziel dieser Arbeit ist es nun, leicht zu übersehende E-Ventures⁴ zu betrachten. Mögliche Ergebnisse dieser Arbeit sind, dass Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die bereits in der Literatur bekannt sind (**A,B**), ein in der Literatur identifizierter Erfolgsfaktor sich als überschätzter Erfolgsfaktor herausstellt (**C**) oder ein Erfolgsfaktor unterschätzt wird (**D**).

Diese Arbeit stellt eine explorative Studie dar, die ein recht unerschlossenes Feld betrachtet [Blackburn und Kovalainen, 2009, S. 128], um zu prüfen, ob hier weiterer, aussichtsreicher Forschungsbedarf beispielsweise für quantitative Forschungsarbeiten besteht. Insgesamt wird ein Beitrag geleistet, die Erfolgswahrscheinlichkeit in der Early-Stage-Phase⁵ von deutschen E-Ventures zu erhöhen.

finden unter Beck [2012] oder unter „operations research“ auf www.en.wikipedia.org [Stand: 20.12.2012].

³Gründer, deren E-Venture nicht mehr am Markt existiert oder deren E-Venture zwar noch am Markt existiert, aber innerhalb von zwei Jahren kein Produkt auf den Markt brachte, das Aufmerksamkeit bei potentiellen Kunden erzeugt.

⁴E-Ventures, die nicht mehr am Markt existieren oder die innerhalb von zwei Jahren kein Produkt auf den Markt brachten, das Nachfrage bei potentiellen Kunden erzeugt.

⁵Diese Phase bezeichnet die erste Entwicklungsphase eines E-Ventures. Siehe hierzu Kapitel 2.5.

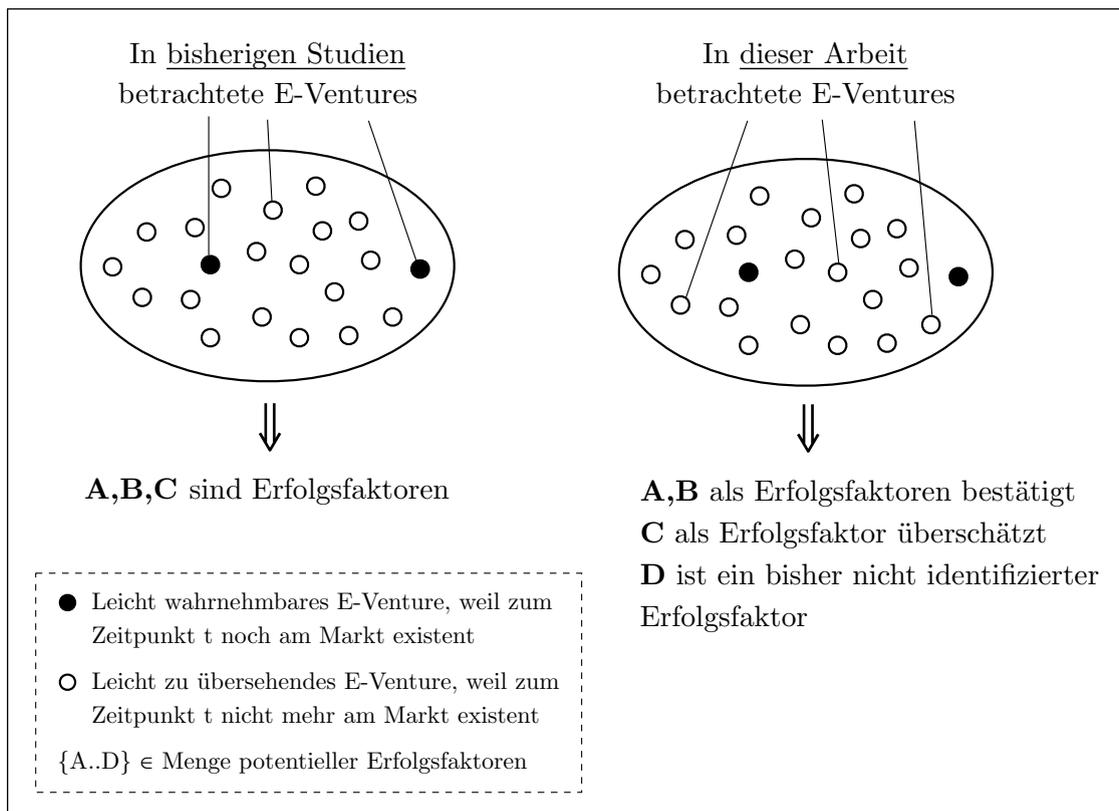


Abbildung 1.2.: Ziel der Arbeit

1.3. Relevanz

Diese Forschungsarbeit ist relevant, weil in wissenschaftlichen Studien erfolglose E-Ventures zu wenig betrachtet werden [Denrell, 2003, S. 229; McGrath, 1999, S. 16; Schwartz, 2011, S. 492] und empirische Untersuchungen zum Thema Misserfolg selten sind [Cardon et al., 2011, S. 80]. Die Entrepreneurshipforschung muss kritischer werden, damit sie sich, insbesondere im Bereich der Datengrundlage [vgl. Markova et al., 2011, S. 170], weiterentwickelt [vgl. Blackburn und Kovalainen, 2009, S. 130]. Besonders noch junge Gründungen, die früh wieder vom Markt verschwinden, werden sehr leicht übersehen. Damit ist die potentielle Verzerrung von bereits identifizierten Erfolgsfaktoren sehr groß [Denrell, 2003, S. 231 f.].⁶

Andere Arbeiten haben bereits die Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen untersucht [Jacobsen, 2006; Kollmann, 2009]. Diese sind aber nicht explizit auf die Problematik des *survivorship bias* eingegangen. Desweiteren gibt es Arbeiten, die speziell Gründer mit erfolglosen Gründungen untersuchen [Cope, 2011; Gelderen et al., 2005; Gulst, 2011]. Diese beziehen sich allerdings nicht speziell auf E-Venture-Gründungen und deren Erfolgsfaktoren. Es ist jedoch wichtig, das Teilgebiet des E-Entrepreneurship⁷ separat zu betrachten, da sich Unternehmensgründungen in

⁶Vgl. Kapitel 2.8.

⁷E-Entrepreneurship ist der Entrepreneurshipforschungsbereich, der sich mit Unternehmensgründungen in der Internetökonomie befasst. Siehe hierzu Kapitel 2.4.

der Internetökonomie in vielen Punkten von Unternehmensgründungen außerhalb der Internetökonomie unterscheiden [Kollmann, 2009, S. 11].

1.4. Methodik und Aufbau der Arbeit

Antworten auf die Forschungsfrage geben acht leitfadengestützte, qualitative Experteninterviews mit Gründern von E-Ventures, die bereits wieder vom Markt gegangen sind oder deren Produkt innerhalb von zwei Jahren nach Gründung (noch) keine Nachfrage bei potentiellen Nutzern erzeugte. Die Interviews wurden semantisch analysiert und ausgewertet.

Eine ausführliche Recherche der Literatur zum Thema „E-Entrepreneurshipforschung“ (Kap. 2) bildet die Grundlage für das Forschungsdesign dieser qualitativen Arbeit (Kap. 4). Die Ergebnisse der Interviews (Kap. 5), insbesondere die identifizierten Erfolgsfaktoren wurden den in der Literatur gefundenen Erfolgsfaktoren (Kap. 3) gegenübergestellt und kritisch diskutiert (Kap. 6).

2. Grundlagen der E-Entrepreneurshipforschung

Ziel dieses Kapitels ist es, die für diese Arbeit relevanten Begriffe zu erläutern. Eine der wenigen deutschsprachigen Arbeiten, die sich explizit mit Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen in der Internetökonomie auseinandersetzen ist das Standardwerk „*E-Entrepreneurship*“ von Kollmann [2009]. Es bildet die theoretische Grundlage für dieses Kapitel.

2.1. Unternehmensgründung

Der Begriff Unternehmensgründung wird bei näherer Betrachtung häufig synonym mit anderen Begriffen¹ verwendet [vgl. Kollmann, 2009, S. 1]. Deshalb ist es hilfreich, die Typen der Unternehmensgründung anhand der Unterscheidungen unselbständige/selbständige und derivative/originäre Gründung zu klassifizieren [vgl. Szyperski und Nathusius, 1999, S. 26–30].

Selbständige Gründungen Diese erfolgen durch einen Gründer, der in einem selbstständigen Arbeitsverhältnis steht und die Gründung zum Aufbau oder zur Sicherung einer selbständigen unternehmerischen Existenz durchführt.

Unselbständige Gründungen Diese erfolgen durch Gründer, die in abhängiger Stellung beschäftigt sind und die Gründung als Teil ihres Aufgabenbereichs durchführen (z.B. als Geschäftsführer einer GmbH, die eine Tochtergesellschaft gründen will).

¹Beispiele für solche synonym verwendeten Begriffe sind „Existenzgründung“, „Entrepreneurship“, „Selbständigkeit“ [Kollmann, 2009, S. 1].

Originäre Gründungen Dabei erfolgt ein völliger Neuaufbau ohne Rückgriff auf evtl. bereits vorhandenen Unternehmensstrukturen, wodurch ein breiter Aktionsraum wegen geringer Restriktion durch vorhandene Strukturen besteht. Dies führt dazu, dass originäre Gründungen in ihren Entscheidungen sehr offen sind. Wegen fehlender fester und bewährter Strukturen sind sie aber gleichzeitig mit größerem Risiko verbunden.

Derivative Gründungen Dabei handelt es sich um eine existierende Wirtschaftseinheit, die durch Übernahme, Umgründung oder sonstige Maßnahmen (z.B. Restrukturierung) in eine neue Unternehmungseinheit transformiert wird.

Stellt man diese Unterscheidungsmerkmale in einer Tabelle gegenüber (s. Tab. 2.1), so ergeben sich vier Arten von Unternehmensgründungen. Bei der selbständig-organären Unternehmensgründung ist das Ergebnis des Gründungsvorganges eine selbständige neugeschaffene Wirtschaftseinheit, weshalb sich der Begriff „Unternehmensgründung“ auf diese Gründungsform bezieht [vgl. Szyperski und Nathusius, 1999, S. 29]. Dieser Gründungstyp ist Gegenstand dieser Arbeit. Der wesentliche Unterschied zu den anderen Gründungstypen liegt in einem größeren Gestaltungsaspekt, der dadurch entsteht, dass ein eigenständiges Unternehmenskonzept, sowie eine rechtliche Einheit erst geschaffen werden müssen [vgl. Kollmann, 2009, S. 3].²

	originär	derivativ
selbständig	<i>Unternehmensgründung</i>	Existenzgründung
unselbständig	Betriebsgründung	Transformationsgründung

Tabelle 2.1.: Verschiedene Gründungstypen [Quelle: Szyperski und Nathusius, 1999, S. 27].

Kollmann [2009, S. 4] definiert den Begriff „Unternehmensgründung“ wie folgt:

Unter einer „Unternehmensgründung“ wird die Schaffung einer selbständigen und originären rechtlichen Wirtschaftseinheit verstanden, innerhalb der die selbständige(n) Gründerperson(en) mit einem spezifischen Angebot (Produkt bzw. Dienstleistung) einen fremden Bedarf decken möchte(n).

²Der Vollständigkeit halber seien hier noch kurz die drei anderen Gründungstypen erwähnt. Bei der *Transformationsgründung* handelt es sich z.B. um Fusionen und Umgründungen [vgl. Kollmann, 2009, S. 2 f.]. Bei der *Betriebsgründung* handelt es sich um ein sogenanntes „Spin-off“, welches eine separate Geschäftseinheit eines größeren Unternehmens darstellt (z.B. Tochtergesellschaft) [a.a.O., S. 3]. Bei der Existenzgründung baut der Gründer durch Übernahme einer bereits bestehenden Wirtschaftseinheit seine eigene unternehmerische Existenz auf (z.B. Übernahme eines Handwerksbetriebes) [vgl. Szyperski und Nathusius, 1999, S. 29].

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal, bezogen auf Unternehmensgründungen, ist der Innovationsgrad des Unternehmenskonzeptes [Nathusius, 2001, S. 4 f.]. Bei *innovativen Gründungen* kommt es zu einer neuen Kombination von Einsatzfaktoren (materielle oder immaterielle³) im klassischen *Schumpeterschen* Sinne [Schumpeter, 1964, S.100 f.; vgl. Nathusius, 2001, S. 5]. Bei *imitierenden Gründungen* folgt der Gründer bereits existierenden und bekannten Unternehmenskonzepten, von denen die vorhandene Verwendung von Einsatzfaktoren kopiert bzw. leicht modifiziert wird⁴ [vgl. Nathusius, 2001, S. 5 und Kollmann, 2009, S. 4]. Selbständig-originäre Gründungen können eher bei innovativen Gründungen beobachtet werden [Kollmann, 2009, S. 4].

2.2. Internetökonomie

Das Umfeld, in denen die in dieser Arbeit betrachteten Unternehmensgründungen stattfinden, ist die Internetökonomie. Sie existiert in Deutschland seit ca. 1990 [Kollmann, 2009, S. 37; Clement und Schreiber, 2010, S. 1] und ist somit ein neuer Wirtschaftsbereich und ein neues Forschungsfeld [Blackburn und Kovalainen, 2009, S. 128]. Die Basis der Internetökonomie bilden die Informations- und Kommunikationstechnologien und deren Vernetzung [vgl. Wirtz, 2010, S. 73]. „Technologische Treiber sind dabei die steigenden Rechnerleistungen, die drastisch zunehmende Verfügbarkeit von Bandbreite, die Miniaturisierung, die Digitalisierung und die Vernetzung der Computersysteme in Form des globalen Internets“ [Clement und Schreiber, 2010, S. 1]. Der Wandel, der dadurch in der Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst wurde, wird häufig als 5. Kondratieff-Zyklus (s. Abb. 2.1) bezeichnet [vgl. Clement und Schreiber, 2010, S. 1]. Damit wurde in den letzten Jahren der Wandel von der Industriegesellschaft über die Dienstleistungsgesellschaft hin zur Informationsgesellschaft eingeleitet. Dabei stehen die Informations- und Kommunikationstechnologien für verschiedene bereits existente und neuartige Güter und Dienstleistungen im Computer-, Telekommunikations- und Medienbereich.

Durch die anhaltende Verbreitung des Internets⁵ steigt die Bedeutung der Internetökonomie zunehmend. Mittlerweile hat sich die Internetökonomie zu einem der wichtigsten Wirtschaftszweige für Wachstum und Beschäftigung entwickelt⁶ [Wirtz, 2010, S. 82]. In Deutschland ist der Anteil der Informationswirtschaft an der Gesamt-

³Bei der Unternehmensgründung in der Internetökonomie haben immateriellen Faktoren eine größere Bedeutung. Vgl. Kapitel 2.2.

⁴Typisches Beispiel sind z.B. Franchisesysteme [vgl. Kollmann, 2009, S. 4].

⁵Nach eigenen Angaben sind fast zwei Drittel der Deutschen im Internet aktiv [Kollmann, 2011, S. 14]. Die durchschnittliche Verweildauer der Deutschen im Internet lag im Jahr 2008 bei 120 Minuten [Kollmann, 2009, S. 16].

⁶In Deutschland waren alleine in der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche im Jahr 2007 ca. 800.000 Menschen beschäftigt [vgl. Wirtz, 2010, S. 82].

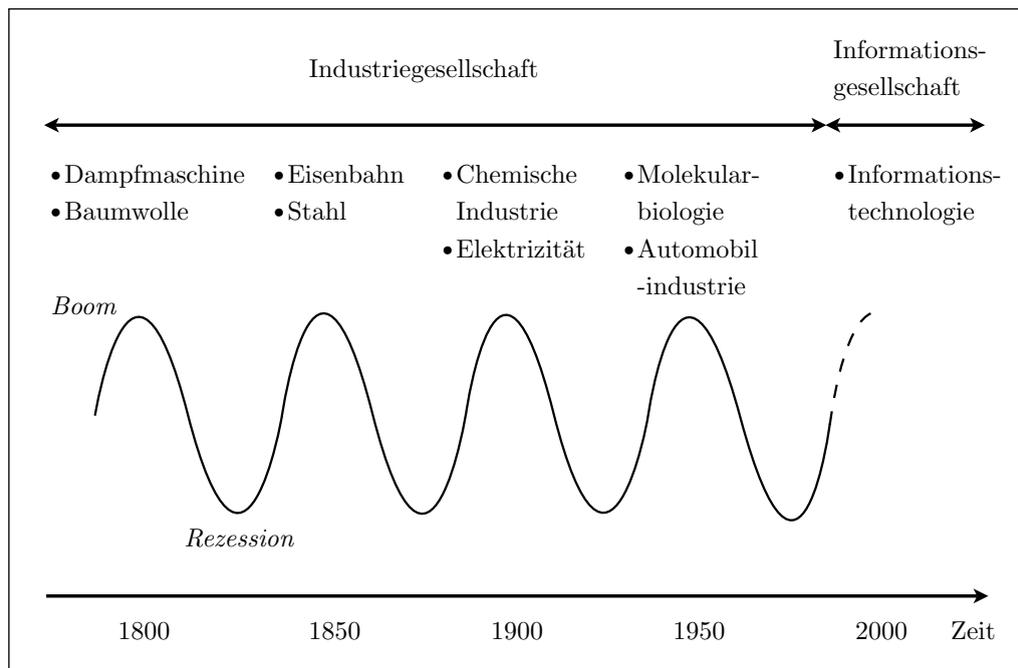


Abbildung 2.1.: Informations- und Kommunikationstechnologien als fünfter Kontrastzyklus [Quelle: Wirtz, 2010, S. 4].

beschäftigung mittlerweile bei über 50 % angelangt, gefolgt von dem Dienstleistungs- und dem Produktionssektor (siehe Abb. 2.2).

Die Begriffe, Bereiche und Anwendungsgebiete rund um die Internetökonomie können anhand des Schalenmodells von Kollmann [2011, S. 70] erläutert werden (Abb. 2.3). Ausgangspunkt ist die gesellschaftliche Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft, ermöglicht durch die Innovationen im Bereich Informationstechnik und Informationstechnologie (Internet, Mobilfunk, interaktives Fernsehen). Für die ökonomische Betrachtung sind die Plattformen des *Electronic Business* relevant. Sie ermöglichen den Einkauf (E-Procurement), Verkauf (E-Shop) oder den Handel (E-Marketplace) von digitalen und physischen Gütern [vgl. Clement und Schreiber, 2010, S. 6 und Kollmann, 2011, S. 69 f.].

Bei dem Begriff „Internetökonomie“ ist „Internet“ nicht wörtlich zu verstehen, sondern ist ein Platzhalter für verschiedene neuartige Informationstechnologien [vgl. Skiera et al., 2006, S. 1]. Die folgende Definition grenzt das Forschungsumfeld dieser Arbeit ab [vgl. Clement und Schreiber, 2010, S. 6]:

[Die Internetökonomie] ist der wirtschaftlich genutzte Bereich von elektronischen Datennetzen, die über verschiedene elektronische Plattformen die Abwicklung von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen erlauben. Ziel ist die Generierung von elektronischer Wertschöpfung.⁷

⁷Vgl. hierzu Kapitel 2.4.

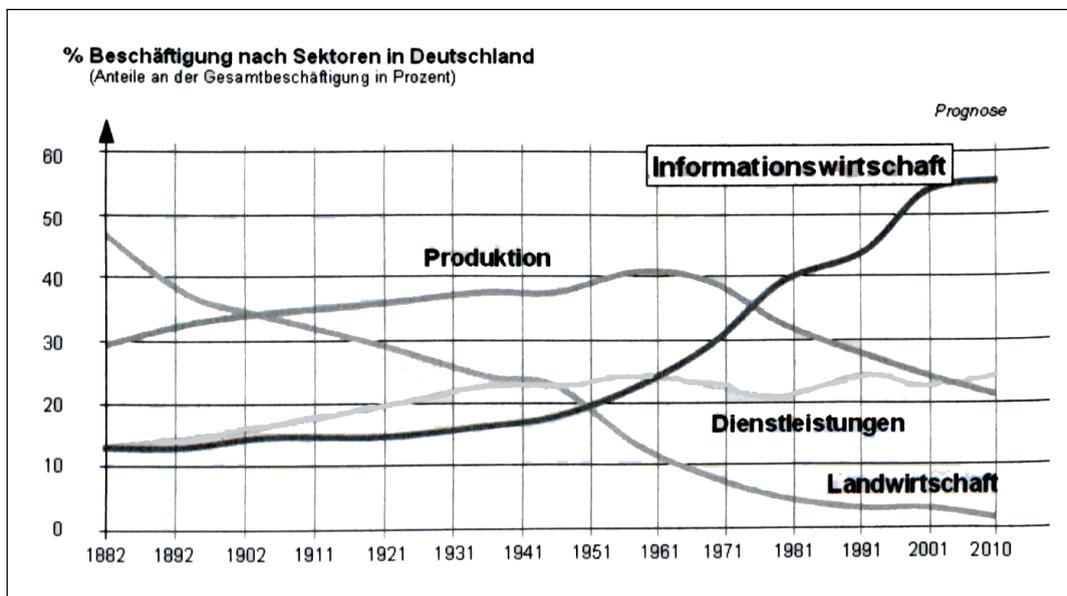


Abbildung 2.2.: Entwicklung zur Informationsgesellschaft [Quelle: Wirtz, 2010, S. 87].

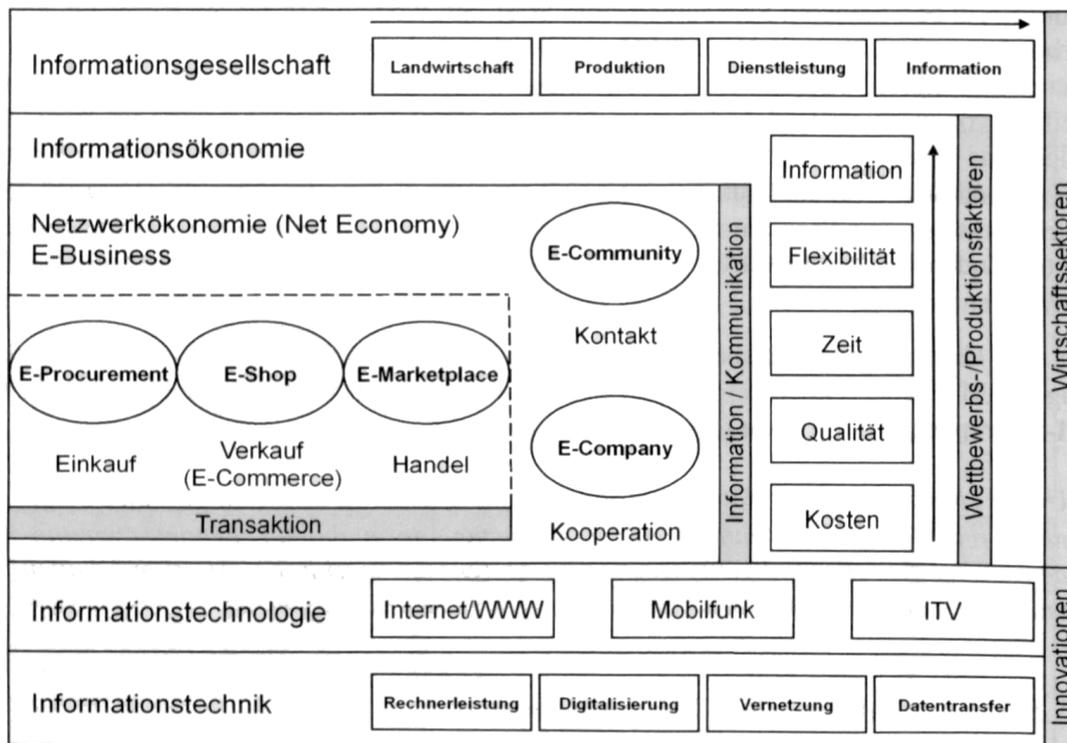


Abbildung 2.3.: Schalenmodell der Internetökonomie [Quelle: Kollmann, 2011, S.70].

Im Folgenden werden einige Eigenschaften der Internetökonomie erläutert. Diese Eigenschaften charakterisieren die Internetökonomie und unterscheiden sich z.T. von der Realökonomie:

Netzwerkeffekte Bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen spielen in der Internetökonomie Netzwerkeffekte eine große Rolle [Skiera et al., 2006, S. 1]. Netzwerkeffekte gehören zu den positiven externen Effekten. Sie beschreiben das Phänomen in Netzwerken, dass der Nutzen jedes einzelnen Knotens im Netzwerk mit jedem weiteren hinzukommenden Knotens größer wird. Damit steigt auch der Gesamtwert des Netzwerkes und es ist dadurch noch attraktiver, dem Netzwerk beizutreten. Es kommt zu einer *positiven Rückkopplung*. Mit steigender Nutzerzahl steigt also der Nutzen eines Gutes (z.B. Facebook-Mitgliedschaft). Damit hängt auch zusammen, dass Netzwerke eine *kritische Masse* erreichen müssen, bis sie sich lohnen.

Globalität Die Internetökonomie führt zu globalen Interaktionen zwischen Akteuren in der Internetökonomie und wirkt sich auf diverse gesellschaftliche Bereiche wie Privatpersonen, Unternehmen und Volkswirtschaften aus [Kelly, 2001, S. 10; Wirtz, 2010, S. 76].

Winner-takes-it-all-Märkte Mit den vorherigen zwei Eigenschaften hängt oft zusammen, dass sich langfristig Nutzer nur auf wenigen Plattformen konzentrieren und zwar dort, wo bereits viele Nutzer sind oder wo die Aussicht auf viele Nutzer in der Zukunft höher ist. „Stars und Hits kommen groß raus, während der Rest dahindarbt“ [Kelly, 2001, S. 46]. Innerhalb dieser wenigen großen Plattformen können jedoch wieder Nischenmärkte erschlossen werden (siehe *iTunes* mit seiner App-Economy).

Zeit und Raum Durch globale Vernetzung von Endgeräten mittels Informations- und Kommunikationstechnologie und enorm gesenkten Transaktionskosten für digitale Güter, nimmt die Relevanz von Raum und Zeit ab [Kelly, 2001, S.104], denn digitale Information kann praktisch in Echtzeit überall auf der Welt ausgetauscht werden [Wirtz, 2010, S. 76].

Schnellebigkeit und Dynamik Eben Genanntes ermöglicht, dass, wie in großen Städten, viele Menschen zusammenkommen können, um sich auszutauschen. Deshalb und weil die Grundlage der Internetökonomie, Information, sich sehr schnell verändern kann, ist die Internetökonomie mit der dynamischste Wirtschaftsbereich, den es gibt [Kollmann, 2009, S. 16].

Hohe Risiken Aus der vorherigen Charakteristik folgt ein hohes Risiko für entsprechende Investitionen in diesem Bereich [Kollmann, 2009, S. 9]. Finanzierungen folgen einem „lotterieartigen Modell“ und haben Parallelen zur Ölwirtschaft:

„Ein paar sprudelnde Ölquellen zahlen für viele trockene Bohrlöcher“ [Kelly, 2001, S. 58]. Demgegenüber sieht Kollmann [2009, S. 9], dass es sich um einen „zentralen Wachstumsbereich“ mit „zahlreichen Chancen“ handelt.

Ökonomie der Nischen Da die Distributions- und Lagerungskosten von digitalen Produkten nahe Null gehen, können fragmentierte Märkte defragmentiert werden.⁸

Elektronische Wertkette Die Wertkette in der Internetökonomie ist eine andere als in der Realökonomie⁹. Was in der Internetökonomie im Überfluss vorhanden ist, ist Information. Diese kann z.B. gesammelt, strukturiert, kombiniert oder verteilt werden, sodass ein Wert für den Kunden entsteht [Kollmann, 2009, S. 8].

Immaterielle Faktoren In der Internetökonomie werden immaterielle Faktoren, wie Ideen, Informationen, Beziehung und Humankapital in Form von Wissen und Kreativität immer wichtiger [Kelly, 2001, S. 10; vgl. Wirtz, 2010, S. 73,75]. Der „Rohstoff“ Information gewinnt immer mehr an Bedeutung [Clement und Schreiber, 2010, S. 6], wohingegen die menschliche Aufmerksamkeit wegen der Informationsflut zu einem knappen Faktor wird [Clement und Schreiber, 2010, S. 130; Kelly, 2001, S. 86; Wirtz, 2010, S. 73].

Digitale Güter Die Vervielfältigung ist bei vielen Produkten und Dienstleistungen in der Internetökonomie wegen der geringen Vervielfältigungskosten (Grenzkosten gehen gegen Null) sehr viel einfacher möglich als außerhalb der Internetökonomie [vgl. Clement und Schreiber, 2010, S. 339 f.].

Die Internetökonomie mit ihren oben genannten Eigenschaften beeinflusst viele gesellschaftliche Bereiche [Kelly, 2001, S. 14]:

Die neue Wirtschaft [Internetökonomie] handelt von Kommunikation, in der Tiefe und in der Breite. Kommunikation ist die Grundlage der Gesellschaft, unserer Kultur, unserer Menschlichkeit, unserer eigenen individuellen Identität und aller wirtschaftlichen Systeme.¹⁰ Deswegen wirken sich die Effekte ihrer Technologisierung auch sehr stark in alle Bereiche aus.

Insbesondere kommt es auch zu betriebs- und volkswirtschaftlichen Veränderungen [vgl. Skiera et al., 2006, S. 1]. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene entstehen z.B. neue Möglichkeiten bezüglich der Wertschöpfung von Unternehmen¹¹ [vgl. Kollmann, 2009, S. 7].

⁸Siehe hierfür Anderson [2007, S. 61 f.], der vom „*long tail*“ spricht.

⁹Vgl. Kap. 2.4.

¹⁰Für den deutschen Soziologen Niklas Luhmann besteht Gesellschaft *ausschließlich* aus Kommunikation [Kneer und Nassehi, 2000, S. 65–68].

¹¹Siehe Kapitel 2.5.

2.3. Entrepreneurship

Im Deutschen wird statt dem Begriff „Unternehmertum“ der Begriff „Entrepreneurship“ verwendet. Der Begriff „Unternehmertum“ eignet sich nicht zur Verwendung, denn er ist mit drei unterschiedliche Funktionen belegt [Faltin, 2008, S.36]: Der *Eigentumsfunktion* (wem das Unternehmen gehört), der *Managementfunktion* (wie das Unternehmen geschäftlich geleitet wird) und der *innovativen Funktion* (mit welchem Konzept das Unternehmen gegründet und weiterentwickelt wird). Da der Begriff „Unternehmertum“ nur verwirren würde, wird auf dessen Verwendung verzichtet. Stattdessen wird mit dem besser differenzierten Begriff „Entrepreneurship“ operiert [vgl. Faltin, 2008, S.36], der weitestgehend mit der beim Begriff Unternehmertum genannten *innovativen Funktion* übereinstimmt.

Faltin [a.a.O., S. 35] weist auch ausdrücklich auf die Differenz zwischen den zwei Begriffen aus dem angelsächsischen Sprachraum „*entrepreneurship*“ und „*business administration*“ hin:

Während [...] [„*business administration*“] die Bewältigung der Unternehmensaufgaben unter den mehr organisatorischen und verwaltenden Aspekten beschreibt, lenkt uns der Begriff „Entrepreneurship“ auf die eher kreativen, innovativen Teile einer Neugründung.

2.4. E-Entrepreneurship

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Unternehmensgründungen in der Internetökonomie. Diese unterscheiden sich in einigen wesentlichen Punkten von Unternehmensgründungen, die außerhalb der Internetökonomie stattfinden [Kollmann, 2009, S. 11]. Deshalb ist ein eigenständiger Untersuchungsansatz für Unternehmensgründungen in der Internetökonomie gerechtfertigt [ebenda]. Dieser Teilbereich der Entrepreneurshipforschung heißt E-Entrepreneurship [Kollmann, 2009, S. 11]:

Unter „E-Entrepreneurship“ wird die Schaffung einer selbständigen und originären rechtlichen Wirtschaftseinheit in der Net Economy [Internetökonomie] (E-Venture) verstanden, innerhalb der die selbständige(n) Gründerperson(en) mit einem spezifischen Online-Angebot (Produkt bzw. Dienstleistung) einen fremden Bedarf decken möchte(n).

Entrepreneurship wird als wichtige Ursache für die positive Entwicklung der Internetökonomie angeführt. Wichtige technologische Neuentwicklungen werden nicht mehr nur innerhalb großer Technologiekonzerne getätigt, sondern in diesem Bereich auch zunehmend in kleinen und mittleren Unternehmen [vgl. Wirtz, 2010, S.74].

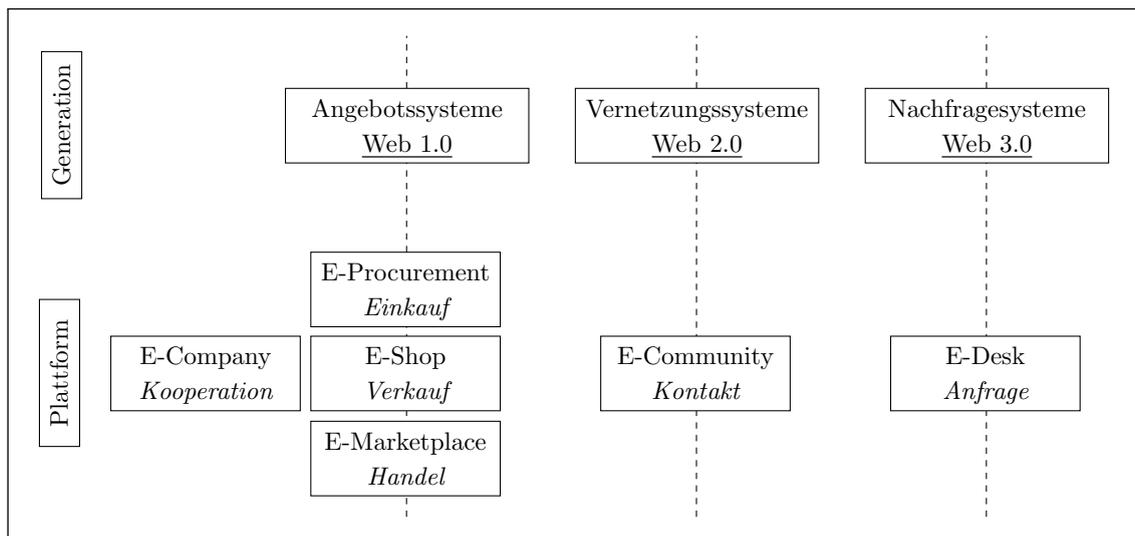


Abbildung 2.4.: Entwicklungen des Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 [Quelle: Kollmann, 2009, S. 17].

Für die verschiedenen Entwicklungen in der Internetökonomie hat sich in der Literatur und Praxis die Unterscheidung zwischen Web 1.0 und Web 2.0 durchgesetzt (s. Abb. 2.4) [vgl. Kollmann, 2009, S. 16 f.]. Mit beiden waren jeweils Gründerwellen verbunden [ebenda]. Beim Web 1.0 standen angebotsorientierte Systeme im Mittelpunkt, die über Plattformen den Einkauf (E-Procurement), den Verkauf (E-Shop) und Handel (E-Marketplace) ermöglichten und somit für Anbieter von Produkten und Dienstleistungen einen weiteren Distributionskanal darstellten [ebenda]. Beim Web 2.0 handelt es sich um Vernetzungssysteme, die private oder gewerbliche Nutzer über die Plattform der E-Community verbinden [ebenda]. Das Web 3.0 wird nach Kollmann [2009, S. 17] durch nachfrageorientierte Systeme gekennzeichnet sein, die das persönliche Bedürfnis des Nachfragers erfassen, um ein Angebot oder individuelles Produkt anzubieten.

Die Wertkette in der Internetökonomie unterscheidet sich von der Wertkette außerhalb der Internetökonomie. Die Wertkette der Realökonomie nach Porter [1999, S. 63–70] gliedert die relevanten Aktivitäten eines Unternehmens auf, mit denen Produkte geschaffen werden, für die der Kunde bereit ist zu bezahlen [vgl. Kollmann, 2009, S. 7]. Information wird hier nur als unterstützendes Element gesehen, mit dessen Hilfe vorhandene Prozesse besser analysiert und kontrolliert werden können [ebenda]. Nach Weiber und Kollmann [1998, S. 606 f.] jedoch können in der Internetökonomie unabhängig von einer physischen Wertkette Aktivitäten rund um Information zu einem „elektronischen Produkt“ führen, für das der Kunde zu bezahlen bereit ist [Kollmann, 2009, S. 8]. Dabei entsteht eine elektronische Wertkette, die nur in der Internetökonomie zu finden ist [ebenda] und bei der Information z.B. gesammelt, systematisiert, verteilt und bewertet wird (s. Abb. 2.5).

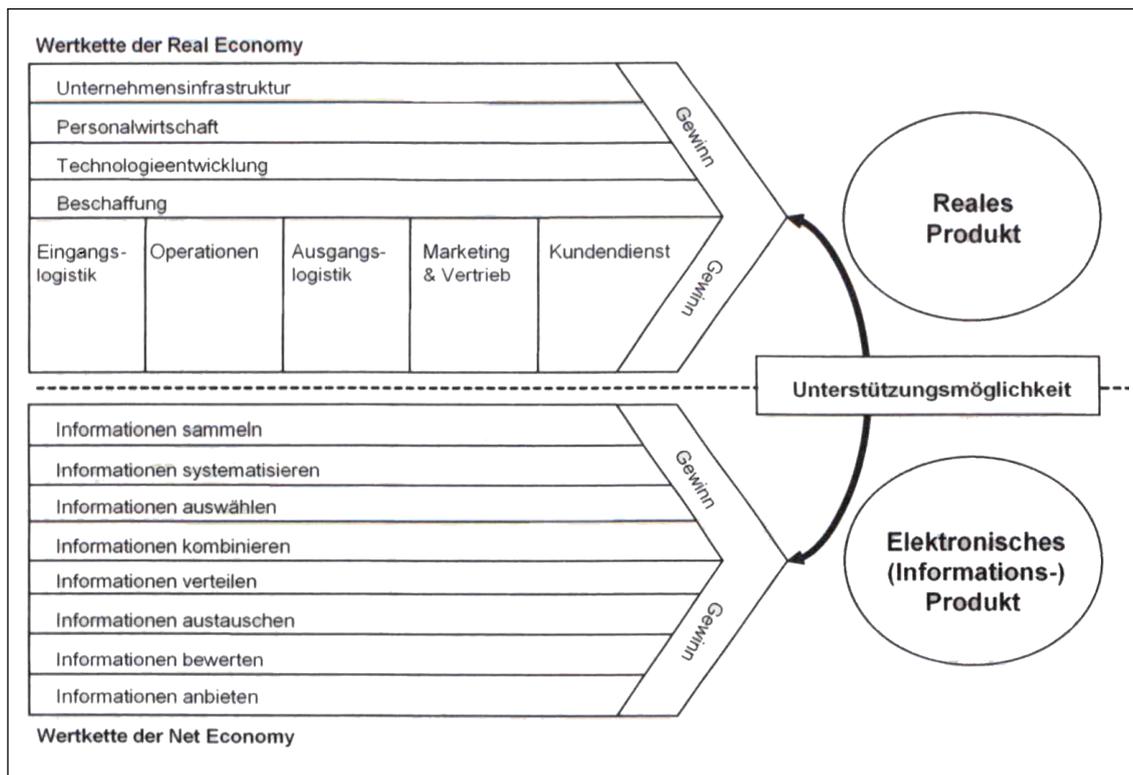


Abbildung 2.5.: Konzept der elektronischen Wertkette [Quelle: Kollmann, 2009, S. 8].

2.5. E-Venture

Unternehmensgründungen in der Internetökonomie werden E-Ventures¹² genannt Kollmann [2009, S. 11]:

Unter einem „E-Venture“ wird ein gegründetes und damit junges Unternehmen mit einer innovativen Geschäftsidee innerhalb der Net Economy [Internetökonomie] verstanden, welches über eine elektronische Plattform in Datennetzen seine Produkte und / oder Dienstleistungen auf Basis einer rein elektronischen Wertschöpfung anbietet, wobei dieses Angebot erst durch die Entwicklungen der Informationstechnologie ermöglicht wurde.

E-Ventures haben eine Reihe spezifischer Merkmale, die sie charakterisieren [vgl. Kollmann, 2009, S. 36]:

- Sie basieren auf einem Technologie-orientierten Geschäftsmodell mit einer elektronischen Wertschöpfung und einem überdurchschnittlichen Anteil an F&E-Aufwendungen.
- Sie existieren erst seit Kurzem und können somit keine längere Unternehmensgeschichte und Unternehmensdaten vorweisen.

¹²Ein oft synonym verwendeter Begriff ist „Start-up“ [Kollmann, 2009, S. 36].

- Die Gründer prägen Entscheidungsprozesse im E-Venture sehr stark.
- Sie operieren in einem dynamischen, sich ständig verändernden Umfeld und weisen gerade am Anfang ein überproportionales, quantitatives Wachstum auf.
- Finanzielle und personelle Ressourcen sind extrem knapp.
- Hohe Aufbauinvestitionen in immaterielle Vermögensgegenstände (bspw. Markenaufbau, Technologieentwicklung) sind notwendig.
- Sie erwirtschaften noch einen negativen Cashflow und keinerlei Gewinn.
- Die Eigenkapitallücke wird häufig von Investoren (externe Kapitalgeber) geschlossen, die oftmals einen zentralen Einfluss auf das E-Venture ausüben.

Von einem Unternehmen in der Realwirtschaft unterscheidet sich ein E-Venture durch die folgenden vier Punkte [vgl. Kollmann, 2009, S. 10]:

Gründungstyp Ein E-Venture ist meist eine selbständige, originäre und innovative Unternehmensgründung¹³ innerhalb der Internetökonomie.

Gründungsumfeld Ein E-Venture ist geprägt durch ein enormes Wachstumspotential bei gleichzeitiger Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung.

Gründungsbezug Ein E-Venture basiert auf einer Geschäftsidee, die durch die Nutzung innovativer Informationstechnologien erst ermöglicht wird.

Gründungsbasis Ein E-Venture basiert auf einem Unternehmenskonzept mit einer elektronischen Wertschöpfung für den Kunden, welche über eine elektronische Plattform der Internetökonomie angeboten wird und einer ständigen Weiterentwicklung bzw. Betreuung bedarf.

Die Entwicklungsphasen eines E-Venture (s. Abb. 2.6) lassen sich unterscheiden, indem man der Idee im Zeitverlauf folgt [vgl. Kollmann, 2009, S. 45]. Als erstes muss die Idee auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit geprüft (Ideenfindung) und ausgearbeitet werden (Ideenformulierung). Im Regelfall ist zu diesem Zeitpunkt noch kein Unternehmen gegründet und obwohl noch kein Produkt existiert, entstehen hier bereits Vorbereitungskosten für z.B. Marktstudien. Wird die Idee dann umgesetzt (Ideenumsetzung), beginnt die Start-up-Phase, in der Produktion- und Personalkapazitäten aufgebaut werden, der Markteintritt vorbereitet wird und die Internet-Plattform programmiert wird. Mit dem Online-Start der Dienstleistung oder des Produktes endet die sogenannte *Early-Stage-Phase* [Achleitner und Bassen, 2001, S. 438; vgl. Kollmann, 2009, S. 46], die Gegenstand dieser Arbeit ist. Wichtigste Erfolgsfaktoren in dieser Phase sind das Produkt und das Management. Gründer finanzieren sich in dieser Phase meistens über eigene Mittel oder öffentliche Fördermittel (z.B. EXIST-Stipendium).

¹³Siehe Kapitel 2.1.

<i>E-Venture-Entwicklung</i>	Early Stage	Expansion Stage	Later Stage
<i>E-Venture-Aktivitäten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-/Marketingkonzept • Markt-/Konkurrenzanalyse • Grundlagenentwicklung • Geschäftskonzept/-modell • Unternehmensgründung • Entwicklung bis zur Online-Reife 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Start • Markteinführung • Anpassung des Geschäftsmodells • Schaffung von Kooperationen • Etablierung von internen Prozessen • Nutzung von Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewährte Alleinstellungsmerkmale • Hohe Marktdurchdringung • Stabile Kundenbeziehungen • Ganzheitliches Controlling • Hohe Effizienz bei Kernprozessen
<i>E-Venture-Idee</i>	Ideenfindung ↓ Ideenformulierung ↓ Ideenumsetzung	Ideenintensivierung	→ Ideenfortführung ↳ Ideendiversifikation
<i>Finanzierungsphasen</i>	Pre-Seed Seed Start-up	2nd Round ----- 3rd Round	Brückenfinanzierung, u.a.
<i>Finanzierungsinstrumente</i>	Eigene Mittel Öffentliche Fördermittel Venture Capital	Venture Capital Fremdfinanzierung Öffentliche Fördermittel	Venture Capital Fremdfinanzierung Börsengang

Abbildung 2.6.: Entwicklungsphasen von E-Ventures [Quelle: vgl. Kollmann, 2009, S.49].

Auf die Early-Stage-Phase folgt die Expansion-Stage [Achleitner und Bassen, 2001, S. 439], in der die Idee weiterentwickelt wird und an den Markt angepasst wird (Ideenintensivierung) [vgl. Kollmann, 2009, S. 47 f.]. Abschließend muss sich die Idee am Markt etablieren (Ideenfortführung), was in der Later-Stage [Achleitner und Bassen, 2001, S. 439] geschieht [vgl. Kollmann, 2009, S. 48 f.].

2.6. Gründer und Gründerteams

Gründerteams lassen sich anhand der folgenden fünf Kriterien definieren [Kollmann, 2009, S. 69]:

- mindestens zwei natürliche selbständige Personen,
- die ein Unternehmen neu gründen,¹⁴

¹⁴Es handelt sich dabei um eine originäre Gründung. Vgl. Kapitel 2.1.

- dazu einen wesentlichen Teil des Eigenkapitals des Unternehmens aufbringen,
- sich hauptberuflich für den Erfolg des Unternehmens in leitender Funktion engagieren, dabei die Unternehmensidee vorantreiben und
- das Risiko des Geschäftsbetriebs persönlich tragen.

Der Begriff „Gründer“ bezieht sich in dieser Arbeit auf eine Personen in einem Gründerteam. Für den Fall, dass alleine gegründet wird, bezieht sich der Begriff „Gründer“ auf eine Person, für die alle Punkte bis auf den Ersten zutreffen.

In der Literatur wurden Gründerteams bislang vernachlässigt. Dies ist einerseits auf die „Dominanz der individualistischen, angloamerikanischen Geisteshaltung“ zurückzuführen und andererseits auf den Einfluss herausragender Wirtschaftswissenschaftler (z.B. Schumpeter¹⁵), die sich auf den einzelnen Unternehmer fokussieren [vgl. Kollmann, 2009, S. 69].

2.7. Erfolg und Misserfolg

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition von Unternehmensmisserfolg [Pretorius, 2009, S. 4]. In den Untersuchungen darüber wird der Begriff jeweils so definiert, wie es zu der jeweiligen Forschungsfrage passt [Gulst, 2011, S. 45]. Wie Misserfolg und die Konsequenzen daraus erfahren werden, unterscheidet sich geographisch [Cardon et al., 2011, S. 82]. In Europa ist Misserfolg ein schweres soziales Stigma [vgl. European Commission, 1998, S. 3]. Gründer selbst sehen Misserfolg aber nicht in einem negativen Kontext, solange sie aus ihren Erfahrungen lernen [Gulst, 2011, S. 216]. Gulst [a.a.O., S. 45] spricht deshalb vom „*failure paradox*“, weil es erstens an einer gemeinsamen Definition von Misserfolg von Unternehmensneugründungen fehlt, zweitens die Einstellung gegenüber Misserfolg kulturell variiert und drittens Verwechslung zwischen Misserfolg des Unternehmens und Misserfolg des Gründers besteht.

Großer Erfolg wird in der Öffentlichkeit und in einigen akademischen Theorien als Zeichen von Kompetenz gesehen. Jedoch spielen auch andere Faktoren wie z.B. Glück eine Rolle. Großer Erfolg ist bestenfalls ein verrauchtes Signal für Kompetenzen. Weil großer Erfolg ein seltenes Ereignis ist, kommt dieses eher bei Unternehmen vor, deren Geschäftspraktiken Ergebnisse mit hoher Variabilität erzeugen. Wenn diese Geschäftspraktiken zu niedrigeren Durchschnittserfolgen führen, kann außerordentlich großer Erfolg ein Zeichen von Inkompetenz als von Kompetenz sein [vgl. Denrell, 2005, S. 292].¹⁶

¹⁵Vgl. Schumpeter [1964].

¹⁶Interessant ist, hierzu auch Collins [2001] zu betrachten, der in seiner Analyse elf US-amerikanische „*great companies*“, die überdurchschnittlich gut in ihrer Branche abschnitten, untersuchte. Dabei ist eins der elf Unternehmen im Jahr 2009 pleite gegangen (Circuit City Stores), eins 2008 wegen Bankrott verstaatlicht worden (Fannie Mae) und eins wurde mit 25 Mrd. US Dollar 2008 von der US-Regierung unterstützt (Wells Fargo).

Für diese Arbeit wird eine multikriterielle Definition für erfolglose E-Venture herangezogen. Die Bezeichnung „erfolgloses E-Venture“ bezieht sich in dieser Arbeit auf E-Venture, die mindestens 10.000 Euro verwendeten¹⁷ und mindestens eine der folgenden zwei Bedingungen erfüllen:

- Das E-Venture ist Mangels genügender Nachfrage vom Markt gegangen.
- Innerhalb von zwei Jahren wurde kein Produkt auf den Markt gebracht, das Aufmerksamkeit bei potentiellen Nutzern erzeugte.

Nahezu alle Studien sind sich einig darüber, dass die meisten Unternehmensgründungen nicht erfolgreich sind [vgl. Shane, 2008, S. 98]. Pretorius [2009, S. 1] spricht von einer Erfolgsquote von 10–50%. Die Wahrscheinlichkeit für Misserfolg ist am Anfang am höchsten und nimmt dann kontinuierlich ab [Brüderl et al., 2009, S. 302 ff.]. Die Erfolgsquote bei E-Ventures liegt aber deutlich unter der Erfolgsquote von Unternehmensgründungen außerhalb der Internetökonomie. Genaue Zahlen gibt es dazu nicht, aber verschiedene Autoren [Ganesh, 2012; McKeown, 2012; Nobel, 2011] sprechen von etwa 5–20 % Erfolgsquote bei Unternehmensgründungen in der Internetökonomie.

Misserfolg kann durch individuelle Fehler des Gründers oder durch externe Probleme, die außerhalb der Kontrolle des Gründers liegen, eintreten [Cardon et al., 2011, S. 81 f.]. Es gibt mehrere mögliche Gründe, warum die Erfolgsrate bei E-Ventures im Vergleich zu Unternehmensgründungen in der Realökonomie so niedrig ist:

1. Die Internetökonomie ist ein sehr dynamischer Bereich und es besteht hohe Unsicherheit bei der Vorhersage der Entwicklung [Kollmann, 2009, S. 9]. Dies bedeutet, dass E-Ventures einem kritischen externen Faktor (Marktentwicklung) ausgesetzt sind.
2. Wegen positiver Netzwerkeffekte und globaler Konkurrenz kommt es in der Internetökonomie häufig zu Winner-takes-it-all-Märkten.¹⁸ Da zu einem frühen Zeitpunkt des Konzentrationsprozesses noch keine Gewinner hervorgebracht wurden, treten viele Marktteilnehmer begünstigt durch niedrige Markteintrittsbarrieren¹⁹ [Wirtz, 2010, S. 74] in den Markt ein. Dies führt dazu, dass es im Laufe des Konzentrationsprozesses zu einer großen Anzahl an Marktaustritten kommt.

¹⁷Dadurch soll die Ernsthaftigkeit der Unternehmensgründung gewährleistet werden.

¹⁸Vgl. Kapitel 2.2.

¹⁹Niedriger im Vergleich zu Unternehmensgründungen in der Realökonomie (z.B. Eröffnung eines Stahlwerkes).

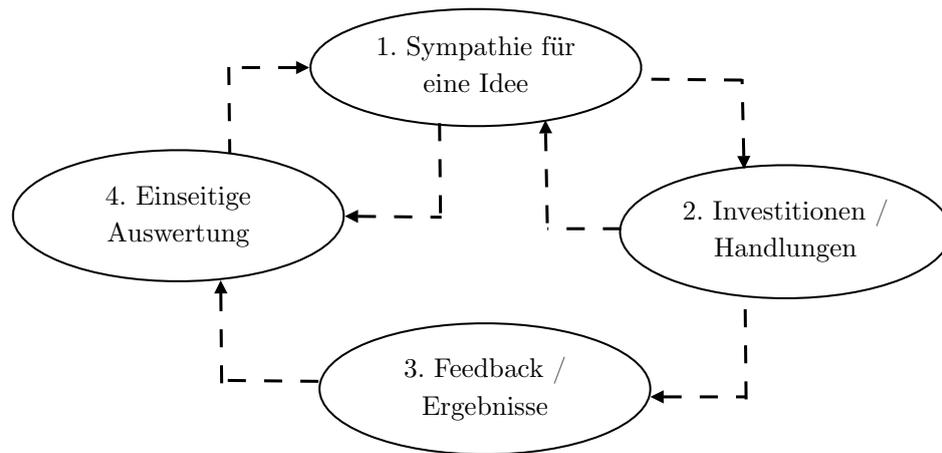


Abbildung 2.7.: Grundmuster der „*passion trap*“ [Quelle: übersetzt nach Bradberry, 2011, S. 38].

3. Überoptimismus [Cassar, 2010] und Selbstüberschätzung²⁰ [Hayward et al., 2006], die möglicherweise daher rühren, dass insbesondere in der Internetökonomie überproportional stark Erfolge wahrgenommen werden [Dobelli, 2011, S. 6], lassen Gründer trotz niedriger Erfolgswahrscheinlichkeit (unvorbereitet) [Bradberry, 2011, S. 51 ff.] gründen.
4. E-Ventures schaffen es häufig nicht, Märkte und Nutzer zu erschließen. Es fehlt ihnen an Nutzern und einem geprüften Finanzmodell [vgl. Blank, 2007, S. 5].²¹
5. Leidenschaft und Begeisterung [Blank und Dorf, 2012, S. 44; Jobs, 2007] sind zwar auf der einen Seite sehr wichtig, können aber auch der Grund für Misserfolg sein. Bradberry [2011, S. 37 ff.] spricht von der „*passion trap*“ (s. Abb. 2.7). Man ist von einer tollen Idee begeistert (1.) und investiert Zeit, Geld und Energie, um die Idee voranzubringen (2.). Von dem Feedback, das man bekommt (3.), wird dasjenige beachtet und übernommen, was bestehende Vorstellungen bestärkt. Diejenigen Informationen, die den eigenen Vorstellungen widersprechen, werden nicht berücksichtigt und überhört (4.). Dadurch erscheint die Idee noch vielversprechender und der Gründer ist noch begeisterter von der Idee (1.) [vgl. Bradberry, 2011, S. 38 f.]. Im Kern ist die „*passion trap*“ die Tendenz von Gründern subtilen kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen zu unterliegen.²²

²⁰Engl.: *Hybris* [Hayward et al., 2006].

²¹Dies ist nach Blank [2007, S. 5] der häufigste Grund für Misserfolg.

²²Diese kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen (*cognitive biases*) sind gut dokumentiert. Im Anhang A findet sich eine für Gründer relevante Liste von solchen kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen.

2.8. Verzerrung durch die Überrepräsentation erfolgreicher Unternehmen

Erfolgreiche Unternehmen werden in der Öffentlichkeit leichter wahrgenommen als erfolglose [vgl. Dobelli, 2011, S. 5]. In der Wirtschaft besteht die Tendenz sich in Büchern, der Presse und in Fallstudien auf erfolgreiche Unternehmen zu konzentrieren [vgl. Denrell, 2003, S. 227; McGrath, 1999, S. 16]. Auch in wissenschaftlichen Untersuchungen werden meistens nur Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung noch am Markt existieren, betrachtet (also „erfolgreiche“ Unternehmen) [Schwartz, 2011, S. 492]. Unternehmen, die nicht mehr auf dem Markt existieren, werden nur wenig beachtet [Denrell, 2003, S. 227]. In den meisten wissenschaftlichen Untersuchungen [Schwartz, 2011, S. 492; Politis und Gabrielsson, 2009, S. 364] und bei den meisten Individuen [Denrell, 2003, S. 329] besteht diese Tendenz, sich auf erfolgreiche Unternehmen zu konzentrieren. Diese Überrepräsentation erfolgreicher Unternehmen kann zu Verzerrungen führen, welche ein bekanntes Phänomen in der Medizin und den Finanzwissenschaften sind und dort auch als *survivorship bias*²³ bezeichnet werden.

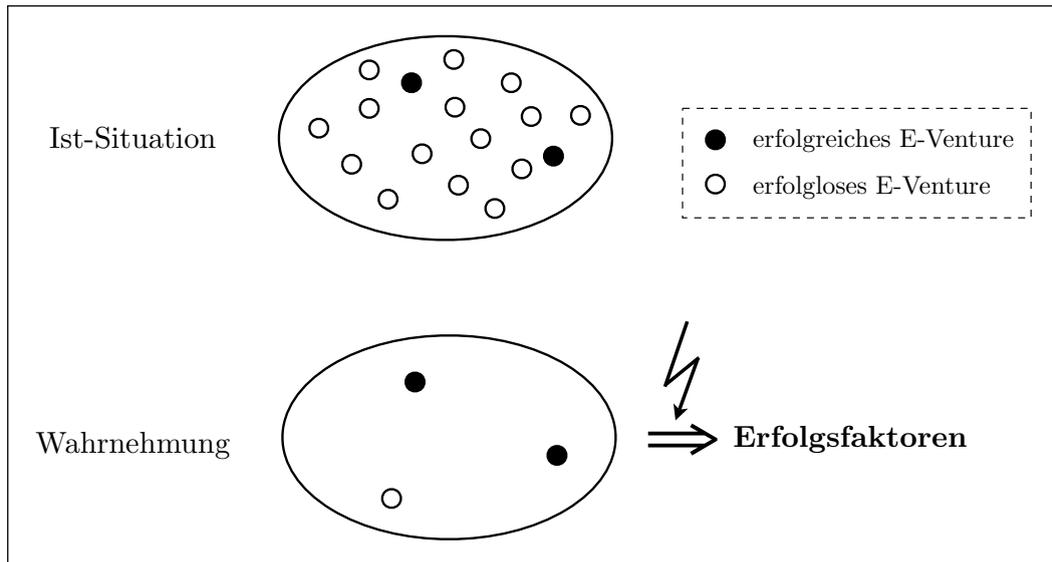
Zu jedem Zeitpunkt sind die beobachtbaren Unternehmen die Überlebenden eines Selektionsprozesses, der einen großen Teil der zugrundeliegenden Gesamtpopulation aussortiert [vgl. Denrell, 2003, S. 227]. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber *nicht*, dass *nie* erfolglose Unternehmen betrachtet werden, denn auch insbesondere große Unternehmenspleiten kommen in der Wirtschaftspresse vor [a.a.O., S. 229].

Die Situation der E-Ventures nach der Early-Stage-Phase wird anhand der Abbildung 2.8 schematisch dargestellt. Von den ursprünglichen gegründeten E-Ventures existieren nur noch wenige auf dem Markt²⁴ (Ist-Situation). In der Wissenschaft und den Medien werden jedoch hauptsächlich die wenigen, erfolgreichen bzw. die noch am Markt existierenden Unternehmen betrachtet (Wahrnehmung). Problematisch ist nun, dass auf dieser nicht-repräsentativen Stichprobe von E-Ventures in wissenschaftlichen Studien Schlüsse über Erfolgsfaktoren gezogen werden [Hauschildt und Salomo, 2011, S. 33 f.; Politis und Gabrielsson, 2009, S. 364].

Es ist bekannt, dass Stichprobenziehung ausschließlich aus der Menge der Unternehmen am Markt zu *Verzerrungen* bei der Einschätzung der Erfolgsfaktoren führen kann [vgl. Denrell, 2003, S. 229]. Eine mögliche Auswirkung ist, dass Erfolgsfaktoren leicht übersehen werden, wenn sie zwar zum Bestehen am Markt beitragen, aber innerhalb der Teilmenge der noch am Markt bestehenden Unternehmen nicht zu

²³Im Deutschen gibt es keinen geeigneten Begriff dafür. Dobelli [2011, S. 5] schlägt vor, den Begriff *survivorship bias* mit „Überlebensirrtum“ zu übersetzen. Beck [2012] übersetzt *survivorship bias* frei mit „Verzerrung zugunsten der Überlebenden“.

²⁴Vgl. Kap. 2.7.

Abbildung 2.8.: Problematik des *survivorship bias*

überdurchschnittlichem Erfolg einzelner Unternehmen beitragen [a.a.O., S. 229. f.]. In Abbildung 2.9 sei schematisch die Menge der E-Venture in Deutschland nach der Early-Stage-Phase zu einem bestimmten Zeitpunkt t gegeben. Betrachtet man nun die zwei noch am Markt befindlichen Unternehmen (\bullet), so wird der Erfolgsfaktor **A** bei der Analyse nur schwer wahrgenommen, wenn er nicht zu überdurchschnittlichem Erfolg beiträgt, sodass eine Differenz zu anderen E-Ventures in dieser Teilmenge entsteht. Würde man allerdings die Gesamtmenge betrachten, würde sofort auffallen, dass eine Differenz bei den zwei Teilmengen besteht und zwar um den Erfolgsfaktor **A**.

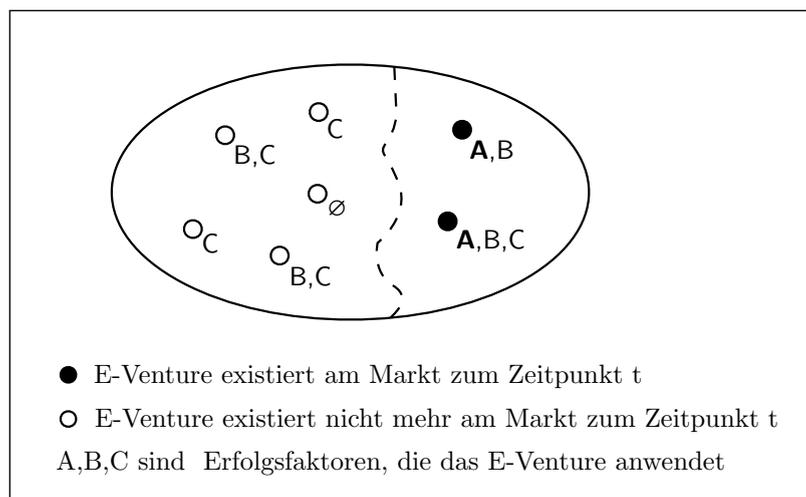


Abbildung 2.9.: Schematische Darstellung für einen leicht zu übersehenden Erfolgsfaktor

Die zweite mögliche Auswirkung auf Erfolgsfaktoren ist, dass Erfolgsfaktoren, die bei der Betrachtung der gesamten Population gar keine Erfolgsfaktoren sind, bei der

Betrachtung der Teilmenge möglicherweise als solche erscheinen [a.a.O., S 230]. In Abbildung 2.10 ist dies anhand eines Beispiels erläutert. Unternehmen, die z.B. eine riskante Strategie verfolgen, welche eine hohe Variabilität als Ergebnis hat [Denrell, 2005, S. 292], haben zwar hohe Gewinne, wenn sie am Markt bestehen, aber auch hohe Verluste, wenn sie nicht am Markt bestehen (hohe Variabilität). Dadurch, dass in den meisten Untersuchungen nur am Markt bestehende Unternehmen betrachtet werden, ergibt sich eine Wahrnehmung, wie in Abbildung 2.10, (a) dargestellt. Dies bedeutet, dass diejenigen Unternehmen, die eine riskante Strategie verfolgten und damit erfolglos waren (untere Hälfte bei (b)), in den meisten Untersuchungen nicht betrachtet werden. Wird nur die obere Hälfte des Schaubildes betrachtet (a), so erscheint eine riskante Strategie als Erfolgsfaktor. Betrachtet man hingegen die gesamte Population (b), so kann es möglicherweise sein, dass der Durchschnittserfolg negativ ist und eine riskante Strategie z.B. *kein* Erfolgsfaktor ist [ebenda]. Dennoch können riskante Strategien die einzige Möglichkeit sein, in Winner-takes-it-all-Märkten, wie sie in der Internetökonomie häufig vorkommen, eine vorteilhafte Position zu erlangen [vgl. Denrell, 2003, S. 235].

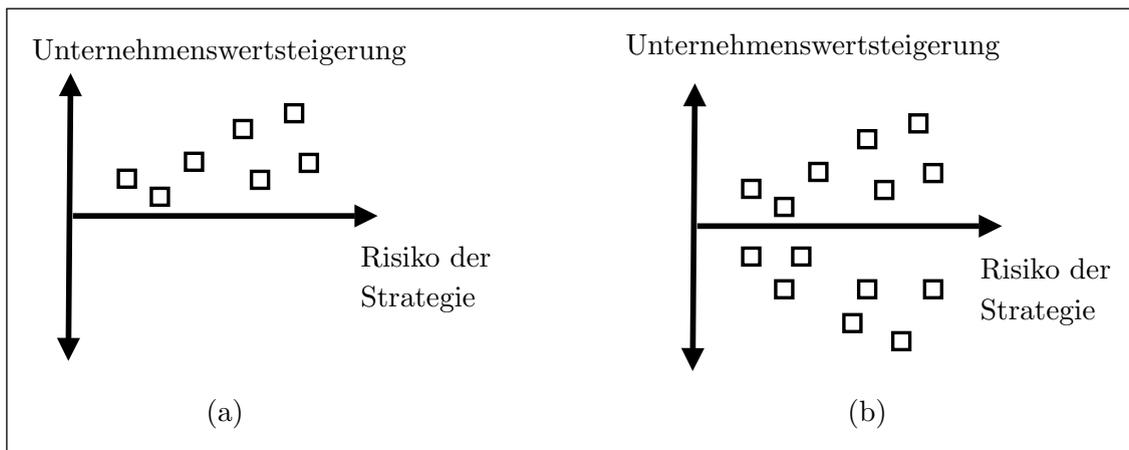


Abbildung 2.10.: Beispiel für einen scheinbaren Erfolgsfaktor [Quelle: Denrell, 2003, S. 230]

Eine weitere Auswirkung ist, dass Gründer die Erfolgsaussichten von E-Venture-Gründungen deutlich zu hoch einschätzen, wenn sich die Betrachtung nur auf erfolgreiche Unternehmen konzentriert [Bradberry, 2011, S. 41; Dobelli, 2011, S. 6; Levinthal und March, 1993, S. 101].

In den meisten Studien sind erfolgreiche Unternehmen überrepräsentiert. Dies bedeutet, dass die Studien Daten von Unternehmen sammeln, die zu einem bestimmten Zeitpunkt der Untersuchung noch am Markt existieren [Schwartz, 2011, S. 492]. Besonders im Bereich von Unternehmensgründungen in der Internetökonomie kann dies zu Problemen führen, denn hier liegt die Erfolgswahrscheinlichkeit bei nur etwa zehn

Prozent.²⁵ Dies bedeutet, dass die deutliche Mehrheit der Unternehmensgründungen in der Internetökonomie nach wenigen Jahren wieder vom Markt verschwinden. Die Überrepräsentation erfolgreicher Unternehmen führt nicht immer zu Verzerrungen von Erfolgsfaktoren, aber Denrell [2003, S. 231 ff.] schlägt u.a. zwei Rahmenbedingungen vor, unter denen die Verzerrung von Erfolgsfaktoren besonders hoch ist und welche auf E-Ventures zutreffen:

Intensity of Selection Viele Unternehmen mit niedriger Performance sind zum Zeitpunkt der Betrachtung bereits wieder vom Markt verschwunden. Dies trifft auf E-Ventures zu, denn das wahrscheinlichste Szenario eines E-Venture ist, dass es wieder vom Markt geht [Dobelli, 2011, S. 6]²⁶ und insbesondere nach dem Zusammenbruch der Kapitalmärkte im März 2000 sind viele E-Ventures vom Markt verschwunden [Kollmann, 2009, S. 33].

Precision of Selection Es gibt keine angehäuften Ressourcen, die ein Ausscheiden aus dem Markt bei niedriger Performance hinauszögern könnten. Dies trifft ebenfalls auf E-Ventures zu, da diese extreme Knappheit bei finanziellen und personellen Ressourcen haben [vgl. Kollmann, 2009, S. 36].

Allgemein ist es sicherlich auch eine vielversprechende Fragestellung welche sogenannten Erfolgsfaktoren E-Ventures anwendeten, die nicht mehr auf dem Markt sind [Dobelli, 2011, S. 7].

In der Literatur werden mehrere mögliche Gründe genannt, warum erfolglose Unternehmen häufig unterrepräsentiert sind:

1. Es fehlen grundlegende Daten wie z.B. die Anschrift von neugegründeten Unternehmen (sogar bei Unternehmen, die in einem Inkubator gegründet wurden [Schwartz, 2011, S. 492]). Deshalb ist es schwierig, diese Unternehmen in Analysen miteinzubeziehen.
2. Viele Personen sind sich nicht der Problematik der Überrepräsentation erfolgreicher Unternehmen bewusst [vgl. Denrell, 2003, S. 229].
3. Selbst wenn Informationen über erfolglose Unternehmen verfügbar sind, tendieren Fallstudien, Managementbücher und Geschichten in den Massenmedien dazu, diese zu ignorieren [vgl. ebenda].
4. Psychologische Studien haben gezeigt, dass bei der Suche nach Ursachen für ein Ergebnis (z.B. starker Anstieg des Unternehmenswertes) Personen sich eher auf die Fälle konzentrieren, bei denen das Ergebnis aufgetreten ist [vgl. ebenda].

²⁵Vgl. Kapitel 2.7.

²⁶Siehe auch Kapitel 2.7.

3. Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen

Bei Erfolgsfaktoren handelt es sich allgemein um Faktoren, die den Erfolg beeinflussen. Die Erfolgsfaktorenforschung hat zum Ziel, diese Faktoren zu identifizieren [Dömötör, 2011, S. 26]. Eine Grundannahme ist dabei, „dass einige wenige Variablen über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden“ [ebenda]. Abbildung 3.1 zeigt ein vereinfachtes Modell solch einer typischen Erfolgsfaktorenstudie, bei der versucht wird, eine endliche Anzahl von Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

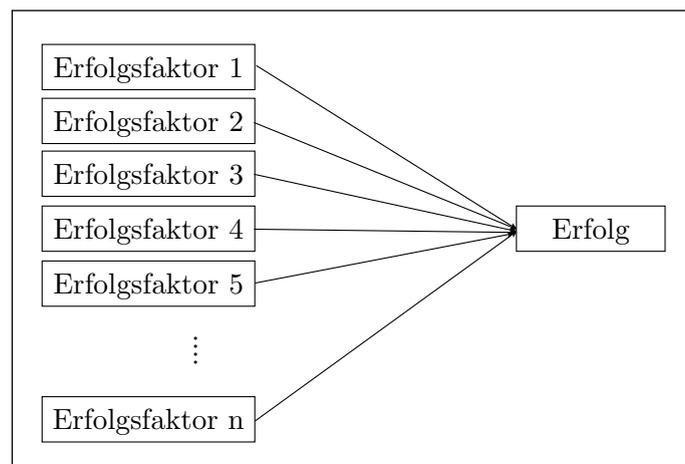


Abbildung 3.1.: Vereinfachtes Modell von typischen Erfolgsfaktorenstudien [Quelle: Dömötör, 2011, S. 26]

Auch im Bereich der Unternehmensgründungen wurden solche Erfolgsfaktorenstudien durchgeführt, bzw. wurden solche Erfolgsfaktoren identifiziert. In diesem Kapitel werden nun einige der in der Literatur zu findenden Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen aufgeführt. Dabei wird insbesondere auf die Werke von Kollmann

[2009], Faltin [2008], Bradberry [2011] und Gulst [2011] eingegangen. Bei Kollmann [2009] handelt es sich um ein deutsches, wissenschaftliches Standardwerk zum Thema „E-Entrepreneurship“, das eine akademische, umfassende und differenzierte Aufzählung von Erfolgsfaktoren von E-Ventures in der Early-Stage-Phase bietet. Faltin [2008], ebenfalls ein deutscher Autor, behandelt nicht ausschließlich Unternehmensgründungen in der Internetökonomie, zeigt aber anhand eines empirischen Beispiels¹, dass seine Ideen auch auf E-Ventures anwendbar sind. Bradberry [2011], ein US-amerikanischer Autor, geht insbesondere auf die negativen Auswirkungen von kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen², denen Gründer unterliegen können, ein und leitet davon sechs Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen ab. Bei Gulst [2011] handelt es sich um eine aktuelle, thematisch und methodisch ähnliche Arbeit, in der 27 australische Entrepreneurure mit einer erfolglosen Unternehmensgründung befragt wurden. Dabei wurden Erfolgsfaktoren in der Literatur und bei der Befragung identifiziert. Abschließend werden in dem Kapitel 3.5 weitere in der Literatur gefundene Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründung aufgeführt. Alle in der Literatur gefundenen Erfolgsfaktoren werden abschließend in Kapitel 3.6 diskutiert. In diesem Kapitel sind Erfolgsfaktoren *hervorgehoben* dargestellt.

3.1. Erfolgsfaktoren nach Kollmann

Allgemein sind das *Management* und das *Produkt* für Kollmann [2009, S. 49] die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei E-Venture-Gründungen in der Early-Stage-Phase. Daneben gibt es weitere Erfolgsfaktoren wie den Marktzugang, die Finanzen und die Prozesse innerhalb des E-Ventures, welche allerdings innerhalb der Early-Stage-Phase nicht so sehr im Vordergrund stehen. Es folgt eine differenzierte Aufzählung der Erfolgsfaktoren von E-Venture-Gründungen innerhalb der Early-Stage-Phase:

Gründerperson Die *Persönlichkeit* des Gründers ist ein Erfolgsfaktor [a.a.O., S. 60].

Durch „Veränderungs- und Kompensationsstrategien“ können allerdings auch „dem Idealtyp des Unternehmers nicht entsprechende Personen erfolgreich gründen“ [a.a.O., S. 62]. Weiterhin sind die *Kompetenzen des Gründers* ein Erfolgsfaktor. Insbesondere *weiche Qualifikationen*, wie Zeitmanagement, „Nein“-Sagen können, Konfliktmanagement, Umgang mit Fehlern, Stressmanagement und kommunikative Kompetenz spielen eine wichtige Rolle [a.a.O., S. 64]. Bei den harten Qualifikationen zählt der *Ausbildungsgrad* und die *Branchenerfahrung* [a.a.O., S. 65].

Team In Bezug auf das Gründerteam ist *Teamfähigkeit* bei den einzelnen Gründern und ein *heterogenes Team* wichtig [a.a.O., S. 69]. Das „kreative Chaos“ der Anfangszeit muss schnell in „geordnete Bahnen“ überführt werden [a.a.O., S. 91].

¹Vgl. www.direktzurkanzlerin.de bei Faltin [2008, S. 24 ff.].

²Engl.: *Biases*. Vgl. hierzu Anhang A.

Das Team muss das notwendige *Commitment* entgegenbringen und die notwendigen *Qualifikationen* besitzen [a.a.O., S. 133 ff.]. Weiterhin sollten die Personen im Gründerteam einer *übergeordneten Vision* zustimmen [a.a.O., S. 137]; *konkrete Ziele planen* [a.a.O., S. 137], die deckungsgleich mit persönlichen Zielen sind [a.a.O., S. 136]; und Klarheit bei der *Rollenverteilung* innerhalb des E-Ventures bestehen [a.a.O., S. 138]. Besonders muss die *Willensbildung und Entscheidungsfindung* organisiert werden, damit es zu tragfähigen Entscheidungen kommt [a.a.O., S. 263]. Innerhalb des Teams sollten auch *Meilensteine* [a.a.O., S. 208, S. 212 f.] formuliert werden, die anhand von *Kennzahlen* nach einem gewissen Zeitraum überprüft werden [a.a.O., S. 211].

Geschäftsmodell *Experteninterviews* helfen mögliche latente *Kundenbedürfnisse herauszufinden* und mit Hilfe einer *Wirtschaftlichkeitsanalyse* das Umsatzpotential zu ermitteln [a.a.O., S. 83]. Im Falle einer angebotenen, innovativen Leistung ist es notwendig, die *Nutzerakzeptanz* zu *entwickeln* und zu fördern [a.a.O., S. 109]. Weiterhin sind die *Analyse des Wettbewerbs* [a.a.O., S. 169–174], des *Marktes* [a.a.O., S. 164], der *Kunden* [a.a.O., S. 166–169] (*fundierte Untersuchung der Zielgruppe* [a.a.O., S. 277]) und *Multiplikatoren*, die den Markteintritt unterstützen können [a.a.O., S. 110], wichtig.

In einem *Businessplan* erfolgt die schriftliche Darstellung der Geschäftsidee und auch die Beschreibung des Gründerteams [a.a.O., S. 133]. Darin muss das *Alleinstellungsmerkmal* [a.a.O., S. 153], das *Ertragsmodell*³ [a.a.O., S. 149], sowie mögliche *Kooperationspartner*, über die durch Kooperation Kosten reduziert werden können, definiert sein. Weiterhin sollte eine *Finanzplanung*, welche eine möglichst vollständige und realistisch geplante Liquiditätsplanung [a.a.O., S. 247–250], eine Gewinn- und Verlustrechnung [a.a.O., S. 242–247] und einen Break-Even-Punkt beinhaltet, gemacht werden. Diese Betrachtungen sollten über einen Zeithorizont von bis zu fünf Jahren getätigt werden [a.a.O., S. 242].

Rechtliches Da bei E-Ventures häufig der Produktname identisch mit der Marke und der *Domain* ist, sollte die *Domain* frühzeitig gesichert werden [a.a.O., S. 107]. Der *Schutz der intellektuellen Leistung*, wenn möglich, und die *Wahl der Rechtsform* [a.a.O., S. 179–194] sind weitere Erfolgsfaktoren.

Marketing Der *Aufbau der Marke*, sowie die Gestaltung des *Online- und Viralen Marketings* sind ebenfalls entscheidend für den Erfolg [a.a.O., S. 222–230, S. 278].

³Als typisches „Dotcom-Problem“ beschreibt Stephen Kaufer, Mitbegründer von *TripAdvisor*, das Folgende: „Das Produkt war entwickelt worden, die Leute mochten es, wir erhielten ein durchweg positives Feedback und es kamen die ersehnten Anfragen, ob wir weiter ausbauen würden [...] – aber wir verdienten keinen Cent dabei“ [Livingston, 2011, S. 508].

Finanzierung Die Ausgestaltung der Finanzierung ist wichtig, da die erste Finanzierungsrunde wesentlich die Strategie des geplanten Unternehmens beeinflusst und den Handlungsspielraum terminiert [a.a.O., S. 115].

Standort Die *Wahl des Standortes*, welcher nachträglich nur schwer zu revidieren ist, ist ein weiterer Erfolgsfaktor [a.a.O., S. 177 ff.].

Abbildung 3.2 zeigt abschließend eine Übersicht der fünf Erfolgsfaktoren von E-Ventures während aller Entwicklungsphasen⁴. Dabei stehen in der Early-Stage-Phase die Erfolgsfaktoren „Management“ und „Produkt“ im Vordergrund [Kollmann, 2009, S. 49].

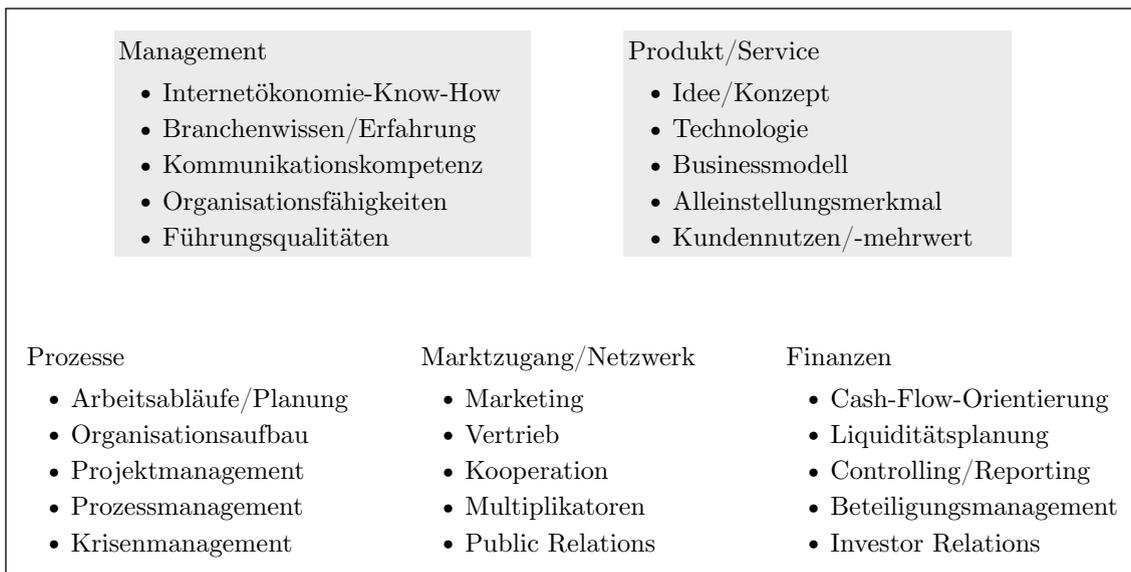


Abbildung 3.2.: Erfolgsfaktoren von E-Ventures [Quelle: nach Kollmann, 2009, S. 43]

3.2. Erfolgsfaktoren nach Faltin

Den Schwerpunkt bei seinem Konzept zur Unternehmensgründung legt Faltin [2008] auf die Ausarbeitung eines *Entrepreneurial Designs* und auf das *Gründen aus Komponenten*. In der Ausarbeitung eines *Entrepreneurial Designs* (unternehmerischen Konzeptes) liegt die eigentliche unternehmerische Leistung [a.a.O., S. 40]. Faltin [2008] betont, dass das „Entrepreneurial Design [...] *nicht* die betriebswirtschaftliche Umsetzung [ist]“ [a.a.O., S. 39, H.d.A.].

Erfolgsfaktoren sind „*Kreative Einstellungen und Arbeitsweisen*, [...] [die] durch ein *enriched enviromnet*, also ein *impulsreiches Umfeld*, stimuliert und gefördert [werden]. [...] [Man benötigt nur] einen Kopf zum Denken und eine gewisse *Hartnäckigkeit*“ [a.a.O., S. 31, H.d.A.].

⁴Early-Stage, Expansion-Stage, Later-Stage. Vgl. Kapitel 2.6.

Ein gutes *Entrepreneurial Design* (unternehmerisches Konzept) zeichnet sich durch die folgenden Eigenschaften aus [vgl. a.a.O., S. 42–45]:

Klare Marktvorteile Das unternehmerische Konzept sollte einen *erheblichen Marktvorteil* besitzen, denn dies erhöht die Chancen auf Erfolg. Weiterhin muss der Vorteil deutlich für die Kunden *erkennbar*⁵ sein.

Vorsprung vor Imitatoren Das unternehmerische Konzept besitzt einen *Vorsprung vor Imitatoren*. Ein Patent kann dabei schützen, allerdings nur für kurze Zeit.

Schutz vor Obsoleszenz Das Produkt ist vor technologischer und wirtschaftlicher Veralterung geschützt.

Geringer Finanzierungsaufwand Der Finanzierungsaufwand wird z.B. über das Gründen durch Komponenten minimiert.

Marketing Integraler Bestandteil des unternehmerischen Konzeptes ist das *Marketing*. Es gilt der Grundsatz: „Je ausgefallener die Idee, desto größer sind die Chancen, in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden“ [a.a.O., S. 44].

Ein „*High Potential Entrepreneurial Design*“ liegt dann vor, wenn das *Entrepreneurial Design* (unternehmerische Konzept) auch noch die folgenden drei Eigenschaften besitzt [a.a.O., S. 45 ff.]:

Skalierbarkeit Die angebotenen Leistungen müssen sich so vervielfältigen lassen, „dass bei Wachstum die Kapazitäten nicht proportional erweitert werden müssen, sondern Synergieeffekte auftreten“ [a.a.O., S. 45].

Einfachheit Die meisten Fehler bei Gründungen haben als Ursache eine nicht bewältigbare Komplexität. Insbesondere „bei raschem Wachstum multiplizieren sich die Probleme und führen zu typischen Wachstumskrisen“ [a.a.O., S. 46]. Die Dinge müssen so lange durchdacht werden, bis sie *einfach und überschaubar* sind.

Minimierte Risiken Gründer sollten *nicht* risikobereit sein, sondern so viele Risiken wie möglich in ihrem Vorhaben vermeiden und ausschalten [a.a.O., S. 45 f.].

Insgesamt sollte so lange am *Entrepreneurial Design* (unternehmerischen Konzept) „getüftelt“ werden, bis alles stimmig ist. Das fertige Konzept muss dabei zum Gründer im Bezug auf die persönlichen Einstellungen, den gewünschten Lebensstil und die eigenen Werte passen [a.a.O., S. 74]. Faltin [2008] sieht den Entrepreneur als Komponist⁶, der bereits vorhandene Komponenten von professionellen Betrieben

⁵Dies bedeutet, dass Kunden „[...] den Vorteil wahrnehmen und in seinem Umfang beurteilen können“ [Faltin, 2008, S. 42].

⁶Das Bild des Komponisten ist passend, „[...] weil erfolgreiche Entrepreneure oft keineswegs etwas Neues erfinden, sondern Vorhandenes neu kombinieren, also bestehende Komponenten zu etwas Neuartigen zusammenführen“ [Faltin, 2008, S. 92 f.].

oder Dienstleistern kombiniert. Dies kann in der Form geschehen, dass Verwaltungs- und Rechnungswesen abgegeben werden; Büro- und Logistikdienstleister eingesetzt werden; und der Einkauf über standardisierte Märkte, Börsen oder Auftragsproduktionen erfolgt [a.a.O., S. 92].

Als Gründer muss man nicht notwendigerweise im Unternehmen arbeiten, sondern *am* Unternehmen [a.a.O., S. 70]. Dies wird möglich, indem man *Kompetenzen delegiert* [a.a.O., S. 69]. Weiterhin empfiehlt Faltin [2008] „*nicht* die eigenen Freunde, Bekannten oder Mitstudenten einstellen“ [a.a.O., S. 76, H.d.A.] und *sparsam mit den Mitteln umzugehen* [a.a.O., S. 78].

Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale⁷ zu besitzen ist kein Erfolgsfaktor. „Es gibt keine vorgegebenen Charaktereigenschaften eines Gründer, die Vorhersagen für den wirtschaftlichen Erfolg zulassen“ [a.a.O., S. 179]. Die einzige Gemeinsamkeit erfolgreicher Gründer ist, dass sie „[...] eine Idee zum Reifen [brachten], indem sie beharrlich immer wieder um das gleiche Problem kreisten, und dies in einer Art und mit einer Beharrlichkeit, die ‚normalen‘ Menschen schon fast als absonderlich erscheint“ [a.a.O., S. 15].

Weiterhin sollte der Gründer sich *Vorbilder und Berater* suchen, die möglichst oft bereits selbst gegründet haben [a.a.O., S. 47]. Bei einer Unternehmensgründung „liegt die entscheidende Aufgabe darin, die Psychologie der Märkte und ihre *Veränderung richtig einzuschätzen, mit raschem technologischem Wandel umzugehen* und ein *Konzept* zu entwickeln, das in solch schwierigem Umfeld Aussicht auf Bestand hat“ [a.a.O., S. 40, H.d.A.].

3.3. Erfolgsfaktoren nach Bradberry

Leidenschaft und Begeisterung sind ein zweischneidiges Schwert. Zwar sind sie notwendig für die Gründung eines Unternehmens, können jedoch auch in Form der „*passion trap*“⁸ gefährlich werden. In sechs Bereichen sieht Bradberry [2011] negative Auswirkungen dieser „*passion trap*“ und den dieser zugrunde liegenden kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen⁹. Von diesen sechs Bereichen werden sechs Erfolgsfaktoren abgeleitet, die die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Unternehmensgründung erhöhen [vgl. Bradberry, 2011, S. XVI ff., S. 46 f.]:

Bereitschaft des Gründers Der Gründer ist anfangs der wichtigste Treiber des Unternehmens. Bedeutender Erfolgsfaktor ist, dass er selbst vorbereitet und *bereit ist*, ein Unternehmen zu gründen. Insbesondere ist es wichtig, seine eigenen

⁷Engl.: *Traits*.

⁸Siehe Kap. 2.7.

⁹Siehe Anhang A.

Fähigkeiten und die eigenen Aufgaben im Unternehmen in Einklang mit den Zielen des Unternehmens zu bringen.

Marktorientierung Weiterer Erfolgsfaktor ist, sich von der eigenen Idee zu lösen und sich stattdessen am Markt zu orientieren. Dazu gehört ständig den Markt zu betonen und ihn genau zu kennen, sowie Chancen am Markt zu nutzen.

Geschäftsmodell Die meisten Unternehmensgründungen planen durch die rosa-rote Brille: Sie überschätzen den anfänglichen Umsatz und unterschätzen die Kosten. Deshalb ist ein *Geschäftsmodell* mit einem *klaren Blick* auf den Gewinn und die Finanzierung ein weiterer Erfolgsfaktor.

Agilität Kein Plan erfasst auch alle unerwarteten Wendungen. Deshalb sind *Agilität* und viele *Iterationen*, in Form von kontinuierlichen Tests der Hypothesen und Anpassungen des Geschäftsmodells, notwendig.

Aufrichtige Kommunikation Oft sehen ambitionierte Gründer nur das, was sie sehen wollen und weisen unangenehme Fakten ab. Durch eine frühzeitige *Verbesserung der Kommunikation*, die *gesunde Auseinandersetzungen* und *Aufrichtigkeit* hervorbringt, können Entscheidungen besser auf der Realität basieren und helfen die „Wohlfühl-Blase“ [a.a.O., S. 47], in denen sich Gründer teilweise befinden, zum Platzen zu bringen.

Ausdauer Die meisten gegründeten Unternehmen werden nicht erfolgreich. Grund ist häufig, dass im Laufe des Gründungsprozesses das Geld oder die Zeit ausgehen. *Widerstandsfähigkeit* und *Beharrlichkeit* des Gründers sind daher notwendig. Techniken, die dies langfristig ermöglichen, sind sich auf *erreichbare Ziele* zu konzentrieren und eine gesunde *Work-Life-Balance* zu finden. Zu einem größeren Durchhaltevermögen auf der Ebene des Unternehmens führt das *Veröffentlichen des Produktes nahe am Kunden*, eine *frühe Erkennung der größten Risiken*, *bewusster Umgang mit Ressourcen* und *mehr Geld* zu beschaffen, als man denkt zu benötigen.

3.4. Erfolgsfaktoren nach Gulst

In der methodisch und inhaltlich ähnlichen Arbeit von Gulst [2011] wurden neben den in der Literatur zu findenden Erfolgsfaktoren auch zusätzlich die folgenden vier Erfolgsfaktoren identifiziert [vgl. Gulst, 2011, S. 167, S. 215 f.]:

Vom Unternehmen loslösen Gründer sollten sich von ihrer Unternehmung loslösen. Sie sollten Gründe für einen potentiellen Misserfolg ausmachen und nach wesentlichen Mängeln bei dem geplanten Vorhaben suchen und Lösungen finden, diese Mängel zu umgehen, bevor sie zu Problemen führen. Gründer sollten

sich bewusst sein, dass einige Unternehmensgründungen nicht erfolgreich werden, sowie darauf vorbereitet sein, das Unternehmen lieber früher als später hinter sich zu lassen.

Zeit lassen Gründer sollten sich Zeit lassen, ihr Unternehmen und ihr Produkt zu entwickeln. Es lohnt sich nicht immer, der Erste am Markt zu sein. Weiterhin sollten Gründer Zeit und Geld für eine detaillierte Prüfung und Bewertung der Produktidee investieren.

Fokus Gründer sollten sich nur auf die Dinge konzentrieren, die das Unternehmen weiterbringen. Auf die Dinge, die nur Zeit verschwenden, sollte verzichtet werden.

Akzeptanz von Misserfolg Erfolg *und* Misserfolg sind Teil einer Unternehmensgründung und sollten als Gegenstand der Lernerfahrung akzeptiert werden.

3.5. Sonstige Literatur

Steve Blank [Blank und Dorf, 2012] ist u.a. für sein Modell des *Customer Development* bekannt. Dabei wird die wissenschaftliche Methode auf den Gründungsprozess angewendet. Im Kern geht es darum, die *Annahmen*, die dem Geschäftsmodell (und dem Produkt) zugrunde liegen, *kontinuierlich zu überprüfen*. Als erster Schritt werden dem Geschäftskonzept zugrundeliegende Annahmen identifiziert. Daraus werden einzelne, falsifizierbare Hypothesen aufgestellt. In Versuchen¹⁰ werden diese Hypothesen anhand von Kennzahlen überprüft. Die Versuche sind so konstruiert, dass sie eindeutige¹¹ Ergebnisse liefern. Aus den Ergebnissen der Versuche werden Schlüsse gezogen und daraus ggf. neue Hypothesen formuliert.

In dem Konzept *Lean Startup* von Ries [2011] sind die Prinzipien des *Customer Developments* mit *schnellen Produktveröffentlichungszyklen* und *iterativen Entwicklungsmethoden* kombiniert [Cooper und Vlaskovits, 2010, S. 41]. Für Osterwalder und Pigneur [2010] ist die *Entwicklung des Geschäftsmodells* wichtiger Erfolgsfaktor. Dabei müssen in allen relevanten Bereiche des Geschäftsmodells¹² funktionierende Konzepte herausgearbeitet werden, bis ein funktionierendes Gesamtmodell (Geschäftsmodell) existiert.

¹⁰Diese Versuche können z.B. darin bestehen, potentiellen Kunden eine Demowebseite oder einen physischen Prototypen zu zeigen [vgl. Blank und Dorf, 2012, S. 38].

¹¹Dies bedeutet, dass es bei dem Versuch nur zwei mögliche Ausgänge gibt. Entweder ist die Hypothese korrekt (verifiziert) oder die Hypothese ist falsch (falsifiziert).

¹²Das Geschäftsmodell setzt sich aus den folgenden Bereichen zusammen: Kundensegmente (*customer segments*), Wertangebot (*value propositions*), Kanäle (*channels*), Kundenbeziehung (*customer relationships*), Einnahmequellen (*revenue streams*), Schlüsselressourcen (*key resources*), Schlüsselaktivitäten (*key activities*), Schlüsselpartner (*key partnerships*) und Kostenstruktur (*cost structure*) [Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 16 f.].

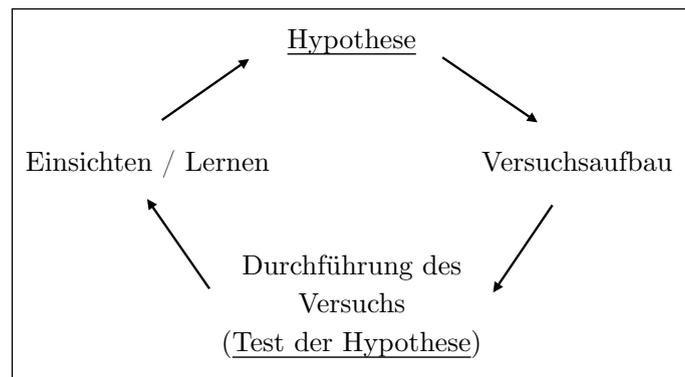


Abbildung 3.3.: Der Erkenntniskreis des *customer developments* [vgl. Blank und Dorf, 2012, S. 38, Fig. 2.3]

Für Jacobsen [2006, S. 226 f.] gibt es weder einen klaren Unternehmertypus noch einen klaren Weg in die Selbständigkeit, denn hinter Entrepreneurship stehen „evolutionäre, kumulative, außerordentlich komplexe Prozesse mit direkten und indirekten Wirkungen, Dynamik, Pfadabhängigkeit und Rückkopplungen“. Entscheidend für den Erfolg ist der richtige Mix aus den Faktoren *Gründerperson*; *Geschäftsmodell* mit einer innovativen, aber nicht zu erklärungsbedürftigen Geschäftsidee; und *makroökonomisches Umfeld* [a.a.O., S. 227]. Der zentrale Erfolgsfaktor ist der *Gründer* mit seinem *Team* [a.a.O., S. 228]. Als weitere Erfolgsfaktoren werden das *Netzwerk* und der *Standort* genannt, da diese einen verbesserten Zugang zu Informationen und Ressourcen bieten [a.a.O., S. 230]. Weiterhin *professionelle Hilfe* und *Beratung*, insbesondere in Bereichen, in denen der Gründer geringe oder keine Erfahrungen und Kenntnisse besitzt. Auch der *Zufall* ist ein Einflussfaktor auf den Erfolg, welcher einerseits nicht überbewertet, andererseits aber auch nicht vernachlässigt werden sollte [vgl. a.a.O., S. 231].

3.6. Zusammenfassung

Die vorangegangenen Abschnitte haben gezeigt, dass bereits viele Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen in der Literatur genannt werden. Insbesondere auch Erfolgsfaktoren, die speziell für Unternehmensgründungen in der Internetökonomie und der Early-Stage-Phase gelten¹³.

Die Autoren setzen z.T. unterschiedliche Schwerpunkte. Einige fokussieren sich eher auf die Entwicklung eines funktionierenden Geschäftsmodells [Blank und Dorf, 2012; Faltin, 2008]. Bradberry [2011] hingegen betrachtet den Gründungsprozess stärker aus der Sicht des einzelnen Gründers.

Einigkeit besteht bei den verschiedenen Autoren darin, dass ein *funktionierendes Geschäftsmodell* ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Um zu einem funktionierenden Ge-

¹³Siehe hierzu insbesondere [Kollmann, 2009].

schäftsmodell zu kommen, müssen die dem Geschäftsmodell zugrunde liegenden Annahmen überprüft werden und ggf. bei Falsifizierung von Annahmen, neue Annahmen aufgestellt werden. Dieser Prozess erfolgt iterativ. Dabei kann die Entwicklung von einer Ursprungsidee hin zu einem tragfähigen Geschäftsmodell ein langwierigen Prozess sein.

Desweiteren besteht Einigkeit bei den Autoren darin, dass *Beratung* und *professionelle Hilfe*, insbesondere in den Bereichen, in denen wenig oder keine Expertise beim Gründer, respektive dem Gründungsteam, vorhanden ist, helfen können.

Einigkeit besteht auch darin, dass das *Comittment* und die *Ausdauer* des Gründers den Erfolg maßgeblich beeinflussten. Uneinigkeit besteht z.T. bei den Autoren darin, ob die Persönlichkeit des Gründers ein Erfolgsfaktor ist [Kollmann, 2009] oder nicht [Faltin, 2008].

Das *Umfeld* wurde ebenfalls als Erfolgsfaktor von den Autoren identifiziert, da es für den Gründer und sein Team Zugang zu Informationen und Ressourcen bietet, insbesondere auch zu Beratern.

Im folgenden Kapitel 4 wird nun die Konzeption der Expertenbefragung erläutert, deren Ergebnisse (Kap. 5) mit den in diesem Kapitel identifizierten Erfolgsfaktoren kritisch diskutiert werden (Kap. 6).

4. Forschungsdesign

4.1. Forschungsfrage

Managementbücher, Fallstudien und Beiträge in den Massenmedien beziehen sich oft auf erfolgreiche Unternehmen und tendieren dazu, weniger erfolgreiche Unternehmen nicht zu beachten [Denrell, 2003, S. 229; Dobelli, 2011, S. 6; McGrath, 1999, S. 16]. In Kapitel 2.8 wurde bereits ausführlich erläutert, dass Erfolgsfaktoren *überschätzt* oder *unterschätzt* werden können, wenn in Analysen erfolglose Unternehmen unterrepräsentiert sind. Weiterhin kann es auch zu falschen Erwartungen bezüglich der Erfolgsaussichten von E-Ventures kommen [Bradberry, 2011, S. 41; Dobelli, 2011, S. 6].

Ziel der Forschungsarbeit ist es deshalb, Gründer von deutschen E-Ventures, welche leicht in der Forschung und in den Medien übersehen werden¹ zu befragen, um die Erfolgsfaktoren aus deren Sicht zu identifizieren. Diese identifizierten Erfolgsfaktoren werden in der Literatur gefundenen Erfolgsfaktoren gegenübergestellt, um dadurch Hypothesen über einzelne Erfolgsfaktoren, die über- oder unterschätzt werden, zu generieren, denn es bestehen die folgenden zwei Vermutungen:

Vermutung 1: Ein Erfolgsfaktor wird überschätzt. Dies ist möglicherweise ein Anzeichen dafür, dass dieser Erfolgsfaktor wegen der Unterrepräsentation von erfolglosen Unternehmen in der Literatur *kein* Erfolgsfaktor in der Early-Stage-Phase² ist. Für diesen Erfolgsfaktor gilt *Hypothese 1*.

Vermutung 2: Ein Erfolgsfaktor wird unterschätzt. Dies ist möglicherweise ein Anzeichen dafür, dass dieser Erfolgsfaktor wegen der Unterrepräsentation von

¹Gründer deren E-Venture nicht mehr am Markt existiert oder deren E-Venture zwar noch am Markt existiert, aber innerhalb von zwei Jahren kein Produkt auf den Markt brachte, dass Aufmerksamkeit bei potentiellen Kunden erzeugte.

²Die erste Entwicklungsphase eines E-Ventures. Siehe hierzu auch Kapitel 2.5.

erfolgslosen Unternehmen in der Literatur ein *übersehener* Erfolgsfaktor in der Early-Stage-Phase ist. Für diesen Erfolgsfaktor gilt *Hypothese 2*.

Schaubild 4.1 verdeutlicht das Ziel dieser Arbeit. Links sei die Menge der E-Ventures in Deutschland, die zu einem bestimmten Zeitpunkt t am Markt existieren und existiert haben, schematisch dargestellt. In bisherigen Studien wurden hauptsächlich leicht wahrnehmbare E-Ventures betrachtet, also solche, die erfolgreich am Markt existierten. Seien **A**, **B**, **C** drei Erfolgsfaktoren, die diese Studien identifizierten.

Rechts sei ebenfalls die Menge der E-Ventures in Deutschland, die zu einem bestimmten Zeitpunkt t am Markt existieren und existiert haben, dargestellt. Ziel dieser Arbeit ist es nun leicht zu übersehende E-Ventures³ zu betrachten. Mögliche Ergebnisse dieser Arbeit sind, dass Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die bereits in der Literatur bekannt sind (**A**, **B**), ein in der Literatur identifizierter Erfolgsfaktor sich als überschätzter Erfolgsfaktor herausstellt (**C**), der somit Hypothese 1 (H1) erfüllt, oder ein übersehener Erfolgsfaktor identifiziert wird (**D**), der somit Hypothese 2 (H2) erfüllt.

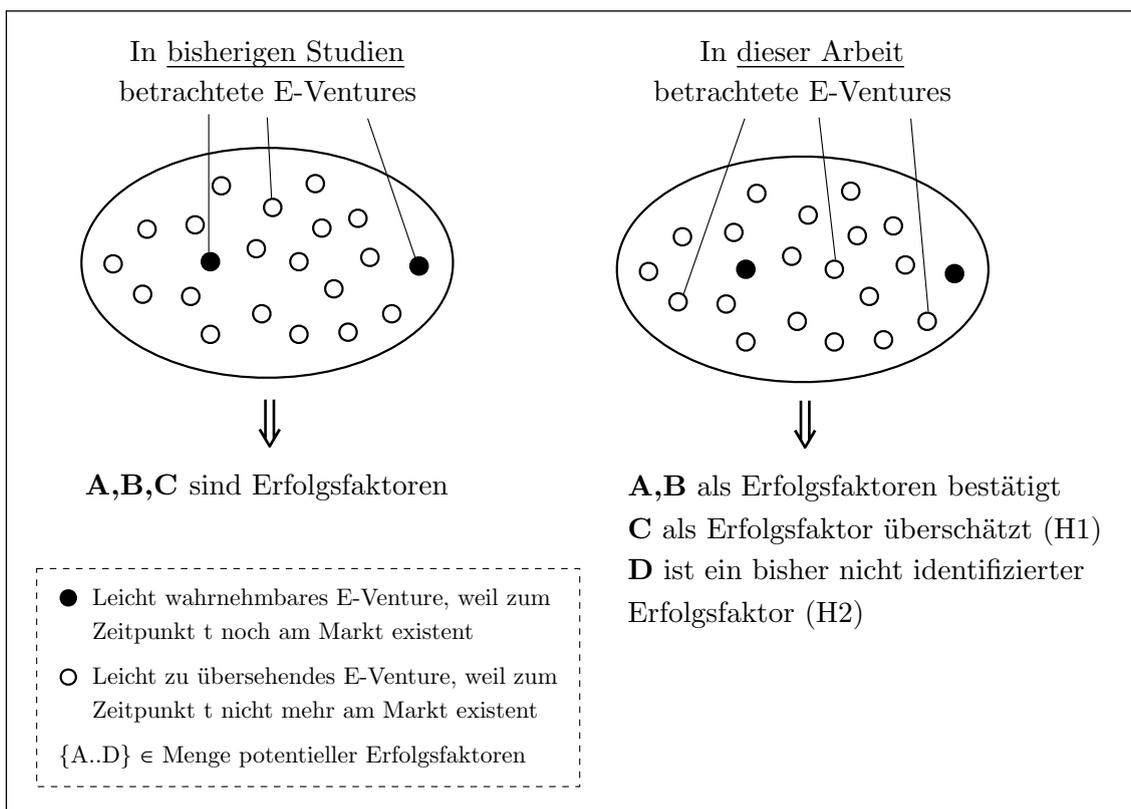


Abbildung 4.1.: Ziel der Forschungsarbeit

³E-Ventures, die nicht mehr am Markt existieren oder die innerhalb von zwei Jahren kein Produkt auf den Markt brachten, dass Aufmerksamkeit bei potentiellen Kunden erzeugt.

Zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit ist:

Was sind die Erfolgsfaktoren innerhalb der Early-Stage-Phase deutscher E-Ventures, die von jungen⁴ Gründern aus dem Hochschulumfeld heraus gegründet wurden?⁵

Davon abgeleitete Unterfragen sind:

Welche Erfolgsfaktoren wurden unterschätzt?

Welche Erfolgsfaktoren wurden überschätzt?

Dies stellt eine explorative Arbeit dar, in der ein relativ neues Forschungsfeld [Blackburn und Kovalainen, 2009, S. 128] untersucht wird. Es soll überprüft werden, ob hier weiterer Forschungsbedarf, für z.B. quantitative Arbeiten, in denen die in dieser Arbeit möglicherweise generierten Hypothesen validiert werden können, besteht.⁶

Die Wahl dieser Forschungsfrage ist aus verschiedenen Gründen relevant. Erstens weil in wissenschaftliche Studien erfolglose E-Ventures zu wenig betrachtet werden [Denrell, 2003, S. 229; McGrath, 1999, S. 16; Schwartz, 2011, S. 492] und empirische Untersuchungen zum Thema Misserfolg selten sind [Cardon et al., 2011, S. 80]. Die Entrepreneurshipforschung muss kritischer werden, damit der Bereich sich weiterentwickelt [vgl. Blackburn und Kovalainen, 2009, S. 130], insbesondere im Bereich der Datengrundlage [vgl. Markova et al., 2011, S. 170]. Besonders in der Early-Stage-Phase werden junge Gründungen, die früh wieder vom Markt verschwinden, sehr leicht übersehen. Damit ist die potentielle Verzerrung von Erfolgsfaktoren sehr groß [Denrell, 2003, S. 231 f.].⁷ Zweitens ist die Betrachtung der Early-Stage-Phase von E-Ventures wichtig, weil hier bereits viele Gründungen im Internetbereich wieder vom Markt gehen.⁸

4.2. Wahl der Forschungsmethode

In der Entrepreneurshipforschung von angehenden Gründern herrscht die Problematik, dass die Erkenntnisse der letzten 15 Jahre auf einer kleinen Anzahl an Datenerfassungen beruhen [Markova et al., 2011, S. 170].⁹ Markova et al. [2011, S. 170]

⁴Jung bedeutet hier jünger als 30 Jahre.

⁵Der Grund für die starke Eingrenzung der Forschungsfrage zusätzlich nach Alter der Gründer und dem Hochschulumfeld ist, dass die Varianz der Stichprobe reduziert werden soll. Siehe hierzu insbesondere Merkmal 3 in Kapitel 4.3.

⁶Es kann auch nützlich sein, herauszufinden, dass ein gewisser Forschungsbereich unergiebig ist [vgl. Deininger, 2005, S. 17].

⁷Vgl. Kapitel 2.8.

⁸Vgl. Kapitel 2.7.

⁹Von 114 betrachteten Studien verwendeten 102 Studien Sekundärdaten. Davon wiederum verwendeten 83 % Daten von zwei großen Datensammelungsinitiativen (Global Entrepreneurship Monitor (GEM) und Panel Study of Entrepreneurship Dynamics (PSED)) [vgl. Markova et al., 2011, S. 181 f.].

glaubt, dass es äußerst wichtig ist für das Vorankommen dieses Forschungsbereiches, die zugrundeliegenden Daten zu prüfen. In den meisten Studien werden Unternehmen, die nicht mehr am Markt sind, nicht in die Analysen miteinbezogen [Schwartz, 2011, S. 492]. Es liegen bislang also keine ausführlichen statistischen Daten über erfolgreiche E-Venture-Gründungen in der Early-Stage-Phase vor. Deshalb fiel die Wahl auf eine empirische Arbeit in Form einer qualitativen Befragung von Gründern, die ein E-Venture gegründet haben und deshalb umfangreiche Erfahrungen bezüglich der Erfolgsfaktoren haben.

Mit der Entscheidung für eine qualitative Arbeit ist gleichzeitig eine Entscheidung gegen eine quantitative Arbeit verbunden, welche u.a. den Vorteil haben kann, repräsentative Ergebnisse zu liefern. In Tabelle 4.1 sind die Ausprägungen dieser qualitativen Arbeit fett hervorgehoben und den Ausprägungen einer quantitativen Arbeit gegenübergestellt.

Question	Qualitative	Quantitative
What is the purpose of the research?	To describe and explain. To explore and interpret. To build theory.	To explain and predict. To confirm and validate. To test theory.
What is the nature of the research process?	Holistic. Unknown variables . Flexible guidelines. Emergent methods. Context-bound. Personal view .	Focused. Known variables. Established guidelines. Pre-determined methods. Somewhat context-free. Detached view.
What are the data like, and how are they collected?	Textual and/or image-based data . Informative, small sample . Loosely structured or nonstandardized observations and interviews .	Numeric data. Representative, large sample. Standardized instruments.
How are data analyzed to determine their meaning?	Search for themes and categories. Acknowledgment that analysis is subjective and potentially biased . Inductive reasoning.	Statistical analysis. Stress on objectivity. Deductive reasoning.
How are the findings communicated?	Words . Narratives, individual quotes . Personal voice, literary style .	Numbers. Statistics, aggregated data. Formal voice, scientific style.

Tabelle 4.1.: Gegenüberstellung der Charakteristiken qualitativer und quantitativer Herangehensweisen [Quelle: Leedy und Ormrod, 2010, S. 96].

Für die vorliegende Arbeit wurde für die Befragung die Methode der Experteninterviews gewählt, welche ein häufig eingesetztes Verfahren in der empirischen Sozialforschung ist [vgl. Bohnsack et al., 2011, S. 57 f.]. Als angemessenes Erhebungsinstrument hat sich ein leitfadengestütztes Interview¹⁰ bewährt [ebenda]. Die Entscheidung fiel somit gegen einen Fragebogen aus. Dieser hätte u.a auf einer Literaturrecherche basiert und wäre somit nicht geeignet gewesen, die komplette Forschungsfrage zu

¹⁰Siehe Kapitel 4.4.

beantworten: Nämlich gerade die Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die bisher in der Literatur übersehen wurden.

Die übliche Stichprobengröße, bei der hermeneutische Interpretationen beginnen, liegt bei sechs Befragten [Helfferich, 2005, S. 155]. Obgleich der Zugang zu potentiellen Befragten schwierig¹¹ war, konnte von einer Erreichung dieser Mindeststichprobengröße im Vorfeld ausgegangen werden. Die Länge der Interviews wurde mit 90 Minuten veranschlagt.

4.3. Interviewpartner

Bei der Auswahl der Stichprobe war es das Ziel, die Gruppe der Befragten möglichst eng einzugrenzen und innerhalb der Gruppe möglichst heterogene Individuen zu finden [Helfferich, 2005, S. 154]. Zusätzlich sollten Personen aus verschiedenen Städten ausgewählt werden, um die Anonymität für die befragten Gründer zu wahren. Die Art der Stichprobenwahl war die des *convenient samples*. Dabei werden Personen ausgewählt, die einfach verfügbar sind, und es wird dabei kein Anspruch auf Repräsentativität gestellt [Leedy und Ormrod, 2010, S. 212].

Um die Stichprobe einzugrenzen, mussten die potentiellen Interviewpartner vier Merkmale besitzen. Diese werden im Folgenden beschrieben und es wird erläutert, warum gerade diese Merkmale Voraussetzung waren.

Merkmal 1 Der Befragte soll Gründer oder Mitgründer eines E-Ventures (gewesen) sein. Die Annahme ist hierbei, dass diese Person einen guten Überblick über den Gründungsprozess des E-Ventures besitzt.

Merkmal 2 Bei dem E-Venture des Befragten soll (1) das Hauptprodukt entweder nie auf den Markt gekommen sein oder (2) das Hauptprodukt ist auf den Markt gekommen, aber es wurde innerhalb mindestens eines Jahres nicht vom Markt angenommen. Hierbei sind die Annahmen, dass dadurch erstens das E-Venture nur sehr schwer wahrgenommen¹² werden kann und zweitens es zu gravierenden Problemen kam.

Merkmal 3 Der befragte Gründer soll aus einer Hochschule heraus gegründet haben und zum Zeitpunkt der Gründung nicht älter als 30 Jahre alt gewesen sein. Diese Arbeit soll sich auf junge Personen im Hochschul Umfeld konzentrieren. Dadurch soll die Varianz der Stichprobe verringert und so eine homogenisiertere Gesamtpopulation erreicht werden. Dies soll den Nachteil des *convenient samples*, dass die gewonnene Stichprobe an Gründern nicht repräsentativ ist,

¹¹Ziel dieser Arbeit ist es Gründer zu befragen, deren gegründete(s) E-Venture(s) sehr leicht zu übersehen ist/sind.

¹²Relevant wegen der Problematik des *survivorship bias*. Vgl. Kap. 2.8.

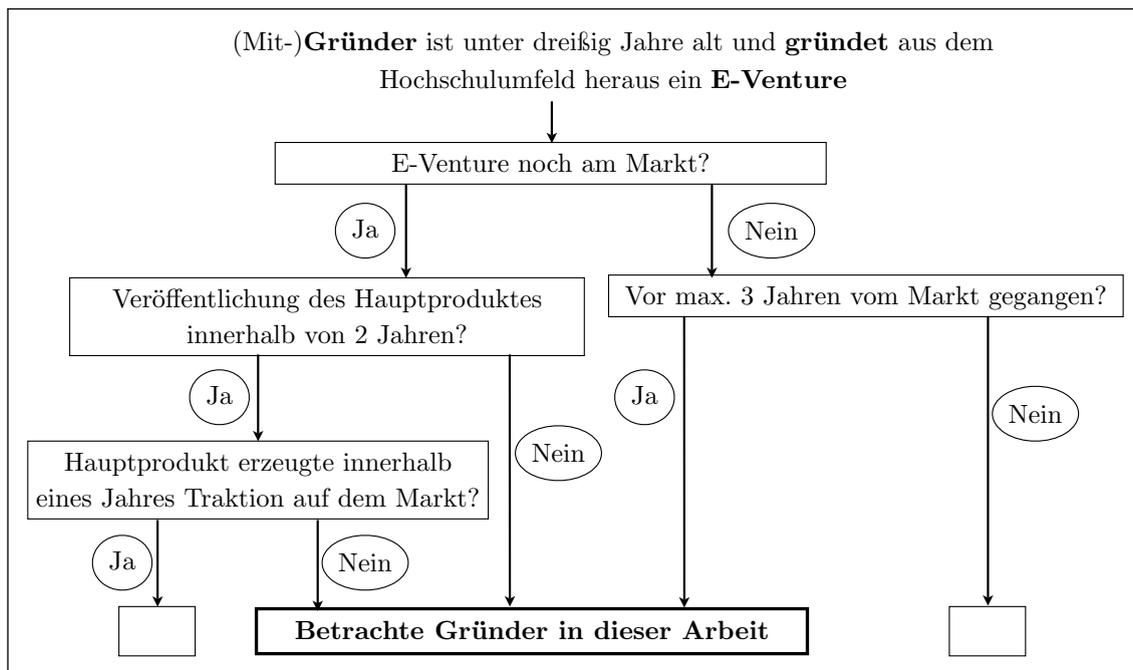


Abbildung 4.2.: Betrachtete Gründer in dieser Arbeit

abschwächen und die Aussagekraft der Forschungsarbeit erhöhen. Denn je geringer die Varianz der Stichprobe ist, desto kleiner kann die Stichprobe sein [Bryman und Bell, 2011, S. 189].

Merkmal 4 Wenn das E-Venture des Befragten vom Markt ging, soll dieser Zeitpunkt nicht länger als drei Jahre zurückliegen. Denn je länger das Ereignis zurückliegt, desto stärker können sich Retrospektionseffekte¹³ [Cassar, 2007; Cassar und Craig, 2009] auf die Ergebnisse auswirken.

Abbildung 4.2 gibt einen Überblick über die in dieser Arbeit betrachteten Gründer.

Über den Kontakt zu sogenannten „*Türwächtern*“¹⁴, die die Gründerszene in Karlsruhe, München und Berlin gut kannten, sowie durch private Kontakte wurden Namen und Kontaktdaten von potentiellen relevanten Gründern für die Interviews gesammelt. Die gefundenen Personen wurden anhand der bereits erhaltenen Informationen wie Alter, Stand des Produktes und Gründungsdatum, sowie einer Internetrecherche auf Relevanz weitestgehend vorsortiert. Danach wurde mit einem kurzen Anschreiben per E-Mail oder wenn möglich telefonisch zu den Interviews angefragt und dabei überprüft, ob die Person die Merkmale (s. Abb. 4.2) erfüllten. Anschließend wurde ein ausführliches Informationsblatt (s. Anhang C) zugesandt.

¹³Zusammenfassende Bezeichnung für kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, bei denen rückblickende Einschätzungen von Ereignissen systematisch positiv oder negativ verändert werden.

¹⁴Schlüsselpersonen in Institutionen, die die Kontaktaufnahme erleichtern, da eine für den potentiellen Befragten bekannte Person um das Interview bittet [vgl. Helfferich, 2005, S. 155]. Engl. *Gatekeeper* [Leedy und Ormrod, 2010, S. 139].

Anfänglich gab es 31 Kontakte von potentiellen Befragten. Nach einer Recherche über das Internet und wenn möglich einem Telefongespräch stellten sich noch zwölf Gründer als relevant dar. Letztendlich wurden acht Gründer interviewt.¹⁵ Zwei Gründer gründeten jeweils bereits zwei Unternehmen, die wieder vom Markt verschwanden. Insgesamt wurden in dieser Arbeit also acht Gründer und zehn dazugehörige E-Ventures betrachtet. Im Anhang B findet sich ein anonymisierter Überblick über die befragten Gründer und ihre gegründeten Unternehmen.

4.4. Interviewleitfaden

Ein Interviewleitfaden sollte zwischen acht bis fünfzehn Fragen pro Stunde enthalten, übersichtlich sein und möglichst nicht mehr als zwei Seiten umfassen [Gläser und Laudel, 2009, S. 144]. Die enthaltenen Fragen sollten in der Alltagssprache gestellt werden und klar, leicht verständlich und einfach sein [vgl. a.a.O., S. 145 f.]. Insgesamt sollte der Leitfaden maximal vier durch Erzählaufforderungen eingeleitete Blöcke und ein flexibel handhabbares, hierarchisiertes Nachfragereservoir enthalten [vgl. Helfferich, 2005, S. 161]. Erzählanregungen sind wichtiger als Detailfragen, denn letztere erübrigen sich möglicherweise im Laufe des Gesprächs [Gläser und Laudel, 2009, S. 145 f.].

Der Interviewleitfaden wurde nach dem Vorgehen von Helfferich [2005, S. 161–169] erstellt. Als erstes wurden möglichst viele Fragen gesammelt, die rund um die Forschungsfrage von Interesse waren, ohne die Eignung der Fragen zu diesem Zeitpunkt zu bewerten. Einige Fragen wurden von einer thematisch und inhaltlich ähnlichen Arbeit [Gulst, 2011, S. 112 ff.] übernommen.

Als zweiter Schritt wurde die Frageliste reduziert und strukturiert. Viele Fragen, die z.B. nur Informationsfragen¹⁶ waren oder Fragen, die eigene implizierte Erwartungen bestätigen sollten, wurden gestrichen [vgl. Helfferich, 2005, S. 162f.]. Es war wichtig die möglichen Antworten nicht durch eine zu eng gefasste Frageform zu beschränken¹⁷, um unerwartete, nicht mit den persönlichen Vermutungen übereinstimmende Antworten zuzulassen.

Als Drittes wurden die Fragen zu Bündeln zusammengefasst und sortiert. „Die Anordnung der Fragen ist sehr wichtig, da auch bei qualitativen Interviews Ausstrahlungseffekte, wie sie aus der Fragebogenkonstruktion bekannt sind, vorkommen können“ [Gläser und Laudel, 2009, S.146].

¹⁵Vier Gründer zeigten keine Bereitschaft für ein Interview oder meldeten sich zu spät auf die Anfrage.

¹⁶Ein paar wenige Informationsfragen wurden am Anfang des Interviews gestellt, die zur Einordnung des Befragten und zur Auflockerung der Gesprächssituation dienten.

¹⁷Dies vor allem wegen dem *Verdacht 2*, dass möglicherweise unbekannte Erfolgsfaktoren herausgefunden werden. Vgl. Kapitel 2.8 und 4.1.

Am Ende wurden die Fragen noch einmal so subsumiert, dass jedem Fragenbündel eine Erzählaufforderung vorangeht, von der „möglichst erzählgenerierend wirkender und möglichst wenig Präsuppositionen enthaltender Impuls [ausgeht]“ mit dem Ziel, monologische Passagen beim Interviewpartner zu generieren [Helfferrich, 2005, S. 161,165]. Diese Erzählaufforderungen wurde dann mit möglichen Nachfragen zu gewissen Themenbereichen, die durch die Literaturrecherche gefunden wurden, ergänzt für den Fall, dass der Gesprächsfluss hinkt.

Mit dem fertigen Interviewleitfaden wurde ein Testinterview mit einer Person aus der Stichprobe durchgeführt. Ziel war es im Anschluss des Interviews zu überprüfen, ob die Fragen verständlich waren und das Thema vollständig abdeckten. Da es keine nennenswerten Änderungen in der Art der Interviews und dem Interviewleitfaden selbst gab, wurde auch das Testinterview mit in die Auswertung übernommen.

Der fertige Interviewleitfaden wird nun im Folgenden erläutert. Der erste Teil des Interviewleitfadens wurde vom Interviewer auf einem Formular (s. Anhang E) separat ausgefüllt. Dieser Teil wurde dann mit einer Nummer versehen und dient der Übersicht über die Interviewpartner (s. Anhang B). Die separate Behandlung dieser Daten (keine Tonaufnahme) sollten dem Interviewpartner ein zusätzliches Gefühl der Anonymität geben. Weiterhin diene dieser Teil der Auflockerung und Einstieg in das Interview [Gläser und Laudel, 2009, S. 147].

Im zweiten Teil (s. Anhang F) startete die Aufzeichnung, welcher die folgenden Abschnitte enthielt:

Erster Abschnitt Dieser diene als Reflexionsaufforderung, um über die Erfolgsfaktoren zu reflektieren, da die Gründe für den Misserfolg eng mit den Erfolgsfaktoren zusammenhängen [vgl. Gulst, 2011, S. 18].

Zweiter Abschnitt Hier wurden dann die Erfolgsfaktoren explizit, positiv thematisiert. Es war wichtig, möglichst offene Erzählaufforderungen zu stellen, um den möglichen Antwortraum nicht durch zu spezielle Fragen zu limitieren und dadurch mögliche wichtige Erfolgsfaktoren nicht zur Sprache kommen zu lassen. Dieser und der vorherige Abschnitt dienten dazu, direkte Antworten auf die zentrale Forschungsfrage¹⁸ zu bekommen.

Dritter Abschnitt Dieser Abschnitt diene dazu, Antworten auf die an der zentralen Forschungsfrage abgeleiteten Unterfragen zu generieren, also die Frage, welche Erfolgsfaktoren über- und unterschätzt wurden. Dadurch sollten Hinweise für die Generierung von Hypothesen¹⁹ gefunden werden.

¹⁸Siehe Kapitel 4.1.

¹⁹Siehe Kapitel 4.1.

Vierter Abschnitt Die Erfolgsfaktorenforschung kann notwendige Bedingungen für die erfolgreiche Gründung eines E-Venture herausarbeiten, jedoch sind diese Bedingungen nicht hinreichend für die Gründung eines erfolgreichen E-Ventures. Im vierten Abschnitt sollten nun die möglichen Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung thematisiert werden, um diese Arbeit besser in einen Gesamtzusammenhang einordnen zu können, sowie mögliche Verbesserungen bei der Heranführung von Gründern an notwendige Bedingungen für die erfolgreiche Gründung eines E-Ventures zu finden.

4.5. Durchführung der Interviews

Es war für das Forschungsthema wichtig, dass Vertrauen während der Interviews aufgebaut wurde, damit die Befragten mögliche sozial-unerwünschte Themen nicht verschweigen und nicht grundsätzlich Dinge „schönfärben“. Dies wurde durch die Anonymität und eine transparente Durchführung der Interviews gewährleistet. Es wurde die Du-Form für die Interviews verwendet.²⁰

Bei der Durchführung der Interviews wurde sich an die Maxime von Helfferich [2005, S. 161] gehalten: „So offen und flexibel – mit der Generierung monologischer Passagen – wie möglich, so strukturiert wie aufgrund des Forschungsinteresses notwendig.“ Alle Interviewpartner hatten bereits ausführlich über ihr(e) E-Venture(s) reflektiert. Dadurch konnten sie sehr ausführliche Antworten geben und viele Folgefragen wurden dann oftmals bereits im Monolog beantwortet.

Die Interviews wurden von Anfang September bis Mitte Oktober 2012 durchgeführt und transkribiert. Die Gesamtaufnahmezeit der acht Interviews waren zehn Stunden.

4.6. Auswertung der Interviews

Es wurde ein einfaches Transkript [Dresing und Pehl, 2012, S. 18–24] von den aufgezeichneten Interviews (mit Hilfe des Programms *F4*) angefertigt. Anschließend wurden die Transkripte parallel zum Audiomitschnitt durchgegangen und auf Vollständigkeit und Korrektheit kontrolliert. Bei diesem Schritt wurden Codes für die semantische Analyse mit dem Programm *Atlas.ti* erstellt. Bei den Codes war es zum einen wichtig, dass diese vollständig sind, also alle Themenbereiche abdecken und zum anderen auf jeder Ebene disjunkt waren. Die Kodierungsmatrix mit den Codes enthielt zwei Dimensionen. Die erste Dimension bezog sich auf die Forschungsfrage und ihre Unterfragen. Die zweite Dimension diente zur Differenzierung der Antworten nach Themenbereichen, um einen besseren Überblick der Antworten zu ermöglichen. Jede relevante Textstelle wurde nach beiden Dimensionen kodiert. Daraus

²⁰Das formale „Sie“ erschien zu streng, da die Befragten, etwa das (junge) Alter des Interviewers hatten und alle durch einen persönlichen Kontakt akquiriert wurden.

ergibt sich eine zweidimensionale Kodierungsmatrix, die in Anhang G dargestellt ist. Dabei ist zu beachten, dass es auch leere Felder gibt.

In Abbildung 4.3 ist ein Screenshot aus dem Programm *Atlas.ti* zu sehen, in dem eine Textstelle exemplarisch kodiert wurde. Nachdem alle transkribierten Interviews kodiert waren, konnten die relevanten Textstellen nach Fragestellung und Thematik gebündelt ausgegeben werden. Im nächsten Kapitel sind nun die Ergebnisse dieser Auswertung dargestellt.

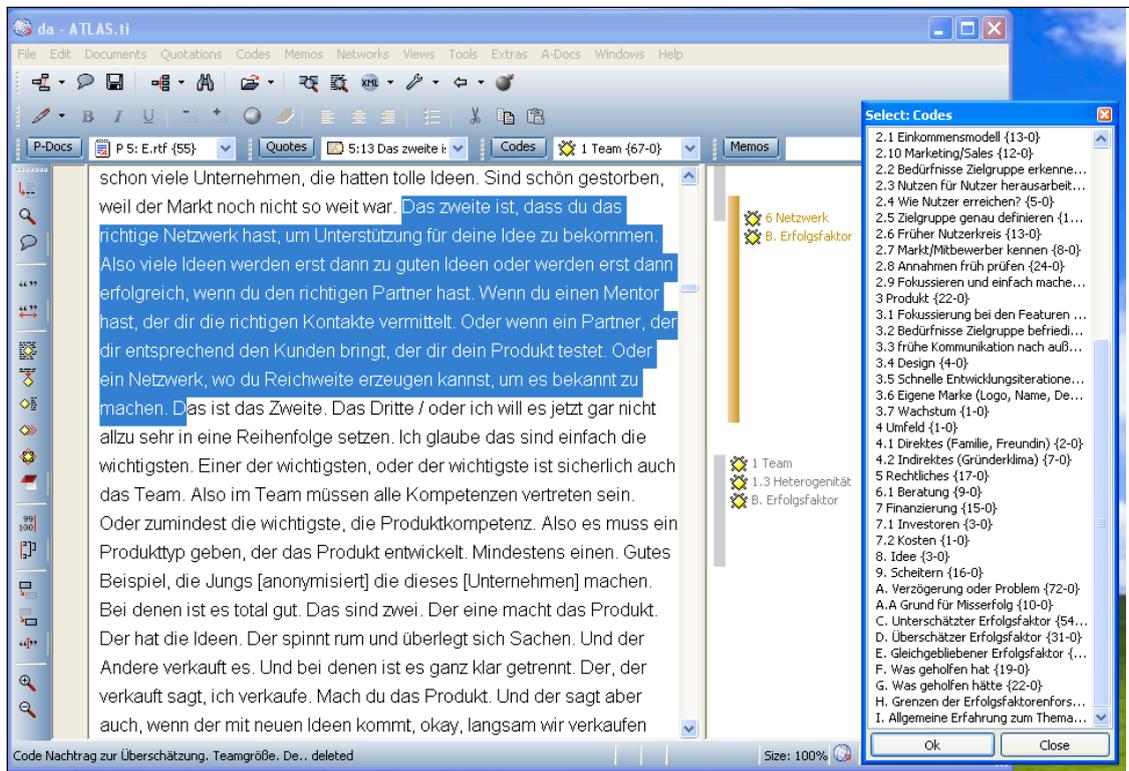


Abbildung 4.3.: Codierung mit dem Programm *Atlas.ti*

5. Ergebnisse der Interviews

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews dargestellt. Insbesondere wird auf die Ursachen für Probleme in den E-Ventures der Befragten, Antworten auf die Forschungsfrage, was die Erfolgsfaktoren in der Early-Stage-Phase sind, sowie Antworten auf die abgeleiteten Forschungsfragen, welche Erfolgsfaktoren unter- und überschätzt wurden, eingegangen. In den Tabellen in diesem Kapitel referenzieren die Zahlen in jeder Spalte auf den entsprechenden Absatz in den jeweiligen Interviews (A–H) im Anhang. Gleiches gilt für die Zitate. So referenziert z.B. [A12] auf ein Zitat im zwölften Absatz des ersten Interviews.

5.1. Ursachen für Probleme im Gründungsprozess

Die drei wesentlichen Ursachen für Probleme und Verzögerungen in den E-Ventures der Befragten, welche letztendlich dazu geführt haben, dass das Produkt (noch) nicht auf den Markt kam oder das E-Venture wieder vom Markt verschwand, waren im Bereich Team, Geschäftsmodell und Produktentwicklung. Auch das Versäumnis, sich mit anderen Gründern zu vernetzen, um u.a. Feedback bezüglich des Gründungsprozesses allgemein zu bekommen, wurde als Ursache für Probleme genannt.

5.1.1. Ursachen im Bereich Team

Im Bereich Team waren am häufigsten Ursachen für Probleme im Gründungsprozess zu finden. Alle Teams der befragten Gründer gaben Ursachen für Probleme in diesem Bereich an. Teilweise führten die Probleme in diesem Bereich konkret dazu, dass das E-Venture aufgegeben wurde. Insbesondere die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche wurden in den Teams oftmals nicht klar genug definiert und auch so, dass

alle relevanten Bereiche in der Early-Stage-Phase (Entwicklung, Vertrieb) durch ein Teammitglied abgedeckt wurden¹.

E2: [...] unser Team bestand im Prinzip aus drei Leuten, die alle das Gleiche machen wollten. Und wir haben es nicht geschafft, die Rollen richtig zu verteilen. Das war im Grunde das größte Problem, was uns am Ende des Tages auch ein Stückweit total ausgebremst hat, weil wir es eben nicht geschafft haben zu sagen, du machst jetzt Produkt, du machst jetzt Vertrieb und du machst jetzt irgendwie Technologie oder so.

Aber selbst, wenn die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche klar definiert wurden, gab es bei einigen Teams Probleme damit, dass diese Bereiche auch von allen Teammitgliedern akzeptiert und eingehalten wurden. So kam es immer wieder zu Überschreitungen der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, was z.T. zu einer „katastrophalen“ [C12] Teamkultur führte.

F1: Wo bei uns die größten Probleme waren, waren tatsächlich teaminterner Natur. Insbesondere, dass einige Personen im Grunde ihren Aufgabenbereich nicht wahrnehmen wollten oder nicht in der Form wahrnehmen wollten, wie es eigentlich gedacht war. Diese Aufgabentrennung war somit das größte Problem.

Ein weiteres Problem war häufig, dass nicht alle Teammitglieder fokussiert Vollzeit an dem E-Venture arbeiteten. Einige Teammitglieder studierten, arbeiteten oder hatten ehrenamtliche Tätigkeiten nebenher. Dies führte zum Einen dazu, dass der „Kopf nicht frei“ war, um sich auf das E-Venture zu konzentrieren und zum Anderen dazu, dass es problematisch war, sich im Team terminlich abzustimmen.

Ein weiterer Grund für den fehlenden Fokus war, dass Tätigkeiten, die nicht in die Aufgabenbereiche der einzelnen Teammitglieder fielen, nicht an externe Dritte abgegeben wurden (Outsourcing).

E11: Wir haben uns viel zu lange damit beschäftigt, wie unser Produkt aussehen soll. Zum Beispiel Grafik. Dafür gibt es Grafiker. Dafür gibt es Screendesigner und Photoshopexperten, die dir die beste Grafik innerhalb von zwei, drei Wochen machen und du ein Vierteljahr daran sitzt und es ist nicht mal halb so gut. Der kostet dann halt tausend Euro, aber das ist dann halt gut investiertes Geld. Und du hast den Kopf frei und die Zeit gespart, um dich auf dein Produkt zu konzentrieren. Damit haben wir uns auch viel zu lange beschäftigt. Wir saßen Wochen lang da und haben Screendesign gemacht. Völliger Blödsinn. Gehört überhaupt nicht zu unseren Aufgaben.

¹Vgl. Kapitel 5.2.1 auf S. 57.

Dem steht aber gegenüber, dass bei zwei Teams gerade das Outsourcen von Kernbereichen, insbesondere der Entwicklung, zu großen Problemen führte. Es fehlte an Erfahrung, wie man Projektmanagement betreibt, um komplexe Projekte an Dritte abzugeben. Die Folge bei diesen Teams war, dass sie zwar viel Geld für externe Programmierer bezahlten, letztendlich aber dann Quellcode hatten, der „nur Schrott“ [H7] war.

Weiterhin führte auf der menschlichen Ebene fehlendes Vertrauen dazu, dass auch große Probleme nicht unmittelbar angesprochen und zeitnah gelöst werden konnten.

F29: [...] du musst den Leuten so tief vertrauen können, [...] [dass man große Probleme] in ein paar Tagen lösen kann. Vertrauen, wirklich ernst gemeintes Vertrauen. Nicht nur Vertrauen im Sinne von, „es ist noch nichts passiert“, sondern Vertrauen im Sinne von „es wird nichts passieren“. Das ist ganz wichtig. Das war bei uns, glaube ich, am Anfang schon nicht vorhanden.

Andererseits führte aber teilweise „naives“ [D21] Vertrauen, das zwei Business Angels entgegengebracht wurde, speziell bei einem Gründer zu Problemen. Die zwei Business Angels waren zwar Teil des Gründungsteams, brachten aber nicht das anfangs versprochene Engagement in das E-Venture ein. Es fehlte dann an verpflichtenden Vereinbarungen (z.B. im Rahmen eines Gründungsvertrages), um diese zwei Business Angels wegen ihres fehlenden Engagements aus dem Gründerteam zu werfen.

Probleme entstanden auch bei den Teams, bei denen das Kernteam nicht am selben Ort arbeitete. Obwohl Techniken angewendet wurden, um über die Distanz hinweg miteinander zu kommunizieren, war die Kommunikation dadurch „erschwert“ [F6].

C12: Bei der ersten Gründung waren wir eben nicht am gleichen Ort. [Wir] sind dann wieder alle zwei Wochen irgendwo hingefahren, [haben] uns getroffen; haben zwischendurch so Telefonmeetings gemacht. Heute würde ich sagen, also möglichst wenig mit Telefonmeetings machen. Möglichst wenig auch mit so Chat-Funktionen. Gibt es ja alles. Aus meiner Sicht ist es am effizientesten, wenn man direkt miteinander spricht.

Teilweise „kippte“ in manchen Teams die Stimmung und es entstand eine „Kultur, wo im Grunde niemand Spaß hatte“ [C24]. Ein Team arbeitete in einem „billig eingerichteten“ Büro, in dem es „keine gute Atmosphäre“ gab zum Arbeiten [D27]. Insbesondere in einem Team wurde die Stimmung durch Anteilsdiskussionen negativ beeinträchtigt, da in diesem Bereich nicht frühzeitig Klarheit bei allen Teammitgliedern geschaffen wurde. Ein Befragter hätte aus diesem Grund früher eine Rechtsform gewählt, damit diese Inhalte im Rahmen der rechtlichen Gründung und besonders auch „negative Folgen“ [D47] angesprochen worden wären.

Ursache für Probleme	A	B	C	D	E	F	G	H
Keine klare Aufgaben- und Verantwortungsverteilung	34		12	33	4	1		
Kein fokussiertes Arbeiten am E-Venture	5			54	60	4	1	
Kein/ineffizientes Outsourcen		2			11			7
Fehlendes Vertrauen untereinander						29		
Gutgläubigkeit gegenüber Teammitgliedern				21				
Unterschiedliche Arbeitsorte			12			6		
Schlechte Stimmung im Team	55		12					
Fehlender Klarheit bei der Anteilsverteilung				3				
Zu homogene Teamzusammenstellung					2			
Fehlende Vision				51				

Tabelle 5.1.: Übersicht über die Ursachen für Probleme im Bereich Team

Bei einem Team fehlte eine gemeinsame Vision, die über das Geldverdienen hinausging. Dies führte in dem Moment zu Problemen, als sich das damals aktuelle Einkommensmodell als nicht funktionsfähig herausstellte. Es fehlte dann im Team der gemeinsame Zusammenhalt an einer Vision, die über das Geldverdienen hinausging, um das Geschäftsmodell, insbesondere das Einkommensmodell, weiter zu iterieren. Daraufhin brach das Team auseinander.

5.1.2. Ursachen im Bereich Geschäftsmodell

Ein weiterer wesentlicher Problembereich bei den Befragten war der Bereich des Geschäftsmodells, indem alle, bis auf ein Team Probleme hatten.

A1: Auf Grund unserer Unerfahrenheit und unserer Prägung durch die Uni, war sicherlich für mich das zentrale Hauptproblem, dass wir unser Thema zu akademisch angegangen haben und zu wenig Erfahrung und Hintergrundwissen hatten in Bezug auf die Reduzierung des Themas, in Bezug auf die Möglichkeiten der Realisierung. Also wir haben das Ganze mehr als akademischen Erkenntnisprozess betrieben, als wirklich gezielt zu fragen, wie können wir schnell ein möglichst erfolgreiches Geschäft aufbauen.

Häufig wurden die Annahmen, die den einzelnen Teilen des Geschäftsmodells zugrunde lagen, nicht früh genug validiert.

Ursache für Probleme	A	B	C	D	E	F	G	H
Kein funktionierendes Geschäftsmodell	1	19	2			9		
Annahmen nicht früh validiert/ kein Feedback		1		7 11			1	2
keine genaue Definition der Zielgruppe			2	13				2
Zielgruppenbedürfnisse nicht erkannt	2			2				2
Geschäftsmodell nicht fokussiert genug		10		14				
Kein funktionierendes Vertriebsmodell			11					
Nutzen für potentielle Kunden nicht herausgearbeitet				12				

Tabelle 5.2.: Übersicht über die Ursachen für Probleme im Bereich Geschäftsmodell

H2: [...] aber der größte Fehler war, dass wir uns gar kein Feedback vom Markt geholt haben, um unsere Hypothesen bezüglich Produkt und Markt zu validieren.

Dadurch konnte nicht früh geprüft werden, „was funktioniert“ und „was nicht funktioniert“, um dann Letzteres aus dem Geschäftsmodell zu streichen und so das Geschäftsmodell zu fokussieren. Ein weiterer Grund dafür war, dass die Zielgruppe oftmals nicht genau genug definiert wurde. Dies erschwerte in den betroffenen Fällen die Bedürfnisse der Zielgruppe zu definieren. Somit konnte nicht gesagt werden, was denn der „Nutzernutzen“ [D12] des Produktes sein sollte. Dies führte dann bei der Produktentwicklung wiederum zu den konkreten Problemen, dass man nicht wusste, welche Features man einbauen sollte, oder Features einbaute, „die überhaupt nicht notwendig waren“ [H2].

H2: Und dann haben wir einfach entwickelt ohne zu hinterfragen, ob das, was wir gerade entwickeln, überhaupt gebraucht wird. Und dann hatten wir ein Produkt, das viele, viele Features, die nicht unbedingt notwendig waren [hatten] und mussten dann feststellen, dass es eigentlich überhaupt keine Nachfrage für unser Produkt gab. Und das hätten wir eigentlich früher herausfinden können, bzw. nach frühem Feedback hätten wir das Produkt so anpassen können, dass es doch nützlich für eine gewisse Zielgruppe ist. Und das haben wir nicht gemacht.

Es wurde auch angesprochen, dass der Vertrieb vernachlässigt wurde. Insbesondere war nicht geklärt, wie man das Vertriebsmodell gestalten sollte. Grund hierfür war z.B., dass es niemanden im Team gab, „dem diese Aufgaben gefallen haben“ [C11].

5.1.3. Ursachen im Bereich Produktentwicklung

Eines der zwei größten Ursachen für Probleme bei der Produktentwicklung war es, dass das Produkt nicht frühzeitig nach außen kommuniziert wurde, um dadurch zu einem frühen Zeitpunkt bereits Feedback zu erhalten. Hindernis war in den betroffenen Fällen zum Einen, dass das erste Produkt bereits sehr kompliziert und dadurch aufwendig zu entwickeln war. Das erste Produkt wurde somit nicht auf ein „minimalstes Feature-Set“² [G1] reduziert. Erschwerend kam oft hinzu, dass der eigene Anspruch bezüglich u.a. Design sehr hoch war und dass man Dinge „hundertachzigprozentig“ [E6] anging. In einem Gründerteam hat man – aus Angst jemand anderes könne die „Idee klauen“ – die Produktidee *bewusst* zurückgehalten („Stealth-Phase“) [F20, F24]. Dies hat aus Sicht dieses Gründer dem „ersten Produkt den Nacken gebrochen“ [ebenda].

H3: [...] wir haben viel zu lange gewartet, bis wir mit dem Produkt live gegangen sind. Wir hätten eigentlich mit der ersten Version, mit einer sehr einfachen Version, schon die Hypothesen testen [können]. Wir haben immer neue Features entwickelt und das Produkt wurde immer komplexer und komplexer ohne zu wissen, ob diese Features überhaupt notwendig sind für das Produkt.

B1: Ja, wir haben uns halt kein Feedback von anderen Leuten, wie sie darüber gedacht hatten, eingeholt. Wir hatten den ganz klassischen Anfängerfehler gemacht: Zu wenig über unsere Idee mit anderen Menschen zu reden; zu wenig von der Erfahrung unseres Netzwerkes zu profitieren und dadurch zu viele Fehler selber zu begehen. Deshalb ist das Produkt, wie es hätte erfolgreich sein sollen, nie entstanden.

Dieses fehlende Feedback zur Produktidee, insbesondere über die Sinnhaftigkeit einzelner Features, war ein Grund dafür, dass die „Komplexität des Produktes“ [G5] nicht reduziert werden konnte. Im Endeffekt wurden dann mit einem häufig bereits sehr komplizierten Produkt nicht die Bedürfnisse der Zielgruppe befriedigt. Wie vorher bereits angesprochen, führte der eigene Anspruch bezüglich Perfektion, insbesondere des Designs, vereinzelt dazu, dass der Fokus zu stark auf dem Produktdesign. Folglich wurde der Entwicklung von Features und der Überprüfung auf deren Sinnhaftigkeit in Bezug auf die Nutzerbedürfnisse zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen.

²Vgl. hierzu „*Minimum Viable Product*“: „A product with the fewest number of features needed to achieve a specific objective, and users are willing to pay in some form of a scarce resource“ [Cooper und Vlaskovits, 2010, S. 39].

Ursache für Probleme	A	B	C	D	E	F	G	H
Nicht „nach draußen“ gehen/ fehlendes Feedback	2	1			6	19 24	1	2 3
Fehlender Fokus bei den Features	13			2		17	1	3

Tabelle 5.3.: Übersicht über die Ursachen für Probleme im Bereich Produktentwicklung

5.2. Identifizierte Erfolgsfaktoren im Gründungsprozess

Ein weiteres Ziel der Interviews war es, explizit formulierte Erfolgsfaktoren aus Sicht der Gründer zu identifizieren, um damit Antworten auf die Forschungsfrage, was die Erfolgsfaktoren in der Early-Stage-Phase sind, zu bekommen. Oftmals sind die hier in Kapitel 5.2 genannten Erfolgsfaktoren Umkehrungen von den im vorherigen Kapitel 5.1 genannten Ursachen für Probleme. Im Bereich Team wurden mit Abstand die meisten Erfolgsfaktoren genannt, gefolgt von Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodells, Produktentwicklung und im persönlichen Bereich.

5.2.1. Erfolgsfaktoren im Bereich Team

Der Bereich Team wurde als sehr wichtiger, von manchen befragten Gründern sogar als der wichtigste Erfolgsfaktor genannt. So wichtig, dass man ohne ein gutes Team nicht anfangen brauche [vgl. D80]. Als Gründer sollte man in einem „möglichst guten Team“ [B23] arbeiten. „Wie erkennt man, dass man in einem guten Team arbeitet? Man stellt sich die Frage, könnte das Produkt auch ohne diese jeweilige Person, unabhängig einer persönlichen BINDUNG zu dieser Person, erfolgreich werden?“ [ebenda]. Ein weiterer Hinweis ist, dass „wenn du denkst, du bist der Schlechteste im Team, bist du in einem sehr guten Team“ [ebenda].

H19: Man hat, wenn man ein Start-up gründet [...] viele gute und viele schlechte Phasen. Und das Einzige, das man am Ende des Tages hat, sind deine Mitgründer, die auch die gleichen Dinge erleben [...] [und] man unterstützt sich gegenseitig.

Die Wichtigkeit einer *gemeinsamen Vision* im Team zu Beginn einer Gründung wurde von allen befragten Gründern betont. Den Kern der Vision sollte jedes Teammitglied teilen [G31].

F64: [...] das Team ist die Vision. Vor allem muss es auch das sein, weil das sehr gefährlich wird, wenn jeder eine andere Vision hat. Auch wenn

die sich nur weltanschaulich daran unterscheiden, dass der eine viel Geld verdienen möchte und der andere nur etwas Tolles machen möchte.

Insbesondere sollte diese Vision über eine monetäre Vision hinausgehen, da die Vision den Zusammenhalt des Teams stärkt und so auch schwierige Phasen und große Richtungswechsel bei der Produktentwicklung leichter verkraftet werden können.

D51: [...] als die anderen beiden gesagt haben, das Wirtschaftsmodell funktioniert nicht, da war dann eben nicht, dass sie gesagt haben, aber unsere Vision ist trotzdem, dass wir das schaffen; sondern es war eben dieses, jetzt fehlt uns irgendwie die Energie da nochmal von vorne anzufangen; das Produkt umzubauen; und wieder bei Null anzufangen. Also Vision ist definitiv sehr wichtig.

E72: Also man trifft ja immer wieder Leute, die gründen mit der Absicht [...] wo das Monetäre total im Vordergrund steht. Die sagen, haja, ich verkaufe dann in zwei Jahren meine Firma für drei Millionen Euro. Ich glaube, das ist der falsche Ansatz. Also ich glaube, dass der Erfolg automatisch kommt, wenn du ein gutes Produkt hast. Also wenn du irgendein Bedürfnis befriedigst oder irgendeine Erklärung zu einem Problem lieferst oder jemandem bei einem Problem hilfst.

Weil die Vision so wichtig ist, sollte man sich Zeit und Ruhe für die Formulierung und „Strukturierung“ der Vision nehmen [A15]. „Es ist schön, wenn man eine Idee hat. Dann ist man meistens ein bisschen euphorisch und freut sich. Aber komm runter. Nach der großen euphorischen Erleuchtung kommt die nüchterne, verstandesgeleitete Analyse des Ganzen“ [ebenda]. Dieser Prozess kann durchaus über mehrere Monate gehen.

C20: Und dass man sich auch wirklich hinsetzt und mal so eine Achtzehnmonatsplanung macht und sich überlegt, wie viel Ausgaben meinerwegen im Marketing und bei der Büromiete oder für Mitarbeiter; dass man das wirklich auch visuell darstellt, wo man hinmöchte und wie das Unternehmen auch aussieht. Ja, sehr, sehr wichtig würde ich sagen.

Ein weiterer Grund für die Wichtigkeit der Vision ist, dass sie dazu verwendet werden kann, bei jeder Entscheidung, sei es über Personen im Team oder bei Kunden, zu prüfen, ob diese zur Erfüllung der Vision dienen und ob man damit der Vision näher kommt. Somit fungiert die Vision auch als Entscheidungshilfe. Eine klare Vision ist auch deshalb wichtig, da anfänglich gute Mitarbeiter eher über die Vision motiviert werden, denn die Gehälter sind in einem E-Venture anfangs sehr niedrig. Wenn man die Vision erweitert, besteht die Gefahr, dass sie an Schärfe verliert, was wiederum die Kommunikation über das, was man machen will, erschwert.

H35: [...] Gehalt gibt es immer wenig; vor allem am Anfang im Start-up. Und man möchte trotzdem talentierte Leute bekommen. Und die kann man nicht über Geld motivieren, weil man eben kein Geld hat. [...] Häufig ist, dass man die allerersten Mitarbeiter über die Vision motiviert. Also wir möchten was Cooles bauen und kannst du uns helfen?

Die Vision kann sehr groß sein und als „Fixstern“ [A13] dienen. Dann sollte aber die konkrete Idee, das Produkt, mit dem man starten möchte, sehr, sehr fokussiert werden, da sonst die Komplexität zu sehr steigt und dies mit den extrem knappen Ressourcen in einem E-Venture nicht mehr bewältigbar ist.

B34: Man sollte sich im Klaren sein, man hat halt immer limitierte Ressourcen. Gerade als Start-up hat man SEHR limitierte Ressourcen. [...] wir müssen eine Idee validieren und wir müssen uns auf diese Idee fokussieren und deshalb ist es halt wichtig eine Vision zu haben. Wo wollen wir hin? [...] Passt dieser Kunde? Passt diese Feature? Passt es in unsere Vision?

Bereits bei der *Teamzusammenstellung* ist wichtig, dass jeder seine „Verantwortung“ und seine „Kompetenz“ kennt. Wie bei einer „Fußballmannschaft“ muss jeder seine „Spielerposition“ kennen. Es ist gut, „gerade in der Frühstphase, wenn einer den Ton angibt und im härtesten Fall sagen kann, sorry du bist raus [...]“ [A18].

Eine wichtige „Spielerposition“ [ebenda] ist auch, jemanden zu haben, der zumindest ab und zu dafür zuständig ist, *am* E-Venture zu arbeiten. Diese Person prüft, ob die „Grundrichtung“, die „Teamzusammenstellung“ und die „Zielgruppe“ stimmen, „[...] weil wenn das Schwachsinn ist, was man da macht [...] ist [es] eine größere Gefahr, dass man daran kaputt geht, weil man soviel Energie und Zeit da rein steckt und Emotionen, und das nirgendwo hinführt“ [C12].

Wegen der großen Wichtigkeit der Teamzusammenstellung sollte man dabei langsam vorgehen und sehr bedacht. Man sollte sich ein Team suchen, das einen ergänzt, zu einem passt und das man möglichst gut kennt [vgl. A26].

H35: Bei den Mitgründern ist es wichtig, dass die Chemie stimmt. Also dass man sich menschlich vertragen kann. Weil wie gesagt, es gibt viele schlechte Phasen im Start-up-life. Und da muss man sich trotzdem ertragen können. Und dass man komplementäre Fähigkeiten hat. Du möchtest nicht nur Entwickler oder nur BWLer, weil dann wenige neue Idee oder innovative Ideen entstehen. Und aus Sicht der Investoren ist es immer besser, wenn man ein Team hat, was sich ergänzt.

C12: Was im Kleinen [nicht] funktioniert, kann im Großen auch nicht funktionieren. [...] so eine Unternehmensgründung ist eine sehr, sehr

intensive Phase, wo man immer an bestimmte Grenzen kommt. Sowohl fachlich als auch emotional. Und da muss man aus meiner Sicht darauf achten, kann man mit der anderen Person? Funktioniert das? [...] An so kleinen Dingen zu erkennen, kann ich mir vorstellen mit den anderen da durch Dick und Dünn zu gehen? Eine Frage, die ich mir bei der ersten Gründung nicht gestellt habe und die Probleme sind dann im Laufe der Zeit aufgetreten.

Bei der Auswahl der Teammitglieder sollte darauf geachtet werden, dass jedes Teammitglied einen „wesentlichen Beitrag zur Erfüllung des Produktes“ [B24] einbringt. Wenn man Mitarbeiter anstellt, sollte man eine Festanstellung solange es irgendwie geht, herauszögern und dem Grundsatz aus dem Englischen „*hire slowly, fire quickly*“ [G16] folgen.

Um die Ernsthaftigkeit von versprochenem Engagement, das potentielle Mitgründer versprechen zu geben, zu überprüfen, kann ein *kleiner finanzieller Beitrag* jedes einzelnen Gründer als hilfreicher Filter fungieren. Zusätzlich stellt es auch „eine erste kleine Finanzierung“ dar und „schweißt [das Gründungsteam] zusammen, wenn die Kohle im Topf ist“ [A24]. Aus diesem Grund hätte ein Befragter im Nachhinein früher gegründet, um im Rahmen einer rechtlichen Gründung diesen finanziellen Beitrag von jedem einzufordern und somit die Ernsthaftigkeit zu überprüfen.

Auch sollte bereits zu Anfang der Gründung besprochen werden, wie die *Verteilung der Anteile* geregelt wird und dies auch verbindlich festhalten, da so potentielle Konflikte früh thematisiert werden.

Häufig wurden *gemeinsame Werte* (z.B. Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Respekt) als Erfolgsfaktoren genannt. Es sollte darauf geachtet werden, dass auch insbesondere neue Personen, die dem Team beitreten, den gemeinsamen „Wertekanon“ erfüllen, damit es nicht zu „Grundsatzdiskussionen“ kommt [G39].

C12: [...] eine weitere Sache [ist], dass man bei der Auswahl der Teammitglieder sehr stark [...] darauf achtet, dass man gemeinsame Werte hat. Das geht immer auseinander. Es ist nie deckungsgleich. Es ist, glaube ich, auch nicht gut, wenn das komplett deckungsgleich ist, weil so eine gewisse Reibung manchmal auch Vorteile haben kann. Aber so bestimmte Grundwerte, die müssen definiert sein. Die müssen ausgeschrieben sein. Und da muss jeder auch sagen, okay, da stehe ich dazu. Habe ich bei der ersten Gründung überhaupt nicht bedacht. Habe ich so ein bisschen belächelt. Würde ich heute sagen, das ist sehr, sehr wichtig.

Ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor in Bereich Team ist das *gegenseitige Vertrauen* („Ur-Vertrauen“ [G37]). Es muss Vertrauen darin bestehen, dass jeder „das Beste“ [F49] will. Besonders dann, wenn es zu Problemen kommt, können diese eher gelöst werden, als wenn nur wenig oder kein Vertrauen da ist. „Vertrauen ist ganz, ganz wichtig“³[A14]. Als Vorteil, wenn man mit Freunden und Bekannten gründet wurde genannt, dass eben dieses „Grundvertrauen“ [A19] bereits besteht.

Im Gegensatz dazu steht allerdings, dass bei einem Gründer genau solches „blindes Vertrauen“ [F39] und auch Gutgläubigkeit Probleme im Team verursachte. Zwei Business Angels, die mit im Gründungsteam waren, wurde zu großes Vertrauen entgegengebracht. Der Gründer zog für sich den Schluss, nicht zu sehr zu vertrauen und auch Dinge „abzusichern“ und „festzuzurren“ [D21].

Als Erfolgsfaktoren wurden bereits die Vision und Grundwerte, die von allen Teammitglieder geteilt werden, aufgeführt. Dies ist im Zusammenhang eines weiteren Erfolgsfaktors, der *Heterogenität* im Team, wichtig. Dieser bedeutet, dass möglichst „andere Blickwinkel“ [H19] im Team vorhanden sein sollten. Diese Verschiedenartigkeit führt aber auch oft zu Reibungen und Spannungen. Damit darunter das Team nicht auseinanderbricht, ist diese gemeinsame Vision, diese gemeinsamen Werte und das „fast schon blinde Vertrauen“ [F39], die bereits aufgeführt wurden, sehr wichtig. Mit der Aussage „heterogenes Team“ beschrieben die Gründer implizit auch, dass alle Kernbereiche mit Kompetenzen abgedeckt sein sollten. So besteht idealerweise eine „enorme Vielfalt“, die es ermöglicht, „flexibel“ auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren [G39].

B26: [...] wenn zwei Techniker oder zwei BWLer oder Menschen mit einem ähnlichen Background zusammen gründen [...] ich glaube sie haben es schwieriger – unabhängig von einer Erfolgsaussage. Verschiedene Standpunkte führen zu heftigen Diskussionen, aber zu einem sehr hohen Qualitätsstandard.

Möglichst verschiedenartige „Präferenzprofile“ ermöglichen dann in einem Team, dass man Aufgaben- und Verantwortungsbereiche einzelnen Teammitgliedern „guten Gewissens“ übertragen kann [G34]. Dies macht dann das Zusammenarbeiten „wesentlich einfacher“ [ebenda].

Es wurde bereits genannt, dass, wenn man mit Freunden gründet, ein Vorteil ist, dass man sich bereits gut kennt und bereits mehr gegenseitiges Vertrauen da ist. Die Gefahr dabei ist aber, dass man nicht in ein klares „Rollenverhältniss“ [A18]

³Möglicherweise ist der Grund für die Wichtigkeit von Vertrauen, dass dadurch die Zusammenarbeit, durch die Reduktion von Komplexität [vgl. hierzu Luhmann, 2000, S. 27 f.], einfacher wird.

findet. Es ist deshalb wichtig, besonders wenn man mit Freunden und Bekannten gründet, dass man im Team „in ein Rollenverhältnis findet, das die Spielregeln und die Aufgaben klar definiert [...]“ [ebenda].

Die fehlende klare Aufgaben- und Verantwortungsverteilung wurde häufig als Problem genannt.⁴ Daraus folgte für die meisten befragten Gründer, dass bereits am Anfang für eine *klare Aufgaben- und Verantwortungsverteilung* gesorgt werden müsse. In jedem Bereich sollte einer das „letzte Wort“ haben, denn dies macht die Zusammenarbeit „einfacher“ und man kommt „schneller zu Entscheidungen“ [C11].

Wenn die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche klar definiert sind, ist auch wichtig, dass alle Teammitglieder diese Bereiche *akzeptieren und respektieren*. Auch sollte die Verantwortungs- und Entscheidungsgewalt „gebündelt“ [E18] werden. So kann zwar diskutiert und demokratisch entschieden werden, die letztliche Entscheidungsgewalt liegt aber immer bei der Person mit der Verantwortung in dem jeweiligen Bereich.

Outsourcen von Teilbereichen kann den Teammitgliedern ermöglichen, dass sie sich ausschließlich auf ihren Aufgabenbereich konzentrieren. Dabei sollte allerdings darauf geachtet werden, dass keine Kernaufgaben outgesourct werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass alle Gründer *Vollzeit* und *fokussiert* an dem E-Venture arbeiten und sich dort voll „comitten“. Der Grund ist, dass Nebentätigkeiten dazu führen können, den Fokus zu verlieren.

E60: Also wenn du überzeugt bist, dann ist es auf jeden Fall wichtig, dass man das Vollzeit macht, wenn das geht. Bei uns war es so, wir hatten alle drei einen Job bei der Firma, wo wir gearbeitet haben. Hatten alle drei schon mehr oder weniger versucht, nebenher etwas zu machen, und haben festgestellt, das funktioniert nicht. Du kommst einfach abends nach der Arbeit nach Hause und hast dann noch zwei, drei Stunden Zeit und machst dann am Wochenende noch etwas. Aber du kommst da nie wirklich voran.

G8: [...] ich würde sagen, mache lieber bewusst ein Urlaubssemester. Nehme dir ein oder ein halbes Jahr Zeit. Gründe, mache die Idee. Wenn die Idee wirklich gut läuft, dann schaue, ob du das Studium integriert bekommst oder sage, lass das Studium weg.

Für eine gute Zusammenarbeit im Team sollten „*feste Ziele*“ [C17] und „*Konsequenzen*“ [E8] bei Nichterreichen dieser Ziele definiert werden. Innerhalb des Teams

⁴Vgl. Kapitel 5.1.1.

sollte eine „lösungsorientierte“ und „zukunftsorientierte“ Kommunikation stattfinden [B28] und oft Feedback gegeben werden. Insgesamt ist die Kommunikation auch ein wichtiger Faktor, wenn es um die Stimmung im Team geht. Konflikte sollten früh erkannt und angesprochen werden, um diese frühzeitig zu lösen. Dadurch wird zu einer guten „Arbeitskultur“ [C12] und „Harmonie im Team“ [D27] beigetragen.

Wichtig ist auch, dass das *Kernteam am selben Ort* ist. Grund dafür ist, dass die Kommunikation eine andere ist, wenn man sich sieht, anstatt zu telefonieren oder E-Mails zu schreiben.

Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Geeignete Teamzusammenstellung	18 26	23 24 36 56	11 12 17	80	15 38	18 25	6	35 53
Gemeinsame Vision	6 8 9 15	27 32 34	9 20	51 80	28 29 72 75	40 64	6 31 46	35
Gegenseitiges Vertrauen	14 19	27		21 30 50		29 39 40 49	37 75	19
Gemeinsame Grundwerte		27	12 17 24		53		40 44	
Alle nötigen Kompetenzen abdecken		11 12		50	15		34 39	19 35
Klare Aufgaben- und Verantwortungsverteilung	18		11 17 21	33 34	7 13 16 18 27		34	
Produktive Arbeitsatmosphäre		28	12 24	27 30	18 27		9 13 15 20 44	
Vollzeit arbeiten	7 12			54	29 60		6 8	
Frühzeitige Klarheit über die Verteilung der Anteile				46		81		28
Finanzielles Risiko für jedes Teammitglied	7 12 23 24		17	44				
Effektives Outsourcing					11 13		16	14 36
Ziele und Konsequenzen definieren			17 34	17 25	8 22 27 31			
Gemeinsamer Arbeitsort			12	28 50				
Kleines Gründungsteam							6 26	

Tabelle 5.4.: Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren im Bereich Team

5.2.2. Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell

Wichtigster Erfolgsfaktor im Bereich Geschäftsmodell ist es, die *Annahmen*, die dem Geschäftsmodell in den einzelnen Bereichen zugrunde liegen, *so früh es geht zu überprüfen*. Dazu ist viel *Feedback* von Menschen in seinem nahen Umfeld, potentiellen Kunden und Nutzern, erfahrenen Entrepreneuren und Investoren nötig. Um Annahmen, die dem Geschäftsmodell zugrunde liegen, kontinuierlich zu überprüfen, sollte sich das *E-Venture als Experiment* begreifen [G44]. Das E-Venture sollte sich in eine „Experimentierumgebung“ [G13] und einen „iterativen Prozess“ [G9] versetzen und immer wieder „Reflexionspunkte“ [ebenda] setzen.

G9: Also da [...] weniger in so eine mythische, wir sind die Gründer, wir bekommen das schon irgendwie hin, Situation begeben – die eigentlich auch schön ist, aber das auch eine schöne Welt ist, die aber dann doch sehr mythisch halt bleibt – und mehr in so eine Ingenieurdenke: Dass man dann sagt, okay, wir haben ein Problem, wir nehmen eine Lösung an. Wir testen die Lösung.

Um diese Annahmen überprüfen zu können, ist ein *früher Kontakt zu potentiellen Nutzern und Kooperationspartner* notwendig. Idealerweise sollte schon bevor ein erstes Produkt auf dem Markt ist, ein „Dunstkreis“ an Personen, „die bereits wissen, dass sie es [das Produkt] haben wollen“ bestehen [F38]. Eine Größenordnung dieser „Groupies“ von 300–1.000 wäre „wünschenswert“ [ebenda].

Durch dieses frühe Abprüfen der Hypothesen, die dem Geschäftsmodell zu Grunde liegen, kann das *Geschäftsmodell* und insbesondere das Produkt sehr *fokussiert* werden, weil herausgefunden werden kann, was funktioniert und was nicht. Dies ist besonders vor dem Hintergrund der extrem limitierten Ressourcen, personeller und finanzieller Art, eines E-Ventures wichtig, erleichtert aber auch die Kommunikation des Produktes und des dahinter liegenden Geschäftsmodells.

F49: Bloß nicht komplex werden. Und wenn du glaubst, dass es einfach ist, dann rede nochmal mit zwanzig Leuten darüber. Und dann wirst du wieder rausfinden, dass es einfacher wird. Und erst wenn du vielleicht einen Monat lang festgestellt hast, dass du es nicht mehr einfacher hinbekommst, dann [...] könnte das [das] Produkt sein.

Zu einem fokussierten Geschäftsmodell gehört eine kleine, „*stark definierte Zielgruppe*“ [A21], deren *Probleme und Bedürfnisse* man *sehr genau kennen* sollte.

C9: [...] zu einer ganz, ganz frühen Phase, also sogar schon in der Ideephase, die Zielgruppe mit an Bord [...] haben. Also immer wieder neu hinterfragen: Wir wollen das und das machen, was meint ihr? Wir wollen das so und so machen, was meint ihr?

Hat man die Bedürfnisse der eng gefassten Zielgruppe herausgefunden, ist weiter erfolgsentscheidend, die Annahmen zu validieren, die dem *Einkommensmodell* zugrunde liegen. Es ist zu prüfen, ob der Kunde auch bereit ist, Geld für die Befriedigung seines Bedürfnisses auszugeben, denn, „die beste Idee bringt halt nichts, wenn sie sich in den Zahlen nicht irgendwie rechnet“ [E34]. Dies kann möglicherweise bereits früh mit einem funktionierenden „Zahlungssystem“ abgeprüft werden [H30].

B30: Das Geschäftsmodell in den Vordergrund zu stellen. [...] Dass man sich nicht überlegt, jetzt mache ich etwas Cooles, sondern, dass man sich überlegt, jetzt mache ich etwas Cooles, womit man auch so und so Geld verdienen kann. Also alles, was nicht dazu gedacht ist, eine Gelddruckmaschine zu werden, hat viel weniger Aussicht auf Erfolg, als andersrum. Und deshalb sollte man sich immer über das Geschäftsmodell im Klaren sein.

Im Widerspruch dazu stand allerdings, dass einer der Befragten meinte, dass man auch nicht sofort „monetarisieren muss“, sondern erstmal für „Wachstum, Nutzer, Aufmerksamkeit“ sorgen sollte [A2].

Ein weiterer wichtiger Bereich beim Geschäftsmodell ist das Vertriebsmodell, also wie man die Nutzer und Kunden erreichen möchte. Auch hier sollten möglichst früh die Annahmen validiert werden.

C11: [...] Ich muss aus meiner Sicht einen sehr großen Fokus auch auf, [...] wie verkauft man das Produkt am Anfang, wenn man Null Nutzer hat [legen]. Wie kommt man an die ersten Tausend, an die zweiten Tausend [Nutzer]?

E24: Und was dann ein Stück weit über das Produkt hinausgeht, ist aber auch wichtig, glaube ich, dass man sich überlegt, nicht nur: wer ist die Zielgruppe, wer benutzt mein Produkt, sondern, wie komme ich an die heran? Also was sind meine Vertriebskanäle für dieses Produkt? Bevor ich das nicht weiß, [...] bringt es auch nichts, wenn ich das Produkt baue. [...] Ich glaube, es ist wichtig, wenn man mal diese ganze Prozessstrecke am Anfang einmal durchtestet.

Als weiterer Erfolgsfaktor wurde auch die Kenntnis der Mitbewerber genannt, die eigene potentielle Nutzer oder Kunden davon „abhalten“ könnten, das „eigene Produkt“ zu nutzen [B13]. Gründer sollten sich überlegen, ob der „Markt groß genug“ ist oder ob es nur „eine kleine Nische“ ist [H19] und dass man bereits funktionierende Konzepte am Markt „teilweise kopieren“ sollte und somit „das Rad nicht neu erfinden“ [D61].

Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Annahmen früh prüfen / früh Feedback einholen	6	11	21	18	24 34 37		9 44	15 25 31
Geschäftsmodell fokussieren/vereinfachen	6 13 15 26	34	41	38 48		29	24	
Zielgruppe stark eingrenzen	21		9	37 38		44	24	
Bedürfnisse der Zielgruppe erkennen			9 11	37			6	12 22 23
Nutzen für potentiellen Kunden herausarbeiten	21	14		37	22		6	
Funktionierendes Einkommensmodell		11 14 15 31			34	44	6 33	29
Marketing- und Vertriebs- kanäle finden	21		11 21	48	24	29		
Mitbewerber/Markt kennen	31	13		61				19 22

Tabelle 5.5.: Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell

5.2.3. Erfolgsfaktoren im Bereich Produktentwicklung

Wie auch bei dem Geschäftsmodell ist es wichtig, sich bei der Produktentwicklung zu fokussieren. Dies bedeutet im Bereich der Produktentwicklung sich auf *wenige Features* zu konzentrieren. Manche Gründer sprachen davon, sich sogar auf nur ein einziges Produktfeature zu begrenzen. Allgemein sollte das Produkt, das entwickelt wird, anfangs so wenige Produktfeatures wie möglich besitzen, dabei aber dennoch das Kernproblem der Zielgruppe lösen. Es wurde bereits aufgeführt, dass man mit einem sehr *kleinen Team starten* sollte. Ein Grund liegt auch darin, dass es schwierig ist, mit einem großen Team diesen starken Fokus bei den Produktfeatures zu realisieren [C41].

F17: Es war am Anfang viel zu komplex gedacht und es hat ein halbes Jahr gedauert, das nur runterzubrechen auf das, was es wirklich ausmacht. [...] man neigt sehr stark dazu, am Anfang die Dinge viel zu komplex anzugehen und das ist das, was man erst nach einem Jahr oder so lernt, dass die Dinge so einfach wie möglich sein müssen. Dass es auch wirklich ernst gemeint ist; so einfach wie möglich heißt eine Funktion.

Mehr gibt es nicht. Eine Einzige. Und sobald du zwei hast oder andert-halb, funktioniert das nicht mehr. Vor allem, weil du irgendwann nicht mehr klar kommunizieren kannst, was dein Produkt eigentlich noch ist.

C41: Ich glaube, rückblickend ist es gerade im Start-up sehr, sehr wichtig, diesen Fokus hinzubekommen und nur das zu machen, was unbedingt notwendig ist. Und so muss das Produkt auch aussehen. Das wesentliche Problem, das man lösen möchte, muss gelöst werden vom Produkt. Das geht mit ganz wenigen Features. Und alle Features, die nicht direkt zur Lösung des Produktes beitragen, sollen erstmal rausgelassen werden.

Ein Produkt mit einem oder extrem wenigen Produktfeatures zu entwickeln ist sehr viel leichter, da die Komplexität viel geringer ist, als bei einem Produkt mit vielen Features. Dadurch kann man schneller mit einem ersten Produkt „nach draußen“ gehen. Dies ist wichtig, weil man damit bereits *frühzeitig Feedback* bekommt und erkennt, ob eine Richtung, in die man geht, relevant ist oder nicht. Dabei ist zu beachten, dass mit dem Begriff „Produkt“ nicht ein fertiges, abgeschlossenes Produkt gemeint ist, sondern im wesentlichen *eine Funktionalität*.

F20–24: Es gibt immer so einen schönen Begriff. Stealth. Stealth-Phase. Im Nachhinein [...] kann ich jedem nur sagen, niemals machen. Von Anfang an kommunizieren, was man tut. [...] Von Anfang an Feedback sammeln. Man darf keine Angst haben, dass irgendjemand einem die Idee klaut. Selbst wenn es passiert, heißt das nicht, dass die Idee vom Anderen, also die Umsetzung besser ist. [...] Keine Stealth-Phase haben. Das war bei uns auf jeden Fall das, was dem ersten Produkt den Nacken gebrochen hat. Die Stealth-Phase.

C18: Schnell zum Produkt kommen. [...] Trotz allem nicht den Anspruch haben, das perfekte Produkt auf den Markt zu bringen. Im Zweifel lieber definieren, was ist das Kernproblem, was wir lösen, und ein erstes Produkt fertigstellen, was dieses Problem betrifft, und dann da weitermachen. Hat auch zu lange gedauert bei meiner ersten Gründung. [...] viele von diesen Dingen habe ich mir auch vorher bewusst gemacht, die auch als Ratschläge schon bekommen; trotzdem die Fehler gemacht.

Mit dem Feedback, das man bekommt, nachdem man mit einem ersten Produkt „nach draußen“ gegangen ist, sollte man in kontinuierlichen Entwicklungsiterationen das Produkt mit ersten Nutzern zusammen weiterentwickeln. Als weiterer Erfolgsfaktor wurde genannt, „auch Wochen von *Arbeit*“ *gewillt sein zu „vernichten“*, wenn man das Gefühl hat in eine „falsche Richtung“ gearbeitet zu haben [F49]. Modelle, die helfen können, dies umzusetzen, sind „*Rapid Prototyping, Lean Start-up* oder *Lean Management*“ [A7].

Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Frühe Kommunikation nach außen	2 11 26		9 18	21	6 8 25 31		6 31	15 32
Fokussierung bei den Features			41	25	9 31	18	6	38
Schnelle kontinuierliche Entwicklungsiterationen	7		18			37 49 50	9 26	53
Angemessene Skalierung der Infrastruktur		35						

Tabelle 5.6.: Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren im Bereich Produktentwicklung

G44: Dann diese Produktentwicklung als Experiment begreifen, wo man eben versucht, Annahmen zu testen, und schaut, was kommt raus, und trifft danach neue Annahmen. Und da ist nicht der am Besten, der die besten Annahmen am Anfang hat, sondern der, der am schnellsten zu den richtigen Annahmen kommt.

Von einem Befragten wurde auch genannt, dass man keine Überskalierung betreiben sollte, sondern „gemäß seines realen Wachstums seine Skalierung aufbaut“ [B35].

5.2.4. Erfolgsfaktoren im persönlichen Bereich

Die meisten Gründer nannten, dass es hilft, sich mit der *Literatur* zu dem Thema E-Venture-Gründungen zu beschäftigen. Die Literatur ist noch nicht sehr lange so umfangreich und nützlich, wie aktuell. Deshalb hatten die meisten Gründer sich zum Zeitpunkt ihrer Gründung wenig bis gar nicht mit der Gründungsliteratur auseinandergesetzt. Die Meinung darüber, ob es hilfreich war, diverse Blogs im Internet zu lesen, war uneindeutig. Einige Bücher wurden als hilfreich erwähnt⁵. Da sich die Zeiten rasant schnell verändern und Bücher deshalb auch schnell an Aktualität und Nützlichkeit verlieren, ist immer zu prüfen, welche Literatur man liest [B51].

Mit einigen persönlichen Fragen sollten sich Gründer beschäftigen, bevor sie anfangen, ein E-Venture zu gründen. Dazu gehört: „Passt das zu meinem Leben? Passt das zu meinem Team? Wie sieht es aus mit der Life-Work-Balance?“ [A7]. Einige

⁵In den Interviews wurden die folgenden Bücher als hilfreich erwähnt: *Running lean* von Maurya [2012], *Crossing the chasm* von Moore [2006], *Rework* von Fried und Hansson [2010], *The Lean-Startup* von Ries [2011], *Don't make me think!* von Krug [2006], *The four steps to the epiphany* von Blank [2007], *Kopf schlägt Kapital* von Faltin [2008] und *Business Model Generation* von Osterwalder und Pigneur [2010]. Generell Bücher zum Thema *Lean Startup* und *Customer Development*.

Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Relevante Literatur lesen	72 73	53 73	37	96	51		81	66 68
Auch erfolglose Gründungen betrachten		62 69						
Eigenen möglichen Misserfolg bedenken	15			61				70
Risikobereitschaft, Durchhaltewille	44				62		44	
Comittment	7	59		54	29			
Souveräner Umgang mit emotionaler Belastung							91	
Persönliche Identifikation mit dem Produkt						29		
Souveräner Umgang mit Feedback			16	60				
Sich den Konsequenzen einer Gründung im persönlichen Bereich bewusst sein		36		88				
Kongruenz von persönlichen Kompetenzen und persönlichen Aufgaben im E-Venture	8 13		11 22					

Tabelle 5.7.: Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren im persönlichen Bereich

Persönlichkeitsmerkmale wie „Durchhaltewille“ und „Leidensfähigkeit“ sind „angebracht“ und „durchaus sinnvoll“ für einen Gründer [G44].

Einige befragte Gründer meinten, man solle nicht auf andere Leute hören [D60], bzw. nur auf diejenigen, die sich in dem Gebiet auskennen oder potentielle Nutzer sind. Es ist aus den Interviews nicht ersichtlich, ob dies möglicherweise mit einer Aussage in Kapitel 5.2.3 im Widerspruch steht. Dort werden als Erfolgsfaktoren konstantes Feedback und „mit so vielen Leuten sprechen, wie es geht“ genannt.

Weiterhin muss man sich „den Risiken auch bewusst sein“, denn die „Wahrscheinlichkeit, dass es nicht funktioniert, ist deutlich, deutlich höher, als die Wahrscheinlichkeit, dass es doch klappt“ und damit muss man *persönlich zurecht kommen* [H70].

Weiter wurde auch genannt, dass man sich durchaus auch mit erfolglosen Unternehmensgründungen beschäftigen sollte und nicht nur die Erfolgreichen betrachtet. Persönlich sollte man den Misserfolg nicht ausblenden, sondern es darauf anlegen, Misserfolg zu erfahren, in dem Sinne, dass man Ereignisse herbeiführt, die eine *eindeutige Aussage* enthalten, sodass man jeden Tag aus seinen Fehlern lernen kann [vgl. B62].

Auf der persönlichen Ebene wurde zusätzlich erwähnt, dass ein Unternehmen gründen wie eine „Achterbahnfahrt“ ist: „Es geht hoch, aber meistens auch wieder runter“ [G91]. Dieses „Auf und Ab“ persönlich auszuhalten, sich darauf einzustellen und damit Umgehen zu lernen wurde auch als wichtiger Erfolgsfaktor genannt.

H55: Es gibt Tage, wo man euphorisch ist, an dem die Dinge gut laufen und man ist leidenschaftlich unterwegs. Ein Start-up ist wie ein Baby, kein normaler Job. Und es gibt Tage, wo Dinge nicht laufen, oder wo etwas schief geht und da wird man depressiv. Das ist super stark, diese Phasen von Euphorie und Depression. Am Anfang hat mich das sehr betroffen. Und mit der Zeit lernt man, damit umzugehen. Man wird ein bisschen ruhiger auf beiden Seiten [...], damit man auch konsequent arbeiten kann, ohne irgendwie emotional zu werden.

5.2.5. Sonstige Erfolgsfaktoren

Als wichtiger sonstiger Erfolgsfaktor wurde das *Umfeld* genannt. Dies betrifft zum einen das persönliche Umfeld. Dazu gehört der enge Kreis der Familie, der Lebenspartner und die Freunde. Besonders sollte darauf geachtet werden, dass diese genannten Personen *Verständnis für die Unternehmensgründung* haben, denn im Falle von viel Arbeit, sind das diejenigen Personen, „die am meisten [...] verzichten müssen auf Zeit und Aufmerksamkeit“ [G21].

G20: Und was wahrscheinlich noch wichtig ist, [...] das ist die Partnerin [...] und dann die WG-Mitbewohner oder eben das, was das soziale Umfeld halt ausmacht. Also wenn die nicht verstehen, was du gerade tust, dann wird es relativ schwer, dass irgendwer in der Regel versteht, was du tust. Und sich da durchaus die Zeit zu nehmen, mal der Mutter zu erklären, wie denn gerade die Firmenkonstellation so ist. [...] da hat man eine recht gute Erdung. [...] Das ist zum einen für einen Selbstschutz, zum anderen aber auch, wenn das Umfeld, wenn die wissen was du tust, dann ist eher ein Verständnis dafür da, warum du jetzt mal nicht auf der einen Familienfeier dabei bist oder warum du gerade sehr viel Zeit da rein steckst [...].

Auch das Umfeld im weiteren Sinne ist ein Erfolgsfaktor. Insbesondere eine *Gründergemeinschaft*, wo es regelmäßig zu Austausch mit anderen Gründern und erfahrenen Investoren und Business Angels kommt, und die als „Katalysator“ [G43] dient. Sich

dann in dieser Gründergemeinschaft ein *Netzwerk bauen*, von dem man Hilfe bekommt.

F32: Ganz wichtig natürlich: ganz, ganz viel mit einer Gründercommunity zu tun zu haben. [...] dieses Feedback von Leuten zu bekommen, die selber im Business sind und die dich tatsächlich relativ schnell auf irgendetwas hinweisen können, was falsch läuft, das wesentlich intensiver auszunutzen, ist ein ganz, ganz wesentlicher Punkt. Ganz wichtiger Punkt.

E15: Das Zweite ist, dass du das richtige Netzwerk hast, um Unterstützung für deine Idee zu bekommen. Also viele Ideen werden erst dann zu guten Ideen oder werden erst dann erfolgreich, wenn du den richtigen Partner hast. Wenn du einen Mentor hast, der dir die richtigen Kontakte vermittelt oder wenn ein Partner, der dir entsprechend den Kunden bringt, der dir dein Produkt testet. Oder ein Netzwerk, wo du Reichweite erzeugen kannst, um es bekannt zu machen.

Zwei Befragte nannten in Deutschland Berlin wegen seines „dynamischen Umfelds“ [F34] als den besten Ort für Gründungen im Internetbereich.

F34: Das einzig gute Umfeld zu gründen in Deutschland ist Berlin. [...] Es gibt zwar in manchen Städten auch solche Veranstaltungen, die Qualität und das Lebensgefühl sind allerdings nicht da. Viele der Städte sind einfach nicht dafür geeignet, Start-ups das zu bieten, was sie brauchen. Es muss ein sehr, sehr dynamisches Umfeld sein. Das erreicht man nicht nur durch die Leute, sondern das ist auch abhängig von den Veranstaltungen, die für Gründer angeboten werden. Alle Events, die explizit Gründer mit anderen Gründern zusammen bringen, damit sie von einander lernen können.

Weiter nannten zwei Befragte, dass es wichtig sei, *bei allen rechtlichen Fragen Experten hinzuzuziehen* und darauf zu achten, „dass es, so lange es geht, günstig bleibt“ [G17]. Die erforderliche Beratung kann z.B. durch einen Rechtsanwalt aus einem Gründernetzwerk erfolgen.

Diejenigen Gründer, die schlechte Erfahrungen dahingehend gemacht haben, dass Teammitglieder nicht das versprochene Engagement und die versprochene Leistung in das E-Venture einbrachten, nannten auch die rechtliche Gründung als Erfolgsfak-

Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Austausch mit Mentoren	45 65			62 93	68	73	79	60
Austausch mit anderen Gründern	70					32 34 73	43 47	61
Verständnis im familiären Umfeld			35			20		
Gut ausgebautes Netzwerk		15			15 52			
Rückgriff auf Experten bei rechtlichen Themen				43			17	
Rechtzeitig Markenname und Domain sichern					19			27

Tabelle 5.8.: Übersicht über sonstige, identifizierte Erfolgsfaktoren

tor. Als Gründe dafür wurde genannt, dass einerseits jeder bereits Geld, das möglicherweise danach weg ist, einbringen muss und dies ein guter Filter in Bezug auf die Ernsthaftigkeit der Teammitglieder ist⁶; andererseits das versprochene Engagement aber auch vertraglich festgehalten wird, wodurch eine weitere Verbindlichkeit hinzukommt. Bei der rechtlichen Gründung sollten „*Standardgründungsdokumente*“ [H27] verwendet werden, da, sobald neue Investoren hinzukommen, diese sowieso wieder geändert werden.

Weiterhin sollte geprüft werden, ob die Idee und der Name irgendwelche Patente oder Markenrechte verletzen. Die Domain sollte frühzeitig gesichert werden.

Als Erfolgsfaktor wurde auch genannt, sich Hilfe von erfahrenen Entrepreneuren, denen man vertrauen kann und die als Vorbild dienen können, zu holen. Dabei aber auch kritisch prüfen, was der Entrepreneur für einen Lebenslauf hat und was seine Motivationen sind, um nicht einem „Schwaller“ [A45] aufzusitzen. Da „gute Mentoren“ auch nicht ihre Zeit „mit irgendwelchen Hirngespinsten“ vergeuden möchten, ist es allerdings schwierig, an sie heranzukommen [F73]. Auf die Frage, was ihm bei seiner ersten Gründung geholfen hätte, antwortete ein befragter Gründer:

A65: Gespräche mit Leuten, die wirklich erfolgreiche Unternehmer sind. Kontakt zu erfolgreichen Unternehmern. Leute, die nicht darüber sprechen, dass es wichtig ist, dass wir mehr Innovation in Deutschland haben, sondern Leute, die es gemacht haben.

⁶Siehe Kapitel 5.2.1 auf Seite 56.

5.3. Unterschätzte Erfolgsfaktoren

5.3.1. Erfolgsfaktoren im Bereich Team

Das Team ist als wichtiger, von manchen Befragten als der wichtigste Erfolgsfaktor genannt worden. Obwohl sich die befragten Gründer also über die Wichtigkeit dieses Erfolgsfaktors bewusst waren, wurde die Wichtigkeit dieses Erfolgsfaktors dennoch häufig unterschätzt. Allgemein wurden in diesem Bereich am häufigsten Erfolgsfaktoren unterschätzt. Dazu gehört eine geeignete *Zusammensetzung des Gründungsteams*.

F53: Und es reicht vor allem nicht, eine gute Idee zu haben, sondern du musst die Leute davon überzeugen, dass dein Team auch mit einer anderen Idee perfekt funktionieren würde. Weil die meisten Investoren darüber vollkommen im Klaren sind, dass es nicht um die einzelne Idee geht. Mit einer einzelnen Idee kann man zwar starten, aber für die meisten Unternehmen ist es sowieso so, dass je weiter sie sich entwickeln, desto mehr werden sie entweder andere Produkte noch haben; desto mehr werden sie überhaupt zu einem andern Produkt switchen. Und dann ist es ganz wichtig, dass das Team noch stimmt. D.h. man unterschätzt die Wichtigkeit des Teams und überschätzt die Wichtigkeit der Idee.

Weiterhin wurde unterschätzt, wie wichtig ein *Problembewusstsein* ist, damit „kleine Brände“ [C12] im Team frühzeitig erkannt und problematisiert werden. Über die Kenntnis von anderen E-Ventures, in denen es zu Problemen kam, könnten Problemmuster, nach Aussage einiger Befragter im eigenen E-Venture besser erkannt werden.

Es wurde unterschätzt, klar und offen über die Bedingungen zu kommunizieren, die Voraussetzung dafür sind, Vollzeit am E-Venture arbeiten zu können. Insbesondere wurde unterschätzt wie wichtig es ist, darüber zu sprechen, wie sich jedes Teammitglied finanziert und wie viel es zum Leben braucht [G19].

Im Bereich des Teams wurde weiterhin unterschätzt, dass das Kernteam zumindest größtenteils *am selben Ort* in einem gemeinsamen Arbeitsumfeld arbeiten sollte. Dies ermöglicht, direkt von Mensch zu Mensch zu kommunizieren.

Weiterhin wurde unterschätzt, wie lange es dauert, bis das Team von dem E-Venture leben kann und dass es „ein langer Weg sein kann“ [G52], was man also für einen *langen Atem* benötigt. Es wurde auch unterschätzt, wie schwierig es ist, zu *planen* und sich *Ziele zu setzen* und die *Vision* im Team zu formulieren.

Unterschätzter Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Geeignete Teamzusammensetzung				65	40	53		
Produktive Arbeitsatmosphäre	18 37 55		19					
Gemeinsamer Arbeitsort				70			71	
Ziele setzen und Konsequenzen definieren			19		48			
Gemeinsame Vision			19					
Führungskompetenzen	57							
Problembewusstsein						56		

Tabelle 5.9.: Übersicht über die unterschätzten Erfolgsfaktoren im Bereich Team

5.3.2. Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell

Allgemein wurde die *Wichtigkeit des Geschäftsmodells* unterschätzt.

G67: Also eine Annahme war, dass sich ein Geschäftsmodell sich so nebenbei entwickelt, vielleicht irgendwie. Also das ist so nicht richtig. Das habe ich unterschätzt.

Häufig wurde die Schwierigkeit, das Produkt letztendlich an den Kunden zu verkaufen, unterschätzt. Dafür müssen zum einen *funktionierende Vertriebskanäle* und zum anderen ein *tragfähiges Einkommensmodell* gefunden werden.

E48: Und sich von vornherein Gedanken darüber zu machen, wie man das Produkt verkaufen will. Also wirklich zu wissen, wer bezahlt für dein Produkt. Das hatte ich auch unterschätzt. Am Anfang haben wir auch viel zu sehr im Produkt gedacht. [...] Aber wir haben uns nie überlegt, wer bezahlt eigentlich wie viel Geld für diese Dienstleistung. Das haben wir dann erst später gemacht und festgestellt, oh, wir müssen in eine ganz andere Richtung gehen, damit das überhaupt rentabel ist. Und das kann dein ganzes Geschäftsmodell über den Haufen schmeißen oder deine Produktidee zerstören.

Um ein funktionierendes Einkommensmodell und Vertriebsmodell zu finden ist wichtige Voraussetzung eine *stark eingegrenzte Zielgruppe* definiert zu haben, was ebenfalls häufig unterschätzt wurde.

G52: Und was ich unterschätzt habe, ist dieses, wir machen ein Produkt, was die Welt braucht. [...] also die Welt kommt nicht von sich aus alleine, sondern man muss erstmal eine Nische der Welt kennen lernen und dann

Unterschätzer Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Funktionierendes Vertriebsmodell			19		47 48			40
Tragfähiges Einkommensmodell					48			50
Funktionierendes Geschäftsmodell							67	
Mitbewerber kennen		40						
Zielgruppe stark eingrenzen							52	
Bedürfnisse der Zielgruppe eruieren							49	

Tabelle 5.10.: Übersicht über die unterschätzten Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell

dort schauen, dass man da eine gewisse Durchdringung erreicht. [...] Dass man nicht mit der Welt anfängt, sondern erstmal mit einem kleinen Teil davon.

5.3.3. Erfolgsfaktoren im persönlichen Bereich

Es wurde mehrmals genannt, dass es wichtig ist, sich persönlich bewusst zu sein, auf was man im Vergleich zu den nächst besten Alternativen verzichten muss, wenn man sich für eine Unternehmensgründung entscheidet. Insbesondere die monetäre „Diskrepanz“ zwischen einer Arbeit als „Festangestellter in einem größeren Konzern“ und als Gründer, die sehr groß ist, wurde unterschätzt [G52]. Aus diesen Gründen sollte man sich sehr intensiv fragen, ob man gründen möchte. Hat man sich dann allerdings entschlossen zu gründen, wurde weiterhin unterschätzt, wie wichtig es ist, sich persönlich voll auf das E-Venture zu konzentrieren und sich voll zu *comitten*.

Als Gründer kann man nur schwer abschalten, weshalb es kein „einfacher Job“ [H70] ist und ein Grund ist, warum die „emotionale Belastung“ [C29] sehr hoch ist. Die Schwierigkeit, diese *Belastung aushalten* zu können, wurde auch unterschätzt.

C29: Diese emotionale Belastung. Das habe ich unterschätzt. Wie einen das mitnimmt. Dass es einem den Schlaf raubt. Die Sorgen, die man hat. Die Unsicherheit. Ja, habe ich unterschätzt.

Aufgrund der großen emotionalen Belastung ist *privater Ausgleich* sehr wichtig. Diesen für sich zu organisieren wurde ebenfalls unterschätzt.

Manche Gründer nannten gewisse *Charaktereigenschaften*, wie z.B. narzisstische Züge, Härte und Kompromisslosigkeit, die man „eigentlich als unangenehm“ empfindet, als Erfolgsfaktoren. Weiterhin wurde auch unterschätzt, was man persönlich für ein

Unterschätzer Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Souveräner Umgang mit emotionaler Belastung	47		29	92				70
Persönlichen Ausgleich organisieren				86				
Comittment							62	
Auch unangenehme Entscheidungen treffen können	53							

Tabelle 5.11.: Übersicht über die unterschätzten Erfolgsfaktoren im persönlichen Bereich

„*dickes Fell*“ mitbringen muss, wenn man etwas „Innovatives“ macht, was „bestehende Geschäftsmodelle gefährdet“ und wenn man wie bei „Schumpeter der kreative Zerstörer ist“, der „Unternehmer, der die Bude durchrüttelt“ [A47].

5.3.4. Sonstige Erfolgsfaktoren

Bei der Produktentwicklung wurde unterschätzt, wie lange es dauert, ein erstes kleines Produkt⁷ zu entwickeln, um dieses *früh auf den Markt zu bringen* und damit frühzeitig Feedback einzuholen.

F50: Selbst wenn es einfach ist, dauert es unfassbar lang, wenn man etwas für den Massenmarkt haben möchte, weil du einfach viel beachten musst. Es muss perfekt funktionieren. Das nimmt sehr, sehr viel Zeit in Anspruch. Das hat man absolut unterschätzt. Den Zeitaufwand.

Die Wichtigkeit eines gut ausgebauten *Netzwerkes*, einer *Gründergemeinschaft* und Verständnis und Rückhalt im persönlichen Umfeld wurden ebenfalls unterschätzt.

E49: Was ich unterschätzt habe, war noch das Umfeld, und zwar das freundschaftliche und das familiäre Umfeld. Im Grunde dahingehend, dass du mit allen Leuten, die in deiner Gründungsphase um dich herum sind, den totalen Rückhalt brauchst. Wenn ein Gründer dabei ist, der eine Freundin hat, die es scheiße findet, ist es ein Problem. Ein echtes Problem, weil der nämlich immer zwiegespalten ist.

Es wurde auch unterschätzt, sich bewusst zu sein, dass Berater und Investoren oft „eigene Interessen verfolgen“ [A49].

⁷Vgl. hierzu *Minimum Viable Product*: „A product with the fewest number of features needed to achieve a specific objective, and users are willing to pay in some form of a scarce resource“ [Cooper und Vlaskovits, 2010, S. 39].

Unterschätzer Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Schnell ein erstes Produkt auf den Markt bringen			18			50	67	
Gut ausgebautes Netzwerk					52		66	
Verständnis und Rückhalt im persönlichen Umfeld					49			

Tabelle 5.12.: Übersicht über sonstige, unterschätzte Erfolgsfaktoren

5.4. Überschätzte Erfolgsfaktoren

Im Vergleich zu den unterschätzten Erfolgsfaktoren wurden weniger Erfolgsfaktoren überschätzt. Es wurde genannt, dass die Bedeutung eines großen Teams überschätzt wurde. Bei einem großen Team ist die Gefahr, den Fokus auf das Wesentliche, also das, was das „wesentliche Problem“ [C41] des Kunden löst, zu verlieren. Aber auch, dass die Größe des Teams nicht ausschlaggebend ist, sondern, dass man die „Netto-Arbeitszeit“ [G52] betrachten muss, also wie viel Zeit die Personen wirklich in das E-Venture einbringen.

C41: Die Gefahr, wenn man ein zu großes Team hat, ist, dass man diesen Fokus verliert und sich auf Features konzentriert, die nicht direkt dazu führen, dass die Kundenbedürfnisse besser erfüllt werden, bzw. dass das Problem, das man lösen will, gelöst wird. Und das kostet sehr viel Zeit und auch sehr viel Ressourcen, wenn man ein größeres Team hat.

Die erste Produktidee wurde als Erfolgsfaktor überschätzt. Grund ist, dass diese sich sehr wahrscheinlich im Laufe der Produktentwicklungsiterationen sowieso ändert. Deshalb ist diese erste Produktidee nicht so wichtig, sondern, dass das „Team auch mit einer anderen Idee perfekt funktionieren würde“ [F53].

Die Wichtigkeit der von konkreten Nutzern losgelöste Marktanalysen wurden ebenfalls überschätzt.

G24: Und dann sich nicht zu viel Zeit damit [zu] beschäftigen, wie viel Milliarden Dollar der Markt groß ist. [...] da jetzt irgendwie große Hochrechnungen zu machen, wie viel Menschen es auf dem Globus gibt, die vielleicht genau in die Richtung gerade etwas tun [wollen] [...]. Lieber dann die eigene Nische kennenlernen und da dann wirklich wissen, was sind meine ersten zehn Kunden, die ich angehe. Welches Umfeld haben die? Welches Budget haben die? Welche Software oder welches Produkt, welchen Service nutzen sie gerade, um das Problem zu lösen? Also in die Richtung.

Ein weiterer überschätzter Erfolgsfaktor war die Präsenz des E-Ventures in der Gründerpresse. Jegliche PR, die nicht dazu führt, konkret Nutzer oder Kunden zu akquirieren, ist anfangs zweitrangig und sollte vermieden werden [D76].

Auch die Ausarbeitung eines aufwendigen Produktdesigns wurde am Anfang überschätzt. Infolgedessen wurden rückblickend gesehen bei einigen Befragten zu viele Ressourcen für das Produktdesign verwendet und zu wenige für die Entwicklung des Produktes, insbesondere die Entwicklung von notwendigen Produktfeatures. Allerdings widersprach dem auch ein Gründer, der meinte, bei der nächsten Gründung mehr darauf zu achten, wie das Produkt von außen wahrgenommen wird, wie die „*Sexiness*“ [C26] des Produktes ist. Diese Aussage beinhaltet möglicherweise auch das Produktdesign.

In eine ähnliche Richtung geht auch der folgende, überschätzte Erfolgsfaktor. Es wurde überschätzt, über ein fertiges Produkt zu verfügen, sobald man das Produkt einem größeren Nutzerkreis vorstellt.

D78: Die Wichtigkeit des fertigen Produktes habe ich überschätzt und sozusagen die Vorstellungskraft der Leute unterschätzt.

H48: [...] man denkt immer, man sollte ein komplettes Produkt haben, bevor man überhaupt den Markteintritt macht. Und man denkt immer, dass man dieses Produkt *launcht* als großen Bang; auf einmal. Das ist nicht so. Es ist viel häufiger so, dass man ein Produkt an den Markt schickt, das noch gar nicht fertig ist. Und dann fängt man an, vom Markt Feedback zu holen, um eben das Produkt zu vervollständigen.

Auch eine frühzeitige Investorenaquise wurde von einigen als Erfolgsfaktor überschätzt.

B43: Es wird zu stark, in Deutschland zumindest, wahrscheinlich in jedem anderen Land auch, auf Investoren geachtet. Deshalb gibt es auch viele Investoren, die einen gewissermaßen im hohen Ross empfangen. [...] Man braucht die richtigen Investoren; aber nicht irgendwelche. [...] Anstatt das Produkt zu entwickeln, anstatt einfach vorwärts mit der Vision zu machen, irgendwie gesagt wird, so, in den nächsten Monaten akquirieren wir jetzt erstmal hunderttausend Euro [...].

Auch wurde eine rechtliche Gründung in ihrer Wichtigkeit überschätzt. Die rechtliche Gründung ist sehr zeitaufwendig und bindet dadurch Ressourcen, die in wichtigeren Bereichen im E-Venture fehlen. Dazu gehört an erster Stelle die Entwicklung des Geschäftsmodells und das Überprüfen der diesem zugrundeliegenden Annahmen. Die relevanten Voreile innerhalb der Early-Stage-Phase, die durch eine rechtliche Gründung entstehen, wie finanzielles Risiko für jeden Gründer und dadurch eine höhere

Überschätzter Erfolgsfaktor	A	B	C	D	E	F	G	H
Aufwendiges Produktdesign				76	42			8
Frühe rechtliche Gründung	58	15				35		
Großes Team			41				52	
Vorhandensein einer ersten Produktidee						55 63	69	
Von konkreten Nutzern losgelöste Marktanalysen	50						24	
Wahrgenommen werden in der Gründerszene		50		76				
Zum Zeitpunkt des ersten Markteintritts über ein fertiges Produkt verfügen				78				48
Frühzeitige Investorenaquise		43 50						
Verfassen eines Businessplans						47		

Tabelle 5.13.: Übersicht über die überschätzten Erfolgsfaktoren

Verbindlichkeit der Gründungspersonen, kann auch ohne eine rechtliche Gründung organisiert werden, indem jeder Gründer Eigenkapital einbringt. Rechtlich abgesichert zu sein ist am Anfang gegenüber der Ausarbeitung eines Geschäftsmodells und der Überprüfung der dem Geschäftsmodell zugrundeliegenden Annahmen zweitrangig.

B15: Wir haben die rechtliche Gründung [...] über ein Jahr nach dem Beginn der Programmierung gestartet. Das war uns viel wichtiger zu wissen, ob wir damit Geld verdienen können, als das jetzt irgendwie rechtlich abzudecken. [...] diese ganzen rechtlichen Fragen, die sich Jungunternehmer sehr früh stellen, meiner Meinung nach zu früh, sind zweitrangig.

5.5. Sonstige Ergebnisse

Die Problematik, dass überwiegend erfolgreiche Unternehmen wahrgenommen werden, und die Folgen davon wurden teilweise von den Befragten erwähnt.

F50: Man überschätzt den Erfolg. [...] man bekommt nur mit, wenn Unternehmen gut laufen und [du] bekommst nicht mit, wenn sie schlecht laufen. Die ganze Presse geht natürlich um die Start-ups, die [...] riesige Summen beispielsweise in den Staaten holen. Es ist sehr aufwendig. Es dauert sehr lange. [...] Deswegen ist das Wichtigste, dass man während dieser Zeit auch Spaß hat, weil das sind ein bis zwei Jahre in deinem Leben mindestens, die du in irgendetwas steckst. Und wenn du nicht

hundertprozentig überzeugt und dir das nicht absolut Spaß macht und nicht das Beste ist, was du gerade machen kannst, dann vergeudest du Lebenszeit.

Von einigen Gründern wurde die persönliche Leistungsfähigkeit überschätzt. Einerseits vom Arbeitspensum her, aber auch von den Kompetenzen. Allerdings wurde positiv angemerkt, dass man ohne diese Selbstüberschätzung möglicherweise gar nicht erst anfangen würde, ein E-Venture zu gründen [F51].

Ein Gründer beschrieb, wie die Zeit nach dem Aus seines ersten E-Ventures war und wie er sich dabei fühlte. Er beschrieb es als „schlimme Zeit“ und dass er fühlte, „ein Jahr verloren“ zu haben. Dennoch entschied er sich dafür, weiter zu machen, weil es ihn „glücklich“ mache und „wenn man damit anfängt wird es schwer, wieder aufzuhören“ [H72].

Die meisten befragten Gründer, die ihr erstes Unternehmen wieder beendeten, hatten bereits wieder erneut ein E-Venture gegründet oder wollten zumindest in der Zukunft eins gründen. Obwohl der fehlende Erfolg bei fast allen Befragten auch mit sehr negativen Erlebnissen verbunden war, sprachen alle Gründer von einer sehr bereichernden Erfahrung, die ihre Persönlichkeit extrem weiterentwickelte.

C39: Und das Scheitern war bitter. Es hat sehr, sehr weh getan. Tut bis heute weh. Es ist etwas, wo ich bis heute fast jeden Tag daran denke. Aber wenn man sich klar macht, dass sich die Erde trotzdem weiter dreht und die Sonne weiter aufgeht und dass man selber für sich auch einen Weg findet, weiter zu machen, das stärkt einen sehr. Und das gibt einem auch ein Gefühl von Freiheit, wo ich merke, dass viele andere, dann auch in anderen Bereichen Barrieren haben, vielleicht auch Angst haben, die man selbst nicht hat.

Ein Unternehmen zu gründen empfehlen die Befragten jedem weiter, der sich persönlich in der Lage dazu sieht, dies zu tun. Ansonsten hatten mehrere Gründer erwähnt, dass es aus ihrer Sicht gewisse Grenzen bei der Aneignung von Fähigkeiten und Wissen durch die Literatur gibt. Grenzen sind z.B. im Bereich der „weichen Erfolgsfaktoren“. Insbesondere auch dort, wo es um Interaktion mit Menschen geht. Für deren Aneignung ist allerdings „simulierte Praxis“ [A64] oder die Mitarbeit in einem E-Venture [vgl. B62] hilfreich.

Was ein Befragter als hilfreich für Unternehmensgründungen aus dem universitären Umfeld heraus nannte, war, dass man diese besser mit dem Studium vereinbaren könnte. Dies könnte in der Form geschehen, dass man ein Praktikum im eigenen Unternehmen machen kann oder leichter ein Urlaubssemester auf Grund der Unternehmensgründung bewilligt bekommt.

Die befragten Gründer haben durch ihre Unternehmensgründung wichtige Dinge gelernt, die zum Erfolg eines E-Venture beitragen, die man sich nach Meinung der Befragten jedoch nicht über theoretische Herangehensweisen aneignen kann. Diese Dinge lernt man nur in der Praxis. Dazu gehört allgemein alles, was mit Menschen zu tun hat, insbesondere Kontakte knüpfen (*netzwerken*), Kundenaquise, die Produktidee anderen Menschen zu präsentieren (*pitchen*), andere Menschen von der Vision zu begeistern und mit der „Achterbahnfahrt“⁸ im Unternehmen lernen umzugehen.

A63: Wie rede ich mit Leuten? Wie verschaffe ich mir Zugang? Wie bringe ich das Team zusammen? Wie schaffe ich es, gemachte Pläne wieder aufzugeben? [...] Also Pläne werden gemacht, um sie auch wieder zu revidieren. Alles Dinge, die natürlich jemandem, der von der Uni kommt, überhaupt nicht gefallen. Also alles dieses, was so ein bisschen wuschelig daherkommt, was man nicht so präzise fassen kann, was aber trotzdem enorm wichtig ist, das kann man meines Erachtens nur in der Praxis lernen. Mir hat das teilweise Angst gemacht.

G76: [...] den letzten Schritt [machen]; wirklich dann dieses ausliefern; das kann man wirklich nur erleben, wenn man ausliefern muss. Also nur wer Pizzabote war, weiß, was es heißt, die Pizza auszuliefern.

Auch die Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung wurden vereinzelt angesprochen.

C17: Wenn man eine Gründung machen möchte, die ein Problem löst, dass so noch nicht gelöst ist, dann ist diese ganze Unternehmung trotz allem, also trotz dieser ganzen Vorbereitungen, immer mit einem großen Risiko verbunden. Und es ist durchaus möglich, dass man alles richtig gemacht hat und trotzdem keinen Erfolg hat. [...] Deswegen [...] halte ich das grundsätzlich für sehr schwierig, diesen ganzen Gründungsprozess zu formalisieren. Also ich glaube nicht, dass man da so feste Regeln aufstellen kann, wie z.B. in anderen Bereichen.

A62: Etwas, was mich an der Uni extrem gestört hat, war, dass man auf Grund verschiedenster Einflussgrößen, nicht zuletzt der Vermarktbarkeit von Forschung, sich in unzulässige Vereinfachungen geflüchtet hat, die dann bestimmte empirische, statistische oder einfach sehr formalistische Methoden den Weg geöffnet haben. Und dann hat man eine bessere Verkaufbarkeit. [...] Die Forschung] ist präzise und genau. Aber ich habe ja schon alle Schwierigkeiten vorher in der Annahme ausgeklammert.

Ein Befragter meinte, dass im generellen Diskurs über Gründungen und Innovation alles ein „bisschen weich gewaschen“ und „harmonisch“ dargestellt wird und ihm

⁸Vgl. Kapitel 5.2.4 auf Seite 66.

zu kurz komme, dass eine Unternehmensgründung keine „gemeinsame Urlaubsreise wird“ und es im Team durchaus Konflikte geben kann und man auch eine „Konfliktkultur“ entwickeln müsse [A18].

5.6. Zusammenfassung der Ergebnisse

Insgesamt waren die Ergebnisse der Interviews, abgesehen von einigen kleineren Widersprüchen, inhaltlich konsistent. Bei der überwiegenden Anzahl von Fragen waren somit die Antworten auf die gestellten Fragen weitestgehend übereinstimmend.

Die meisten Ursachen für Probleme während des Gründungsprozesses lagen bei den betrachteten E-Ventures im Bereich Team, Geschäftsmodell und Produktentwicklung. Diese Ursachen hingen häufig mit den später genannten Erfolgsfaktoren zusammen.

Überrascht hat die Fülle an detaillierten Erfolgsfaktoren, die im Bereich Team genannt wurden. Neben einigen Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell wurde das Umfeld, insbesondere auch das persönliche Umfeld, als Erfolgsfaktor genannt.

Insgesamt wurden mehr Erfolgsfaktoren unterschätzt als überschätzt. An erster Stelle der unterschätzten Erfolgsfaktoren steht dabei der Erfolgsfaktor Team.

Ein interessantes Ergebnis ist, dass die Literatur zu dem Thema „Unternehmensgründung“ von den Befragten als nützlich und hilfreich angesehen wurde. Dies war vor wenigen Jahren aus Sicht der Befragten noch nicht so.

Aus Sicht der Befragten werden die Erfolgsaussichten von E-Ventures deutlich zu hoch eingeschätzt, da man meistens nur die erfolgreichen Gründungen mitbekommt. Dies deutet auf die Verzerrung hin, die durch die Unterrepräsentation von erfolglosen Unternehmen entstehen kann.

Diese Arbeit und insbesondere die Ergebnisse der Interviews werden nun im folgenden Kapitel 6 einer ausführlichen und kritischen Diskussion unterzogen.

6. Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden die Durchführung der Interviews und ihrer Ergebnisse einer kritischen Würdigung unterzogen. Es werden insbesondere die identifizierten Erfolgsfaktoren und deren Verhältnis zu den in der Literatur genannten Erfolgsfaktoren diskutiert. Abschließend werden Bereiche aufgezeigt, in denen weiterer Forschungsbedarf besteht.

6.1. Diskussion der Forschungsmethode

Wie bereits in Kapitel 4 *Forschungsdesign* beschrieben, ist das Ergebnis einer qualitativen Befragung in Form der vorliegenden Arbeit zunächst eine Abbildung von Einzelmeinungen ohne den Anspruch auf Repräsentativität. Ziel dieser explorativen Arbeit war es, eine erste Untersuchung vorzunehmen und Bereiche mit weiterem Forschungsbedarf aufzuzeigen.

Diese Arbeit besitzt verschiedene Limitationen. Erstens war die Stichprobe für die Interviews nicht repräsentativ; zweitens stellen die in der Literatur gefundenen Erfolgsfaktoren nicht die Gesamtheit der in der Literatur vorhanden Erfolgsfaktoren dar. Für Letzteres ist eine Inhaltsanalyse¹ notwendig; für Ersteres eine quantitative Studie, die repräsentative Ergebnisse liefert. Gilt laut dieser Arbeit Hypothese 1 (überschätzter Erfolgsfaktor in der Literatur) für einen Erfolgsfaktor A, so besteht die Möglichkeit, dass bei der Betrachtung einer deutlich größeren, repräsentativen Gruppe von Interviewpartnern, dieser Erfolgsfaktor A *nicht* als überschätzter Erfolgsfaktor genannt wird. Wenn für einen Erfolgsfaktor B die Hypothese 2 (übersehener Erfolgsfaktor in der Literatur) laut dieser Arbeit gilt, kann trotzdem außerhalb

¹A content analysis (Inhaltsanalyse) is „a detailed and systematic examination of the contents of a particular body of material [...] for the purpose of identifying patterns, themes, or biases within that material“ [Leedy und Ormrod, 2010, S. 108].

der in dieser Arbeit betrachteten Literatur dieser Erfolgsfaktor B genannt worden sein. Somit wäre dieser Erfolgsfaktor B *nicht* übersehen worden.

In dieser Arbeit wurde eine Retrospektivbefragung durchgeführt, welche innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung kritisiert wird [Dömötör, 2011, S. 56; March und Sutton, 1997, S. 701 f.], da die rückblickenden Einschätzungen der Befragten potentiell positiv oder negativ verzerrt werden können². Aus Zeitgründen (sechs Monate Bearbeitungszeit für diese Arbeit) und fehlendem, externe verfügbaren Datenmaterial³, wurde dennoch mit Bewusstsein dieser möglichen Verzerrung, die Methode der Retrospektivbefragung gewählt.

Weiterhin wird auch kritisiert, dass „Erfolgsfaktoren und Erfolg meist zum gleichen Zeitpunkt erfasst werden, was eine Identifizierung von Ursache und Wirkung erschwert“ [Hauschildt und Salomo, 2011, S. 33 f.; vgl. auch March und Sutton, 1997, S. 700 f.]. Einige Kritiker stellen Erfolgsfaktorenstudien *grundsätzlich* in Frage, da „eine Vielzahl interdependenter interner und externer Variablen den Unternehmenserfolg“ bestimmen, „wobei die Erfolgswirksamkeit einzelner Variablen nicht isoliert werden könne (*Prinzip der multiplen Kausalität*)“ [vgl. Dömötör, 2011, S. 55] und somit auch nicht eindeutig bestimmt werden können. Es ist wohl so, dass die Erfolgsfaktorenforschung zwar Bedingungen für die Gründung eines erfolgreichen E-Ventures identifizieren kann, diese Bedingungen aber nicht hinreichend für die Gründung eines erfolgreichen E-Ventures sind. Die Erfolgsfaktorenforschung ist also sinnvoll, sollte sich aber immer bewusst sein, dass sie auf Grund der Komplexität ihres Forschungsgegenstandes (soziale Entitäten) kaum die Gesamtheit aller Erfolgsfaktoren in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit identifizieren können.

In dieser Arbeit konnten einerseits Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die konsistent innerhalb der Interviews und konsistent mit der betrachteten Literatur waren. Andererseits konnten Bereiche aufgezeigt werden, in denen weiterer Forschungsbedarf besteht. Somit konnte trotz dieser oben genannten Einschränkungen und Kritik ein Beitrag zur E-Entrepreneurshipforschung geleistet werden.

Der Zugang zu potentiellen Interviewpartnern erfolgte ausschließlich über das eigene private Netzwerk und über das Netzwerk des „Center für Innovation und Entrepreneurship“ am Karlsruher Institut für Technologie. Außerhalb dieses Netzwerkes

²Der Fachterminus dafür ist „*retrospective bias*“. [March und Sutton, 1997, S. 701, H.d.A.] schreiben dazu: „Informants exist in a world in which organizational performance is important. That world is filled with widely believed conventional stories about the causes of good and poor performance, and those stories are evoked by knowledge of performance results. As a result, retrospective reports of independent variables may be less influenced by *memory* than by a *reconstruction* that connects standard story lines with contemporaneous awareness of performance results“.

³Viele Studien, mit den ihnen zugrundeliegenden Daten, beinhalten meistens nur erfolgreiche, noch am Markt existierende Unternehmen [Schwartz, 2011, S. 492].

konnten keine potentiellen Interviewpartner gewonnen werden. Trotz dieses limitierten Zugangs konnte das ursprüngliche Ziel von mindestens acht Interviewpartnern erreicht werden.

Positiv hervorzuheben ist, dass diejenigen Gründer, die an den Interviews teilnahmen, sich sehr interessiert zeigten und die Interviews von einer kooperativen, freundlichen Atmosphäre geprägt waren. Insgesamt waren die Ergebnisse der Interviews inhaltlich konsistent und es gab nur wenige Widersprüche zwischen den Aussagen einzelner Interviewpartner. Daher sind die in dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse, unter Berücksichtigung der eben genannten Limitationen, eine gute Grundlage für weitere Forschung auf diesem Gebiet.

6.2. Diskussion der Ergebnisse der Interviews

Bei den Ergebnissen der Interviews konnten einige Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Diese Arbeit kommt, wie eine aktuelle, methodisch und inhaltlich ähnliche Arbeit [Gulst, 2011] zu einer vergleichbaren Feststellung: Die in den Interviews genannten Erfolgsfaktoren sind häufig eine Umkehrung der Ursachen für Probleme im Gründungsprozess [a.a.O., S. 18]. Die allermeisten Erfolgsfaktoren, die in den Interviews identifiziert wurden, sind bereits in der Literatur aufgeführt [vgl. a.a.O., S. 212]. Insbesondere die Erfolgsfaktoren rund um den Bereich des Geschäftsmodells und der Produktentwicklung sind von der Literatur bereits ausführlich abgedeckt⁴.

Zu einem der wichtigsten, wenn nicht sogar dem wichtigsten Bereich für den Gründungsprozess innerhalb der Early-Stage-Phase ist jedoch noch verhältnismäßig wenig in der Literatur zu finden: Dem Team. Der Bereich Team war häufig der Bereich, indem es zu gravierenden Problemen bei den betrachteten E-Ventures kam. Teilweise führten Probleme in diesem Bereich direkt zum Beenden der Gründungsaktivitäten. Dieser Problembereich ist in der Literatur durchaus als Problemfaktor bekannt [Egeln et al., 2010, S. X] und es gibt Studien, die die Gründe bei erfolglosen Unternehmensgründungen zu zwei Drittel auf Probleme im Team zurückführen [vgl. Wasserman, 2012, S. 3]. Allerdings ist die zu diesem Thema existierende Literatur verhältnismäßig wenig ausführlich. Es gibt zwar Literatur, die teilweise darauf eingeht [z.B. Bradberry, 2011; Wasserman, 2012]. Insgesamt wurde aber deutlich weniger umfassende und praxisnahe Literatur, wie sie analog für die Bereiche der Produktentwicklung und der Entwicklung des Geschäftskonzeptes existieren [z.B. Maurya, 2012], gefunden. Es wurde in den Interviews erwähnt, dass eine Art Handbuch helfen könnte, welches potentielle Probleme innerhalb des Teams benennt und konkrete Lösungsvorschläge aufführt. Aus Sicht der Befragten war ein möglicher

⁴Zu erwähnen sind hier die Werke von Blank und Dorf [2012], Bradberry [2011], Faltin [2008], Kawasaki [2004], Maurya [2012], Osterwalder und Pigneur [2010] und Ries [2011].

Grund für die deutlich geringere Betrachtung des Bereichs Team in der Literatur und dessen mangelnde Vermittlung, dass eben dieser Bereich nur schwer zu erfassen und zu formalisieren ist.

Für angehende Gründer wurde aktuelle Literatur über Unternehmensgründungen größtenteils empfohlen, obwohl die befragten Gründer sich selbst kaum mit der Literatur über Unternehmensgründungen auseinandergesetzt haben. Grund hierfür ist, dass zum Zeitpunkt ihrer E-Venture-Gründungen die Literatur noch nicht so nützlich und umfangreich war, wie dies heutzutage der Fall ist. Für die Vermittlung der über Lektüre schwer vermittelbaren Erfolgsfaktoren⁵ wurde von den Befragten Umgebungen mit Laborcharakter, in denen man simulierte Praxis erleben kann oder Praktika in E-Ventures, empfohlen.

Es fällt auf, dass insbesondere bei umfangreichen Werken zum Thema Erfolgsfaktoren von E-Ventures [z.B. Kollmann, 2009] der Fokus auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren verloren geht, da sehr viele Erfolgsfaktoren genannt werden. Die Literatur allgemein, insbesondere aber die US-amerikanische Literatur [Blank und Dorf, 2012; Bradberry, 2011], tendiert dazu, den Erfolgsfaktor Team zwar zu benennen, verpasst es aber häufig, konkrete Aussagen darüber zu machen, was genau ein „gutes“ Team ausmacht und konkrete praxistaugliche Handlungsempfehlungen zu geben. Kollmann [2009, S. 69, H.d.A.] führt dies auf die „Dominanz der *individualistischen*, angloamerikanischen Geisteshaltung“ zurück und auf den Fokus „herausragender Wirtschaftswissenschaftler“ auf den *einzelnen* Unternehmer⁶. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Erfolgsfaktoren im Bereich des Teams, wie beispielsweise ein *heterogenes Team* [u.a. Kollmann, 2009] oder eine *gemeinsame Vision* [z.B. Kawasaki, 2004], nie in der Literatur genannt werden.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren für eine E-Venture-Gründung innerhalb der Early-Stage-Phase wurden in den Interviews die folgenden Erfolgsfaktoren identifiziert:

Team Es benötigt großes *Vertrauen* zwischen den Teammitgliedern. Eine große *Vision*⁷ und *Grundwerte* müssen von allen Teammitgliedern geteilt werden. Ist dies erfüllt, dann ist größtmögliche *Heterogenität* u.a. bei den Kompetenzen ein weiterer Erfolgsfaktor. Weiterhin ist ein gemeinsamer Arbeitsort wichtig; eine *klare Rollenverteilung* und in jedem Bereich eine Person, die das *letzte Wort* hat. Dies muss auch *von allen akzeptiert werden*. Als Filter für die Ernsthaftigkeit und bereits als erste Finanzierung, leistet jeder Gründer einen *kleinen finanziellen Beitrag*. Die *Verteilung der Anteile* sollte bereits sehr früh geregelt werden.

⁵Dies bezieht sich insbesondere auf Erfolgsfaktoren im Team.

⁶Hierbei ist beispielsweise Schumpeter [1964] zu nennen.

⁷Diese Vision sollte über das Geldverdienen hinausgehen.

Geschäftsmodell Das *Problem der Zielgruppe*, das es zu lösen gilt, muss *klar definiert* sein. Weiterhin sollten Gründer die *Zielgruppe sehr stark eingrenzen*, gut kennen und *frühzeitig Kontakt* zu ihr aufnehmen, um *Feedback* einzuholen. Generell müssen alle *Annahmen*, die dem Geschäftsmodell zugrunde liegen, insbesondere das Einkommensmodell, *frühestmöglich validiert* und korrigiert werden. Es sollte mit so vielen Personen, die das Thema der eigenen Unternehmensgründung betrifft, gesprochen und das Unternehmenskonzept präsentiert werden. Das Geschäftsmodell und insbesondere das Produkt mit seinen Features und der Nutzen, den das Produkt liefert, sollten sehr einfach gehalten werden.

Umfeld Die Personen im engsten sozialen Umfeld (u.a. Familie, Lebenspartner, Freunde) müssen *Verständnis* für die Unternehmensgründung haben. Weiter ist ein dynamisches Umfeld, in dem viele Möglichkeiten zum Austausch mit anderen Gründern und erfahreneren Unternehmern existieren, sehr hilfreich.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit war es, Hypothesen zu in der Literatur überschätzten (Hypothese 1) und nicht aufgeführte Erfolgsfaktoren (Hypothese 2) zu generieren. Zu den Erfolgsfaktoren in der Early-Stage-Phase, die Hypothese 1 erfüllen, gehören die folgenden Erfolgsfaktoren:

Rechtliche Gründung Die rechtliche Gründung ist sehr zeitaufwendig und bindet dadurch Ressourcen, die in wichtigeren Bereichen im E-Venture fehlen. Dazu gehört an erster Stelle die Entwicklung des Geschäftsmodells und das Überprüfen der diesem zugrundeliegenden Annahmen. Die relevanten Voreile innerhalb der Early-Stage-Phase, die durch eine rechtliche Gründung entstehen, wie finanzielles Risiko für jeden Gründer und dadurch eine höhere Verbindlichkeit der Gründungspersonen, kann auch ohne eine rechtliche Gründung organisiert werden, indem jeder Gründer Eigenkapital einbringt. Rechtlich abgesichert zu sein ist am Anfang gegenüber der Ausarbeitung eines Geschäftsmodells und der Überprüfung der dem Geschäftsmodell zugrundeliegenden Annahmen zweitrangig.

Produktidee Die konkrete, erste *Produktidee* wurde von manchen Befragten überschätzt. Es ist viel wichtiger, dass das Team auch fähig ist, eine andere Produktidee umzusetzen. Grund ist, dass sich im Laufe der Iterationen des Geschäftsmodells die Produktidee sehr wahrscheinlich ohnehin ändert.

Das Produktdesign, auf das einige der befragten Gründer großen Wert legten, wurde zwar teilweise überschätzt, ist jedoch in der Literatur nicht als Erfolgsfaktor identifiziert und erfüllt somit *nicht* Hypothese 1. Gleiches gilt bei der Annahme, man müsse mit einem fertigen Produkt auf Personen zugehen. Dies wurde zwar von einigen Gründern überschätzt, ist aber ebenfalls nicht in der Literatur als Erfolgsfaktor

identifiziert worden und erfüllt somit *nicht* Hypothese 1. Ebenfalls trifft dies auf das Schreiben eines Businessplans zu. Dies wurde überschätzt, aber in der Literatur findet sich der Hinweis, man sollte darauf verzichten [Blank und Dorf, 2012, S. 35] und stattdessen ein dynamisches Business Modell⁸ verwenden. Auch wurde die Präsenz in der Gründerpresse⁹ als Erfolgsfaktor überschätzt. Die Marketinganstrengungen, mit dem Ziel in der Gründerpresse wahrgenommen zu werden, binden Ressourcen. Gründer sollten sich nur auf das Marketing konzentrieren, welches konkret zur Gewinnung von Kunden und Nutzern führt. Da in der Literatur jedoch kein Hinweis auf diesen Erfolgsfaktor zu finden ist, erfüllt dieser ebenfalls nicht die Hypothese 1. Deutlich mehr Erfolgsfaktoren wurden von den Befragten unterschätzt. Allerdings sind die meisten dieser unterschätzten Erfolgsfaktoren in der Literatur aufgeführt. Somit erfüllen die meisten unterschätzten Erfolgsfaktoren nicht die Hypothese 2, eines in der Literatur übersehenen Erfolgsfaktors. Zu den Erfolgsfaktoren, die dennoch Hypothese 2 erfüllen, gehören die folgenden:

Gemeinsamer Arbeitsort Das Kernteam sollte zumindest die überwiegende Zeit an einem *gemeinsamen Ort*, in einer gemeinsamen Umgebung, zusammenarbeiten. Ist dies nicht der Fall, erschwert das die Kommunikation innerhalb des Teams erheblich.

Persönliches Umfeld Im persönlichen Umfeld muss *Verständnis* für die Unternehmensgründung da sein.

Entscheidungsfindungsprozesse Im Team sollte in jedem Bereich einer das letzte Wort haben. Dies muss auch von den anderen Teammitgliedern *akzeptiert* werden.

Finanzieller Beitrag Jedes Gründungsmitglied sollte einen *kleinen finanziellen Beitrag* in das E-Venture einbringen. Dies stellt einerseits bereits eine erste kleine Finanzierung dar und zweitens ist es ein Filter, die Ernsthaftigkeit der Mitgründer zu überprüfen.

Ein weiteres Ergebnis dieser Arbeit war, dass einige Faktoren von angehenden Gründern unterschätzt wurden. Neben dem persönlichen Einkommen wurde die zeitliche und emotionale Belastung unterschätzt. Dazu das folgende Zitat:

8:41: Aber ich würde sagen, dass jeder der Unternehmer werden möchte, verstehen sollte, dass das kein einfacher Job ist. Weil es eben kein Job ist. Es ist eine Lebensentscheidung. Man möchte sein Leben ja in einer gewissen Weise führen und Unternehmertum gehört dazu. Und man kann nicht abschalten. Also man ist Gründer vierundzwanzig Stunden am Tag. Und das ist für viele Leute nicht so einfach. Und das wird unterschätzt.

⁸Siehe hierzu z.B. Osterwalder und Pigneur [2010].

⁹Z.B. www.gruenderszene.de.

6.3. Bereiche mit weiterem Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit hat eine Reihe von Hypothesen hervorgebracht und verschiedene Bereiche aufgezeigt, in denen weiterer Forschungsbedarf besteht. Dies wäre zum einen eine differenziertere, nähere Betrachtung des Erfolgsfaktors „Team“. Möglicherweise könnte eine interdisziplinäre Forschung, insbesondere unter Einbeziehung von Disziplinen wie der Psychologie und der Soziologie, interessante Erkenntnisse hervorbringen. Es sollte genauer untersucht werden, was ein „gutes“ Team ausmacht und konkrete, praxistaugliche Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden, die Gründern helfen, ein „gutes“ Team zusammenzustellen und darin erfolgreich zu arbeiten. Wichtig wäre dabei, ähnlich wie es bereits Bradberry [2011] getan hat, vermehrt auf die kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen¹⁰, die den Gründungsprozess beeinflussen, einzugehen, um so besser den negativen Auswirkungen dieser kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen entgegenzuwirken. Dies könnte anschließend in Form eines sehr an der praktischen Umsetzung orientierten Handbuchs¹¹ veröffentlicht werden, worin konkrete Handlungsempfehlungen, die den Prozess der Teamzusammenstellung und des Teamaufbaus betreffen, aufgeführt sind. So könnten Gründer möglicherweise besser auf die notwendigen Bedingungen im Bereich Team für die erfolgreiche Unternehmensgründung aufmerksam gemacht werden.

Diese Arbeit kam, wie eine thematisch und methodisch ähnliche Arbeit [Gulst, 2011], zu der Feststellung, dass die genannten Erfolgsfaktoren oftmals eine Umkehrung der Gründe für Probleme und Misserfolg in E-Ventures waren. Dies ermutigt, sich insbesondere auch in der Wissenschaft mehr mit *erfolglosen* Unternehmensgründungen zu befassen, da sie gute Hinweise auf wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen geben können. Dazu muss allerdings erst eine geeignete Datengrundlage geschaffen werden. Dies könnte in Form einer quantitativen Langzeitstudie, die kontinuierlich Gründer zu Erfolgsfaktoren befragt und den Gründungsprozess des E-Ventures dokumentiert, umgesetzt werden. Wichtig wäre dabei, dass die Grundgesamtheit der betrachteten Unternehmen erhalten bleibt und nicht erfolglose Gründungen systematisch herausgenommen werden. Dies könnte die Ergebnisse verzerren.

Die Tatsache, dass viele Erfolgsfaktoren, die in der Literatur bereits identifiziert wurden, in dieser Arbeit unterschätzt wurden, deutet darauf hin, dass durchaus noch Forschungsbedarf zu der Frage besteht, wie Erfolgsfaktoren den angehenden Gründern von E-Ventures vermittelt werden können.

¹⁰Engl.: *Biases*. Siehe Kapitel 2.7 und Anhang A.

¹¹Vgl. hierzu z.B. das Werk von Maurya [2012].

7. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit ermöglicht einen qualitativen Überblick über die Erfolgsfaktoren von E-Venture-Gründungen innerhalb der Early-Stage-Phase. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit sind nun in diesem Kapitel zusammengefasst.

Ziel dieser Arbeit war es, Erfolgsfaktoren aus Sicht derjenigen E-Ventures zu identifizieren, die häufig in der Forschung und den Medien unterrepräsentiert sind: E-Ventures, die früh wieder vom Markt verschwanden oder die innerhalb von zwei Jahren kein Produkt auf den Markt brachten, das Aufmerksamkeit bei potentiellen Kunden erzeugte. Für die Realisierung dieses Ziels wurden Experteninterviews mit acht Gründern, die solche eben beschriebenen E-Ventures gründeten, durchgeführt.

Der Literaturüberblick über die Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen hat gezeigt, dass die berücksichtigten Autoren darin übereinstimmen, dass das Comittment und die Ausdauer der Gründerperson respektive des Gründungsteams, und ein funktionierendes Geschäftsmodell zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen. Auch ein dynamisches Umfeld mit regelmäßigen Veranstaltungen, bei denen es zum Austausch zwischen Gründern, erfahrenen Entrepreneuren und Investoren kommt, wurden in der Literatur einheitlich als Erfolgsfaktor identifiziert. Der Bereich Team wurde zwar immer wieder als sehr wichtiger Erfolgsfaktor in der Literatur und den Interviews erwähnt, die Literatur verpasst es allerdings häufig aufzuzeigen, was denn ein „gutes“ Team ausmacht, bzw. wie man ein „gutes“ Team zusammenstellt und erfolgreich darin arbeitet.

Die Ergebnisse der Interviews zeigten, dass die meisten Ursachen für Probleme während des Gründungsprozesses genau in diesem Bereich Team lagen. Die zweithäufigste Ursache für Probleme lag im Bereich Geschäftsmodell. Eine Feststellung dieser Arbeit ist, dass die genannten Erfolgsfaktoren oftmals eine Umkehrung der Ursachen für Probleme in den E-Ventures sind. Dies deckt sich mit dem Ergebnis einer methodisch und thematisch ähnliche Arbeit [Gulst, 2011].

Es verwundert deshalb nicht, dass die allermeisten in den Interviews genannten Erfolgsfaktoren im Bereich Team zu finden sind; gefolgt von Erfolgsfaktoren im Bereich Geschäftsmodell. Zu den wichtigsten in dieser Arbeit identifizierten Erfolgsfaktoren gehört das *Gründungsteam* mit einer gemeinsamen Vision, gemeinsamen Grundwerten, großem gegenseitigem Vertrauen untereinander, einem gemeinsamen Arbeitsort, größtmöglicher Heterogenität und einem kleinen finanziellen Beitrag, der von jedem Gründungsmitglied eingebracht wird. Weiter das *Geschäftsmodell*, das *persönliche Umfeld* (u.a. Familie, Lebenspartner, Freunde), sowie das weitere Umfeld, in Form einer *Gründergemeinschaft* mit regelmäßigen Veranstaltungen, bei denen es zum Austausch zwischen Gründern, erfahrenen Entrepreneurern und Investoren kommt.

Auch die aktuelle Literatur zum Thema Unternehmensgründung wurde als hilfreich erwähnt. Dies war vor wenigen Jahren aus Sicht einiger Befragter noch nicht so.

In der Literatur genannte Erfolgsfaktoren, die in den Interviews als überschätzte Erfolgsfaktoren identifiziert wurden, sind die rechtliche Gründung und eine erste Produktidee.

Zu den möglicherweise in der Literatur übersehenen Erfolgsfaktoren, also Erfolgsfaktoren, die nicht in der betrachteten Literatur genannt, aber in den Interviews als (unterschätzte) Erfolgsfaktoren identifiziert wurden, gehören ein *gemeinsamer Arbeitsort*; *Verständnis für die Gründung im persönlichen Umfeld*; in jedem Unternehmensbereich eine Person, die das letzte Wort hat und dies auch von allen anderen Gründungsmitglieder *akzeptiert* wird; sowie ein kleiner, *finanzieller Beitrag*, der von jedem Gründungsmitglied eingebracht wird.

Diese Arbeit besitzt gewisse Limitationen. Zum einen erheben die Ergebnisse dieser Arbeit keinen Anspruch auf Repräsentativität. An der Erfolgsfaktorenforschung wird kritisiert, dass häufig, wie auch in dieser Arbeit, Retrospektivbefragungen durchgeführt werden und dass, wie auch in dieser Arbeit, die Erfassung der Erfolgsfaktoren und des Erfolgs zum gleichen Zeitpunkt geschieht, was die Identifikation von kausalen Zusammenhängen erschwert.

Mit Bewusstsein dieser methodischen Limitation konnte diese Untersuchung jedoch weitere Bereiche mit Forschungsbedarf aufzeigen. Dazu gehört zunächst einmal eine genauere Betrachtung des Erfolgsfaktors Team. Desweiteren konnte gezeigt werden, dass die Erfolgsfaktoren häufig eine Umkehrung der Ursachen für Probleme in den E-Ventures waren. Dies ermutigt, sich vermehrt auch mit den Ursachen von erfolglosen Gründungen zu beschäftigen, um daraus wichtige Erfolgsfaktoren abzuleiten. Weiterhin hat sich in dieser Arbeit gezeigt, dass viele von den befragten Gründern unterschätzte Erfolgsfaktoren bereits in der Literatur genannt wurden. Dies deutet darauf hin, dass durchaus noch Forschungsbedarf zu der Frage besteht, wie Erfolgsfaktoren den angehenden Gründern von E-Ventures vermittelt werden können.

Anhang

A. Kognitive Wahrnehmungsverzerrungen

Bradberry [2011, S. 39–42] zählt einige kognitive Verzerrungen auf, die jeder Gründer kennen sollte. Diese sind auf der einen Seite sehr hilfreich, wenn es um schnelle Entscheidungen unter unvollständiger Information geht, können aber auch Treiber der „*passion trap*“ sein.¹

Confirmation Bias Our tendency to select and interpret available information in a way that confirms our pre-existing hopes and beliefs.

Representativeness The tendency for entrepreneurs to reach conclusions based on a small number of observations or a few pieces of data. Entrepreneurship researchers have concluded that startup founders often fall victim to this bias, because they operate in uncertain and fast-moving environments where facts can be hard to obtain. The new founder who hears positive reviews from three out of four friends and then assumes that 75 percent of the general population will react similarly is under the spell of representativeness. It's also in play when a wanna-be entrepreneur reads a magazine's worth of success stories and assumes much higher success rates than actually exist across the general population.

Overconfidence/Illusion of Control These are actually distinct cognitive biases, and each has both positive and negative impacts on entrepreneurial success. Overconfidence leads founders to read their assumptions as facts and see less uncertainty and risk than actually exists. Illusion of control causes business owners to overrate their abilities and skills in controlling future events and outcomes. Both of these tendencies drive entrepreneurs to develop rose-colored plans and fail to prepare for inevitable bumps in the road.

Anchoring Our mind's tendency to give excessive weight to the first information we receive about a topic or the first idea we think of. This bias is all about the stickiness of first ideas and impressions. It encourages founders to cling to

¹Siehe Kap. 2.7.

an original idea or, if pressed, to consider only slight deviations from the idea instead of more radical alternatives. An example of anchoring is the role it plays after initial sales or cost targets are set by a founding team. Even if the forecasts are wildly optimistic (as they often are), they continue to serve as anchors for future planning processes, influencing forecasts toward unrealistic levels.

„Sunk cost“ fallacy The tendency to continue or increase commitment to an endeavor based on prior investment of money, time, and energy. Startup founders may refuse to abandon a losing strategy in an attempt to preserve whatever value has been created up to that point.

B. Übersicht über die befragten Gründer und ihre E-Ventures

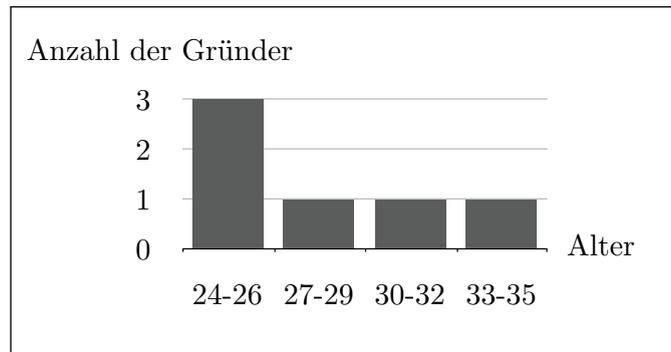


Abbildung B.1.: Alter der befragten Gründer

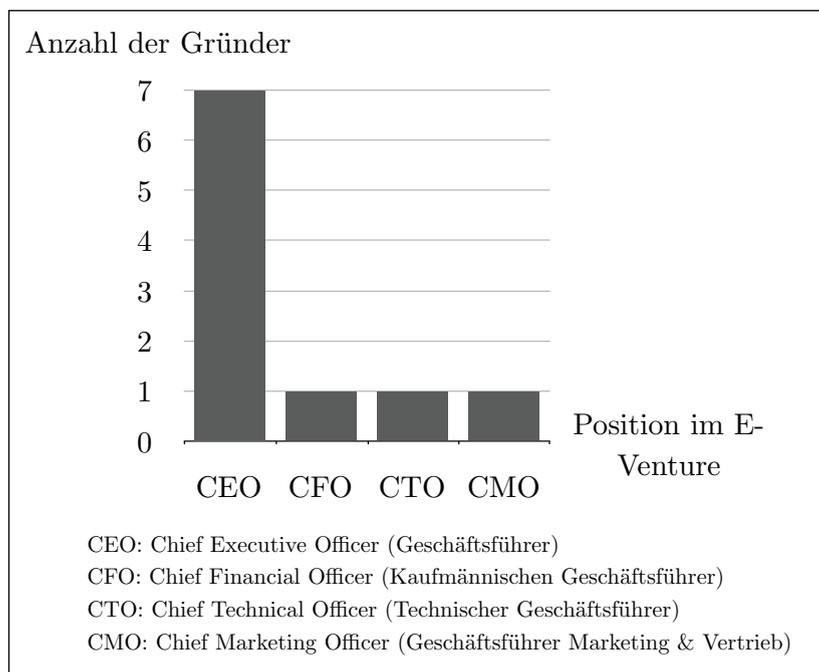


Abbildung B.2.: Position der befragten Gründer im E-Venture

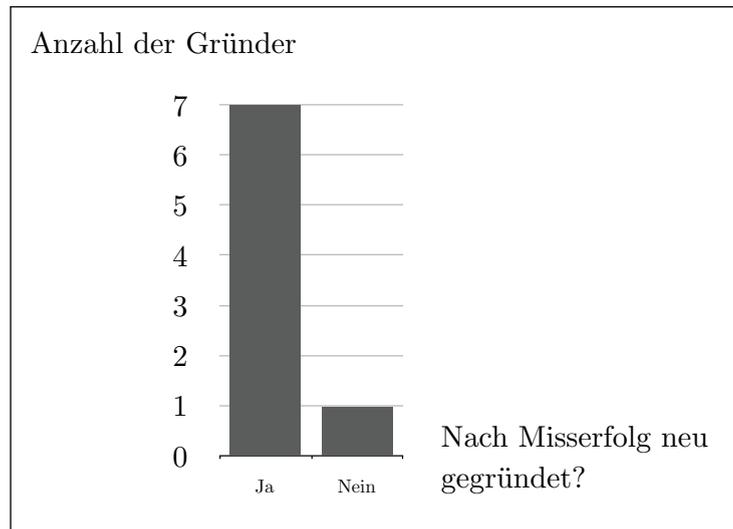


Abbildung B.3.: Erneute Gründung nach Misserfolg

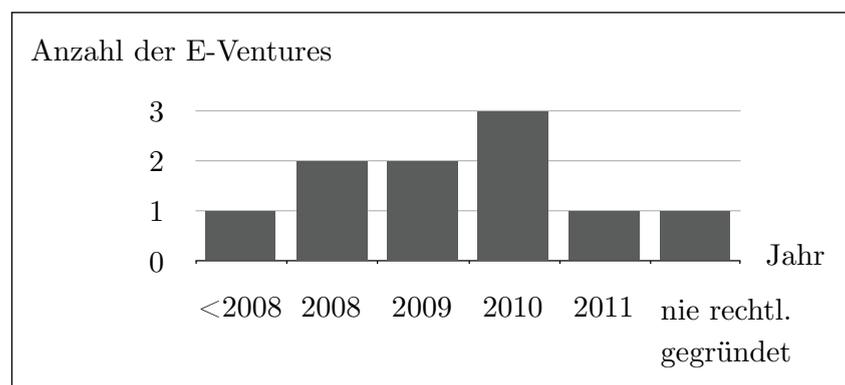


Abbildung B.4.: Rechtliches Gründungsjahr der E-Ventures der befragten Gründer

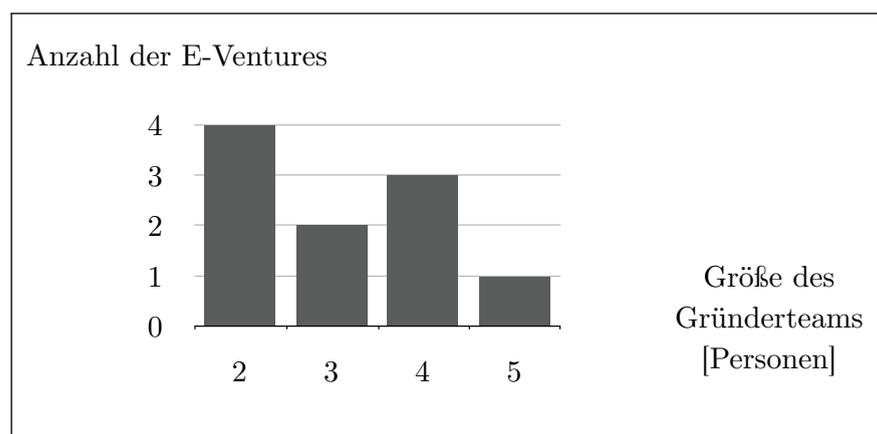


Abbildung B.5.: Größe der Gründerteams

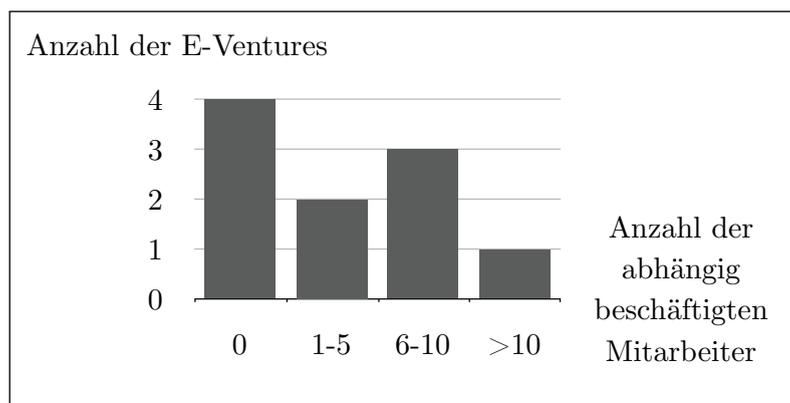


Abbildung B.6.: Anzahl der Mitarbeiter in den E-Ventures

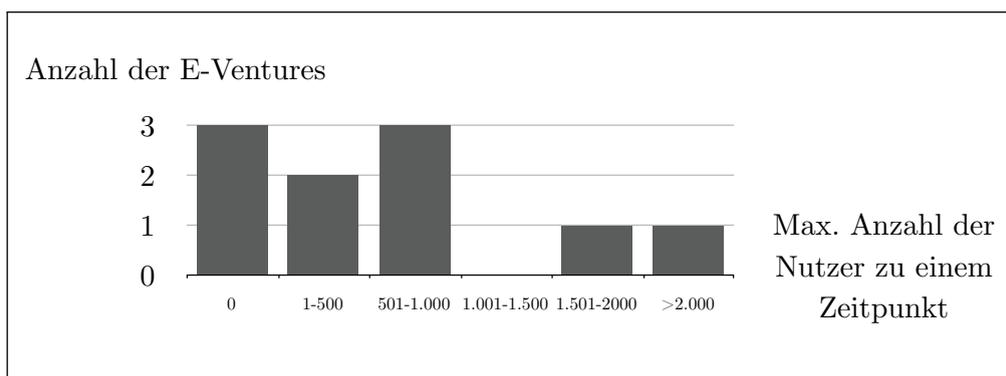


Abbildung B.7.: Maximale Anzahl der Nutzer eines Produktes der E-Ventures

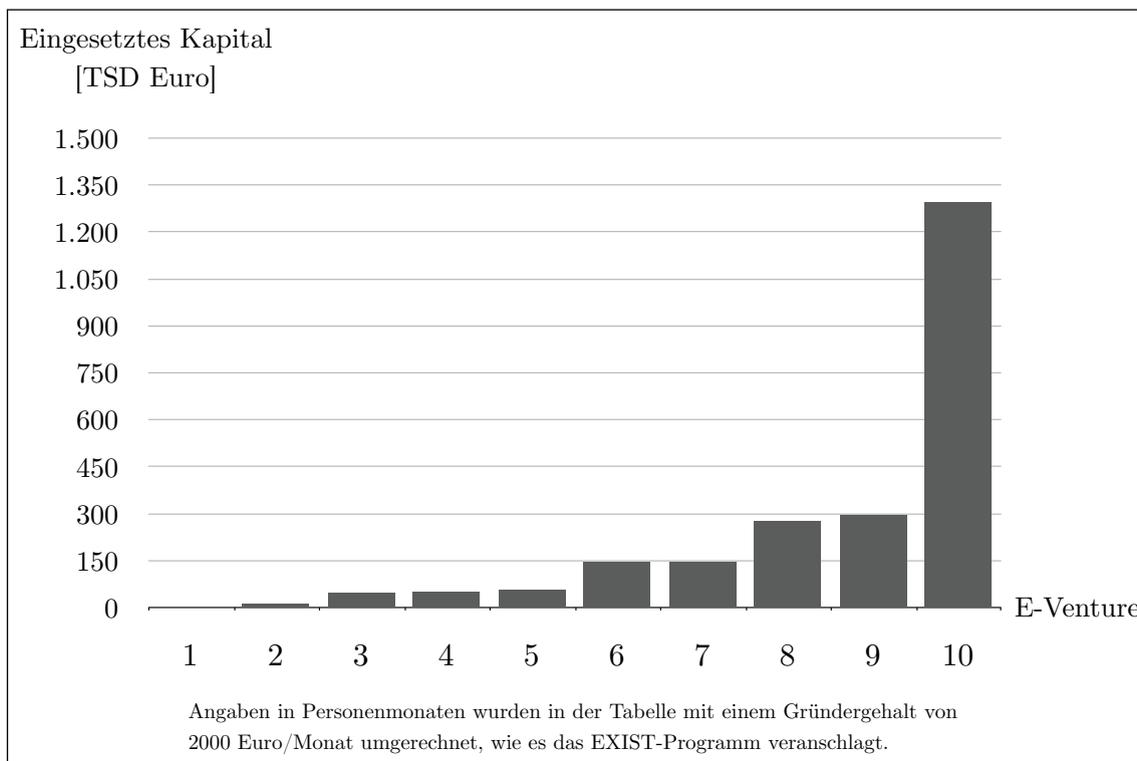


Abbildung B.8.: Eingesetztes Kapital in den E-Ventures

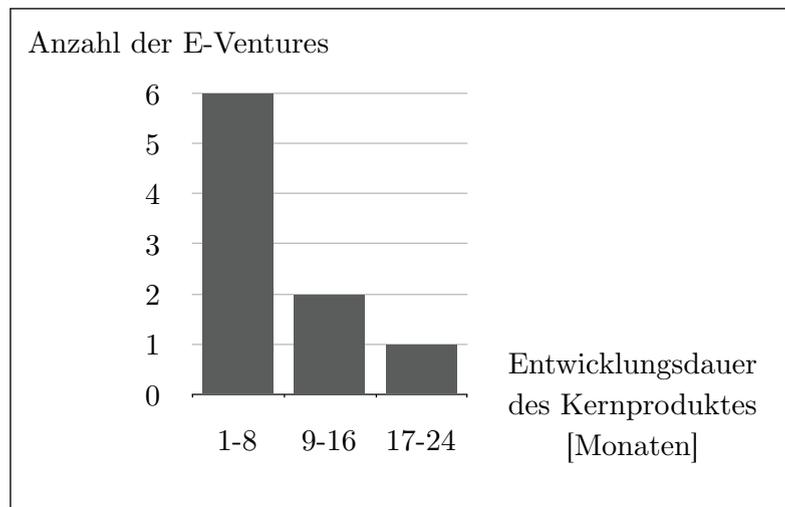


Abbildung B.9.: Entwicklungsdauer des Kernproduktes

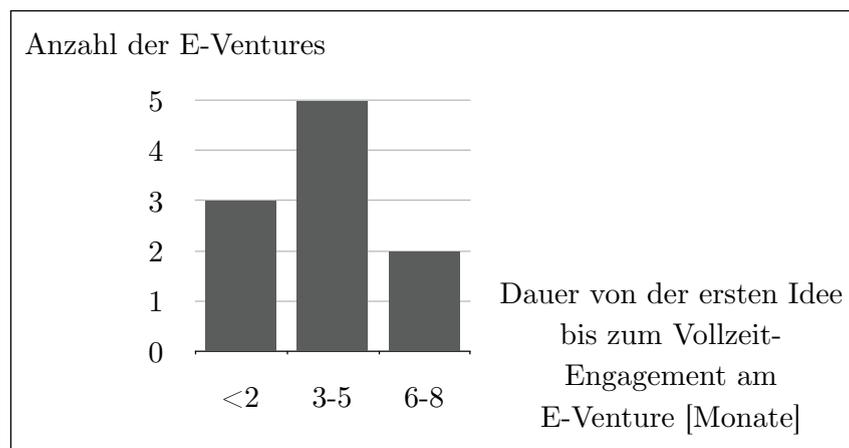


Abbildung B.10.: Dauer von der ersten Idee bis zum Engagement Vollzeit am E-Venture

C. Informationsblatt

- Informationsblatt -

Lieber Gründer,

mein Name ist Christian Ziegler und ich möchte Dich einladen bei einem Interview im Rahmen der Diplomarbeit mit dem Titel „Kritische Betrachtung der Erfolgsfaktoren von deutschen E-Ventures in der Early-Stage-Phase“ teilzunehmen. Dieses Informationsblatt soll Dich über das Forschungsprojekt, für das ich Dich gern interviewen möchte, und über mein Vorgehen informieren.

Ziel der Forschungsarbeit Ziel ist es, die Erfolgsfaktoren von E-Ventures in der Early-Stage-Phase (pre-seed, seed und start-up-Phase) zu betrachten, um angehenden Gründern von E-Ventures zu helfen, erfolgreichere E-Ventures zu gründen.

Zum Projekt Die Interviews finden im Rahmen meiner Diplomarbeit am Institut für Entrepreneurship, Technologie und Innovation (EnTechnon) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) statt. Die Arbeit wird von Prof. Dr. Orestis Terzidis betreut. Insgesamt sollen zehn Interviews mit Gründern durchgeführt werden.

Zur Durchführung Das Interview wird etwa 90 Minuten dauern. Thematisch soll es über die Herausforderungen und Problemstellungen gehen, die Du bei der Gründung Deiner E-Ventures vorgefunden hast. Auf Wunsch kann ich Dir gerne im Vorfeld den Interviewleitfaden zusenden. Das Interview kann in den Räumlichkeiten des Instituts stattfinden oder an einem anderen geeigneten Ort. Vor dem Interview musst Du eine Einwilligungserklärung unterschreiben, in der Du zustimmst, dass ich das Interview aufzeichne, transkribiere, anonymisiert auswerte und es für wissenschaftliche Zwecke verwende.

Anonymität Die Interviews werden anonymisiert verwertet und dienen allein wissenschaftlichen Zwecken. Das Gespräch wird aufgezeichnet und transkribiert. Die transkribierten Interviews werden anonymisiert (Veränderung aller Personen-, Orts- und Straßennamen). Sowohl den Mitschnitt als auch das Transkript kann ich Dir hinterher zukommen lassen. Das Transkript wird nicht veröffentlicht.

Die Datenschutzbestimmungen verlangen auch, dass ich Dich noch einmal ausdrücklich darauf hinweise, dass aus einer Nichtteilnahme keine Nachteile entstehen. Du kannst Antworten auch bei einzelnen Fragen verweigern. Auch die Einwilligung in die Teilnahme ist freiwillig und kann jederzeit von Dir widerrufen werden.

Was bringt Dir die Teilnahme am Interview? Erstens lasse ich Dir gerne den Audio-Mitschnitt und das Transkript des Interviews zukommen. Zweitens ebenso die fertige Arbeit, eine kritische Untersuchung über Erfolgsfaktoren bei E-Ventures. Drittens leistest Du einen Beitrag dazu, die Entrepreneurshipforschung einen kleinen Schritt vorwärts zu bringen.

Zu meiner Person Mein Name ist Christian Ziegler und ich studiere Wirtschaftsingenieurwesen am KIT. Das Thema Entrepreneurship begeistert mich und ich möchte mit dieser Arbeit einen Beitrag dazu leisten, jungen, angehenden Gründern zu helfen, erfolgreichere Start-ups zu gründen.

Ich würde mich über Deine Teilnahme sehr freuen und stehe Dir gerne für mögliche Rückfragen per Handy [REDACTED] oder per Mail [REDACTED] [REDACTED] zur Verfügung.

Herzliche Grüße,

Christian Ziegler

Institut für Entrepreneurship, Technologie-Management
und Innovation (EnTechnon)

Gebäude 10.21
Wilhelm-Nusselt-Weg 2
76131 Karlsruhe

D. Einwilligungserklärung

Diplomarbeit „*Kritische Betrachtung von Erfolgsfaktoren deutscher E-Ventures in der Early-Stage-Phase*“

- Einwilligungserklärung²-

Ich bin über das Vorgehen bei der Auswertung der persönlichen, freien Interviews mit einem Informationsblatt informiert worden (u.a.: Anonymisierung des Transkripts, das Transkript gelangt nicht an die Öffentlichkeit, ausschließliche Verwendung des Transkripts für wissenschaftliche Zwecke).

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Passagen der Interviews für wissenschaftliche Zwecke, insbesondere für die Anfertigung der Diplomarbeit von Christian Ziegler, genutzt werden können.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben. Ich bin damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert ausgewertet wird.

Unterschrift..... , den

²Angelehnt an Helfferich [2005, S. 183].

E. Formular für persönliche Daten

Interview Nr.

Name, Alter

Letzte Station im Bildungssystem vor Start des Unternehmens?

Wann wurde das Unternehmen rechtlich gegründet? Besteht das Unternehmen noch?

Name des Unternehmens, Ort, Größe (Anzahl Beschäftigte, Anzahl Nutzer)?

Wie viel Kapital wurde verbraucht?

Position im Unternehmen? Wann bist Du ggf. aus dem Unternehmen ausgeschieden?

Kurze Beschreibung des Kernproduktes

Wie lange wurde das Kernprodukt (bis jetzt) entwickelt?

Wie lange war die Dauer von der ersten Idee bis zur Gründung des Unternehmens?

Hast Du neu gegründet?

F. Interviewleitfaden

- Interviewleitfaden -

Einleitung

Ziel der Untersuchung, Zweck des Interviews, Datenschutz, Anonymität

Formular ausfüllen

I. Spezifische Probleme und Herausforderungen bei der Gründung

1. Wo kam es im Unternehmen zu Problemen und Verzögerungen?
2. Was waren aus Deiner Sicht die Gründe dafür, dass das Unternehmen wieder vom Markt ging? Bzw. warum das Hauptprodukt noch nicht auf den Markt kam/ vom Markt angenommen wurde?
3. Gibt es etwas, was Du beim Start eines nächsten Start-ups vermeiden würdest? (Wenn ja, was?)

II. Positive Erfolgsfaktoren aus heutiger Sicht

1. Worauf ist es wichtig, beim Gründen eines Start-ups zu achten? *Gibt es noch weitere bis jetzt noch nicht genannte wichtige Dinge?*
2. Was sind wichtige Schritte vor der rechtlichen Gründung des Unternehmens?
3. Worauf kommt es bei der Produktentwicklung an?
4. Was sollte beim Geschäftsmodell beachtet werden?
5. Worauf sollte beim Markteintritt geachtet werden?
6. Worauf bei der Teamzusammenstellung?
7. Was hättest Du im Nachhinein anders gemacht?
8. Was waren die wichtigsten Dinge, die Du durch Deine Gründung dazugelernt hast?
9. Was müssen angehende Gründer tun, damit die Erfolgswahrscheinlichkeit ihres Start-ups steigt? *Was für Empfehlungen/Tipps kannst Du jungen Gründern von Start-ups geben?*

III. Über- und Unterschätzung von Erfolgsfaktoren

1. In welchen Bereichen hast Du wichtige Erkenntnisse, die Du vorher nicht auf dem „Radar“ hattest, gewonnen?
2. Gibt es Deiner Meinung nach Dinge, die beim Aufbau eines Start-ups sehr wichtig sind, die aber in der Literatur, in den Medien und bei jungen Gründern häufig untergehen? (Wenn ja, welche?)
3. Gibt es Faktoren, von denen Du früher dachtest, sie seien sehr wichtig für eine erfolgreiche Gründung, von denen Du das heute aber nicht mehr denkst? (Wenn ja, welche? Erzähle mir bitte von falschen Annahmen, Vorstellungen und Vorurteilen.)
4. Gibt es Faktoren beim Aufbau eines Start-ups, die Du heute, wie damals vor Gründung Deines Unternehmen, für wichtig hältst? (Wenn ja, welche?)

IV. Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis

1. Gibt es wichtige Dinge, die man nur in der Praxis, also nicht aus Büchern, lernen kann? (Wenn ja, welche?)
2. Welche externen Angebote (Beratung, Gründertreffen, Bücher, Bildungsangebote, ...) hätten Dir damals beim Gründen zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit verholfen?
3. Waren die Ergebnisse der Entrepreneurshipforschung hilfreich für Deine Gründung? (Wenn nein, warum nicht?)

H. Transkribierte Interviews

In diesem Abschnitt sind nun die transkribierten Interviews aufgeführt. Tabelle H.1 erläutert die dabei verwendeten Symbole und deren Bedeutung.

[anonymisiert]	Informationen wurden nicht ins Transkript übernommen, da jene Informationen leicht Rückschlüsse auf den Befragten ermöglichen.
[unvst.]	Unverständliches Wort.
[Ort_Interview]	Ort, an dem das Interview durchgeführt wurde.
[...]	Handlung, die während des Interviews passierte.
[10sec]	Zehn Sekunden Pause beim Befragten.
#00:03:34-1#	Bezieht sich auf Zeitpunkt bei der Aufnahme. Hier drei Minuten und 34 Sekunden.
\	Wort- oder Satzabbruch

Tabelle H.1.: In den Transkripten verwendete Symbole

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K. und A. Bassen (Hrsg.) (2001). *Investor relations am Neuen Markt: Zielgruppen, Instrumente, rechtliche Rahmenbedingungen und Kommunikationsinhalte*. Handelsblatt: Bücher. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Anderson, C. (2007). *The Long Tail - der lange Schwanz: Nischenprodukte statt Massenmarkt; das Geschäft der Zukunft*. München: Hanser.
- Beck, H. (2012). Auf die Verlierer kommt es an. Denkfehler, die uns Geld kosten (34). *FAZ.NET*. Online unter: <http://www.faz.net/-hc1-73er1> [Stand: 19.01.2013].
- Blackburn, R. und A. Kovalainen (2009). Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future. *International Journal of Management Reviews* 11(2), 127–148.
- Blank, S. und R. Dorf (2012). *The startup owners manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K & S Ranch Press.
- Blank, S. G. (2007). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win* (3. Aufl.). Cafepress.
- Bohnsack, R., W. Marotzki, und M. Meuser (Hrsg.) (2011). *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung* (3., durchges. Aufl.). Opladen [u.a.]: Budrich.
- Bradberry, J. (2011). *6 secrets to startup success: how to turn your entrepreneurial passion into a thriving business*. New York [u.a.]: Amacom.
- Brüderl, J., P. Preisendörfer, und R. Ziegler (2009). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen* (3., erw. Aufl.). Betriebswirtschaftliche Schriften; Heft 140. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bryman, A. und E. Bell (2011). *Business research methods* (3. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.
- Cardon, M. S., C. E. Stevens, und D. R. Potter (2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing* 26(1), 79–92.
- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship & Regional Development* 19(1), 89–107.

- Cassar, G. (2010). Are individuals entering self-employment overly optimistic? An empirical test of plans and projections on nascent entrepreneur expectations. *Strategic Management Journal* 31(8), 822–840.
- Cassar, G. und J. Craig (2009). An investigation of hindsight bias in nascent venture activity. *Journal of Business Venturing* 24(2), 149–164.
- Clement, R. und D. Schreiber (2010). *Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*. Berlin; Heidelberg [u.a.]: Physica-Verl.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: why some companies make the leap ... and others dont*. New York, N.Y.: Harper Business.
- Cooper, B. und P. Vlaskovits (2010). *The entrepreneur's guide to customer development: a cheat sheet to the four steps to the epiphany*. [s.l.]: Cooper-Vlaskovits.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing* 26(6), 604–623.
- Deininger, M. (Hrsg.) (2005). *Studien-Arbeiten: ein Leitfaden zur Vorbereitung, Durchführung und Betreuung von Studien-, Diplom-, Abschluss- und Doktorarbeiten am Beispiel Informatik* (5., überarb. Aufl.). Zürich: vdf, Hochschulverl. an der ETH.
- Denrell, J. (2003). Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management. *Organization Science* 14(3), 227–243.
- Denrell, J. (2005). Should we be impressed with high performance? *Journal of Management Inquiry* 14(3), 292–298.
- Dobelli, R. (2011). *Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen*. München: Carl Hanser Verlag.
- Dömötör, R. (2011). *Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen*. Innovation und Entrepreneurship. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Dresing, T. und T. Pehl (2012). *Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen* (3. Aufl.). Marburg: Eigenverlag. Quelle: www.audiotranskription.de/praxisbuch (Datum des Downloads: 10.09.2012).
- Egeln, J., U. Falk, D. Heger, D. Höwer, und G. Metzger (2010). *Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens*. Bericht im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Mannheim und Neuss.
- European Commission (1998). Fostering entrepreneurship in europe: priorities for the future. Communication from the commission to the council, Brüssel. COM (98) 222 final.
- Faltin, G. (2008). *Kopf schlägt Kapital: die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen; von der Lust, ein Entrepreneur zu sein*. München: Hanser.

- Fried, J. und D. H. Hansson (2010). *Rework: Business intelligent & einfach*. München: Riemann.
- Ganesh, K. (2012). Lessons from a serial entrepreneur: success requires a clear strategy & willingness to adapt to market needs, says K. Ganesh. *The Economic Times*. Online unter: <http://articles.economictimes.indiatimes.com/2012-07-21/> [Stand: 19.01.2013].
- Gelderen, M. v., R. Thurik, und N. Bosma (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics* 24(4), 365–380.
- Gläser, J. und G. Laudel (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Gulst, N. (2011). *The paradoxical nature of new venture failure*. Ph. D. thesis, Swinburne University of Technology, AU.
- Hauschildt, J. und S. Salomo (2011). *Innovationsmanagement* (5. überarb., erg. und aktualisierte Aufl.). München: Vahlen.
- Hayward, M. L. A., D. A. Shepherd, und D. Griffin (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science* 52(2), 160–172.
- Helfferich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Jacobsen, L. K. (2006). *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung: Entrepreneurship in Theorie und Praxis*. Entrepreneurship in Theorie und Praxis. Deutscher Universitätsverlag (zugleich Dissertation Freie Universität Berlin 2003).
- Jobs, S. (2007). Steve jobs passion in work. D5 Conference: Carlsbad, California. Online unter: <http://www.youtube.com/watch?v=PznJqxon4zE> [Stand: 19.01.2013].
- Kawasaki, G. (2004). *The art of the start: the time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. New York: Portfolio.
- Kelly, K. (2001). *NetEconomy: zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft*. München: Ullstein-Taschenbuchverl.
- Kneer, G. und A. Nassehi (2000). *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: eine Einführung* (4., unveränd. Aufl.). München: Fink.
- Kollmann, T. (2009). *E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kollmann, T. (2011). *E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy* (4., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Krug, S. (2006). *Don't make me think! Web Usability: Das intuitive Web* (2., überarb. Aufl.). mitp.
- Leedy, P. D. und J. E. Ormrod (2010). *Practical research: planning and design* (intern. Aufl. der 9. Aufl.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

- Levinthal, D. A. und J. G. March (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14, 95–112.
- Livingston, J. (2011). *Founders at work: Die Anfänge erfolgreicher IT-Startups. 33 Pioniere im Gespräch.* mitp.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- March, J. G. und R. I. Sutton (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science* 8(6), 698–706.
- Markova, G., J. Perry, und S. M. Farmer (2011). It's all about the data: challenges and solutions in the study of nascent entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 16(2), 169–198.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works* (2. Aufl.). The lean series. O'Reilly.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *The Academy of Management Review* 24(1), 13–30.
- McKeown, L. (2012). Say no to that startup funding. Open Forum. Online unter: <http://www.openforum.com/articles/why-you-should-say-no-to-that-startup-funding> [Stand: 19.01.2013].
- Moore, G. A. (2006). *Crossing the chasm: marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (2., überarb. Aufl.). New York: HarperCollins Publishers.
- Nathusius, K. (2001). *Grundlagen der Gründungsfinanzierung: Instrumente - Prozesse - Beispiele.* Wiesbaden: Gabler.
- Nobel, C. (2011). Why companies fail – and how their founders can bounce back. *HBS Working Knowledge.* Online unter: <http://hbswk.hbs.edu/item/6591.html> [Stand: 19.01.2013].
- Osterwalder, A. und Y. Pigneur (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.
- Politis, D. und J. Gabrielsson (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 15(4), 364–383.
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (5., durchges. u. erw. Aufl.). Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl.
- Pretorius, M. (2009). Defining business decline, failure and turnaround: a content analysis. *South African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* 2(10), 1–16.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* New York: Crown Business.

- Schumpeter, J. A. (1964). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (6. Aufl., unveränd. Nachdr. der 1934 erschienenen 4. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Schwartz, M. (2011). Incubating an illusion? long-term incubator firm performance after graduation. *Growth & Change* 42(4), 491–516.
- Shane, S. A. (2008). *The illusions of entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. New Haven; London: Yale University Press.
- Skiera, B., A. Soukhoroukova, O. Günther, und C. Weinhardt (2006). Internetökonomie. *Wirtschaftsinformatik* 48(1), 1–2.
- Szyperski, N. und K. Nathusius (1999). *Probleme der Unternehmungsgründung : eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen* (2. Aufl.). Lohmar: Eul Verl.
- Wasserman, N. (2012). *Founder's dilemmas: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Weiber, R. und T. Kollmann (1998). Competitive advantages in virtual markets - perspectives of “information-based marketing” in cyberspace. *European Journal of Marketing* 32(7/8), 603–615.
- Wirtz, B. W. (2010). *Electronic Business* (3., vollst. überarb. u. aktualis. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.