

**Torsten Jaeger**

# Gründe für das Scheitern von Start-ups

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# Diplomarbeit

(mit drei Monaten Bearbeitungsdauer)  
zur Erlangung des Grades Diplomkaufmann  
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Hamburg



über das Thema:

## Gründe für das Scheitern von Start-ups

eingereicht von:

cand. rer. pol. Torsten Jaeger

8. Semester Betriebswirtschaftslehre

29.04.2002

**Inhaltsverzeichnis****Abbildungsverzeichnis** ..... **IV****Abkürzungsverzeichnis** ..... **V****Gliederung**

<b>1</b>	<b>Grundlegung</b> .....	<b>1</b>
1.1	EINLEITUNG .....	1
1.2	GANG DER UNTERSUCHUNG .....	2
1.3	THEMATISCHE EINFÜHRUNG .....	4
1.3.1	Start-ups .....	4
1.3.2	Die „New Economy“ .....	8
1.3.3	Gründe des Scheiterns .....	9
<b>2</b>	<b>Klassische Ansätze der Erfolgsfaktoren- und Entrepreneurship-Forschung</b> .....	<b>12</b>
2.1	ERFOLGSFAKTOREN-FORSCHUNG .....	13
2.1.1	Umwelt- und Marktorientierung .....	14
2.1.2	Ressourcenorientierung .....	19
2.1.3	Lebenszyklen und Ambiguität .....	21
2.2	ENTREPRENEURSHIP-FORSCHUNG .....	24
2.2.1	Gründerperson(en) .....	24
2.2.1.1	<i>Gründerindividuum</i> .....	25
2.2.1.2	<i>Gründerteam</i> .....	26
2.2.2	Umwelt .....	27
2.2.3	Organisation .....	28
2.2.3.1	<i>Externe Sicht</i> .....	29
2.2.3.2	<i>Interne Sicht</i> .....	29
2.2.4	Region und Netzwerk .....	32
2.2.4.1	<i>Regionales und lokales Umfeld</i> .....	32
2.2.4.2	<i>Soziales und wirtschaftliches Netzwerk</i> .....	35
2.3	INTEGRATIVER BEZUGSRAHMEN .....	38
<b>3</b>	<b>Rahmenbedingungen der „New Economy“</b> .....	<b>41</b>
3.1	TECHNOLOGIE- UND BRANCHENENTWICKLUNG .....	41
3.2	ENTWICKLUNG DER FINANZ- UND BETEILIGUNGSMÄRKTE .....	43
3.3	KULTUR DER „NEW ECONOMY“ .....	45

<b>4</b>	<b>Misserfolgsk Faktoren bei Start-ups</b>	<b>48</b>
4.1	INTERNE FAKTOREN	49
4.1.1	Gründerperson(en)	50
4.1.1.1	<i>Qualifikationen</i>	50
4.1.1.2	<i>Persönlichkeitsmerkmale</i>	51
4.1.1.3	<i>Managementteam</i>	52
4.1.1.4	<i>Bewertung</i>	53
4.1.2	Businessplanung	54
4.1.2.1	<i>Geschäftsidee</i>	55
4.1.2.2	<i>Annahmen und Erwartungen</i>	55
4.1.2.3	<i>Strategische Geschäftsplanung</i>	57
4.1.2.4	<i>Stärken / Schwächen Analyse</i>	58
4.1.2.5	<i>Bewertung</i>	58
4.1.3	Geschäftsumsetzung	61
4.1.3.1	<i>Vermarktung</i>	61
4.1.3.2	<i>Organisation und Wertschöpfung</i>	63
4.1.3.3	<i>Finanzierung</i>	66
4.1.3.4	<i>Bewertung</i>	68
4.1.4	Wachstum	70
4.1.4.1	<i>Wachstumsgeschwindigkeit</i>	70
4.1.4.2	<i>Bewertung</i>	72
4.2	EXTERNE FAKTOREN	73
4.2.1	Investoren	74
4.2.2	Dienstleister	77
4.2.3	Standort	78
4.2.4	Branche	80
4.2.5	Gesamtwirtschaft	82
<b>5</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse</b>	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>Ausblick</b>	<b>88</b>
	<b>Anhang: Interviewleitfaden</b>	<b>VI</b>
	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>XIV</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Insolvenzen und Aufgaben von Start-ups .....	1
Abbildung 2: Phasen und Gewinnverlauf eines Start-ups .....	5
Abbildung 3: Herausforderungen im Rahmen des Start-up-Prozesses .....	7
Abbildung 4: Die Wege zur Insolvenz .....	10
Abbildung 5: Ebenen und Analysen der Erfolgsfaktoren .....	13
Abbildung 6: „Five Forces“ der Wettbewerbsstruktur .....	16
Abbildung 7: Eigenschaften von Ressourcen .....	19
Abbildung 8: Lebenszyklus und Ambiguität .....	22
Abbildung 9: Perspektive des Gründers .....	24
Abbildung 10: Perspektive der Umwelt .....	27
Abbildung 11: Organisationsperspektive .....	28
Abbildung 12: Perspektive der Region und des Netzwerks .....	32
Abbildung 13: Integrativer theoretischer Bezugsrahmen .....	39
Abbildung 14: Bereiche und Segmente der „New Economy“ .....	42
Abbildung 15: Der E-Business-Hype .....	46
Abbildung 16: Sphären der Misserfolgsursachen von Start-ups .....	48
Abbildung 17: Interne Misserfolgsdeterminanten im Start-up-Prozess .....	49
Abbildung 18: Regionale Ballung und Ausfallraten .....	78

**Abkürzungsverzeichnis**

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
F+E	Forschung und Entwicklung
HR	Human Ressourcen
IPO	Initial Public Offering
ISP	Internet Service Provider
IT	Information Technology
VC	Venture Capital

# 1 Grundlegung

## 1.1 EINLEITUNG

Die Zahl der Insolvenzen und Aufgaben im Bereich der Internet/ E-Commerce Unternehmen ist im vergangenen Jahr stark angestiegen. So erhöhte sich deren Anzahl von insgesamt 61 im Jahr 2000 auf 443 Insolvenzen im Jahre 2001. Innerhalb des Jahres stieg die Zahl dabei von 18 Insolvenzen im Januar auf 65 im Dezember.<sup>1</sup> Auch die Unternehmensaufgaben stiegen in diesem Zeitraum stark an. Abbildung 1 gibt hierzu einen Überblick.

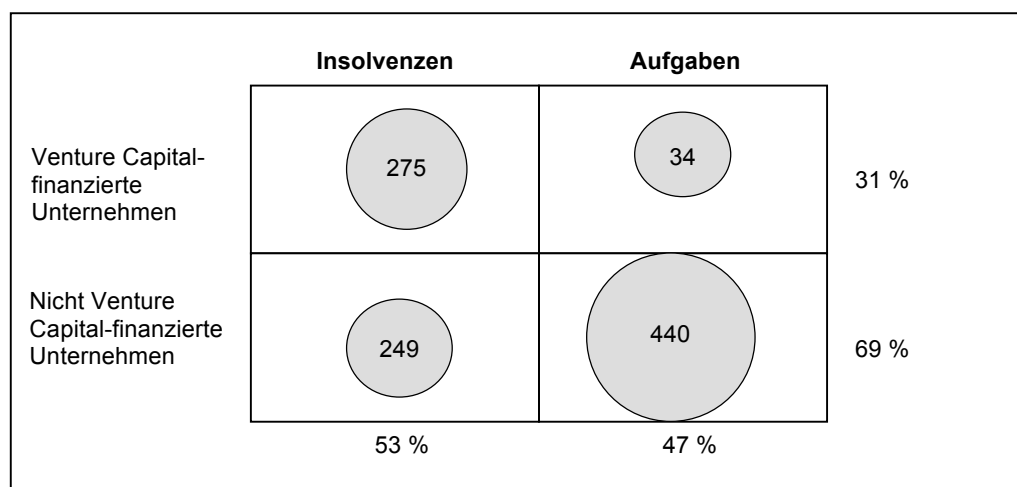


Abbildung 1: Insolvenzen und Aufgaben von Start-ups<sup>2</sup>

Der Bereich des Internet/ E-Commerce stellt dabei einen wesentlichen Teil der sogenannten „New Economy“ dar. Einem Wirtschaftssegment der Hochtechnologie, welchem im Laufe der letzten Jahre hohe Erwartungen als Impulsgeber für wirtschaftliche Innovation, Beschäftigung und Wachstum entgegengebracht wurden. Diese Erwartungen scheinen sich jedoch vor dem Hintergrund steigender Ausfallzahlen zunächst nicht vollends zu erfüllen. Insofern stellt das hier bearbeitete Thema nicht nur vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Fragestellungen ein relevantes Problemfeld dar. Auch im volkswirtschaftlichen Zusammenhang muss der Erörterung von Gründen des Scheitern im Bereich der Hochtechnologie deshalb Bedeutung beigemessen werden.

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.e-startup.org> (14.03.2002/ 19.15), S. 5.

<sup>2</sup> Entnommen aus: <http://www.e-startup.org> (14.03.2002/ 19.15), S. 6.



Nicht zuletzt auch die Abschreibung teilweise hoher Summen an Investitionsmitteln im Rahmen der Venture Capital Finanzierung stellt in diesem Zusammenhang einen unerwünschten Nebeneffekt des unternehmerischen Scheiterns in Bereichen der Hochtechnologie dar. Diesbezügliche Problemlösungen sind insofern sowohl in betriebswirtschaftlicher als auch in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht äußerst wünschenswert.

Existierende diesbezügliche Forschungsergebnisse erweisen sich häufig als, entweder thematisch sehr speziell (z.B. unternehmensbezogen) oder aber als relativ oberflächlich. Die bisherigen Ergebnisse bieten demnach auch keine umfassende theoretische Erklärung der relevanten wirtschaftlichen Zusammenhänge im hier zu betrachtenden Kontext. Insofern bilden sie häufig nicht die geeignete Grundlage für ein zusammenhängendes Problemverständnis und eine darauf basierende Formulierung allgemein adäquater Lösungswege.

Vor diesem Hintergrund ist es Zielsetzung dieser Arbeit, empirisch beobachtbare Misserfolgsursachen im Rahmen der „New Economy“ einer tiefergehenden theoretischen Ursachenanalyse zu unterziehen. Dabei sollen gesicherte theoretische Erkenntnisse als Grundlagen für die Erklärung einzelner Faktoren herangezogen werden. In diesem Sinne erfolgt eine modellgestützte Reduktion komplexer realer Zusammenhänge. Dieses Vorgehen soll eine möglichst hohe Übertragbarkeit der Ergebnisse im Hinblick auf andere bestehende Bereiche der Hochtechnologie gewährleisten. Darüber hinaus sollen die ermittelten Grundzusammenhänge auch für zukünftige Problemstellungen ähnlicher Art übertragbar sein. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund immer schneller bzw. kürzer werdender Innovationszyklen äußerst wünschenswert, da unter diesen Bedingungen eine neue „New Economy“ unter Umständen nicht lange auf sich warten lässt.

## 1.2 GANG DER UNTERSUCHUNG

Im Rahmen der beschriebenen Zielsetzung der Untersuchung dient der Abschnitt 1.3 zunächst der Begriffsabgrenzung und thematischen Einordnung. Hierbei werden die relevanten Grundlagen und Einflussfaktoren der Untersuchung kurz erörtert.

Teil 2 der Arbeit befasst sich mit der Darstellung klassischer theoretischer Ansätze im Rahmen der Erfolgsfaktoren- und Entrepreneurship-Forschung. Dabei wird bezüglich der Erfolgsfaktoren-Forschung zunächst auf allgemeine unternehmerische (Miss-)Erfolgsdeterminanten eingegangen (Abschnitt 2.1). Überdies werden im Hinblick auf die Entrepreneurship-Forschung explizit Faktoren zum Untersuchungsgegenstand des Gründungsunternehmens aufgegriffen (Abschnitt 2.2). Die Ausführungen sollen dabei zum einen dem tieferen thematischen Verständnis, wie auch zum anderen als Grundlage für den zu erstellenden integrativen theoretischen Bezugsrahmen dienen. Der Bezugsrahmen soll dabei diejenigen Determinanten umfassen, welche nach bisheriger Auffassung den Start-up-Erfolg beeinflussen und damit auch Gründe für ein Scheitern darstellen können. Er wird in Abschnitt 2.3 zusammenfassend grafisch veranschaulicht.

Nach Aufbereitung der theoretischen Grundlagen erfolgt in Teil 3 der Arbeit die Darstellung der allgemein zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen der „New Economy“. Hiermit ist nun die Basis für eine theoretische und situationsgerechte Einordnung bzw. Bewertung der anschließend darzustellenden Misserfolgskriterien von Start-ups vollständig gelegt.

Im Rahmen von Teil 4 der Untersuchung werden empirisch erfasste bzw. beobachtbare Misserfolgskriterien von Start-ups beschrieben. Neben der Darstellung einzelner Faktoren erfolgen dabei diesbezügliche abschnittsweise Bewertungen auf Basis des erstellten theoretischen Bezugsrahmens sowie unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der „New Economy“. An gegebener Stelle werden zudem einzelne Lösungsansätze formuliert.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Teil 5 nochmals zusammenfassend ausgewertet und interpretiert. Mit einem Ausblick in Teil 6, hinsichtlich zukünftig zu erwartender Entwicklungen im Zusammenhang mit der hier bearbeiteten Thematik, schließen die Ausführungen.

## 1.3 THEMATISCHE EINFÜHRUNG

### 1.3.1 Start-ups

Der Begriff „Start-up“ erfährt in der Literatur einige unterschiedliche Auslegungen. Im angelsächsischen Raum wird der Begriff grundsätzlich für jede Unternehmensgründung gebraucht, was auch der eigentlichen Wortbedeutung entspricht. Durch einen weiteren Zusatz wie „High Tech“ wird das Gründungsobjekt dann weiter eingegrenzt.<sup>3</sup> Im deutschsprachigen Raum wird „Start-up“ demgegenüber meist bereits in seiner Einschränkung auf High Tech- oder IT-Firmen gebraucht.<sup>4</sup>

Die Gründe des Misserfolgs von Unternehmensgründungen in verschiedenen Bereichen der Hochtechnologie können jedoch grundsätzlich als übereinstimmend eingeschätzt werden.<sup>5</sup> Insofern kann die Betrachtung des Bereiches der Informationstechnologie (IT) – als ein Teil des Hochtechnologiesektors – gegebenenfalls als Referenzgrundlage für die Ableitung allgemeiner Ergebnisse im Bezug auf Unternehmensgründungen in anderen Bereichen der Hochtechnologie dienen. In diesem Sinne beschränkt sich die Untersuchung auf IT-Unternehmen der sogenannten „New Economy“.<sup>6</sup>

Der Begriff des Start-up integriert unterschiedliche Erscheinungsformen der Unternehmensgründung. Spin-Offs und Carve-Outs sind Sonderformen des Start-ups und sind dadurch gekennzeichnet, dass sie von bestehenden Unternehmen ausgegründet werden.<sup>7</sup> Im Falle des Carve-Out erfolgt außerdem auch die Kontrolle des Geschäfts durch das Mutterunternehmen. Die verschiedenen Erscheinungsformen unterscheiden sich im Rahmen der Betrachtungen in vielerlei Hinsicht jedoch nicht wesentlich voneinander. Aus diesem Grund werden sie in dieser Arbeit in der Regel kaum einer getrennten Erörterung unterzogen.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Timmons, J. A. (1999), S. 28.

<sup>4</sup> Vgl. Jost, P.-J. / Recker, B. (2001), S. 9.

<sup>5</sup> Telefonische Auskunft von Herrn Hartmut Bendlin, Investment Manager bei der Capital Stage AG in Hamburg. Interview vom 04.04.2002.

<sup>6</sup> Vgl. zum Begriff der „New Economy“ Abschnitt 1.3.2 sowie Teil 3 dieser Arbeit.

<sup>7</sup> Vgl. Jost, P.-J. / Recker, B. (2001), S. 12.

<sup>8</sup> Diesbezüglich schriftliche Auskunft von Herrn Michael Schindler von der Heptagon Capital Beteiligungsgesellschaft der freien Sparkassen mbH & Co. KG: Die Unternehmensherkunft sei nur dann einzubeziehen wenn die ehemalige Konzernmutter die weitere Entwicklung des Start-ups gefördert hat. Auskunft vom 12.04.2002.