

Session 01 - Warum Produkte scheitern

Business Basics

Dr. Tobias Vlcek
Universität Hamburg

„90 Prozent aller neuen Produkte scheitern.“

Diesen Satz habt ihr so oder ähnlich schon gehört: in Vorträgen, Blogposts, Gründer-ratgebern.

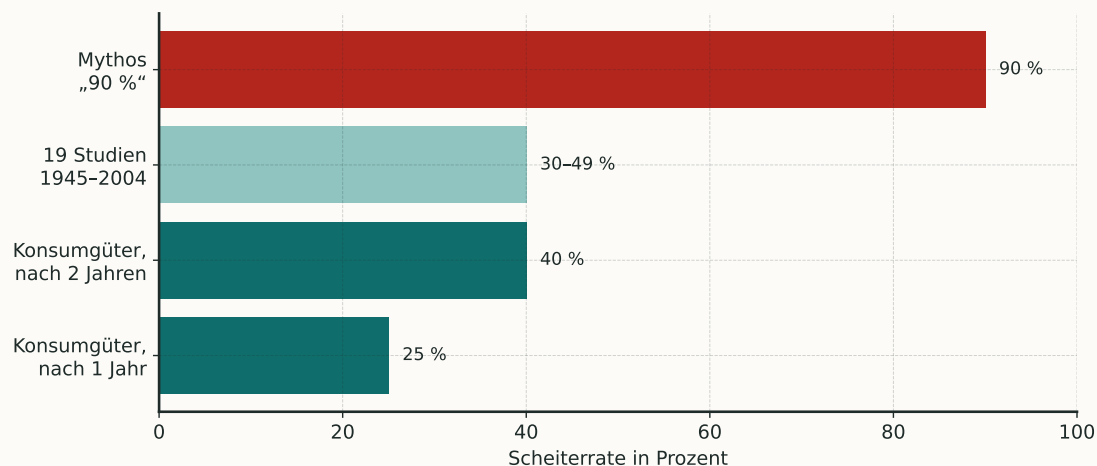
Wer hält die Zahl für realistisch? Handzeichen!

Spoiler: Die Zahl ist **falsch**. Und die Geschichte dahinter ist eure erste BWL-Lektion.

Was die Daten wirklich sagen

- **Konsumgüter (CPG)**: rund **25 %** neuer Produkte werden innerhalb eines Jahres eingestellt, rund **40 %** innerhalb von zwei Jahren [1]
- **19 Studien (1945–2004)**: Scheiterraten liegen gehäuft bei **30–49 %**, nicht bei 80–95 % [2]
- Je nach Branche und Definition scheitert also grob **ein Drittel bis knapp die Hälfte**, nicht neun von zehn

Belastbare Zahlen im Bild



Datenquelle: Castellion & Markham 2013; Victory et al. 2021

Woher kommt die 90-Prozent-Zahl?

- Sie lässt sich auf eine **unbelegte Behauptung** aus der Fachpresse der 1980er zurück-führen
- Seither wird sie zitiert, **weil** sie oft zitiert wird – ein *argumentum ad populum*
- Castellion & Markham nennen zusätzlich das **Eigeninteresse** der Beratungsbranche: eine hohe Scheiterraten verkauft Beratungsleistungen [2]

💡 Merksatz

Eine Zahl wird nicht wahr, weil sie oft wiederholt wird. Fragt nach der **Quelle** und der **Stichprobe**.

Kurz zur Orga: Business Basics

Ihr habt gerade die erste Lektion erlebt: **Behauptungen prüfen, bevor man sie glaubt**. Genau darum geht es hier.

- Business Basics ist Teil 2 eures Moduls **BA-SBB** – acht Sitzungen zu Entrepreneurship und digitaler Transformation
- Der rote Faden: von der Idee zum Markt, Orientierung statt Auslese
- **Heute:** Teil 1 (~30 min) Warum scheitern Produkte? · Teil 2 (~30 min) Wie Entrepreneure denken · Teil 3 (~30 min) Landkarte der BWL

Leitfrage heute: **Warum scheitern die meisten neuen Produkte – und was lernen Gründerinnen und Gründer daraus?**

💡 Tipp

Ich freue mich über Fragen und Handzeichen. Je mehr ihr euch einbringt, desto mehr nehmt ihr aus den 90 Minuten mit.

Lernziele

Nach dieser Sitzung könnt ihr ...

- gängige Fehlannahmen über Scheiterraten mit belastbaren Zahlen einordnen,
- die Failure-Taxonomie nach Eisenmann benennen und auf Fälle anwenden,
- **New Product Development** und **Customer Development** unterscheiden,
- **MVP** und **Pivot** definieren und an einem Beispiel erklären,
- die Funktionsbereiche der BWL und eure Pflichtmodule grob verorten.

Warum scheitern Produkte?

„Kein Marktbedarf“ – mit Vorsicht

Ein berühmtes Ergebnis: **42 % der Startups scheitern an „kein Marktbedarf“** (CB Insights).

- Diese Zahl stammt aus einer **selbst ausgewählten** Sammlung von Startup-Nachrufen – keine repräsentative Stichprobe
- Behandelt sie als **Schätzung**, nicht als exakte Statistik
- Trotzdem robust: Fehlender **Product-Market Fit** taucht in unabhängigen Analysen immer wieder als Hauptursache auf

Aber Statistiken bleiben abstrakt. Schauen wir uns an, **wie** Scheitern konkret aussieht.

Quelle: [3] (Methodik-Vorbehalt).

Fallbeispiel: Gorillas

- Berliner Quick-Commerce-Startup (Lieferung in 10–15 min), gegründet **Mai 2020**
- Über **1 Mrd. US-Dollar** eingesammelt, Höchstbewertung **3,1 Mrd. US-Dollar** (2021)
- **2022:** Rückzug aus vier Märkten, ~300 Entlassungen
- Dez. 2022 von Getir übernommen (~1,2 Mrd., ~15 % unter letzter Bewertung)

⚠ Was ist hier passiert?

Kapitalintensiv **skaliert**, **bevor** je eine Bestellung profitabel war. Das Geld war weg, bevor die Rechnung aufging.

Quelle: [4], [5]. Volltext via Factiva (Uni-Login).

Quick Commerce: nicht alle scheitern gleich

Wichtig: Die ganze Branche pauschal für gescheitert zu erklären, wäre **falsch**.

- **Gorillas:** aufgegangen in Getir, Betrieb eingestellt
- **Getir:** Feb. 2026 an Uber verkauft: ~335 Mio. US-Dollar vorab, **rund 97 % unter** dem 12-Mrd.-Höchstwert von 2022
- **Flink:** meldet **EBITDA-Profitabilität** und sammelt 2026 frisch Kapital ein (Prosus)

Lektion: Nicht der Markt allein entscheidet – **Disziplin bei der Skalierung** trennte die Überlebenden von den Gescheiterten.

Quelle: [6], [7].

Fallbeispiel: Theranos

- Gegründet 2003 von Elizabeth Holmes; über **700 Mio. US-Dollar** eingesammelt, Höchstbewertung **~9 Mrd.**
- Versprechen: hunderte Bluttests aus einem Fingertropfen, **nachweislich falsch**
- 2018 aufgelöst; Holmes 2022 wegen Betrugs verurteilt

⚠ Ein anderer Fall

Kein Produkt- oder Marktversagen, sondern **Betrug** – ein grundlegend anderes Scheitern als bei Gorillas.

Stand 2026: Strafmaß reduziert, Gnadengesuch anhängig.

Quelle: [8], [9]. Volltext via Factiva (Uni-Login).

Das Muster dahinter: Eisenmanns Taxonomie

Was ihr gerade gesehen habt, ist kein Zufall. Thomas Eisenmann wertete Hunderte Gründungen aus und fand **sechs wiederkehrende Muster** [10].

Früh:

- Good Idea, **Bad Bedfellows** (Team, Partner, Investoren)
- **False Start** (bauen, bevor der Kundenbedarf geprüft ist)

- **False Positive** (früher Zufallserfolg täuscht)

Spät:

- **Speed Trap** (zu schnell skaliert) ← **Gorillas**
- **Help Wanted** (nötige Ressourcen/Talente fehlen)
- **Cascading Miracles** (zu viel muss gleichzeitig klappen)

Quelle: Eisenmann, „Why Start-ups Fail“, Harvard Business Review, 2021. Volltext via Factiva/Nexis/ABI (Uni-Login).

Strukturell oder idiosynkratisch?

Eisenmanns Taxonomie beschreibt **strukturelle** Fehler, aus denen man lernen kann.

Gorillas passt hinein: Die Speed Trap kann jedem Team passieren, das Wachstum über Tragfähigkeit stellt.

Theranos fällt heraus: Betrug ist keine lernbare Produktentscheidung, sondern eine Straftat. Das ist *idiosynkratisches* Scheitern.

Deine Frage: Welches Muster?

i Frage

Ein Team entwickelt zwei Jahre lang im Verborgenen eine App, ohne je mit potenziellen Nutzerinnen und Nutzern zu sprechen. Beim Launch will sie kaum jemand haben. Welches Eisenmann-Muster passt am besten?

False Start: gebaut, bevor der Kundenbedarf geprüft war. Die *Speed Trap* wäre das Spätphasen-Gegenstück: Da stimmt der Bedarf, aber die Skalierung überholt die Tragfähigkeit.

Fallbeispiel: Quibi

- Streaming-Dienst für kurze Premium-Videos, gegründet von Jeffrey Katzenberg (CEO Meg Whitman)
- **1,75 Mrd. US-Dollar** eingesammelt **vor** dem Start (April 2020)
- Geplant: 7 Mio. Abonnenten im ersten Jahr, tatsächlich kurz vor Schluss nur **~500.000**
- **Oktober 2020** eingestellt, ~6 Monate nach Start, ~1,4 Mrd. verbrannt

Lektion: Kapital und prominente Gründerinnen und Gründer ersetzen **keine validierte Nachfrage**.

Quelle: [11].

Coole Technik, kein Kundennutzen

Google Glass

- Datenbrille, ab 2013 für 1.500 US-Dollar
- 2015 für Endkunden eingestellt: Preis, unklarer Nutzen, **Privatsphäre-Backlash**

- Sergey Brin 2025: „viele Fehler gemacht“

Amazon Fire Phone

- Juli 2014, kein klarer Vorteil ggü. iPhone/Android
- **170 Mio. US-Dollar** Abschreibung nach ~3 Monaten
- CFO nannte die **Überteuerung** als Grund

Gemeinsames Muster: technisch beeindruckend, aber **kein Kundenjob** besser gelöst als der Status quo.

Quelle: [12], [13], [14], [15].

Zwischenfazit Teil 1

- Die „90 %“ sind ein Mythos: realistisch scheitert **ein Drittel bis knapp die Hälfte**
- Scheitern folgt **Mustern** (Eisenmann): manche strukturell, manche idiosynkratisch (Betrug)
- Der häufigste strukturelle Fehler: **bauen, bevor der Bedarf geprüft ist** (False Start)

Das führt direkt zur nächsten Frage: **Wie machen es die Erfolgreichen anders?**

Wie Entrepreneurure denken

Zwei Denkweisen

New Product Development (NPD)

- Plan → bauen → ausliefern
- Annahme: Wir wissen, was Kunden wollen
- Kundenkontakt erst **am Ende**

Customer Development

- Annahmen **früh** am Kunden testen
- Discovery → Validation → ...
- Kundenkontakt von **Anfang an**

Steve Blank prägte Customer Development als Gegenmodell zum linearen Wasserfall [16].

Build – Measure – Learn

Eric Ries entwickelte daraus die **Lean-Startup**-Methode: einen schnellen Lernzyklus [17].

- **Build:** ein kleines Experiment bauen
- **Measure:** an echten Nutzern messen
- **Learn:** Annahme bestätigen oder verwerfen – und wieder von vorn

Der akademische Kern dahinter: Lean Startup als überprüfbare Theorie des Gründens [18].

MVP: erst testen, dann bauen

Ein **Minimum Viable Product (MVP)** ist die kleinste Version, mit der man eine Annahme testen kann.

Dropbox (2007): Drew Houston stellte ein **3-minütiges Erklärvideo** online, bevor das Produkt fertig war.

💡 Kernidee

Nachfrage mit einem Video testen, nicht mit einem fertigen Produkt.

Die Warteliste wuchs (berichtet, nicht auditiert) über Nacht von ~5.000 auf ~**75.000** Anmeldungen.

Quelle: [19], Interview mit Drew Houston.

Deine Frage: Was ist ein MVP?

i Frage

Ist ein MVP eine billige, halbfertige Version des Endprodukts?

Nein. Ein MVP ist das **kleinste Experiment**, das eine konkrete Annahme prüft. Beim Dropbox-Video wurde noch **gar kein** Produkt gebaut. Getestet wurde nur: *Will das überhaupt jemand?*

Pivot: Kurswechsel mit Substanz

Ein **Pivot** ist ein bewusster Strategiewechsel auf Basis von Gelerntem, kein planloses Herumprobieren.

- **Slack** entstand aus dem gescheiterten Online-Spiel *Glitch* (Studio Tiny Speck)
- Genauer: Das interne Chat-Tool **existierte schon**, gebaut für das eigene Team während der Spielentwicklung
- Der Pivot war die **Entscheidung**, dieses Tool zum Produkt zu machen, als *Glitch* scheiterte

Quelle: [20].

Die Brücke zur Wissenschaft

💡 Kerngedanke (2 Minuten)

Wissenschaft arbeitet so: **Hypothese** → **Test** → **Revision**. Customer Development ist **dieselbe Logik**: Annahme → Experiment → Lernen.

Das ist die Antwort auf Teil 1: Viele Produkte scheitern, weil zentrale Annahmen **nicht getestet** wurden.

Diese Denkweise übt ihr **gerade nebenan** in **BA-EBF** (Einführung in die Betriebswirtschaftliche Forschung, Sem. 1).

Funktioniert das wirklich? Ein Experiment

Camuffo und sein Team testeten den „wissenschaftlichen Ansatz“ in einer **randomisierten kontrollierten Studie** [21].

- **116 italienische Startups**, per Zufall in zwei Gruppen geteilt
- Trainingsgruppe: Hypothesen formulieren und **streng testen**
- Ergebnis: Sie **verwarfen schlechte Ideen früher** und pivotierten gezielter statt zufällig

Erster **kausaler** Beleg (nicht nur Korrelation), dass die wissenschaftliche Denkweise das Gründen verbessert.

Deine Frage: Warum eine Kontrollgruppe?

i Frage

Camuffo et al. hätten auch einfach erfolgreiche Startups fragen können, ob sie Hypothesen testen. Warum wäre das weniger überzeugend?

Weil das nur eine **Korrelation** wäre: Vielleicht testen erfolgreiche Teams, *weil* sie ohnehin besser aufgestellt sind. Erst der **Zufallsvergleich** (RCT) zeigt, dass das Testen selbst den Unterschied macht. Genau solche Studiendesigns lernt ihr in BA-EBF kennen.

Gleiche Technik, zwei Ausgänge

Zwei deutsche Flugtaxi-Startups (eVTOL), beide 2024 in der Insolvenz. Dann trennten sich die Wege:

Lilium †

- Zweite Insolvenz Feb. 2025
- Rettung platzte, Betrieb eingestellt

Volocopter ✓

- März 2025 von Wanfeng übernommen
- Zertifizierung läuft weiter

Warum überlebte nur einer? Volocopter fand einen **Käufer mit langem Atem**, Lilium nicht. Und das war **vorher nicht offensichtlich**. Vorsicht also mit Erfolgsrezepten im Rückblick (*Survivorship-Warnung*).

Quelle: [22], [23].

Wenn Wachstum die Organisation überholt

Zurück zu Gorillas: von **0 auf über 10.000 Mitarbeitende** in rund zwei Jahren.

- So schnelles Wachstum überfordert **Führung, Recruiting, Kultur**
- Wer stellt ein? Wer führt? Wie hält man Qualität und Teams zusammen?

- Genau das ist **Personalmanagement**, vertieft in **BA-UFÜ** (Unternehmensführung, Sem. 2)

Merkt euch: Viele „Produktprobleme“ sind in Wahrheit **Organisationsprobleme**.

Landkarte der BWL & Ausblick

Was ist eigentlich BWL?

BWL fragt: **Wie schafft und organisiert ein Unternehmen Wert?** Man teilt sie in **Funktionsbereiche**:

- **Gründung & Strategie**
- **Marketing & Vertrieb**
- **Produktion & Logistik** (Lieferketten)
- **Personal & Organisation**
- **Rechnungswesen & Controlling**
- **Finanzierung & Investition**
- **Wirtschaftsinformatik & Daten**
- Fundament: **VWL & Methoden** (Mathe, Statistik)

Jeder Bereich hat eigene Pflichtmodule. Schauen wir auf eure Landkarte.

Eure Pflichtmodule: der Einstieg

Semester	Pflichtmodule
1	BA-SBB (dieses Modul ← ihr seid hier)* , BA-EBF (Betriebswirtsch. Forschung), BA-GRWINF (Daten & Systeme), 22-1.EVWL, BA-MATHE I
2	BA-GRUR (Kosten-/Erlösrechnung), BA-REPR (Reporting), BA-UFÜ (Unternehmensführung), 22-1.MikroBWL, BA-MATHE II

Aus Semester 3–4 begegnen euch in diesem Kurs vor allem: **BA-EWF, BA-STAT I/II, BA-INFIN, BA-PUL, BA-GOR, BA-MARKET**.

Insgesamt sind es **20 Pflichtmodule** bis Semester 4. Die **vollständige Landkarte findet ihr auf dem Cheatsheet**. Ab Semester 5 wählt ihr 1 von 8 Schwerpunkten.

* BA-SBB ersetzt BA-EDT ab WiSe 2026/27.

Wo dieser Kurs andockt

Sitzung	Thema	Brücke ins Studium
S1	Scheitern & Denkweise	BA-EBF, BA-UFÜ
S2	Kunden verstehen	BA-EWF, BA-STAT

Sitzung	Thema	Brücke ins Studium
S3	Design Thinking	–
S4	Geschäftsmodelle & Geld	BA-GRUR, BA-INFIN
S5	Wettbewerb & Strategie	22-1.MikroBWL
S6	Digitale Transformation	BA-GRWINF, BA-PUL
S7	Launch & Kundenverhalten	BA-MARKET

Dieser Kurs ist die **Landkarte**; die Pflichtmodule liefern die Details.

Gründungsökosystem: Berlin vs. Silicon Valley

Warum entstand Gorillas in **Berlin** – und nicht im Silicon Valley?

- Ein **Ökosystem** aus Kapital, Talent, Netzwerken und Vorbildern begünstigt Gründungen
- Berlin ist Deutschlands Startup-Zentrum, aber Kapitalzugang und Skalierungserfahrung waren lange knapper als im Valley
- Das prägt, **wie schnell** und **wie riskant** Startups wachsen

Der Vergleich bleibt hier bewusst **qualitativ**: keine erfundenen Zahlen; belastbare Kennzahlen zum deutschen Gründungsökosystem liefert der Deutsche Startup Monitor [24].

Deine Frage: Warum die Landkarte?

i Frage

Warum starten wir einen Entrepreneurship-Kurs mit einer Landkarte der ganzen BWL?

Weil ein Unternehmen **alle** Funktionsbereiche zugleich braucht: Ein tolles Produkt scheitert an schlechter Finanzierung, Logistik oder Führung. Entrepreneurship heißt, **das Zusammenspiel** zu sehen.

Der Werkzeugkasten: S2–S7

- **S2:** Wie finde ich heraus, was Kunden wirklich brauchen?
- **S3:** Wie entwickle ich systematisch kreative Lösungen?
- **S4:** Wie wird aus einer Idee ein tragfähiges Geschäft – und wer zahlt?
- **S5:** Wie positioniere ich mich im Wettbewerb – oder umgehe ihn?
- **S6:** Wie verändert Digitalisierung Märkte und Geschäftsmodelle?
- **S7:** Wie bringe ich ein Produkt auf den Markt – und warum entscheiden Kunden irrational?

Tutorium & Quiz

- **Tutorium 1:** Failure-Diagnose an echten Fällen – ihr wendet die Eisenmann-Taxonomie selbst an

- **Quiz 1:** 15 Fragen zum Selbsttest – rein formativ, nichts wird gespeichert oder benotet
- Beides ist **freiwillig**, aber die beste Klausurvorbereitung

💡 Tipp

Die wöchentlichen Quizzes und die Aufwärmfragen im Tutorium sind zugleich euer **Klausurtraining**.

Was davon ist klausurrelevant?

💡 Prüfungsrelevant

- Scheiterraten realistisch einordnen (30–49 %, nicht 90 %) und die Herkunft des Mythos
- Die Failure-Taxonomie nach Eisenmann (sechs Muster) benennen und anwenden
- New Product Development vs. Customer Development
- Definition von MVP und Pivot (inkl. Dropbox- und Slack-Beispiel)
- Wissenschaftliche Denkweise: Annahme → Experiment → Lernen (Camuffo-RCT als Evidenz)

Vertiefung: Tutorium 01 (Failure-Diagnose) und Quiz 01.

Literatur

- T. R. Eisenmann [10] – Determinanten früher Startup-Performance (offenes Begleit-Working-Paper zum HBR-Artikel „Why Start-ups Fail“).
- S. Blank und J. T. Eckhardt [18] – Lean Startup als überprüfbare Theorie des Gründens.
- A. Camuffo, A. Cordova, A. Gambardella, und C. Spina [21] – RCT-Evidenz für den wissenschaftlichen Ansatz.
- E. Ries [17] – Standardwerk zu Build-Measure-Learn, MVP und Pivot.

Das war's für heute.

Fragen?

Bibliografie

- [1] K. Victory, M. Nenycz-Thiel, J. Dawes, A. Tanusondjaja, und A. M. Corsi, „How common is new product failure and when does it vary?“, *Marketing Letters*, Bd. 32, Nr. 1, S. 17–32, März 2021, doi: [10.1007/s11002-021-09555-x](https://doi.org/10.1007/s11002-021-09555-x).
- [2] G. Castellion und S. K. Markham, „Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest“, *Journal of Product Innovation Management*, Bd. 30, Nr. 5, S. 976–979, Sep. 2013, doi: [10.1111/j.1540-5885.2012.01009.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01009.x).

- [3] CB Insights Research, „Why Startups Fail: Top 9 Reasons | CB Insights“. Zugegriffen: 12. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>
- [4] R. Dillet, „Instant grocery app Getir acquires its competitor Gorillas“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://techcrunch.com/2022/12/09/instant-grocery-app-getir-acquires-its-competitor-gorillas/>
- [5] D. Taylor, „Getir acquires German competitor Gorillas in \$1.2 billion deal“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://tech.eu/2022/12/09/getir-acquires-germany-competitor-gorillas-in-1-2-billion-deal/>
- [6] R. Iyer, „Uber to buy delivery arm of Turkey's Getir“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://techcrunch.com/2026/02/09/uber-to-buy-delivery-arm-of-turkeys-getir/>
- [7] Prosus, „Prosus leads US\$100 million funding round in Flink“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.prosus.com/news-insights/2026/prosus-leads-us-dollars-100-million-funding-round-in-flink>
- [8] O. R. Rodriguez und The Associated Press, „Theranos' Elizabeth Holmes loses bid to overturn her fraud conviction“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://fortune.com/2025/02/25/theranos-elizabeth-holmes-losses-bid-overturn-fraud-conviction/>
- [9] InvestmentNews, „Federal court cuts Holmes sentence after finding no investor suffered hardship“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.investmentnews.com/regulation-legal-compliance/federal-court-cuts-holmes-sentence-after-finding-no-investor-suffered-hardship/265955>
- [10] T. R. Eisenmann, „Determinants of Early-Stage Startup Performance: Survey Results“, *SSRN Electronic Journal*, 2020, doi: [10.2139/ssrn.3725023](https://doi.org/10.2139/ssrn.3725023).
- [11] J. Boorstin und S. Kovach, „Quibi officially announces it's shutting down“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.cnbc.com/2020/10/21/quibi-to-shut-down-after-just-6-months.html>
- [12] V. Luckerson, „Google Will Stop Selling Glass Next Week“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://time.com/3669927/google-glass-explorer-program-ends/>
- [13] M. Zeff, „Google's Sergey Brin: 'I made a lot of mistakes with Google Glass'“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://techcrunch.com/2025/05/20/googles-sergey-brin-i-made-a-lot-of-mistakes-with-google-glass/>
- [14] T. Spangler, „Amazon Takes \$170 Million Write-Down on Fire Phone After Disappointing Sales“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://variety.com/2014/digital/news/amazon-takes-170-million-write-down-on-fire-phone-after-disappointing-sales-1201337697/>

- [15] T. Soper, „Ouch: Amazon takes \$170M write-down on Fire Phone“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.geekwire.com/2014/amazon-takes-170m-loss-fire-phone/>
- [16] S. Blank, *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*, 3. ed., 5. rev. printing. [San Mateo, Calif: Cafepress], 2007.
- [17] E. Ries, *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, First edition. New York: Crown Business, 2011.
- [18] S. Blank und J. T. Eckhardt, „The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship“, *Journal of Management*, Bd. 50, Nr. 8, S. 3012–3034, Nov. 2024, doi: [10.1177/01492063231168095](https://doi.org/10.1177/01492063231168095).
- [19] First Round Review, „How to Win as a First-Time Founder, a Drew Houston Manifesto“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://review.firstround.com/how-to-win-as-a-first-time-founder-a-drew-houston-manifesto/>
- [20] K. Clark, „The Slack origin story“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://techcrunch.com/2019/05/30/the-slack-origin-story/>
- [21] A. Camuffo, A. Cordova, A. Gambardella, und C. Spina, „A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial“, *Management Science*, Bd. 66, Nr. 2, S. 564–586, Feb. 2020, doi: [10.1287/mnsc.2018.3249](https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3249).
- [22] Agence France-Presse (AFP), „German flying taxi startup Volocopter faces insolvency“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://fortune.com/europe/2024/12/31/german-flying-taxi-volocopter-insolvency/>
- [23] A. R. Cabral, „German air taxi developer Lilium files for insolvency again after funding options fail“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.thenationalnews.com/future/technology/2025/02/22/german-air-taxi-developer-lilium-files-for-insolvency-again-after-funding-options-fail/>
- [24] Bundesverband Deutsche Startups und PwC, „Deutscher Startup Monitor 2025“, technical report, 2025. Zugegriffen: 17. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://startupverband.de/media/file/rs-deutscherstartupmonitor2025>