

Tutorium 1: Failure Analysis

Business Basics

Worum es geht

Im ersten Tutorium wendet ihr die **Failure-Taxonomie nach Eisenmann** aus Vorlesung 1 selbst an. In Kleingruppen bekommt ihr kurze Dossiers zu real gescheiterten (oder fast gescheiterten) Startups und diagnostiziert: **Welches Muster passt, und warum?** Es geht nicht darum, die „richtige“ Antwort auswendig zu kennen, sondern darum, ein Scheitern sauber zu begründen. Genau diese Denkbewegung (Fall lesen, Muster erkennen, Begründung formulieren) taucht in der Klausur wieder auf.

Das Tutorium ist **freiwillig**. Wer nicht kommen kann, findet unten alle Aufgaben zum Selbermachen: die Dossiers sind als PDF verlinkt, und die Nachbereitungs-Aufgaben A und B lassen sich vollständig allein bearbeiten.

Was ihr mitnehmt

- Ihr könnt die sechs Eisenmann-Muster benennen und auf einen konkreten Fall anwenden.
- Ihr unterscheidet **strukturelles** (lernbares) von **idiosynkratischem** Scheitern.
- Ihr formuliert ein **60-Sekunden-Urteil**: knapp, begründet, belastbar.

Ablauf (90 Minuten)

Zeit	Phase	Was passiert
0:00	Ankommen	Begrüßung, Gruppen bilden (4–5 Personen)
0:05	Klausur-Training	5 KLAUS-Fragen zu Vorlesung 1, per Handzeichen aufgelöst
0:20	Kernaktivität	Failure-Diagnose an drei Dossiers mit dem Worksheet
1:10	Debrief	Gruppen vergleichen ihre Diagnosen, gemeinsame Auflösung
1:25	Wrap-up	„So taucht das in der Klausur auf“ + Nachbereitung + Quiz

Materialien zum Download

Diese Unterlagen bekommt ihr im Tutorium ausgedruckt. Zum Nacharbeiten hier als PDF:

- [Dossier: Humane AI Pin \(PDF\)](#)
- [Dossier: Lilium \(PDF\)](#)
- [Dossier: Getir – aktueller Fall \(PDF\)](#)
- [Diagnose-Worksheet \(PDF\)](#)

Jede Seite hat oben rechts einen **PDF**-Link, darüber ladet ihr die Druckfassung herunter.

Zur Erinnerung: die sechs Muster

Kurz-Glossar für die Diagnose (ausführlich in Vorlesung 1 und auf dem Worksheet):

Muster	Kurz gesagt
Good Idea, Bad Bedfellows	gute Idee, aber Team, Partner oder Investoren blockieren
False Start	gebaut/gelauncht, bevor der Kundenbedarf geprüft war
False Positive	ein früher Zufallserfolg täuscht über die echte Nachfrage
Speed Trap	zu schnell skaliert, bevor die Unit Economics tragen
Help Wanted	nötige Ressourcen, Talente oder Kapital fehlen
Cascading Miracles	zu viel muss gleichzeitig gelingen

Nach dem Tutorium

Aufgabe A: Diagnose am vierten Fall

Diagnostiziert allein einen **Kontrastfall: Volocopter**. Die Firma baute dieselbe Technik für denselben Markt wie Lilium und ging trotzdem einen anderen Weg. Lest das Dossier und beantwortet: **Welches Eisenmann-Muster passt, und warum ist dieser Fall KEIN reines Scheitern?**

Dossier: Volocopter (Kontrastfall)

Was ist das? Deutsches eVTOL-Startup (elektrisches Senkrechtstart-Flugtaxi), gegründet 2011 in Bruchsal. Entwickelte das Multikopter-Modell *VoloCity* für den städtischen Lufttaxi-Verkehr – dieselbe Produktkategorie und derselbe Markt wie beim Konkurrenten Lilium.

Zeitleiste (neutral):

- Über **1 Mrd. US-Dollar** an Kapital aufgenommen, ohne den zertifizierten kommerziellen Betrieb zu erreichen.
- Geplante Testflüge zu den Olympischen Spielen in Paris (2024) fielen aus, weil die Zertifizierung des Antriebs nicht rechtzeitig kam.
- Anfang 2024 in wirtschaftlicher Schieflage; Ende 2024 Insolvenz angemeldet.
- **März 2025:** Übernahme durch die chinesische **Wanfeng Group** (Mutter von Diamond Aircraft) für berichtete **~10 Mio. Euro**.
- Unter neuer Eigentümerschaft läuft die **VoloCity-Zertifizierung weiter**; 2026 wurde ein neues Fluggerät (*VoloXPro*) vorgestellt. CEO Dirk Hoke trat im Februar 2025 im Zuge des Übergangs zurück.

Quelle: [1], [2], [3]. Volltext via Factiva/Nexis (Uni-Login).

Notiert eure Diagnose so, wie ihr sie auf dem Worksheet festhalten würdet: Muster, Begründung (3 Zeilen) und ein 60-Sekunden-Urteil.

KI-Feedback

Öffnet den **Chat in der Seitenleiste** und startet mit genau dem Wortlaut „**Feedback zu Tutorium 1**“. Fügt dann eure Diagnose ein (Muster, Begründung, 60-Sekunden-Urteil). Ihr bekommt **sokratische Rückfragen**, die eure Argumentation schärfen, aber **keine Musterlösung**. Das Feedback ersetzt nicht das Tutorium und nicht eure eigene Arbeit; es hilft euch, selbst weiterzudenken.

Aufgabe B: Selbsttest

Prüft euer Verständnis von Vorlesung 1 im begleitenden Quiz. Rein formativ, nichts wird gespeichert oder benotet:

- [Quiz 01 – Warum Produkte scheitern](#)

Bibliografie

- [1] 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/>
- [2] A. R. Cabral, „German air taxi developer Lilium files for insolvency again after funding options fail“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar un-

ter: <https://www.thenationalnews.com/future/technology/2025/02/22/german-air-taxi-developer-lilium-files-for-insolvency-again-after-funding-options-fail/>

- [3] Vertical Mag, „Lilium files for insolvency again as funding deal falls through“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://verticalmag.com/news/lilium-files-for-insolvency-again-as-funding-deal-falls-through/>