

# Leben

**Risiko:** Start-ups können schnell und nachhaltig scheitern, wie die Geschichte zeigt

## Traumtänzer und Luftschlösser

Unternehmensgründungen führen oft zu Flops, das sollte jedem Jungunternehmer klar sein.

Arno Maierbrugger

Scheitern ist ein integrativer Bestandteil des Gründungsmythos, das wissen wir seit der großen Luftblase der New Economy. Warum aber Start-ups scheitern, hat durchaus sehr unterschiedliche Gründe.

Einer davon besteht in der Selbstüberschätzung des Gründers oder seines Teams. Ein anderer in der falschen Einschätzung des Marktes. Oder der Kundenerwartungen.

Letztlich umrankt den Gründungsmythos aber auch eine Kultur des Scheiterns. Diese ist je nach Wirtschaftsraum unterschiedlich ausgeprägt. In den USA zum Beispiel gehört Scheitern zum Wirtschaftsleben dazu und ist nicht stigmatisiert. Das wissen auch die Risikokapitalgeber und gehen entsprechend locker damit um. Vor diesem Hintergrund ist auch zu sehen, dass die mit Pauken und Trompeten untergegangene New Economy der ersten Phase (nach 2000) als Hitzewallung der Ideen wahrgenommen wurde und danach mit noch mehr Verve in die zweite Phase des Internet-Booms investiert wurde – nicht ohne Erfolg, wie sich anhand von Google, Youtube, My Space und anderen zeigt.

In unseren Breiten ist Scheitern immer mit Versagen verbunden, da die Mentalität ein Scheitern in Ehren nicht unbedingt zulässt. Man muss sich aber auch bewusst sein, dass, wenn es einmal schiefgeht, sicherlich ebenso handfeste Fehlertritte daran schuld sind, die man besser hätte vermeiden sollen.

„Einfach nur schlecht“

„80 Prozent aller Start-ups scheitern“, meint Mehrdad Piroozram, Chef des deutschen Gründerservice iSteps. Viele davon, weil sie einfach nur schlecht gewesen wären. Andere wiederum, weil sie vom Start weg keine ausreichende Beratung gehabt hätten, so der Gründungsexperte.

Das Magazin *Focus* hat eine Reihe von Gründen aufgezählt, warum Start-ups selbstverschuldet gleich nach der Gründung in die Krise schlittern und scheitern. Untermauert wird dies mit einer Analyse von 500 Business-Plänen europäischer Start-ups. Den Hauptgrund, warum es schiefgeht, sieht das Magazin in einer unzureichenden Marktanalyse. Die Idee eines Start-



80 Prozent der Start-ups scheitern – an Selbstüberschätzung der Gründer, an mangelnder Marktkennntnis oder weil an den Kunden zuallerletzt gedacht wird. Foto: Photos.com

ups wird zu wenig dahingehend überprüft, ob für sie auch genug potenzielle Kunden auf dem Markt sind. Die mangelhafte Marktanalyse führe zu falschen oder unrealistischen Umsatz- und Ertragsprognosen. Zweiter Fehler sei die fehlende Kundenorientierung, da man sich zu sehr auf das Produkt und zu wenig auf den Bedarf des Marktes konzentriert, also sozusagen an ihm vorbei arbeitet.

„Venture-Capitalisten achten genau darauf, ob das Unternehmen von Technikverrückten geführt wird.“

PAUL GRAHAM

Letzten Endes zeigen viele Gründer zudem eine wirtschaftliche Selbstüberschätzung, das heißt, sie sind ziemlich schnell mit den Anforderungen einer Geschäftsführung überfordert, kalkulieren Personalkosten falsch und stoßen dann auf versteckte Kosten, die sie nicht begleichen können.

In der Start-up-Phase wird auch gerne die Schwachstellenanalyse vergessen. Man sieht nur die Chancen, ignoriert aber die Gefahren beziehungsweise ist nicht auf Schwachstellen vorbereitet und tappt geradewegs ins Fettnäpfchen.

„Venture-Capitalisten führen eine Liste von Gefahrenzeichen, nach denen sie Ausschau halten müssen“, mahnt der Silicon-Valley-Experte und Autor Paul Graham. „Fast ganz oben steht, ob das Unternehmen von Technikverrückten geführt wird, die davon besessen sind, interessante technische Probleme zu lösen anstatt Benutzer glücklich zu machen. In einem Start-up versucht man nicht nur Probleme zu lösen. Man versucht Probleme zu lösen, die für die User von Bedeutung sind.“

Aus diesem Grund ist es auch von Bedeutung, dass Start-ups in der frühen Phase oder besser die ersten Jahre hindurch einen guten Berater oder „Business Angel“ zur Seite haben, der ihnen zum Beispiel empfiehlt, sich für ihr Produkt einen guten Patentanwalt zu besorgen, um zu verhindern, dass eine gute Geschäftsidee nicht gleich gestohlen wird, was gerade im Internet-Business zuhauf vorkommt.

Das Internet-Portal Killerstartups.com beschäftigt sich schon die längste Zeit mit der Frage, ob und wie aus der Fülle von neuen Web-Ideen und Gründungen wieder einmal etwas Bedeutendes wie Youtube werden könnte. Auf dem Portal, das laut Betreiber an jedem Werktag mehr als 30 neue Internet-Start-ups beurteilt, kann die Community die neuen Firmen

und Ideen beurteilen und auch einschätzen, ob die Geschäftsideen etwas taugen oder nicht. Man erhält dort einen Eindruck von der Fülle an guten und weniger guten Ideen, die in der Branche so herumgeistern.

Die größten Flops

Denn das Gründungsieber der New-Economy-Blase hat in der Tat eine Reihe von Flops produziert, die Geschichte geschrieben haben: so etwa das Hundefutter- und Katzenstreuportal Pets.com, das im Jahr 2000 an die Börse ging und knapp 83 Mio. US-Dollar einstreifte, nur um neun Monate später zu kollabieren. Grund: falsche Kostenkalkulation, katastrophale Lieferlogistik.

Ein Riesenflop war auch das britische Modeportal Boo.com, das im Versand an der Komplexität der europäischen Märkte gescheitert ist (etwa an den verschiedenen Steuersystemen) und mit seiner überladenen Homepage die Nutzer mehr verärgerte als anzog. Und auch der Snack-Zustellendienst Kozmo.com, der in amerikanischen Städten agierte, aber viel zu schnell expandierte und letzten Endes an den Zustellkosten scheiterte.

Was darauf folgte, war von der Idee her eigentlich noch schlimmer: der Flop der sogenannten Pink-Slip-Partys für New-Economy-Opfer, falls sich noch jemand daran erinnert.

### Karriere

● **Konrad Erlmoser (43)** hat mit Anfang April in der Bawag die Leitung der Landesdirektion Salzburg übernommen. Er ist damit für die Geschäftsentwicklung aller sechs Salzburger Standorte verantwortlich. Der zweifache Familienvater Erlmoser folgt als Landesdirektor Alfred Gries, der in den Ruhestand getreten ist. Er ist seit mehr als 20 Jahren in der Bawag tätig. 2006 wechselte er als stellvertretender Landesdirektor in die Stadt Salzburg. Foto: Bawag



● **Kristin Fischer-Ledenice (30)** ist Anfang April bei der österreichischen Tochtergesellschaft des Malik Management Zentrum St. Gallen als Senior Consultant eingestiegen. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Strategieberatung. Die studierte Handelswissenschaftlerin war davor Research-Analystin bei ACS Vienna und baute das Repräsentationsbüro in San Diego (USA) auf. Foto: Malik MZSG



● **Günter Hainisch (43)** ist seit April neuer Country Manager beim chinesischen PC-Hersteller Lenovo in Österreich. Zu seinen vorrangigen Aufgaben zählt es, den Marktanteil zu steigern, die Bekanntheit zu erhöhen und neue Vertriebskanäle aufzubauen. Zuvor hatte der studierte Diplomingenieur über 15 Jahre lang führende Positionen bei Hewlett-Packard und anderen IT-Unternehmen in Österreich inne. Foto: Lenovo



● **Kasper Rorsted (46)** ist neuer Vorstandsvorsitzender von Henkel. Rorsted, seit April 2005 bei Henkel, ist der erste Chef des Unternehmens, der nicht aus dem deutschen Sprachraum kommt. Der Däne folgt Ulrich Lehner, der mit Erreichen der internen Altersgrenze als Vorsitzender der Geschäftsführung ausgeschieden ist. Rorsted war davor bei Oracle, Compaq und Hewlett-Packard tätig. kl Foto: Henkel

