

Do German entrepreneurs use more planned or intuitive decision-making? Preliminary Findings Based on a German Sample

Author: Carsten Uphues
University of Twente
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands
c.uphues@student.utwente.nl

Decision-making processes in entrepreneurship can be characterized by planned (causation) or intuitive (effectuation) reasoning. This is done in the US (Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank, 2009). This research concentrates on a German sample and investigates how German entrepreneurs make decisions whether they are more likely to use planned or intuitive decision-making. In addition the presence of national culture to entrepreneurial decision-making is described and related to causation and effectuation. The national culture of Germany is characterized as uncertainty avoiding and individualistic (Hofstede, 1994). For the reason that these dimensions are especially relevant in entrepreneurship, it is investigated whether the entrepreneurial decision-making process is influenced by uncertainty avoidance and collectivism. Think-aloud protocols with German entrepreneurs were conducted and analyzed for effectual or causal reasoning and linked to national culture by controlling for educational background. Concluding that national culture has some impact on entrepreneurial decision-making the paper reveals preliminary findings which supports existing research and might extend future research.

Supervisor: M.R. (Martin) Stienstra MSc

2nd Supervisor: Dr. M. (Matthias) de Visser

Keywords

Entrepreneurship, Causation, Effectuation, Decision-Making, National Culture, Uncertainty Avoidance, Individualism

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

1st IBA Bachelor Thesis Conference, June 27th, 2013, Enschede, The Netherlands.

Copyright 2013, University of Twente, Faculty of Management and Governance.

1. INTRODUCTION

The area of entrepreneurial decision-making has gained significant consideration during the last decades (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, Dew, Read & Wiltbank, 2001; Read, Song & Smit, 2009; Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford, 2011; Obschonka, Silbereisen, Schmitt-Rodermund & Stuetzer, 2011). From macroeconomic point of view societies face massive economic, technological and social changes (Obschonka et al., 2011). This supports the creation of innovative new ventures by entrepreneurs which often results in economic development (Obschonka et al., 2011). From a societal point of view fostering entrepreneurial activity in the economy whether in start-ups or in already existing companies is beneficial due to social welfare (Sarasvathy, 2001). This strengthens innovation, productivity and growth of the economy resulting in the creation of jobs and increases in real per capita income (Sarasvathy, 2001). However, a successful creation of ventures is not always feasible. Possible reasons might be related to differences in entrepreneurs' decision-making. Hence, understanding to what extent entrepreneurs' decision making styles differ and what influences their decision-making is raising major attention in science and businesses and has to be further analyzed.

Therefore, this research investigates underlining principles and patterns of the entrepreneurial decision-making processes. Generally, the growing importance of entrepreneurship is acknowledged by businesses (Obschonka et al., 2011). Especially in setting up a start-up venture, decision making faces problems related to an uncertain environment. Researchers state that future actions cannot be predicted while developing new markets because there are external factors evolving from the companies' environment (Sarasvathy, 2001). Therefore, literature assumes that the creation of a firm in a non-existing industry requires different strategies than existing strategies which can only be related to predefined and well-structured markets in matured industries (Sarasvathy, 2001). Further studies address the same issue and propose an effectual approach to strategy making and new venture performance (Sarasvathy, Dew, Read & Wiltbank, 2001; Read et al., 2009). In addition Dew et al. (2009) investigated that experts are more likely to use effectual logics.

The federal office of statistics in Germany (Statistisches Bundesamt, 2013) illustrates that in 2009 8,7% of businesses were closed while only 8,3% of new businesses were started which shows a negative trend and reveals that some entrepreneurs are more or less successful in setting up their business. Possible reasons can be related to the environment but also to individual differences in decision-making (Lee & Peterson, 2001). Therefore, potential factors which might have an influence on entrepreneurial activity are analyzed.

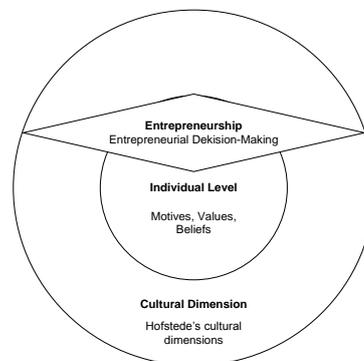
Most Entrepreneurial research has previously been concentrated on discovering opportunities. Current research focuses on how entrepreneurs create those opportunities in their environment (Read et al., 2009). How entrepreneurs start their businesses whether they follow a rational plan "planning" or if they develop their business as they go along "intuitive" decision-making provides theoretical and practical relevance. For this reason the question "How do German entrepreneurs set up a new business – do they follow a rational plan or do they develop their business as they go along?" shall be considered by this research. Answering the research question shall provide enough evidence to underline assumptions concerning the entrepreneurial decision making process in Germany.

How entrepreneurship is undertaken can be illustrated by the theory of effectuation and causation (Sarasvathy, 2001).

Therefore I want to analyze whether German entrepreneurs are more likely to use effectual decision making in comparison to causal decision making or whether they use effectuation or causation reasoning at all. Providing answers to this research question is done by analyzing indicators based on Sarasvathy (2001). Other studies are applying her theory as well and measure new venture creation in entrepreneurship by those indicators (Chandler, et al., 2011; Stienstra, Harms, Ham & Groen, 2012; Harms & Schiele, 2012). The indicators are illustrated as future view, courses of action, risk related to uncertainty, external forces and contingencies which significantly determine the entrepreneurial decision-making process (Sarasvathy et al., 2001; Read et al., 2009; Obschonka et al., 2011).

Illustrated by Figure 1 I propose a framework for the relevant factors in entrepreneurship which shall guide the analysis in answering the research questions. The dominating factor is the cultural dimension. The inner layer represents "the motives, values and beliefs of individuals" (p.38) which is influenced by culture (Hayton et al., 2002). Based on this framework we are able to predict that individual motives, values and beliefs are likely to be developed within the cultural context which is in line with Tompenaars (1996). In addition we are able to match entrepreneurship at both layers and can assume that entrepreneurship is likely to be influence by the individual level as well as by the cultural dimension (Tompenaars, 1996). Basically, the focus of this research remains on the influence of culture on entrepreneurship. The influence of culture on entrepreneurship is addressed by economists, sociologists and psychologists, because all observe that amongst other things the levels of entrepreneurship varies between countries due to the impact of culture (Hayton, George & Zahra, 2002).

Figure 1: Proposed Framework for Context in Entrepreneurship



Hence, this research argues that entrepreneurial decision-making is influenced by external factors as well. Therefore, I assume that according to the situation and the environment under which individuals exist, their decision processes are influenced. For this reason the second research question is addressed "What influences their choice of approach?". Consequently, this research question shall reveal potential external factors evolving from the environment such as economical, socio-demographic factors and primarily national culture which entails the degree of education, the individuals' perception on hierarchy, their dealing with uncertainty and their perception of time (Sarasvathy, 2001)

Due to the fact that entrepreneurship is influenced by national culture, it is assumed that national culture also influencing the entrepreneurial decision making process. For this reason the use of effectuation or causation has to be analyzed in relation to national culture. The research in line with other researchers

follows the assumption that entrepreneurs primarily use effectual decision making processes while some still use causation (Sarasvathy, Dew, Read, & Wiltbank, 2001; Harms & Schiele, 2012). To test this, verbal protocols with German entrepreneurs are conducted in order to analyze their decision-making processes. In order to understand how the way of doing business is affected by culture relevant cultural concepts are illustrated and shall be applied to entrepreneurship and entrepreneurial decision-making. This research stream has not only theoretical but also practical value (Hayton & Zahra, 2002). Understanding the cultural context in entrepreneurship provides scientific relevance but is also useful for businesses. For the reason that entrepreneurship is analyzed in the case of Germany it makes sense to guide the research by the German way of doing business in correlation to the cultural context (Fink, Neyer, & Kölling, 2006). Findings could allow insights of how entrepreneurs should actively make use of the decision-making styles suited to the individual situation related to an uncertain environment specifically in new venture creations. Therefore, the study explores an extensive literature review on the theory of effectuation and causation by addressing external factors such as national culture influencing entrepreneurial decision-making process.

To sum up results shall provide enough relevant information on how decision-making can be deliberately influenced in order to achieve a better venture performance of start-ups.

2. THEORETICAL BACKGROUND & HYPOTHESES

2.1 Entrepreneurial Processes

Entrepreneurial processes are embedded in entrepreneurship and determine how entrepreneurs make decisions. Lee and Peterson (2001) refer to the entrepreneurial process which illustrates how entrepreneurship is undertaken and determines entrepreneurs' methods, practices and decision-making styles (Lee & Peterson, 2001). One possibility to determine how entrepreneurship is undertaken is by considering the entrepreneurial orientation, which is defined by autonomy, competitive aggressiveness, proactiveness, innovativeness and risk-taking (Mueller & Thomas, 2001). These factors illustrate entrepreneurial characteristics, which together form a strong entrepreneurial orientation. However, the decision-making process is not directly analyzed by these factors, because they describe a more behavioral approach on entrepreneurial decision-making.

The behavioral approach in decision-making is addressed by other authors as well. Dew et al. (2009) have analyzed that entrepreneurial expertise can be related to several factors and that individuals frame decisions differently. Furthermore people might engage in analytical decision-making (Dew et al., 2009). This decision-making can be considered as a more comprehensive and analytical approach of external factors. It can be considered as a rational decision-making which is based on causal reasoning and the logic of prediction (Dew et al., 2009). In comparison in the absence of external factors people tend to use intuitive decision-making processes as argued by Dew et al. (2009). However, concerning this case they do not find explicit differences between individuals (Dew et al., 2009).

As stated by most authors, the entrepreneurial decision-making process is majorly based on two factors which are entrepreneurial expertise and uncertainty (Venkataraman & Sarasvathy, 2001; Dew et al., 2009; Sarasvathy et al., 2010;

Read & Sarasvathy, 2005; Chandler et al., 2011; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, 2003; Busenitz, 1999).

Expertise is considered to be something feasible what individuals are able to acquire (Dew et al., 2009). Therefore, the development of entrepreneurial expertise depends on the entrepreneurial experience and practicing (Dew et al., 2009). In addition decision-making under uncertainty involves "novel information" (Sarasvathy et al., 2010). Confronted with novel information entrepreneurs do have to make decisions of which the outcome is not clear. Therefore, they are required to "form[...] accurate expectations" (p.152) about the outcome of their decision, which might be considered as an imaginative and more creative approach in decision-making (Sarasvathy et al., 2010). In addition Busenitz (1999) argued that decision under uncertainty require a more biased perspective and heuristics to make sense out of an uncertain situation in order to apply own decision rules. In his view heuristics can accelerate the decision-making process while making decisions based on incomplete information. Other researchers state that even under uncertainty entrepreneurs decision-making processes tend to rely on experiences and situations they encountered before, which is an invisible artefact of the inner mind and can only sometimes be verbalized (Sarasvathy et al., 2010). In addition Chandler et al. (2011) address the presence of alliances and pre-commitments in strategic management and argue that those do influence the entrepreneurial decision-making process as well (Chandler et al., 2011).

Again the theory of decision-making processes is in line with the model addressed before. On the individual level entrepreneurial expertise can be placed as an explanatory factor for entrepreneurial decision-making. On the other hand uncertainty is addressed on the cultural dimension which impacts the decision-making process as well.

To test the entrepreneurial decision-making processes it makes sense to apply a more cognitive approach which can be done by addressing the theory of causation or effectuation. In this case effectuation can be seen as a more creative approach in decision making while causation might be considered as a more inflexible approach which can determined the way in which entrepreneurs frame their decision.

2.2 Effectuation and Causation in Entrepreneurship

Effectuation and causation in entrepreneurship can determine the entrepreneurial decision-making processes (Sarasvathy, 2001). For the reason that her research provides a testable model of entrepreneurial decision-making this research uses her indicators to determine the entrepreneurs' decision-making type in terms of entrepreneurial decision-making processes (Sarasvathy, 2001).

There are different approaches to entrepreneurship and successful venture creation. Originating from Sarasvathy's research (2001) there are two theories related to entrepreneurship, which are Effectuation and Causation. She defines them as follows:

"Effectuation begins with a given set of causes [...] and the focus is on choosing among alternative effects that can be produced with the given set of means [while] eliminating the assumption of pre-existing goals" (p.259)

"Causation [...] take[s] a particular effect as given and focus[es] on selecting between means to create that effect" (p.245).

Bound to Sarasvathy's theory (2001) of effectuation and causation many other researchers empirically investigated

analysis on the entrepreneurial theory of effectuation and causation (Sarasvathy et al., 2001; Read et al., 2009; Chandler, et al., 2011; Obschonka et al., 2011). According to her definition, effectuation can generally be seen to be more flexible because goals are not predetermined. The entrepreneurs' decision-making is about redrawing the problem space and reconstituting existing realities into new opportunities (Sarasvathy et al., 2001). For this reason entrepreneurship takes changes in their environment into account by selection of alternatives based on loss affordability, flexibility and experimentation (Obschonka et al., 2011). The logic behind this assumption is that the future can be controlled by changing initial goals and visions (Sarasvathy et al., 2001; Obschonka et al., 2011). Goals are emerging rather than predefined and developed according to potential actions (Chandler et al., 2011). The same is fostered by strategy because effectuation processes are consistent with emergent and non-predictive strategies (Sarasvathy et al., 2001; Obschonka et al., 2011).

For the reason that opportunities are emerging it is necessary for entrepreneurs not trying to predict the future (Read et al. 2009; Chandler et al., 2011). Concerning the problem of uncertainty in decision-making related to the future, particularly important is effectuation in the absence of pre-existent markets (Sarasvathy et al., 2010). To be more precise effectuation is beneficial in decision-making where predictability of actions is low but controllability of the situation is high (Sarasvathy et al., 2010). To sum up effectuation illustrates a dynamic decision-making environment involving multiple interacting decision makers (Sarasvathy, 2001).

On the other hand causation is the inverse of effectuation (Sarasvathy et al., 2010). It involves the discovery of existing opportunities to address a given problem (Sarasvathy et al., 2010). Causation is illustrated to be more useful in predictable future where goals are known and the environment is exogenous (Sarasvathy et al., 2010). In addition once the market has been created, a more traditional and causal decision model is useful and necessary (Sarasvathy et al., 2010). For the reason that markets are already present the casual approach to decision-making is consistent with planned strategy and approaches such as opportunity recognition and business planning (Chandler et al., 2011). The focus is rather on evaluating and selecting strategies that fit opportunities which maximize the expected returns (Chandler et al., 2011). Furthermore the causal entrepreneur thinks of exploitation of pre-existing knowledge and resources, which is not in line with start-up companies according to liabilities of newness and smallness (Sarasvathy, 2001; Chandler et al. 2011).

To sum up, causation is negatively related to measures of uncertainty and experimentation while effectuation is positively related to measures of uncertainty and therefore gets specific consideration while looking at start-up entrepreneurs' decision making (Chandler et al., 2011).

Dew et al. (2009) found that entrepreneurial expertise is related to a set of factors that frame decisions differently than novices for example (Sarasvathy et al., 2001). Entrepreneurs are generally more likely to follow an effectual logic (Sarasvathy et al., 2001). Empirical evidence indicates that over 63% of experts used effectuation more than 75% of the time while 78% of MBA students did not use effectuation in decision making at all (Sarasvathy et al., 2001). The fact that there are still entrepreneurs using causation decision making underlines the purpose of this research to test whether national culture or individual factors have an impact on entrepreneurship.

Predominantly the study of Dew et al. (2009) and Read et al. (2009) identify and define five factors influencing the

entrepreneurial decision making which can be either related to causation or effectuation:

1. **Future:** Based on people's beliefs about the predictability and controllability of the future, decisions are generally made under uncertainty (Sarasvathy et al., 2001). In effectuation the future view is non-predictive and identified by wilful agents, which might include investors and stakeholders while in causation it is rather rational and a more accurate prediction of the future (Sarasvathy et al., 2001; Read et al., 2009). Additional research shows that the entrepreneur maintains flexibility in his future view (Chandler et al., 2011).

2. **Actions:** The basis for taking actions influences the entrepreneurs' decision making (Read et al., 2009). On the one hand in effectuation, entrepreneurs are more means oriented because given means are the basis for decisions and new opportunities (Sarasvathy et al., 2001; Read et al., 2009). They are related to what the entrepreneur knows, who he is and whom he knows (Sarasvathy et al., 2001; Read et al., 2009). In causation this is rather related to a goal oriented approach (Sarasvathy et al., 2001).

3. **Risk:** In the effectual approach risks are related to affordable losses (Sarasvathy et al., 2001) For example the entrepreneur might effectually consider the worst-case scenario and what he emphasizes to be an affordable loss (Sarasvathy et al., 2001; Read et al., 2009; Chandler et al., 2011). In comparison to causation approaches this focus is more related to expected returns and expected value created by the venture (Sarasvathy et al., 2001; Read et al., 2009; Chandler et al. 2011).

4. **External Forces:** This factor illustrates the attitude towards outsiders (Dew et al., 2009). In effectual practices partnerships are considered as valuable and entail shared rewards and opportunities to build new ventures (Sarasvathy et al., 2001). Additionally, effectual partnerships are also a source of innovation and risk-sharing (Read et al., 2009). Furthermore alliances and even partnerships with prospective competitors as well as suppliers and customers are considered to be fruitful in effectuation (Read et al., 2009; Chandler et al., 2011). Especially in the area of nascent entrepreneurship support from friends or acquaintances are considered to be beneficial (Obschonka et al., 2011). However, in causation the external forces are considered by competitive analysis in order to protect intellectual property (Sarasvathy et al., 2001).

5. **Contingencies:** In effectuation contingencies entails rethinking of possibilities which enables new opportunities for entrepreneurs (Sarasvathy et al., 2001). Therefore, surprises are welcomed because they might be leveraged into new opportunities (Dew et al. 2009). In causation, instead of contingencies the focus is on competitive advantage which can be achieved by expertise and pre-existing knowledge (Sarasvathy, 2001).

Resulting from Sarasvathy's (2001) recommendation for further research, qualitative analyses and decision-making experiments are recommended to accomplish the empirical objectivity of her theory.

2.3 Culture

There are different perspectives on culture which are constantly used at group level, organizational level or group of nations level (Soares et al., 2007). For example one company might be considered to have its own internal culture while the group of nations hedged under the European Union might be considered to have a different underlining culture. One can look at culture from different perspectives. This research is guided by the

cultural context in Germany which is the reason why the perspective is focused on national culture in Germany.

Researchers argue that the presence of “macro-level influences [...] complicates defining culture” (Soares et al., 2007, p. 277). Culture is defined by Hofstede (1994) as the “collective programming of the mind” (p.1) shared within different groups. According to Hofstede (1994) those groups might be categorized by different cultures like national culture, age group and generation culture, occupational culture and organizational culture or family culture. This research focuses on the German culture defined as national culture. In comparison Soares et al. (2007) provide a more general definition of culture as it is described as a “fuzzy concept” (p.283) and as a “multidimensional construct” (p. 283). Their definition rather concentrates on the presence of macro-environmental influences on culture. Furthermore in the view of Tompenaars (1996) culture does have an influence on how people “travelled to their own position” (p. 67). For example he describes Universalist countries in which rules are a strong source of moral reference and collectivist countries which focus on group goals in order to improve individual capacities (Tompenaars, 1996). To provide a clear definition of culture for this research I would like to build up on the definition of Dahl (2004). He defines culture as: “a shared set of basic assumptions and values, with resultant behavioral norms, attitudes and beliefs which manifest themselves in systems and institutions as well as behavioral patterns and non-behavioral items” (p.6). Accordingly a shared set of basic assumptions represents the cultural dimension which has to be analyzed further. The system of consideration is defined as Germany and the underlining national culture of Germany, while the behavioral patterns and non-behavioral items are represented by decision-making processes.

The Cultural Dimension (Figure 1) can be described by Geert Hofstede’s Model of cultural differences. In Hofstede’s (1983) research five dimensions for comparing cultures are illustrated: Individualism/Collectivism, Uncertainty Avoidance, Power Distance, Masculinity/Femininity, and Long-term Orientation.

Mueller and Thomas (2001) used Hofstede’s framework and revealed that some cultural dimensions are more important in entrepreneurship than others, because they state that according to countries potential for entrepreneurship especially dimensions of uncertainty avoidance and individualism or collectivism are influential. To be more precise they explain that “particularly cultures which are low uncertainty avoidance and individualistic appear to be more supportive of entrepreneurs than other cultural configurations” (Mueller & Thomas, 2001, p. 67). In addition Hayton et al. (2002) build up on this and by using a cognitive approach expect that “collectivist, uncertainty-avoiding countries are expected to be less entrepreneurial” (p. 47). Therefore, in terms of entrepreneurship it is worth investigating especially Uncertainty Avoidance and Individualism versus Collectivism.

Uncertainty Avoidance represents the “extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 1991, p.6). Nations can be weak or strong on uncertainty avoidance. If uncertainty avoidance is strong people are rather threatened by uncertain and ambiguous situations and “try to minimize the possibility of such situations by strict laws and rules, safety and security measures” (Hofstede, 1994, p.5). Hence, they try to avoid uncertain situations and feel uncomfortable while confronted with ambiguity (Dahl, 2004). Rather weak uncertainty avoidance implies that people feel less anxiety and less stress when confronted with uncertain situations (Soares et al., 2007).

Furthermore those nations are considered to be more tolerant of options and try to have fewer rules and many currents (Hofstede, 1994).

According to Hofstede (1983) Germany’s uncertainty avoidance index is 65. For this reason one can assume that Germans tend to avoid uncertainty and ambiguous situations (Hofstede, 1983). Therefore, it is considered that Germans are less risk-taking and that an important motivator for people’s performance is determined by security (Hofstede, 1983). Furthermore dealing with uncertainty, German businesses are especially providing a framework of internalized rules to empower employees in terms of higher responsibility (Hofstede et al. 1994).

Collectivism versus individualism illustrates that an individual’s perception might be either related to collectivism or to individualism as the “degree to which individuals are integrated into groups” (Hofstede 1994, p.4). Therefore, a country might either be individualistic or collectivistic. “Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose” while “collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong and cohesive in-groups” (Hofstede et al., 1991, p.4). Therefore, in individualism countries people only care about themselves and their “immediate family” (Soares et al., 2007, p. 280). This describes that the ties between individuals within those societies are loose and that everybody is expected to look after him or herself (Hofstede, 1994). In comparison in collectivism countries people are strong integrated into the societal groups “in exchange for unquestioning loyalty” (Hofstede et al., 1991, p. 4). In this collectivistic dimension a strong focus of people is on relationships (Hofstede, 1994).

According to Hofstede (1983) Germany is an individualistic country with an individualism index of 67. This dimension is most common in welldeveloped and western countries (Hofstede, 1994). Based on Hofstede (1994) individualism is correlated with national wealth and mobility between social classes. Hofstede (1994) illustrates that in individualistic countries ties between individuals are loose and that individuals are supposed to concentrate on their own interests in line with their immediate family’s interests.

To sum up the German national culture is characterized by its high uncertainty avoidance and a strong focus for individualism. For the reason that uncertainty avoidance and individualism versus collectivism are more important dimensions in entrepreneurship this research concentrates on them and adds an explanation of the remaining dimensions provided in the appendix (Table 1). Nevertheless, using Hofstede (1983) this research has to admit that there is also criticism on Hofstedes’ theory. McSweeney (2002) criticizes the validity of the data because Hofstedes’ research disregards situational differences by generalizing national culture. On the other hand Venaik and Brewer (2008) argue that Hofstedes’ research and the study of House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta (2004) called “GLOBE” reveal “major inconsistencies [...] in respect of the key dimension of uncertainty Avoidance” (p.2). However, the use of Hofstede can be legitimated by clarifying that one concentrates on the dimension of uncertainty-stress (Venaik and Brewer, 2010). In addition the usefulness of Hofstedes’ Model is addressed by Soares et al. (2006) as well because they especially state that “the framework is useful in formulating hypotheses and provid[es] measures of cultures” (p. 279). For this reason it is possible to view Hofstedes’ cultural types as an independent contextual factor of entrepreneurship which strengthens the formulation of

hypotheses using Hofstede's cultural dimensions. Next to Hofstede culture can be described from numerous angles (Hall & Hall, 2001; Venaik & Brewer, 2010; House et al., 2004; Tompenaars, 1996). However, further analysis in this direction would exceed the scope of this research.

2.4 Culture & Entrepreneurship

It is assumed that German entrepreneurs do make decisions while developing a business related to their cultural background. Hence, it shall be investigated whether their decision-making process is influenced by the cultural context of Germany. For the reason that Lee & Peterson (2001) provide a comprehensive model of contextual factors to entrepreneurship this research addresses their model to illustrate this relationship.

Model Depicting the Relationship Between Culture and EO as it Relates to Entrepreneurship and Global Competitiveness.

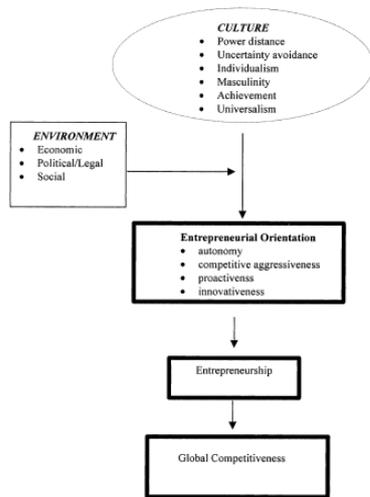


Figure 2: retrieved from Lee & Peterson (2001)

Lee and Peterson (2001) describe that culture has an impact on the so called entrepreneurial orientation. In addition the environment indirectly influences this relationship (Figure 2). The argument that entrepreneurship is affected by culture is strengthened because the topic is addressed in several studies (Hayton et al., 2002; Mueller & Thomas, 2001; Lee & Peterson, 2001; Fritsch & Wyrwich, 2012; Bergmann 2002). Besides individuals' personalities and behaviors which are another contextual dimension, Lee and Peterson (2001) state that other cultural factors influencing entrepreneurship are "firms, political/legal systems, economic conditions and social mores" (p.403). Hence, this legitimates the study of cultural context on entrepreneurship. For this reason parts of national culture have to be tested while analyzing entrepreneurship. Those factors such as education, individuals' perception on hierarchy, dealing with uncertainty and their perception of time have to be investigated (Obschonka et al., 2011; Mueller & Thomas, 2001). For example Obschonka et al. (2011) found that higher education has an impact on making progress in innovative start-ups. Additionally Fritsch and Wyrwich (2012) found that even within Germany on a regional basis differences in entrepreneurship cultures exist. They base their argumentation on mainly three factors which are "peer effects" (p.7), "social acceptance" (p.7), and "existence of entrepreneurial supporting services" (p.7). Especially social acceptance and peer effects can be related to culture, while the existence of entrepreneurial supporting services is rather a regional difference related to the legal and political contextual factors present in the external environment (Fritsch & Wyrwich, 2012). Furthermore Bergmann (2002) revealed that there are strong differences in

entrepreneurial attitudes between countries but also within German regions in relation to the entrepreneurial activity.

Due to the differences of entrepreneurial activity and different attitudes within countries and regions we can assume that culture does have an impact on entrepreneurship. Hence, the underlining cultural differences affecting entrepreneurship need to be illustrated in order to broaden the scope for entrepreneurship.

Obviously the cultural dimension can be seen as an explanatory variable of entrepreneurship, because the overall use of culture in science is the same as it is mostly used as the explanatory "independent variable" (Soares et al., 2006, p. 278). This makes it worth investigating culture as a reasonable independent variable related to entrepreneurship within Germany. Lee & Peterson (2001) as well illustrate the relationship between the explanatory cultural dimension towards the dependent factor of entrepreneurship and entrepreneurial orientation. In addition Hayton et al. (2002) concludes that entrepreneurial characteristics appear to be influenced consistently by national culture. To be more precise they state that especially dimensions of individualism, power distance and masculinity are reported for starting a business (Hayton et al., 2002).

There are cultures which are more able to adapt to these circumstances which are described by Lee and Peterson (2001) as the "less tolerant of power distance, willing to accept [...] uncertainty, [being] more individualistic, masculine, and achievement oriented and universalistic". Furthermore Hayton et al. (2002) reveal that there is a stronger feasibility of entrepreneurship in cultures that are "high in individualism, low in uncertainty avoidance and low in power-distance and high in masculinity" (p. 34). In addition Mueller and Thomas (2001) state that "individualistic cultures foster stronger entrepreneurial values that promote self-reliance and independent action" (p.66) which underlines that individualistic countries are more susceptible to entrepreneurship.

In addition this research argues that also uncertainty avoidance illustrates an important dimension for entrepreneurship because entrepreneurs are almost always concerned with ambiguous situations and hence are responsible for making decisions while being confronted with uncertainty. This is supported by Lee and Peterson (2001) because they argue that for entrepreneurs starting a business there are relatively few or no historical trends or direct information on which they can make decisions. Hence, the environment under consideration is a very ambiguous one with uncertain outcomes. This is represented by the Figure 2 as it addresses the external environment (Economic, Political, Social). This is in line with Soares et al. (2006) because they include the presence of macro-environmental factors when looking at culture as well. In correlation to this research the presence of environmental factors is considered as an established fact but the focus of analysis is predominantly on the relationship between national culture and entrepreneurship.

Moreover there is strong evidence that culture influences entrepreneurship (Hayton et al. 2002; Lee & Peterson, 2001; Mueller & Thomas, 2001). Hence, the relationship between cultural dimensions and entrepreneurship can be put into perspective. The proposed model (Figure 1) can be strengthened by the model of Lee and Peterson (2001) because both models illustrate the same components. The individual level can be related to their component of entrepreneurial orientation and both models entail the cultural dimension. However, their model more explicitly states the environmental and situational factors while my proposed model takes a stronger focus on the decision-making process in entrepreneurship. Nevertheless,

Figure 1 treats the presence of environmental factors as a given fact.

2.5 German Culture & Entrepreneurial Processes

Resulting from the literature review it became obvious that national culture does influence entrepreneurship. This is in line with the research of Stienstra et al. (2012) which illustrates that national culture does have an impact on the choice of entrepreneurs' decision-making. Therefore, it can be assumed that the entrepreneurial decision-making processes embedded in entrepreneurship are also influenced by national culture.

Germany's uncertainty avoidance index is 65 (Hofstede, 1983). For this reason one can assume that German entrepreneurs tend to avoid uncertainty and ambiguous situations (Hofstede, 1983). Other researchers such as Rauch, Frese & Sonnenberg (2002) reveal that the exemplary high uncertainty avoidance in Germany involves a more careful planning process which was in their study positively related to entrepreneurial success in Germany. A careful planning process illustrates a causal reasoning which is the reason why a negative effect of German national culture on effectuation is assumed. Hence, German entrepreneurs are considered to be less likely to embrace contingencies and to be less likely to make use of alliances

Following this relationship for individualism index which is according to Hofstede (1983) 67, one can expect a negative relationship for individualism on effectuation as well. German entrepreneurs are considered to be less focused on using alliances because individuals are supposed to take care of themselves rather than drawing unquestioning loyalty from other people (Hofstede, 1985).

Hence, also in Terms of individualism German entrepreneurs are considered to be less likely to use effectuation and are less likely to make use of alliances. In addition in terms of uncertainty avoidance, German entrepreneurs are considered to be using less effectual reasoning therefore they are less inclined to make use of embracing contingencies.

This implies that we can expect a positive relationship between the German culture and causation. Due to uncertainty avoidance, German entrepreneurs are more inclined to use avoiding contingencies and due to individualism German entrepreneurs are more inclined to use competitive analysis.

Research Hypotheses:

H1: The higher the score of Uncertainty Avoidance Index in national culture is, the lesser the usage of embracing contingencies the entrepreneur will use.

H2: The higher the score on Individualism Index in national culture is, the lesser the use of partnerships or alliances the entrepreneur will use.

H3: The higher the score of Uncertainty Avoidance Index in national culture is, the more the entrepreneur will use avoiding contingencies.

H4: The higher the score on Individualism Index in national culture is, the more the usage of competitive analysis the entrepreneur will use.

3. METHOD:

3.1 Type of Research

Besides the literature review a field research was performed. The basis of this exploratory research is data obtained by think aloud sessions conducted with entrepreneurs. Think aloud

experiments represent an appropriate measure for answering the research question on how entrepreneurs set up a new business whether they follow a rational plan or if they develop a business as they go along. How the think aloud method was conducted is described in 3.2., by also addressing validity requirements for obtaining qualitative data. In addition quantitative data was obtained throughout a questionnaire which was handed over after the think aloud experiments. The think aloud sessions were transcribed into verbal protocols and the data was analyzed by coding schemes. A more precise description for the use of verbal protocols is presented in 3.3 and a description of transcription and coding is presented in 3.4.

3.2 Think Aloud Method

Subjects were presented real life entrepreneurial business case and ask to think aloud while answering questions related to financing, marketing and specific tasks in setting up a business. Concerning the think aloud method subjects were told that I am interested in the way they solve problems. Individuals do have different verbalization skills (Van Someren et al., 1994) In order to prepare subjects for thinking aloud I always used the example to let them think of what they would have to do in order to drive with their car in the current situation. This provides practice to think aloud and illustrates training for expressing their thoughts even before the experiment starts. In addition to give full scope for their thoughts it is necessary to let them know that no particular body of technical knowledge is required for the solution of the case (Isenberg, 1986). In addition Isenberg (1986) suggests that respondents should be free to work on the case in any way they wanted. To realize this respondents were free to go back in the case at any moment, but also free to make use of any devices like for example calculators.

The difference in comparison to common interviews is that the role of the interviewer is only to ensure that entrepreneurs think out loud. The experimenter should promote the subject and only intervene when the entrepreneur stops talking (Van Someren, Barnard & Sandberg, 1994). This is also the role which I performed while encouraging entrepreneurs to think aloud by using phrases like "Please keep on talking" or "Do not forget to think out loud" or "Please say your thoughts aloud". These phrases were already prepared in advance because variability should prevent that the subject gets annoyed by always hearing the same sentence. In addition no intervention for the experimenter also means that there is no possibility answering questions related to the content of the case. For this reason additional phrases for the experimenter were prepared and often used like "Please make your assumptions" or "Please speculate about this". Strictly following this role of the experimenter is necessary to ensure the validity of the data. All entrepreneurs finished the think aloud session within one hour.

The think aloud method enables that entrepreneurs do not have to write their thoughts down. This provides insights in how the entrepreneurs make their decisions in starting a business as it gives a hint on their cognitive processes while verbalizing and reading a written business case (Isenberg, 1986). Since the focus of this research is on the entrepreneurial processes in decision-making it is useful to let them verbalize their thoughts in order to gain insights in their think aloud processes (Van Someren et al., 1994).

In addition tasks have to be at an appropriate level so that respondents are able to solve them, which would prevent "disruptive effects" (Van Someren et al., 1994, p.34). The subjects should not be overloaded with the information in order to memorize them and tasks should be suited to the "degree of

expertise” and “verbalisation skills” (Van Someren, et al., 1994, p.34). In addition Ericsson and Simon (1985) demand that verbal reports should not “violate memory limitations or known information available to the subject” (p.2). For the reason that the data concerns experts as subjects the degree of expertise should be no problem because it is assumed that they are capable of starting a business in fiction as they already did in reality. Generally one has to think of that experts are often not able to explain how they found the right answer, even though they give the right answer (Van Someren et al., 1994). In this case the analysis of verbal protocols enables the evaluator but also the entrepreneur to review reasoning and to let somebody think of the underlining assumptions made to find the right answer.

3.3 Verbal protocols

The experiments were audio-taped. Audio-taping in comparison to video-taping might lack of some body language or gestures and other expressions. For this reason I made additional notes which were transcribed with the initial data in verbal protocols. Verbal protocols are especially useful in analyzing think aloud experiments and are relatively often used in science. Isenberg (1986) indicates further usefulness because also “researchers in management related disciplines [...] employed” (p.778) verbal protocols.

As also suggested by Ericsson and Simon (1985) contextual information can be incorporated in the verbal protocols. For this reason I recognized and marked additional information such as “respondent makes notes” or “respondent gesticulates” which you normally cannot retrieve by audio-taping. This information is than together with the content of the session transcribed. For the transcription part of the assignment I typed the recordings out as verbatim as possible which is also suggested by Van Someren et al. (1994). According to them the transcription is one of the most time consuming parts which might take about ten times more as the original protocol. This is related to the fact that sometimes people do whisper or different noises or obscurities in pronunciation appear.

Verbal protocols are widely accepted by researchers and “provide a valuable source of data” (Ericsson & Simon, 1985, p.10). Also Fleck and Weisberg (2004) found that verbalizing did not affect thought processes which underline the representativeness of the sessions. Therefore, think aloud sessions and verbal protocols can be considered as an effective method to examine especially cognitive processes (Fleck & Weisberg, 2004). Concluding the use of think-aloud sessions is especially useful to gather data related to the decision-making process and provides the opportunity to make predictions on the basis of coding schemes.

As an example two think-aloud protocols are attached in the appendix (8.1; 8.2).

3.4 Transcripts and coding

In order to use the verbal protocols as data content analysis is necessary to analyze the reasoning of entrepreneurs (Isenberg, 1986). Therefore, I use coding schemes which were based on the theory of entrepreneurial decision-making analyzed before. There has to be an “explicit description of possible encodings” (p.5) when you analyze the transcripts and it has to be ensured that “encoders encode the same information” (Ericsson & Simon, 1985, p.5). For this reason coding schemes with different categories from which encoders can select and interpret transcripts are useful because “the encoder is only required to make a choice between well-defined categories”

(Ericsson & Simon, 1985, p.5). In the appendix (Table 2) a coding scheme which was used for this research is presented illustrating fixed coding categories. In addition two coding cases are available in appendix 8.3.

3.5 Sample

Four randomly selected male entrepreneurs’ from West Germany participated in the experiment and filled out the questionnaire. The entrepreneurs were between 40 and 54 years old with a mean age of 45. On average they studied 3,13 years and do mostly have different degrees. In addition since primary school total years of education varied between 8 and 16 years with a mean of 13,13 years. Concerning the companies all are from separate sectors: Consulting Services, Software Engineering, Event Management and Transportation Services. The years since founding of the companies varied between 7 and 60 years, while annual turnover varies between 350.000€ and 20.000.000€. Some other characteristics of entrepreneurs and their companies are summarized in the appendix (Table 3, Table 4).

3.6 Analysis

Basically four coding indicators have to be analyzed for testing the relationships under the hypotheses for the verbal protocols.

1. Use of Alliances or Partnerships

Based on Sarasvathy (2001) if respondent realizes partnerships and/or potential partnerships are discussed or if the focus of the respondent is on building a network of self-selected stakeholder and not on the competitive analysis. Furthermore this indicator shall be used if the respondent sees the opportunity that through partnerships you are better able to create new markets. Relationships, particularly equity partnerships, drive the shape and trajectory of the new venture (Read et al., 2009). Furthermore this indicator was used in the case that the respondent tries to personally approach customers (Dew et al., 2009). In addition it was used if partners acknowledge sharing risks and reward (Read et al., 2009; Read, Dew, Sarasvathy, Song & Wiltbank, 2009).

2. Embrace contingencies

This indicator was used if indicated surprises were seen to be good for leveraging contingencies, which includes the rethinking of possibilities. Based on Read et al. (2009) this indicator is used, if the respondent leverages contingencies and even failures and not tries to avoid them. In addition imaginative rethinking of possibilities and continual transformations of targets was analyzed by this indicator. Furthermore if contingencies are seen as opportunities for novelty creation and leveraged this indicator was used (Sarasvathy & Dew, 2005). In addition the indicator was used when the respondent changed while being confronted with new information, means or surprises (Read et al., 2009).

3. Competitive Analysis

The causal indicator oppositional to use of alliance is competitive analysis and was used when respondents explicitly mentioned competitors or competition levels (Sarasvathy, 2001). This indicator is illustrated as a general competitive attitude towards outsiders in terms of causation (Sarasvathy, 2001).

4. Avoiding Contingencies

The causal indicator oppositional to embracing contingencies is avoiding contingencies and was used if respondents indicate that surprise is bad (Read et al., 2009; Sarasvathy, 2001;

Sarasvathy & Dew, 2005). The indicator of avoiding contingencies is determined by careful planning and the minimizing of unexpected events (Read et al., 2009). Furthermore if subjects did not change when confronted with new information, means or surprises, this was an indication for avoiding contingencies related to causation (Read et al., 2009).

Based on these indicators the verbal protocols were analyzed, which shall provide enough evidence on whether the entrepreneurs used effectual reasoning in terms of “Use of alliances” and “Embrace contingencies” or if entrepreneurs used causation in terms of “avoiding contingencies” and “competitive analysis”. There are different indicators for effectuation and causation which were analyzed as well but are not relevant in the scope of this research. Those indicators are illustrated in the coding scheme (Table 2). Two example of coding analysis are provided in appendix 8.3.

According to Sarasvathy, et al. (2001) findings expert entrepreneurs are more likely to use effectual reasoning in comparison to students which used by default causal reasoning. Due to this it is likely that there is a link between education and the decision-making process. For this reason this research tests the influence of the entrepreneurs’ educational background as well. Hence, the educational background is analyzed as a control variable.

4. RESULTS

For the reason that the sample size is relatively low descriptive statistics are used to show whether there is a probability for the use of alliances or the use of embracing contingencies.

Descriptives for total use of effectuation

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_Use_of_Embrace_Contingencies	4	3,00	5,00	4,2500	,95743
Total_Use_of_Alliances	4	,00	4,00	1,0000	2,00000
Valid N (listwise)	4				

As illustrated in the table, the amount of times embracing contingencies in the verbal protocols was relatively high with a mean of 4,25 times. This illustrates that on average every entrepreneur used embracing contingencies four times per interview. In comparison entrepreneurs making use of alliances was only used once within the think aloud sessions. This is also illustrated by Figure 3 and Figure 4. The frequencies of using embracing contingencies are relatively often while in comparison the frequencies for alliances are relatively low (Figure 4).

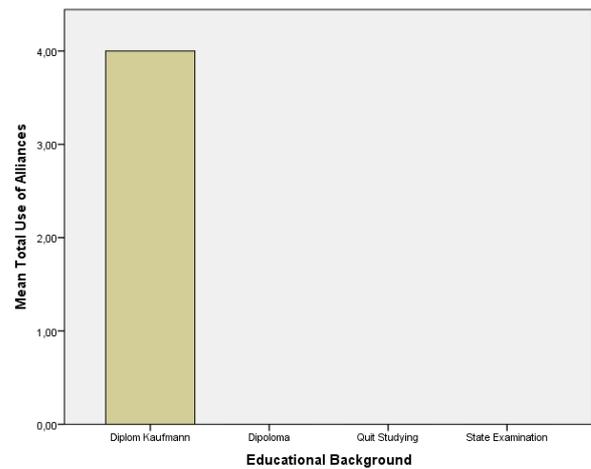
Descriptive Statistics for total use of causation

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_Use_of_Avoid_Contingencies	4	,00	,00	,0000	,00000
Total_Use_of_Competitive_Analysis	4	1,00	4,00	2,2500	1,25831
Valid N (listwise)	4				

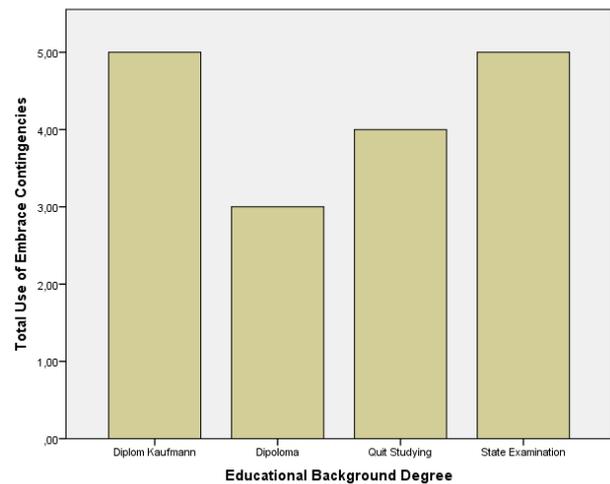
In comparison to embracing contingencies the current data does not show any usage of its oppositional factor avoiding contingencies. To be more precise in terms of embracing or avoiding contingencies all entrepreneurs used solely effectual reasoning. The oppositional indicator to using alliances is competitive analysis. Obviously besides the fact that one entrepreneur made use of alliances all entrepreneurs also focused on the oppositional factor of competitive analysis. On average every entrepreneur used competitive analysis 2,25 times in the verbal protocols while use of alliances was only used once.

Excluding potential external factors the variable use of alliances shall be controlled for the entrepreneurs’ educational background. By looking at the bar chart it does not seem that

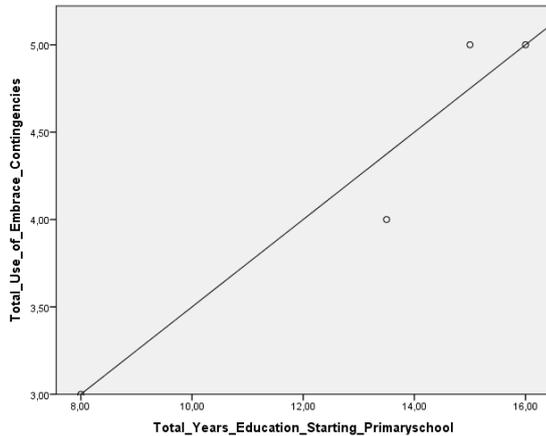
there is a difference for use of alliances in terms of educational background. A t-test for correlations did also not show a significant result (Table 5).



In addition for the use of embracing contingencies findings were controlled for the effect of education as well. Presented in the bar chart below different educational backgrounds in terms of the entrepreneurs current degree are illustrated for the use of embracing contingencies.



The bar chart reveals that there are some differences between entrepreneurs related to their educational background. While two entrepreneurs used embracing contingencies more often than others it might be assumed that there is a relationship between embracing contingencies and education. This assumption is illustrated in the scatter-dot plot as I tested the total years of education for each respondent related to making use of embracing contingencies.



Based on the scatter dot plot I would like to stress the following ex post facto hypothesis: the higher years of education the more entrepreneurs use embracing contingencies. For this reason a t-test for correlations is performed.

Correlations

		Total_Years_Education_Starting_Primaryschool	Total_Use_of_Embrace_Contingencies
Total_Years_Education_Starting_Primaryschool	Pearson Correlation	1	,964
	Sig. (2-tailed)		,036
	N	4	4
Total_Use_of_Embrace_Contingencies	Pearson Correlation	,964*	1
	Sig. (2-tailed)	,036	
	N	4	4

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Revealed by the outcome of the test there is a significant relationship between education and embracing contingencies ($\alpha=0,05$). For this reason we are able to state that there is a positive relationship between the two variables. Hence, the effect of education in embracing contingencies seems to be present.

To sum up results reveal that there is a clear difference in the presence of effectuation for the German sample because while entrepreneurs used effectuation in terms of embracing contingencies they are less likely to use effectuation in terms of using alliances. For the reason that the Uncertainty Avoidance Index of Germany is high and due to the fact that entrepreneurs solely used effectuation in terms of embracing contingencies, we have to reject H_1 . In addition after testing embracing contingencies for years of education, education influences the use of embracing contingencies. Therefore the original relationship disappears because education influences the use of embracing contingencies.

In addition we can state that due to the high Individualism Index of Germany and the low use of alliances in the sample we are able to accept H_2 . Instead of making use of alliances (only performed one time) all entrepreneurs used competitive analysis which is an indication for causation. The presence of the relationship under H_2 is strengthened because controlled for educational background the relationship remains unaltered.

In addition we have to reject H_3 because even though the Uncertainty Avoidance Index of Germany is high the entrepreneurs in the given sample did not use avoiding contingencies at all. At the same time this leads to exclusion of potential educational influences.

Furthermore due to the fact that the Individualism index in Germany is high and all entrepreneurs used competitive analysis we are able to accept H_4 . This relationship is

strengthened due to the fact that the influence of the control variable is not significant (Table 6).

5. DISCUSSION & CONCLUSION

Based on the current findings of this paper, it seems that there is a cultural influence on entrepreneurship due to the fact that individualistic countries are less inclined to make use of alliances. At the same time Individualistic countries tend to focus more on competitive analysis.

However, for the cultural dimension of uncertainty avoidance results of this study cannot reveal that culture has an influence on embracing or avoiding contingencies. Instead of being less inclined to embrace contingencies, German entrepreneurs were solely embracing contingencies. This difference has to be explained.

For the reason that this research controlled for the presence of educational differences the second hypothesis is strengthened because education does not influence using alliances or not. However, a positive relationship between years of education and embracing contingencies was found. On the one hand this is in line with the research of Sarasvathy, Dew, Read and Wiltbank (2001), because it illustrates the same finding that entrepreneurs used effectual reasoning. However, results do not show evidence that entrepreneurs used effectuation for the use of alliances. Therefore the probability of national culture influencing the use of alliances can be put into perspective, which can be related to individualism negatively affecting using alliances (H_2).

In addition the relationship between culture and embracing contingencies is not present. Instead it seems that the educational background of entrepreneurs influences the use of effectuation. Hence, it is likely that the cultural dimension of uncertainty avoidance is dominated by education. It seems that people tend to rely on their educational background when dealing with uncertainty. However, it might also be possible that entrepreneurs deal differently with uncertainty in comparison to other people. This is also stressed by Gibb (2000) because he requires that it is necessary to understand:

“how entrepreneurship relates to ways in which people, in all kinds of organizations behave in order to cope with and take advantage of uncertainty and complexity and how in turn this becomes embodied in: ways of doing things; ways of seeing things; ways of feeling things; ways of communicating things; and ways of learning things” (p. 16).

For this reason the presence of an “entrepreneurial mindset” (p. 131) different from the national culture might explain that entrepreneurs especially used effectuation related to uncertainty (Obschonka et al., 2011). This underlines the assumption that entrepreneurship culture might be different from national culture and has to be analyzed separately. According to the dimensions of Hofstede (1986) it might not be adequate to apply dimensions of national culture to entrepreneurship because it seems that there is a different decision making styles of entrepreneurs in comparison to national culture are explaining the difference found for embracing contingencies in relation to uncertainty avoidance.

Furthermore the results reveal that the behavioral approach explained by Mueller and Thomas (2001) can be distinct in entrepreneurship and explain the contradicting findings. In addition entrepreneurial orientation was defined by autonomy and risk-taking (Mueller & Thomas, 2001). Especially in relation to national culture it might be argued that these orientations in entrepreneurship are different in comparison to the normal population of Germany. Argued that risk-taking is

predominantly used by entrepreneurs, due to an uncertain environment in which they operate can explain that the dimension of uncertainty avoidance does not count in determining entrepreneurial decision-making processes. Another entrepreneurial dimension addressed by Mueller and Thomas (2001) was autonomy. Striving for autonomy in entrepreneurship can be compared to the individualism dimension of Hofstede (1994), because autonomy and individualism entail similarities in terms of independence. This might be the explanation why for the cultural dimension of individualism the decision-making processes were in line with the hypotheses, because the behavioral approach of entrepreneurial autonomy can be compared to the national culture of individualist countries.

Furthermore the findings of this research are in line with the assumption made by Dew et al. (2009) that in the absence of external factors people tend to use intuitive decision-making processes. This statement can be supported by this research, because under national culture of uncertainty avoidance entrepreneurs of the given sample use effectual reasoning embracing contingencies.

In addition most studies analyzed that the entrepreneurial decision-making process is majorly based on expertise and uncertainty (Venkatarman & Sarasvathy, 2001; Dew et al., 2009; Sarasvathy et al., 2010; Read & Sarasvathy, 2005; Chandler et al., 2011; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, 2003; Busenitz, 1999). This is also found in this paper because the fact that a relationship between education and embracing contingencies was found underlines that entrepreneurial processes are based on entrepreneurial expertise related to the context of uncertainty avoidance.

Furthermore the research of Sarasvathy (2010) shows that under uncertainty accurate expectations and imaginative and more creative approaches in decision-making are useful. For the reason that the entrepreneurs used effectuation solely for embracing contingencies this might be legitimated, because in uncertain situations it might be more useful to make use of effectual approaches.

Concluding this research argues that by using culture as an independent variable in entrepreneurship the perspective of culture can partly be illustrated by national culture. However, some adjustments have to be made because this research revealed that especially in terms of uncertainty avoidance the presence of an entrepreneurial culture seems to be different from national culture based on behavioral differences in entrepreneurship. In addition the fact that entrepreneurs primarily use effectual reasoning as already supposed by Sarasvathy (2001) could be illustrated for the use of embracing contingencies. However for this sample there is a negative effect of individualism on the use of alliances which determines that under individualism entrepreneurs were more likely to use individualism. Investigating differences leads to recommendation for future research.

6. RECOMMENDATION

There are some limitations for this research, on the one hand the term entrepreneurship and entrepreneurial decision-making was used interchangeably. Therefore, it was assumed that the entrepreneurial decision-making process is embedded in entrepreneurship and can be used interchangeably. In addition concerning the sample of entrepreneurs from Germany only entrepreneurs from West Germany were analyzed. For this reason this research has to admit that due to the historical background there might still be potential for differences

between West and East Germany. In addition due to the small sample size it cannot be assumed that respondents are a representative sample of Germany. Therefore future research should conduct comparable empirical studies in the same direction.

In addition, the coding of verbal protocols was only performed by one coder. Due to subjectivity it is recommended that each verbal protocol is coded by at least three persons. To reach objectivity of coding it is recommended that a consensus of at least 85% is reached for each category. Coding and verbal protocols are also valuable for the individual entrepreneurs, because it is recommended that entrepreneurs as well have a look at coding categories and their verbal protocols in order to state their underlining assumptions and intentions. This would also provide practical relevance because being aware of their own cognitive processes can improve reactions on future situations they encounter. Understanding the influences of national culture on entrepreneurial decision-making processes enables businesses to understand in which situation an effectual reasoning might be more successful. These insights into the entrepreneurial decision-making processes are especially relevant in supporting new start-up ventures by providing different approaches for the influence of the environment and national culture.

Furthermore the cultural dimension illustrated in this research was predominantly based on the cultural dimensions of Hofstede (1986). Different sources of cultural theory exists (Hall & Hall, 2001; Venaik & Brewer, 2010; House et al., 2004; Tompenaars, 1996). Therefore, future research should more precisely include the theory of different cultural dimensions. Predominantly results reveal that this research should be the basis for future research on mainly two research streams. On the one hand the theory of causation and effectuation can be extended by empirical findings while on the other hand a new research stream is suggested in the direction of educational influence on entrepreneurial decision-making adjusted for the presence of entrepreneurship culture. Hence, future research could more precisely focus and analyze the presence of entrepreneurship culture in comparison to national culture.

6.1 Contributions

The research is part of the EPICC project (Entrepreneurial Process in a Cultural Context) of the University of Twente. The case and the survey template are available if requested at: m.r.stienstra@utwente.nl.

7. REFERENCES

- Bergmann, H. (2002). *Entrepreneurial attitudes and start-up attempts in ten German regions. An empirical analysis on the basis of the theory of planned behaviour* (No. 2002-01). Working Paper.
- Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making It's a Matter of Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390.
- Dahl, S. (2004). Intercultural research: The current state of knowledge.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. In TA Van Dijk (Ed.), *Handbook of discourse analysis*, vol. 2, Dimensions of discourse, Press, 1985.
- Fink, G., Neyer, A. K., & Kölling, M. (2006). Understanding cross-cultural management interaction: Research into cultural standards to complement cultural value dimensions and personality traits. *International Studies of Management and Organization*, 36(4), 38-60.
- Fischer, E. M., Reuber, A. R., & Dyke, L. S. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168.
- Fleck, J. I., & Weisberg, R. W. (2004). The use of verbal protocols as data: An analysis of insight in the candle problem. *Memory & Cognition*, 32(6), 990-1006.
- Frick, B. (1996). Co-determination and Personnel Turnover: The German Experience. *Labour*, 10(2), 407-430.
- Fritsch, M., & Wyrwich, M. (2012). The long persistence of regional entrepreneurship culture: Germany 1925-2005.
- Gibb, A. A. (2000). SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions. *International Small Business Journal*, 18(3), 13-35.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (2001). Key concepts: Underlying structures of culture. *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*, 24-40.
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95-116.
- Hayton, J. C., George, G. and Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behaviour research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26(4): 33-52.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems [1]. *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-357.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). London: McGraw-Hill.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Isenberg, Daniel J. "Thinking and managing: A verbal protocol analysis of managerial problem solving." *Academy of Management Journal* 29.4 (1986): 775-788.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2001). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, 35(4), 401-416.
- Ljunggren, E., & Kolvereid, L. (1996). New business formation: does gender make a difference?. *Women in Management Review*, 11(4), 3-12.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., Schmitt-Rodermund, E., & Stuetzer, M. (2011). Nascent entrepreneurship and the developing individual: Early entrepreneurial competence in adolescence and venture creation success during the career. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 121-133.
- Rauch, A., Frese, M., & Sonnentag, S. (2000). Cultural differences in planning-success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 28-41.
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45-62.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573-587.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203-220.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385-406.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2001). Effectual entrepreneurial expertise: Existence and bounds.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2010). Three views of entrepreneurial opportunity. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 77-96). Springer New York.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.
- Statistisches Bundesamt (2013). Unternehmensdemografie: methodischer Ansatz und Ergebnisse 2005 bis 2010. Statistisches Bundesamt [available at: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/UnternehmenGewerbeanzeigen/Unternehmensdemografie_62013.pdf?__blob=publicationFile> [Accessed: 30.10.2013]
- Stienstra, M. R., Harms, R., Ham, R., & Groen, A. J. (2012, June). Culture and entrepreneurial processes: evidence of influence. *International Council for Small Business*.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68.

Van Someren, M. W., Barnard, Y. F., & Sandberg, J. A. (1994). The think aloud method: A practical guide to modelling cognitive processes (p. 26). London: Academic Press.

Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1294-1315.

Venaik, S., & Brewer, P. A. (2008). Contradictions in national culture: Hofstede vs GLOBE. In 50th Annual Meeting of the Academy of International Business (AIB) (Vol. 50, pp. 274-274). Academy of International Business.

Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story.

8. APPENDIX

Table 1:

Review of additional Dimensions			
	Powerdistance	Feminity / Masculinity	Short-Term / Long-Term Orientation
Remaining Dimensions in General	Power distance can be defined as “the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 1991, p. 3). Therefore Power distance determines the degree to which individuals accept that inequalities in power distribution exist. This can especially be addressed to different “authority relations” (p.280) between employees and their bosses (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007). In terms of hierarchical structures there are inequalities in the distribution of power which are perceived differently in nations (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007). This is why some people might be more likely to accept different power relations while others would not accept differences between them and their boss for example as they perceive the relation of power to be more or less equal.	Feminity versus Masculinity underlines another relevant dimension when looking at cultures. Masculinity is used when “emotional gender roles are clearly distinct” (Hofstede, Hofstede & Minkov 1991, p. 5). In comparison feminity is used when social gender roles overlap (Hofstede, Hofstede & Minkov, 1991). Therefore a country’s culture might be rather masculine when the focus is on assertiveness and material success (Hofstede, Hofstede & Minkov, 1991). In addition a country’s culture can be feministic if for example relationships and quality of life are important (Hofstede, Hofstede & Minkov, 1991). In each case the focus of society is different, as it might be more related to achievement and assertiveness in comparison to modesty and the importance of relationships and quality of life.	The last dimension of culture was published in Hofstede’s later work and illustrates long-term versus short-term orientation. Long-term orientation is related to “thrift and perseverance” (p.5) while short-term orientation can be related to “respect for tradition, fulfilling social obligations, and protecting one’s face” (Hofstede, 1994, p. 5). Therefore long-term oriented societies are likely to have virtues fostered within their culture and are rather oriented towards future rewards (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007). In comparison short-term oriented societies are characterised by personal steadiness and stability (Dahl, 2004).
Remaining Dimensions for Germany	Hofstede (1994) figured out that Germany is among the lower power distance countries while uncertainty avoidance is rather high. This illustrates that organizational structure is flat and there are relatively small differences in hierarchy between managers or CEO’s and employees. The role of managers is not separated from day-to-day business operations as they are still involved in it (Dahl, 2004). This illustrates that managers and employees work more or less on the same level. In addition it is generally accepted and valued that employees in Germany do have higher responsibility (Dahl, 2004). However employees do also have greater power in terms of co-determination (Frick, 1996). For example by legislative employees do have so called “Mitbestimmungsrechte” which enables co-determination and employees are generally members in “Gewerkschaften” which are external institutions representing employees rights in terms of their social and economical interests.	In addition Germany is considered to be a masculine country (Hofstede, 1994). This illustrates that the focus in the German society is on achievement and success. Achievement orientations and success mediate the planning strategies of businesses (Rauch, Frese & Sonnentag, 2000). Therefore it is likely that also the presence of masculinity in culture does have an influence on the way entrepreneurs are running their businesses.	The last dimension to be considered for the case of Germany illustrates that Germans are long term oriented. Hence values of Germans are associated with thrift and perseverance and an orientation towards the future (Hofstede, 1994). This again can be compared to a well constructed planning process which can be used to predict the future based on exact plans and strategy.

Tabel 2:

Coding scheme

Causal	Effectual
P-Prediction of the future	C-Creation of the future
G-Goal-driven	M-Means-based
R-Expected returns	L-Affordable loss
B-Competitive analysis	A-Use of alliances or partnerships
K-Avoid contingencies	E-Embrace contingencies
X-Causal (no subcategory given)	N-Effectual (no subcategory given)

Table 1: effectual and causal codes, based on Sarasvathy (2008: p.55).

The coding of transcripts should be done on the basis of the categories found in table 1.

In order to understand what the codes are about, the operationalization can be found in table 2 (below).

ISSUE	Trigger question & operationalization into Causal or Effectual indicators	
View of the future (P vs C)	(Causal) P = Prediction of the future: what is being predicted?	(Effectual) C = Creation of the future: what is being created?
	<p>The future can be acceptably predicted on the basis of past experiences (Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy and Dew, 2005, p.390). There is a relationship between past and future (Dew et al., 2009, p.290; Sarasvathy, 2001, p.251).</p> <p>Causal logic frames the future as a continuation of the past: you can control what happens on the basis of previously obtained knowledge (Sarasvathy, 2001, p.251). Hence accurate prediction is both necessary and useful to control the future (Dew et al., 2009, p.290).</p>	<p>The future can be (co)created (Read et al., 2009, p.3). The future comes from what people do (not from inevitable trends). You can create a new market. Focus on the extent to which you can control the future, then there is no need to predict the future (Dew et al., 2009, p.290; Sarasvathy, 2001, p.251).</p> <p>The future is shaped (at least partially) by wiful agents (investors, partners and customers) who "precommit" to the venture (Read et al, 2009, p.576; Sarasvathy and Dew, 2005). Prediction is neither easy nor useful (Dew et al., 2009, p.290).</p>

Basis for taking Action (G vs M)	(Causal) G = Goal-driven: what is the goal, what is the effect?	(Effectual) M = Means-based: what are the means, what are the tools?
	<p>Goal-oriented / growth intention; ends based. Vision of a desired world: goals / effect are given (Dew et al., 2009, p.293; Sarasvathy, 2001, p.251). Do what you ought to do, based on maximization (Sarasvathy and Dew, 2005, p.390).</p> <p>In the causal frame, goals, even when constrained by limited means, determine sub-goals. Goals determine actions, including which individuals to bring on board (Dew et al., 2009, p.290; Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy and Dew, 2005, p.390).</p>	<p>Means-oriented; Start with means: who I know, what I know, who I am. Do NOT start with the goal. You do this by looking at:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Who I know; social & professional networks, e.g. family, Business school professors - What I know; Personal experience, training, education, expertise - Who I am : traits (such as trust, risk propensity) , tastes and abilities. <p>Sarasvathy, 2001, p.250; Sarasvathy and Dew, 2005, p.390; p.250; Wiltbank et al., 2006, p.992)</p> <p>Goals emerge by imagining courses of action based on given means (Read et al., 2009, p.3). Similarly, stakeholders who come on board determine what can be and needs to be done, not vice versa. First, possible sub-goals are set; goals emerge through aggregation of sub-goals (Dew et al., 2009; p.290).</p>

View of Risk and resources (R vs L)	(Causal) R = Expected returns: how much do you need to borrow to reach a predetermined goal?	(Effectual) L= Affordable loss: how much do you and your stakeholders personally have to spend and are you maximally willing to lose?
	<p>Expected returns; pursue new opportunities based on the (risk-adjusted) expected value (Read et al., 2009, p.3). Financials (investments, loans, incubation capital) needed to reach a goal (Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy, 2001)</p> <p>Causal logic frames the new venture creation problem as one of pursuing the (risk-adjusted) maximum opportunity and raising required resources to do so. The focus here is on the upside potential. (Sarasvathy and Dew, 2005, p.390)</p>	<p>Affordable loss; Private capital (could be 0 euro). Invest what you are willing to / can lose; small bets. (Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy, 2001; p.246). Totally in their control (Wiltbank et al., 2006, p.993)</p> <p>Effectual logic frames the problem as one of pursuing adequately satisfactory opportunities without investing more resources than stakeholders can afford to lose. The focus here is on limiting downside potential. (Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy and Dew, 2005, p.390)</p>

Attitude toward Outsiders (B vs A)	(Causal) B = Competitive analysis: which competitors are identified and analysed?	(Effectual) A = Use of alliances or partnerships: what sort of alliances are mentioned?
	<p>Competitors mentioned; expected competition level. (Sarasvathy, 2001; p.252)</p> <p>A competitive attitude toward outsiders. Relationships are driven by competitive analysis and the desire to limit ownership of outsiders as far as possible (Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy, 2001; p.252).</p> <p>Recruiting sales force. (Dew et al, 2009, p.299)</p> <p>Protect what you have and maximize your share of the opportunity (Read et al., 2009, p.3)</p>	<p>Partnerships; build a network of self-selected stakeholders (Not competitive analysis). Realized partnerships and/or potential partnerships are discussed. (Sarasvathy, 2001; p.251)</p> <p>Through partnerships you are better able to create new markets. Relationships, particularly equity partnerships, drive the shape and trajectory of the new venture (Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy, 2001; p.252).</p> <p>Personally approaching customers. (Dew et al, 2009, p.299)</p> <p>Both partners acknowledge to share risks and reward (Read, Song and Smit, 2009; p.583; Read et al., 2009, p.3)</p>

Attitude toward unexpected events (K vs E)	(Causal) K = Avoid contingencies: What is done to avoid contingencies / where is indicated surprises is bad?	(Effectual) E = Embrace contingencies: What is done to leverage contingencies ... where is indicated surprises are good?
	<p>Surprise is bad. Develop techniques to avoid or prevent from surprises (Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy, 2001, p.251; Sarasvathy and Dew, 2005, p.390).</p> <p>Prediction, careful planning and focus enable the firm to minimize the impact of unexpected events (Read et al., 2009, p.3). Avoid obstacles. Contingencies are seen as obstacles to be avoided. (Sarasvathy and Dew, 2005, p.390; Dew et al., 2009; p.290)</p> <p>No change when confronted with new information, means or surprises. (Read, Song and Smit, 2009, p.574)</p>	<p>Surprise is good. Leveraging / embrace contingencies, rethinking possibilities, are challenges. Leverage contingencies and even failures, not avoid them (Read et al., 2009, p.3; Sarasvathy, 2001; p.251; Sarasvathy and Dew, 2005, p.390).</p> <p>Prevent from predictions, imaginative rethinking of possibilities and continual transformations of targets characterize effectual frames. Contingencies, therefore, are seen as opportunities for novelty creation— and hence to be leveraged. (Sarasvathy and Dew, 2005, p.390)</p> <p>Change when confronted with new information, means or surprises. (Read, Song and Smit, 2009, p.574)</p>
No subcategory given (X vs N)	(Causal) X =	(Effectual) N =
	No subcategory given.	No subcategory given.

Within the last category (no subcategory given), you will include components which you think are still causal or effectual but which cannot be identified as being part of either the causal categories P, G, R, B and K versus the effectual categories C, M, L, A and E.

Table 3:

Descriptive Statistics: Company Info					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Number of Founders	4	1	2	1,50	,577
Number of Employees	4	3	80	28,25	35,901
Company_Age	4	7,00	60,00	24,2500	24,79751
Annual turnover	4	350000	20000000	5800000,00	9491838,600
Valid N (listwise)	4				

Table 4:

Descriptive Statistics: Individual Background					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Age	4	40	54	45,00	6,218
Years of working	4	17	30	25,25	5,737
Years of University education	4	0	6	3,13	2,462
Total Years of Education since Primaryschool	4	8,00	16,00	13,1250	3,56780
Years of international experience	4	0	2	,50	1,000
Valid N (listwise)	4				

Figure 3:

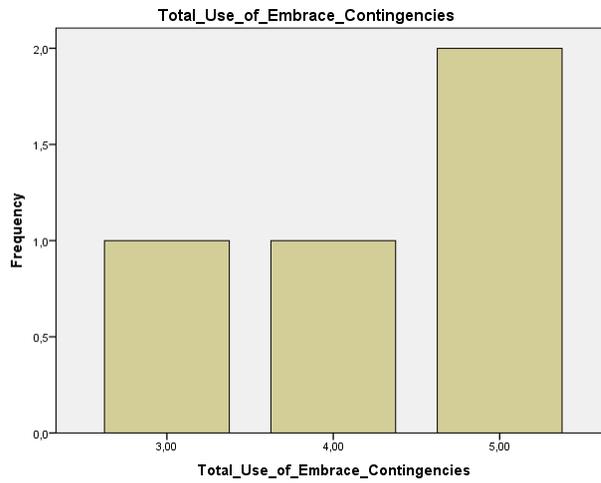


Figure 4

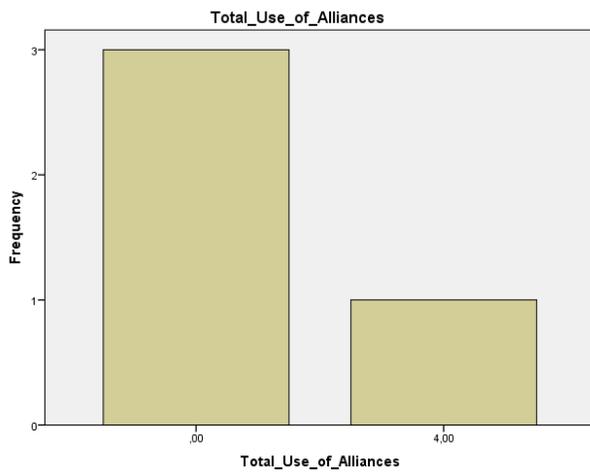


Table 5

Correlations			
		Total_Years_Education_Starting_Primaryschool	Total_Use_of_Alliances
Total_Years_Education_Starting_Primaryschool	Pearson Correlation	1	,350
	Sig. (2-tailed)		,650
	N	4	4
Total_Use_of_Alliances	Pearson Correlation	,350	1
	Sig. (2-tailed)	,650	
	N	4	4

Table 6

Correlations			
		Total_Use_of_Competitive_Analysis	Total_Years_Education_Starting_Primaryschool
Total_Use_of_Competitive_Analysis	Pearson Correlation	1	,065
	Sig. (2-tailed)		,935
	N	4	4
Total_Years_Education_Starting_Primaryschool	Pearson Correlation	,065	1
	Sig. (2-tailed)	,935	
	N	4	4

8.1 Interview No.5

[CASE] ...Sie haben zwar in Moment wenig Geld, aber fünf Jahre relevante Arbeitserfahrung in diesem Bereich...[CASE] **Soweit ist der Fall klar oder? Ja! Super! Dann geht's schon los mit den ersten Fragen.**

Problem 1

[CASE]Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte Nacheinander die folgenden Fragen. Wer könnten Ihre potentiellen Kunden im Cafe sein? [CASE] Das denke ich mal sind natürlich die Studenten, Professoren, Mitarbeiter der Uni, ja und im geringen Maße auch externe Leute, die einfach nur als Gast da sind. Reicht dir das? **Ja das reicht schon. Das ist in dem Umfang schon super.**

[CASE]Wer könnte Ihre potentielle Konkurrenz sein? [CASE]

Der Kaffeeautomatenbetreiber, die Mensa, und bei den Mitarbeitern der Universität vielleicht eigene Kaffeemaschinen die auf dem Büro in dem Büro stehen, auf den Schreibtischen, auf den Fensterbänken.

[CASE]Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie Fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. [CASE]

Also erst mal die Informationen zu potentiellen Kunden, ich denke mal geht's erst mal darum zu erheben, wie viel Kaffee trinken die überhaupt? Ähm, wie viel geben die aus für Kaffee? Brauchen die außer Kaffee sonst noch irgendwas, sprich Kuchen oder Brote oder sonstiges, Zeitschriften? Ähm, was hält Sie heute davon ab zu dem Automaten zu gehen? **Da der Automatenbetreiber ein Wettbewerber sein würde, würde mich schon interessieren wie viel Umsatz so ein Kaffeeautomaten macht im Unternehmen? Also die Zahlen müsste man irgendwie kriegen und wenn die Leute in den Büros Kaffee selbst kochen, was ist genau der Grund dafür? Warum tun Sie das? Weil ihnen der Weg zu weit ist? Weil der nicht schmeckt? Weil der zu teuer ist? Ähm, was ist der Grunde? Und ähm vielleicht auch da die Überlegung ob man nicht auch besonderen Service für die Mitarbeiter zum Beispiel in den Büros anbieten müsste. Ja!**

[CASE]Ähm, Wie gedenken Sie an diese Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? [CASE]

Gut bei den Studenten denke ich mal ich würde eine Befragung machen über Fragebögen dann würde ich hingehen und eventuell den Kaffeeautomaten beobachten, über eine Kamera oder sonstiges, und einfach mit Strichliste mitzählen,

wie viel Kaffee holen sich die Leute da? Ich ähm würde auch die Leute in den Büros die Mitarbeiter dort einfach befragen einfach mal reingehen und nachfragen. Ähm vielleicht um an die Umsätze von dem Wettbewerb zu kommen, evtl. über Mittelsmänner versuchen irgendwas rauszufinden, ähm vielleicht den guten Mann, der den Automaten gefüllt, ähm mal in irgendein Gespräch verwickeln und einfach über dumme Fragen versuchen an Informationen heran zu kommen.

[CASE] Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen ein? [CASE]

Ja gut, das Wachstum ist nur mal eben beschränkt, weil die Anzahl der Studenten und die Anzahl der Kunden beschränkt ist. Das heißt ähm eigentlich ist gar kein Wachstumspotential da, es sei denn ich gehe auch an andere Unis und versuche auch ein gleiches Konzept aufzuziehen, was ich da in der einen Uni gemacht habe. Ähm das ist eigentlich der Wachstum, weil der Uni Campus selbst, ist ja, ist ja ein geschlossener Markt. Da wird sich nicht viel ändern, es sei denn die Universität vergrößert sich.

[CASE] **Problem 2:** Bei diesem Problem müssen Sie einige Marketing Entscheidungen fällen. Basierend auf sekundärer Marktforschung (veröffentlichte Quellen) vermuten Sie dass drei Hauptsegmente von Kunden gibt, die daran interessiert sein könnten bei Ihnen Kaffee zu trinken. Ähm okay Studenten 40.000, Universitätsangestellte 20.000 Besucher 10.000. Der geschätzte Betrag des regulären Kaffee-Absatzes in Ihrem Heimatland beträgt 448 Mio. Okay. Der geschätzte Betrag des Absatzes für Spezial-Kaffees beträgt 100 Mio. es wird erwartet dass beide Beträge in den nächsten 5 Jahren um mindestens 5 % wachsen werden. Okay. Die Folgenden Erkenntnisse sind die Ergebnisse einer direkten Marktforschung, die Sie durchgeführt haben. Umfrage.. Studenten, Universitätsangestellte und Besucher wurden mit Hilfe von Umfragebögen gefragt wie sie sich für Ihr Cafe interessieren. Außerdem wurden Sie gebeten anzugeben was Sie bereit wären für einen Kaffee auszugeben. Insgesamt wurden 1000 Leute gefragt 500 füllten den Fragebogen aus.

Bereit zu zahlen. 75... 52... das sind die prozentualen, achso das heißt also relativ viele Studenten mögen eher den günstigeren Kaffee die Angestellten haben ein bisschen mehr Geld und bei den Besuchern ist es eigentlich ähnlich, wie bei den Studenten. Okay.

Umfrage 2 der Preis für Kaffee der zwischen den Mittagspausen und den Vorlesungen angeboten wird. 50,65,21,51... da muss ich erst mal... mit den Zahlen hier! **Du darfst gerne zurück blättern!** Nein weil eigentlich, eigentlich muss man es ja nominal noch mal aufschreiben. **Ja.** Das heißt wenn ich weiß ich hab ähm die und die prozentuale Verteilung bei den Studenten, dann kann ich das natürlich auch in Anzahl Studenten hinschreiben, und wenn ich dann ne das sag mehr als Prozent aus ne!

Umfrage 3 Fokus Gruppe von Unterrichteten

Angestellte der Universität die an der Fokusgruppe teilnahmen fanden ihr Cafe sehr interessant ließen aber erkennen, dass die Kaffe-Auswahl potentiell noch erweitert werden sollte. Bevor Sie bereit wären 1 dafür auszugeben. Mit dem jetzigen Angebot wären sie gewillt 1 Euro auszugeben würden aber auch ein Bonus-System verlange. Mit dem sie Punkte für einen Discount sammeln können.

... als auch in der Fokusgruppe... im Cafe... Sie Mehrere Pappbecher bedrucken könnten im Austausch gegen einen Discount.

Basierend auf Ihrer gesamten Marktforschung... kosten für Marketing, Internet 200 Euro Anzahlung plus 50 Euro im Monat. Zeitungen... Kino... Werbung beim lokalen Fernsehen... Ah das wär noch was! [ironic]

Keine der vier folgenden möglichen Konkurrenten verkauft günstigen Qualitätskaffee auf dem Universitätscampus. Sie sind diesbezüglich einzigartig. Starbucks pro Tasse Kaffee [laughing] 5 Euro? Tschibo 4 Euro. Coffee Bean 4,50 Einstein 2,50. Diese Kaffeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%. Ja. Die haben auch meistens sehr teure Läden ne! Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit für folgende Entscheidungen. Bitte denken Sie weiterhin laut nach während Sie die Entscheidungen treffen.

In welchem Marktsegment / In welchen Marktsegmenten werden Sie ihr Produkt anbieten? [CASE]

Unter Marktsegment verstehst du dann was? Ähm da kannst du jetzt die vom... **eigentlich Vermutungen machen, ich kann eigentlich keine inhaltlichen Fragen beantworten.** Das heißt ja aber was verstehst du unter Marktsegment? Das heißt ähm ich mein das Segment des Marktes ist ja klar das ist Kaffee oder? **Ja und in welcher Kundengruppe oder bei welchem Preis?** Okay so also rein von der Kundengruppe her denke ich mal ich würde mich hauptsächlich auf die Studenten stürzen, denn das ist die größte Anzahl. Ähm ich denke die drehen am meisten und vom äh ich mein das haben ja diese Umfragen gezeigt, die meisten Besucher und auch Studenten wären eher bereit einen günstigen Kaffee zu kaufen. Das heißt also wenn ich vom Preis her denke ich mal ich würde mich irgendwo so um die 75 bis 80 Cent bewegen wollen. Da dass man so genau die Grenze hat, also genau für 50 Cent einen Kaffee anzubieten ist zwar nett aber davon wird man nicht überleben können und ähm ich glaube dass es die Masse macht. Ich kann besser viel billiger Kaffee verkaufen als gar keinen teuren. So sehe ich das. Ähm vom Preis her würde ich sagen irgendwo zwischen 70 und 80 Cent da um die Ecke.

Von der Werbung her, ich glaube es macht keinen Sinn da im Internet Werbung zu machen, denn was bringt mir das Internet? Das Internet bringt mir äh eine globale Werbung oder eine nationale Werbung wenn ich mich jetzt nur auf

einen Campus beschränke, macht es wenig Sinn irgendwo im Internet eine großartige Seite zu haben. Ich würde auch nicht in der Zeitung bewerben, denn welcher von den Studenten liest heute noch Zeitung? Printmedien sind absolut auf dem Rückzug was junge Leute angeht. Ähm wenn man was machen könnte im Internet überhaupt dann ist es über Soziale Netzwerke, Facebook. Darüber versuchen die Studenten zu kriegen Kino halte ich auch für völlig überflüssig weil da viel zu viele Leute sitzen, die gar nicht wissen wo die Uni ist. Genauso ist es mit dem Fernsehen das heißt ich würde hingehen und ähm hauptsächlich über Flyer, Direkte Werbung und versuchen es über Soziale Netzwerke zu machen. So.. so viel Text und so wenig Fragen!

Problem 3: [CASE] Sie haben ihr Unternehmen mit extrem geringem Kapital gegründet und zu Beginn in erster Linie Mund zu Mund Propaganda zur Werbung genutzt. Sie sind nun sechs Monate im Geschäft. Sie haben Ihre Produkte am unteren Ende des ermittelten Preissegments angesiedelt bei 50... Sie haben etwa 3000 Kunden im Monat. Basierend auf den Vorschlägen Ihrer Kunden glauben Sie in der Lage sind Spezielle Kaffees im Bereich von... zu verkaufen. Das wäre besonders gut möglich, wenn Sie das Innere Ihres Cafes um designen würden, um es zu einem etwas behobenerem Cafe zu machen.

Sie haben Ihr letztes Ersparnis aufgewendet und Ihre Kreditkarte ausgereizt um genug des gewünschten Kaffees auf Lager zu haben. Sie brauchen dies um an einem Wettbewerb Namens Architecture meets Catering teilzunehmen. Wo Sie mit einer Menge Aufmerksamkeit rechnen. Sie haben vier Angestellte und kein Geld um den nächsten Monatslohn zu bezahlen. Sie schätzen dass Sie in etwa 30.000 um den nächsten Monat zu überstehen und sich ein super cooles Innen-Design auszudenken, um an dem Designwettbewerb teilnehmen zu können Sie haben die folgenden vier Optionen.

Geld von Ihren Eltern leihen diese sind zwar nicht übermäßig reich können aber wohl bewerkstelligen an 30000...

Geld von ein paar alten Freunden von der Universität um Ihrem alten Studentenjob...

Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen...

Ihre Angestellten überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten...

Ähm... Welche dieser Optionen würden Sie wählen? Warum? [CASE]

Also ich denke mal ich würde, ich würde meine Eltern fragen, ob sie mir bei der Finanzierung helfen könnten. Ähm, Ich denke nicht dass man Freunde beleihen sollte, denn beim Geld hört die Freundschaft auf und ähm ja also das das würde ich nicht angehen vor allem da geht's dann um vertragliche Dinge die dann ich mit Freunden dann regeln muss also Zinszahlungen und ähnlichem. Ihre Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen. Ähm das denke ich würde ich auch nicht unbedingt wollen. Ihre Angestellten davon überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten, ist so nun gar nicht denkbar denn wenn ich Leute nicht bezahle, werden sie nicht arbeiten, denn auch die müssen irgendwo von Leben und wenn ich nicht in der Lage bin jemanden davon zu überzeugen dass er mir Geld leiht für meine Geschäftsidee, für mein Geschäft, was ich vorhabe wo ich mir Erfolg von verspreche, und das nicht glaubhaft rüberbringen kann dass derjenige das auch tut dann habe ich wahrscheinlich bei meiner Geschäftsidee ein Problem. Und es wäre fatal und verantwortungslos wenn ich das auf meine Angestellten abwälzen würde.

[CASE] **Problem 4:** Ihr Ladendesign hat den ersten Preis der Newcomer Kategorie des Architecture meets Catering Wettbewerbs gewonnen. Dies wiederum hat zu Nachfragen von großen Kaffeelieferanten wie zum Beispiel Nestlé geführt. Die ihr Konzept mit voller Medienunterstützung national vermarkten wollen. Sie schätzen, dass Sie sechs Monate brauchen werden um das Konzept genauer auszuarbeiten und danach noch etwa drei Monate um es erfolgreich in allen drei Hauptkanälen auszurollen. Internet, Zeitungen, und regionales Fernsehen. Der Kaffee im neu designten Laden wird pro Tasse an die 4 Euro kosten. Schätzen Sie dass Sie schätzen dass Sie 150000 Euro brauchen um in die Gewinnzone zu kommen im dritten Quartal des zweiten Jahres. Dies beinhaltet die Weiterentwicklung des Konzepts, die Ausbildung erstklassiger Angestellter, große angelegtes Marketing und Internetauftritte und die Entwicklung einer kleinen Verkaufsabteilung. #Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa... Absatz 100.000, 150.000, 300.000 Profit Bam bam bam bam bam okay. Das sind ja optimistische Zahlen [laughing] Sie haben drei Finanzierungsoptionen.

Einen Risikokapital Anleger der sich auf Startup- Unternehmen im Catering und ähnliche Bereichen spezialisiert hat wäre bereit Sie mit ... wenn er im Gegenzug einen Anteil von 48% erhielte.

Ein Freund der Familie.. eine geschäftliche Partnerschaft einzugehen für eine Beteiligung mit 33 % am Unternehmen... einen Basisgehalt von 40.000 Puh! Er wäre bereit ein Minimum von 30.000 für die.... zu akzeptieren büp büp büp büp büp

... Sie mögen und respektieren...

Sie können ihr Unternehmen allein fortführen und nur mit dem selbst erwirtschafteten Geld agieren, wobei das Unternehmen wesentlich langsamer wachsen würde und sie länger bräuchten um in die Gewinnzone zu kommen. Welche Optionen? (Immer schön wegdrücken) [not relevant mobile phone] [CASE]

Also ich glaube ich würde persönlich die Option 3 wählen weil mir erst mal daran liegt, dass ich Herr im eigenen Hause bin. Wenn das Konzept passt fehlt sicherlich die vierte Option hier, dass man einfach mal zur Bank geht, dass die einem was geben. Und ich habe persönlich ein Problem damit irgendwelche stillen Teilhaber zu haben weil ich

dann das Gefühl hätte für die Arbeiten zu müssen und ich hätte auch ein Problem damit, dass mir ähm dass sich jemand ins Unternehmen einkauft. Und ich weiß jetzt nicht was der gute man hier arbeiten soll bei der Option 2 aber für 40.000 Euro im Jahr muss er schon irgendwas können. Irgendwas Gutes können. Und ich wüsste nicht wenn ich jetzt an der Schwelle wäre wenn ich mit dieser Aussicht und mit diesem Absatzplan, wenn es sich wirklich so erfüllen würde, würde man sicherlich auch irgendwo sich 150.000 Euro leihen können. Ähm ohne dass man einen Teilhaber hat, ohne dass man sich sonst irgendwelche Verpflichtungen an den Hals holt, dass man irgendwelchen Leuten Gehalt zahlen muss oder so einen kleinen Außenminister darum laufen hat. Also ich würde würde versuche das allein zu Stämmen und das lieber langsamer zu Stämmen.

[CASE]Wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen, welche Option würden Sie dann wählen? [CASE]

Das heißt weniger! Ja! So das heißt ich müsste ihm über 5 Jahre ohnehin 100.000 Euro vom Gewinn zahlen. Nein! Das würde ich nicht machen! Also wenn das tatsächlich meine Aussichten sind, und ich müsste ihm dann ab dem 5. Jahr jedes Jahr 100.000 Euro zahlen, nein! Würde ich nicht tun!

[CASE]**Problem 5:** Führung, Vision. Sie haben die Finanzierung gesichert und einen Vertrag mit zwei großen Kaffee-Lieferanten abgeschlossen um Ihr Produkt zu vermarkten. Sie haben zusätzliche Angestellte angeheuert und sind in ein neues Firmengebäude umgezogen. Eine nationale Zeitung bringt eine Reihe über lokale Unternehmensgründer heraus und möchte einen Beitrag über Sie schreiben. Sie wissen dass dieses Interview einen Schlüsselmoment in der Entwicklung Ihres Unternehmens bedeuten kann und sehen dies als Chance, der Welt und Ihren Angestellten. Ihre Vision über die Zukunft des Unternehmens mitzuteilen. Diese Zeitungs-Riehe war sehr erfolgreich. Sie wird regelmäßig von anderen nationalen Zeitungen oder TV Sendungen erwähnt. Einer der Gründe für diesen Erfolg ist wohl die Titelzeile die aus einem Ein-Zeiler Zitat des Unternehmens über seine Vision für die Firma besteht. Was bis 2012 erreicht werden soll.

Ihnen sind mehrere Möglichkeiten für einen Ein-Zeiler eingefallen. Starbucks ist Vergangenheit – Coffee Inc ist die Zukunft, Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens eintausend Arbeitnehmer kreieren, Die am Schnellsten wachsende Kaffee-Kette, Investieren Sie in Coffee Inc Genießen Sie die deutsche Kaffee-Tradition. [CASE]

Die schnellst wachsende... **Wortüber denkst du gerade nach?** Also ich denke gerade darüber nach also Starbucks ist Vergangenheit, Coffee Inc. Ist die Zukunft das ist mir persönlich zu arrogant. Das so abgehoben. Denn letztendlich wenn man also ich habe die Erfahrung gemacht um Kunden für sich persönlich gewinnen zu können, gerade im denk ich mal gerade in der Gastronomie, dass man eine gewisse Ehrfurcht auch vor dem Kunden hat. Und ähm das hier hört sich so ein bisschen so danach an, wir sind sowieso die besten und ja den Kunden selbst, den interessiert das gar nicht.

Wir wollen bis 2014 Jobs für mindestens 1000 Arbeitnehmer kreieren, das ist schön das ist nett aber deswegen trinkt keiner bei mir einen Kaffee mehr oder weniger.

Die am schnellsten wachsende Kaffee Kette. Auch das ist schön dass man Unternehmerisch erfolgreich ist, aber auch das ähm überzeugt ja nun niemanden dass er bei mir Kaffee trinken soll. Sondern das kann auch ebenso das Gefühl hervorheben, ja die wachsen eh so schnell da braucht man gar nicht mehr hin gehen.

Ähm, ich würde Nummer 4 wählen. Investieren Sie in Coffee Inc. Genießen Sie deutsche Kaffee-Tradition, weil das eine Aufforderung der Leute zu mir zukommen Kaffee zu trinken. Und ganz witzig, dass es als Investition verkauft wird. Das heißt es wird fast so verkauft also würde der Kunde bei mir Kaffee kaufen und einen Teil des Unternehmens erwerben. Also für mich eigentlich die Beste Option.

Okay das war die Hälfte vom Interview. Vielleicht noch ganz kurz auf diese Fragen Stellung beziehen. Also wirklich nur ganz kurz.

[CASE]Bitte erklären Sie so genau wie möglich wie Sie sich durch diesen Fall gearbeitet haben. Haben Sie an bestimmten Stellen im Fall eine Option oder Richtung gewählt die nicht vorgeschlagen wurde?[CASE]

Ja bei der Finanzierung. Das war das mit den Banken ähm weil ich persönlich ein Groll dagegen habe Freunde und Bekannte oder Eltern zu fragen denn ähm das ist für mich immer die allerletzte Option auch das habe ich in der Vergangenheit schon Freunden gesagt, die mir gesagt haben „hättest du mal was gesagt ich hätte dir wohl was gegeben“ das ich immer sage.. wenn ich zu dir komme und Geld haben will dann kriege ich nirgendwo anders mehr was also ähm das war der Hauptpunkt denke ich mal. Und ich denke mir beim Marketing mit dem Internet ähm gut jetzt wurde das ganze mehr als KaffeeKette ja nachher verkauft und ich bin eigentlich davon ausgegangen dass es eher so ein Campus Cafe werden sollte. Also das es eine Kaffee- Kette werden sollte das ist mir nicht ganz klar gewesen aber ähm. Und da würde ich eigentlich am meisten Dampf machen da über diese Flyer und über Facebook oder ähnliches einfach um die lokalen Student zu mir zu bringen. Ich was natürlich was anderes ist wenn ich von vornherein sage ich möchte mehrere Unis versorgen. So..

[CASE]Falls Sie eine Option gewählt haben die nicht im Fall vorkam, können Sie erklären was die Alternativen waren und was ihr Motiv für Ihre selbstgewählte Option war? [CASE]

Das habe ich ja gerade getan ne, denke ich.

[CASE]Gabe es irgendwann einen Punkt an dem Sie das Gefühl hatten dass Sie im fall nicht weiterkommen zum Beispiel wegen fehlender Hintergrundinformationen, unklarer Fragestellungen oder andere Gründe? [CASE]

Ja ich denke mal der einzige Punkt was mir unklar war, war wie gesagt ähm die Größenordnung was es eigentlich werden sollte. Sollte es ein Cafe werden oder war mein Unternehmerisches Ziel eine komplette Kette zu gründen. Das denke ich mal war für mich in der Aufgabenstellung sicherlich nicht sofort ersichtlich. Tja ansonsten denke ich mal war das eigentlich alles klar.

[CASE] Wenn dies der Fall war, wie sind sie mit der Situation umgegangen, wie haben Sie weitergemacht? [CASE]

Das war dann eigentlich nicht der Fall. Okay als dann eigentlich klar wurde dass es kein kleines Cafe ist sondern eigentlich eine Kette da hätte man natürlich gerne Entscheidungen aus der Vergangenheit eventuell revidiert weil man es falsch angegangen ist aber ich denke mal auch das ist eine normale Situation im Leben dass man vielleicht glaubt ähm in einer gewissen Größenordnung zu bleiben und dann später erkennen muss dass man umsatteln muss, dass man größer werden muss, dass man eine andere Richtung gehen muss ähm ist eigentlich eine normale Sache. Ich denke mal wichtig ist dass man schnell auf solche Situationen reagiert und dann entsprechend umschwenkt, wenn man merkt das Schiff fährt in eine andere Richtung, entweder Steuert man dagegen weil man da nicht hin will oder man sagt okay die Richtung ist eigentlich auch ganz gut, die habe ich vorher eigentlich gar nicht bedacht. Da werden wir jetzt mal ein bisschen mehr Energie rein bringen.

[CASE] In diesem Fall haben Sie ein Unternehmen gestartet und ausgebaut. Können Sie kurz ihr logisches Grundprinzip erklären nach dem Sie vorgegangen sind? [CASE]

Ich denke mal das erste was man immer tun sollte ist ein vernünftiges, ja einen vernünftigen Business Plan erstellen. Erst mal muss man Chancen natürlich sehen. Ähm viele Leute wollen vielleicht ein Cafe eröffnen, und merken dann viel zu spät dass nur 100 Leute vor der Tür herlaufen. Und ganz wichtig ist dass man erstmal analysiert, was bringt der Markt überhaupt her. Heißt also wenn ich jetzt 40.000 Studenten habe, 10.000 Angestellte und so weiter, dann habe ich 50/60.000 potentielle Kunden, wenn von denen 1/3 bei mir einen Kaffee kaufen und so und so viel Geld kann ich relativ genau ausrechnen wenn es gut läuft. Das würde mein Profit sein oder mein Deckungsbeitrag und ich glaube das muss man ganz realistisch sich vorher überlegen egal was man tut. Egal ob man Kaffee verkauft oder sonst was. Man muss sich vorher genau überlegen, ist das eine Schnapsidee, ist das eine Idee ist das ein Traum einfach nur? Was schön wäre wenn! Ähm, aber man darf sich da nichts in die Tasche tun. Man muss diese Analysen machen und man muss da realistisch bleiben was Kosten angeht. Und sich da auch nichts in die Tasche lügen, das heißt ich kann nicht vorher.. Ich kann kein Konzept erstellen zum Beispiel in dem ich über Jahre dann plane dass meine Schwester dann vielleicht da kostenlos den Kaffee verkauft. Sondern auch da bei der Kostenseite muss man realistisch sein. Und Wettbewerb ist natürlich auch immer eine Wichtige Sache. Preisniveau aber diese Dinge waren ja da eigentlich drin, denn wenn ich das Preisniveau und den Wettbewerb nicht kenn, dann kann ich mir nur etwas in die Tasche lügen.

[CASE]Wenn Sie den Fall nochmal bearbeiten müssten, würde Sie etwas anders machen? [CASE]

Was mir an diesem Fall nicht gefallen hat, war es wurde zwar eine Analyse des Marktes gemacht, es wurde sich aber zu wenig um die Finanzierung gekümmert. Ja eine Finanzierungsansätze zum Beispiel bei der Werbung wenn ich sage ich hab für eine Internetseite 200 Euro Initial Kosten Und dann monatlich 260 Euro für 200 Euro kriege ich heute nicht mal im Ansatz irgendeine Internetseite oder irgendetwas. Das heißt da sind die Kostenansätze relativ naiv gewesen. Und zur Finanzierung wurde auch gar nichts gesagt. Das ist heute eigentlich ein A und O dass ich die Finanzierung stehen habe. Mir nützt die Beste Idee nichts und auch das Beste ja das Beste potential im Geschäft, wenn ich nicht in der Lage bin es zu finanzieren. Und das würde mich innerhalb von weniger Wochen in ein Cashflow Problem bringen und genau das ist ja hier auch passiert, das also dann nach kurzer Zeit die ersten 30.000 Euro schon fehlten. Und da ist es auch wieder wichtig eine vernünftige Realitätsnahe Analyse zu machen und einen vernünftigen Kapitalbedarf zu errechnen. Das ich erst gar nicht hier in diese Bedrohe komme. Denn es wäre ja fatal. Das war ja auch beschrieben, ich bezahle meine Leute nicht. Die Leute hätten ja auch sagen können wir gehen jetzt nach Hause wir kommen nicht mehr wieder, hätten mich vors Arbeitsgericht gezerrt. Das hätte also ganz schnell in einer super Bauchlandung landen können und nicht den Unternehmerischen Erfolg. Und das glaube ich daran kranten viele Leute oder viele Existenzgründer dass Sie erst mal A die Analyse nicht genau betreiben und zum anderen auch die Finanzierung nicht vernünftig auf solide Füße gestellt haben. Und damit meine ich Finanzierung ähm auch durch Banken und nicht unbedingt auch durch Eltern oder Freunde und Bekannte. Ja da fehlt es mir auch an Solidität. Ne wenn dem Freund dann auf einmal in den Kopf kommt dass er sich ein Auto kaufen will oder in eine neue Wohnung ziehen will dann verlangt er von mir das Geld vorzeitig zurück und dann steht meine Finanzierung wieder nicht. Man muss ja dann auch schon Mittelfristige Verträge haben, die dann gut aufgestellt sind. So..

[CASE]Hatten Sie genug Zeit für den Fall? [CASE]

Ja genug Zeit hatte ich denke ich.

[CASE]Fanden Sie es schwer laut zu denken? [CASE]

Äh ne laut denken ist eigentlich weniger ein Problem. Das äh man spricht ja eigentlich nur das, die Gedanken die ich mir jeden Tage machen. Auch in meinem Unternehmerischen Dasein muss ich auch immer überlegen, welche Richtung marschierst du, wie kriegst du es finanziert? Wie kriegst du es vermarktet? Also das sind auch Gespräche die ich hier

auch mit meinen Mitarbeitern führe. Da muss ich denen ja auch sagen was ich denke, damit die ähm letztendlich Ihre Meinung kundtun können und sie müssen mir auch sagen was sie denken damit wir zu einem Vernünftigen Ergebnis kommen also von daher glaube ich nicht dass ich damit ein Problem hatte.

[CASE] Glauben Sie es wäre schwieriger oder einfacher gewesen wenn ich kein Aufnahmegerät benutzt hätte? [CASE]

Also das Aufnahmegerät habe ich nicht mal bemerkt, das wackelt da so ein bisschen vor sich hin. Schlimmer hätte ich es gefunden wenn eine Kamera vor mir gestanden hätte, aber auch das ist eine Sache von Gewohnheit. Ich bin froh dass ich mir das nachher nicht anhören muss.

[CASE]Glauben Sie es wäre Schwieriger oder einfacher gewesen wenn ich nicht im Raum gewesen wär? [CASE]

Ich denke es wäre schwieriger gewesen, weil man ja jemanden erzählen muss was man denkt. Und wenn man alleine im Raum ist und Selbstgespräche führen, ich glaube das ist wesentlich schwerer.

[CASE]Haben Sie das Gefühl dass Sie in der Lage waren, ihre Gedanken adäquat und vollständig auszudrücken?[CASE]

Ja. Doch denke ich schon

Super!

8.2 Interview No 1

Geht's hier los. Du hörst eigentlich nur zu und bist mehr oder weniger nur anwesend.unterstütze dich dann. Ach so du greifst schon ein? Falls du vergisst laut zu denken. Okay das haben wir schon mal hier und die Rolle des Experimentleiters und das laut denken.

[CASE] Der Fall: Im folgenden Experiment werden Sie 10 Entscheidungsprobleme lösen. Diese Probleme treten im Kontext der Neugründung eines Unternehmens für ein imaginäres Produkt auf. Eine detaillierte Beschreibung des Produktes folgt dieser Einleitung. (ich mach glaub ich mal zu weil wenn ich die ganze Zeit laber dann nerv ich nur die anderen...). Bevor wir mit der Problemstellung und der Produktbeschreibung anfangen, benötigen wir etwas kreative Vorstellung Ihrerseits. Wir bitten Sie sich in die Rolle des Hauptunternehmers des folgenden Unternehmens hinein zu versetzen. Z.B. Sie haben zwar in Moment wenig Geld.... Das kenn ich!Aber 5 Jahre relevanter Arbeitserfahrung in diesen beriech. Ja! Passt! Beschreibung seit einiger Zeit denken Sie darüber nach Ihr eigenes Cafe an ihrer Universität zu gründen. Ihre Inspiration kam daher, dass Sie als Sie selbst Student waren, es schwer hatten eine frische Tasse Kaffee zu bekommen. Sie mochten den Kaffee aus dem Automaten an der Universität nicht, außerdem stand der Preis des Kaffees in keinem Verhältnis zu seiner Qualität. Sie haben bereits 5 Jahre in einem Cafe in Ihrer Heimatstadt gearbeitet. Sie kennen sich also aus. Sie haben den Erfolg anderer Cafes beobachtet aber da diese zu teuren Franchise Unternehmen gehören, denken Sie dass es möglichwäre Ihr eigenes Cafe zu starten. In mehreren Zeitungsartikeln und Magazinen haben Sie gelesen, dass es eine steigende Nachfrage an Cafe in Ihrem Heimatland gibt. Sie haben alle notwendigen Schritte unternommen, um intellektuelles Eigentum zu schützen und Ordnungsgemäß anzumelden. Der Name Ihres Unternehmens ist Cofe Inc.

Problem 1: Identifizierung des Marktes

[CASE] Los geht's, ja! Bevor wir einige Daten aus der Marktforschung ansehen, beantworten Sie bitte nach einander die folgenden Fragen. Wer könnten ihre potentiellen Kunden im Cafe sein? [CASE]

Also wenn ich das richtig verstanden habe, ist das ja ein Cafe, das mit auf dem Universitätsgelend, oder in unmittelbarer Nähe des Universitätsgelendes ist. Also würde ich sagen, Hauptzielgruppe sind sicherlich: Studenten, Professoren, studentische Hilfskräfte. Ähm, jetzt hängt das natürlich auch davon ab, wie zentral liegt die Universität in der Stadt. Äh, ist es vielleicht mitten drin, dann kann ich auch noch gucken ob ich irgendwo Laufpublikum abgreifen kann, oder bin ich irgendwo außerhalb auf dem Campusgelände dann begrenze ich das ganze sicherlich schon ein bisschen. Joa...

[CASE] Wer könnte Ihre Potentielle Konkurrenz sein? [CASE]

Zum einen der schon erwähnte Kaffeeautomat, äh [lachend] könnte Konkurrent sein. Ja ich weiß jetzt nicht, ob es eine klassische „kaffete“ gibt auf der Universität also sprich irgendeine Kantine wo ich nach dem Essen irgendwo nochmal einen Kaffee kriegen kann. Oder ja ähm eine Studentisch betriebene Cafeteria, wie wir es hier an der FH oder an der Uni haben. Und dann muss ich natürlich gucken, ähm gibt es im näheren Umfeld der Universität, also von meinem Standort, äh Cafes. Also privat betriebene Cafes, vielleicht irgendwie, ähm Kiosks, wo ich auch irgendwie eine Tasse Kaffee kriegen kann. Ob es da irgendwo was gibt. Äh sind in der Nähe irgendwelche Läden, wie L+T, wo halt auch irgendwo Cafes mit drinne sind. Gegebenenfalls muss ich mich nochmal schlau machen, irgendwo Restaurants, oder Bars, die jetzt nicht die typischen Cafes sind, aber eben auch sowas mit im Ausschank haben. Mhh, schon okay so als Antwort, oder brauchst du mehr input? So ist das schon genau richtig. Ich weiß jetzt nicht wie intensiv wir da

einsteigen sollen. Oder ob das so erst einmal reicht? **Nein, das ist genau richtig.**

[CASE] Welche Informationen würden Sie über potentielle Kunden und Konkurrenz suchen? Listen Sie fragen auf, die Sie gerne beantwortet hätten. [CASE]

Ja erst mal würde ich natürlich die Lage, Frequenz, gerne hätte ich natürlich den Umsatz. Ähm Größe des Geschäfts in Quadratmeter, aber auch in Sitzplätzen, bzw. Stehplätzen *[macht Notizen von allem in Stichpunkten]*. . Ähm dann geht es natürlich was bieten die an? Also natürlich sprich gibt's da... Einen Kiosk den Filterkaffee aus der Kaffeemaschine die da vielleicht steht und die ich in Pappbecher gegossen kriege. Oder habe ich einen Starbucks in der Nähe, wo ich irgendwie flavoured Kaffee bekomme. Ähm... kriege ich noch ein Stück Torte dazu in dem Cafe. Also wirklich so wie ist das Angebot der potentiellen Konkurrenz.

Joa da würde mich natürlich interessieren, irgendwie wie ist die Kundenstruktur, also sprich wie teilt sich das auf sind das auch alles Studenten, die da rein gehen oder haben die auch irgendwelches Laufpublikum das da vom shoppen irgendwann mal abbiegt, das würde mich natürlich auch interessieren. Joa.. **Okay** das erst mal so dazu. So spontan...

[CASE] Äh, wie gedenken Sie an diese Art von Informationen zu kommen? Was für eine Art von Marktforschung würden Sie anstreben? [CASE]

Ja in erster Linie würde ich erst mal mit einer Begehung starten. Erst mal würde ich über das Internet gucken, wen finde ich denn alles überhaupt bei mir. Also ich würde mal eine Internetrecherche machen, könnte mir sicherlich auch beim Gewerbeamte Auskünfte holen. Wer ist überall, also wo ansässig und betreibt ein ähnliches Business wie ich. Wenn ich dann für mich irgendwie aussonndiert habe, in welchen Einzugsbereich das für mich wirklich als Wettbewerb auftritt dann würde ich da vielleicht schon vor Ort auch mal anschauen wollen. Ja um eben diese Sachen auszugucken, wie viele Sitzplätze, wie groß sind die, was haben die für eine Karte das kann ich mir schon mal alles selber recherchieren. Im besten Fall eine Frequenz kriege ich ja auch raus wenn ich mich oder mal ein paar Kumpels von mir irgendwie anstifte, dass die sich da mal einen Nachmittag hinsetzen und ein paar Striche machen mal **Werkstags**, mal am Wochenende das ist halt so bei einer Universitätsgeschichte eh noch mal irgendwie so eine Geschichte die man im Kopf haben muss, weil die Studenten Wahrscheinlich nur in der Woche da... Samstags, sonntags werden ich wahrscheinlich kein Geschäft haben, kann ich da irgendwie andere Leute abgreifen halt da irgendwie sehen dass ich da vielleicht trotzdem am Wochenende Geschäft machen kann, Zahlen schreiben kann. Ähm abhängig von der Geschäftsform, ich glaube jetzt nicht dass viele Cafes irgendwie eine Gesellschaft mit also eine GmbH sind sonst könnt ich im Bundesanzeiger ein bisschen nachgucken und schauen was die für Umsätze schreiben und mir da schon mal Infos ziehen so ein bisschen zu den Umsatzgrößen. Joa... **Das wären also die wesentlichen Aspekte...** Ja genau also irgendwie so einen Silent Shopper mal einsetzen also als Freund da mal hinschicken mal gucken was ist da wirklich los... ich glaub schon. **Okay du darfst gerne weiterblättern...** Warte mal kurz...

[CASE]Wie schätzen Sie die Wachstumsmöglichkeiten für ihr Unternehmen ein? [CASE]

Oh das kann ich jetzt gerade nicht... Das kann ich jetzt gerade nicht wirklich nachvollziehen weil ich weiß ja nicht... Ich habe ja diese ganzen Infos nicht. Also die Wachstumsmöglichkeiten.. **Einfach annehmen wenn du jetzt dein Unternehmen eröffnen würdest, wie wäre z.B. das Jährliche Wachstum...** Kann ich gerade, da ich ja überhaupt nicht weiß wie die also da bräuchte ich halt noch mehr Zahlen wahrscheinlich für. Also ich weiß ja in Moment, ich weiß nicht mal wie viele Studenten sind an der Universität... Ich hab jetzt auch nicht die Antwort ob ich die Universität in der Stadt habe oder ob ich sie irgendwo außerhalb der Stadt habe. Also ob ich noch andere Sachen ziehen kann... Ähm wie groß ist der Wettbewerb, das ist ja tatsächlich um überhaupt erst mal zu wissen kann mein Geschäft da generell erst mal überhaupt starten. Dann weiß ich natürlich nicht ob überhaupt irgendein Wachstum möglich ist. Das fällt mir gerade schwer das zu beantworten... Wie haben das andere Leute beantwortet, wenn ich da mal neugierig fragen darf? **Ähm das sage ich dir gerne nachher...** Vielleicht verstehe ich die Frage auch falsch. **Ne das ist schon richtig so, wenn du das so jetzt nicht annehmen kannst, also weil dir zahlen fehlen...** Ohne dass ich jetzt irgendwie weiß keine Ahnung... an der Universität sind... 20.000 Studenten eingeschrieben, die laufen alle da auf den Campus hin, ich bin die einzige Cafeteria, bisher gab es nur nen Kaffeeautomat... ich setze meine Preise fest und glaube dass ich das zu studentisch fairen Preisen auch mache... dann sehe ich da erst mal schon eine gute Chance einen guten Markteintritt zu haben. Und dann weiß was ich im ersten Jahr geschrieben habe... dann kann ich eben wahrscheinlich gucken, was ist gut gegangen, was ist weniger gut gegangen von meinem Portfolio, was ich da angeboten habe. Und an welchen Schrauben muss ich drehen, damit ich da noch ein bisschen mehr raus kitzeln kann.

Problem 2: Definition des Marktes

[CASE]Bei diesem Problem müssen Sie einige Marketing Entscheidungen fällen. Uiuuii... Basierend auf sekundärer Marktforschung veröffentlichter Quellen.. mhm... vermuten sie dass es drei Hauptsegmente von Kunden gibt, die daran interessiert sein könnten bei Ihnen Kaffee zu trinken. Studenten, Universitätsangestellte, studentische Hilfskräfte und Besucher... also sonstige ne! Das sind die Zahlen meiner Potentiellen ... meiner Kunden die ich denke die ich kriegen könnte?! **Mhm** Der geschätzte Betrag des regulären Kaffeeabsatzes in Ihrem Heimatland beträgt schlappe 500

Millionen... Der geschätzte Betrag des Absatzes für Spezial-Kaffees beträgt 100 Millionen... Spezial-Kaffees sind jetzt so?! **Annahmen machen!** Bitte? **Annahmen machen!** Was ich glaube sind jetzt Spezial-Kaffees?! **Ja!** Also unter dem Begriff würde ich jetzt solche flavoured Coffees verstehen also nicht die Standard Filter Kaffees sondern irgendwas das in Richtung Starbucks geht oder so ein Krams. Ist das richtig ja, oder?! **Ja das passt soweit!** Ja?! Ja es wird erwartet, dass beide Beträge in dem nächsten Jahr mindestens 5% jährlich wachsen werden. Hier war noch kein Doing für mich oder? **Nein!** Das ist gut! [*lachen*] die folgenden Erkenntnisse sind das Ergebnis einer direkten Marktforschung, die sie durchgeführt haben. Umfrage 1 Studenten, Universitätsangestellte und Besucher wurden mit Hilfe von Umfragebögen gefragt, mhm, wie sehr Sie sich für Ihr Cafe interessieren. Außerdem wurden Sie gebeten, anzugeben was Sie bereit wären für einen Kaffee auszugeben, ja. 1000 Leute wurden gefragt 500 füllten den Fragebogen aus. Also das ist immer genau auf total 100 gerechnet... Kaffee, der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten Warte mal [analysiert Tabelle] und was sie bereit wären für einen Kaffee auszugeben... Generell! Was sie bereit wären für einen Kaffee auszugeben. Der Preis der in der Mittagspause oder zwischen den Vorlesungen angeboten wird. Das bezieht sich jetzt auf diese Tabelle hier oder? Umfrage 2? Angeboten wird? Das heißt von? **Von dir in dem Fall.** Von mir jetzt schon also nicht die Kaffeeautomaten preise sondern... bereit zu zahlen... Ich muss mal weiter lesen... Umfrage 3 Fokus Gruppe von unterrichtenden... Angestellte der Universität die an der Fokusgruppe teilnahmen, fanden ihr Cafe sehr interessant ließen aber erkennen dass die Kaffee-Auswahl potentiell noch erweitert werden sollte, bevor Sie bereit wären 1,50€ oder mehr dafür auszugeben. Mit dem jetzigen Angebot wären Sie gewillt 1€ oder 1,25€ zu zahlen, würden aber auch ein Bonus System verlangen mit dem sie Punkte für einen späteren Discount sammeln könnten. Jawohl!

Sowohl in der Mittagspause als auch in der Fokusgruppe waren die Teilnehmer sehr begeistert von dem Cafe. Sie geben Ihnen gutes, detailliertes Feedback und haben einige Verbesserungsvorschläge. Die Universitätsangestellten sind besonders darauf aus, dass es mehr als den regulären Kaffee im Angebot gibt. Sie machen es deutlich, dass mehr Abwechslung im Angebot nötig sei um sie als Kunden zu gewinnen. Sie weisen zum Beispiel darauf hin, dass es Firmen gäbe, die Werbung auf Pappbecher drucken könnten, im Austausch gegen einen Discount. [CASE] **Was denkst du davon? Was geht dir gerade durch den Kopf?** Ähh... jetzt habe ich gerade für mich überlegt... eine Firma da mit rein zu nehmen... keine Ahnung was das für eine Firma sein soll ich weiß jetzt nicht sagen wir vielleicht mal der Copyshop, der irgendwie am Universitätsgelände ist... wo eben auch viele Studenten hingehen. **Ähm das könnte ich mir schon irgendwie befruchtend einigermaßen vorstellen, also zum einen für den Copyshop, zum anderen müsste man natürlich auch dann eben solche Medien für sich nutzen um im Copyshop so eine Win-Win Situation... keine Ahnung dass der da auch irgendwie was von mir mit rein nimmt... wenn ich da schon dem eine Werbefläche biete, dann würd ich auch wollen wenn dann die Leute ihre Copykarte kaufen dass der denen dann auch anbietet äh kauft eine 20 Euro Copykarte und dann hast du gleich einen Freikaffee... also das hängt so ein bisschen von den Rahmenbedingungen ab und mir ging gerade so ein bisschen so die Wertigkeit durch den Kopf... Äh jetzt ging es ja gerade in den ganzen Geschichten darum, dass ich ähm, dass die Leute schon gerne in diesen Höher preislichen Segment... dass ich auch Leute aus dem höheren Preissegment gerne haben wollen würde... Dass sie dann eben auch nicht nur 0,50€ sondern auch 1,50€ bezahlen sollen... Ähm da hab ich mich jetzt eh gerade gefragt... ob dann überhaupt so Pappbecher, ob ich das dann noch in Pappbechern irgendwie raushaue oder ob ich dann mal gucken muss ob ich dann nicht auch wenn ich mehr Geld für so einen Kaffee nehme, das irgendwie alles ein bisschen wertiger machen muss... und ja meine Gedanken sind jetzt gerade auch dahin gegangen... man will sich ja auch eine gewisse... mit meinem Cofe Inc. Ja nach Möglichkeit auch irgendwie eine Marke aufbauen... Dann frage ich mich ob ich direkt gleich im ersten Jahr irgendwie so meine Fläche auch weggebe oder ob ich die für mich erst mal selber nutze um mich da auch selber ein bisschen zu branden. Das waren so ein paar Sachen die mir gerade durch den Kopf gegangen sind, aber es hängt natürlich auch davon ab ähh... ich meine für umsonst, klar lasse ich da jetzt nicht den Copyshop drauf wenn der bereit ist dafür gutes Geld zu bezahlen wenn man irgendwie eine **Kooperation** mit dem machen kann... dann ist das sicherlich mal spannend sich mit so jemanden zusammen zu setzen. Mhm!**

[CASE] Basierend auf ihrer gesamten Marktforschung kommen Sie zur folgenden geschätzten Kosten für ihr Marketing... Mhm! 200€ Anzahlung plus 50€ pro Monat im Anschluss... Zeitung... Vergleichsweise günstig. Aber Anzeigen kosten 500€... [CASE] Also das bedeutet: das layout ist günstig wenn ich eine Anzeige schalte? Oder was heißt vergleichsweise günstig? **Mhh da musst du einmal Annahmen machen im Vergleich zu anderen angeboten würde ich jetzt mal sagen.**

Was ist das für eine Zeitung? Weil das ist jetzt mal die Frage... weil ich würde jetzt wahrscheinlich nicht ähh Geld ausgeben um meinen Kaffee an der Universität in der NOZ [*regionale Zeitung*] zu bewerben... es gibt sicherlich irgendwie solche Fachschafts Zeitungen oder irgendwie sowas... da fände ich aber 500 Euro ganz ziemlich frech wenn sie die für eine Anzeigenschaltung haben wollen würden... Da würde ich dann sagen das wäre mir zu viel... aber da muss man eben mal schauen..

Internet wiederum finde ich sehr günstig 200€ und 50€ im Monat. Also das ist sicherlich eine Geschichte um die man nicht rum kommt... wobei ich da mal gucken muss ob ich mich da entsprechend vielleicht verknüpfen kann mit der Universität, mit der Bibliothek, auch mit dem Copyshop irgendwie ob ich da Leute finde wo wir dann sagen... Hey! **Wir vernetzen uns wir verlinken uns!** Damit ich dann auch irgendwie die Leute auf meine Internetseite drauf kriege. Genau... Zeitungen... Ja... Irgendwie... da würde ich wirklich in die Fachschaftszeitung gehen oder irgendwie sowas... das muss das glaub ich preislich ein bisschen günstiger werden. [*länger Denkpause*]

Kinowerbung, ich weiß nicht ich finde da hab ich alles, ich hab bei Zeitung und Kino ich finde bei beiden ist für mich der Streuverlust zu hoch, weil da erreiche ich zwar ganz viele Leute mit aber eben auch gar nicht als potentielle Kunden für mich generieren kann. Genauso beim lokalen Fernsehsender, also ich habe jetzt immer so die Annahme dass ich halt irgendwo an einer **Kampusuniversität so ein bisschen ausgelagert... liegt vielleicht daran dass ich hier oben an dem Westerberg an der FH war... [persönlicher bezug zur eigenen Universität]** wo du ja jetzt auch nicht... die Chance hast irgendwie ein Laufpublikum zu kriegen, wenn ich jetzt aber natürlich irgendwo in der Innenstadt bin irgendwie bei der **Kamppromenade[Shoppingmall]**... und da dann irgendwie noch vielleicht mein Cafe nach draußen geöffnet ist und auch noch sichtbar ist, dann ist das natürlich wieder eine andere Geschichte. Dann würde ich vielleicht auch auf solche Sachen einsteigen und sagen okay da zieh ich jetzt noch anderes Publikums mit. Aber bei dem was ich so im Kopf habe weil ich eben da oben studiert habe würde ich sagen... das bringt nichts da ist der Streuverlust zu groß dann würde ich eher Genau! In die direkte Werbung! Das ist eh viel besser! Eventmarketing! [starkes lachen, Bezug zum eigenen Unternehmen - Eventmarketing] Nein äh genau... aber das für den Fall würde ich schon sehen dass ich dann möglichst irgendwie mit Flyern arbeiten kann. Ich würde einfach irgendwie gucken das ich mich da mit ans Schwarze Brett dran haue... vielleicht auch einfach irgendwelche Sonderaktionen zu bestimmten Tagen anstoßen... äh keine Ahnung irgendwie das halt der Dienstag ist BWLer Tag, der Mittwoch ist Maschinenbauertag, dass du dann auch irgendwelche Prozente raushaust oder sowas. Aber so diese klassischen Medien würde ich da für mich in Moment nicht so sehen. [CASE] Genau direkte Werbung würde das anheuern und trainieren von Werbepersonal beinhalten..[CASE] Das ist sicherlich so aber das sollte sich ja machen lassen. **Bedrucken von Feuerzeugen, also ich find das schon gut ich meine Raucher werden immer weniger aber auch so die giveaways.. das funktioniert schon also das ist schon eine Geschichte. Ich würde dann wahrscheinlich nicht auf Feuerzeuge gehen sondern wenn ich dann irgendwie an Studenten denke dann würde ich denen halt irgendwie Blöcke und Kugelschreiber ganz klassisch in die Hand drücken die sie dann irgendwie mit in die Vorlesung rein nehmen können und dazu mindestens immer mal wieder den Namen des Cafes so in der Hand haben.** Okay erst mal so oder? Weil man kann natürlich echt... bestimmt noch viel tiefer einsteigen aber dann dauert es noch länger und dann würde ich auch mal ein paar Pausen zwischen durch machen... **So in dem Rahmen ist das schon okay so.**

[CASE] **Problem 3:** Konkurrenz keiner der vier möglichen Konkurrenten verkauft günstigen Qualitätskaffee auf dem Universitätscampus. Sie sind diesbezüglich einzigartig. YES! Starbucks Tschibo, Coffee Bean und Cafe Einstein. Ja Umsatz Starbucks ganz weit vorne, Tschibo... Sind das echte Zahlen hier Starbucks? Wahrscheinlich ja ne? Diese Kaffeeunternehmen erwirtschaften eine Rendite von 25%. [CASE]

Mehr nicht? [Entsetzen] Das scheint nicht weil die Läden so Teuer sind... Die Mieten... Was schreibste? **Paar Notizen.** Nee ich hätte jetzt gedacht dass die bei den Preisen, ich meine so ein Kaffee der kostet ja eigentlich nichts mehr, wenn ich wenn ich immer überlege dass ein Starbucks 5€ für einen Kaffee nimmt falle ich immer tot um. Ich meine klar brauchen die teure Kaffeemaschinen und das erste der größte Pack wird sicherlich die Mieten sein weil die immer in 1a Lage sich da mehr oder weniger bewegen aber trotzdem schon hätte ich mehr erwartet.

[CASE] Bitte nehmen Sie sich nun etwas Zeit für die folgenden Entscheidungen bitte denken Sie weiterhin laut nach, während Sie die Entscheidungen treffen. In welchem Marktsegment, in welchen Marktsegmenten, werden Sie ihr Produkt anbieten? [CASE]

Also wenn das jetzt hier Läden sind, die sich in unterschiedlichen Marktsegmenten bewegen werden, ähm würde ich mich natürlich eher im Marktsegment hier von Kaffee Einstein bewegen oder darunter also was jetzt auch vom Preis her angeht. Ja also... Ich... Ne also die Marktsegmente also wie ist jetzt der Markt aufgeteilt? Man kann wahrscheinlich den Markt eher unterschiedlich segmentieren, also Preis nach Preissegmenten, oder irgendwie nach Angeboten, wie ist denn da der Markt hier selektiert? **Da müsstest du wieder Annahmen machen. Aber die Richtung ist auf jeden Fall schon mal ganz gut wenn du da nach dem Preis schaust.** Ja also wenn ich sehe dass ich natürlich hier das meiste, die meisten meiner potentiellen Kunden Studenten sind, dann würde ich mich natürlich im Niedrigpreissegment irgendwie anordnen. Ich bin mir trotzdem sicher, dass man auch für 1,75€ oder 1,50€ einen qualitativ guten Kaffee anbieten kann. Zumal ich mir auch sicher bin dass ich da oben einfach den Vorteil habe, dass ich niedrigere Mieten bezahle als jetzt hier so einen Starbucks oder Tschibo, die jetzt wirklich mitten in der Innenstadt liegen, also das heißt dass ich einfach auf der Kostenseite etwas besser da stehe. Ähm.. ich würde mir natürlich auch überlegen, ob ich vielleicht da müsste ich aber nochmal drüber nach denken, ob ich halt unterschiedliche Preisstrukturen anbiete, dass ich vielleicht für Universitätsangestellte die halt ja schon ein festes Einkommen haben, ähm keine Ahnung normal preis nehme, und für alle Studenten mh einen Rabatt von 20% raushaue, aber ... Ich glaube nicht dass ich irgendwie so Preise in Höhe von 4€ / 4,5€ für ein Studenten Café realisieren lassen, also da muss man sicherlich weiter nach unten gehen. Joa da haben wir eben schon gerade drüber gesprochen. Wenn ich gucke was die hier eben für eine Erwartungshaltung haben 0,75€ das ist natürlich... extrem günstig! Ich müsste mir das jetzt natürlich durchrechnen, um zu wissen was ich für einen Preis habe muss ich mir das natürlich irgendwie eine Kostenkalkulation aufstellen. **Ja.** Ja also das war ja vorhin schon mal erwähnt also Hey, was kostet eine Kaffeemaschine, wie groß ist der Laden, was kostet meine Ausrichtung, was habe ich für Investitionskosten, was habe ich für laufende Kosten, also sprich: Wareneinsatz, Strom, Wasser, Kaffeebohnen...das hatten wir ebend schon... Wareneinsatz... Personal äh und dann wenn ich das weiß und weiß dass ich irgendwie 60/70.000 das sind potentielle Besucher diese 70.000 oder sind das die von denen ich ausgehe... **die von denen du ausgehst...** das sind die, die wirklich kommen? Also 70.000 Kunden hätte ich wahrscheinlich im Jahr... **Potentiell ne!** Also das wäre 70.000 habe ich wenn ich 100% Abschöpfung habe! **Genau!**

Wenn ich jetzt sage dass ich 30% kriege, wenn ich jetzt hier so gucke... wo ich so in welchem Preissegment ich so liegen würde... Ja... wobei ich auch glaube wenn die hier sagen sie geben nur so viel aus... wenn ich der einzige Laden da oben vor Ort bin und echt keinen Wettbewerb habe glaube ich dass ich höhere Preise ansetzen kann, als das was die Leute hier beantwortet haben. Und dass ich trotzdem meinen Kaffee gut verkaufen kann und äh ja 30%... 25/30% irgendwie.. sicherlich dazu bekommen kann... das heißt wenn ich von 70.000 ausgehe sind das irgendwie 21.000 Kaffees die ich in einem Jahr ... verkaufe... aber ich werde ja nicht nur Kaffees verkaufen das ist ja... wenn ich da ein Kaffee aufmachen dann kann ich ja hätte ich ja auch irgendwie keine Ahnung ein kleines Stück Kuchen, einen Lutscher, ein Duplo, sonst noch solche Sachen mit rein nehmen ins Geschäft, weil natürlich nur vom Kaffee verkaufen wird es wahrscheinlich eng... aber das ist ja wahrscheinlich auch in Ordnung oder? **Ja!** Also dass ich annehme was für Waren ich da mit anbieten muss.

[CASE]Ja wie werde ich meine Produkte in meinen ausgewählten Segmenten bewerben? [CASE]

Ja wie gesagt ja genau... Wenn ich jetzt über eine Zwei-gleisige Preisgestaltung nachdenke, also sprich einmal eine Preisgestaltung für Studenten, und einmal für Universitätsangestellte und Besucher. Ja für Studenten, das was wir eben schon besprochen haben. Also da würde ich schon irgendwie Promomaßnahmen, irgendwie ein Sampling machen, irgendwie Flyern, Auslagen in der nicht in der Cafeteria sondern in der Mensa irgendwo ein bisschen was verteilen, Aushänge am Schwarzen Brett, in eine Fachschaftszeitung mit rein gehen. Universitätsangestellte und Besucher. Ich glaube für die Besucher.. Ich glaube für die Besucher. Die sind dann ja eben nicht da weil sie die Uni besuchen sondern die Besuchen ja irgendwelche Studenten da gehe ich jetzt mal von aus. Und da verlass ich mich dann einfach auf ihre Sogwirkung verlassen, dass die Studenten dann irgendwie ihre Besucher mit rein nehmen. Universitätsangestellte. Tja wie komm ich denn da ran?! Ich weiß überhaupt nicht was es für Organe jetzt gibt an der Universität gibt, die jetzt über die die Angestellten irgendwie Informiert werden ich habe jetzt gerade als erstes überlegt über einen Beileger zur Lohnabrechnung oder irgendwie sowas. Keine Ahnung! Das jeder da mal irgendwie was von mir in die Hand kriegt. Ich kann.. es gibt bestimmt irgendwie Parkplätze für angestellte an der Universität wo ich dann auch mal einen Flyer hinter den Scheibenwischer klemmen kann oder ich mache auf alle Fahrräder, die irgendwie an der Uni stehen oder rumstehen irgendwie Sattelüberzieher oder sowas auf die Fahrräder drauf. Irgendwie in diese Richtung würde ich gehen um da irgendwie einen Streuverlust gering zu halten. Okay schon so? **Ja!**

[CASE]Gehaltskosten: Sie haben ihr Unternehmen mit extrem geringen Kapital gegründet.. Das stimmt! Und zu Beginn in erster Linie Mund zu Mund Propaganda zur Werbung genutzt. Sie sind nun 6 Monate im Geschäft, Sie haben ihr Produkt, ihre Produkte am unteren Ende des ermittelten Preissegments angesiedelt. Ja bei 0,50-0,75€ [CASE]

Ja das hätte ich nicht gemacht! Das ist aber günstig! Wenn ich da alleine.. wenn ich da der einzige Kaffeeverkäufer an der ganzen Universität bin. Dann bin ich ja schon sozial!

[CASE] Sie haben etwa 3000 Kunden im Monat das heißt aufs Jahr mal 12 26.000. Guck ich hätte gesagt 28.000 so schlecht habe ich gar nicht gerechnet. Basierend auf dem Vorschlag Ihrer Kunden glauben Sie dass Sie in der Lage sind spezielle Kaffees im Bereich von 1,50€ bis 1,75€ zu verkaufen. Das denke ich auch! Das wäre besonders gut möglich wenn Sie das Innere Ihres Cafes um designen würden und zu einem etwas gehobenen Cafe zu machen. Joa. [CASE]

Also ich habe da auch nie jetzt irgendwie so eine Cafeteria, so eine sterile vor Augen gehabt, sondern ich glaube schon das ich das jetzt irgendwie ja ein bisschen Cösi machen würde.

[CASE] Sie haben Ihr letztes Ersparnis aufgewendet und ihre Kreditkarte ausgereizt um genug des gewünschten Kaffees auf Lager zu haben. Sie brauchen dies um an einem neuen Wettbewerb namens Architecture meets Catering teilzunehmen wo sie mit einer Menge Aufmerksamkeit rechnen. Mhm.. [CASE] **Was fragst du dich gerade in dem Moment?** Was das für ein Wettbewerb ist! Wer diesen Wettbewerb äh veranstaltet und was ich mir davon verspreche an so einem Wettbewerb teilzunehmen weil das klingt jetzt für mich nicht irgendwie nach einer lokalen Geschichte sondern irgendwie sowas von einer so einer.. die AIT also so eine Architektur Zeitschrift lost irgendwie so einen Preis aus für äh ganz tolle Catering Konzepte, die irgendwie in die Architektur mit eingebunden sind, wo ich jetzt so denke, ja vielleicht lesen das die Studenten die selber Architektur studieren, das kann gut sein. Das sind dann wahrscheinlich wenn überhaupt 5% von den 40.000 die ich da erwischen kann. Da wäre ich mir jetzt nicht sicher ob ich mein letztes Geld in diesen Wettbewerb stecken würde. Sie haben 4 Angestellte und kein Geld den nächsten Monatslohn zu bezahlen. Die Armen! Aber am architekturwettbewerb nehm ich teil! Sehr schön! [lachend, ironisch]

Sie schätzen in etwa 30.000 brauchen um die nächsten 3 Monate zu überstehen und sich ein super cooles Innendesign auszudenken um an dem Designwettbewerb teilnehmen zu können. Sie haben die folgenden 4 Optionen. [CASE]

Hoffentlich steht da auch bei: „nicht am designwettbewerb teilnehmen“!

[CASE] Geld von den Eltern und der Freundin leihen. Diese sind zwar nicht übermäßig reich, können aber wohl bewerkstelligen an 30.000€ zu kommen wenn es sein müsste [CASE]

Also das würde für mich in keiner Weise in Frage kommen, weil das ist so eine Geschichte, die halt ja einfach.. da spielen zu viele private Geschichten dann mit rein und dann weißt du nicht wie lange hast du wirklich das Geld. Also das wär mir dann zu schwammig.

[CASE] Geld von ein paar alten Freunden an der Universität und von einem alten Studentenjob leihen. [CASE]

Nein, auf keinen Fall!

[CASE] Die Eltern überreden einen Kredit aufs Haus aufzunehmen[CASE]

Nein, auf gar keinen Fall!

[CASE] Ihre Angestellten davon überzeugen in dieser Zeit auf ihr Gehalt zu verzichten. [CASE]

Auch nicht! Warum kann ich nicht zur Bank gehen?

Also du musst jetzt schon dich für eine Option entscheiden. Worüber denkst du gerade nach?

Das für mich keine dieser Optionen in Frage kommen würde. Also das weiß ich nicht.. ich würde in meinem Privatkreis niemanden damit belasten wollen dass ich meine Idee umsetzen möchte, also da muss ich dann schon selber in der Lage sein das aufzubringen, oder aber ich würde mir halt einen professionellen Partner suchen der so ein Risiko auch abschätzen kann, würde dort eben mit einer Bank sprechen wenn deren Einschätzung ist, ja, da stecken wir 30.000 Euro rein dann wäre das für mich auch noch einmal eine Bestätigung von jemanden, ähm dass er das Konzept auch tragwürdig hält. Meine Eltern, oder meine Freunde, die sind vielleicht garnicht, die haben nie in diesem Segment gearbeitet, die wissen ob das fruchtbar ist oder nicht. Die geben mir das Geld wahrscheinlich weil sie mich für einen netten Kerl halten. Äh aber denen würde ich da nicht das Geld aus der Tasche leihen. Also dieser Kredit auf das Haus ist das aller aller aller am aller weitesten weg.

Ich könnte mir wirklich höchstens, also das wäre aber schon mit so viel Abstand, das es eigentlich, also eigentlich ein Nein, aber wenn ich auf eins tippen muss dann könnte ich mir wirklich nur vorstellen weil es.. ja.. zu gucken ob die sagen... Ja ich schaffe es auch jeden Monat zu arbeiten und kann trotzdem meine Miete bezahlen und habe trotzdem etwas zu essen in dem Kühlschrank und dann müsste ich mir halt natürlich irgendwie ein Modell überlegen, wie kann ich das so verbinden... also dann müsste ich ja schon darüber nachdenken ob ich die an meinem Cafebeteiligte irgendwie prozentual, ob es jetzt eine Gewinnbeteiligung ist oder aber Gesellschafteranteile sind, also in dem Augenblick wo ich von meinen Angestellten verlange mit ins Risiko zu gehen, werden die ja auch schon äh ja quasi Selbstständig. Also ein Risikoträger und dann muss das auch irgendwo honoriert werden. Also da muss man dann schon irgendwie auch ein Anreiz-System schaffen.

Also nach Möglichkeit alle nein. Ich würde nicht am Designwettbewerb teilnehmen.

Ja, ich habe trotzdem gewonnen! [CASE] Ihr Ladendesign hat den ersten Preis der Newcomer Kategorie des Designwettbewerbs „Architecture meets Catering“ Wettbewerbs gewonnen. Dies wiederum hat zu Nachfragen von großen Kaffeelieferern, wie zum Beispiel Nestle geführt, die Ihr Konzept mit voller Medienunterstützung vermarkten wollen. Sie schätzen, dass Sie 6 Monate brauchen werden, um das Konzept genauer auszuarbeiten und danach noch etwa drei Monate, um es erfolgreich in allen drei Hauptkanälen auszurollen. Internet, Zeitung, Fernsehen. Der Kaffee im neu designten Laden wird pro Tasse an die 4 Euro kosten. Sie schätzen, dass Sie 150.000 Euro brauchen um in die Gewinnzone zu kommen (im dritten Quartal des zweiten Jahres). [CASE]

Ist das angedacht das ich da? Das ist auch da mein Business Plan würde ich im dritten Quartal des zweiten Jahres einen Quartalsumsatz von 150.000 machen oder?

Da müsstest du einmal Annahmen machen.

[CASE]Mhm, dies beinhaltet die Weiterentwicklung des Konzepts, die Ausbildung erstklassiger Angestellter, groß angelegtes Marketing und Internetauftritte und die Entwicklung einer kleinen Verkaufsabteilung. Sie schätzen die Verkaufszahlen der nächsten 5 Jahre auf etwa: In Jahr 1, Absatz... [CASE]

Mhm, krass wie kommt denn das da? Das ich von Jahr drei auf Jahr vier, meinen Umsatz nichtmal eine verdoppelung habe, aber dass der Profit sich verfünffacht. Fünffach? Ja fünffach. Während ich dann im vorherigen Jahr wieder eine Umsatzverdoppelung habe aber nur eine 1,5-fachung von dem Profit.

Vermutungen!

Gute Frage, weiß ich nicht... also hier würde ich jetzt als erstes denken das es irgendwie 5 Jahre dauert dass mein Marketing-Konzept also das groß angelegte Marketing-Konzept irgendwie gegriffen hat. Dass ich äh klar dadurch ja immer die Umsätze steigere, aber dann müsste ich ja hier irgendwo dass sich auf einmal der Profit so steigert, äh hier irgendwo müsste ich ja in bisschen wieder meine Kostenseite eingebremst haben. Hm ich lese mal weiter...

[CASE]Ein Risiko Kapitalanleger, der sich auf Start-Up Unternehmen im Catering ähnlichen Bereichen spezialisiert hat wäre bereit Sie mit 150.000€ zu finanzieren, wenn er im Gegenzug einen Anteil von 48% an Ihrem unternehmen bekommt. [CASE]

Und ich habe in Moment wirklich null Euro in der Tasche ne? War so ne? Das war jetzt immer noch diese Voraussetzung da, dass ich nichts habe weil ich meine 30.000 Euro Schulden, die ich bei meinen Angestellten habe, die habe ich ja alle in das Projekt geschossen.

[CASE] Ein Freund der Familie der reichlich Erfahrung in der Gastronomie hat ist sehr daran interessiert mit Ihnen eine Geschäftliche Partnerschaft einzugehen. Für eine Beteiligung mit 33% am Unternehmen. Er wäre in der Lage 150.000€ zu investieren, möchte aber gleichzeitig für ein Basisgehalt von 40.000€ im Jahr im Unternehmen Arbeiten.

Er wäre bereit ein Minimum von 30.000€ für die ersten zwei Jahre zu akzeptieren. Damit er weiterhin seine Familie versorgen kann und auf den Rest des Gehalts zu verzichten bis das Unternehmen Gewinn abwirft. Sie mögen und respektieren diesen Mann und haben keinen persönlichen Groll gegen ihn. [CASE]

Also der würde mitarbeiten, im Unternehmen mit 30.000€... mhm klingt erst mal ganz spannend, weil ich habe ja eh Angestellte, dafür könnte ich ja jemanden anders an die freie Luft setzen also muss ich ein Gehalt dagegen rechnen. Da wird, irgendwer anders wird bestimmt nicht 30.000€ verdienen in der Gastronomie, äh aber wenn ich da jetzt ich denke mal ein Mann der da voll drinne ist, der muss da natürlich auch nicht nur Geschäftsführer sein sondern auch vernünftig mitarbeiten und überall einsetzbar sein, ähm. Sprich auch nicht nur 4-Stunden am Tag sondern irgendwie 10/12 Stunden... Sagen wir mal 10 Stunden weil es ja Tageszeiten wahrscheinlich als aktiv sind. Da kann ich ja schon die Hälfte an Gehältern einsparen, die ich ja sonst auch habe. Das relativiert das Ganze dann wieder weil ich einfach davon ausgehe dass ich zwei Leute weniger brauche. Äh die dort dann noch Arbeiten.

[CASE]Sie können Ihr Unternehmen alleine fortführen und nur mit dem selbst erwirtschafteten Geld agieren – wobei das Unternehmen wesentlich langsamer wachsen würde und sie länger bräucheten um in die Gewinnzone zu kommen. [CASE]

Also für mich wäre schon die Option 2 glaub ich der Weg, den ich mir gut vorstellen könnte. Mit ja 33% am Unternehmen, bin ich ja dann mit 67% noch auf jeden Fall berechtigt zu bestimmen wo es lang geht. Das heißt ich kann immer noch sagen, welche Richtung schlägt das Unternehmen ein. Ähm auf der anderen Seite steht hier ja das er eben auch reichlich Erfahrung nochmal aus der Gastronomie mitbringt und ich denke das kann auch nur gut fürs Geschäft sein. Also ich bin jetzt hier jemand für mich persönlich, der extrem froh ist das wir das auch zu zweit machen. Äh und das man sich austauschen kann und dass ich nicht alleine die Entscheidungen fällen muss sondern das man sich das echt unter einander abwägen kann. Ich finde eben was ich eben schon kurz gesagt habe, das ich dieses Gehalt was er haben will, was für mich dann halt eben das Risiko ist, was ich irgendwie tragen muss, aber das sich das halt eben relativiert dadurch das er auch eine Arbeitskraft mit reinbringt ins Unternehmen und eben dieses Know-How und nicht eben nur Geld. Also das finde ich völlig in Ordnung. Das heißt er hat sagen wir mal 15.000€ mehr Kosten die ich dann habe. Hier mach ich aber nochmal minus 10 für mich und da kann ich mir das erste mal 10 rausnehmen. Ich frag mich wovon ich die ganze Zeit lebe? Das ist so ein bisschen äh.... Habe ich privat noch irgendwo Geld auf der Kante das ich irgendwo zumindest meine Miete bezahlen kann?

Wahrscheinlich nicht da müsstest du halt auch Annahmen machen.

Super ich bin Reich! Naja ich mein im ersten Jahr ist ja schon bei null, im zweiten Jahr muss ich ja irgendwo die 150.000, wenn ich diesen Weg gehen wollen würde, diese 150.000€ aufnehmen. Die andere Option ist natürlich echt das langsam wachsen zu lassen, aber da weiß ich jetzt natürlich nicht wie schnell ich da in die Gewinnzone kommen kann und wie das jetzt aussieht. Also ich geh mal davon aus dass ich irgendwie eine nette Mutti habe und immer etwas zu essen kriege und noch zu Hause wohne. Gut dann passt das, dann kann ich die zweite Variante gehen.

[CASE] Ähm wenn der Risikokapital-Anleger ebenfalls bereit wäre, nur einen Anteil von 33% am Unternehmen zu verlangen – welche Option würden sie dann wählen? [CASE]

Ja ich Respektiere den Mann. Ich mach natürlich Risiko-Kapitalanleger für 33% mit reinzunehmen ohne dass ich mich dann daran binde, dann könnte ich ja trotzdem mit meinem Bekannten nochmal drüber sprechen ob er äh wenn ich wollen würde ich kann es natürlich erst mal weiter führen aber habe dann ja immer noch die Option, den Bekannten eventuell mit einzustellen für 30.000 bis 40.000€ das ist dann ja immer noch davon unabhängig machbar. Binde mir aber natürlich erst mal weniger Ausgaben ans Bein. Also dann würde ich es sicherlich diese Option Wählen. [Changes to Option 1, with pencil on paper]Okay.

Ich rechne jetzt nichts groß oder sowas, weil hier stand so mit Taschenrechner und was kostet eine Kaffeemaschine, aber wenn ich das jetzt so detailliert geht dann sitzen wir hier wahrscheinlich 5 Stunden. **Ja, das ist so schon in Ordnung.** Ja? Äh

[CASE Problem 5]Sie haben die Finanzierung gesichert und einen Vertrag mit zwei großen Kaffee-Lieferanten abgeschlossen um ihr Produkt zu vermarkten. [CASE]

Also das sind meine Lieferanten, die meinen Kaffee beliefern? Mhm

[CASE]Sie haben zusätzliche Angestellte angeheuert, und sind in ein neues Firmengebäude umgezogen. [CASE]

Aber ich verstehe das schon richtig, dass ich ein, ich habe ein Cafe eröffnet? **Ja.** Ja ne? [lachen] Nochmal gerade nach vorne..

[CASE]In ein neues Firmengebäude umgezogen... [CASE]

mit was, mit meinem Cafe? Oder Habe ich gerade schon eine Firmenzentrale von der aus ich 5 Cafes steuere oder 10? Das klingt für mich jetzt gerade so als ob ich schon einen großen Durchbruch gemacht habe, und ich habe jetzt schon eine Kaffee-Kette. Also ne? **Da darfst du gerne Vermutungen machen.** Das klingt... das ist, wäre ja für mich also bisher habe ich ja irgendwie das ist wahrscheinlich der Schritt, wobei diese Umsätze und alles nicht ganz zu dem passen das ich schon eine Kaffee-Kette haben soll, wobei ich denke mal 100.000 muss ich dann schon mit einem Cafe machen dass sich das irgendwie trägt, wenn ich da 4 Leute rumlaufen habe, vier Angestellte. Das ist schon ganz schön eng. Äh

[CASE] Sie haben zusätzliche angestellte angeheuert, sie sind in ein neues Firmengebäude umgezogen. Eine nationale Zeitung bringt eine Reihe über lokale Unternehmensgründer heraus und möchte einen Beitrag über Sie schreiben. Sie wissen, dass dieses Interview einen Schlüsselmoment in der Entwicklung Ihres Unternehmens bedeuten kann und sehen dies als Chance, der Welt und ihren Angestellten Ihre Vision über die Zukunft des Unternehmens... Dies Zeitungs-Reihe war sehr erfolgreich, Sie wird regelmäßig von anderen nationalen Zeitungen oder TV Sendungen erwähnt. Einer der Gründe für diesen Erfolg ist wohl die Titelzeile, die aus einem Ein-Zeiler Zitat des Unternehmens über seine Vision für die Firma besteht. Was bis 2012 erreicht werden soll.

Starbucks ist Vergangenheit – Coffee Inc. ist die Zukunft.

Wir wollen bis 2014 .. für mindestens eintausend Arbeitnehmer kreieren. Yeees!

Die am schnellsten wachsende Kaffee-Kette. [CASE]

Ja. Also da wir hier jetzt über invest.. sprechen es geht jetzt darum Investoren zu kriegen. Ich will jetzt nicht irgendwie Leute in mein, das ist jetzt nicht eine Zeitung wo ich Leute in mein Cafe locken will dass die da Umsatz machen sollen, sondern das ist die äh.. ich habe keine Ahnung die Financial Times, und da soll ich was schalten, um Investoren zu kriegen eben nochmal ne?

Darfst du gerne so annehmen. Ja.

Das klingt für mich jetzt so. Das steht hier jetzt nicht mit drinnen ne? ...diese Reihe war sehr erfolgreich... Finanzierung gesichert... Angestellte... Lokale Unternehmensgründer heraus... also eine Nationale Zeitung über Lokale Unternehmensgründer heraus... Möchte einen Beitrag über sie schreiben. Also ich mein.. Ich würde auch das wenn ich diese hier zur Auswahl habe... äh würde ich sicherlich nicht über meinen Wettbewerb in der Titelzeile erwähnen und irgendwas über Starbucks schreiben. Das kommt für mich nicht in Frage. Ja, die am schnellsten Wachsende Kaffee-Kette finde ich so ein bisschen so ja wenn ich von nichts komme und mit zwei Angestellten arbeite und im nächsten Jahr vier habe dann habe ich das ja verdoppelt, das ist irgendwie so finde ich auch ein bisschen relativ.. also die Aussage halt das ist so schwammig. Klar wachse ich schneller als Starbucks wenn die schon einen Umsatz von 5 Mrd. haben und brächten 10 um es zu verdoppeln und ich komme mit 100.000 und habe es mit 202.000 schon mehr als verdoppelt.

Ähm, da ist für mich jetzt die Frage wen ich Ansprechen will also ich will ja, investieren Sie in Coffee Inc... Also ich find mich spricht das jetzt erst mal aus dem Bauch raus am meisten an [Option 4, with pencil on paper] weil man bei der Position 4 weil ich einfach so ein bisschen mal in der Überschrift schon drin habe, was mich zum Beispiel irgendwie von so einem Starbucks unterscheidet nämlich das das nicht irgendwie eine amerikanische Kette ist sondern dass ich eben irgendwie eine deutsche Kaffee-Tradition. Das kann ich dann wohl nicht auf mich beziehen wenn ich da gerade als Start-up gegründet habe, aber wenn ich jetzt irgendwo diese Partner, die ich für Kaffee-Lieferanten die ich da mit an Bord geholt habe, dass das irgendwo äh aus Hamburg, die großen da gibt es ja irgendwie große Kaffee-Häuser, das ich da vielleicht jemanden mit an Board habe und äh damit jetzt mal rausgehen kann, dann finde ich das zu mindestens jetzt also als Einstellungsmerkmal zu merken wo ich so ein bisschen mit sage warum das auch funktionieren kann. Ehm ja wir wollen bis 2014 mindestens 1000 Arbeitnehmer kreieren sagt zwar aus Juhu wir sind irgendwie.. wir wollen wachsen und wir wollen Gas geben. Das ist bestimmt auch eine Wichtige Nachricht für den Investor aber da müsste man natürlich auch irgendwie mit rein nehmen, wie ich mir das vorstelle. Ich finde das ist so die einzige[Option4, with pencil on paper] also wenn es nur diese Freigestellte Auswahl betreff ist das so die einzige die so sagt irgendwie was ist die Idee und was ist das Alleinstellungsmerkmal meines Unternehmens, das will ich dann schon in einer Überschrift sehen würden.. sehen wollen. Ich denke das... **Okay.**

[CASE]Wenn sie keinen der oben genannten bevorzugen und Sie alternative Vorschläge haben, nennen Sie diese bitte.[CASE]

Also ich glaub ich würde irgendwie so eine... darf ich hier rein schmieren oder? **Ja.** Muss ich aber auch nicht. Ich glaube ich würde einfach eine Misch Ich würde so eine Mischform aus zwei und drei vielleicht machen, wenn ich tatsächlich Investoren ansprechen wollen würde, weil äh dass man natürlich auch irgendwie zeigt was sind die Visionen, wie groß will ich eigentlich sein, äh ob ich jetzt auf Arbeitnehmer eingehe oder auf.. ich würde mich vielleicht eher auf Standorte oder Städte beziehen und das mit reinnehmen äh aber das schon irgendwie in die Verbindung bringen, dass Coffee Inc. Deutsche Kaffee-Tradition ist, wobei ich dann den Namen schon scheiße finde das es deutsche Kaffee-Tradition sein soll, würde ich mir natürlich nicht einen amerikanischen Namen dafür aussuchen. Ähm, ja da müsste man dann auch nochmal drüber nachdenken.

Okay. Vielleicht zusammenfassend nochmal ganz kurz eben Stellung beziehen auf diese Fragen...

[CASE]Bitte erklären Sie so genau wie möglich wie Sie sich durch diesen Fall gearbeitet haben – wie Sie die einzelnen Abschnitte der Unternehmensgründung durchlaufen sind. [CASE]

Oh gott. **Ansonsten...** Ja wie habe ich mich da durchgehängt. Also anhand des Fallbeispiels, die Fragen also nicht mit einem besonderen Schema.

[CASE] Haben Sie an bestimmten Stellen im Fall eine Option oder Richtung gewählt die nicht vorgeschlagen wurde?[CASE]

Ja ich habe mir eine reiche Mutter gesucht! Also man hat ja viel spaltungsspielraum!

[CASE] Falls Sie eine Option gewählt haben die nicht im Fall vorkam, können Sie erklären was die Alternativen waren und was Ihr Motiv für Ihre selbstgewählte Option war? [CASE]

Ja, das Ding ist ja hier ist ja meine private Lebenssituation null mit festgelegt. Also das ist ja... jetzt davon ausgehend dass ich ja als Existenzgründer mir bewusst bin. Keine Ahnung dass ich mir hier vorher im Vorfeld äh einen Existenzgründer Darlehen geholt habe, dass ich mir Zuschüsse vom Staat geholt habe, die ich über eine gewisse Zeit auch kriege, damit ich privat auch ähm ein bisschen den Kopf über Wasser habe, also das sind ja Grundvoraussetzungen gewesen, die ich jetzt mal ausgeblendet habe und einfach ausgeblendet habe dass ich privat finanzielle Probleme habe. Ja...

[CASE] Gab es irgendwann einen Punkt an dem Sie das Gefühl hatten, dass Sie im Fall nicht weiterkommen äh wegen einer unklaren Frage oder andere Gründe? [CASE]

Ja so ein paar Sachen hast du ja wahrscheinlich schon gemerkt dass da so ein paar Stellen, wo ich eben so mal gehakt habe und eben fragen musste.

[CASE] Wenn dies der Fall war, wie sind Sie mit der Situation umgegangen? Wie haben Sie weiter gemacht? [CASE]

Joa ich habe mir irgendwelche Annahmen ausgedacht. Wenn das mal immer so schön einfach wäre.

[CASE] In diesem Fall haben Sie ein Unternehmen gestartet und ausgebaut. Können Sie kurz ihr logisches Grundprinzip erklären nachdem Sie vorgegangen sind? [CASE]

Ich finde eigentlich man man man macht das schon gar nicht so richtig weil man eigentlich sehr geführt wird durch diesen Text. Ähm ich finde um ein Unternehmen, äh um auszufragen äh wie so ein Unternehmen wie man vorgehen würde bei einer Unternehmensgründung würde ich das vom Bauch her tatsächlich noch freier machen. Wer jetzt meins. Das einfach das man ne. Du willst jetzt an der Universität ein Unternehmen gründen, so hat das ja auch ganz gut gestartet. Ich finde am Anfang wird es sehr sehr sehr eng geführt, sodass man eigentlich äh ja sich in einem ziemlichen Vorgabenkreis bewegt... ich weiß nicht wie man es anders machen könnte.

[CASE] Wenn Sie diesen Fall nochmal bearbeiten müssten würden Sie etwas anders machen? [CASE]

Mhm, vielleicht was ich halt nicht, was das immer ein bisschen schwierig war. Vielleicht müsste man am Anfang nochmal mit reinnehmen. Vielleicht habe ich das auch überlesen, das es ne nicht ein einzelnes. Ich bin am Anfang immer davon ausgegangen, dass es ein einzelnes Kaffee gewesen sein wird, was ich gründe. Vielleicht habe ich es überlesen dass es wirklich eine Kaffee-Kette wird die man gründen soll. Steht das da drin oder hab ich das?

Darauf läuft wird es im Endeffekt später hinauslaufen.

Ja? Das war für mich irgendwie von vornherein nicht ersichtlich und das macht halt so daraus so große Sprünge. Also am Anfang konzentriere ich mich ebenso auf einen lokalen Markt und sehe das alles so sehr eng äh habe nicht mal die ganze Stadt so in Anführungsstrichen für mich alleine sondern sehe mich da irgendwo so auf dem Westerberg [local city area] so im kleinen Sitzen und habe halt ebenso im Anfang nie vor Augen gehabt dass das halt irgendwann mal so eine Art Franchise oder sowas werden könnte. Und auf einmal macht das so einen Sprung. Das war halt für mich so ein bisschen schwierig in dem Augenblick.

[CASE] Hatten Sie genug Zeit um den Fall zu bearbeiten? [CASE]

Joa.

[CASE] Schwierig und nervend laut zu denken? Während sie den Fall bearbeiteten?

Nein, das fanden nur die anderen.

[CASE] Glauben Sie es wäre schwerer oder einfacher gewesen, wenn ich kein Aufnahmegerät benutzt hätte? [CASE]

Nein, das nicht.

[CASE] Glauben Sie es wäre schwieriger oder einfacher gewesen, wenn ich nicht im Raum gewesen wäre? [CASE]

Nö auf keinen Fall. Dann hätte ich ja keine Fragen stellen können.

[CASE] Haben Sie das Gefühl dass Sie in der Lage waren ihre Gedanken adäquat und vollständig auszudrücken? [CASE]

Naja.. ähm... Ja! Es ist also es war jetzt halt irgendwie ähm für mich jetzt nicht... es war jetzt kein fundiertes Vorgehen äh wie ich jetzt selber glaube ich angehen würde... Wenn ich jetzt das wirklich vor hätte. Aber das dauert natürlich auch länger. Also sagen wir mal Andreas [Business Partner, second entrepreneur] und ich wollten uns selbstständig machen und dafür haben wir uns ein halbes Jahr immer regelmäßig zusammen gesetzt, Business Pläne geschrieben und gemacht und getan. Nach einem halben Jahr haben wir gesagt, das ist es das machen wir... und dann hat es sicherlich nochmal 3/4 Monate gedauert bis wir dann irgendwie gestartet sind so aus dem Job raus. Ähm von daher ist das nun wirklich nur mal einmal so ganz angerissen wie irgendwie so. **Ja, das ist schon gut!**

Ich hoffe das hat dir irgendwie überhaupt irgendwas gebracht und äh.... **Ja auf jeden Fall!**

8.3. Codings

Coding Interview 1

	Causal	Effectual
Problem 1	36-39 (B) Competitive Analysis 39 (P) Based on past experiences 39-45 (B) Competitive Analysis 52-58 (B) Competitive Analysis 67-76 (B) Competitive Analysis 92-98 (P) Causal logic for prediction	76-80 (L) (E)
Problem 2	191-194 (P) causal logic based on personal experiences	148-155 (A) win-win sit. Copy shop 157-165 (E) creative thinking possibilities 166-169 (A) cooperation copy shop 181-184 (A) possibility of other alliances/ develop networks 208-213 (E) creative thinking
Problem 3		
Problem 4		
Problem 5		
Interview Questions:		

Coding Interview 5:

	Causal	Effectual
Problem 1	12-14 (B) Competitive Analysis 21-23 (B) Competitive Analysis 35-38 (P) Prediction of the future based on past turnover 40-44 (G) Growth determination by causal logic	25-27 (C) offer new service
Problem 2		100-101 (E) rethinking using the internet 103-104 (E) rethinking using flyer, direct marketing, social media
Problem 3		125-126 (M) family use, but not friends 132-135 (M) business concept is good if I can convince sb.
Problem 4	160-161 (X) Driven by achievement, being the boss 163-164 (X) driven by entrepreneurial independence 169-171 (X) (repetition) entrepreneurial independence 175-177 (G) causal logic	167-168 (M) obtain capital from sb.
Problem 5	205-207 (G) causal logic	
Interview Questions:	248-257(P) Causal business planning 275-280 (P) Casual financial planning	236-245 (E) follow new opportunities if arising