

**Rhetorik trifft Entrepreneurship: Der adressatengerechte
Startup-Pitch & die Zukunft des Pitchings**

Eine qualitativ-explorative Studie zur Stakeholder-Persuasion

Dissertation

zur

Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Philosophie

in der Philosophischen Fakultät

der Eberhard Karls Universität Tübingen

vorgelegt von

Eike Gerhardt

aus

Düsseldorf

2025

Gedruckt mit Genehmigung der
Philosophischen Fakultät der Eberhard Karls Universität Tübingen

Dekanin: Prof. Dr. Angelika Zirker

Hauptberichterstatter: Prof. Dr. Dietmar Till

Mitberichterstatter: Prof. Dr. Andreas Kuckertz

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Dezember 2024

Universitätsbibliothek Tübingen, TOBIAS-lib

Danksagung

Heureka! Mit keinem anderen Ausspruch lässt sich besser beschreiben, was für ein Gefühl mich im Herbst 2014 überkam, als ich während meines Auslandssemesters in Amerika das erste Mal die Fernsehsendung Shark Tank sah. Mir wurde auf einen Schlag bewusst, dass der Startup-Pitch sämtliche Themen beinhaltet, die mich als Student der Rhetorik und der BWL faszinierten. Es war ein Moment, der mich wie kein zweiter in meiner akademischen und beruflichen Karriere prägen sollte. Nach meiner Rückkehr berichtete ich meinem heutigen Doktorvater Prof. Till von meiner Entdeckung und fragte, ob ich bei ihm über die Überzeugungsfaktoren des Pitches promovieren dürfte. 10 Jahre später ist es nun so weit. Ich halte die Dissertation in Händen und bin unendlich dankbar für alle Personen, die mich auf dieser Reise begleitet haben.

Der größte Dank geht an meine Doktorväter Prof. Dietmar Till und Prof. Andreas Kuckertz, die mir die Möglichkeit gegeben haben, in dieser Arbeit die rhetorische Tradition mit dem jungen Forschungszweig des Entrepreneurships zu verbinden. Vielen Dank Herr Prof. Till, dass Sie bereits im Bachelor an mich geglaubt haben und danke für all die Jahre der hervorragenden Betreuung und Unterstützung während meines Promotionsvorhabens. Vielen Dank Herr Prof. Kuckertz, dass Sie mich als externen Doktoranden an Ihrem Lehrstuhl aufgenommen und mich fachlich und methodisch so exzellent betreut haben.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Mutter. Danke, dass du mich mit deiner bedingungslosen Unterstützung durch sämtliche Höhen und Tiefen meines Studiums begleitet hast. Ebenso danke ich meiner Schwester Eina. Du bist ein enorm wichtiger Teil in meinem Leben und warst mit deiner analytischen Denkweise immer eine große Bereicherung für meine Gedankenprozesse. Ich danke auch meiner Oma, deren großes Ziel es war mit 98 Jahren den Abschluss meiner Promotion zu erleben. Danke, dass du bis zur Abgabe meiner Arbeit durchgehalten hast. Meinem Patenonkel Ernst danke ich, dass er mir in frühen Jahren die Augen dafür geöffnet hat, dass es sich lohnt die Extrameile zu gehen. Meiner Patentante Marlene danke ich, dass sie so ein inspirierendes Vorbild für lebenslanges Lernen ist. Außerdem bedanke ich mich bei Laura, Leon und Philipp für die vielen Gespräche, in denen ihr durch eure konstruktive Kritik und euer Sparring meine kognitive Leistungsfähigkeit dem Härtesten unterzogen habt. Zuletzt danke ich meinem Vater, der mir zeigte, dass man das Leben in vollen Zügen auskosten sollte, weil es viel zu schnell enden kann.

Diese Arbeit widme ich meiner Familie. Ich liebe euch.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungs- & Akronymverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1 Zielformulierung und Forschungslücken	2
1.2 Aufbau der Arbeit	9
2. Rhetorik trifft Entrepreneurship – Der Startup-Pitch als interdisziplinärer Untersuchungsgegenstand	10
2.1 Definition des Startup-Pitches	10
2.2 Der Startup-Pitch als rhetorischer Musterfall	15
2.3 Der Startup-Pitch in der Entrepreneurship-Literatur	20
2.4 Stakeholder im Startup-Ökosystem	24
2.5 Die Hauptakteure	25
2.5.1 Gründer	25
2.5.2 Pitch-Trainer	28
2.5.3 Venture Capitalists.....	30
2.5.4 Corporate Venture Capitalists.....	35
2.5.5 (Staatliche) Förderprogramme	37
2.5.6 Inkubatoren und Acceleratoren.....	39
2.5.7 Business Angels	41
2.5.8 Friends & Family	45
2.5.9 Crowd.....	46
2.5.10 Erste Mitarbeiter	49
2.5.11 Kunden & Partner	50

2.5.12	Medien	51
2.6	Das antizipative Adressatenkalkül vor dem Hintergrund divergierender Stakeholder- Erwartungen	54
2.7	Gegenwart und Zukunft des Pitchings	58
2.8	Zusammenfassung.....	61
3.	Systematisierung der Persuasionsforschung zu Startup-Pitches.....	62
3.1	Zum Aufbau der Systematisierungslogik.....	62
3.2	Informationsasymmetrie und Unsicherheit	63
3.3	Persuasionsfaktoren im Pitch	66
3.3.1	Logos – Rational-argumentative Persuasionsmittel.....	66
3.3.1.1	Inhaltselemente im Pitch	67
3.3.1.2	Argumentative Darstellung der Inhalte	69
3.3.2	Ethos – Persönlichkeitsbasierte Persuasionsmittel	75
3.3.2.1	Glaubwürdigkeit.....	76
3.3.2.2	Kompetenz	82
3.3.2.3	Gender und Aussehen.....	85
3.3.3	Pathos – Emotive Persuasionsmittel	91
3.3.3.1	Leidenschaft	92
3.3.3.2	Bauchgefühl	96
3.3.4	Rhetorische Auxiliarstrategien.....	97
3.4	Evidenzsteigernde Hilfsmittel.....	101
3.4.1	Prototyp.....	102
3.4.2	Pitch Video.....	104
3.4.3	Pitch Deck	105
3.5	Das Pitch Setting.....	110
3.6	Die <i>officia oratoris</i> – Von der Pitch-Planung bis zur Pitch-Durchführung	114

3.6.1	Intellectio – Vorüberlegungen zum Pitch	115
3.6.2	Inventio – Finden und Erfinden der persuasiven Inhalte	117
3.6.3	Dispositio – Die Anordnung	118
3.6.4	Elocutio – Die sprachliche Ausgestaltung	119
3.6.5	Memoria – Das Einprägen ins Gedächtnis.....	121
3.6.6	Actio – Der Pitch-Vortrag.....	122
3.7	Zusammenfassung.....	125
4.	Empirischer Teil.....	126
4.1	Methodischer Ansatz.....	126
4.2	Datenerhebung 1: Pitch-Wettbewerbe	130
4.2.1	Datensammlung	131
4.2.2	Datenanalyse	133
4.3	Ergebnisse: Die Bewertungskategorien innerhalb der deutschen Pitch- Wettbewerbslandschaft	134
4.4	Datenerhebung 2: Stakeholder-Interviews.....	139
4.4.1	Datensammlung	140
4.4.2	Datenanalyse	144
4.5	Ergebnisse: Der adressatengerechte Startup-Pitch.....	151
4.5.1	Kernmotive der Stakeholdergruppen	153
4.5.2	Die Rolle von Ethos, Pathos und Logos im Startup-Pitch	157
4.5.3	Persuasionsbeeinflussende Faktoren auf Seiten des Senders.....	184
4.5.4	Persuasionsbeeinflussende Faktoren auf Seiten des Empfängers	197
4.5.5	Persuasionsbeeinflussende Setting-Faktoren	207
4.5.6	Die Aufmerksamkeit als notwendige Grundbedingung.....	227
4.5.7	Widerstände	232
4.5.8	Die strategische Planung im Vorfeld des Pitches	247

4.5.9	Ergebnisüberblick: Gesamtmodell von adressatengerechten Startup-Pitches	252
4.6	Ergebnisse: Die Zukunft des Pitchings	258
4.6.1	Nutzungsmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz für den Pitchenden	260
4.6.2	Nutzungsmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz für den Pitch-Empfänger.....	269
4.6.3	Ergebnisüberblick: Konsequenzen des Einsatzes von künstlicher Intelligenz für Startup-Pitches	282
4.6.3.1	Konsequenzen für die Persuasionsmittel.....	282
4.6.3.2	Konsequenzen für den Gründer.....	288
4.6.3.3	Konsequenzen für den Pitch-Empfänger.....	292
4.6.3.4	Konsequenzen für das Setting	298
4.7	Zusammenfassung.....	303
5.	Schlussbetrachtungen	306
5.1	Abschließende Gedanken & weitere Anknüpfungspunkte für die Rhetorik- und Entrepreneurship-Forschung	306
5.2	Limitationen	309
5.3	Praktische Implikationen.....	310
5.4	Fazit und Ausblick	314
6.	Literaturverzeichnis.....	316
7.	Anhangsverzeichnis.....	349
8.	Anhang	350

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick zu den durchgeführten Datenerhebungen	128
Abbildung 2: Häufigkeitsanalyse von Bewertungskriterien bei Pitch-Wettbewerben.....	136
Abbildung 3: Deduktive (a priori) Kategorien	147
Abbildung 4: Deduktiv-induktive Kategorien.....	149
Abbildung 5: Gewichtung von Ethos, Pathos und Logos durch die Stakeholdergruppen	158
Abbildung 6: Persuasionsprozesse bei mehreren Entscheidungsinstanzen.....	198
Abbildung 7: Stakeholderspezifische Widerstände.....	234
Abbildung 8: Gesamtmodell: Adressatengerechter Startup-Pitch	254
Abbildung 9: Einsatzmöglichkeiten und Limitationen von künstlicher Intelligenz für Gründer und Pitch-Adressaten.....	281
Abbildung 10: Ethos, Pathos, Logos bei netzwerkgetriebenen und datengetriebenen Prozessen	287

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Studien zu Startup-Pitches mit direktem Bezug zur Rhetoriktheorie	18
Tabelle 2: Übersicht der Konsequenzen für die Zukunft des Pitchings.....	302

Abkürzungs- & Akronymverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
API	Application Programming Interfaces
AR	Augmented Reality
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
CEO	Chief Executive Officer
ChatGPT	Chat Generative Pre-trained Transformer
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CVC	Corporate Venture Capital / Corporate Venture Capitalist
CVCs	Corporate-Venture-Capital-Gesellschaften
DD	Due Diligence
DACH	Deutschland (D), Österreich (A) und die Schweiz (CH)
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
e.g.	exempli gratia
EIF	Europäischer Investitionsfonds
ELM	Elaboration Likelihood Model
EPL	Ethos, Pathos, Logos
ERP	European Recovery Program
ESG	Environmental, Social and Corporate Governance

et al.	et alii
etc.	et cetera
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
IBB	Industrie Beteiligung und Beratung GmbH und Co. KG
i.e.	id est
Indiv.	Individualisiert
IPO	Initial Public Offering
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Förderbank)
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
LLM	Large Language Models
M&A	Mergers & Acquisitions
pers.	persönlich
PR	Public Relations
QDA	Qualitative Data Analysis
Q&A	Questions and Answers
USA	United States of America
v.	von
VC	Venture Capital / Venture Capitalist
VCs	Venture Capital Investoren
vgl.	vergleiche

VR	Virtual Reality
vs.	versus
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
z.B.	zum Beispiel
zwischenmenschl.	zwischenmenschlich
2D	zweidimensional

1. Einleitung

Innovation, Unternehmertum und Überzeugung. Diese Triade hat im historischen Rückblick nicht nur führenden Industrienationen wie Deutschland zu Wohlstand verholfen, sondern steht vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs ebenfalls im Mittelpunkt der Wohlstandserhaltung. Besonders mit Blick auf das dynamische Startup-Ökosystem zeigt sich, wie untrennbar diese drei Begrifflichkeiten miteinander verbunden sind. Die kluge Idee eines Erfindergeistes muss durch unternehmerische Aktivität in ein distributionsfähiges Produkt oder eine Dienstleistung transformiert werden. Die Überzeugung braucht es wiederum, um Stakeholder wie zahlende Kunden, leistungsstarke Mitarbeiter oder unterstützende Kapitalgeber zu gewinnen. Aber wie lassen sich verschiedene Adressatengruppen von etwas Neuem, Unbekanntem überzeugen? Eine Antwort auf diese Frage wurde in den vergangenen Jahrzehnten besonders im Bereich der Entrepreneurship-Forschung versucht zu finden. Hierbei wurde jedoch selten der Schlußschluss mit einer Wissenschaft gesucht, die geradezu prädestiniert dafür wäre, Persuasionszusammenhänge aufzuklären. Die Rede ist von der Rhetorik. Die Rhetorik, die sich als wissenschaftliche Disziplin seit ihren Ursprüngen vor über 2.500 Jahren mit Persuasionsvorgängen beschäftigt, hat im Rahmen der neuzeitlichen Forschung jedoch ihrerseits Startups wenig Beachtung geschenkt. Diese Lücke ist erstaunlich, da Startups aufgrund der hohen Informationsasymmetrie, des omnipräsenten Zweifels und der sprichwörtlichen Lebensnotwendigkeit verschiedene Stakeholder überzeugen zu müssen ein paradigmatischer Untersuchungsgegenstand für die rhetorische Forschung wären. Die vorliegende Arbeit hat sich somit zum Ziel gesetzt mit der Rhetorik und der Entrepreneurship-Forschung zwei Wissenschaftsdisziplinen miteinander zu verbinden, die trotz vieler Überschneidungen bislang wenig kollaboriert haben. Im Zentrum des Interesses steht dabei der Startup-Pitch, mit dessen Hilfe Gründer¹ versuchen verschiedene Stakeholder von sich und ihrer Geschäftsidee zu überzeugen. Der Startup-Pitch übt gemäß der Rezeption vergangener Forschungsarbeiten den entscheidenden Einfluss auf die Überzeugung von Ressourcengebern aus. So konstatieren beispielsweise Pollack et al. (2012): „[W]ithout a good pitch, resources will not likely be forthcoming.“² Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Startup-Pitch aus mehreren Perspektiven betrachtet, um ein

¹ Um eine bessere Lesbarkeit zu ermöglichen, wird in der vorliegenden Arbeit zumeist das generische Maskulinum verwendet. Es wird darauf hingewiesen, dass die Verwendung der männlichen Sprachform (wenn beispielsweise von einem *Gründer* oder einem *Investor* die Rede ist) als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

² Pollack et al. (2012), S. 917.

möglichst ganzheitliches Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu erlangen. Zu diesem Zweck wurden zwei umfangreiche Datensätze in Form von 31 Bewertungsbögen verschiedener Pitch-Wettbewerbe und 56 mündlichen Leitfadeninterviews erhoben, wobei die Ergebnisse der Befragungen einen Großteil des Forschungsteils konstituieren. Das Forschungsinteresse galt insbesondere der Systematisierung der wissenschaftlichen Literatur zu Pitches anhand des rhetorischen Theoriegerüsts, der Erarbeitung eines Gesamtmodells zu Persuasionsfaktoren in Startup-Pitches und der explorativen Fragestellung, wie sich Überzeugungsvorgänge durch den Einfluss künstlicher Intelligenz zukünftig verändern werden. Gezeigt werden soll, inwieweit Gründer ihre Überzeugungskunst (*ars persuadendi*) adressatengerecht einsetzen müssen, um verschiedene Stakeholder mit ihrem Startup-Pitch zu persuadieren. Gleichzeitig sollen die Konsequenzen neuer technologischer Möglichkeiten für Überzeugungsvorgänge herausgearbeitet werden, um zu beleuchten, wie Gründer ihren Pitch auch zukünftig zum Erfolg führen können.

1.1 Zielformulierung und Forschungslücken

Wachstumsstarke Startups³ gelten als wichtiger Teil des ökonomischen Gefüges, da sie einen maßgeblichen Anteil an der Schaffung neuer Arbeitsplätze, an technologischer Innovation sowie am Wohlstandsaufbau haben.⁴ Den wenigen Startups, die sich im globalen Wettbewerb behaupten können, steht jedoch eine Vielzahl an gescheiterten Versuchen gegenüber.⁵ Besonders zu Beginn ihrer unternehmerischen Reise sehen sich Gründer mit der Problematik konfrontiert, keine quantifizierbaren Erfolge vorweisen zu können, um verschiedenen Stakeholdern ihre Qualität zu signalisieren (*liability of newness*).⁶ Gründer sind daher anfangs vor allem auf ihre rhetorischen Kompetenzen angewiesen, um Investoren, Kunden oder erste Mitarbeiter im Rahmen ihres Startup-Pitches von ihrer Geschäftsidee und ihrer Vision zu überzeugen.⁷ Die Fähigkeit zur Stakeholder-Persuasion ist jedoch nicht nur in der Frühphase eines Startups von zentraler Bedeutung, sondern wird während des gesamten Unternehmenslebenszyklus benötigt, um überlebensnotwendige Ressourcen zu sichern.⁸ Ohne einen erfolgreichen Pitch haben Gründer beispielsweise geringe bis keine Chancen, Kapitalmittel für den Aufbau und das Wachstum ihres

³ Bei Startups handelt es sich per definitionem um „new entrepreneurial ventures which aim to meet specific market needs by providing an economically viable product, service, process, or platform.“ Retterath (2020), S. 21.

⁴ Vgl. Calvino et al. (2016), S. 17; vgl. Choi et al. (2020); vgl. Cumming et al. (2014), S. 175; vgl. Weitnauer (2016c), S. 13; vgl. Wong et al. (2005), S. 335.

⁵ Vgl. Chakraborty/Ewens (2018), S. 2883.

⁶ Vgl. Brush et al. (2001), S. 64; vgl. Gruss/Collier (2023), S. 123f.; vgl. Singh et al. (1986), S. 171.

⁷ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 337; vgl. Pollack et al. (2012), S. 919.

⁸ Vgl. Martens et al. (2007), S. 1125.

Unternehmens einzuwerben, weshalb Pitching in der wissenschaftlichen Literatur als Kernherausforderung für Gründer beschrieben wird.⁹ Folglich kann mit den Worten von Fairbairn et al. (2022) konstatiert werden: „[S]tartups don't just make pitches pitches make startups“¹⁰.

Obwohl das wissenschaftliche Interesse an Startups als Untersuchungsgegenstand zuletzt zugenommen hat, steht die Forschung immer noch am Anfang, Persuasionsvorgänge im Kontext des Startup-Pitches zu verstehen.¹¹ Ein Teil der bestehenden Forschungslücken soll anhand der drei eingangs beschriebenen Ziele im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschlossen und daher nachfolgend nochmals detailliert erläutert werden:

1. Systematisierung der Forschungsliteratur zu Pitches

Das Forschungsfeld zu Startup-Pitches besteht aus einem Labyrinth fragmentierter Studien, die Teile von Überzeugungs- und Entscheidungsprozessen partialanalytisch untersuchen, ohne diesen einen übergreifenden theoretischen Rahmen zu geben. Diese Fragmentierung resultiert unter anderem aus der Komplexität von Startup-Pitches als Untersuchungsgegenstand, da dieser sowohl Forschungsarbeiten zu den Persuasionsmitteln von Pitchenden als auch zu Entscheidungskriterien von Pitch-Empfängern umfasst.¹² Bezogen auf Letztere wiesen beispielsweise Maxwell et al. (2011) auf die lange Liste an identifizierten Bewertungskriterien hin, die bei Wissenschaftlern, Gründern und Investoren gleichermaßen für Verwirrung sorgen kann.¹³ Obwohl Gründer im Vorfeld der Kapitalmittelbeschaffung (Fundraising) oftmals vielen anderen Stakeholdern hunderte Male pitchen müssen, wurde in den vergangenen vier Dekaden insbesondere den Prüf- und Selektionskriterien von Frühphaseninvestoren wie Venture Capitalists oder Business Angels ein Großteil der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit geschenkt.¹⁴ Die Fokussierung auf diese harten, substanzbasierten Faktoren, zu denen die inhaltlichen Charakteristika eines Unternehmens, wie das Produkt, der Markt oder Finanzkennzahlen zählen¹⁵, wurde unter anderem von Parhankangas und Ehrlich (2014) kritisiert, da derartige Informationen zum Zeitpunkt der ersten Investitionsentscheidung nach Meinung der Autoren noch nicht vorlägen.¹⁶ In den nachfolgenden

⁹ Vgl. Clark (2008), S. 258; vgl. Clarke et al. (2019), S. 335; vgl. Clingingsmith/Shane (2018b), S. 5165.

¹⁰ Fairbairn et al. (2022), S. 656.

¹¹ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 335.

¹² Vgl. Balters et al. (2023), S. 214; vgl. Clarke et al. (2019), S. 336.

¹³ Vgl. Maxwell et al. (2011), S. 214.

¹⁴ Vgl. Mason/Stark (2004); vgl. Macmillan et al. (1985); vgl. Sudek (2006); vgl. Tyebjee/Bruno (1984).

¹⁵ Vgl. Maxwell et al. (2011), S. 217f.

¹⁶ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 545.

Jahren ließ sich beobachten, dass immer mehr Studien zu weicheren Faktoren veröffentlicht wurden, die ihren Fokus beispielsweise auf das physische Erscheinungsbild des Gründers¹⁷, sein geschlechtsspezifisches Rollenverhalten¹⁸, seine Fähigkeit Ratschläge anzunehmen¹⁹, seine Mimik²⁰ und seine Leidenschaft²¹ richteten. In diesem Rahmen gab es auch immer wieder Querverweise auf die Rhetorik²², wobei die Autoren in ihrer Systematisierung stets sehr oberflächlich blieben. Während sich die Entrepreneurship-Literatur folglich ausführlich mit dem Startup-Pitch beschäftigt hat, blieb dieser in der Rhetorik-Forschung bislang weitestgehend unerforscht. In der Vergangenheit wies beispielsweise Tomlinson (2020) bereits darauf hin, dass Rhetorik und Entrepreneurship gleichermaßen von einer Verknüpfung profitieren würden.²³ Eine Zusammenführung beider Wissenschaftsdisziplinen wäre mit Blick auf Startup-Pitches ein großes Desiderat, da sich die Rhetorik, welche sich als Wissenschaft der strategischen Kommunikation versteht²⁴ und bereits seit der Antike auf eine ausgefeilte Systematik zu Überzeugungsvorgängen zurückgreifen kann, insbesondere eignet, um den Studien zum Thema Pitching einen konzeptionellen Rahmen zu geben. Das erste Ziel dieser Arbeit ist folglich, einen Versuch zu unternehmen, sämtliche Einflussfaktoren, die zur Überzeugung von potenziellen Investoren und anderen Stakeholdern dienen, systematisch zu erfassen und in ein theoretisch fundiertes Rahmenwerk zu integrieren.

2. Ausarbeitung eines Gesamtmodells für den adressatengerechten Startup-Pitch in Deutschland

Ein Großteil der Studien zum Themengebiet Pitching stammt aus dem angloamerikanischen Raum. Kulturvergleichsstudien haben jedoch unlängst gezeigt, dass Deutschland in Bezug auf die Gründungskultur im Allgemeinen²⁵ und vor allem in dem für Startups zentralen Bereich der Risikofreude im Besonderen von Ländern wie den USA abweicht. Gemäß einer frühen Studie von Hofstede (1983) hat die deutsche Bevölkerung ein besonders ausgeprägtes Bedürfnis nach

¹⁷ Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4429.

¹⁸ Vgl. Balachandra et al. (2017), S. 15.

¹⁹ Vgl. Ciuchta et al. (2018), S. 21.

²⁰ Vgl. Jiang et al. (2019), S. 1866.

²¹ Vgl. Li et al. (2017), S. 1088.

²² Vgl. Clarke et al. (2019); vgl. Tomlinson (2020); vgl. van Werven et al. (2019).

²³ Vgl. Tomlinson (2020), S. 241.

²⁴ Vgl. Knape (2003), Sp. 874; vgl. Knape (2013b), S. 2.

²⁵ Beispielsweise ist das gesellschaftliche Ansehen von Gründern in Deutschland vergleichsweise gering. Vgl. Kalden et al. (2017), S. 99.

Sicherheit, welches sich in der Kulturdimension *uncertainty avoidance* abbildet.²⁶ Auch mehrere Jahrzehnte später weisen wissenschaftliche Erhebungen die Risikoaversion immer noch als festen Bestandteil der deutschen Kultur aus.²⁷ Neben der Risikoneigung weicht zudem die deutsche Scheiterkultur deutlich von ihrem amerikanischen Pendant ab.²⁸ So werden Gründer, die es beim ersten Versuch nicht geschafft haben erfolgreich ein Unternehmen aufzubauen, in Deutschland oftmals gesellschaftlich stigmatisiert und können in Folge nur schwer neue Kapitalmittel einwerben.²⁹ Aufgrund dieser kulturellen Unterschiede, die potenzielle Auswirkungen auf das Verstehens- und Entscheidungsverhalten verschiedener Stakeholder und somit auf den Startup-Pitch haben können³⁰, sollen im Rahmen dieser Arbeit explizit die persuasionsbeeinflussenden Faktoren erforscht werden, die für einen adressatengerechten Startup-Pitch in Deutschland entscheidend sind. Um diese unterrepräsentierten Zusammenhänge aufzudecken, wurde ein Verfahren gewählt, welches zum Ziel hatte, den Pitch aus verschiedenen Perspektiven zu untersuchen, um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten:

a. Direkte Wirkungszusammenhänge versus indirekte Wirkungszusammenhänge

Der Überzeugungsvorgang eines Pitches führt bei einem Großteil der Sender-Empfänger-Interaktionen nicht auf direktem Wege zu einer finalen Entscheidung beim Adressaten. Due-Diligence-Prozesse, Vertragsverhandlungen, vorangegangene informative Gespräche, die Beziehungshistorie und viele weitere Punkte beeinflussen ebenso, ob Gründer ihr rhetorisches Ziel erreichen.³¹ Gleichzeitig gibt es Formate wie Pitch-Wettbewerbe, die den Startup-Pitch ins Zentrum des Interesses rücken und nach dem mündlichen Vortrag in einem antagonistischen Setting den besten Pitch durch eine Jury prämiieren lassen.³² Auch wenn es sich wie bei sämtlichen Überzeugungsvorgängen um keine unmittelbare Stimulus-Response-Reaktion handelt³³, so ist doch ein direkter Wirkungszusammenhang zwischen einem überzeugenden Pitch und einer

²⁶ Vgl. Hofstede (1983), S. 88.

²⁷ Vgl. Kuckertz et al. (2020), S. 1869.

²⁸ Vgl. Röhl (2016), S. 4f.

²⁹ Vgl. Ebenda, S. 4f., S. 30.

³⁰ Vgl. Stedler/Peters (2003), S. 276; vgl. Zott/Huy (2007), S. 73.

³¹ So weisen beispielsweise Chen et al. (2009) mit Blick auf Venture Capitalists darauf hin, dass die Kapitalmittelbeschaffung das Aggregat vieler kleiner Persuasionsmomente ist. Vgl. Chen et al. (2009), S. 202. Clingingsmith und Shane (2018) bestätigen, dass es in der Praxis zahlreiche Punkte geben kann, in denen ein Eigenkapitalinvestor sich entscheidet, ob er seine Prüfung fortsetzen möchte. Vgl. Clingingsmith/Shane (2018b), S. 5166.

³² Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4430; vgl. McCollough et al. (2016), S. 59.

³³ Vgl. Knape (2003), Sp. 875f.; vgl. Wirtz (2013), S. 1496f.

Siegerplatzierung festzustellen.³⁴ Folglich wurden in der vorliegenden Arbeit sowohl die Entscheidungslogiken mit direkten Wirkungskonsequenzen anhand von Pitch-Wettbewerben untersucht als auch Stakeholder-Interviews mit verschiedenen distinkten Pitch-Adressatengruppen geführt, bei denen sich ein etappenweiser Entscheidungsprozess (indirekter Wirkungszusammenhang des Pitches) vermuten lässt.³⁵

b. Sender-Perspektive versus Empfänger-Perspektive

Viele bestehende Studien der Pitch-Forschung fokussieren sich lediglich auf eine Seite der Sender-Empfänger-Dyade. Um ein ganzheitliches Verständnis eines adressatengerechten Pitches zu erhalten, wurden in der vorliegenden Arbeit sowohl die Meinungen und Ansichten von Pitch-Sendern als auch Pitch-Empfängern berücksichtigt (*cross-view approach*)³⁶. Zu den Pitch-Sendern gehören Gründer, die bereits Pitch-Erfahrung gesammelt haben und Pitch-Trainer, die auf einer Meta-Ebene Auskunft über Best Practices und typische Fehler geben können. Auf Seite der Pitch-Adressaten wurden Venture Capitalists, große etablierte Unternehmen als Kunden / Partner, Medien, erste Mitarbeiter und Friends & Family-Investoren interviewt. Da es sich beim Empfänger aus rhetorischer Sicht um die richtungsgebende Instanz handelt³⁷, wurden mehrere Phänomene in Bezug auf den Pitch-Empfänger untersucht, die bislang wissenschaftlich kaum Beachtung gefunden haben, aber für die erfolgreiche Pitch-Adressierung maßgeblich sind:

- Unterschiedliche Entscheidungslogiken von Adressaten (verschiedene Pitches für verschiedene Adressaten)
- Mehrere Adressaten bei einem Pitch (Adressatensplitting)
- Mehrere Rollen (ein Pitch für einen Adressaten, der auf Basis verschiedener Entscheidungslogiken beurteilt wird)

In Bezug auf die Entscheidungslogiken haben Studien auf die signifikanten Unterschiede zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen verwiesen.³⁸ Die Forschungslandschaft zu Pitches fokussiert sich allerdings zum Großteil auf drei Stakeholdergruppen (Venture Capitalists, Business Angels,

³⁴ Vgl. Lucas et al. (2016), S. 365.

³⁵ In der Regel nehmen Gründer in der Anfangsphase ihrer unternehmerischen Karriere an Pitch-Wettbewerben teil, (vgl. Cant (2018), S. 142) während Stakeholder wie große Unternehmenskunden oder Venture Capitalists hingegen zumeist erst von Startups, die einen gewissen Reifegrad erreicht haben, gewonnen werden können. Somit erlauben die zwei Datenerhebungen eine weite Perspektive auf Startups in der Frühphase.

³⁶ Vgl. Tarillon et al. (2023), S. 711.

³⁷ Vgl. Aristoteles, I, 3, 1.

³⁸ Vgl. Fisher et al. (2017), S. 67f.

die Crowd), obwohl andere Personengruppen wie erste Mitarbeiter, Friends & Family, etablierte Kunden / Partner oder Medienvertreter ebenfalls essenziell für den Erfolg eines Startups sein können. Aus diesem Grund haben verschiedene Autoren gefordert, Studien zu Entscheidungs- und Überzeugungsprozessen auf weitere Stakeholdergruppen auszuweiten³⁹, was die vorliegende Arbeit zum Anlass genommen hat, den zu untersuchenden Adressatenkreis auszuweiten. Zudem wird im Rahmen der ersten Datenerhebung zu Bewertungskriterien auf deutschen Pitch-Wettbewerben das Adressatensplitting untersucht, welches Knape (2013a) als große „kommunikative Herausforderung“⁴⁰ beschreibt und in der Wissenschaftsliteratur zu Pitches bislang nur spärlich behandelt wurde. Zuletzt wurde dem Ruf von Fisher et al. (2017) gefolgt, Stakeholder zu untersuchen, die mehrere Entscheidungslogiken in sich vereinen: „Evaluating what happens when resource providers operate with multiple logics is an exciting opportunity for future research and may lead to theoretical insights about hybrid logics and legitimation mechanisms.“⁴¹ Folglich wurde im Rahmen der zweiten Datenerhebung darauf Wert gelegt, Interviewpartner zu finden, die mehrere Stakeholderrollen in sich vereinen (Rollenpluralität) oder in der Vergangenheit bereits eine andere Stakeholderrolle eingenommen haben, um diese hinsichtlich eventueller Rollenkonflikte zu befragen.

3. Explorative Untersuchung der Zukunft des Pitchings

Auch der Startup-Pitch ist als rhetorische Funktionalgattung den sich allzeit dynamisch verändernden Umweltbedingungen und Anpassungswünschen der Adressaten unterworfen. Somit soll im Rahmen dieser Arbeit nicht nur eine Gegenwartsbetrachtung vorgenommen, sondern auch die zukünftige Entwicklung des Startup-Pitches untersucht werden. Der Fokus wird hierbei auf den Einfluss von künstlicher Intelligenz gelegt, deren disruptive Wirkung auf verschiedene Industrien zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit in vollem Gange ist. So zeigen beispielsweise aktuelle Studien von Blohm et al. (2022), Retterath (2020) sowie Short und Short (2023) dass sich zahlreiche Potenziale durch den Einsatz künstlicher Intelligenz für Pitch-Adressaten und Pitchende ergeben.⁴² Im Rahmen dieser Arbeit wird dem Ruf von Wang et al. (2024) sowie Short und Short (2023) gefolgt, welche darauf hinweisen, dass die Anwendungsmöglichkeiten und Risiken von Large Language Models wie ChatGPT weiter

³⁹ Vgl. Cardon et al. (2017), S. 1078; vgl. Überbacher (2014), S. 684.

⁴⁰ Knape (2013a), S. 485.

⁴¹ Fisher et al. (2017), S. 69.

⁴² Vgl. Blohm et al. (2022), S. 1077f.; vgl. Retterath (2020), S. 142f.; vgl. Short/Short (2023).

erforscht werden sollten.⁴³ Vor dem Hintergrund des explorativen Zielmotivs wurden auf Grundlage der 56 Interviews potenzielle Konsequenzen für Persuasions- und Entscheidungsprozesse untersucht.

In Summe ergeben sich aus den drei dargelegten Zielen gleich mehrere grundsätzliche Erkenntnisse für die Forschungsgemeinschaft. Da die bisherigen Ergebnisse in Studien zu Startup-Pitches weitestgehend unstrukturiert koexistieren, ist es ein erster großer Mehrwert, die fragmentierte Forschungsliteratur zum Thema Pitching in das theoretisch fundierte System der Rhetorik zu integrieren. Die vorliegende Arbeit ist zudem die erste Forschungsarbeit im Fach Rhetorik, die sich umfassend mit dem Pitch als Persuasionsprozess beschäftigt. Durch die Integration rhetorischer Theorie in ein wirtschaftswissenschaftlich dominiertes Feld können interdisziplinäre Zusammenhänge aufgezeigt werden, die fruchtbar für die weitere Forschungsarbeit in beiden Fächern sind. Des Weiteren gibt es bislang noch keine Studie, welche die Merkmale eines überzeugenden Pitches in Deutschland ganzheitlich untersucht. Durch die Sammlung der Blankobewertungsbögen deutscher Pitch-Wettbewerbe sowie die Befragung von Gründern und Pitch-Trainern auf der *Sender-Seite* sowie von Venture Capitalists, Kunden / Partnern, Medien, ersten Mitarbeitern und Friends & Family-Investoren auf der *Adressaten-Seite* wird ein einzigartiger Datensatz geschaffen, der offenlegt, auf welche Faktoren hierzulande besonders Wert gelegt wird. Das Ergebnis kann sowohl für deutsche als auch für ausländische Unternehmen, die ihr Startup in Deutschland pitchten, Relevanz haben. Hinzu kommen verschiedene Bereiche wie der direkte Vergleich mehrerer Stakeholdergruppen, die Kumulation mehrerer Entscheidungslogiken in einem Entscheidungsträger (Rollenpluralität) sowie verschiedene Arten von Pitch-Empfängern bei einem Vortrag, wie es typischerweise bei Pitch-Wettbewerben der Fall ist (Adressatensplitting), welche in der Literatur unterrepräsentiert sind und daher als Forschungsdesiderat angegeben wurden. Die Untersuchung dieser Phänomene kann Pitch-Adressaten dabei helfen, ein besseres Verständnis ihrer eigenen Entscheidungsprozesse zu erlangen. Zuletzt hat die Analyse zukünftiger Entwicklungen, die sich aufgrund der technischen Fortschritte und Kommerzialisierung von künstlicher Intelligenz ergeben, neben dem wissenschaftlich-theoretischen Mehrwert auch eine hohe praktische Relevanz.

⁴³ Vgl. *Short/Short* (2023); vgl. *Wang et al.* (2024), S. 193, S. 198.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nachdem im vorliegenden Kapitel die Bedeutsamkeit des Startup-Pitches als wissenschaftlichem Untersuchungsgegenstand aufgezeigt und die drei Ziele auf Grundlage vorhandener Forschungslücken formuliert wurden, wird im zweiten Kapitel das theoretische Fundament für den weiteren Verlauf der Arbeit gelegt. Zu Beginn des Kapitels werden der Startup-Pitch und die wichtigsten angrenzenden Termini definiert und erläutert. Im Nachgang wird beleuchtet, weshalb es sich beim Pitch als eine auf Persuasion abzielende Kommunikationsform um einen Musterfall rhetorischer Forschung handelt. Ein erster Überblick zum aktuellen Forschungsstand sowie eine theoretische Einordnung der Signaling-Theorie und der Impression-Management-Theorie findet sich im Abschnitt zum Startup-Pitch in der Entrepreneurship-Literatur. Daraufhin folgt eine detaillierte Betrachtung der verschiedenen Akteure im Startup-Ökosystem. Aufbauend auf diesem Wissen wird die Rolle des antizipativen Adressatenkalküls für den Erfolg der Persuasionsversuche durch Gründer beschrieben. In diesem Rahmen wird ebenfalls auf die praktischen und theoretischen Herausforderungen der Vielzahl an Einflussvariablen im Überzeugungsprozess hingewiesen. Den Abschluss des Kapitels bildet die theoretische Ableitung einer Zukunftsvision für den Startup-Pitch mit einem Fokus auf die Veränderungspotenziale, welche künstliche Intelligenz für Überzeugungsprozesse bietet.

Das dritte Kapitel widmet sich dem Status quo der theoretischen Forschungslandschaft zu Pitches. Anhand des rhetorischen Theoriegerüsts wird ein konzeptionelles Rahmenwerk entworfen, welches die bislang wissenschaftlich untersuchten persuasiven Einflussfaktoren erfasst und systematisiert. Nach einer kurzen einleitenden Diskussion zur Rolle von Informationsasymmetrie und Unsicherheit, werden die Erkenntnisse pitch-bezogener Studien, die zumeist aus der Entrepreneurship-Literatur stammen, mit der Rhetorikforschung harmonisiert. Im Zentrum stehen dabei zu Beginn die drei aus der aristotelischen Tradition stammenden Kernüberzeugungsmittel Ethos, Pathos und Logos sowie weitere rhetorische Auxiliarstrategien wie die Beziehungs-, Verständlichkeits- und Kontaktstrategie. Darauffolgend werden die evidenzsteigernden Hilfsmittel diskutiert, wobei insbesondere das Pitch Deck als verschriftlichte Form eines Pitches im Fokus des Interesses steht. In Vorbereitung auf die qualitativ-empirischen Studien werden zudem die kommunikativen Rahmenbedingungen (das Pitch-Setting) beleuchtet. Zuletzt werden die verschiedenen Stadien eines Pitches (von der Planung bis zur Durchführung) mit der rhetorischen *officia*-Systematik strukturiert.

Dem theoretischen Teil schließt sich im vierten Kapitel der empirische Teil der Forschungsarbeit an, welcher auf zwei Datenerhebungen aufbaut. Zunächst wird anhand der methodischen Überlegungen erarbeitet, dass sich aufgrund des explorativen Charakters der Erkenntnisinteressen qualitative Methoden im Allgemeinen und Interviews im Besonderen zur Untersuchung der eingangs formulierten Ziele eignen. Hierauf folgt die erste qualitativ-empirische Studie, in der die Bewertungskategorien in der deutschen Pitch-Wettbewerbslandschaft anhand von 31 verschiedenen Pitch-Wettbewerben analysiert werden. Die darauffolgende zweite qualitativ-empirische Studie gliedert sich in zwei Teile, welche gleichermaßen auf 56 durchgeführten Interviews mit Gründern, Pitch-Trainern, Venture Capitalists, Kunden / Partnern, Medien, ersten Mitarbeitern sowie Friends & Family-Investoren basieren. Die Ergebnisse dieser Interviews werden in beiden Fällen zusammengefasst und stellenweise theoretisch angereichert. Im ersten Teil wird auf Grundlage der Interviewergebnisse ein Gesamtmodell für den adressatengerechten Startup-Pitch in Deutschland erarbeitet. Der zweite, stärker explorativ orientierte Teil untersucht, wie sich Überzeugungsvorgänge durch den Einfluss künstlicher Intelligenz zukünftig verändern werden. Die zahlreichen Konsequenzen, die sich aus den Aussagen der Interviewpartner für die Zukunft des Pitchings ableiten ließen, werden ausführlich dargestellt, bevor im letzten Abschnitt des Kapitels die Ergebnisse beider Studien zusammengefasst werden.

Im fünften und letzten Kapitel werden abschließende Gedanken formuliert und weitere Anknüpfungspunkte für die Rhetorik- und Entrepreneurship-Forschung aufgezeigt. Darauffolgend werden die Limitationen dargelegt und praktische Implikationen formuliert. Den Abschluss bildet ein Fazit, welches die Ergebnisse der Arbeit zusammenfasst.

2. Rhetorik trifft Entrepreneurship – Der Startup-Pitch als interdisziplinärer Untersuchungsgegenstand

2.1 Definition des Startup-Pitches

Spätestens seit der Ausstrahlung weltweit erfolgreicher Fernsehsendungen wie *Die Höhle der Löwen* in Deutschland, *Dragons' Den* in Großbritannien und *Shark Tank* in den USA hat sich der Startup-Pitch zu einem omnipräsenten kulturellen Phänomen entwickelt. Pitching ist Inhalt

zahlreicher Ratgeberliteratur⁴⁴ und wird im Rahmen von Kursen an Universitäten und Accelerator-Programmen angeboten. Es wird auf Wettbewerben gepitcht, vor einer unbekanntem Öffentlichkeit auf Crowdfunding-Plattformen oder in privaten Settings vor Business Angels, staatlichen Geldgebern oder Venture Capitalists. Der *Pitch* lässt sich als Begriff zudem fachübergreifend mehreren Industrien zuordnen. Ein frühes Beispiel findet sich bei Elsbach und Kramer (2003), die Pitches zwischen Produzenten in Hollywood (*catchers*) und Drehbuchautoren (*pitchers*) untersuchten.⁴⁵ Auch die Academia⁴⁶ oder Sportanalogien wie Baseball⁴⁷ wurden im Kontext von Pitches als Beispiele verwendet. Wer in der wissenschaftlichen Literatur nach einer einheitlichen Definition sucht, wird konsequenterweise enttäuscht werden.⁴⁸ Zu verschiedenartig sind die unterschiedlichen Ausprägungen, die sich anhand der Zeitdauer (*Elevator Pitch*)⁴⁹, des Settings (*Social-Media-Pitch*)⁵⁰ oder der Adressatengruppe (*Crowdfunding Pitch*)⁵¹ differenzieren lassen. Ein einheitliches Verständnis wird zudem erschwert, da die Wissenschaftsliteratur eine Fülle von substantivischen Attributen zur Charakterisierung des Pitches verwendet, wie *Entrepreneurial Pitch*⁵², *Entrepreneur Pitch*⁵³, *Business Pitch*⁵⁴, *Venture Pitch*⁵⁵, *Investor Pitch*⁵⁶, *Investment Pitch*⁵⁷ oder *Funding Pitch*⁵⁸. Es stellt sich folglich die Frage, welches die konstitutiven Merkmale eines Pitches sind. Wörtlich übersetzt heißt *pitchen* abgeleitet vom englischen Verb *to pitch* „jemandem etwas schmackhaft machen“⁵⁹. Gemäß des Dudens handelt es sich bei einem Pitch somit um ein „Verkaufsgespräch“⁶⁰. In der Tat zeigt sich an mehreren Definitionen in der

⁴⁴ Kawasaki (2004) verweist zum Beispiel darauf, dass ein Gründer immer pitcht, wenn er seine Lippen bewegt. Vgl. Kawasaki (2004), S. 44. Dies weist zum einen auf die Ubiquität des Pitches in der Kommunikation von Gründern hin, verweist zum anderen aber auch auf die wenig differenzierte Betrachtung des Begriffes.

⁴⁵ Vgl. Elsbach/Kramer (2003). Ähnlich wie beim Startup-Pitch muss der Pitcher den Catcher innerhalb weniger Minuten überzeugen, um eine Chance zu haben, sein Konzept umzusetzen. Vgl. Ebenda, S. 286.

⁴⁶ Vgl. Sabaj et al. (2020), S. 55.

⁴⁷ Vgl. Belinsky/Gogan (2016), S. 323. Diese Analogie lässt sich im Hinblick auf die Funktionsweise von Startup-Pitches als unpassend bezeichnen, da sie eine unidirektionale Richtung annimmt, obwohl in der Praxis oftmals beide Parteien einander von einer Zusammenarbeit überzeugen müssen. Vgl. Sabaj et al. (2020), S. 61.

⁴⁸ Eine Übersicht verschiedener Pitch-Definitionen findet sich beispielsweise bei Sabaj et al. (2020), S. 57.

⁴⁹ Vgl. McCollough et al. (2016), S. 55.

⁵⁰ Vgl. Short/Short (2023), S. 6.

⁵¹ Vgl. Davis et al. (2017), S. 90.

⁵² Vgl. Ciuchta et al. (2018), S. 2.

⁵³ Vgl. Kanze et al. (2018), S. 593.

⁵⁴ Vgl. Pollack et al. (2012), S. 916.

⁵⁵ Vgl. Balachandra et al. (2017), S. 3; vgl. Cardon et al. (2009), S. 2.

⁵⁶ Vgl. Clingingsmith/Shane (2018a).

⁵⁷ Vgl. Cardon et al. (2017), S. 1060; vgl. Chen et al. (2009), S. 210.

⁵⁸ Vgl. Jiang et al. (2019), S. 1848.

⁵⁹ Dudenredaktion (o.J.).

⁶⁰ Ebenda.

einschlägigen Fachliteratur, dass der Persuasionsgedanke⁶¹ einem Pitch-Vorgang inhärent ist, wie die folgenden Beispiele exemplarisch verdeutlichen:

„Pitches are opportunities to persuade venture capitalists of the investment potential of ventures.“⁶²

„The venture pitch is a communicative interaction in which entrepreneurs make a formal, oral persuasive appeal (often delivered with some sort of technical demonstration or slide show graphics) to potential investors with the goal of securing investment funding.“⁶³

„The business pitch represents efforts on the part of an entrepreneur (i.e., the pitcher) to entice an investor (i.e., catcher) to provide resources (e.g., capital).“⁶⁴

Mit Blick auf diese definitorische Landschaft wird zudem evident, dass ein Pitch oftmals mit einem Werben um Finanzressourcen einhergeht. Der starke Fokus auf den Investor-Pitch in der Pitch-Literatur erstaunt nicht, da es nur wenige junge Unternehmen schaffen sich in einem umkämpften Wettbewerb aus eigenen Mitteln zu finanzieren⁶⁵ und eine erfolgreiche Kapitalakquise Startups hilft zu überleben, zu wachsen und Profite zu generieren⁶⁶, wodurch dieser Form des Pitches eine besonders gewichtige Bedeutung zukommt. Die reine Fokussierung auf den Investor als Pitch-Adressaten wäre jedoch zu kurz gegriffen, da neben Investoren auch weitere Stakeholdergruppen wie Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden oder Medien überzeugt werden müssen.⁶⁷ In Hinblick auf den Interaktionsmodus handelt es sich gemäß der wohl kürzesten Definition für einen Pitch um eine „presentation“⁶⁸. Zuletzt differenzieren mehrere Autoren zudem mündliche von schriftlichen Pitches.⁶⁹ Es lässt sich demnach schlussfolgern, dass ein Sender (Gründer) einen Empfänger (Investor) im Rahmen einer mündlichen oder schriftlichen Präsentation überzeugen möchte. Diese Darstellung der Sender- und der Empfängerseite erweist sich jedoch als problematisch, da impliziert wird, dass es sich bei dem Pitchenden um den Gründer des Startups handeln muss. Eine Person, die als Ko-Orator⁷⁰ auftritt (zum Beispiel ein

⁶¹ Diese Arbeit orientiert sich am Verständnis des Persuasionsbegriffs von Knape (2003), der Persuasion folgendermaßen definiert: „Mit P[ersuasion] wird struktural der Wechsel von einem mentalen Zustand in einen anderen bezeichnet, der bei Menschen als erwünschte Reaktion auf kalkulierte, Widerstand umgehende oder überwindende rhetorische Handlungen eintritt. Dies wird meistens als das eigentliche Erfolgsziel rhetorischer, also strategisch-kommunikativer Praxis angesehen.“ *Knape* (2003), Sp. 874.

⁶² *Balachandra et al.* (2017), S. 4.

⁶³ *Lucas et al.* (2016), S. 365.

⁶⁴ *Pollack et al.* (2012), S. 916.

⁶⁵ Vgl. *Gompers/Lerner* (2006), S. 127.

⁶⁶ Vgl. *Martens et al.* (2007), S. 1108.

⁶⁷ Vgl. *Grégoire et al.* (2008), S. 65.

⁶⁸ *Hoehn-Weiss et al.* (2004), S. 18.

⁶⁹ Vgl. *Brooks et al.* (2014), S. 4428; vgl. *Mason/Harrison* (2003), S. 32; vgl. *Pollack/Bosse* (2014), S. 742.

⁷⁰ Für den Begriff des Ko-Orators siehe Kapitel 4.5.5.

Vertriebsmitarbeiter), wäre jedoch ebenfalls in der Lage ein Startup im Rahmen persuasiver Kommunikationszusammenhänge zu repräsentieren. So konstatieren beispielsweise McCollough et al. (2016), dass alle Teammitglieder des Unternehmens jederzeit darauf vorbereitet sein sollten, potenziellen Stakeholdern pitchen zu müssen.⁷¹ Folglich sind Bezeichnungen wie *Entrepreneur Pitch* irreführend, da der Pitch nicht zwingend vom Gründer vorgetragen werden muss. Frühere Studien haben sogar darauf hingewiesen, dass der CEO, sofern er nicht gut präsentieren kann, keinen Pitch vortragen sollte.⁷² Obwohl auch im Kontext dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass der Gründer in den meisten Fällen den Pitch präsentiert, wäre es falsch dies als Prämisse in die Definition aufzunehmen. Die Arbeitsdefinition eines Startup-Pitches für die vorliegende Arbeit soll folglich lauten:

Ein Startup-Pitch ist eine in situativen und dimissiven Settings kommunizierte, persuasiv ausgerichtete (interaktive) Präsentation, die sich inhaltlich mit einem Startup beziehungsweise einer Geschäftsidee auseinandersetzt und sich an die Stakeholder dieses bereits bestehenden oder noch zu gründenden Unternehmens richtet.

Die einzelnen Komponenten dieser Definition sollen im Folgenden isoliert betrachtet werden. Zunächst wird bewusst eine Unterscheidung zwischen einer kommunikativen Situation (Face-to-face-Präsentationen), bei der der Pitchende körperlich anwesend ist, und einer Dimission, die sich auf zeit-räumliche Distanzkommunikation bezieht, vorgenommen.⁷³ Um Distanzkommunikation handelt es sich beispielsweise im Fall von digitalen Pitches, welche den klassischen Pitch vor Ort vor allem seit Beginn der Corona-Pandemie sukzessive ergänzt haben.⁷⁴ Zum Setting der Dimission zählen zudem Crowdfunding Pitches, bei dem der Pitch als persuasives Video im Vorfeld aufgenommen wurde, sowie schriftliche Pitches zum Beispiel in Form von Pitch Decks. Wie in den bereits enumerierten Definitionen wird auch im Rahmen dieser Arbeit die Persuasion als Kern des Startup-Pitches gesehen. Folglich wird stets ein auf Überzeugung ausgerichtetes Ziel (*Telos*) mit einem Pitch verfolgt (zum Beispiel Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer gewinnen oder

⁷¹ Vgl. McCollough et al. (2016), S. 56.

⁷² Vgl. Mason/Harrison (2003), S. 38. Siehe auch Grégoire et al. (2008), S. 75, die herausfanden, dass die berufliche Stellung des Pitchenden im Startup keine Auswirkungen auf die Bewertungen der Investoren hatte.

⁷³ Vgl. Knape (2005b), S. 30f.

⁷⁴ Vgl. Kang/van Ouytsel (2023), S. 1. Im Unterschied zu persönlichen Pitches sind digitale Pitches kürzer und die Einsatzmöglichkeiten nonverbaler Kommunikationsmittel sind limitierter. Vgl. Ebenda, S. 3.

Interesse bei Investoren erzeugen).⁷⁵ Der Zusatz der Interaktion verweist darauf, dass es sich entweder um bi- oder polydirektionale Pitches handeln kann, bei denen mehrere Parteien sich gegenseitig pitchten, oder dass die Parteien beispielweise im Kontext einer Q&A miteinander interagieren.⁷⁶ Der Pitch wird entsprechend nicht nur als monologisch vorgetragene Rede gesehen, sondern kann durchaus im Modus eines Gesprächsformats auftreten. Des Weiteren lässt sich aus der Definition ableiten, dass die Gründung beziehungsweise Zugehörigkeit zu einer Personen- oder Kapitalgesellschaft kein konstitutives Merkmal für einen Pitch ist, sondern auch Personen eine Geschäftsidee oder eine Unternehmensvision pitchten können. Der thematische Schwerpunkt bezieht sich jedoch stets auf ein Startup beziehungsweise die Geschäftsidee, die umgesetzt werden soll. Begriffe wie *Business* oder *Venture Pitch* sind daher passend, jedoch für den Kontext dieser Arbeit zu weit gefasst. In dieser Arbeit soll der Fokus auf jungen Unternehmen (Startups) liegen, weshalb auch von einem *Startup-Pitch*⁷⁷ gesprochen werden kann.

Die Arbeitsdefinition verzichtet bewusst auf die Angabe einer Zeitdauer. In der Forschungsliteratur hat diese eine weite Spanne, die je nach Typus des Pitches inklusive einer optimalen Frage-Antwort-Runde standardmäßig zwischen dreißig Sekunden und fünf Minuten⁷⁸

⁷⁵ Eine enger gefasste Arbeitsdefinition, die sich auf einen bestimmten Adressatenkreis bezieht, könnte beispielsweise lauten: *Ein Startup-Pitch ist eine in situativen und dimissiven Settings kommunizierte, persuasiv ausgerichtete (interaktive) Präsentation eines oder mehrerer Unternehmensgründer, mit dem vorrangigen Ziel bei potenziellen Investoren um Kapitalmittel und strategische Unterstützungsleistungen für das eigene Startup beziehungsweise die eigene Geschäftsidee zu werben.* Durch die Formulierung, dass es sich bei der Kapitalmitteleinwerbung um das vorrangige Ziel handelt, wird dem Umstand Rechnung getragen, dass ein Unternehmensgründer mit dem Pitch vor Investoren auch abweichende Ziele verfolgen kann. So kann bei öffentlichen Pitch-Wettbewerben vor der Crowd oder im Fernsehen beispielsweise die Erregung öffentlicher Aufmerksamkeit und die hiermit verbundene Werbewirkung ein alternatives Motiv darstellen. Im Zentrum der persuasiven Bemühungen des Gründers steht jedoch stets die Motivation, das eigene Startup in einem möglichst guten Licht darzustellen.

⁷⁶ Unabhängig davon, ob ein Startup im Rahmen eines Wettbewerbs oder in den geschlossenen Räumlichkeiten einer Venture-Capital-Gesellschaft pitcht, findet im Anschluss an den Vortrag zumeist eine Frage-Antwort-Runde (kurz Q&A) statt. Vgl. Kanze et al. (2018), S. 587; vgl. Smith/Viceisza (2018), S. 465. Je nach Format kann diese Interaktion verschieden lange dauern. Im Gegensatz zum monologisch vorgetragenen Pitch folgen die Q&A anderen Handlungsmustern. Sie haben eher Gesprächscharakter und sind durch einen ständigen Wechsel der Wortbeiträge zwischen Gründerteam und Stakeholdern geprägt, wobei der Stakeholder in der Regel die fragende Rolle und der Gründer die antwortende Rolle einnimmt. Aufgrund der Möglichkeit zur spontanen Gegenäußerung der Gegenpartei ergibt sich zwangsläufig eine geringe Berechenbarkeit des Gesprächsverlaufs. Aus rhetorischer Sicht ist das Gespräch daher besonders schwierig. Vgl. Knape (2009), S. 17, S. 27. Mit Ausnahme der Studie von Kanze et al. (2018) stellt die Q&A jedoch einen bislang wenig erforschten Bereich von Startup-Pitches dar. Vgl. Kanze et al. (2018), S. 587f.

⁷⁷ Nach Kollmann et al. (2019) kann ein Unternehmen als Startup bezeichnet werden, wenn seit der Gründung höchstens 10 Jahre vergangen sind und das Unternehmen entweder ein signifikantes Mitarbeiter- beziehungsweise Umsatzwachstum anstrebt oder die Produkte/Dienstleistungen, Geschäftsmodelle respektive Technologien (hoch) innovativ sind. Vgl. Kollmann et al. (2019), S. 22f. Die Bezeichnung *Startup-Pitch* umfasst folglich nicht die persuasive Kommunikation reifer Unternehmen, wie sie sich beispielsweise im Rahmen von IPO-Roadshows finden lässt. Vgl. Blankespoor et al. (2023), S. 2.

⁷⁸ Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4428; vgl. Daly/Davy (2016), S. 121.

oder dreißig und fünfundvierzig Minuten⁷⁹ dauern kann. Das sicherlich berühmteste Format ist hierbei der Elevator Pitch. Dieser beschreibt ein weit verbreitetes Pitchformat, welches in der Praxis oftmals auf Netzwerktreffen, Konferenzen oder Wettbewerben anzutreffen ist und zu den meisterforschten Formaten der Entrepreneurship-Kommunikation gehört.⁸⁰ Der Grundgedanke hinter der Namensgebung ist, dass eine Person zu einem Investor in den Aufzug steigt und die Dauer einer Fahrstuhlfahrt Zeit hat diesem ihre Geschäftsidee zu pitchen, Interesse zu erzeugen und ein Folgetreffen zu vereinbaren.⁸¹ Inhaltlich geht es ähnlich wie beim Startup-Pitch darum, die Kernelemente des Startups beziehungsweise der Geschäftsidee zusammenzufassen und überzeugend an die Stakeholder zu vermitteln.⁸² Die zeitliche Komponente ist daher das entscheidende Differenzierungsmerkmal zwischen einem Elevator Pitch und einem *klassischen* Startup-Pitch. Zuletzt muss noch darauf hingewiesen werden, dass es nicht den *einen* Pitch gibt, sondern dieser vielmehr ein fortlaufender Bestandteil während des Entscheidungsprozesses von Stakeholdern ist.⁸³ Ein gutes Beispiel für diesen Zusammenhang geben Teague et al. (2020), die auf Grundlage ihrer Forschungsergebnisse *Pre-investment Pitches*, *Investment Pitches*, *Update Pitches* und *Developmental Pitches* voneinander unterscheiden.⁸⁴ Am Beispiel des Update Pitches⁸⁵ lassen sich die verschiedenen Dimensionen von Persuasion im Startup-Pitch erkennen, die neben einer Meinungsbildung und einem Meinungsumschlag auch eine Meinungsverstärkung oder eine Meinungsstabilisierung umfassen können.⁸⁶

2.2 Der Startup-Pitch als rhetorischer Musterfall

Der Terminus *Rhetorik* hat verschiedene Bedeutungen. Je nach Kontext kann die Rhetorik als eine kommunikative Praxis, die darauf bezogene Theorie, ein kommunikationstechnisches Schulungsfach oder eine wissenschaftliche Disziplin verstanden werden.⁸⁷ Der bedeutendste Teil des rhetorischen Theoriefundaments wurde in der griechischen und römischen Antike gelegt.⁸⁸

⁷⁹ Vgl. Cardon et al. (2009), S. 3.

⁸⁰ Vgl. Short/Short (2023), S. 3.

⁸¹ Vgl. Kuckertz (2015), S. 96; vgl. McCollough et al. (2016), S. 55.

⁸² Vgl. McCollough et al. (2016), S. 56.

⁸³ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 350; vgl. Lucas et al. (2016), S. 365.

⁸⁴ Vgl. Teague et al. (2020), S. 343ff.

⁸⁵ Der Zweck eines Update Pitches besteht darin, Investoren auf den neuesten Stand zu bringen, nachdem zumeist bereits ausreichend Kapital durch den Gründer eingeworben wurde. Vgl. Ebenda, S. 345.

⁸⁶ Vgl. Luppold (2015b), S. 22ff.

⁸⁷ Vgl. Knape (2012), S. 9.

⁸⁸ So lag das Leben der griechischen Rhetoriker wie Aristoteles, Theophrast und Hermagoras von Temnos, die maßgeblich Einfluss auf das Theoriegebäude nahmen, nur wenige hundert Jahre auseinander. Vgl. Fuhrmann (2011), S. 31ff.

Bereits zu dieser Zeit zeichnete sich der Persuasionsgedanke als thematischer Kern der Rhetorik ab.⁸⁹ Nach dieser Epoche sind nur noch wenige Autoren in Erscheinung getreten, die das Theoriegerüst maßgeblich erweitert haben.⁹⁰ Besonders in der mittelalterlichen Rezeption, der Renaissance, der Zeit des Barock, der Aufklärung und im 19. Jahrhundert geriet der Persuasionsansatz in der Rhetorik in den Hintergrund.⁹¹ Erst mit der New-Rhetoric-Bewegung ab den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts begann ein Zeitalter, in dem neue Ansätze, die teilweise mit modernen wissenschaftlichen Methoden entwickelt wurden, die rhetorische Tradition wiederbelebt haben.⁹² Vor allem die *Tübinger Rhetorik* sieht das Proprium der Rhetorik gegenüber anderen Kommunikations- und Sprachwissenschaften in dem Persuasionsgedanken, wie er bereits in der Fachtradition vorherrschend war.⁹³ In der modernen wissenschaftlichen Rhetorik werden somit nach dem Tübinger Verständnis die antiken Systematiken an die neuzeitlichen Kommunikationserfordernisse angepasst, wobei die Rhetorik als Wissenschaft auch die Erkenntnisse anlehrender Disziplinen in ihre Theoriebildung integriert. Mittlerweile wurde die Argumentationstheorie von Perelman ebenso in die Rhetorikforschung integriert, wie die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger, das Elaborationswahrscheinlichkeitsmodell von Petty und Cacioppo oder Hovlands psychologische Erforschung von Kommunikation.⁹⁴ Auch das im Behaviorismus verankerte Stimulus-Response-Muster ist unter rhetorischen Gesichtspunkten betrachtet worden.⁹⁵ Diese Öffnung der Rhetorik gegenüber neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen sieht Knappe als unverzichtbar an: „[C]hange, development and adaptation are indispensable elements of a lively rhetoric.“⁹⁶

Während sich die Rhetorik folglich auf Grundlage ihres aus der Antike stammenden Theoriegerüsts sukzessive erweitert hat, lässt sich die Verbindung zu Forschungsgegenständen aus den Entrepreneurship-Wissenschaften wie dem Startup-Pitch bislang vermissen. Wie im vorhergegangenen Abschnitt gezeigt werden konnte, ist Persuasion ein konstitutiver Teil von

⁸⁹ Vgl. Knappe (2013b), S. 3, S. 13. Konkret lassen sich seit der Antike bis heute vor allem zwei verschiedene Grundtypen von Rhetorikdefinitionen unterscheiden: Der erste Grundtyp definiert die Rhetorik als *ars persuadendi*, als Kunst des Persuadierens, während der zweite Grundtyp die Rhetorik als *ars bene dicendi*, als Kunst gut zu reden, verstanden wissen möchte. Vgl. Luppold (2015b), S. 16f. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Rhetorik im Anschluss an die antike Ars-Persuadendi-Tradition als wissenschaftliche Disziplin definiert, welche die persuasive Dimension von Kommunikation in den Blick nimmt.

⁹⁰ Vgl. Fuhrmann (2011), S. 41.

⁹¹ Vgl. Kalivoda (2012), Sp. 1457f.

⁹² Vgl. Kramer (2003), Sp. 259.

⁹³ Vgl. Guhr/Knappe (2008), S. 472.

⁹⁴ Vgl. Kramer (2003), Sp. 278ff.

⁹⁵ Vgl. Knappe (2003), Sp. 879ff.

⁹⁶ Knappe (2013b), S. 50.

Pitch-Vorgängen und somit ein urrhetorisches Phänomen. Aus rhetorischer Sicht sind dabei insbesondere Startups interessant, die sich in der *Early Stage*⁹⁷ befinden, weil zu diesem Zeitpunkt des Unternehmenslebenszyklus wenig quantifizierbare Informationen vorliegen und der Gründer somit mehr Überzeugungsarbeit durch seine rhetorischen Kompetenzen⁹⁸ leisten muss.⁹⁹ Während die Rhetorik den Startup-Pitch als Untersuchungsgegenstand bislang weitestgehend ignorierte, hat die Entrepreneurship-Forschung den Mehrwert eines Schulterschlusses zur rhetorischen Theorie erkannt.¹⁰⁰ Die nachfolgende Tabelle soll exemplarisch Beispiele für Studien, die sich inhaltlich mit dem Startup-Pitch beschäftigen und die Verknüpfung zur Rhetorik hergestellt haben, aufzeigen:

Autor (Jahr)	Thematischer Fokus	Bezug zur Rhetorik
Clarke et al. (2019)	Beeinflussung von Investitionsentscheidungen durch bildliche Sprache und Gestik	Ornatus (Analogien, Metaphern)
Daly & Davy (2016)	Rhetorische & linguistische Diskursanalyse am Beispiel von Pitches der britischen Fernsehserie <i>Dragons' Den</i>	Tropen, Ethos, Pathos, Logos
Fernández-Vázquez & Álvarez-Delgado (2019)	Untersuchung der Wirksamkeit von Überzeugungsstrategien in Pitches der spanischen Fernsehserie <i>Tu Oportunidad</i>	Exordium: attentum parare, docilem parare, captatio benevolentiae, Ethos, Pathos, Logos

⁹⁷ In der Early Stage oder auch Frühphase wird die Geschäftsidee bis zur Marktreife entwickelt und gegen Ende der Phase ein Erreichen der Gewinnschwelle angestrebt. Vgl. Engel (2003), S. 25; vgl. Middelberg (2013), S. 10.

⁹⁸ Die rhetorische Kompetenz ist per definitionem die „Fähigkeit, in einem gegebenen Kommunikationszusammenhang die situationsgerechte Selektion persuasionsrelevanter Aspekte vorzunehmen.“ Knape (2003), Sp. 887.

⁹⁹ Vgl. Kollmann/Kuckertz (2009), S. 573; vgl. Shane/Stuart (2002), S. 155.

¹⁰⁰ Vgl. Tomlinson (2020), S. 226.

Galbraith et al. (2014)	Untersuchung des Einflusses von Präsentation, Vorbereitung und wahrgenommener Leidenschaft bei Fördermittelvergaben	Ethos, Pathos, Logos, officia oratoris, Cicero, Aristoteles, Demosthenes
Tomlinson (2020)	Untersuchung der Rolle der Statuslehre von Hermagoras in Pitches der amerikanischen Fernsehserie <i>Shark Tank</i>	Status orationis, Hermagoras, Cicero, Aristoteles
van Werven et al. (2019)	Analyse von Argumenten auf der Mikroebene in unternehmerischen Erzählungen	Enthymeme
Williams et al. (2019)	Analyse visueller Gestaltungsprinzipien in Pitch Decks	Ethos, Pathos, Logos, Kairos

Tabelle 1: Studien zu Startup-Pitches mit direktem Bezug zur Rhetoriktheorie

Ergänzend zu den aus der rhetorischen Tradition stammenden Begrifflichkeiten wurde beispielsweise in den Forschungsarbeiten von Allison et al. (2017) und Li et al. (2017) auf das Elaborationswahrscheinlichkeitsmodell verwiesen¹⁰¹, welches als eine der wirkungsmächtigsten Erweiterungen der modernen Persuasionsforschung gilt.¹⁰² Aufgrund der häufigen Bezugnahme im Verlauf der Arbeit soll das Elaboration Likelihood Model (kurz ELM) an dieser Stelle kurz in seinen Grundzügen erläutert werden: Das Elaborationswahrscheinlichkeitsmodell stammt ebenso wie das Heuristisch-Systematische Modell von Chaiken aus den 1980er Jahren und setzt sich thematisch mit der Einstellungsänderung beim menschlichen Individuum auseinander.¹⁰³ Im direkten Vergleich beider Modelle gilt besonders das ELM als empirisch gut fundiert, da sich im Rahmen der Dual-Prozess-Theorien viele experimentelle Studien mit der Thematik beschäftigt

¹⁰¹ Vgl. Allison et al. (2017); vgl. Li et al. (2017).

¹⁰² Gass und Seiter (2014) sehen die moderne Persuasionsforschung und die klassische Rhetorik als Einheit: „The study of persuasion and the study of rhetoric, if not one and the same, are closely related.“ Gass/Seiter (2014), S. 193.

¹⁰³ Vgl. Ziegler (2009), S. 109.

haben.¹⁰⁴ Das Modell zeigt, dass die Informationsverarbeitung einer persuasiven Nachricht über einen zentralen und einen peripheren Weg erfolgt:

„The central route, or *central processing*, as they sometimes refer to it, involves *cognitive elaboration*. That means thinking about the content in it, and scrutinizing the evidence and reasoning presented. The second route to persuasion is known as the *peripheral route*. The peripheral route, or *peripheral processing*, as it is sometimes called, involves focusing on cues that aren't directly related to the substance of message.”¹⁰⁵

Der zentrale Weg der Persuasion fordert vom Empfänger der Nachricht folglich eine kognitive Anstrengung, da er die jeweiligen Argumente mental für sich gewichtet, bevor er zu einer Entscheidung kommt. Diesen Weg schlägt er vor allem dann ein, wenn ihm das angesprochene Thema wichtig ist.¹⁰⁶ Hat das Thema hingegen keine große persönliche Relevanz, greift der Adressat auf die Verwendung einfacher Heuristiken zurück. Diese Faustformeln können sich beispielweise an der Attraktivität des Pitchenden oder der reinen Anzahl an vorgetragenen Argumenten orientieren.¹⁰⁷ Eine Einstellungsänderung, die auf dem zentralen Weg erfolgt ist, scheint allgemein länger zu halten und resistenter gegenüber einer erneuten Änderung zu sein.¹⁰⁸ Nach Knappe (2009) weisen diese neuen Forschungserkenntnisse Parallelen zur aristotelischen Lehrmeinung auf:

„Für den kognitiven Rhetorikansatz des Aristoteles war *Diánoia* (Gedankenführung) ein zentraler Punkt rhetorischer Aktivitäten, weil Menschen insbesondere auch mit Vernunftgründen (*rationes*) von einer Sache überzeugt werden können. Moderne Theoretiker wie die Vertreter des Elaboration-Likelihood-Models (ELM) sprechen aus diesem Grund vom 'zentralen Weg' mentaler Beeinflussung.“¹⁰⁹

Luppold (2015a) vertritt hingegen die Meinung, dass das aristotelische Verständnis von Persuasionsmitteln auf Grundlage der für die damalige Zeit typischen Redeanlässe – der Beratungsrede (*genus deliberativum*), Gerichtsrede (*genus iudiciale*) und Festrede (*genus demonstrativum*) – aufgebaut und daher mit Blick auf das ELM fallbedingt angepasst werden müsse.¹¹⁰ Dies gilt ebenso für den Startup-Pitch, der sich keiner dieser drei klassischen rhetorischen Redegattungen zuordnen lässt. Bei dieser rhetorischen Funktionalgattung handelt es

¹⁰⁴ Vgl. Dreher (2016), S. 103.

¹⁰⁵ Gass/Seiter (2014), S. 36.

¹⁰⁶ Petty und Cacioppo (1986) sprechen hierbei von *Involvement*. Vgl. Petty/Cacioppo (1986), S. 144ff.

¹⁰⁷ Vgl. Dreher (2016), S. 104f.

¹⁰⁸ Vgl. Gass/Seiter (2014), S. 37.

¹⁰⁹ Knappe (2009), S. 36. Knappe geht in seinem Verständnis von einem produktionsseitig- und nicht rezeptionsseitig-orientierten Ansatz aus.

¹¹⁰ Vgl. Luppold (2015a), S. 117.

sich vielmehr um eine moderne Erscheinungsform der Rhetorik, welche sich im weitesten Sinne unter der externen Unternehmenskommunikation subsumieren lässt.¹¹¹

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass sich die Verbindung zwischen Rhetorik und Entrepreneurship in Ansätzen sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der praxisnahen Literatur¹¹² finden lässt. Bezugnehmend auf die Kritik von Ueding und Steinbrink (2011), die darauf hinweisen, dass anlehrende Fächer sich oftmals rhetorischer Termini bedienen, ohne dabei eine systematische Einordnung (Systembindung) vorzunehmen¹¹³, lässt sich auch in Hinblick auf den Startup-Pitch feststellen, dass es sich in weiten Teilen um eine oberflächliche, reduktionistische Zusammenführung handelt. Dennoch zeigen diese ersten Ausführungen, dass die theoretischen Interessensgebiete beider Wissenschaftsdisziplinen im Startup-Pitch eine Schnittmenge gefunden haben. Sowohl die Entrepreneurship-Forschung als auch die Rhetorik sind zudem Wissenschaften, deren Erkenntnisse aus der gelebten Praxis gewonnen werden. Während das Unternehmertum oftmals auf dem Trial & Error-Prinzip (Was funktioniert und was funktioniert nicht?) basiert, wurden die intuitiv und normativ geprägten Erkenntnisse der Rhetoriktheorie aus der Redepraxis gewonnen.¹¹⁴ Der Brückenschlag zwischen der Rhetorik und dem Startup-Pitch wird zudem mit Blick auf die Kategorie *Zweifel* deutlich. Dieser ist nicht nur in weiten Teilen der Gründer-Stakeholder-Kommunikation inhärent, sondern auch konstitutiv für rhetorisches Handeln.¹¹⁵ Zuletzt sieht ein Großteil der Forschungsliteratur den Persuasionsgedanken als Kern von Startup-Pitches an. Für die Rhetorik, die sich als Wissenschaft der strategischen Überzeugung versteht¹¹⁶, ist der Startup-Pitch folglich ein paradigmatischer Untersuchungsgegenstand.

2.3 Der Startup-Pitch in der Entrepreneurship-Literatur

Der Startup-Pitch gehört zu einem der meistuntersuchten Kommunikationsgenres der Entrepreneurship-Forschung.¹¹⁷ Seine zentrale Bedeutung bestätigen unter anderem Pollack et al. (2012): „understanding the fundamentals of successfully pitching new ventures has become an important component of entrepreneurship research.“¹¹⁸ Ein anderes Beispiel findet sich bei Brush

¹¹¹ Vgl. Gruhn (2017), S. 23.

¹¹² Vgl. Freiling/Harima (2019), S. 153ff.

¹¹³ Vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 7f.

¹¹⁴ Vgl. Kienpointner (2005).

¹¹⁵ Vgl. Drescher, S. 1 und S. 14ff.; vgl. Lausberg (2008), §66.

¹¹⁶ Vgl. Fernández-Vázquez/Álvarez-Delgado (2019), S. 2343; vgl. Galbraith et al. (2014), S. 223.

¹¹⁷ Vgl. Lucas et al. (2016), S. 364f.

¹¹⁸ Pollack et al. (2012), S. 917.

(2008), welche die Stakeholder-Persuasion als eine der drei Schlüsselstrategien für unternehmerischen Erfolg benennt.¹¹⁹ Insbesondere die Kapitalmittelbeschaffung wird in der Literatur als eine der größten Herausforderungen für Gründer gesehen.¹²⁰ Aufgrund der vielen Fehlversuche, die wenigen erfolgreichen Fundraising-Erfolgen gegenüberstehen¹²¹, richtet sich das Forschungsinteresse seit mehreren Jahrzehnten auf die Bewertungskriterien und Entscheidungslogiken von Investoren.¹²² Die Forschungsarbeiten von Lounsbury und Glynn (2001)¹²³, Mason und Harrison (2003)¹²⁴ sowie Clark (2008)¹²⁵ gehörten zu frühen Studien, die neben den harten substanzbasierten Entscheidungsfaktoren (zum Beispiel Markt, Technologie oder Finanzkennzahlen) ihren Fokus vermehrt auf die verbale und nonverbale Darstellungsweise des Startup-Pitches legten. Seitdem suchten Entrepreneurship-Forscher immer wieder den Schulterschluss zu angrenzenden Disziplinen wie den Neurowissenschaften¹²⁶, der Linguistik¹²⁷ oder der Rhetorik¹²⁸, um persuasive Phänomene zu beleuchten. Als stets wiederkehrende Probleme werden in der einschlägigen Literatur die Informationsasymmetrie zwischen Gründer und Pitch-Adressat sowie die hiermit einhergehende Unsicherheit angegeben.¹²⁹ Als theoretische Rahmenkonzepte wird daher häufig auf die *Signaling-Theorie*¹³⁰ und die *Impression-Management-Theorie*¹³¹ verwiesen, welche eine Lösung anbieten, wie die skizzierten Probleme im Rahmen eines Startup-Pitches reduziert werden können. Aufgrund der zentralen Bedeutung beider Ansätze für die Pitch-Forschung in den Entrepreneurship-Wissenschaften sollen diese nachfolgend beschrieben werden:

Die Signaling-Theorie hat ihren Ursprung in der Untersuchung von Arbeitsmärkten durch Spence (1973)¹³², wurde im Zeitverlauf jedoch zunehmend im Rahmen der Entrepreneurship-Forschung verwendet, da sie sich zur Beschreibung von Situationen eignet, in denen zwei Parteien (Organisationen oder Einzelpersonen) Zugang zu unterschiedlichen Informationen haben. Der

¹¹⁹ Vgl. Brush (2008), S. 21.

¹²⁰ Vgl. Balachandra et al. (2017), S. 1; vgl. Shane (2007), S. 164.

¹²¹ Vgl. Mitteness/Baucus/Sudek (2012), S. 260.

¹²² Vgl. Fried/Hisrich (1994), S. 31ff.; vgl. Tyebjee/Bruno (1984), S. 1056f.

¹²³ Vgl. Lounsbury/Glynn (2001), S. 550ff.

¹²⁴ Vgl. Mason/Harrison (2003), S. 38.

¹²⁵ Vgl. Clark (2008), S. 271.

¹²⁶ Vgl. Shane et al. (2020).

¹²⁷ Vgl. Daly/Davy (2016).

¹²⁸ Vgl. Tomlinson (2020).

¹²⁹ Vgl. Connelly et al. (2011), S. 41f.; vgl. Shane (2007), S. 161.

¹³⁰ Vgl. Ciuchta et al. (2018), S. 879; vgl. Hoenig/Henkel (2015), S. 1050; vgl. Mollick (2014), S. 8.

¹³¹ Vgl. Baron/Markman (2000), S. 108f.; vgl. Mason/Harrison (2003), S. 31f.

¹³² Vgl. Spence (1973).

Empfänger benötigt als Nichtwissender ein Signal beziehungsweise die im Signal enthaltenen Informationen, um einen Umstand (besser) beurteilen zu können.¹³³ Während der Sender wählen muss, ob und wie er Informationen kommuniziert (oder signalisiert), muss der Empfänger wählen, wie er das Signal interpretiert.¹³⁴ Aus Sicht des Senders hat dabei die Impression-Management-Theorie besondere Relevanz, da sich diese im Kern mit der Steuerung von Außenwahrnehmung beschäftigt. Das Ziel ist es hierbei ein Signal so zu kommunizieren, dass der Empfänger den vom Sender intendierten Eindruck erhält: „Impression management refers to any behavior that has the purpose of controlling or manipulating attributions formed by others by regulating the information that is presented about people or their organizations.”¹³⁵ In verschiedenen Stakeholder-Konstellationen wie der Gründer-Investor-Beziehung nimmt der Gründer klassischerweise die Funktion des Senders ein, wohingegen der Investor die Rolle des Adressaten übernimmt. Aufgrund der angesprochenen Unsicherheit in Zusammenhang mit Informationsasymmetrien verwenden die Kapitalgeber im Rahmen eines Investitionsprozesses folglich viel Zeit darauf, die Qualitätssignale eines Startups zu suchen und zu interpretieren.¹³⁶ Zur gleichen Zeit bemüht sich ein Gründer möglichst viele Signale zu senden, die ihn und sein Startup vor Kapitalgebern in einem guten Licht dastehen lassen. Signaling kann dementsprechend als persuasives Mittel genutzt werden, um Investoren in die gewünschte Richtung zu lenken. Im Vorgriff auf die Erkenntnisse des Kapitels 3.2 kann die Feststellung gemacht werden, dass das Signaling zur Lösung der Agency-Problematik der *hidden characteristics* und der *hidden intentions* genutzt werden kann, indem es Unsicherheiten und Informationsasymmetrien reduziert und somit eine Entscheidung der Investoren erst ermöglicht. Sofern Gründern noch keine nachweisbaren quantitativen Belege vorliegen, müssen sie sich zumeist auf kommunikative Signale beschränken, welche die Wahrscheinlichkeit ihres unternehmerischen Erfolges plausibilisieren.¹³⁷

Bezogen auf Impression-Management-Techniken unterscheiden Parhankangas und Ehrlich (2014) direkte Techniken (*organizational promotion, ingratiation, exemplification, supplication* und *intimidation*), welche die Präsentation eigener Eigenschaften, Fähigkeiten und Leistungen umfassen, von indirekten Techniken (*blasting, boasting, burnishing* und *blaring*), welche das

¹³³ Vgl. Connelly et al. (2011), S. 45.

¹³⁴ Vgl. Connelly et al. (2011), S. 39f.; vgl. Zott/Huy (2007), S. 87ff.

¹³⁵ Zott/Huy (2007), S. 72.

¹³⁶ Vgl. Hall/Hofer (1993), S. 30.

¹³⁷ Vgl. Lucas et al. (2016), S. 365.

eigene Image durch die Assoziation mit Sachen und Personen verbessern oder schützen sollen.¹³⁸ Das Ergebnis ihrer Studie zeigt, dass die Chancen eines Gründers eine Business-Angel-Finanzierung zu erhalten um das 26-fache steigen, wenn er das optimale Maß an Impression-Management-Taktiken einsetzt im Vergleich zu einem Gründer, der eine Standardabweichung vom optimalen Einsatz entfernt ist.¹³⁹ Zudem konstatieren die Autoren, dass die Techniken vor allem Gründern in der Frühphase helfen, da sie zu diesem Zeitpunkt auf externe Ressourcen besonders angewiesen sind.¹⁴⁰ Eine zweite aufschlussreiche Studie zu der Thematik wurde durch Zott und Huy (2007) vorgenommen. Die Forscher identifizierten in ihrer Studie zum Impression Management vier symbolische Signale, die Gründer regelmäßig verwendeten. Zu ihnen zählten zum Beispiel *personal credibility* (z.B. persönliche Fähigkeiten oder Commitment, wie ein Gehaltsverzicht der Gründer), *professional organizing* (z.B. professionelle Strukturen und Prozesse im Unternehmen), *organizational achievement* (z.B. Anzahl der Mitarbeiter und funktionierende Prototypen) sowie *stakeholder relationship quality* (z.B. Aufzählung von branchenbekannten Personen und Organisationen, mit denen das Startup bereits zusammenarbeitet).¹⁴¹ Sie kamen zu dem Ergebnis, dass die erfolgreichsten Gründer die größte Bandbreite an symbolischen Aktionen verwendeten und dass diese insbesondere in Fällen erhöhter Unsicherheit wichtig für die Ressourcenbeschaffung sind.¹⁴² Zuletzt unterscheidet Svetek (2022) in ihrer strukturierten Literaturübersicht zu Studien, die sich mit der Signaling-Theorie beschäftigen, Signale auf Ebene des Startups und Signale auf Ebene des Gründers beziehungsweise Teams.¹⁴³ Zu den Qualitätssignalen auf Ebene des Startups gehören öffentliches Funding, privates Funding, Verbindungen zu etablierten Organisationen, Forschungsallianzen, Patente und Prototypen. Qualitätssignale auf Ebene des Gründers / des Teams umfassen Bildung, Erfahrung, persönliche Beziehungen wie zum Beispiel zu Investoren, Netzwerke und Persönlichkeitsmerkmale wie Beharrlichkeit, Commitment, Leidenschaft, Vertrauenswürdigkeit oder Sympathie.¹⁴⁴

¹³⁸ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 546.

¹³⁹ Vgl. Ebenda, S. 558.

¹⁴⁰ Vgl. Ebenda S. 544.

¹⁴¹ Vgl. Zott/Huy (2007), S. 87ff.

¹⁴² Vgl. Ebenda, S. 93ff.

¹⁴³ Vgl. Svetek (2022), S. 86ff.

¹⁴⁴ Vgl. Ebenda.

Insgesamt kommt dem Startup-Pitch im Rahmen beider theoretischer Ansätze eine bedeutsame Stellung für die Stakeholder-Persuasion und die Erzeugung von Legitimität¹⁴⁵ zu. So sieht beispielsweise Sherry (1988) den *Market Pitch* als „ancient vehicle of information and impression management, combining didacticism and delight into a powerful rhetorical strategy“¹⁴⁶ während Pollack et al. (2012) den Pitch als „a critical portion of the entrepreneur’s signaling and enticement strategy“¹⁴⁷ beschreiben. Aus den Ausführungen wird zusammenfassend evident, dass sämtliche Faktoren, welche Qualität anzeigen und einen persuasiven Einfluss auf Stakeholder ausüben können, sich vor allem unter dem Mantel der Signaling-Theorie subsumieren lassen.¹⁴⁸ Auch für das Impression Management gilt, dass sich sowohl sämtliche verbale Äußerungen als auch nonverbale Verhaltensweisen der Theorie zuschreiben lassen.¹⁴⁹ Dies macht die Ansätze als Rahmenkonzepte zwar umfassend anwendbar, lässt jedoch wenig Spielraum für eine ordnende Systematisierung. Studien aus der Entrepreneurship-Literatur zum Thema Pitching werden folglich in Kapitel 3 in das rhetorische Theoriegerüst integriert.

2.4 Stakeholder im Startup-Ökosystem

Um ein Startup erfolgreich aufzubauen, benötigen Gründer finanzielle, humane, physische und immaterielle Ressourcen.¹⁵⁰ Diese Ressourcen erhalten Gründer sowohl am Anfang als auch im Verlauf ihrer unternehmerischen Reise durch die Überzeugung verschiedener Stakeholder. Stakeholder im Gründungskontext können in Anlehnung an Freemans Stakeholder-Theorie¹⁵¹ als „all individuals who affect or are affected by the operations of an enterprise“¹⁵² definiert werden. Zusammengenommen bilden die Stakeholder ein Ökosystem, welches von Bischoff (2021) wie folgt definiert wird: „The interconnected set of entrepreneurial stakeholders in a regional entrepreneurial environment that fosters engagement in entrepreneurship to contribute to a prosperous regional economy.“¹⁵³ Zu den Stakeholdergruppen im Kontext des Startup-Pitches gehören laut Fisher (2017), Grégoire (2008) sowie Wiesenberg et al. (2020) beispielsweise

¹⁴⁵ In der Entrepreneurship-Literatur wird es häufig als persuasives Ziel eines Startups angegeben von Stakeholdern als legitim wahrgenommen zu werden. Es wird als Prämisse angesehen die Problematik der *liability of newness* zu überwinden und Ressourcen einzuwerben und ist entsprechend häufig Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten im Startup-Pitches-Kontext. Vgl. Fisher et al. (2017), S. 52ff.

¹⁴⁶ Sherry (1988), S. 543.

¹⁴⁷ Pollack et al. (2012), S. 916.

¹⁴⁸ Siehe für einen Überblick über sämtliche Signaltypen die strukturierte Literaturübersicht von Svetek (2022), S. 78.

¹⁴⁹ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 545.

¹⁵⁰ Vgl. Kreuzer (2022), S. 1072; vgl. Wasserman (2017), S. 272.

¹⁵¹ Vgl. Freeman et al. (2010).

¹⁵² Bischoff (2021), S. 1124.

¹⁵³ Ebenda, S. 1122.

Familie, Freunde, Business Angels, Banker, unabhängige Venture-Capital-Fonds, Corporate-Venture-Capital-Fonds, Lieferanten, Mitarbeiter, staatlichen Förderinstitute, Schwarmfinanzierer, Kunden und andere Partner.¹⁵⁴ In der wissenschaftlichen Literatur wurde mehrfach darauf aufmerksam gemacht, dass die Bedürfnisse, Interessen, Normen, Werte und Erfahrungen der verschiedenen Stakeholdergruppen voneinander abweichen.¹⁵⁵ Aufgrund dieser Heterogenität müssen Gründer im Rahmen ihrer Persuasionsversuche die Unterschiede zwischen den Stakeholdern berücksichtigen, um ihr individuelles Ziel zu erreichen.

2.5 Die Hauptakteure

Ausgehend von den Stakeholdern im Startup-Ökosystem werden im Folgenden zunächst Gründer und Pitch-Trainer auf der Seite der Sender sowie im Nachgang wichtige Pitch-Adressatengruppen detailliert beschrieben. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Finanzierungsquellen für frühphasige Startups werden zu Beginn die wichtigsten formellen und informellen Investorengruppen wie unabhängige Venture-Capital-Gesellschaften, Corporate-Venture-Capital-Gesellschaften, öffentlich geförderte Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Inkubatoren / Acceleratoren, unabhängige Business Angels, Freunde und Familie des Gründerteams und Schwarmfinanzierer besprochen.¹⁵⁶ Ebenfalls in die Betrachtung aufgenommen werden nachfolgend Stakeholdergruppen wie erste Mitarbeiter, zahlende Kunden und Medien, welche sowohl für risikokapitalfinanzierte Startups als auch für Startups, die versuchen organisch zu wachsen (*Bootstrap-Modell*)¹⁵⁷, von essenzieller Bedeutung sind.

2.5.1 Gründer

Der Gründer¹⁵⁸ ist im rhetorischen Verständnis ein Orator, der den Adressaten durch seinen Pitch überzeugen möchte. Insbesondere Knappe sieht in seiner neo-aristotelischen Rhetorikrezeption den

¹⁵⁴ Vgl. Fisher et al. (2017), S. 57; vgl. Grégoire et al. (2008), S. 65; vgl. Wiesenberg et al. (2020), S. 58.

¹⁵⁵ Vgl. Davis (2014), S. 189; vgl. Überbacher (2014), S. 684f.

¹⁵⁶ Vgl. Cardon et al. (2009), S. 1; vgl. Nathusius (2001), S. 95; vgl. Schefczyk (1999), S. 1123f.; vgl. Weitnauer (2016b), S. 208, (2016c), S. 6ff. Während die drei erstgenannten Investoren zu den formellen Investoren gehören, lassen sich alle anderen Investorengruppen unter dem Begriff informelle Investoren subsumieren. Vgl. Freear et al. (1994), S. 109f.; vgl. Kulicke (2012), S. 27; vgl. Retterath (2020), S. 21ff.; vgl. Weitnauer (2016c), S. 6ff.

¹⁵⁷ Vgl. Weitnauer (2016c), S. 15f.

¹⁵⁸ Die Begriffe *Entrepreneur* und *Gründer* werden in der Entrepreneurship-Literatur oftmals synonym verwendet. Vgl. Kuipers (1990), S. 11. Gründer befinden sich zumeist in einem rechtlich unabhängigen Arbeitsverhältnis in der Gründungseinheit und betreiben das Startup zum Aufbau und zur Sicherung ihrer unternehmerischen Existenz. Vgl. Engel (2003), S. 17. In diesem Kontext kann zwischen profitorientierten und nicht profitorientierten Entrepreneuren unterschieden werden. Vgl. Amit et al. (1993), S. 816. Obwohl Startups in der Regel im Team gegründet werden, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus Gründen der besseren Lesbarkeit zumeist der Singular verwendet. In Bezug auf den Startup-Pitch sind insbesondere gewinnorientierte Gründer Gegenstand der Untersuchung.

Orator als Zentrum der Persuasionstheorie.¹⁵⁹ Da es sich bei der Rhetorik um eine produktionsseitig-fokussierte Wissenschaft handelt¹⁶⁰, kommt dem Gründer als handelndem Akteur folglich eine besonders gewichtige Rolle zu. Am Beispiel der Stakeholder-Persuasion wird evident, dass der Gründer auf kommunikativer Ebene eine Doppelrolle ausfüllt. Zum einen nimmt der Gründer als Individuum die Rolle einer natürlichen Person ein. Zum anderen ist der Gründer aus der Perspektive der Stakeholder Repräsentant des gesamten Startups, in dessen Namen er auch spricht, wodurch er zusätzlich die abstrakte Rolle als Unternehmen beziehungsweise juristische Person einnimmt. Luppold (2015a) spricht hier von „kooperativen oder kollektiven Akteuren“¹⁶¹. Obwohl die Führungsposition eines Startups nicht zwangsläufig durch den Gründer besetzt werden muss, handelt es sich bei dem Träger des Managements in der Frühphase zumeist um den Gründer des Startups.¹⁶² Hieraus resultiert eine starke Bindung des Startups an den Gründer, sowie eine faktische Abhängigkeit des gesamten Unternehmens an dessen Verbleib im Unternehmen.¹⁶³ Die Eigenschaften, Stärken und Schwächen des Gründers lassen sich somit in der Anfangsphase mit denen der Unternehmung gleichsetzen, sodass sich beispielsweise eine gravierende Schwäche auf Seiten des Gründers unmittelbar auf die Erfolgs- und Überlebenswahrscheinlichkeit des Startups auswirkt.¹⁶⁴ Gorman und Sahlman (1989) bestätigten in einer frühen Studie bereits den Zusammenhang zwischen Gründungserfolg und Management, indem sie herausfanden, dass von 96 Fällen, in denen ein Venture-Capital-finanziertes Unternehmen in eine existenzgefährdende Situation kam, Probleme mit dem Management in 91 Fällen der Grund waren und in 62 Fällen die wichtigste Ursache darstellten.¹⁶⁵ Aufgrund dieser vollumfänglichen Abhängigkeit hat sich die Entrepreneurship-Literatur ausführlich mit dem Gründer als Bewertungskriterium für verschiedene Stakeholder (insbesondere Venture Capitalists und Business Angels) beschäftigt. In einem Literaturüberblick zu Bewertungsfaktoren von Venture Capitalists im Due-Diligence-Prozess konnte zum Beispiel Köhn (2018a) zeigen, dass Investoren finanzielle und nicht-finanzielle Kriterien unterscheiden. Die Charakteristiken des Gründers und seines Teams lassen sich, neben den allgemeinen Merkmalen des Startups, dem geistigen Eigentum und den

¹⁵⁹ Nach Knape (2012) ist der Orator oder auch strategische Kommunikator der „archimedische Punkt der Rhetoriktheorie.“ Knape (2012), S. 33.

¹⁶⁰ Vgl. Luppold (2015b), S. 169.

¹⁶¹ Luppold (2015a), S. 19.

¹⁶² Vgl. Kraus (2016), S. 127.

¹⁶³ Vgl. Engel (2003), S. 65.

¹⁶⁴ Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 38f.

¹⁶⁵ Vgl. Gorman/Sahlman (1989), S. 238f. Siehe hierzu auch die Studie von Cooper et al. (1994), die ebenfalls belegt, dass das Management ein Einflussfaktor für das Wachstum und Überleben eines Startups ist. Vgl. Cooper et al. (1994), S. 389ff.

Partnerschaften, als Hauptfaktoren der nicht-finanziellen Kriterien benennen.¹⁶⁶ Die zentrale Rolle des personellen Faktors als Evaluationskriterium wird in der einschlägigen Literatur zudem an zahlreichen Stellen bestätigt. Die Ergebnisse der Befragungen von Venture Capitalists in den Studien von Tyebjee und Bruno (1984)¹⁶⁷, Macmillan et al. (1985)¹⁶⁸ sowie Muzyka et al. (1996)¹⁶⁹ stellten allesamt den personellen Faktor als das wichtigste oder eines der wichtigsten Bewertungskriterien heraus.¹⁷⁰ Die eminente Bedeutung des Managementteams konnten zudem sowohl Brettel (2002) für den deutschen Raum als auch Knight (1994) für Kanada, die USA, Europa und Asien bestätigen.¹⁷¹ Nur wenige Studien, wie beispielsweise die von Hall und Hofer (1993)¹⁷² oder Zacharakis und Meyer (1998)¹⁷³, stellten die Wichtigkeit der managementbezogenen Kriterien in Frage.¹⁷⁴

Ein wichtiges Differenzierungsmerkmal bei der Neugründung eines Startups ist die Unterscheidung zwischen einer Einzelgründung und einer Teamgründung.¹⁷⁵ Vor allem technologieorientierte Unternehmen mit hoher Wachstumsaussicht werden zumeist in Teams gegründet.¹⁷⁶ Die Anforderungen, die von Stakeholdern wie Investoren an ein Gründerteam¹⁷⁷ gestellt werden, decken sich dabei mit den Kriterien, die von dem einzelnen Entrepreneur erwartet werden.¹⁷⁸ Das Team als ganzheitliches Konstrukt weist allerdings die Besonderheit auf, dass es komplett und komplementär sein sollte. Der erste Aspekt bezieht sich auf die frühzeitige

¹⁶⁶ Vgl. Köhn (2018a), S. 19.

¹⁶⁷ Vgl. Tyebjee/Bruno (1984), S. 1065.

¹⁶⁸ Vgl. Macmillan et al. (1985), S. 123f.

¹⁶⁹ Vgl. Muzyka et al. (1996), S. 281.

¹⁷⁰ Ein Überblick weiterer Studien findet sich bei Franke et al. (2008), S. 462

¹⁷¹ Vgl. Brettel (2002), S. 320; vgl. Knight (1994), S. 36.

¹⁷² Vgl. Hall/Hofer (1993), S. 39.

¹⁷³ Vgl. Zacharakis/Meyer (1998), S. 72.

¹⁷⁴ Brettel (2002) weist jedoch darauf hin, dass die Ergebnisse dieser Studien, aufgrund ihrer Methodik und ihres kleinen Stichprobenumfangs, nur begrenzte Aussagekraft besitzen. Vgl. Brettel (2002), S. 322.

¹⁷⁵ Vgl. Engel (2003), S. 86.

¹⁷⁶ Vgl. Albach/Hunsdiek (1987), S. 577; vgl. Cooper/Bruno (1977), S. 20. Größere Teams mit bis zu sieben Personen korrelieren dabei mit höherem Wachstum und Erfolg. Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1990), S. 524; vgl. Roure/Maidique (1986), S. 295.

¹⁷⁷ Bei dem Gründerteam handelt es sich per definitionem um „individuals who were founders of the firm and who worked full time for the firm in executive-level positions at the time of founding.“ Eisenhardt/Schoonhoven (1990), S. 515. Alle Partner sollten dabei sowohl finanziell wie auch arbeitsmäßig gleichermaßen an der Gründung beteiligt sein. Vgl. Kuipers (1990), S. 23f. In der Regel gibt es in einer Teamkonstellation jedoch einen *Lead-Entrepreneur*, der als führende Person innerhalb des Managementteams gilt. Die weiteren Personen innerhalb des Gründerteams werden als *Mitgründer* bezeichnet. Vgl. Zott/Huy (2007), S. 75.

¹⁷⁸ Siehe zu den einzelnen Anforderungen beispielsweise auch Franke et al. (2008), S. 477f. Muzyka et al. (1996) zeigen, dass sowohl die Teamkriterien, als auch die Kriterien für den einzelnen Gründer die gleiche Wichtigkeit für Venture Capitalists aufweisen. Vgl. Muzyka et al. (1996), S. 281.

Erkennung und Schließung inhaltlicher Lücken im Gründungsteam.¹⁷⁹ Da es fast unmöglich ist, dass eine einzelne Person sämtliches benötigtes Wissen der Bereiche Forschung, Kostenrechnung, Marketing, Technik, Produktion und Vertrieb vereint, können entsprechende Lücken durch den Aufbau eines komplementären Managementteams geschlossen werden.¹⁸⁰ Die Komplementarität wird folglich in der Entrepreneurship-Literatur als zentrales Teamkriterium herausgestellt.¹⁸¹ Sie bezieht sich konkret auf die gegenseitige Ergänzung der einzelnen Ressourcenausstattungen der Gründer, wobei die inhaltliche Überlappung der Ressourcenausstattungen möglichst gering gehalten werden sollte, um eine hohe wechselseitige Ergänzungswirkung zu erreichen.¹⁸² Durch die Gründerheterogenität lassen sich die Schwächen der jeweils anderen Gründungsmitglieder ausgleichen, was wiederum eine empirisch nachweisbare Auswirkung auf das Unternehmenswachstum hat.¹⁸³ Mit Blick auf die Fernsehshow *Shark Tank* stellen Smith und Viceisza (2018) in diesem Kontext beispielsweise fest, dass Gründer davon profitieren könnten gemeinsam zu pitchen, da eine Person die Schwäche des jeweils anderen ausgleichen könne.¹⁸⁴

Es kann folglich konstatiert werden, dass der personelle Faktor sowohl bei einem Individuum als auch bei einem Teamverband entscheidend für eine erfolgreiche Stakeholder-Persuasion ist. Auch wenn sich aus den bisherigen Ausführungen (vor allem in Bezug auf die Kapitaleinwerbung) eine gewisse Hierarchie vermuten ließe, in der Startups die inferiore und Investoren die superiore Rolle einnehmen, so muss jedoch beachtet werden, dass Startups und Stakeholder oftmals in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Gründer beziehungsweise Gründerteams, welche zum Beispiel die Anforderungen der Pitch-Adressaten vollumfänglich erfüllen, können im Bestfall aus mehreren Angeboten auswählen, wodurch die Gegenseite vice versa in die Lage gebracht wird, pitchen zu müssen.

2.5.2 *Pitch-Trainer*

In der Rhetoriktheorie besteht die Redegabe aus dem Zusammenwirken von Naturanlage (*natura*), Nachahmung (*imitatio*) und Übung (*exercitatio*).¹⁸⁵ Zu den naturgegebenen Gaben zählen nach

¹⁷⁹ Vgl. Engel (2003), S. 236.

¹⁸⁰ Vgl. Brettel (2002), S. 320; vgl. Stoehr (1979), S. 534; vgl. Weitnauer (2016c), S. 19.

¹⁸¹ Vgl. Cooper/Bruno (1977), S. 21; vgl. Engel (2003), S. 87; vgl. Franke et al. (2008), S. 477f.; vgl. Macmillan et al. (1985), S. 124f.; vgl. Tyebjee/Bruno (1984), S. 1065.

¹⁸² Vgl. Engel (2003), S. 237. Engel (2003) weist allerdings an gleicher Stelle darauf hin, dass die Ergänzung durch abweichende Ressourcenausstattungen sich nicht uneingeschränkt auf alle Faktoren bezieht, da gewisse persönliche Kenntnisse und Charakteristika bei allen Teammitgliedern gegeben sein sollten.

¹⁸³ Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1990), S. 524.

¹⁸⁴ Vgl. Smith/Viceisza (2018), S. 469.

¹⁸⁵ Vgl. Quintilianus, III, 5, 1.

Cicero beispielsweise Beweglichkeit des Geistes, Scharfsinn, ein gutes Gedächtnis, Zungenfertigkeit, Mimik, Humor, die Stimme und Redeweise sowie das äußere Erscheinungsbild.¹⁸⁶ Am Beispiel des Rhetorikers Demosthenes legt er jedoch dar, dass Defizite in der Naturbegabung durch Übung, Disziplin und Fleiß ausgeglichen werden können.¹⁸⁷ Auch Gründer haben nicht zwangsläufig zu Beginn ihrer unternehmerischen Reise das Talent überzeugend zu pitchen. Folglich haben sie die Möglichkeit auf Pitch-Trainer zurückzugreifen, die ihnen bei der Erstellung und Präsentation des Pitches helfen. Pitch-Trainer werden vor allem im Zusammenhang mit Pitch-Wettbewerben sowie Entrepreneurship- und Acceleratorprogrammen gebucht, um Startups dabei zu helfen, ihre Chance auf ein Finanzierungsangebot zu erhöhen.¹⁸⁸ So stellen Pitch-Trainer zum Beispiel sicher, dass Gründer wesentliche inhaltliche Elemente (z.B. Einführung, Managementteam, Produkt(e), Zielmarkt, Wettbewerb, Geschäfts- und Ertragsmodell, Finanzprognose, erforderliche Mittel, Zweck der beantragten Finanzierung, Exitstrategie, Angebot an die Investoren und Gründe für ein Investment) mit ihrem Pitch abdecken.¹⁸⁹ Weiterhin üben Trainer mit Gründern, wie sie den Pitch aufbauen und vortragen sollten (Identifizierung der Schlüsselbotschaft, Motivation von Investoren sich für das Startup zu interessieren, Storytelling, Einbeziehung des Publikums, Framing von Ideen, Klarheit und guter Kommunikationsstil).¹⁹⁰

Hinsichtlich des Einflusses von Pitch-Training fanden Spinuzzi et al. (2014) heraus, dass Pitch Decks im Verlauf mehrerer Iterationen immer spezifischer wurden, dass Gründer ihre Behauptungen deutlich häufiger belegten (z.B. in Form von direkten und indirekten Zitaten, Marktzahlen, Verkaufszahlen, Patentnummern, Diagrammen und Fotos), sie ihre Argumente zielgerichteter und kohärenter formulierten und dass sie eine deutlich nutzenorientiertere Sprache verwendeten.¹⁹¹ Clingingsmith und Shane (2018b) konnten im Rahmen ihrer Studie zeigen, dass ein Pitch-Training den Pitch durchaus verbessert, aber kein Substitut für eine gute Qualität des Startups ist. Ihr Kernergebnis ist, dass das Training Gründer dazu befähigt, klarer zu kommunizieren, sodass potenzielle Investoren leichter in der Lage sind zwischen qualitativ hochwertigen und minderwertigen Startups unterscheiden zu können. Ihren Resultaten zufolge verbesserten sich die Bewertungen der Investoren hierdurch tendenziell, wenn die Qualität der

¹⁸⁶ Vgl. *Cicero*, I, 113, 114 und II, 216, 219.

¹⁸⁷ Vgl. *Cicero*, I, 260.

¹⁸⁸ Vgl. *Clingingsmith et al.* (2023), S. 948.

¹⁸⁹ Vgl. *Clark* (2008), S. 270.

¹⁹⁰ Vgl. *Clingingsmith/Shane* (2018b), S. 5170.

¹⁹¹ Vgl. *Spinuzzi et al.* (2014), S. 14f.

Idee hoch war, und verschlechterten sich, wenn die wahrgenommene Qualität als niedrig empfunden wurde.¹⁹² In einer aktuellen Studie konnte Clingingsmith et al. (2023) ebenfalls nachweisen, dass der Effekt von Pitch-Trainings vom jeweiligen Setting und Kontext abhängt. Die Forscher fanden heraus, dass ein kurzfristiges Pitch-Training (am Tag der Unternehmensvorstellung) den Pitch zwar verbessert, aber Gründer auch dazu veranlasst zu überdenken, was sie in einem Pitch sagen und machen wollen. Diese kurzfristige Änderung hat somit vor allem negative Auswirkungen auf den Vortrag von Anfängern, wohingegen erfahrenere Gründer besser mit den spontanen Abweichungen umgehen können.¹⁹³ Alles in allem profitieren folglich insbesondere qualitativ hochwertige Startups mit einem guten Geschäftskonzept und ausreichend zeitlichem Vorlauf von Pitch-Trainings.

2.5.3 *Venture Capitalists*

Venture-Capital-Investoren (VCs)¹⁹⁴ zählen zu den wichtigsten Adressaten eines Startup-Pitches.¹⁹⁵ In der einschlägigen Forschungsliteratur umfasst der Begriff Venture Capital (VC) die langfristige Eigenkapitalbeteiligung durch spezialisierte Beteiligungsgesellschaften an frühphasigen, innovativen Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial.¹⁹⁶ Es wird vermutet, dass die erste Venture-Capital-Gesellschaft den Namen *American Research and Development Corp.* trug und im Jahr 1946 von dem Harvard-Professor Georges Doriot und dem Präsidenten der Federal Reserve Bank Ralph E. Flanders in Boston gegründet wurde.¹⁹⁷ In den nachfolgenden Jahrzehnten hat sich Venture Capital von einer reinen Spekulationsanlage zu einem Kernbestandteil der Diversifizierungsstrategien von Regierungen, öffentlichen Unternehmen, Universitäten und vermögenden Privatpersonen entwickelt.¹⁹⁸

¹⁹² Vgl. Clingingsmith/Shane (2018b), S. 5177. Sie stellten zudem fest, dass sich durch diesen Zusammenhang Pitch-Trainings positiver auf erfahrene Investoren auswirkten als auf unerfahrene Investoren. Vgl. Ebenda, S. 5174.

¹⁹³ Vgl. Clingingsmith et al. (2023), S. 968.

¹⁹⁴ Venture Capitalists lassen sich als „individuals who operate in a partnership, to raise funds for investment in entrepreneurial ventures, in return for equity stake in those ventures“ definieren. Li et al. (2017), S. 1075.

¹⁹⁵ Im Jahr 2023 wurden beispielsweise 2,467 Milliarden Euro in Startups in Deutschland investiert. Vgl.

Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (2024), S. 13. Insgesamt wurden 559 Startups im Jahr 2023 durch Venture Capital-Investments finanziert. Vgl. Statista (2024a).

¹⁹⁶ Vgl. Ahlstrom et al. (2007), S. 249; vgl. Brettel (2002), S. 306; vgl. Bronzini et al. (2020), S. 2. Die deutsche Übersetzung *Wagnis- oder Risikokapital* ergibt sich aus der Erfolgswahrscheinlichkeit der Startups, welche zum Zeitpunkt der Investition noch sehr unsicher ist. Vgl. Weitnauer (2016c), S. 3. Nathusius spricht hingegen von *Chancenkapital*, da ihm die Begriffe Wagnis- oder Risikokapital zu negativ konnotiert sind. Vgl. Nathusius (2001), S. 53.

¹⁹⁷ Vgl. Weitnauer (2016a), S. 21.

¹⁹⁸ Vgl. Burton/Scherschmidt (2004), S. 4.

Der Pitch für die Venture-Capital-Industrie muss spezielle Anforderungen erfüllen, weshalb es sinnvoll ist, die Funktionsweise von Venture Capital zu skizzieren. Das Modell hinter Venture-Capital-Investments basiert im Wesentlichen auf dem Zusammenspiel zwischen drei Akteuren – den Venture-Capital-Gesellschaften, den Limited Partnern und den Startups. Venture-Capital-Geber nehmen in dieser Dynamik die zentrale Rolle des Finanzintermediäres ein, da sie die Kapitalmittel der Limited Partner in einem Fonds sammeln und in den Folgejahren in erfolgsversprechende Startups allokatieren.¹⁹⁹ VCs treten durch ihr Investment als Gesellschafter/Aktionäre²⁰⁰ in ihre Portfoliounternehmen ein und werden somit haftende Partner des Gründers beziehungsweise Gründerteams. Im Gegensatz zu einer Bankenfinanzierung erklären sich VC-Geber folglich bereit, den Startups haftendes Eigenkapital ohne Stellung von Sicherheiten zur Verfügung zu stellen.²⁰¹ Durch das Fehlen jeglicher Sicherheiten, die das Investment im Falle einer Insolvenz des Beteiligungsunternehmens absichern, ist jede Investmententscheidung allerdings mit hohen Risiken verbunden.²⁰² Venture-Capital-Gesellschaften treten daher zur Risikodiversifizierung zumeist als Kollektiv auf, bei dem eine Partei die Führung (den Lead) übernimmt und andere Investoren zur Finanzierung des Startups hinzuzieht (Co-Venturing).²⁰³ Zudem investieren VCs nicht in ein einzelnes Projekt, sondern bilden ein Portfolio aus mehreren Unternehmen.²⁰⁴ Um den hohen Renditeerwartungen ihrer Anleger gerecht zu werden²⁰⁵, allokatieren sie das Geld aus dem Risikokapitalfonds für durchschnittlich drei bis sieben Jahre in besonders Erfolg versprechende Unternehmen mit großem

¹⁹⁹ Zur Gruppe der Limited Partner gehören vor allem Versicherungsunternehmen, Pensionskassen/Pensionsfonds, Versorgungswerke, Unternehmen, Banken, Family Offices, Stiftungen, der öffentliche Sektor und Privatpersonen wie High Net Worth Individuals. Vgl. *Achleitner et al.* (2006), S. 29; vgl. *Bundesverband Alternative Investments e. V.* (2019), S. 4. Mead (2021) ergänzt diese Liste um weitere Investoren wie Sovereign Wealth Fonds, andere Venture-Capital-Fonds, Outsourced Chief Investment Officers oder (University) Endowments, die in Deutschland allerdings zum Teil eine untergeordnete Rolle spielen. Vgl. *Mead* (2021), S. 8ff.

²⁰⁰ Venture Capitalists werden zumeist Minderheitsgesellschafter mit einer Beteiligungsquote zwischen 20 und 35 Prozent. Vgl. *Weitnauer* (2016c), S. 4.

²⁰¹ Vgl. *Weitnauer* (2016c), S. 4f. Obwohl Venture-Capital-Gesellschaften in der Regel nur Minderheitsbeteiligungen halten, werden ihnen umfangreiche Kontroll- und Mitspracherechte eingeräumt, was einen Ausgleich zum erhöhten Risiko darstellt. Vgl. *Schefczyk* (2006), S. 10.

²⁰² Vgl. *Hoenig/Henkel* (2015), S. 1049.

²⁰³ Vgl. *Weitnauer* (2016c), S. 16. Insbesondere Frühphasenfinanzierer weisen mit 84 Prozent syndizierten Beteiligungsdeals einen sehr hohen Wert auf. Vgl. *Achleitner et al.* (2006), S. 70.

²⁰⁴ Vgl. *Thamm* (2009), S. 87.

²⁰⁵ Erst wenn Unternehmen den Investoren mindestens das Drei- bis Fünffache ihres Ursprungseinsatzes einbringen, können sie als erfolgreiche Investments bezeichnet werden. Vgl. *Nathusius* (2001), S. 82; vgl. *Brettel* (2002), S. 321. Ein besonders erfolgreiches Investment wird als *Homerun* bezeichnet und entspricht dem zehnfachen oder mehr des Ursprungsbetrages. Vgl. *Huang/Pearce* (2015), S. 655. In diesem Kontext muss beachtet werden, dass Investoren an frühphasige Startups eine höhere Renditeerwartung stellen, da die Ausfallwahrscheinlichkeit im Verhältnis zu spätphasigen Unternehmen höher ist. Dennoch konstatiert *Brettel* (2002), dass deutsche Venture-Capital-Gesellschaften niedrigere Renditeerwartungen haben als ihre ausländischen Kollegen. Vgl. *Brettel* (2002), S. 321.

Wachstumspotenzial.²⁰⁶ Viele Investoren legen daher Wert darauf, dass ihre Portfoliounternehmen an radikalen Innovationen arbeiten²⁰⁷, da sie sich hierdurch höhere Erträge erhoffen.²⁰⁸ In ihrer Risiko- und Investitionsabwägung berücksichtigen VCs außerdem, ob das Startup möglichst zeitnah in den Markt eintritt (*time to market*) und den operativen Break Even erreichen wird.²⁰⁹ Außerdem erwarten die meisten VC-Geber, dass der *return on investment* bereits nach drei Jahren einsetzt, wobei fünf Jahre als äußerste Grenze angesehen werden.²¹⁰ Um die Wahrscheinlichkeit einer möglichst hohen Rendite zu steigern, beteiligen sich viele VCs nach dem Investment proaktiv am Startup. Zum Beispiel konnten Large und Muegge (2008) in ihrer strukturierten Literaturanalyse acht nicht-monetäre Unterstützungsformen identifizieren. Hierzu zählen Legitimation (Steigerung der Glaubwürdigkeit, Reputation und Validierung des Startups durch den Ruf der VC-Gesellschaft), Reichweite (Zurverfügungstellung des Kontaktnetzwerks der VC-Gesellschaft für die individuellen Zwecke des Gründerteams), Personalbeschaffung (Überprüfung von Referenzen, Rekrutierung, Beratung, Verhandlungsführung), Anreizsteuerung für das Managementteam (Leistungsziele, Anreizsysteme und Kontrollen etablieren, sodass sich das Management vollständig auf das Unternehmen konzentriert), Strategieentwicklung (Entwicklung von Geschäftskonzepten/-strategien, Durchführung strategischer Planungen), Mentoring (Coaching, Anleitung, Feedback, als Vertrauensperson fungieren), Beratung (Fachwissen, Kontakte und die unternehmerischen Fähigkeiten der VCs werden zur Verfügung gestellt) und operative Hilfestellungen (Unterstützung im täglichen Geschäftsbetrieb und beim Krisen- und Problemmanagement).²¹¹

Durch die Kombination aus Kapitalzufluss und Unterstützungsleistungen konnten seit der Einführung des Finanzierungsvehikels Venture Capital hunderttausende Firmen ihre Liquiditätsengpässe in der Gründungsphase überwinden und zu großen Unternehmen heranwachsen.²¹² Somit nimmt Wagniskapital eine zentrale Rolle im ökonomischen Gefüge ein, da wachstumsstarke Startups Arbeitsplätze schaffen, eine entscheidende Bedeutung für das Wirtschaftswachstum eines Landes haben und folglich mitverantwortlich für den Aufbau von Wohlstand sind.²¹³ Zahlreiche empirische Studien unterstreichen die wichtige Rolle von Venture

²⁰⁶ Vgl. Achleitner/Nathusius (2003), S. 3; vgl. Hoenig/Henkel (2015), S. 1049; vgl. Kollmann/Kuckertz (2009), S. 563.

²⁰⁷ Vgl. Kortum/Lerner (2000), S. 691.

²⁰⁸ Vgl. Chan/Parhankangas (2017), S. 256f.

²⁰⁹ Vgl. Weitnauer (2016c), S. 20.

²¹⁰ Vgl. Missling (2016), S. 90.

²¹¹ Vgl. Large/Muegge (2008), S. 40ff.

²¹² Vgl. Balboa/Martí (2001), S. 3.

²¹³ Vgl. Weitnauer (2016c), S. 12; vgl. Wong et al. (2005), S. 335.

Capital für erfolgsorientierte Startups, indem sie Belege dafür liefern, dass VC-finanzierte Startups größer werden (in Bezug auf Vermögenswerte, Kosten und Anzahl an Mitarbeitern), innovativer sind (in Bezug auf Häufigkeit und Anzahl von Patentanmeldungen), seltener Insolvenz anmelden, höhere Verkaufswerte erzielen sowie ein höheres Sales- und Produktivitätswachstum aufweisen.²¹⁴

Demnach ist es kaum verwunderlich, dass Venture Capital zu einer der beliebtesten Finanzierungsformen für Startups zählt, was zur Folge hat, dass VCs tausende Investmentvorschläge im Jahr von Gründern bekommen.²¹⁵ Die Erfolgswahrscheinlichkeit Risikokapital zu erhalten, ist allerdings verschwindend gering, da VCs in weniger als ein Prozent aller neu gegründeten Unternehmen investieren.²¹⁶

Aus Persuasionssicht stehen Gründer vor zwei wesentlichen Herausforderungen:

1. Der Pitch-Adressat ändert sich fortlaufend
2. Der mehrstufige Entscheidungsprozess weist eine hohe Komplexität auf

1: Pitcht ein Gründer einem Venture-Capital-Fonds, so muss er zunächst mehrere Gatekeeper überzeugen, bevor er dem finalen Entscheider pitchen darf. Aufgrund der Fülle an Investmentvorschlägen wird die Vorauswahl zumeist von Personen auf den unteren Hierarchiestufen wie Praktikanten, Analysten oder Investmentmanagern vorgenommen.²¹⁷ Die Partner im Fonds, welche die Entscheidungskompetenz über die Allokation der Geldmittel besitzen, werden erst später in den Entscheidungsprozess eingebunden.²¹⁸ Aus Sicht eines pitchenden Entrepreneurs kann dieser multiple Adressatenfokus eine große Herausforderung darstellen, vor allem wenn die Entscheidungsprozesse von außen schwer zu antizipieren und nicht transparent sind.

2: Beim Investment- und Entscheidungsprozess von Wagniskapitalgebern handelt es sich um ein mehrstufiges, formalisiertes und langwieriges Auswahlverfahren, bei dem sich Investoren an jeder

²¹⁴ Vgl. *Bronzini et al. (2020)*, S. 19; vgl. *Chemmanur et al. (2011)*, S. 4086; vgl. *Cumming et al. (2017)*, S. 457; vgl. *Engel/Keilbach (2007)*, S. 166; vgl. *Grilli/Murtinu (2014)*, S. 1537; vgl. *Puri/Zarutskie (2012)*, S. 2284. Diese positiven Effekte sind für Europa im Vergleich zu Amerika jedoch als schwächer zu bewerten. Vgl. *Bronzini et al. (2020)*, S. 5.

²¹⁵ Vgl. *Bronzini et al. (2020)*, S. 8.

²¹⁶ Dennoch wurden 30 – 50 Prozent der an der Börse gelisteten Unternehmen mit Venture Capital finanziert. Vgl. *Lerner/Nanda (2020)*, S. 237.

²¹⁷ Zu den unterschiedlichen Positionen in Venture-Capital-Fonds siehe *Boas (2014)*.

²¹⁸ Vgl. *Middelberg (2013)*, S. 137.

einzelnen Stelle des Prozesses gegen ein Investment entscheiden können.²¹⁹ Insbesondere die *screening stage*²²⁰ (vereinzelt auch *selection stage*²²¹ oder *down select process*²²² genannt) ist für den Startup-Pitch besonders relevant. Es beginnt damit, dass Wagniskapitalgebern Unterlagen wie ein Business Plan, eine Executive Summary oder ein Pitch Deck unaufgefordert zugeschickt oder vom Gründerteam durch eine Person im gemeinsamen Netzwerk zugänglich gemacht werden.²²³ An diesem Punkt, der auch als *pre-screen*²²⁴ oder *initial screening*²²⁵ bezeichnet wird, wird bereits ein Großteil der Finanzierungsgesuche ausgesondert.²²⁶ Nach der ersten Vorauswahl findet oftmals ein Screening in einer kleinen Gruppe von Entscheidern statt, die weiterhin das Ziel verfolgen die Finanzierungsgesuche auf ein handhabbares Maß zu reduzieren.²²⁷ An diesem Punkt des Entscheidungsprozesses hat das Gründerteam in vielen Fällen erstmalig die Möglichkeit vorstellig zu werden²²⁸, weshalb in der Literatur auch von der *presentation phase*²²⁹ beziehungsweise von einem *screening pitch*²³⁰ die Rede ist. Die Interaktion hilft Wagniskapitalgebern bei ihrer Entscheidungsfindung, da sie nicht nur detaillierte Daten über die Technologie des Startups erhalten, sondern auch das Gründerteam in Aktion sehen können.²³¹ Die nachfolgende Due-Diligence-Phase besteht aus mehreren Treffen zwischen den Gründern und den Investoren, in denen der Businessplan im Detail durchgegangen wird und die Investoren die zuvor aufgestellten Behauptungen des Teams auf ihren Wahrheitsgehalt überprüfen.²³² Bei Venture Capitalists erreichen nur sehr wenige der ursprünglich vorgestellten Finanzierungsgesuche diese Phase. Den Ergebnissen von Bronzini et al. (2020) zufolge schaffen es lediglich 10 Prozent der

²¹⁹ Da der Auswahlprozess von Venture-Capital-Fonds und Business Angels weitestgehend deckungsgleich ist, werden auch Studien zum Auswahlprozess von Business Angels an dieser Stelle als Quellen verwendet. In Kapitel 2.5.7 werden die Unterscheidungsmerkmale explizit aufgeführt.

²²⁰ Vgl. *Hoening/Henkel* (2015), S. 1054.

²²¹ Vgl. *Maxwell et al.* (2011), S. 213.

²²² Vgl. *Galbraith et al.* (2014), S. 223.

²²³ Vgl. *Hoening/Henkel* (2015), S. 1054; vgl. *Mason/Harrison* (2003), S. 32; vgl. *Williams et al.* (2019), S. 5.

²²⁴ Vgl. *Carpentier/Suret* (2015), S. 813.

²²⁵ Vgl. *Maxwell* (2016), S. 128.

²²⁶ Die Studie von Bronzini et al. (2020) konnte mit Blick auf italienische Venture Capitalists beispielsweise zeigen, dass auf Basis dieser Auswahlkriterien bereits 50 Prozent der eingegangenen Anfragen aussortiert werden. Vgl. *Bronzini et al.* (2020), S. 8.

²²⁷ Vgl. *Brush et al.* (2012), S. 117; vgl. *Kollmann/Kuckertz* (2009), S. 566. Abhängig von der Differenzierung der jeweiligen Studie wird dieser Punkt im Entscheidungsprozess nicht mehr als *Screening*, sondern als *Evaluation* betitelt. Vgl. *Feeney et al.* (1999), S. 125.

²²⁸ Mason und Harrison (2003) weisen darauf hin, dass der Finanzierungsvorschlag auch direkt zu Anfang persönlich durch den Gründer überbracht werden kann. Vgl. *Mason/Harrison* (2003), S. 32.

²²⁹ Vgl. *Galbraith et al.* (2014), S. 223.

²³⁰ Vgl. *Williams et al.* (2019), S. 5.

²³¹ Vgl. *Galbraith et al.* (2014), S. 223f.

²³² Vgl. *Cardon et al.* (2009), S. 3; vgl. *Maxwell et al.* (2011), S. 216. Wenn sie feststellen, dass das Geschäft immer noch investitionswürdig ist, folgen die Verhandlung der endgültigen Geschäftsbedingungen sowie abschließend die eigentliche Investition. Vgl. *Cardon et al.* (2009), S. 3.

Startups bis zu diesem Punkt.²³³ Während Pitches zur Erstvorstellung eines Startups oft nur bis zu einer Stunde dauern, kann der Due-Diligence-Prozess bei VCs mehrere Monate in Anspruch nehmen.²³⁴ Es zeigt sich folglich, dass Gründer ihre potenziellen Wagniskapitalgeber sowohl innerhalb weniger Minuten als auch während eines längeren Zeitraums von der Qualität des Startups und des Teams überzeugen können müssen. Zusammenfassend wird evident, dass der Pitch eine zentrale Bedeutung einnimmt, damit ein Startup in die nächste Auswahlrunde kommt. Gleichzeitig wird dennoch deutlich, dass es Investoren nicht möglich ist, eine Investmententscheidung alleine auf Grundlage des Pitches zu fällen, da Venture-Capital-Fonds fremde Gelder verwalten und somit in der Pflicht sind, eine gründliche Prüfung des pitchenden Unternehmens vorzunehmen.²³⁵

2.5.4 Corporate Venture Capitalists

Corporate Venture Capital lässt sich als “equity investments made by non-financial corporations in young, early-stage companies, not made solely for financial gain”²³⁶ definieren. Diese Startup-Finanzierungsform ist in Unternehmensbeteiligungsgesellschaften (sogenannte Corporate-Venture-Capital-Gesellschaften – kurz CVCs) organisiert, welche in der Regel als Tochtergesellschaften von großen, etablierten Industrieunternehmen gegründet werden.²³⁷ CVCs gehören wie die unabhängigen VCs zu den formellen Investoren. Sie existieren seit den 1960er Jahren und haben seitdem stetig an Popularität gewonnen.²³⁸ In Hinblick auf Deutschland konnte Röhr (2018) beispielsweise zeigen, dass im Jahr 2016 in Summe 24 von 30 DAX-Unternehmen über einen oder mehrere VC-Fonds oder zumindest ein Accelerator-Programm zur Förderung von Startups verfügten.²³⁹

Insgesamt orientieren sich die Abläufe von Corporate-Venture-Capital-Fonds stark an denen von unabhängigen Venture-Capital-Fonds.²⁴⁰ Startups müssen ebenfalls einen aufwendigen Selektionsprozess durchlaufen, bis CVCs zumeist als Minderheitsgesellschafter in ihre Portfoliounternehmen eintreten.²⁴¹ Im Vergleich zu klassischen VCs ist aus Gründersicht

²³³ Vgl. Bronzini et al. (2020), S. 9.

²³⁴ Vgl. Wiltbank/Boeker (2007), S. 5.

²³⁵ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 350.

²³⁶ Asel (2022), S. 195.

²³⁷ Vgl. Achleitner et al. (2006), S. 10. Je nach Ausgestaltung können diese Investoren auch auf direktem Weg in Startups investieren. Vgl. Rudolph (2006), S. 233.

²³⁸ Vgl. Dushnitsky/Lenox (2006), S. 754f.

²³⁹ Vgl. Röhr (2018), S. 18.

²⁴⁰ Vgl. Large/Muegge (2008), S. 47.

²⁴¹ Vgl. Köhn (2018b), S. 64.

sicherlich die fehlende Bindung an fixierte Fondslaufzeiten, ein flexibler Umgang hinsichtlich des Umfangs der Kapitalinvestitionen und das Synergiepotenzial positiv zu bewerten.²⁴² Diesen Chancen stehen jedoch auch Risiken wie ein Führungswechsel beim Mutterkonzern oder ein Strategiewechsel des Managements gegenüber, die eine langfristige Partnerschaft zu einem gewissen Grad unkontrollierbar machen.²⁴³ Einen großen Unterschied zu VCs gibt es jedoch nach vollzogenem Investment. So fanden Anokhin et al. (2016) heraus, dass 80 Prozent der CVC-Aktivitäten wenig strategischen Wert schaffen, da die Investitionen entweder passiv, zu früh oder zu weit entfernt sind, um eine Wirkung zu erzielen.²⁴⁴ Auch Bottazzi et al. (2008) beobachteten, dass die geringere Betreuungsintensität bei CVCs in einer geringeren Wertsteigerung zum Verkaufszeitpunkt resultiert.²⁴⁵ Mehrere Studien haben jedoch abweichende Ergebnisse zu Tage gefördert, die einen positiven Einfluss (zum Beispiel Aufbau von kommerzieller Glaubwürdigkeit, technische Unterstützung, Gewinnung von Kunden und Partnern oder Eintritt in ausländische Märkte) belegen, sodass der Mehrwert eines Corporate-Venture-Capital-Investments im Vergleich zu dem von unabhängigen Venture-Capital-Fonds nicht abschließend beurteilt werden kann.²⁴⁶

In Hinblick auf den CVC-Pitch gilt es für Gründer mehrere Besonderheiten zu beachten. Einer der Hauptdifferenzierungsfaktoren ist die Motivation für ein Investment. So zeichnen sich CVCs vor allem dadurch aus, dass ihr primärer Fokus nicht im finanziellen Erfolg des Fonds liegt, sondern strategischer Natur (beispielsweise Zugang zu technologischem Know-how, was die eigene Technologieentwicklung beschleunigen könnte, Blockade neuer Produkte, die mit ihren eigenen konkurrieren könnten oder Identifikation potenzieller Akquisitionskandidaten) ist.²⁴⁷ Neben der Ausrichtung des Pitches auf die strategischen Interessen der CVCs gibt es die zusätzliche Besonderheit, dass Gründer zumeist nicht den finalen Entscheidern pitchten. So haben CVCs in der Regel ein Investmentkomitee installiert, welches nicht über die finale Freigabe der Geldmittel bestimmen kann. Nachdem Gründer die Verantwortlichen des Venture-Capital-Armes überzeugt haben, findet ein nachgelagerter interner Pitch statt, bei dem das Investmentkomitee ein Entscheidungsgremium (zumeist bestehend aus Vertretern der Muttergesellschaft) von der

²⁴² Vgl. *Large/Muegge* (2008), S. 47.

²⁴³ Vgl. *Asel* (2021).

²⁴⁴ Vgl. *Anokhin et al.* (2016), S. 69.

²⁴⁵ Vgl. *Bottazzi et al.* (2008), S. 511.

²⁴⁶ Vgl. *Asel* (2022), S. 207.

²⁴⁷ Vgl. *Katila et al.* (2008), S. 299; vgl. *Röhr* (2018), S. 17. *Asel* (2022) zitiert eine Studie des Global Corporate Venturing Magazine, nach der von 158 befragten CVCs 23 Prozent rein strategische Interessen, 9 Prozent finanzielle Interessen und 67 Prozent gemischte Interessen verfolgen. Vgl. *Asel* (2022), S. 208.

Werthaltigkeit des Investments überzeugen muss. Da Gründer den Ausgang dieses Pitches nicht beeinflussen können, ist der CVC-Pitch aus Persuasionssicht im Vergleich zum Pitch vor unabhängigen VCs deutlichen Restriktionen unterworfen.

2.5.5 (Staatliche) Förderprogramme

Regierungen stehen diverse Finanzierungsinstrumente zur Verfügung, um Startups in der Frühphase zu fördern. Sie können grob in Eigenkapital, Fremdkapital und öffentliche Zuschüsse wie Stipendien unterteilt werden.²⁴⁸ Bai et al. (2021) konnten beispielweise zeigen, dass 755 staatliche Finanzierungsprogramme in 66 Ländern zwischen 1995 und 2019 aktiv waren und Regierungen hierfür im Durchschnitt 1,85 Milliarden Dollar pro Jahr ausgaben.²⁴⁹ Deutschland liegt mit der Höhe seiner staatlichen Ausgaben für die Förderung unternehmerischer Programme deutlich über dem internationalen Durchschnitt.²⁵⁰ Bereits seit Jahrzehnten gibt es hierzulande zahlreiche Maßnahmen, um Beteiligungskapital für Neugründungen und junge Technologieunternehmen zu fördern. Dazu gehören die Gründung der *Deutsche Wagnisfinanzierungsgesellschaft* (1975-1984), die Modellversuche *Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen* (1983-1989) und *Beteiligungskapital für junge Technologieunternehmen* (1989-1994), das Förderprogramm *Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen* (1995-2004), die *ERP-Startfonds* und *ERP/EIF-Dachfonds* (jeweils seit 2004) sowie der *High-Tech Gründerfonds* (seit 2005).²⁵¹ Zuletzt hat die Bundesregierung im Jahr 2021 einen Beteiligungsfonds für Zukunftstechnologien im Gesamtwert von zehn Milliarden Euro ins Leben gerufen, um Startups in ihrer Wachstumsphase zu unterstützen.²⁵²

Investments der öffentlichen Hand können in mittelbare und unmittelbare Investments unterteilt werden.²⁵³ Bei mittelbaren Investments des öffentlichen Sektors treten die Finanzierungsvehikel als Limited Partner in bestehende Venture-Capital-Fonds mit renditeorientierten Interessen ein. Die ERP VC Fund Investments der KfW²⁵⁴ und der ERP/EIF-Dachfonds²⁵⁵ sind zwei Beispiele für entscheidende Treiber des deutschen Venture-Capital-Marktes. So beteiligt sich der ERP/EIF-Dachfonds mit einem Volumen von 3,7 Milliarden Euro an Venture-Capital-Fonds, die in

²⁴⁸ Vgl. Bai et al. (2021), S. 6.

²⁴⁹ Vgl. Ebenda, S. 14.

²⁵⁰ Vgl. Bai et al. (2021), S. 31; vgl. Schefczyk (2015), S. 3.

²⁵¹ Vgl. Kulicke (2012), S. 73ff.

²⁵² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023).

²⁵³ Vgl. Bundesfinanzministerium (2022).

²⁵⁴ Vgl. KfW Capital Group (2020).

²⁵⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021).

technologieorientierte Startups in Deutschland investieren.²⁵⁶ In diesem Fall muss der Startup-Pitch nicht an die öffentlichen Geldgeber angepasst werden, sondern gemäß den Anforderungen der unabhängigen Venture Capitalists durchgeführt werden. Unmittelbare Investments werden hingegen durch eigene öffentlich-rechtliche Beteiligungsfonds auf Bundes- oder Länderebene wie dem High-Tech Gründerfonds oder der IBB-Beteiligungsgesellschaft vorgenommen, welche zu den aktivsten Risikokapitalgebern in Deutschland zählen.²⁵⁷ In Hinblick auf den Startup-Pitch weist diese Art von Fonds einige Besonderheiten auf. Zunächst verläuft das Auswahlverfahren von öffentlichem Venture Capital abweichend zu anderen formellen Investoren. So stellen Programmbeauftragte beispielsweise ein Prüfungsgremium zusammen, das sich aus nichtstaatlichen wissenschaftlichen Experten zusammensetzt. Dieses Gremium und der Programmbeauftragte sind gemeinsam befugt zu entscheiden, welche Vorhaben gefördert werden, wobei gut dokumentierte Verfahren, Fairness und Transparenz eine entscheidende Rolle spielen.²⁵⁸ Die Aufgabe der öffentlichen Beteiligungsgesellschaften ist es im Kern, Kapital aus öffentlichen Quellen bereitzustellen und junge Unternehmen zu fördern. Daher haben diese Gesellschaften im Unterschied zu anderen formellen VCs oftmals keinen expliziten Investitionsschwerpunkt und sind bereit, verhältnismäßig kleinteilige Investments zu tätigen.²⁵⁹ Die größere Anzahl an zu managenden Beteiligungen in Kombination mit einem fehlenden Anreizsystem führt dazu, dass die Unterstützungsleistungen von öffentlichen VCs vergleichsweise gering ausfällt.²⁶⁰ Wie Grilli und Murtinu (2014) zeigen konnten, hat dies wiederum zur Folge, dass beispielsweise öffentliche Fonds im Gegensatz zu unabhängigen Fonds geringe Verkaufswerte aufweisen und keinen Effekt auf das Umsatzwachstum der von ihnen finanzierten Startups haben.²⁶¹ Dennoch kann es sich für Gründer lohnen an öffentliche Venture-Capital-Geber heranzutreten, da ihre Beteiligung in der Regel dazu führt, dass Startups im Verlauf ihrer Entwicklung einfacher weitere Kapitalmittel einwerben können.²⁶²

Aus Persuasionssicht gilt es für Gründer zu beachten, dass öffentliche VCs nach einer *state logic* operieren, was bedeutet, dass sie wissenschaftliche und technologische Errungenschaften in den

²⁵⁶ Vgl. Ebenda. Im gleichen Bericht wird weiterhin darauf hingewiesen, dass sich der Dachfonds seit seiner Auflegung im Jahr 2004 an über 100 Wagniskapitalfonds beteiligte, die ihrerseits über 1.700 Startups finanzierten.

²⁵⁷ Vgl. Rottwilm (2021).

²⁵⁸ Vgl. Pahnke et al. (2015), S. 606.

²⁵⁹ Vgl. Achleitner et al. (2006), S. 6; vgl. Kulicke (2012), S. 29; vgl. Schefczyk (2006), S. 9.

²⁶⁰ Vgl. Bottazzi et al. (2008), S. 488; vgl. Karsai (2022), S. 254.

²⁶¹ Vgl. Grilli/Murtinu (2014), S. 1537. Siehe auch Cumming et al. (2017), S. 457.

²⁶² Vgl. Stevenson et al. (2021), S. 231.

Vordergrund stellen und weniger auf Rendite fixiert sind.²⁶³ Weiterhin sollten Gründer vor ihrem Pitch antizipieren, dass aus ordnungspolitischen Erwägungen und in Übereinstimmung mit dem europäischen Wettbewerbs- / Beihilferecht eine Investition von öffentlichen VCs einen privatwirtschaftlichen Investitionsbeitrag voraussetzt.²⁶⁴ Für den Startup-Pitch bedeutet dies, dass Gründer in ihrer Unternehmenspräsentation sowohl den Anforderungen der förderorientierten als auch denen der renditeorientierten Beteiligungsgebern gerecht werden müssen.

2.5.6 Inkubatoren und Acceleratoren

Inkubatoren und Acceleratoren gehören zu den sogenannten *startup development organisations*, die unter anderem von der öffentlichen Hand, privaten Investoren, großen Unternehmen, Universitäten und Forschungsinstituten zur Unterstützung von Startups gegründet werden.²⁶⁵ Inkubatoren werden hierbei definiert als „an organisation that supports the creation and growth of new businesses by providing a variety of tangible and intangible resources in a safe and nurturing environment“²⁶⁶. Der Begriff geht ursprünglich auf einen Brauch (*incubatio*) aus der Antike zurück. Nach diesem Brauch legten sich Personen in Tempeln auf die Haut von frisch geopfertem Tieren, um Krankheiten zu bekämpfen.²⁶⁷ Auch heutzutage bleibt die Verbindung zur Medizin sichtbar, da der Inkubator terminologisch an einen Brutkasten angelehnt ist, welcher in der Medizin Frühgeborenen eine sichere Umgebung zur weiteren Entwicklung bietet.²⁶⁸ Inkubatoren existieren bereits seit den späten 1950er Jahren²⁶⁹ (beziehungsweise in Deutschland seit 1983)²⁷⁰, wobei sich ihre Rolle im Zeitverlauf stetig geändert hat. Die seit den 1990er Jahren existierende dritte Generation von Inkubatoren stellt im Gegensatz zur ersten Generation nicht nur die Infrastruktur wie Arbeitsplätze zur Verfügung, sondern bietet insbesondere Unterstützungsleistungen wie Zugänge zu Netzwerken und Finanzmitteln, rechtliche Beratung und operatives Know-how.²⁷¹ Die Ressourcen, welche Startups erhalten, helfen ihnen dabei an ihrem Geschäftsplan, geistigem Eigentum und *product-market-fit* zu arbeiten und sich ein

²⁶³ Vgl. Fisher et al. (2017), S. 61; vgl. Pahnke et al. (2015), S. 606f.

²⁶⁴ Vgl. Bundesfinanzministerium (2022).

²⁶⁵ Vgl. Bellavitis et al. (2020), S. 194.

²⁶⁶ Blank (2021), S. 1845. Welche Unterstützungsangebote unter dem Terminus Inkubator subsumiert werden können, variiert jedoch in der wissenschaftlichen Literatur. Vgl. Smith/Zhang (2012), S. 228f.

²⁶⁷ Vgl. Aernoudt (2004), S. 127.

²⁶⁸ Vgl. Smith/Zhang (2012), S. 227f.

²⁶⁹ Vgl. Bellavitis et al. (2020), S. 195.

²⁷⁰ Vgl. Aernoudt (2004), S. 129. Insgesamt hat sich die Anzahl der Inkubatoren seit Anfang der 2000er Jahre beinahe verdoppelt. Vgl. Smith/Zhang (2012), S. 231.

²⁷¹ Vgl. Aernoudt (2004), S. 127; vgl. Smith/Zhang (2012), S. 229f.

Netzwerk im Ökosystem aufzubauen.²⁷² Zudem fand die Studie von Blank (2021) Belege dafür, dass das Mentorenprogramm von Inkubatoren sich positiv auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Startups auswirkt.²⁷³ Wissenschaftliche Erkenntnisse hinsichtlich der Selektion und somit der Überzeugung von Inkubatoren sind bislang hingegen weitestgehend ausgeblieben.²⁷⁴ Acceleratoren werden definiert als „organizations that help nascent ventures get a jumpstart by providing them with funds and resources in exchange for partial equity of the company“²⁷⁵ und sind somit in vielerlei Hinsicht mit Inkubatoren vergleichbar.²⁷⁶ Sie lassen sich in *seed accelerators*, die sich auf erfolgsversprechende wachstumsorientierte Startups fokussieren, *impact-oriented accelerators*, die ihren Schwerpunkt auf benachteiligte Gründer und Regionen sowie gesellschaftlich relevante Sektoren legen und *corporate accelerators*, die Startups aus Sicht eines etablierten Unternehmens fördern, unterteilen.²⁷⁷ Gründer treten Acceleratoren vor allem für das Funding, das geschäfts- und produktbezogene Know-how, das Netzwerk zu weiteren Kapitalgebern, die Validierung, die Hilfestellungen weiterer Startups aus der selben Kohorte und dem Alumni-Netzwerk sowie der forcierten Disziplin bei.²⁷⁸ Startups, die ein Accelerator-Programm abschließen, haben eine um 23 Prozent höhere Überlebenswahrscheinlichkeit²⁷⁹ und können im Regelfall ihr Wachstum, ihren Kundenzuwachs und ihre Kapitalmittelausstattung verbessern.²⁸⁰ Hallen et al. (2023) fanden zudem heraus, dass Acceleratoren auch als Statussymbole fungieren können, die Gründern Vorteile bei der Suche nach etablierten Geschäftspartnern im Anschluss an das Programm ermöglichen.²⁸¹ Weiterhin konnte Yu (2020) zeigen, dass die Programme Gründern dabei helfen können, das Erfolgspotenzial ihres Startups besser einzuschätzen und sie in Folge eher beschließen ihre Geschäftsidee nicht weiter zu verfolgen.²⁸² Trotz dieser diversen Vorteile gelten Acceleratoren nicht als das präferierte Vehikel der erfolgreichsten Gründer und Teams.²⁸³ Obwohl bestimmte Accelerator-Programme einen sehr

²⁷² Vgl. Blank (2021), S. 1845f.

²⁷³ Vgl. Ebenda, S. 1860. Dies gilt insbesondere für Gründer, die vor dem Inkubator-Programm noch wenig unternehmerische Erfahrung vorzuweisen hatten. Vgl. Ebenda, S. 1861.

²⁷⁴ Vgl. Hackett/Dilts (2004), S. 64ff.

²⁷⁵ Regmi et al. (2015), S. 54. In der Regel tauschen Gründer in den USA 10 Prozent ihrer Unternehmensanteile gegen ein Investment in Höhe von 20.000 Dollar ein. Vgl. Yu (2020), S. 530.

²⁷⁶ Siehe für einen direkten Vergleich auch Bellavitis et al. (2020), S. 196.

²⁷⁷ Vgl. Hallen et al. (2023), S. 2061.

²⁷⁸ Vgl. Miller/Bound (2011), S. 26ff.

²⁷⁹ Vgl. Regmi et al. (2015), S. 54.

²⁸⁰ Vgl. Hallen et al. (2023), S. 2061.

²⁸¹ Vgl. Ebenda, S. 2090.

²⁸² Vgl. Yu (2020), S. 541.

²⁸³ Vgl. Moroz et al. (2024), S. 480.

kompetitiven Bewerbungsprozess aufweisen²⁸⁴, bleiben auch hier Studien, die sich mit dem Pitch vor den Entscheidern dieser Organisationen beschäftigen, ein Desiderat. Dennoch sind mit Blick auf den Startup-Pitch sowohl (universitäre) Inkubatoren als auch Acceleratoren wichtige Stakeholder, da sie Gründern nicht nur das Pitching lehren²⁸⁵, sondern sie auch auf Pitch-Wettbewerben wie Demo Days dem Praxistest unterziehen.²⁸⁶

2.5.7 Business Angels

Business Angels lassen sich als wirtschaftlich unabhängige und unternehmerisch erfahrene Privatpersonen, die ihr eigenes Kapital in Startups investieren, definieren.²⁸⁷ Deutschland zählte im Jahr 2023 knapp 11.000 aktive Business Angels und gilt nach Großbritannien als zweitgrößter Standort für Angel-Investoren im europäischen Raum.²⁸⁸ Ihr Beteiligungskapital, welches zumeist in Größenordnungen zwischen 50.000 Euro und 250.000 Euro liegt, wird häufig auch als informelles Venture Capital bezeichnet.²⁸⁹ Für neugegründete Startups haben Business Angels eine große Bedeutung, da diese Investorengruppe in Europa circa 49 Prozent des frühphasigen Risikokapitals zur Verfügung stellt.²⁹⁰ Ein weiterer Grund sind die zahlreichen Mehrwerte, die aus einem Business-Angel-Investment resultieren. Diejenigen Startups, die Business-Angel-Finanzierungen erhalten, haben laut der Studie von Kerr et al. (2014) eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit von mehr als vier Jahren, ein höheres Beschäftigungsniveau, mehr Besucher auf der eigenen Website und eine höhere Chance ihr Unternehmen erfolgreich zu verkaufen.²⁹¹ Diese positiven Effekte lassen sich unter anderem damit erklären, dass sich Business Angels sehr aktiv mit Beratungsleistungen, Kontakten, operativer Unterstützung, repräsentativen Funktionen im Board of Directors sowie Markt- und Geschäfts-Know-how in ihre

²⁸⁴ Vgl. Regmi et al. (2015), S. 54. Im Rahmen eines (Online-)Auswahlverfahrens für einen Accelerator werden in der Regel Fragen zum Gründerteam, zu früheren Projekten, zur Produktidee und zum Finanzierungsstatus gestellt. Weiterhin werden oftmals Videos oder Links zu einem Prototyp angefordert. Nach einer ersten Vorauswahl folgen eine oder mehrere Runden mit Telefoninterviews und/oder persönlichen Gesprächen. Das Verfahren ähnelt in Summe dem Auswahlverfahren für eine amerikanische Universität. Vgl. Yu (2020), S. 532f.

²⁸⁵ Vgl. Fairbairn et al. (2022), S. 656.

²⁸⁶ Vgl. Clingingsmith/Shane (2018b), S. 5164; vgl. Yu (2020), S. 533.

²⁸⁷ Vgl. Cardon et al. (2009), S. 1; vgl. Kanze et al. (2018), S. 593; vgl. Weitnauer (2016c), S. 8.

²⁸⁸ Vgl. *Business Angels Netzwerk Deutschland* (2023); vgl. *EBAN Statistic Compendium* (2021), S. 12.

²⁸⁹ Vgl. Weitnauer (2016c), S. 8. Es gibt jedoch in etablierten Märkten wie Deutschland eine wachsende Anzahl an großen individuellen Business Angels, die auch *super-angels* genannt werden und je Deal mehr als 500.000 Euro investieren. Vgl. *EBAN Statistic Compendium* (2021), S. 7. Dennoch stellen Business Angels in der Regel deutlich weniger Wachstumskapital zur Verfügung als Venture-Capital-Fonds. Vgl. Huang/Pearce (2015), S. 635.

²⁹⁰ Vgl. *EBAN Statistic Compendium* (2021), S. 9f. Schätzungen aus Amerika zeigen zudem, dass Business Angels in mehr als 60-mal so viele Unternehmen investieren wie Venture-Capital-Gesellschaften. Vgl. Huang/Pearce (2015), S. 635.

²⁹¹ Vgl. Kerr et al. (2014), S. 20.

Beteiligungsunternehmen einbringen. Hinzu kommt, dass Startups, an denen sich Business Angels beteiligt haben, in der Außenwahrnehmung als glaubwürdiger wahrgenommen werden. Das Engagement der erfahrenen Unternehmer wird als Validierung der Geschäftsidee wahrgenommen und bringt somit weitere Vorteile wie Kontakte zu neuen Investoren und Partnern mit sich.²⁹²

Im direkten Vergleich zwischen Business Angels und Venture-Capital-Gesellschaften lassen sich zahlreiche Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede feststellen. Zunächst ist festzuhalten, dass sowohl Business Angels als auch VC-Fonds mit Eigenkapital und einem Mitbestimmungsanspruch in Startups eintreten.²⁹³ Business-Angel-Investments gelten jedoch als risikobehafteter, da sie auf der Zeitachse direkt auf die eigenen Kapitalmittel des Entrepreneurs und die Kapitalzufuhr von Freunden und Familienmitglieder folgen.²⁹⁴ Dies hat zur Folge, dass sie den Erfolg des Startups zum Zeitpunkt ihrer Beteiligung noch weniger als die nachgelagert investierenden Venture-Capital-Fonds einschätzen können. Da Business Angels im Unterschied zu VCs ihr eigenes Kapital einsetzen, profitieren sie gänzlich von den Ertragschancen, tragen jedoch auch das Risiko alleine.²⁹⁵ Der Vorteil aus Sicht von Business Angels ist, dass sie keine festen Rendite- und Zeitvorgaben einhalten müssen und im Gegensatz zu VCs, die sich gegenüber ihren Limited Partnern rechtfertigen müssen, nur sich selbst gegenüber verpflichtet sind.²⁹⁶ Weitere Unterschiede zwischen Business Angels und Venture Capitalists lassen sich in Hinblick auf den signifikant höheren Zeiteinsatz (Business Angels arbeiten bei schwerwiegenden Problemen teilweise Vollzeit in ihren Portfoliounternehmen) und den deutlich höheren Anteil an unternehmerischer Erfahrung im beruflichen Werdegang feststellen. Business Angels sind folglich viel stärker an den Unternehmen beteiligt und in das Tagesgeschäft eingebunden als VCs.²⁹⁷ Aus diesen Gründen wird die Angel-Investition oft sowohl für den Investor als auch für den Unternehmer persönlicher. Ein weiterer Unterschied betrifft die Motivation für ein Investment. Während das Geschäftsmodell von Venture-Capital-Fonds einzig auf die Kapitalrendite abzielt, können Business Angels alternative Motive (zum Beispiel einem anderen Unternehmer beim

²⁹² Vgl. *Madill et al.* (2005), S. 117ff.

²⁹³ Vgl. *Berger et al.* (2015), S. 72.

²⁹⁴ Vgl. *Maxwell et al.* (2011), S. 212.

²⁹⁵ Vgl. *Paul et al.* (2007), S. 121.

²⁹⁶ Ebenda.

²⁹⁷ Vgl. *Sudek* (2006), S. 90 mit Verweis auf *Benjamin/Margulis* (2000) sowie *van Osnabrugge* (2000).

Aufbau eines Startups zu helfen und der Unternehmergeinschaft etwas zurückzugeben) haben.²⁹⁸

Naturgemäß ist für den Startup-Pitch der Selektionsprozess von zentraler Bedeutung. Zunächst ist festzuhalten, dass der Business-Angel-Selektionsmechanismus ähnlich funktioniert, wie der von Venture-Capital-Gesellschaften.²⁹⁹ Business Angels erhalten ebenfalls viele Investitionsvorschläge, aus denen sie selektiv die Besten auswählen müssen.³⁰⁰ Dass Business-Angel-Investments bei Startups sehr gefragt sind, liegt nicht zuletzt daran, dass das Berufsfeld eines Business Angels in den letzten Jahren durch zahlreiche Fernsehformate global einen großen Popularitätsschub erhalten hat. Unter den Namen *Tigers of Money* (Japan), *Shark Tank* (Vereinigte Staaten von Amerika), *Dragon's Den* (Großbritannien), *Tu Oportunidad* (Spanien) oder *Die Höhle der Löwen* (Deutschland) wurde der Fundraisingprozess von Startups einem breiten Publikum zugänglich gemacht.³⁰¹ Ähnlich zu VCs nutzen auch Business Angels ein mehrstufiges Auswahlverfahren, bei dem sie sich immer wieder gegen ein Investment entscheiden können.³⁰² Carpentier und Suret (2015) haben den Selektionsprozess eines Business-Angel-Syndikats in Kanada untersucht und konnten im Rahmen ihrer Studie beispielsweise zeigen, dass nur 188 von 636 eingereichten Geschäftsvorschlägen den *pre-screen* überstanden, was einer Ablehnungsrate von 70 Prozent entspricht.³⁰³ Nach dem ersten Screening Pitch sind lediglich noch 68 der ursprünglichen 636 Vorschläge übrig.³⁰⁴ Im direkten Vergleich zu VCs differieren Business Angels jedoch in ihrer Vorgehensweise, wie sie Startups selektieren. Da Business Angels bei den von ihnen ausgewählten Startups ihr eigenes Geld einbringen und voraussichtlich viel Zeit

²⁹⁸ Vgl. Ebenda.

²⁹⁹ Vgl. Maxwell et al. (2011), S. 216; vgl. Paul et al. (2007), S. 114.

³⁰⁰ Vgl. Berger/Udell (1998), S. 629.

³⁰¹ Der Ablauf ist dabei stets ähnlich gestaltet. Zunächst stellen die Startups ihr Produkt / ihre Dienstleistung vor und bitten die Investorengruppe um einen Geldbetrag, für den sie im Gegenzug Anteile am Startup erhalten können. Danach werden die Gründerteams in einer Q&A über ihre fachlichen und persönlichen Qualifikationen sowie Charakteristika ihrer Unternehmen ausgefragt. Sobald die wesentlichen Fragen geklärt wurden, lassen einer oder mehrere Angel-Investoren verlauten, ob sie Interesse haben in das Startup zu investieren und falls ja, zu welchen Konditionen sie bereit wären einen Deal abzuschließen. Vgl. Fernández-Vázquez/Álvarez-Delgado (2019), S. 2345; vgl. Smith/Viceisza (2018), S. 464. Bei den im Fernsehen gezeigten Aufnahmen handelt es sich in der Regel nur um gekürzte Ausschnitte der tatsächlichen Konversation. Dennoch entspricht die Interaktion einer realen Investitionsituation zwischen Business Angels und Gründern, da die Sendungen weder geskriptet sind noch die potenziellen Investoren veranlasst oder aufgefordert werden, Investitionsentscheidungen zu treffen, um die Fernsehsendung aufregender und spannender zu gestalten. Vgl. Pollack et al. (2012), S. 927. Es sollte zudem erwähnt werden, dass die Investitionszusagen in der Sendung nicht bindend sind, was zur Folge hat, dass viele Deals nach Vollzug einer gründlichen Due-Diligence-Prüfung scheitern. Vgl. Minge (2023).

³⁰² Vgl. Cardon et al. (2009), S. 2; vgl. Paul et al. (2007), S. 113.

³⁰³ Vgl. Carpentier/Suret (2015), S. 813.

³⁰⁴ Vgl. Ebenda. Van Osnabrugge (2000) weist in seiner Studie allerdings darauf hin, dass Venture Capitalists im Rahmen des *initial screenings* generell selektiver vorgehen als Business Angels. Vgl. van Osnabrugge (2000), S. 103.

investieren, setzen sie einen weniger standardisierten Investmentprozess auf, hören mehr auf ihre Intuition und achten verstärkt auf weiche Faktoren wie die zwischenmenschliche Beziehung zum Unternehmer.³⁰⁵

Gründer müssen beim Pitch vor Business Angels beachten, dass es sich hierbei um eine sehr heterogene Gruppe aus Individuen mit unterschiedlichen Präferenzen, beruflichen Hintergründen, vergangenen Erfahrungen und zukünftigen Erwartungen handelt.³⁰⁶ Eine Kernkompetenz wird es daher sein, die individuellen Charakteristika in Erfahrung zu bringen und zielgenau in die Unternehmensvorstellung einzubauen. Hierbei kann es sich um räumliche Präferenzen (der Business Angel möchte Unternehmen aus seiner Heimatregion fördern), persönliche Präferenzen (Frauen möchten frauengeführte Startups unterstützen) oder fachliche Überschneidungen (der Business Angel hat 30 Jahre in der Automobilindustrie gearbeitet und sucht nur Unternehmen aus diesem Sektor, weil er hier den größten Mehrwert liefern kann) handeln. Um eine qualifizierte Entscheidung innerhalb einer kurzen Zeitspanne treffen zu können, haben Business Angels Selektionsheuristiken entwickelt, die Gründer ebenfalls kennen sollten, wenn sie ihnen nicht zum Opfer fallen wollen. Maxwell et al. (2011) konnten beispielsweise acht kritische Faktoren identifizieren, die Business Angels dazu dienen, schnelle Entscheidungen bei der Vorauswahl treffen zu können.³⁰⁷ Zu ihnen gehören: 1. Akzeptanz (Werden die Kunden im Zielmarkt das Produkt problemlos annehmen?), 2. Produktstatus (Ist das Produkt marktreif oder sind noch umfangreiche Arbeiten erforderlich, bevor es ausgeliefert werden kann?), 3. Schutzwürdigkeit (Wie leicht wird es für andere sein, das Produkt oder die Dienstleistung zu kopieren?), 4. Kundenbeziehung (Ist ein erster Kunde identifiziert? Entspricht das Produkt den Kundenbedürfnissen?), 5. Markteinführung (Gibt es einen realistischen Marketingplan und einen Weg zur Markteinführung?), 6. Marktpotenzial (Gibt es einen großen Markt für dieses Produkt?), 7. Einschlägige Erfahrung (Verfügt das Gründerteam über relevante Erfahrungen?), 8. Finanzmodell (Wird das Startup Geld verdienen? Fragen die Gründer ausreichend Kapitalmittel an?). In Bezug auf den Startup-Pitch gilt es weiterhin zu beachten, dass sich die Entscheidungs- und somit Überzeugungslogik von Business Angels derer von formellen Investoren annähert,

³⁰⁵ Vgl. *Huang/Pearce* (2015), S. 659; vgl. *Paul et al.* (2007), S. 121; vgl. *van Osnabrugge* (2000), S. 99f.

³⁰⁶ Vgl. *Mason/Harrison* (2003), S. 32; vgl. *Maxwell* (2016), S. 121.

³⁰⁷ Vgl. *Maxwell et al.* (2011), S. 213, S. 216f. Maxwell et al. (2011) weisen dennoch darauf hin, dass die untersuchten Business Angels vor der finalen Investitionsentscheidung weitere Faktoren berücksichtigen. Vgl. Ebenda, S. 223. Eine Auflistung weiterer Auswahlkriterien findet sich bei *Cardon et al.* (2017), S. 1061.

sobald sie sich zu einer Gruppe zusammenschließen.³⁰⁸ Diese Anpassung lässt sich vor allem an der Due-Diligence-Prüfung erkennen. Während sich der Zeitaufwand von Business Angels den Ergebnissen von Wiltbank und Boeker (2007) zufolge auf durchschnittlich 20 Stunden beläuft und nur 26 Prozent aller Angels über 40 Stunden an Zeitaufwand investiert haben³⁰⁹, weisen Carpentier und Suret (2015) in ihrer Forschungsarbeit darauf hin, dass die Due Diligence bei Angel Syndikaten mehrere Wochen dauert.³¹⁰ Zudem stehen Gründer wie beim Pitch vor Venture Capitalists vor der Problematik, dass sie erst Gatekeeper überzeugen müssen, bevor sie sich dem Entscheidungsträger vorstellen dürfen.³¹¹ Zusammenfassend können Business Angels folglich eine hoch relevante Stakeholdergruppe für Startups sein, die sich vor allem individuell auf persönlicher Ebene überzeugen lässt.

2.5.8 Friends & Family

Friends & Family-Investoren gehören ebenso wie Business Angels zu der Gruppierung der informellen Investoren.³¹² Zwischen 60 Prozent und 90 Prozent des gesamten Kapitals, welches Startups zur Verfügung gestellt wird, stammt aus dieser Quelle³¹³, wobei auf Friends & Family-Investments mehr als dreimal so viele Investitionen fallen wie auf Business Angels.³¹⁴ Im Vergleich zu Business Angels unterscheiden sich Friends & Family-Investoren dadurch, dass sie in der Regel keine regelmäßigen Investitionen tätigen und den Gründer bereits im Vorfeld der Kapitalmittelakquise kannten.³¹⁵ Außerdem kommt es bei Freunden und Familienmitgliedern im Gegensatz zu anderen Frühphaseninvestoren häufig vor, dass diese hedonistische und altruistische Motive vertreten, weshalb ihre Finanzierungsmittel auch als *love money* bezeichnet werden.³¹⁶ Da Investments mit negativen Renditen verbunden sein können, versuchen Gründer folglich nur wenn sie keine Möglichkeit haben extern Kapital einzuwerben auf ihre Familie zurückzugreifen.³¹⁷ Da

³⁰⁸ Vgl. Carpentier/Suret (2015), S. 819. Für den vollständigen Ablauf eines Selektionsverfahrens von Business Angel Gruppen siehe Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 552 oder Williams et al. (2019), S. 5.

³⁰⁹ Vgl. Wiltbank/Boeker (2007), S. 5.

³¹⁰ Vgl. Carpentier/Suret (2015), S. 815.

³¹¹ Vgl. Ebenda, S. 809.

³¹² Vgl. Riding (2008), S. 356f. Neben Friends & Family-Investoren nennt die Literatur *Fools* als dritte Gruppe sehr frühphasiger Investoren, weshalb oftmals auch von den *FFF* (Family, Friends and Fools) die Rede ist. Vgl. Weitmauer (2016b), S. 208.

³¹³ Vgl. Retterath (2020), S. 19.

³¹⁴ Vgl. Riding (2008), S. 355.

³¹⁵ Vgl. Ebenda, S. 355ff. Es kann dennoch Fälle geben, bei denen Business Angels Risikokapital an Freunde oder Familienmitglieder allokkieren. Vgl. Ebenda, S. 363.

³¹⁶ Vgl. Ebenda, S. 355ff. Es ist daher durchaus üblich, dass Friends & Family-Investoren geringere Renditen mit ihren Investments erzielen als Business Angels. Vgl. Ebenda.

³¹⁷ Vgl. Allen et al. (2022), S. 92.

die meisten Gründer jedoch nicht in der Lage sind professionelle Investoren von sich und ihrer Geschäftsidee zu überzeugen, sind sie in der Praxis zumeist auf ihre eigenen Ersparnisse und Kredite sowie auf die Hilfe ihres Umfeldes angewiesen.³¹⁸ Brüderl und Preisendörfer (1998) konnten in einer Studie mit 1.710 neu gegründeten deutschen Unternehmen zum Beispiel zeigen, dass Familie, Lebenspartner und Freunde Gründer in ihrer Frühphase maßgeblich unterstützen. Besonders im Fall von Lebenspartnern ist der Anteil der Unterstützung mit 68 Prozent besonders hoch (verglichen mit 15 Prozent bei den Eltern, 10 Prozent bei den Freunden und 7 Prozent bei der weiteren Verwandtschaft).³¹⁹ Auch im Zuge von Crowdfunding-Projekten mit geringen Finanzierungssummen wurden Freunde und Familienmitglieder in der Literatur als Unterstützer aufgeführt.³²⁰

Obwohl Freunde und Familienmitglieder neben den eigenen finanziellen Ressourcen des Gründers zu der am häufigsten genutzten Finanzierungsform von Startups gehören³²¹, wurde der Friends & Family-Pitch in der wissenschaftlichen Literatur bislang nur unzureichend untersucht.³²² Folglich kann lediglich vermutet werden, dass Friends & Family-Investoren (mit Ausnahme altruistischer Investments) einer ähnlichen Entscheidungslogik folgen wie traditionelle Frühphaseninvestoren.

2.5.9 Crowd

Als Crowd (auf Deutsch *Schwarmfinanzierer*) lassen sich informelle Investoren bezeichnen, die kulturelle, soziale sowie gewinnorientierte Startup-Projekte mittels kleiner Beiträge auf öffentlich zugänglichen Online-Plattformen finanzieren.³²³ In der Literatur werden unter dem Begriff des *Crowdfundings* verschiedene Arten von Finanzierungen durch die Crowd subsumiert. Zu den geläufigsten Formen gehört das *donation-based crowdfunding*, *equity-based crowdfunding*, *crowdlending* oder *reward-based crowdfunding*, wobei die drei beteiligten Hauptakteure (der Gründer, die Crowd und der Plattformbetreiber) bei allen Finanzierungsarten stets die gleichen bleiben.³²⁴ Die ersten Crowdfunding-Plattformen in Deutschland existieren seit Ende des Jahres

³¹⁸ Vgl. Harrison et al. (2004), S. 308; vgl. Morrissette (2007), S. 52.

³¹⁹ Vgl. Brüderl/Preisendörfer (1998), S. 217f.

³²⁰ Vgl. Mollick (2014), S. 3.

³²¹ Vgl. Morrissette (2007), S. 52.

³²² Vgl. Kotha/George (2012), S. 525.

³²³ Vgl. Mollick (2014), S. 2.

³²⁴ Vgl. Grižančič/Drnovšek (2022), S. 223; vgl. Mollick (2014), S. 3. Beim Equity-Crowdfunding und Crowdlending sind die Investoren vor allem an der potenziellen Rendite interessiert, während beim auf Spenden basierenden Crowdfunding die Philanthropie das Hauptmotiv darstellt. Vgl. Grižančič/Drnovšek (2022), S. 223. Beim *reward-based crowdfunding* bieten Gründer ihren Unterstützern im Gegensatz zu den anderen Crowdfunding-Typen eine

2010³²⁵, womit Crowdfunding zu den neueren Finanzierungsformen für Startups gehört.³²⁶ Unter anderem bedingt durch die Popularisierung von Startups durch Fernsehsendungen wie *Shark Tank*, erfreuen sich Crowdfunding-Investments steigender Beliebtheit.³²⁷ So finanzierte im Jahr 2020 die prominenteste Crowdfunding-Plattform dreimal so viele Gründer wie die gesamte amerikanische Venture-Capital-Industrie.³²⁸ Die meisten Gründer, die sich an die Crowd für eine Finanzierung wenden, befinden sich mit ihrem Startup in einer frühen Entwicklungsphase.³²⁹ So wird Crowdfunding häufig als Option betrachtet die Finanzierungslücke zwischen Friends & Family-Investments und Frühphasenfinanzierungen durch Business Angels oder Venture Capitalists zu überbrücken.³³⁰ Im Unterschied zu Business Angels und Venture Capitalists fehlt Schwarmfinanzierern häufig die finanzielle oder fachliche Expertise, um eine professionelle Bewertung der Chancen und Risiken des Startups vornehmen zu können.³³¹ Crowdfunding-Kampagnen werden daher von Gründern oftmals nicht nur für ihre Kapitalmittelakquise sondern vor allem auch für werbende Zwecke genutzt, in denen die Schwarmfinanzierer als Kunden angesehen werden, die Vorbestellungen des noch zu entwickelnden Produkts vornehmen sollen.³³²

In der Regel folgt das Crowdfunding standardisierten Prozessschritten. Nach der Ideenfindung und -konkretisierung suchen sich Gründer eine für sie passende Plattform für die Veröffentlichung ihrer Kampagne.³³³ Zu den weltweit größten Plattformen zählen beispielsweise *Kickstarter* sowie *Indiegogo*.³³⁴ Das am häufigsten verwendete Modell von *reward-based crowdfunding* umfasst ein *Alles-oder-nichts-Vorgehen*, bei dem Gründer nur das eingeworbene Kapital erhalten, wenn sie das zuvor ausgegebene Ziel erreichen.³³⁵ Führen die Kampagnen durch einen Mangel an

Belohnung oder ein Produkt an, welches möglicherweise nie geliefert werden kann. Vgl. Ebenda, S. 223f. Insbesondere dem *reward-based crowdfunding* wird in der Praxis die größte Bedeutung beigemessen (vgl. *Mollick* (2014), S. 3), weshalb im Folgenden der Terminus *Crowdfunding* diese Finanzierungsform meint.

³²⁵ Vgl. *Berger et al.* (2015), S. 63.

³²⁶ Vgl. *House et al.* (2016), S. 2.

³²⁷ Vgl. *Allison et al.* (2017), S. 709.

³²⁸ Vgl. *Seigner et al.* (2022), S. 382. Vor allem im Zuge der Corona-Pandemie ließ sich ein Zuwachs an Kapitalakquisitionsversuchen über Crowdfunding-Plattformen feststellen. Vgl. *Moine/Papiasse* (2020), S. 1f.

³²⁹ Vgl. *Allison et al.* (2017), S. 712.

³³⁰ Vgl. *Berger et al.* (2015), S. 71. Investments durch die Crowd können jedoch auch ko-existent zu anderen Finanzierungsformen eingeworben werden. Vgl. Ebenda, S. 75.

³³¹ Vgl. *Chan/Parhankangas* (2017), S. 238; vgl. *Li et al.* (2017), S. 1075; vgl. *Wessel et al.* (2022).

³³² Vgl. *Chan/Parhankangas* (2017), S. 240; vgl. *Davis et al.* (2017), S. 90.

³³³ Vgl. *Berger et al.* (2015), S. 67.

³³⁴ Vgl. *Trautman/Aho* (2019). Der Auswahlprozess unterscheidet sich maßgeblich von Equity-Crowdfunding-Plattformen, die mit einer Akzeptanzrate von unter 10 Prozent aller Bewerbungen sehr selektiv vorgehen, um den Investoren auf ihrer Plattform Zugang zu den qualitativ hochwertigsten Startups zu ermöglichen. Vgl. *Kleinert et al.* (2021), S. 1.

³³⁵ Vgl. *Mollick* (2014), S. 5. Daher ist es für Gründer von entscheidender Bedeutung realistische Ziele zu setzen, wie viel Kapital sie einwerben können. Vgl. Ebenda, S. 14.

Nachfrage nicht zum Erfolg, dient dies Gründern als Indikator, dass sie die Geschäftsidee verwerfen sollten, bevor sie zu viele Ressourcen hierauf allokalieren.³³⁶ Sind diese vorbereitenden Maßnahmen abgeschlossen, folgt als nächster Prozessschritt die Veröffentlichung der Idee auf der Crowdfunding-Plattform.³³⁷ Das Narrativ hinter dem Pitch beinhaltet in der Regel detaillierte Informationen hinsichtlich des zu lösenden Problems, des Hintergrundes des Gründerteams und deren Zielsetzungen, der Belohnungskompensationen für ein Investment, des Produkts, der Meilensteinplanung, Risikobewertung und Kapitalmittelverwendung.³³⁸ Bei Crowdinvesting-Plattformen ist die Überzeugungsleistung oftmals in professionell aufbereitete Videos eingebettet.³³⁹ Die Verfügbarkeit sowie Qualität dieser Videos als primäres Mittel der Adressatenkommunikation hat entsprechend einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Crowdfunding-Kampagne.³⁴⁰ Des Weiteren spielt eine hohe Social-Media-Aktivität als integraler Bestandteil erfolgreicher Finanzierungsrunden mithilfe von Schwarmfinanzierern eine entscheidende Rolle, was ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu anderen Finanzierungsquellen wie Business Angels oder Venture Capitalists darstellt.³⁴¹ Da Crowdfunding-Pitches im Gegensatz zum Pitch vor anderen Investoren, die hinter verschlossenen Türen stattfinden, öffentlich und retrospektiv nochmals einsehbar sind, ist die regelmäßige Kommunikation im Rahmen des Online-Diskurses wichtig, um Vertrauen aufzubauen.³⁴² Neben der Interaktivität³⁴³ wurden in der wissenschaftlichen Literatur unter anderem auch die Geografie³⁴⁴, körpersprachliche Merkmale wie Lächeln³⁴⁵, linguistische Elemente wie eine konkrete und präzise Wortwahl³⁴⁶, die richtige Länge der Projektbeschreibungen³⁴⁷, eine gute Vorbereitung³⁴⁸ sowie der Innovationsgrad des gepitchten Startups³⁴⁹ als Erfolgsfaktoren eines Crowdfunding-Pitches benannt. Da Crowd-Investoren im Gegensatz zu Business Angels oder Venture Capitalists weder gleich hohe

³³⁶ Vgl. Mollick (2014), S. 3.

³³⁷ Vgl. Berger et al. (2015), S. 67.

³³⁸ Vgl. Allison et al. (2017), S. 709; vgl. House et al. (2016), S. 2.

³³⁹ vgl. House et al. (2016), S. 2.; Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4428.

³⁴⁰ Vgl. Kolbe et al. (2022).

³⁴¹ Vgl. Li et al. (2017), S. 1075f.

³⁴² Vgl. Harrer et al. (2023), S. 3; vgl. Wessel et al. (2022). So beeinflusst beispielsweise die Anzahl an *Likes* als *e-word of mouth* die Investmententscheidung von Schwarmfinanzierern. Vgl. Bi et al. (2017), S. 15f.

³⁴³ Vgl. Parhankangas/Renko (2017), S. 228.

³⁴⁴ Vgl. Mollick (2014), S. 13.

³⁴⁵ Vgl. Jiang et al. (2019), S. 1862.

³⁴⁶ Vgl. Parhankangas/Renko (2017), S. 228.

³⁴⁷ Vgl. Moy et al. (2018).

³⁴⁸ Vgl. Mollick (2014), S. 13.

³⁴⁹ Vgl. Chan/Parhankangas (2017), S. 239.

Renditeansprüche haben, noch große Summen investieren (geringes Involvement)³⁵⁰, sind sie zudem besonders empfänglich für Überzeugungsversuche auf der peripheren Route.³⁵¹ Als letzter Schritt im Prozessablauf findet im Rahmen der Projektrealisierung (nach einem erfolgreichen Investment) die vertragliche Abwicklung statt, in deren Anschluss Gründer ihren Investoren regelmäßig über ihre Fortschritte berichten und weitere Maßnahmen der Kontaktpflege einleiten.³⁵²

2.5.10 Erste Mitarbeiter

Nach aktuellen Zahlen im KfW-Startup-Report existieren in Deutschland rund 61.000 Startups³⁵³, wobei die meisten im Informations- und Kommunikationstechnologie-Sektor sowie im Medizin- und Gesundheitswesen tätig sind.³⁵⁴ Startups in Deutschland beschäftigen durchschnittlich 18,9 Mitarbeiter³⁵⁵, welche eine weitere Stakeholdergruppe sind, die Gründer von ihren Plänen überzeugen müssen.³⁵⁶ Mitarbeiter sind von zentraler Bedeutung für das Wachstum und die Entwicklung von Startups. Einer Umfrage des Startup Verbandes aus dem Jahr 2022 zufolge haben 50 Prozent der befragten 292 Startups bereits einmal auf Wachstum verzichtet, da die notwendigen Fachkräfte fehlten.³⁵⁷ Eines der Ziele des Startup-Pitches ist es demnach, Talente kurzfristig zu rekrutieren und mittel- bis langfristig an das Unternehmen zu binden.³⁵⁸ Die notwendigen finanziellen Mittel, um Schlüsselpositionen zu besetzen, werden dabei häufig von Business Angels zur Verfügung gestellt.³⁵⁹ Während die ersten Mitarbeiter zumeist aus dem Umfeld des Gründers stammen³⁶⁰, besteht bei weiteren Einstellungen die Problematik, dass Personen, die bereit sind für Startups zu arbeiten, oftmals nur begrenzte Alternativoptionen haben.³⁶¹ Zu den Nachteilen, für Startups zu arbeiten, gehört ein unsicheres Jobumfeld sowie die Herausforderung mit dieser

³⁵⁰ Vgl. Chan/Parhankangas (2017), S. 238; vgl. Li et al. (2017), S. 1075.

³⁵¹ Vgl. Allison et al. (2017), S. 721f.

³⁵² Vgl. Berger et al. (2015), S. 67.

³⁵³ Vgl. Metzger (2022), S. 1. Laut dem KfW-Start-up-Report werden Startups folgendermaßen definiert: „Start-ups sind junge gewerbliche Unternehmen, die (rechtsformunabhängig) vor höchstens 5 Jahren gegründet wurden, deren Gründerinnen und Gründer im Vollerwerb tätig sind, die ein Gründungsteam oder Beschäftigte haben und innovationsorientiert oder wachstumsorientiert sind, also Forschung und Entwicklung durchführen, um eine technologische Innovation zur Marktreife zu bringen, oder mindestens eine deutschlandweite Marktneuheit anbieten.“ Ebenda. S. 2.

³⁵⁴ Vgl. Ebenda, S. 16.

³⁵⁵ Vgl. Kollmann et al. (2023), S. 18.

³⁵⁶ Vgl. Chen et al. (2009), S. 199.

³⁵⁷ Vgl. Hirschfeld et al. (2022), S. 2.

³⁵⁸ Vgl. Beckman/Burton (2008), S. 3.

³⁵⁹ Vgl. Huang/Pearce (2015), S. 644.

³⁶⁰ Vgl. Leung et al. (2006), S. 669.

³⁶¹ Vgl. Coad et al. (2017), S. 27; vgl. Nyström (2021), S. 928.

Unsicherheit psychisch umgehen zu können.³⁶² Um Mitarbeiter zu überzeugen, ist es daher umso wichtiger Vorteile wie flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege und Entwicklungsmöglichkeiten hervorzuheben.³⁶³ Gelingt dieser Schritt profitieren Gründer doppelt, da sie nicht nur Talente gewonnen haben, sondern auch die *liability of smallness* überwinden, was ihnen wiederum in der Außenwirkung gegenüber anderen Stakeholdern helfen kann.³⁶⁴

2.5.11 Kunden & Partner

Startups benötigen ebenso wie etablierte Unternehmen zahlende Kunden, um einen positiven Cashflow zu generieren, der die laufenden Kosten und weitere Wachstums- sowie Innovationsbestrebungen deckt.³⁶⁵ Während extern finanzierte Startups Anfangsverluste durch Investorengelder ausgleichen können, sind insbesondere eigenfinanzierte Startups (Bootstrap-Modell)³⁶⁶ darauf angewiesen, ihr Produkt beziehungsweise ihre Dienstleistung schnellstmöglich an den Markt zu bringen. Gleichzeitig benötigen junge Unternehmen oftmals Partner, die ihnen die nötigen Ressourcen sowie die erforderliche Infrastruktur zur Verfügung stellen, um ihre Geschäftsidee in die Praxis umsetzen zu können. Ein Beispiel findet sich im Fall von FinTechs, die auf die Banklizenzen von Banking-as-a-Service-Anbietern zurückgreifen müssen, um ihre Produkte in Übereinstimmung mit den geltenden regulatorischen Anforderungen anbieten zu können. Der Kunden & Partner-Pitch kann in der Literatur dem Entrepreneurial Marketing³⁶⁷ und der Verkaufsrhetorik³⁶⁸ zugeordnet werden. Grundsätzlich lassen sich business-to-business (B2B) und business-to-consumer (B2C) Kunden-Pitches voneinander unterscheiden, wobei Startups auch die Möglichkeit haben, beide Zielgruppen simultan mit ihrem Leistungsangebot anzusprechen. Für Startups in Deutschland ist mit einem Anteil von 70,4 Prozent vor allem der B2B-Sektor relevant.³⁶⁹ Das Ziel eines Gründers ist es in beiden Fällen, einen Bedarf bei der Gegenseite zu wecken.³⁷⁰ Hierfür stehen ihnen neben sämtlichen Instrumenten des Online-Marketings wie

³⁶² Vgl. Kuckertz (2015), S. 100; vgl. Nyström (2021), S. 919.

³⁶³ Vgl. Kuckertz (2015), S. 102.

³⁶⁴ Vgl. Gjerløv-Juel/Guenther (2019), S. 98.

³⁶⁵ Vgl. Kollmann et al. (2023), S. 27.

³⁶⁶ Der Terminus wird von der Redewendung: „They pulled themselves up by their bootstraps“ (Weitnauer (2016c), S. 16) abgeleitet und umschreibt, dass Gründer auf die Beteiligung externer Investoren verzichten und im Gegenzug versuchen organisch zu wachsen.

³⁶⁷ Vgl. Kuckertz (2015), S. 95f.

³⁶⁸ Vgl. Wolf/Baber (2009), Sp. 1074f. Die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass in der Verkaufsrhetorik weitere wissenschaftliche Disziplinen wie Psychologie (vor allem Kognitions- und Sozialpsychologie), empirische Kommunikationsforschung, Verhandlungstheorie sowie Teilaspekte von Wirtschaftswissenschaften kombiniert werden. Vgl. Ebenda, Sp. 1075.

³⁶⁹ Vgl. Kollmann et al. (2023), S. 27.

³⁷⁰ Vgl. Allison et al. (2017), S. 723.

Search-Engine-Marketing, Online-Werbung oder Social-Media-Marketing³⁷¹ klassische Sales-Pitch-Techniken wie *foot-in-the-door*, *pre-giving* und *low-balling*³⁷² zur Verfügung. Eine große Herausforderung besteht jedoch darin, dass es Startups 1) oftmals an Marketingkompetenzen mangelt und 2) Kunden dazu neigen, etablierte Anbieter mit einer validierten Leistungsfähigkeit und einem festen Kundenstamm zu bevorzugen.³⁷³ Es zeigt sich folglich abermals, dass Gründer den Restriktionen der *liability of newness* unterliegen.³⁷⁴ In Hinblick auf die Fachliteratur im Themenbereich Pitching lässt sich der Kunden & Partner-Pitch nicht trennscharf einordnen, da sich die einschlägige Literatur en gros auf Investor-Pitches fokussiert. In Summe kann dennoch festgehalten werden, dass Kunden und Partner zu den wichtigsten Stakeholdergruppen für Startups zählen.³⁷⁵

2.5.12 Medien

Als Letzte in der Reihe der aufgezählten Hauptakteure gehören auch Medienvertreter zum Kreis der wichtigsten Stakeholdergruppen für Startups.³⁷⁶ In der Fachliteratur finden sich zahlreiche Differenzierungskriterien zu Medien, die beispielsweise zwischen alten Medien (wie Printmedien und Hörfunk) und neuen Medien (wie Digitalmedien)³⁷⁷ oder allgemeinen Medien und industriespezifischen Medien³⁷⁸ unterscheiden. Das Ziel ist es stets, mediale Aufmerksamkeit zu erhalten, welche definiert werden kann als „the amount and prominence of coverage that an actor, event, or issue receives“³⁷⁹. Mediale Aufmerksamkeit gilt als der erste Schritt, den Gründer unternehmen müssen, um ihre Legitimität öffentlich unter Beweis zu stellen, da Stakeholder im Vorfeld einer positiven Evaluation eines Startups darauf angewiesen sind, von diesem zu erfahren.³⁸⁰ Ein Startup-Gründer kann selbst mithilfe eines großen Netzwerks nur einen Bruchteil der Adressaten erreichen, zu dem Medien Zugang haben.³⁸¹ Im Vorfeld der Nutzung verschiedener

³⁷¹ Vgl. Kuckertz (2015), S. 78. Kundenkommunikation über Social Media findet sich vor allem im B2C-Sektor, während B2B-Startups sich bei ihrer Kundengewinnung vor allem auf Messen und Konferenzen konzentrieren. Vgl. Wiesenberg et al. (2020), S. 58.

³⁷² Vgl. Gass/Seiter (2014), S. 217ff; vgl. Perloff (2014), S. 351ff.

³⁷³ Vgl. Ruokolainen/Aarikka-Stenroos (2016), S. 188.

³⁷⁴ Siehe hierzu beispielsweise die Studie von Aldrich/Fiol (1994).

³⁷⁵ Vgl. Wiesenberg et al. (2020), S. 58.

³⁷⁶ Vgl. Ebenda.

³⁷⁷ Vgl. Seebert (2017), S. 123f. Welcher Kategorie die einzelnen Medien zugeordnet werden, hängt von der fortschreitenden technischen Entwicklung im Zeitverlauf ab. Vgl. Ebenda.

³⁷⁸ Vgl. Petkova et al. (2013), S. 868.

³⁷⁹ Andrews/Caren (2010), S. 843.

³⁸⁰ Vgl. Petkova et al. (2013), S. 866. So können beispielsweise Crowdfunding-Kampagnen dazu genutzt werden mediale Aufmerksamkeit zu erhalten. Vgl. Mollick (2014), S. 3.

³⁸¹ Vgl. Ebenda, S. 867.

Medien für die eigenen persuasiven Zwecke sollte der Gründer jedoch ein Bewusstsein für die jeweiligen Eigenheiten dieser Medientypen erlangen. In Hinblick auf die aus rhetorischer Perspektive wichtige Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitslenkung bietet Seebert (2017) in diesem Kontext ein achtteiliges Klassifikationssystem an, welches im Folgenden beschrieben werden soll:

1. Textzugang (aktiv/passiv)

Von einem aktiven Textzugang ist die Rede, wenn das Medium vom Adressaten im Vorfeld der Rezeption erst aktiviert werden muss (zum Beispiel im Falle eines Radios oder eines Fernsehers). Bei einem passiven Textzugang kann der Text hingegen wie im Falle eines Plakats unmittelbar wahrgenommen werden.

2. Textkonkurrenz

Die Textkonkurrenz sagt aus, wie leicht ein Rezipient die Aufmerksamkeit von einem Medium zum anderen wechseln kann sowie wie viel Ablenkung ein Medium zulässt.

3. Rezeptionsaufwand

In Hinblick auf den Rezeptionsaufwand können High-Involvement-Medien von Low-Involvement-Medien unterschieden werden. Während das Lesen eines Buches beispielsweise kognitive Arbeit bei der Enkodierung des Textes erfordert, können Rezipienten beim Fernsehen eine passive Wahrnehmungshaltung einnehmen.

4. Statische vs. dynamische Texte

Bei dynamischen Texten kann das Medium aktiv einen Informationsfluss (zum Beispiel durch Kamerafahrten oder Schnitttechniken) erzeugen. Statische Texte, wie sie bei Büchern Verwendung finden, erlauben im Gegensatz zu dynamischen Texten die wiederholte Rezeption schwer verständlicher Textstellen und können somit einen höheren Komplexitätsgrad aufweisen.

5. Angesprochene Wahrnehmungskanäle beim Adressaten

Die Anzahl der Wahrnehmungskanäle (zum Beispiel visuell oder auditiv) hat einen Einfluss darauf, wie nachhaltig Informationen im Gedächtnis des Rezipienten verankert werden können. Der Einsatz mehrerer Wahrnehmungskanäle wird mit dem Terminus *Multimodalität* bezeichnet.

6. Mediennutzungsrahmen

Von einem Mediennutzungsrahmen kann gesprochen werden, wenn feststehende Erwartungen, Regeln oder Skripte mit der Mediennutzung verbunden sind (zum Beispiel

ob ein Adressat das Medium vorwiegend im privaten oder öffentlichen Umfeld rezipieren sollte).

7. Linearität vs. Nicht-Linearität

Lineare Medien geben dem Rezipienten eine bestimmte zeitliche Reihenfolge vor, wann er welche Informationen erhält (zum Beispiel beim Fernsehen, das einem festen Programmablauf folgt). Nicht-Linearität ist hingegen gegeben, wenn der Rezipient alle Informationen gleichzeitig erhält und keine festgelegte Chronologie der Informationsaufnahme besteht, wie es bei einem Plakat der Fall ist.

8. Interaktivität

Zuletzt bezieht sich Interaktivität auf die Kontrolle des Rezipienten über den Text. So kann von Interaktivität gesprochen werden, wenn der Rezipient den Text stoppen oder heranzoomen kann oder wenn er in der Lage ist weitere Informationen (zum Beispiel über Hyperlinks) selbstständig abzurufen.³⁸²

Neben der Beachtung dieser Klassifizierungen und ihrer jeweiligen Auswirkungen auf die Textwahrnehmung ist es aus Perspektive pitchender Gründer zudem wichtig, zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit zu differenzieren. Unterschiede sind hierbei ökonomischer und persuasionstaktischer Natur. So kommuniziert im Fall der Werbung das Startup direkt mit dem Adressaten, was zumeist mit Kosten verbunden ist, während diese Kosten im Falle der medialen Berichterstattung entfallen. Ein weiterer Unterschied besteht gemäß Gruhn (2017) darin, dass eine journalistische Aufbereitung das Potenzial hat wirksamer zu sein, da ihr im Gegensatz zur Werbung idealerweise Objektivität unterstellt wird.³⁸³ Eine zentrale Rolle nehmen in diesem Kontext Journalisten ein, die als Multiplikatoren fungieren und die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit erstellten Texte an den intendierten Adressaten transportieren.³⁸⁴ Medienvertreter werden somit zu Zwischenadressaten der kommunikativen Maßnahmen des Startups.³⁸⁵ Im Aufgabenzentrum von Medien steht folglich der Gatekeeping-Prozess, nach dem ausgewählt werden muss, welche begrenzte Anzahl aus einem Korpus von unzähligen verfügbaren Informationen Relevanz haben.³⁸⁶ An dieser Stelle setzt der Startup-Pitch an, der besonders

³⁸² Vgl. *Seebert* (2017), S. 124ff.

³⁸³ Vgl. *Gruhn* (2017), S. 26.

³⁸⁴ Vgl. *Ebenda*, S. 25.

³⁸⁵ Vgl. *Gruhn* (2017), S. 26.

³⁸⁶ Vgl. *Shoemaker/Vos* (2009), S. 1.

Berichtenswertes wie große Ereignisse, Unerwartetes oder Geschehnisse, die in direkter Nähe des Rezipienten stattfinden, hervorheben sollte, um von Medien aufgegriffen zu werden.³⁸⁷ Gründer, die neben medialer Aufmerksamkeit auch Venture Capitalists für sich gewinnen möchten, sollten gemäß den Ergebnissen von Petkova et al. (2013) versuchen, industriespezifische Medien zu überzeugen. Die Forscher konnten zeigen, dass die Berichterstattung über ein Startup durch spezialisierte Industriemedien von den Frühphaseninvestoren als Wertindikator wahrgenommen wurde, was in Konsequenz zu signifikant mehr Funding führte.³⁸⁸ Ein gleicher Effekt ließ sich jedoch nicht bei allgemeinen Medien beobachten³⁸⁹, was abermals bestätigt, dass die Wahl des passenden Adressaten für einen erfolgreichen Startup-Pitch von entscheidender Bedeutung ist.

2.6 Das antizipative Adressatenkalkül vor dem Hintergrund divergierender Stakeholder-Erwartungen

In der Rhetorik ist persuasives Handeln stets auf ein Ziel (*Telos*) ausgerichtet, an dem der Orator seine Strategie und sein Vorgehen ausrichtet.³⁹⁰ Zu den Zielen, welche Gründer mit ihrem Startup-Pitch verfolgen, gehören beispielsweise Finanzierungsmittel und weitere Unterstützungsleistungen erhalten³⁹¹ (beziehungsweise das Interesse eines Investors wecken, um mit ihm einen Folgetermin zu vereinbaren³⁹²), öffentliche Aufmerksamkeit erregen und gleichzeitig das eigene Produkt vermarkten³⁹³, Lerneffekte erzielen³⁹⁴ sowie die eigene Idee validieren³⁹⁵. Um herauszufinden, welcher Adressat hinsichtlich des intendierten Ziels angesprochen werden sollte, müssen Gründer im Vorfeld des Pitches ein Verständnis für die Stakeholder-Landschaft und die Präferenzen der verschiedenen Akteure erlangen. In der Praxis kann dies komplexer sein, als es auf den ersten Blick erscheint. So wirken in der Außenwahrnehmung sowohl Business Angels als auch Venture Capitalists als Frühphaseninvestoren, die Eigenkapital für Startups mit hohem Wachstumspotenzial zur Verfügung stellen.³⁹⁶ Bei näherem Hinsehen wird hingegen evident, dass sowohl die Entscheidungslogik als auch die angesetzten Bewertungskriterien beider Stakeholdergruppen

³⁸⁷ Vgl. Andrews/Caren (2010), S. 843.

³⁸⁸ Vgl. Petkova et al. (2013), S. 882f.

³⁸⁹ Vgl. Ebenda.

³⁹⁰ Vgl. Schmohl (2015), S. 416.

³⁹¹ Vgl. Lucas et al. (2016), S. 363; vgl. Sabaj et al. (2020), S. 59.

³⁹² Vgl. Clark (2008), S. 258.

³⁹³ Vgl. Berger et al. (2015), S. 76.

³⁹⁴ Vgl. Pollack et al. (2012), S. 934.

³⁹⁵ Vgl. Mollick (2014), S. 3.

³⁹⁶ Vgl. Berger/Udell (1998), S. 629.

deutlich differieren.³⁹⁷ Diese Problematik lässt sich auf andere Adressatengruppen übertragen. In einer Vergleichsstudie zeigen Fisher et al. (2017) auf, dass unterschiedliche Stakeholdergruppen wie Crowdfunding-Investoren, Business Angels, unabhängige Venture-Capital-Fonds, Corporate-Venture-Capital-Fonds und staatliche Förderinstitute eine individuelle Ansprache benötigen, bei denen jeweils die zielgruppenspezifischen Charakteristika Berücksichtigung finden sollten.³⁹⁸ Auch Zott und Huy (2007) konstatieren mit Blick auf ihre Studienergebnisse zum Impression Management, dass Unterschiede zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen bestehen können: „Because entrepreneurs deal with a variety of resource providers who have different interests and values, a symbolic action that appeals to one might not appeal to another.“³⁹⁹ Kreutzer (2022) stellen in Bezug auf Pitches im Bereich *Social Entrepreneurship* fest, dass sich Gründer vor businessorientierten Stakeholdern (Investment-Logik) anders präsentieren müssen als vor Stakeholdern aus dem sozialen Sektor (Charity-Logik), da diese andere Motivationen und Inhaltsanforderungen haben können.⁴⁰⁰ Weiterhin lässt sich aus der Forschungsliteratur ableiten, dass nicht nur zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen, sondern auch auf Individualebene deutliche Unterschiede bestehen. So konstatiert beispielsweise Maxwell (2016), dass es sich bei Business Angels um keine homogene Gruppe handle und sich selbst eine einmal getroffene Entscheidung zu einem Startup durch neue Erfahrungen zu einem späteren Zeitpunkt ändern könne.⁴⁰¹ Zudem weisen Svetek und Drnovšek (2022) auf das Paradoxon hin, dass Frühphaseninvestoren den Gründer und die Investmentopportunität unabhängig voneinander als positiv bewerten, aber die Kombination beider als ungeeignet für eine Finanzierung erachten können.⁴⁰² Verschiedene weitere Studien fanden in Bezug auf mehrere Stakeholdergruppen außerdem empirische Belege dafür, dass sich das Alter⁴⁰³, die Erfahrung⁴⁰⁴, die geografische Lage⁴⁰⁵, die Kultur⁴⁰⁶ und der zwischenmenschliche Fit⁴⁰⁷ auf die Entscheidungen von Stakeholdern auswirken können. Die verschiedenen Forschungsergebnisse führen in direkter Konsequenz zu einer langen Liste an Entscheidungskriterien, welche verschiedene Stakeholder

³⁹⁷ Vgl. Sudek (2006), S. 90f.

³⁹⁸ Vgl. Fisher et al. (2017), S. 57ff.

³⁹⁹ Zott/Huy (2007), S. 97.

⁴⁰⁰ Vgl. Kreutzer (2022), S. 1072, S. 1082f.

⁴⁰¹ Vgl. Maxwell (2016), S. 121.

⁴⁰² Vgl. Svetek/Drnovšek (2022), S. 166.

⁴⁰³ Vgl. Summers et al. (2006), S. 213.

⁴⁰⁴ Vgl. Ciuchta et al. (2018), S. 880; vgl. Murnieks et al. (2016), S. 481.

⁴⁰⁵ Vgl. Mollick (2014), S. 13.

⁴⁰⁶ Vgl. Maxwell (2016), S. 122.

⁴⁰⁷ Vgl. Tarillon et al. (2023), S. 728.

bei ihrer Startup-Evaluation ansetzen können. Während Clark (2008) mit Blick auf sein Studiendesign anmerkt, dass die 32 von ihm untersuchten Faktoren nur einen kleinen Teil der Faktoren ausmachen, die Investoren bei ihrer Entscheidung in Betracht ziehen,⁴⁰⁸ stellt Maxwell (2011) in Frage, ob Entscheider in der Praxis so viele Faktoren berücksichtigen, wie in der Theorie dargestellt wird.⁴⁰⁹

Verschiedene Forscher weisen in Anbetracht dieser Ausgangslage auf die hohe Komplexität für Gründer hin.⁴¹⁰ Dass die große Vielfalt an individuellen Präferenzen verschiedener Adressaten eine hohe kommunikative Herausforderung für Pitchende darstellt, zeigt sich beispielsweise in der Studie von Chapple et al. (2022), die zeigen, dass Gründer Schwierigkeiten haben, sich mit ihrem Startup-Pitch auf eine neue Stakeholdergruppe (in ihrem Fall Industrieanalysten) einzustellen und ihre Präsentation entsprechend den veränderten Anforderungen anzupassen.⁴¹¹ Aus rhetorischer Sicht stellt die Fähigkeit das Gegenüber zu verstehen und die jeweiligen persuasiven Mittel adressatengerecht auszurichten jedoch ein konstitutives Merkmal eines erfolgreichen Überzeugungsvorgangs dar. Entsprechend hat die Ausrichtung am Adressaten in der Rhetoriktheorie eine lange Tradition. So beschrieb bereits Aristoteles, dass eine Rede aus Dreierlei (einem Redner, einem Redegegenstand und einem Publikum) besteht und dass diese stets auf den Zuhörer ausgerichtet werden sollte.⁴¹² In der modernen Persuasionsforschung führte Knappe (2005) den Begriff des *antizipatorischen Adressatenkalküls* ein, der beschreibt, dass ein Orator in der Lage sein muss für den individuellen Fall vorausschauend zu überlegen, welche rhetorischen Überzeugungsmittel in Hinblick auf das Gegenüber die größtmögliche Erfolgswahrscheinlichkeit versprechen.⁴¹³ Die Schwierigkeit, welche mit der adressatengerechten Überzeugung verbunden ist, besteht in der Individualität jedes einzelnen Persuasionsprozesses. Schon Quintilian wusste, dass keine zwei Redesituationen miteinander vergleichbar sind und brachte dies in seiner berühmten Feldherrenanalogie zum Ausdruck:

„Niemand aber verlange von mir die Art von Vorschriften, wie sie die meisten Verfasser rhetorischer Lehrbücher vermittelt haben, als sollte ich gleichsam für die, die sich der Redekunst widmen, eine Reihe von unveränderlichen zwangsläufig verbindlichen Gesetzen erlassen: auf jeden Fall ein Prooemium, das dann so und so aussehen soll, ihm folgend die Erzählung und sodann, was für sie die Regel ist, nach ihr die

⁴⁰⁸ Vgl. Clark (2008), S. 262f.

⁴⁰⁹ Vgl. Maxwell et al. (2011), S. 214. Die Anzahl der Bewertungskriterien muss allerdings nicht simultan erfolgen, sondern kann sich auf verschiedene Entscheidungsphasen aufteilen. Vgl. van Osnabrugge (2000).

⁴¹⁰ Vgl. Balters et al. (2023); vgl. Maxwell et al. (2011), S. 214.

⁴¹¹ Vgl. Chapple et al. (2022), S. 789ff.

⁴¹² Vgl. Aristoteles, I, 3.

⁴¹³ Vgl. Knappe (2005a), S. 27. Das Adressatenkalkül wird zusammen mit dem Settingkalkül und dem Instrumentariumskalkül unter dem *rhetorischen Kalkül* subsumiert. Vgl. Schmohl (2015), S. 415.

Ankündigung des Gegenstandes oder wie es andere für gut halten, ein weiterer Ausblick (Exkurs), sodann, die festgelegte Reihenfolge der Streitpunkte (Fragen) und so weiter, wie es manche als es ein Vergehen, es anders zu machen, wie willenslose Befehlsempfänger befolgen. Denn die Rhetorik würde eine recht leichte, unbedeutende Angelegenheit, ließe sie sich so in einer einzigen, kurzen Anweisung zusammenfassen. Vielmehr ändert sich fast alles je nach dem Fall, den Zeitumständen, der Gelegenheit und dem Zwang der Verhältnisse. Deshalb ist die Hauptsache beim Redner die Überlegung, weil sie Spielraum läßt und sich dem jeweiligen Schwerpunkt der Lage anpaßt.“⁴¹⁴

Hirschfeld et al. (2008) stellen ebenfalls fest, dass „jede rhetorische Kommunikationssituation einschließlich ihrer Faktorenkonstellation und der Parameter für die Optimalität der Wirkung einmalig ist“.⁴¹⁵ Gleiches bestätigt Luppold (2015b), die mit Blick auf die umfangreiche Message-Effect-Forschung schlussfolgert, dass die Einflussvariablen in rhetorischen Fällen zu vielfältig seien, als dass sie statistisch-experimentell verallgemeinert werden könnten.⁴¹⁶ Obwohl jeder Orator mit der Herausforderung konfrontiert ist, dass die individuelle Rezeption von persuasiven Texturen eines Adressaten eine Blackbox darstellt, haben Gründer vor allem in der Frühphase mit der zusätzlichen Problematik zu kämpfen, dass sie in Hinblick auf die Planung und Durchführung der Stakeholder-Persuasion weitestgehend auf sich alleine gestellt sind und nicht die notwendigen finanziellen Mittel für die Unterstützung von Fachexperten besitzen. Beim optimalen Startup-Pitch im Speziellen handelt es sich folglich ebenso wie beim optimalen Überzeugungsvorgang im Allgemeinen derzeit noch um eine Utopie, da der Sender der persuasiven Botschaft die komplexen kognitiven Prozesse des Adressaten nur zum Teil antizipieren kann. Um die höchstmögliche Überzeugungswahrscheinlichkeit zu garantieren, sollten Gründer folglich im Rahmen ihrer strategischen Vorüberlegung (*intellectio*) den Adressaten so genau wie möglich analysieren und zudem während der Interaktion anhand des Dialekts, Soziolekts, Basis-, Meso- und Akrolekts sowie Situlekts die Herkunft, Gruppenzugehörigkeit, den sozialen Status und gender- sowie altersgruppenspezifische Merkmale ableiten und diese kumulierten Informationen im Startup-Pitch für die adressatengerechte Persuasion nutzen.⁴¹⁷

⁴¹⁴ *Quintilianus*, II, 13, 1-2. So muss beispielsweise die Verwendung des Redeschmucks (*ornatus*) an die Redesituation angepasst werden. Vgl. Ebenda, II, 10, 11. Zur Analogie siehe auch Ebenda, II, 13, 3-6. Derartige redestrategische Vorüberlegungen werden in der antiken Rhetorik unter dem Zentralbegriff des *consilium* behandelt. Vgl. *Ueding/Steinbrink* (2011), S. 223.

⁴¹⁵ *Hirschfeld et al.* (2008), S. 783.

⁴¹⁶ Vgl. *Luppold* (2015b), S. 58f.

⁴¹⁷ Vgl. *Luppold* (2015a), S. 164f.

2.7 Gegenwart und Zukunft des Pitchings

Die Pitch-Forschung hat vor allem in den vergangenen anderthalb Dekaden deutlich an Profil gewonnen. Während sich frühe Erkenntnisse bereits aus Studien zu Entscheidungsprozessen von Frühphaseninvestoren ableiten ließen⁴¹⁸, hat der nachfolgende Literaturstrang den Gründer stärker in den Fokus genommen und Handlungsempfehlungen für einen persuasiven Pitch abgeleitet.⁴¹⁹ Bedingt durch den technologischen Fortschritt und veränderte Anforderungen der Pitch-Adressaten, sind beispielsweise neue Forschungsfelder wie das Pitch Deck⁴²⁰ und das Crowdfunding⁴²¹ hinzugekommen. Gleichzeitig haben sich auch die Forschungsmethoden weiterentwickelt, sodass mittlerweile im Rahmen von Big-Data-Analysen tausende von Datenpunkten ausgewertet werden können.⁴²² Eine Stoßrichtung, die den Forschungsdiskurs zu Startup-Pitches voraussichtlich in den kommenden Jahren bestimmen wird, sind Entwicklungen rund um den Themenkomplex künstliche Intelligenz (KI), welche derzeit von deutschen Gründern als wichtigste Zukunftstechnologie angesehen wird.⁴²³ Die Omnipräsenz von KI in der öffentlichen Wahrnehmung wurde vor allem durch die kommerzielle Veröffentlichung des Large Language Models (LLM) ChatGPT der Firma OpenAI ausgelöst, welche von der Fachpresse als *black swan event* bezeichnet wurde und dessen Auswirkungen in verschiedenen Industrien wie Medien und Filmindustrie, Marketing, Bildung, dem Technologiesektor, der Pharmaindustrie und dem Gesundheitswesen bereits deutlich spürbar sind.⁴²⁴ Tools wie DALL-E2, Midjourney, Jasper.ai oder ChatGPT, die mit generativer künstlicher Intelligenz arbeiten⁴²⁵, sind in der Lage Texte zu produzieren, die sich nicht von denen menschlicher Autoren unterscheiden lassen, können sprachliche und inhaltliche Korrekturen an bestehenden Texten vornehmen, Emotionen, Sprachmuster und Stimmen erkennen oder Bilder, Videos und andere visuelle Darstellungen kreieren.⁴²⁶ Auch das Generieren, Entwickeln und Bewerten von kreativen Ideen lässt sich mithilfe von KI Tools übernehmen.⁴²⁷ Über 51 Prozent der vom Startup Monitor 2023 untersuchten

⁴¹⁸ Vgl. Fried/Hisrich (1994); vgl. Sandberg et al. (1988); vgl. Tyebjee/Bruno (1984).

⁴¹⁹ Vgl. Clarke et al. (2019); vgl. Daly/Davy (2016); vgl. Galbraith et al. (2014).

⁴²⁰ Vgl. Spinuzzi et al. (2014).

⁴²¹ Vgl. Mollick (2014). Auch Video-Pitches in anderen Investment-Settings haben an Bedeutung gewonnen. Vgl. Kang/van Ouytsel (2023), S. 1.

⁴²² Siehe die Studie von Oo et al. (2023) für eine Analyse auf sprachlicher Ebene sowie die von Jiang et al. (2019) für eine körpersprachliche Analyse.

⁴²³ Vgl. Kollmann et al. (2023), S. 29.

⁴²⁴ Vgl. Mariani/Dwivedi (2024); vgl. Nolan/Ghosh (2023).

⁴²⁵ Generative künstliche Intelligenz wird definiert als „a category of AI systems capable of creating apparently new content through text, images, or other forms of media“. Kshetri et al. (2024).

⁴²⁶ Vgl. Kshetri et al. (2024); vgl. Ranade et al. (2024).

⁴²⁷ Vgl. O'Toole/Horvát (2024).

Startups in Deutschland setzen folglich bereits generative künstliche Intelligenz aktiv in ihrem Alltag ein, wobei Marketing und Sales als wichtigste Einsatzbereiche gelten.⁴²⁸ Durch die genannten Fähigkeiten und Funktionalitäten von KI Tools wie *text mining*, Gesichts- und Sprachanalyse können Unternehmen ihren Kunden kostengünstig personalisierte Inhalte und Angebote präsentieren, was besonders für Kaltakquise-Kampagnen einen signifikanten Nutzen darstellt.⁴²⁹ In diesem Kontext lassen sich bereits Parallelen zum Startup-Pitch feststellen, der sich aus Gründerperspektive ebenfalls häufig an weitestgehend unbekannte Adressaten richtet und für den optimalen Persuasionserfolg individualisiert werden sollte. Wie sich der Startup-Pitch mithilfe von künstlicher Intelligenz anpassen lässt, zeigt exemplarisch die Studie von Short und Short (2023). Die Autoren ließen das Large Language Model ChatGPT erfolgreich die Rolle verschiedener stereotypischer CEOs einnehmen und im Stil dieser Personen unterschiedliche Pitch-Varianten (Elevator Pitch, Social Media Pitch und Crowdfunding Pitch) kreieren.⁴³⁰ Auch die Untersuchung von Clarify Capital lieferte empirische Belege für das Potenzial von KI für den Startup-Pitch. Im Rahmen der Studie wurden 250 Investoren und 250 Unternehmer gebeten, menschliche und KI-generierte Pitch Decks miteinander zu vergleichen, mit dem Ergebnis, dass 80 Prozent die von GPT-4 erstellten Decks überzeugend fanden (im Vergleich zu nur 39 Prozent bei den von Menschen erstellten Decks) und dass die mit GPT-4 erstellten Pitch Decks in Bezug auf ihre Qualität und Klarheit besser bewertet wurden als die von Menschen erstellten Pendanten.⁴³¹

Neben den Möglichkeiten, die KI für Gründer bietet, gibt es auf der Seite der Stakeholder ebenfalls Bestreben künstliche Intelligenz vermehrt einzusetzen. In Bezug auf die Venture-Capital-Industrie fand Retterath (2020) beispielsweise heraus, dass VCs davon profitieren können künstliche Intelligenz für ihre Screening- und Selektionsprozesse zu nutzen.⁴³² Ein Lagereport aus dem Jahr 2023 verdeutlicht des Weiteren die zukünftige Rolle von KI für die Risikokapitalbranche, da derzeit zwar erst ein Prozent aller Venture-Capital-Gesellschaften mit datengetriebenen Ansätzen arbeiten, jedoch über achtzig Prozent der befragten Teilnehmer angaben, dass sie ihre

⁴²⁸ Vgl. Kollmann et al. (2023), S. 30f. Die Nutzung dieser neuen technologischen Möglichkeiten ist insbesondere bei jungen Erwachsenen beliebt. Vgl. Kshetri et al. (2024).

⁴²⁹ Vgl. Kshetri et al. (2024). So können beispielsweise Daten aus dem Browserverlauf, visuelle Vorlieben und numerische Daten wie die präferierte Länge der Inhalte oder der Preis dafür genutzt werden, um Marketing- und Kommunikationskampagnen hoch personalisiert zu gestalten. Vgl. Mariani/Dwivedi (2024). Schätzungen zeigen, dass bereits im Jahr 2025 ein Drittel aller Werbenachrichten synthetisch generiert sein werden, während der Anteil im Jahr 2022 noch bei unter zwei Prozent lag. Vgl. Ebenda.

⁴³⁰ Vgl. Short/Short (2023).

⁴³¹ Vgl. Clarify Capital (2023).

⁴³² Vgl. Retterath (2020), S. 65.

Anstrengungen und Ressourcen in diesem Bereich ausbauen wollen.⁴³³ Neben Venture Capitalists sind jedoch auch andere Frühphaseninvestoren wie Business Angels von den Veränderungen betroffen. Die Studie von Blohm et al. (2022) vergleicht zum Beispiel die Investmentrendite von Machine-Learning-Algorithmen mit denen von 255 Business Angels und liefert erste empirische Belege, dass KI im Vergleich zu Business Angels weniger *biases* (*local bias*, *over-confidence*, oder *loss aversion*) unterliegt und im Durchschnitt deutlich höhere Renditen erzielt.⁴³⁴ Nur diejenigen Business Angels mit großen Erfahrungswerten und der Fähigkeit die *biases* zu überwinden, konnten bessere Ergebnisse als die KI erzielen.⁴³⁵ Einen Eindruck von möglichen Anwendungsfällen für künstliche Intelligenz geben auch Williamson et al. (2022). Die Forscher nutzten im Rahmen ihrer Studie beispielsweise künstliche Intelligenz, um die Leidenschaft von Gründern, die an einem Accelerator-Programm teilnahmen, zu messen und konstatierten, dass sich Techniken dieser Art auch für Investoren oder Acceleratoren zur Auswahl und Bewertung von Startups eignen würden.⁴³⁶ Short und Short (2023) konnten außerdem zeigen, dass ChatGPT dazu in der Lage ist, die Pitches zum Beispiel aus einer Investor-Perspektive zu bewerten, wobei die Art und Weise der Evaluation (Fokus auf qualitative oder quantitative Informationen oder Variationen in der Empathie) angepasst werden kann.⁴³⁷

Wichtig wird im Kontext einer Betrachtung der Mensch-Maschine-Dyade vor allem die Frage nach der Bedeutung des Menschlichen in der Interaktion mit datengetriebenen Tools sein. Gottschling (2024) beschäftigt sich beispielsweise mit dem Zusammenhang zwischen der Nachahmung (*imitatio*) und maschinengenerierten Texten und weist darauf hin, dass der Mensch und sein Urteilsvermögen trotz der aktuellen Entwicklungen unverzichtbar sind, da LLMs auf menschlichen Textbeispielen basieren, menschliche Entscheidungen in Datenauswahl, Algorithmen oder Feedbackprozesse einfließen und die Textproduktion über Prompts sowie die Anschlussverwendung des Outputs immer einen menschlichen Bezug haben.⁴³⁸ Ranade et al. (2024) konstatieren ebenfalls, dass ein aussagekräftiger (menschlicher) Input benötigt wird, um keinen generischen Output zu erhalten, da die Algorithmen die Eingabe analysieren, um den für den nachfolgenden Output wichtigen Kontext zu ermitteln.⁴³⁹ Short und Short (2023) fügen einen

⁴³³ Vgl. Ebenda, S. 26.

⁴³⁴ Vgl. Blohm et al. (2022), S. 1077f.

⁴³⁵ Vgl. Ebenda, S. 1078.

⁴³⁶ Vgl. Williamson et al. (2022).

⁴³⁷ Vgl. Short/Short (2023).

⁴³⁸ Vgl. Gottschling (2024).

⁴³⁹ Vgl. Ranade et al. (2024).

weiteren Punkt zur Diskussion hinzu, indem sie feststellen, dass die menschliche Qualitätskontrolle von zentraler Bedeutung ist, solange KI-Systeme halluzinieren (Output generieren, der vermeintlich richtig wirkt, aber faktisch falsch ist).⁴⁴⁰

Vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen und Ergebnisse stellt sich folglich abschließend die Frage, inwiefern 1) künstliche Intelligenz Persuasions- und Entscheidungsprozesse beeinflussen oder sogar völlig verändern könnte und 2) inwiefern Gründer KI-Tools konkret für sich nutzbar machen können, um sich im globalen Wettkampf um Ressourcen einen Vorteil zu verschaffen. Die Rhetorik-Forschung steht hinsichtlich des Verfassens von Texten mithilfe von künstlicher Intelligenz bislang noch am Anfang.⁴⁴¹ Als wissenschaftliche Disziplin, die ihren Ursprung in Zeiten des Umbruchs hat, könnte ihr jedoch eine wesentliche Rolle beim nahenden technologischen Wandel zukommen.

2.8 Zusammenfassung

Das Ziel des vorliegenden Kapitels war es, eine erste Brücke zwischen den zwei disparaten und dennoch verwandten Forschungsrichtungen – Rhetorik und Entrepreneurship – zu schlagen. Im Rahmen einer definitorischen Einordnung konnte gezeigt werden, dass es sich bei einem Startup-Pitch um einen durch und durch rhetorischen Untersuchungsgegenstand handelt. Weiterhin wurde auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Literatur dargelegt, dass Startup-Pitches aufgrund der divergierenden Stakeholder-Erwartungen unterschiedlichste Ausgestaltungsformen annehmen können, auf die sich Gründer mit ihren kommunikativen Mitteln (ihrem Organon)⁴⁴² jeweils individuell einstellen müssen. Zuletzt konnte anhand erster explorativer Studien demonstriert werden, dass die technologischen Entwicklungen im Bereich künstliche Intelligenz das Potenzial besitzen, den Status quo in Persuasionsvorgängen rund um den Startup-Pitch nachhaltig zu verändern. Zusammenfassend wurde in diesem Kapitel somit sowohl der Grundstein für die weitere theoretische Systematisierung als auch für den empirischen Teil zur Zukunft des Pitchings gelegt.

⁴⁴⁰ Vgl. *Short/Short* (2023).

⁴⁴¹ Vgl. *Ranade et al.* (2024).

⁴⁴² Vgl. *Knape* (2012), S. 55.

3. Systematisierung der Persuasionsforschung zu Startup-Pitches

3.1 Zum Aufbau der Systematisierungslogik

In ihrer selbständigen geschlossenen Darbietungsform gehört die Rhetorik zu den ältesten überlieferten Fachtheorien.⁴⁴³ Besonders die antike Rhetoriktradition hat eine ausgefeilte Systematik hervorgebracht, die sich auf zwischenmenschliche Kommunikation im Allgemeinen sowie persuasive Sprechakte und Texte im Besonderen heute wie damals mehrwertstiftend anwenden lässt.⁴⁴⁴ In Bezug auf den Startup-Pitch weisen vor allem die rational-argumentative Persuasion (Logos), die persönlichkeitsbasierte Persuasion (Ethos) und die emotive Persuasion (Pathos) große Parallelen zu den in der Entrepreneurship-Forschung verorteten Erkenntnissen zum Themenbereich Pitching auf. Logos, Ethos und Pathos wurden bereits von Aristoteles im ersten theoretisch reflektierten Rhetoriklehrbuch als Kernüberzeugungsmittel einer Rede benannt⁴⁴⁵ und gehören in leicht modifizierter und an die aktuellen Gegebenheiten angepasster Form immer noch zu den drei zentralen Komponenten der modernen Persuasionsforschung.⁴⁴⁶ Folglich soll diese Trias als integraler Bestandteil des rhetorischen Rahmenwerkes dazu dienen, die Studienlandschaft zu Startup-Pitches zu systematisieren. Um weiteren empirischen Ergebnissen aus der Forschungsliteratur, wie der wichtigen Rolle von Empfehlungen aus dem Netzwerk, einen konzeptionellen Rahmen zu geben, bietet sich das Einteilungsschema von Luppold (2015a) an, welche die für den Erfolg eines Startup-Pitches bedeutsame Kooperationssicherung und

⁴⁴³ Vgl. *Knape* (2000a), S. 11.

⁴⁴⁴ Siehe für einen Überblick beispielsweise den systemischen Glossar von *Ueding/Steinbrink* (2011), S. 334ff. Eine ausführliche Darstellung der rhetorischen Terminologie findet sich zudem bei *Lausberg* (2008).

⁴⁴⁵ Vgl. *Till* (2008), S. 649. So heißt es in *Aristoteles*, I, 2: „Von den Überzeugungsmitteln sind die einen redetechnisch, die anderen nicht. Mit nicht redetechnisch bezeichne ich alles, was nicht durch uns selbst geschaffen ist, sondern bereits vorlag, wie Zeugen, Folterungen, Schriftsätze und dergleichen. Redetechnisch ist alles, was auf Grund einer Methode von uns selbst geschaffen werden kann, so daß man vom einen davon nur Gebrauch machen kann, das andere jedoch finden muß. Von den durch die Rede geschaffenen Überzeugungsmitteln gibt es drei Arten: Sie sind zum einen im Charakter des Redners angelegt [Ethos], zum anderen in der Absicht, den Zuhörer in eine bestimmte Gefühlslage zu versetzen [Pathos], zuletzt in der Rede selbst [Logos], indem man etwas nachweist oder zumindest den Anschein erweckt, etwas nachzuweisen.“

⁴⁴⁶ Vgl. *Luppold* (2015a), S. 119. *Knape* (2000a) äußert sich in Bezug auf die allgemeine Rhetoriktheorie in ähnlicher Weise, wenn er sagt: „Für den über Jahrtausende akkumulierten sachlichen Kernbestand der Rhetoriktheorie gilt jedoch, dass er im Wesentlichen immer noch gültig ist, auch wenn die Erklärungsmuster, Reichweiten und Akzentuierungen zu relativieren sind. Diese Beständigkeit hängt unter anderem damit zusammen, dass sich schon das alte Wissen über menschliche Kommunikation auf Beobachtung menschlicher Verhaltensweisen gründet, die nach wie vor eine Rolle spielen.“ *Knape* (2000a), S. 8.

Rezeptionsoptimierung unter dem Begriff der rhetorischen Auxiliarstrategien subsumiert.⁴⁴⁷ Zuletzt erweisen sich die *officia oratoris*, die bereits in der *Rhetorica ad Herennium* zum obersten Einteilungsprinzip auserkoren wurden⁴⁴⁸, als hilfreiche Systematisierungslogik, da sich die in der *officia*-Systematik aufgeführten Arbeitsgänge einer Rede passgenau auf die einzelnen Schritte von der Pitch-Planung bis zur Pitch-Durchführung übertragen lassen. Bevor die empirischen Erkenntnisse der Forschung zu Startup-Pitches in dieses Schema eingeordnet werden, soll jedoch zunächst die von Informationsasymmetrien und Unsicherheiten geprägte Ausgangslage mithilfe der aus den Wirtschaftswissenschaften stammenden Principal-Agent-Theorie dargelegt werden.

3.2 Informationsasymmetrie und Unsicherheit

Die Interaktion zwischen Startup Gründern und Stakeholdern (insbesondere potenziellen Investoren⁴⁴⁹) wird von zwei Widerständen maßgeblich beeinflusst – Unsicherheit und Informationsasymmetrie.⁴⁵⁰ Um mit einem Pitch erfolgreich zu sein, muss sich ein Gründer bewusstwerden, dass beide Widerstände existieren, damit er sie für seine Zwecke nutzen kann. Unsicherheiten resultieren daraus, dass ein Investor nie vollumfänglich einschätzen kann, welches Risiko er mit seinem Investment eingeht. Bereits der Terminus *Risikokapitalinvestor* macht auf semantischer Ebene deutlich, dass ein gewisses Risiko paradigmatisch für das Geschäftsmodell dieses Stakeholders ist.⁴⁵¹ Unsicherheiten, die bei einer Investition berücksichtigt werden müssen, unterteilen sich in die sogenannten exogenen Unsicherheiten, wie gesetzliche, politische und steuerrechtliche Veränderungen, und endogene Unsicherheiten, die sich auf die Befähigung, Motivation, Risikobereitschaft und allgemein auf das Verhalten des Gründers im Zeitverlauf beziehen.⁴⁵² Insbesondere bei Frühphasenfinanzierungen weichen die beabsichtigten Vorhaben aus den Business Plänen meist deutlich von den real erzielten Ergebnissen ab, weil Startups, die sich auf dem Markt etablieren, einer hohen Dynamik und Veränderung ausgesetzt sind.⁴⁵³ Folglich fehlen den Investoren qualifizierte Informationen bezüglich der Erfolgsaussichten des

⁴⁴⁷ Vgl. Luppold (2015a), S. 24.

⁴⁴⁸ Vgl. Fuhrmann (2011), S. 75.

⁴⁴⁹ Im Folgenden wird der Investor als Stakeholder exemplarisch zur Veranschaulichung genutzt, da eine Geschäftsbeziehung mit dem Startup im Vergleich zu anderen Stakeholdergruppen für sie ein durchschnittlich höheres Risiko darstellt. Andere Stakeholder wie zum Beispiel Kunden sind jedoch ebenfalls von der Unsicherheitsproblematik betroffen.

⁴⁵⁰ Vgl. Shane (2007), S. 161.

⁴⁵¹ Vgl. Weitnauer (2016c), S. 3.

⁴⁵² Vgl. Middelberg (2013), S. 75.

⁴⁵³ Vgl. Shepherd et al. (2000), S. 399.

Unternehmens, die allerdings erst verfügbar sind, sobald sich das Startup mit seinem Produkt oder Service auf dem Markt etabliert hat und ein Track-Record vorliegt.⁴⁵⁴

Zur Erklärung dieses Sachverhalts haben die Wirtschaftswissenschaften in der Vergangenheit häufig das Principal-Agent-Theorem bemüht. Die Principal-Agent-Theorie beschreibt nach Pratt und Zeckhauser (1991) eine Beziehung, in der ein Individuum von den Aktionen seines Gegenübers abhängt: „Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal.“⁴⁵⁵ Nach der Definition von Göbel (2002) ist ein Principal „jemand, der einen anderen damit beauftragt, bestimmte Dienstleistungen zu erbringen, eine Sache herzustellen oder zu verändern oder einen bestimmten Erfolg herbeizuführen“⁴⁵⁶ während der Agent „im Auftrag von jemand anders, sozusagen stellvertretend für ihn, eine bestimmte Aufgabe erfüllen soll.“⁴⁵⁷ Die aus dem Zusammenschluss der beiden Akteure entstehende Agency-Beziehung ist zahlreichen Problemen unterworfen, welche sich aus den folgenden vier Prämissen ergeben:

1. Der Agent kann durch seine Handlungen und Entscheidungen positiv oder negativ auf das Wohlergehen des Principals einwirken
2. Principal und Agent verhalten sich gemäß dem Menschenbild des Homo oeconomicus als rationale Nutzenmaximierer
3. Beide Akteure haben jeweils unterschiedliche Nutzensvorstellungen
4. Zwischen dem Principal und dem Agenten herrscht eine Informationsasymmetrie, bei der der Agent einen Informationsvorsprung hat, da er seine Fähigkeiten, Kenntnisse, Anstrengungen und Motive im Gegensatz zum Principal einschätzen kann.⁴⁵⁸

Als Resultat dieser Prämissen lassen sich konkrete Probleme in Form von *hidden characteristics*, *hidden action*, *hidden information* und *hidden intention* ableiten. Die *hidden characteristics* beschreiben einen Zustand, in dem der Principal die Eigenschaften des Agenten ex ante eines

⁴⁵⁴ Vgl. *Shane/Stuart* (2002), S. 155. Unternehmen, die bereits länger am Markt sind, haben eine Finanzhistorie, welche eine bessere Einschätzung des Erfolgspotenziales erlaubt. Vgl. *Pollack et al.* (2012), S. 917.

⁴⁵⁵ *Pratt/Zeckhauser* (1991), S. 2. Göbel (2002) sieht die Abhängigkeit der Agency-Beziehung nicht nur unidirektional, sondern reziprok, da sie nach seiner Definition zum Ausdruck bringt, dass Menschen sich gegenseitig beeinflussen. Vgl. *Göbel* (2002), S. 98.

⁴⁵⁶ *Göbel* (2002), S. 99.

⁴⁵⁷ Ebenda.

⁴⁵⁸ Vgl. Ebenda, S. 100.

Vertragsabschlusses gerne kennen würde, diese aber nicht in Erfahrung bringen kann, da sie verborgen sind. Hierdurch entsteht für den Principal die Gefahr einer Fehlauswahl seines Vertragspartners, was als *adverse selection* bezeichnet wird. Diese Gefahr wird dadurch verstärkt, dass der Agent ein Eigeninteresse daran hat sich in einem möglichst guten Licht darzustellen. Das Problem der *hidden action* tritt hingegen nach Vertragsabschluss auf und resultiert aus der Tatsache, dass der Principal die Aktivitäten des Agenten nicht lückenlos beobachten kann. So kann der Agent diese Informationsasymmetrie für seine Zwecke ausnutzen. Gleiches gilt für den Fall der *hidden information*. Hier kann der Principal die Aktivitäten des Agenten zwar beobachten, aber nicht beurteilen. Dieser Problemtyp tritt folglich besonders dann auf, wenn der Agent über Spezialkenntnisse verfügt, welche der Principal nicht hat. Die *hidden intentions* können sowohl vor als auch nach Vertragsabschluss auftreten und beziehen sich, wie der Name andeutet, auf die verborgenen Intentionen des Agenten. So kann der Principal nicht sicher einschätzen, wie ehrlich und fair sich der Agent im Falle eines Interessenkonfliktes verhalten würde.⁴⁵⁹

Das zuvor skizzierte Principal-Agent-Theorem sowie die angesprochenen Probleme lassen sich passgenau auf den Startup-Pitch (insbesondere im Kontext des Fundraisings) übertragen. Der Investor nimmt hierbei die Rolle des Principals ein mit dem Ziel das Geld zu vermehren, wohingegen das Startup als Agent bezeichnet werden kann und für die wertschöpfende Aufgabe zuständig ist.⁴⁶⁰ Aus Sicht des Investors sind Qualitäts- und Verhaltensunsicherheit paradigmatische Komponenten bei Investments in Startups. Rudolph (2006) unterteilt diese Risiken beispielsweise in marktbezogene Risikofaktoren (Marktpotenzial, Marktentwicklung, Wettbewerbssituation), geschäftsbezogene Risikofaktoren (Wettbewerbsfähigkeit, Fach- und Personalkompetenz, Umsatz und Marktanteil) und finanzierungsbezogene Risikofaktoren (Insolvenz sowie Budgetrisiko im Falle einer Nachfinanzierung).⁴⁶¹ Principal und Agent werden ihren Nutzen individuell und unabhängig voneinander maximieren. Dies hat zur Folge, dass Entrepreneurere ihren großen Wissensvorsprung vor Investoren (hinsichtlich ihrer eigenen Befähigung, des Engagements des Gründerteams allgemein und der Erfolgsaussichten ihres Startups) für opportunistisches Verhalten nutzen können.⁴⁶² Vor einer möglichen

⁴⁵⁹ Vgl. Ebenda, S. 101ff.

⁴⁶⁰ Vgl. Röhr (2018), S. 27.

⁴⁶¹ Vgl. Rudolph (2006), S. 229.

⁴⁶² Vgl. Schefczyk (2006), S. 49; vgl. Shane/Stuart (2002), S. 156. Eine Situation, in der der Gründer die eingeworbenen Geldmittel beispielsweise nicht im Sinne des Investors nutzt, wird in der Theorie als *moral hazard* bezeichnet. Vgl. Schefczyk (2006), S. 50.

Investmententscheidung könnte ein Gründer beispielsweise die Motivation besitzen Informationen, die ihn und die Performance des Unternehmens in einem guten Licht darstellen, hervorzuheben und Informationen, die ihn negativ belasten könnten, zurückzuhalten.⁴⁶³ Gründer könnten zudem unter großem Druck stehen Kapital zu erhalten und sich demnach gezwungen sehen Inhalte zu pitch, an die sie gar nicht glauben. Da der Principal die Fähigkeiten des Agenten zur Leistungserbringung nicht in Gänze einschätzen kann und diesbezügliche Informationen schwer zu erhalten sind, könnte die Situation im Ergebnis zu einer *adverse selection* (Fehlausewahl) seitens des Investors führen.⁴⁶⁴ Eine gründliche Due Diligence ist folglich notwendig, um das Risiko auf Seiten des Investors zu minimieren.

Aus Persuasionssicht und Perspektive von Gründern ist die Informationsasymmetrie und die damit verbundene Unsicherheit auf Seiten der Investoren eine notwendige Voraussetzung für das Vorliegen eines rhetorischen Falles. Nach Luppold (2015b) bedarf die Rhetorik des Zweifels, da Persuasionsprozesse nur dann ansetzen können, wenn Menschen keine unerschütterliche Gewissheit in ihrem Denken, Fühlen und Handeln besitzen.⁴⁶⁵ Demnach sollten Gründer die Informationsasymmetrie als Chance begreifen, da sie durch die mangelnden öffentlichen Informationen noch viel Potenzial haben, den Ausgang der Stakeholdergespräche mit ihrer Überzeugungskraft und ihren rhetorischen Fähigkeiten in ihrem Sinne zu beeinflussen.⁴⁶⁶

3.3 Persuasionsfaktoren im Pitch

3.3.1 *Logos – Rational-argumentative Persuasionsmittel*

In der Entrepreneurship-Forschung wurden in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Studien zu substanzbasierten Faktoren wie der Marktgröße, der Konkurrenzsituation oder dem Alleinstellungsmerkmal eines Produkts / einer Technologie verfasst. All diese Elemente müssen sich jedoch auch auf sprachlicher Ebene im Startup-Pitch manifestieren, um einen Einfluss auszuüben. Im folgenden Abschnitt soll daher die rational-argumentative Persuasion untersucht werden, die Aristoteles unter dem Begriff *Logos* zusammenfasst.⁴⁶⁷ Der *Logos* ist auf der Ebene der Botschaft angesetzt und beschäftigt sich bei Aristoteles primär mit enthymematischen

⁴⁶³ Vgl. *Arthurs/Busenitz* (2003), S. 147; vgl. *Kollmann/Kuckertz* (2009), S. 575. Dieses Vorgehensmodell findet sich als Kern rhetorischer Forschung vor allem bei der forensischen Beredsamkeit wieder und wird in der Literatur beispielsweise unter dem Stichwort der *Parteilichkeit* diskutiert. Vgl. *Coenen* (2003), Sp. 652ff.

⁴⁶⁴ Vgl. *Middelberg* (2013), S. 80.

⁴⁶⁵ Vgl. *Luppold* (2015b), S. 21.

⁴⁶⁶ Vgl. *Brooks et al.* (2014), S. 4428; vgl. *Clarke et al.* (2019), S. 337.

⁴⁶⁷ Vgl. *Till* (2008), S. 662.

Strukturen.⁴⁶⁸ Während dem Logos als Terminus technicus bereits in der griechischen Antike mannigfaltige Bedeutungen zugeschrieben wurden⁴⁶⁹, verknüpft die moderne Persuasionsforschung mit dem Logos unter Rückgriff auf die Argumentationstheorie vor allem Rationalitätsstrategien, welche den Adressaten auf inhaltlich-argumentativer Basis überzeugen sollen.⁴⁷⁰ In Bezug auf den Startup-Pitch sollen daher im Folgenden zunächst die Inhaltselemente eines Pitches aufgeführt werden bevor im Nachgang aufgezeigt werden soll, wie Gründer diese Inhalte argumentativ nutzen können, um Stakeholder zu persuadieren.

3.3.1.1 Inhaltselemente im Pitch

Bevor ein Startup-Pitch mit Leben gefüllt werden kann, stellt sich für einen Gründer die Frage, welche Inhalte innerhalb seiner mündlichen oder schriftlichen Präsentation transportiert werden sollen. Zur Beantwortung dieser Frage lohnt es sich einen Blick auf die Forschungsliteratur zu Entscheidungskriterien von Stakeholdern zu werfen, da sich Gründer gemäß den Erkenntnissen von Grégoire et al. (2008) bei der Erstellung ihrer Pitches an diesen Kriterien orientieren.⁴⁷¹ Ein Beispiel findet sich bei Maxwell (2016), der sämtliche empirisch bestätigten Entscheidungskriterien von Business Angels in einer Studienübersicht kumuliert. Der Autor legt dar, dass folgende Kriterien Beachtung finden:

1. Produkt (Interesse / Nutzen, Status, Schutzfähigkeit, Innovation / Qualität)
2. Markt (Marktgröße, Wachstumspotenzial, Angebot / Vertrieb, Dynamik des Marktes)
3. Gründer (Branchenerfahrung, track record, Leidenschaft, Commitment, Integrität, Vertrauenswürdigkeit, technologisches Wissen)
4. Finanzielles (profitabel / realistisch, Cashflow, Umfang der Investition, Plan / Präsentation, ROI / Bewertung, Liquidität)
5. Investment-Deal (Teamcharakteristika, Fit zum Gründer, Fit zum Startup, Standort, Empfehlungsquelle, Co-Investition, Exit, Rolle des Investors)⁴⁷²

Diese Auflistung, die man auch als Anforderungskatalog verstehen kann, entspricht mit marginalen Abweichungen ebenfalls den Inhalten, die andere Forscher vor allem in Hinblick auf

⁴⁶⁸ Vgl. Ebenda, S. 649.

⁴⁶⁹ Vgl. Kraus (2001), Sp. 624ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Luppold (2015a), S. 121ff.

⁴⁷¹ Vgl. Grégoire et al. (2008), S. 74.

⁴⁷² Vgl. Maxwell (2016), S. 124.

Foliensätze von Pitch Decks aufzählen. So skizzieren beispielsweise Teague et al. (2020), dass Pitch Decks in verschiedenen Phasen die Inhaltselemente Vision, Traction, Markt-Opportunität, Problem, Produkt / Dienstleistung, Revenue Model, Wachstumsstrategie, Team, Finanzen, Wettbewerbslandschaft, Investitionsanfrage und Exit-Strategie beinhalten.⁴⁷³ Eisenmann (2015) fand im Rahmen seiner Erhebung, dass sich Pitch Decks aus durchschnittlich 19 Folien zusammensetzen und sich inhaltlich auf den Unternehmenszweck, das Problem, die Lösung, die Frage nach dem Zeitpunkt (Why now?), die Marktgröße, das Produkt, das Team, das Geschäftsmodell, den Wettbewerb und die Finanzen beziehen.⁴⁷⁴ In Hinblick auf Deutschland wird diese Liste von Fueglistaller et al. (2019) in der praxisnahen Literatur bestätigt. In ihrer Aufzählung finden sich: 1) eine Executive Summary, 2) das Kundenproblem, 3) die Lösung (das Produkt bzw. die Dienstleistung), 4) Geschäftsmodell und Vertrieb, 5) Window of Opportunity, 6) der Markt, 7) der Wettbewerb und die eigene Positionierung, 8) die strategische Roadmap bzw. der Markteintritt, 9) die Finanzen, 10) der Investment Case, 11) das Team und 12) weitere wichtige Punkte.⁴⁷⁵ Entlang dieser Inhaltselemente suchen Investoren nach Qualitätsindikatoren, die ihnen die Werthaltigkeit des Startups signalisieren:

„Resource providers also seek indicators of the value of the venture opportunity. These signals include evidence of a large market, acceptance of the product or service, appropriate firm strategy, competitive advantage, availability of the raw materials to produce the product, a viable production process, a product prototype, some evidence of external accreditation, endorsements, guarantees, bonds, licenses, or certification of the venture“⁴⁷⁶.

Es kann somit zusammenfassend konstatiert werden, dass die genannten Inhaltselemente in Abhängigkeit vom individuellen Ziel der Gründer und den Anforderungen der Pitch-Adressaten in einen Startup-Pitch eingebaut werden sollten. Als Restriktion muss jedoch betont werden, dass die Inhalte je nach zeitlicher Dauer des Pitches variieren können, da im Falle von kurzen

⁴⁷³ Vgl. Teague et al. (2020), S. 343.

⁴⁷⁴ Vgl. Eisenmann (2015).

⁴⁷⁵ Vgl. Fueglistaller et al. (2019), S. 322f. Bricht man diese Inhalte auf die wesentlichen Kernfaktoren herunter, so müssen Startup-Pitches vor allem Informationen zum Gründer und zur Geschäftsoportunität beinhalten. Vgl. Hoehn-Weiss et al. (2004), S. 17. Welcher dieser beiden Faktoren der wichtigere von beiden ist, wurde in der Wissenschaft breit unter dem Begriff der sogenannten *horse vs. jockey controversy* diskutiert. Vgl. Carpentier/Suret (2015), S. 819; vgl. Mitteness/Baucus/Sudek (2012), S. 241. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass der Gründer und die Geschäftsoportunität untrennbar miteinander verwoben sind, sodass Entscheider einen holistischen Bewertungsansatz nutzen. Vgl. Svetek/Drnovšek (2022), S. 182f.

⁴⁷⁶ Shane (2007), S. 190.

Elevator-Pitches nicht alle Inhaltselemente eines traditionellen Pitches Berücksichtigung finden können.⁴⁷⁷

3.3.1.2 Argumentative Darstellung der Inhalte

Gründer, die Stakeholder wie Investoren überzeugen wollen, verwenden oftmals eine ähnliche argumentative Strukturierung, die aus sechs aufeinander aufbauenden Behauptungen besteht⁴⁷⁸: 1) Zielkunden des Startups haben ein Problem⁴⁷⁹ und benötigen eine Lösung; 2) das vom Startup entwickelte Produkt bietet den Zielkunden Vorteile; 3) das Umfeld, in dem das Startup operiert, ist erfolgsfördernd; 4) die Zwischenergebnisse deuten darauf hin, dass eine Geschäftsmöglichkeit besteht; 5) das Team besitzt die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen, um das Startup zum Erfolg zu führen; 6) eine Finanzierung würde bei der Weiterentwicklung und dem Wachstum des Startups helfen.⁴⁸⁰ Trotz dieser scheinbar undifferenzierten Herangehensweise ist es eine wichtige Prämisse für einen persuasiv-argumentativen Startup-Pitch, dass die Inhalte auf den Adressaten abgestimmt werden beziehungsweise der passende Adressat für die Inhalte ausgewählt wird. In der Entrepreneurship-Literatur wird dieser Zusammenhang unter dem Stichwort *investor fit* diskutiert.⁴⁸¹ So ergab die Studie von Fried und Hisrich (1994) beispielsweise, dass Venture Capitalists die Investitionsvorschläge von unpassenden Startups nicht einmal einer Analyse unterziehen:

„Many VCs have firm specific criteria on investment size, industries in which they invest, geographic location of the investment, and stage of financing. The firm-specific screen eliminates proposals that clearly do not meet these criteria. At most, the firm specific-screen involves a cursory glance at the business plan without any analysis of the proposal.”⁴⁸²

⁴⁷⁷ Vgl. Balachandra et al. (2017), S. 10.

⁴⁷⁸ Siehe für das Ablaufschema von Pitches in der Fernsehserie Shark Tank auch Moreau (2018) sowie im Fall von der Fernsehserie Dragons' Den auch Daly/Davy (2016), S. 125.

⁴⁷⁹ Insbesondere in Startup-Ökosystemen wie dem Silicon Valley handelt es sich häufig um globale, komplexe Herausforderungen für die Menschheit. Vgl. Fairbairn et al. (2022), S. 658.

⁴⁸⁰ Vgl. van Werven et al. (2019), S. 203. Es muss jedoch angemerkt werden, dass der strukturelle Aufbau nicht für alle Investorentypen und Geschäftsideen gilt. Anglin et al. (2023) untersuchten beispielsweise 359 Projekte auf der Crowdfunding-Plattform Kickstarter und fanden heraus, dass manche Pitches keine typische Geschichte benötigen, die das Problem und die Lösung in den Vordergrund stellt. Projekte, die mit positiven Kundenerfahrungen verbunden waren (z. B. Spiele und Musikevents), profitierten hingegen davon, wenn sie den Schwerpunkt auf Kundenerfahrungen und deren positive Emotionen legten. Vgl. Anglin et al. (2023), S. 482.

⁴⁸¹ Vgl. Mason/Harrison (2003), S. 32; vgl. Tomlinson (2020), S. 238. Hierbei müssen nochmals der inhaltliche Fit und der persönliche Fit voneinander unterschieden werden.

⁴⁸² Fried/Hisrich (1994), S. 32.

Hall und Hofer (1993) kamen im Rahmen ihrer Forschungsarbeit zum gleichen Ergebnis⁴⁸³ und appellieren daher an Gründer ihre potenziellen Investoren mit Bedacht auszuwählen, da die Versendung eines Business Plans an branchenfremde Wagniskapitalgeber eine Verschwendung von Zeit und Mühe sei:

„First, they should know the investment preferences of the venture firms they are targeting. Venture firms have different preferences as to the kinds of investments they make and sending a business plan to a venture capital firm that does not invest in the industry in which the proposed business intends to enter is a waste of time and effort.”⁴⁸⁴

Gründer steigern folglich ihre Chancen ein Investment zu erhalten, indem sie Investoren ansprechen, bei denen ein fachlich-inhaltlicher Fit vorliegt.⁴⁸⁵ Die von Fried und Hisrich (1994) beschriebenen Kriterien wie Investitionssektor, Finanzierungsphase, geografische Gegebenheiten und Höhe des Investments dienen hierbei als branchenübliche Selektionsmerkmale, wie in anderen Forschungsarbeiten bestätigt werden konnte.⁴⁸⁶ Gründer sollten sich folglich bei der inhaltlichen Ausarbeitung ihres Pitches darauf fokussieren diese und andere Knock-out-Faktoren⁴⁸⁷ im Rahmen ihrer Argumentation präventiv zu entkräften. Alle hierfür notwendigen Informationen im Pitch zu inkorporieren, stellt jedoch vor allem technische Gründer vor eine große Herausforderung, da sich diese oftmals auf die Merkmale des von ihnen entwickelten Produkts fokussieren anstatt einen holistischen Überblick über sämtliche Aspekte ihres Startups zu geben.⁴⁸⁸ Wesentliche Informationen (unwissentlich) außen vor zu lassen, kann jedoch bei der Evaluation des Pitches durch den Adressaten zu einem Problem führen. So könnten Investoren im Zweifelsfall ihre eigenen Schlüsse hinsichtlich der Startup-Qualität ziehen, die unter Umständen ungünstiger für den Gründer ausfallen, als wenn dieser die Botschaften selbst transportiert hätte.⁴⁸⁹ Ein weiterer

⁴⁸³ Vgl. Hall/Hofer (1993), S. 34f.

⁴⁸⁴ Ebenda. S. 40.

⁴⁸⁵ Allerdings zeichnen nicht alle Studien ein einheitliches Bild. So fanden Muzyka et al. (1996) heraus, dass das Kriterium *Business and product fit with fund portfolio* zu den unwichtigsten Investmentkriterien für europäische Venture Capitalists zählt. Vgl. Muzyka et al. (1996), S. 281f. Die Autoren stellen nachträglich allerdings selbst fest, dass diese Erkenntnis unerwartet war: „Conventional wisdom within the European venture capital community has been that entrepreneurs should take care to seek and approach only those funds that fit their business. Yet this analysis suggests that venture capitalists will seemingly work with most deals, even if they do not fit particularly well with the rest of their investment portfolio or even if the nature of the financing (e.g., round of investment) is not appropriate for the fund.” Ebenda, S. 282.

⁴⁸⁶ Vgl. Carpentier/Suret (2015), S. 813; vgl. Engel (2003), S. 241; vgl. Tyebjee/Bruno (1984), S. 1056f.

⁴⁸⁷ Vgl. Maxwell et al. (2011), S. 220.

⁴⁸⁸ Vgl. Mason/Harrison (2003), S. 38.

⁴⁸⁹ Vgl. Clark (2008), S. 275.

Grund für eine umfangreiche Informationsvermittlung liegt in der Notwendigkeit der Reduktion von Informationsasymmetrien zwischen Pitchendem und Pitch-Adressaten begründet.⁴⁹⁰ Ein probates Mittel, welches in der Literatur angeführt wird, um Inhalte in ein ansprechendes Format zu bringen, welches es dem Investor ermöglicht die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Startups einzuschätzen, ist das Storytelling.⁴⁹¹ Typische Bestandteile beim Storytelling umfassen Charaktere (zum Beispiel die Protagonisten), zeitliche und räumliche Komponenten (das Setting), Probleme oder Konflikte, die überwunden werden müssen und weiteren Nuancen, die sich aus dem jeweiligen Fokus der Geschichte ergeben.⁴⁹² Im Falle des Startup-Pitches dient das Storytelling vor allem dazu, unbekannte Sachverhalte in bekannte, vertraute Strukturen einzubetten, um somit einen Überzeugungseffekt zu bewirken.⁴⁹³ Auf sprachlicher Ebene eignen sich für Komplexitätsreduktionen, die für ein einheitliches Verständnis zwischen den Diskursteilnehmern sorgen, insbesondere Metaphern.⁴⁹⁴ Weitere sprachliche Mittel werden von van Werven et al. (2015) benannt, die im Rahmen ihrer Studie eine umfassende Typologie von Argumenten (Analogie, Klassifizierung, Verallgemeinerung, Ursache, Zeichen und Autorität) entwickelten, welche ein Gründer nutzen kann, um sein Startup bei relevanten Stakeholder-Gruppen zu legitimieren und gleichzeitig dessen Besonderheit zu betonen.⁴⁹⁵ Dies ist wichtig, da Startups von ihren Stakeholdern mit anderen (konkurrierenden) Unternehmen verglichen werden, bevor ihnen die notwendige Legitimität zugesprochen wird und sie sich somit in einem Spannungsfeld zwischen der Anpassung an bereits etablierte und legitime Marktteilnehmer und gleichzeitiger Abgrenzung von diesen befinden.⁴⁹⁶ Eine weitere erwähnenswerte Studie zum Einfluss des Vertrauten stammt von Chan und Parhankangas (2017), die in ihrer Untersuchung zu Crowdfunding-Pitches zu dem Ergebnis kamen, dass es Schwarmfinanzierer im Gegensatz zu

⁴⁹⁰ Siehe hierzu Kapitel 3.2. Ein Beispiel für die Wirkungskraft von Unsicherheitsreduktion findet sich in der Studie von Grégoire et al. (2008), die belegen, dass die Bewertungen von Venture Capitalists steigen, sobald sie davon erfahren, dass die Technologie eines Startups patentgeschützt ist. Vgl. Grégoire et al. (2008), S. 75.

⁴⁹¹ Vgl. Martens et al. (2007), S. 1110.

⁴⁹² Vgl. Anglin et al. (2023), S. 464. Siehe für eine Typologie der verschiedenen Arten von Geschichten im Startup-Kontext auch O'Connor (2002), S. 41 sowie Daly und Davy (2016), die zu O'Connor's Kategorien *personal stories*, *generic stories* und *situation stories* noch eine vierte Kategorie mit dem Namen *future stories* hinzufügen. Vgl. Daly/Davy (2016), S. 128.

⁴⁹³ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 337; vgl. Lounsbury/Glynn (2001), S. 549; vgl. Martens et al. (2007), S. 1125. Im Falle von Crowdfunding-Kampagnen argumentieren Palmieri et al. (2022) hingegen, dass, obwohl Storytelling einen persuasiven Effekt haben kann, die primäre kommunikative Aufgabe von Gründern die Erkennung und Antizipation von Fragen und Problemen der Crowd sowie deren nachgelagerte argumentative Entkräftung ist. Vgl. Palmieri et al. (2022), S. 351f.

⁴⁹⁴ Vgl. Cornelissen et al. (2012), S. 235; vgl. Hill/Levenhagen (1995), S. 1057.

⁴⁹⁵ Vgl. van Werven et al. (2015), S. 616f.

⁴⁹⁶ Vgl. Ebenda.

traditionellen Investoren wie Business Angels und Venture Capitalists präferieren inkrementell innovative anstatt radikal innovative Kampagnen zu finanzieren. Die Wissenschaftler raten Gründern daher, dass sie Geldgeber (die oftmals auch potenzielle Nutzer des Produkts sind) selbst bei radikalen Produktinnovationen auf bekannte und vertraute Merkmale aufmerksam machen sollten.⁴⁹⁷

Obwohl es typisch für Storytellings ist, eine Zukunftsversion zu malen, welche Fakten mit Fiktion verbindet⁴⁹⁸, hilft es Gründern ihre Behauptungen mit Belegen zu untermauern.⁴⁹⁹ Reinard (1988) fand beispielsweise heraus, dass insbesondere Argumente, die durch Beweise belegt werden, einen persuasiven Effekt haben.⁵⁰⁰ Auch Tomlinson (2020) kann aufzeigen, dass eine gute Geschichte oft nicht ausreichend ist, sondern dass Business Angels quantitative Komponenten in Pitches erwarten, bevor sie sich von einem Deal überzeugen lassen.⁵⁰¹ Derartige Belege für aufgestellte Behauptungen vorzuweisen, fällt in der Regel jedoch leichter, je weiter das gepitchte Unternehmen in seiner Entwicklungsphase fortgeschritten ist.⁵⁰² So verglichen van Werven et al. (2019) beispielsweise rhetorische Unterschiede von Gründern vor und nach der Markteinführung und fanden heraus, dass Gründer nach der Markteinführung sowohl quantitative als auch qualitative Begründungen verwenden, um ihre Behauptungen zu untermauern und die Plausibilität ihrer Argumente zu erhöhen. Gründer vor der Markteinführung hatten nicht die gleichen Möglichkeiten und erweckten anstatt dessen durch die Wortwahl in ihrer Argumentation den Eindruck, als ob das Produkt bereits funktionieren würde und fertig entwickelt sei.⁵⁰³ Zudem verwendeten sie mehr Enthymeme (verstanden als Argumente, bei denen die Schlussfolgerung eher angedeutet als ausdrücklich genannt wird)⁵⁰⁴ anstatt expliziter Behauptungen⁵⁰⁵, da letztere sich oftmals negativ auf die Argumentation auswirken können, sofern sie von Investoren als unplausibel angesehen werden.⁵⁰⁶ Unabhängig vom Reifegrad des Startups weisen verschiedene Studien darauf hin, dass die Argumente so spezifisch wie möglich sein sollten. In einer Studie mit 25 Venture Capitalists

⁴⁹⁷ Vgl. Chan/Parhankangas (2017), S. 239.

⁴⁹⁸ Vgl. van Werven et al. (2019), S. 195.

⁴⁹⁹ Beispiele für Belege, die Gründer beispielsweise im Rahmen von Pitch Decks anführen, beinhalten gemäß den Erkenntnissen von Spinuzzi et al. (2014): „This evidence included direct and indirect quotes, market figures, sales numbers, patent numbers, graphs, and even clipart and photos.“ Spinuzzi et al. (2014), S. 172.

⁵⁰⁰ Vgl. Reinard (1988), S. 46.

⁵⁰¹ Vgl. Tomlinson (2020), S. 239.

⁵⁰² Vgl. Pollack et al. (2012), S. 917.

⁵⁰³ Vgl. van Werven et al. (2019), S. 208.

⁵⁰⁴ Vgl. Ebenda, S. 194f.

⁵⁰⁵ Vgl. Ebenda, S. 208.

⁵⁰⁶ Vgl. Ebenda, S. 206.

zeigten Grégoire et al. (2008) beispielsweise, dass die von Gründern vorgebrachten Argumente wenig Differenzierungswert hatten, da alle Pitchenden beispielsweise die weitreichende Erfahrung des Teams betonten. Durchsetzen konnten sich folglich diejenigen Gründer, deren Behauptungen (beispielsweise in Bezug auf den Markt) möglichst spezifisch und konkret waren.⁵⁰⁷ Spinuzzi et al. (2014) untersuchten im Rahmen ihrer Studie zudem die Veränderung von Argumenten im Entwicklungsprozess von Pitch Decks und fanden heraus, dass sich innerhalb der Iterationen Korrekturen hinsichtlich der Behauptungen und der Komplexität der Argumente ergaben, indem diese spezifischer wurden und Gründer zudem mehr Belege sowie eine positivere Wortwahl verwendeten.⁵⁰⁸ Parhankangas und Renko (2017) konnten auf Grundlage von 656 analysierten Crowdfunding-Kampagnen ebenfalls zeigen, dass ein präziser Sprachstil insbesondere für Gründer im sozialen (anstatt kommerziellen) Bereich hohe Relevanz hat. So sollten Gründer bei Kampagnen mit Fokus auf gesellschaftlich-soziale Themengebiete dem Publikum präzise und konkrete Informationen liefern und durch die Weitergabe von persönlichen Erfahrungen und einem interaktiven Stil (Fragen stellen anstatt lediglich Aussagen tätigen) eine Beziehung zum Publikum aufbauen.⁵⁰⁹ Die Studie von Clarke et al. (2019) stellt hingegen den Einfluss von sprachbasierten Überzeugungsstrategien gänzlich in Frage. Die Forscher analysierten die verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen von einer Kohorte aus 17 Entrepreneurinnen, die vor einem Investment Forum in Großbritannien pitchten. Sie fanden heraus, dass sich die Pitches insbesondere hinsichtlich ihres Sprachgebrauchs (z.B. bildliche Sprache vs. rein deskriptive Darstellung der Technologie) und hinsichtlich der Frequenz und Verwendung verschiedener körpersprachlicher Gesten unterschieden. In einem anschließenden Experiment konnten sie nachweisen, dass lediglich der aktive Gebrauch von erklärenden Gesten einen Einfluss auf Investoren hatte. Die Bereitschaft der Geldgeber zu investieren, war bei den Pitches mit vielen Gesten um 12 Prozent höher als bei Pitches, in denen wenige Gesten verwendet wurden. Die Forscher erklärten dieses Ergebnis mit der Begründung, dass die Gesten den Investoren dabei halfen, sich abstrakte Inhalte wie das Produkt bzw. die Technologie oder das Unternehmen als Ganzes besser vorzustellen. Unterschiede im Stil (viel vs. wenig bildliche Sprache) hatten überraschenderweise keinen direkten persuasiven Einfluss auf die Geldgeber. Clarke et al. (2019)

⁵⁰⁷ Vgl. Grégoire et al. (2008), S. 73f. So werden beispielsweise unspezifische Aussagen, wie dass ein Unternehmen auf die schnell wachsende Branche der Web 2.0-Business-to-Business-Anwendungen abzielt, nicht so gut bewertet wie Argumente, die zugleich einen konkreten Markt (Web 2.0-Business-to-Business-Anwendungsdienste für die Medienbranche) hervorheben. Vgl. Ebenda.

⁵⁰⁸ Vgl. Spinuzzi et al. (2014), S. 171.

⁵⁰⁹ Vgl. Parhankangas/Renko (2017), S. 228.

stellten hierzu die Vermutung auf, dass die Investoren sich bei der Bewertung des Pitches auf ihre Intuition stützen und dass sie in diesem Rahmen empfänglicher für körperliche als für sprachliche Hinweissignale sind.⁵¹⁰ Andere Studien finden hingegen Belege dafür, dass rational-argumentative Begründungen einer Botschaft und die Beachtung linguistischer Nuancen zentrale Bestandteile eines erfolgreichen Überzeugungsprozesses sind. So können beispielsweise Palmieri et al. (2022) zeigen, dass sich erfolgreiche im Vergleich zu weniger erfolgreichen Crowdfunding-Kampagnen durch eine höhere Ratio an Argumenten, eine Fokussierung auf das zu lösende Problem und eine Fokussierung auf die Vorteile eines Produkts anstatt auf dessen Features auszeichnen.⁵¹¹ Kanze et al. (2018) konnten im Rahmen eines Experimentes zudem belegen, dass pitchende Frauen eine systematische Benachteiligung durch Reframing umgehen können, indem sie auf negativ orientierte *prevention Fragen* von Investoren mit positiv orientierten *promotion Antworten* repondierten.⁵¹² Weiterhin fanden Parhankangas und Ehrlich (2014) empirische Belege dafür, dass schriftliche Pitches persuasiver sind, die ein moderates Maß an positiver Wortwahl enthalten und Innovation betonen.⁵¹³ Oo et al. (2023) konnten im Rahmen einer Big-Data-Analyse zeigen, dass Gründer beim Crowdfunding verschiedenen Sprechakte (*assertive acts, commissive acts, expressive acts, directive acts*) nutzen und zwischen diesen variieren sollte.⁵¹⁴ Auch die Studie von Daly und Davy (2016) widmet sich sprachlichen Elementen im Startup-Pitch. Die Forscher nutzten dreizehn erfolgreiche Pitches der Fernsehsendung *Dragons' Den*, um aus ihnen typische Inhaltselemente und 21 rhetorische Strategien abzuleiten, die sie den Kategorien Ethos, Pathos und Logos zuordneten.⁵¹⁵ Zudem führten die Autoren eine linguistische Analyse durch und konnten unter anderem zeigen, dass ein Gründer zwar wirtschaftliche Fachbegriffe verwenden, aber gleichzeitig komplexe syntaktische Strukturen (Passiv- oder Negativkonstruktionen) vermeiden sollte.⁵¹⁶ Zuletzt konnten Allison et al. (2017) unter Bezugnahme auf das Elaboration Likelihood Model Belege dafür finden, dass pitchende Gründer bei der Verwendung rational-argumentativer Persuasionsmittel ein besonderes Augenmerk auf die Ziele der jeweiligen Adressaten legen müssen. So konnten die Forscher zeigen, dass das Involvement (in ihrem Fall

⁵¹⁰ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 354ff.

⁵¹¹ Vgl. Palmieri et al. (2022), S. 350.

⁵¹² Vgl. Kanze et al. (2018), S. 603. Die Ergebnisse dieser Studie werden in Kapitel 3.3.2.3 ausführlich diskutiert.

⁵¹³ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 560.

⁵¹⁴ Vgl. Oo et al. (2023).

⁵¹⁵ Vgl. Daly/Davy (2016), S. 125ff.

⁵¹⁶ Vgl. Ebenda, S. 128f. Lediglich im Falle von der Erklärung des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung sowie bei der Rechtfertigung für das angestrebte Investment wurden komplexere Satzstrukturen als zweckdienlich erachtet. Vgl. Ebenda, S. 129.

die Höhe des zur Verfügung gestellten Kapitals auf der Crowdfunding-Plattform Kickstarter) einen Einfluss auf die Wirkungskraft verschiedener argumentativer Herangehensweisen hat. Während Personen mit niedrigem Involvement sich durch emotionale Hinweisreize wie die Herstellung einer Gruppenidentität (*Wir schaffen das gemeinsam*) und die Darstellung des Vorhabens als persönlichen Traum des Gründers überzeugen lassen, benötigen jene Schwarmfinanzierer, die höhere Summen an Kapitalmitteln zur Verfügung stellen, mehr themenrelevante Informationen.⁵¹⁷ Zudem kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass in Fällen mit höherem Involvement ein höherer Bildungsgrad auf Seiten des Gründers erwartet wird.⁵¹⁸ Dieses Erkenntnis deutet bereits die bestehende Wechselwirkung zwischen Logos und Ethos an, die in der rhetorischen Theorie eine gewichtige Rolle spielt. So fasst beispielsweise Luppold (2015) mit dem Terminus *Glaubwürdigkeits-Spillover* Situationen zusammen, in denen eine Person, die sich im Text glaubwürdig präsentieren kann, hierdurch bewirkt, dass auch die Argumentation als verlässlich eingestuft wird.⁵¹⁹ Der Beziehung zwischen den Persuasionsmitteln Logos und Ethos sollte daher für die Pitch-Vorbereitung und Pitch-Durchführung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

3.3.2 Ethos – Persönlichkeitsbasierte Persuasionsmittel

Der Gründer ist der Dreh- und Angelpunkt der Stakeholder-Persuasion. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat die Wissenschaft insbesondere unter Bezugnahme auf das Impression Management zahlreiche Forschungsergebnisse vorgelegt, welche Charakteristika ein Gründer im Optimalfall aufweisen sollte, um aus Investorenperspektive attraktiv für eine Kapitalmittelallokation zu sein.⁵²⁰ In der Rhetorik werden das Image eines Redners beziehungsweise seine Persönlichkeitsdarstellung in aristotelischer Tradition unter dem Terminus *Ethos* zusammengefasst.⁵²¹ Das Ethos gehört ebenso wie der Logos und das Pathos zu den drei technischen Beweismitteln (*probationes artificiales*) und hat nach Aristoteles fast die bedeutendste Überzeugungskraft.⁵²² Das oratorische Ethos unterteilt sich in der aristotelischen Rhetorik in die Zurschaustellung dreier Charaktereigenschaften: „1. Einsicht und Umsicht, sprich:

⁵¹⁷ Vgl. Allison et al. (2017), S. 721f.

⁵¹⁸ Vgl. Ebenda. S. 722.

⁵¹⁹ Vgl. Luppold (2015a), S. 107. Falls der Gründer diese Ansprüche selbst nicht erfüllen kann, lassen sich Behauptungen alternativ durch den Verweis auf eine glaubwürdige Person stützen. Vgl. van Werven et al. (2015), S. 627.

⁵²⁰ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 546.

⁵²¹ Vgl. Luppold (2015a), S. 119; vgl. Till (2008), S. 649. Siehe für eine ausführliche Darstellung zum Ethos auch Knape (2013b), S. 51ff.

⁵²² Vgl. Aristoteles, I, 2.

Sachkompetenz (*phrónesis*), 2. Persönliche Integrität (*areté*) und 3. Engagement oder freundschaftliches Wohlwollen (*eúnoia*).⁵²³ Im Rahmen der Persuasionsforschung nach Hovland et al. (1953) wird mit Blick auf die personenbezogene Persuasivität eines Kommunikators zwischen seiner Vertrauenswürdigkeit (*trustworthiness*) und seiner Kompetenz (*expertness*) differenziert, wobei beides unter dem Begriff der Glaubwürdigkeit (*credibility*) subsumiert wird.⁵²⁴ Besonders im Startup-Ökosystem, in dem Unsicherheiten omnipräsent sind, kommt der Integrität eines Gründers eine Schlüsselrolle zu:

„Den Anständigen glauben wir nämlich eher und schneller, grundsätzlich in allem, ganz besonders aber, wo es eine Gewißheit nicht gibt, sondern Zweifel bleiben.“⁵²⁵

In der Rhetorik-Theorie kommt das Ethos als Persuasionsmittel insbesondere zu Beginn der Rede (*exordium*) zum Einsatz, wenn der Vortragende versucht die Sympathie des Publikums zu gewinnen.⁵²⁶ Neben der Glaubwürdigkeit als Kernelement der persönlichkeitsbasierten Überzeugung, werden im Folgenden die Kompetenz des Gründers sowie Forschungsergebnisse zum Themenbereich Gender und Aussehen dargestellt.

3.3.2.1 Glaubwürdigkeit

In der Frühphase eines Startups, in der objektiv überprüfbare Informationen eine Rarität darstellen, sind Pitch-Adressaten auf die Darstellungen des Gründers angewiesen.⁵²⁷ Unter all den Anforderungen, welche Stakeholder an die Persönlichkeitsmerkmale eines Gründers stellen⁵²⁸, sticht daher vor allem die Glaubwürdigkeit als notwendige Bedingung eines erfolgreichen Persuasionsvorganges hervor.⁵²⁹ Auf die aus rhetorischer Sicht zentrale Frage wie Glaubwürdigkeit als Überzeugungsmittel eingesetzt werden kann, finden sich in der einschlägigen Pitch-Literatur mehrere Antworten, die im Folgenden aufgezeigt werden sollen.

1. Zurschaustellung von Kompetenz und Commitment:

⁵²³ Knape (2006), S. 198. Siehe hierzu auch *Aristoteles*, II, 1. Der Begriff der *phrónesis* wird von anderen Autoren wie Luppold (2015a) auch als *praktische Klugheit* übersetzt, was im Unterschied zur reinen Sachkompetenz zudem das Element der Handlung berücksichtigt. Vgl. Luppold (2015a), S. 106.

⁵²⁴ Vgl. Hovland et al. (1953), S. 21.

⁵²⁵ *Aristoteles*, I, 2.

⁵²⁶ Vgl. Till (2008), S. 651.

⁵²⁷ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 544.

⁵²⁸ Vgl. Brettel (2002), S. 315; vgl. Knight (1994), S. 35; vgl. Macmillan et al. (1985), S. 123; vgl. Riquelme/Watson (2002), S. 412f.

⁵²⁹ Vgl. Fried/Hisrich (1994), S. 30; vgl. Zott/Huy (2007), S. 97.

Ein Gründer kann Glaubwürdigkeit durch die Zurschaustellung von Kompetenz und Commitment erzeugen.⁵³⁰ In Hinblick auf das Commitment erläutern Zott und Huy (2007) beispielsweise, dass Investoren die Sicherheit vermittelt bekommen müssen, dass der Gründer das Unternehmen selbst im Angesicht großer Schwierigkeiten nicht verlässt.⁵³¹ Dazu gehört auch, dass der Entrepreneur im Falle von finanziellen Engpässen bereit ist, auf einen Teil seines Verdienstes zu verzichten.⁵³² Als weiterer Punkt wird von einem Gründer verlangt, dass er hart arbeitet⁵³³, motiviert ist⁵³⁴ und extremem Druck standhält.⁵³⁵ Die körperlichen Belastungen, die insbesondere durch lange Arbeitsstunden verursacht werden, erfordern außerdem, dass der Gründer leistungsfähig ist⁵³⁶ und Durchhaltevermögen aufweist.⁵³⁷ Die VCs in der Studie von Macmillan et al. (1985) benennen das Kriterium „Capable of sustained intense effort“⁵³⁸ sogar als essentiellste Fähigkeit. Als Signale für Commitment können neben zeitlichem auch der finanzielle Einsatz des Gründers (*skin in the game*) dienen.⁵³⁹ Commitment, welches nicht nur auf verbaler Ebene versprochen wird, sondern sich durch konkrete Handlungen ausdrückt wirkt dabei deutlich glaubwürdiger.⁵⁴⁰

2. Offenlegung von eigenen Schwächen

Welche gewichtige Rolle Ehrlichkeit im Zusammenhang mit dem Pitch-Erfolg einnimmt, zeigen beispielsweise Parhankangas/Ehrlich (2014), die Belege dafür finden, dass das Offenlegen der eigenen Schwächen Gründern bei ihrer Kapitalmittelbeschaffung helfen kann.⁵⁴¹

3. Bestätigung durch Dritte

Die Glaubwürdigkeit kann durch Dritte zum Beispiel in Form von Testimonials bestätigt werden. Hierbei werden lobende Worte an das Startup nicht durch den Pitchenden selbst,

⁵³⁰ Vgl. Zott/Huy (2007), S. 87. Tieferegehende Informationen zur persuasiven Wirkung von Kompetenzdarstellung finden sich in Kapitel 3.3.2.2.

⁵³¹ Vgl. Zott/Huy (2007), S. 89.

⁵³² Vgl. Ebenda, S. 98.

⁵³³ Vgl. Fried/Hisrich (1994), S. 30f.

⁵³⁴ Vgl. Riquelme/Watson (2002), S. 412.

⁵³⁵ Vgl. Fried/Hisrich (1994), S. 31.

⁵³⁶ Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 43.

⁵³⁷ Vgl. Brettel (2002), S. 320.

⁵³⁸ Macmillan et al. (1985), S. 123.

⁵³⁹ Vgl. Eddleston et al. (2016), S. 494f.

⁵⁴⁰ Vgl. Busenitz et al. (2005), S. 3.

⁵⁴¹ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 559.

sondern von außen (beispielsweise von Kunden) kommuniziert. Durch den zitierten Zeugen wird die Glaubwürdigkeit der Aussage somit unterstützt. Diese Art der außertechnischen Beweise sind gemäß Till (2008) für die Konstruktion des Ethos zentral.⁵⁴²

4. Adressatengerechte, verständliche, ehrliche verbale Kommunikation

Aldrich und Ruef (2011) weisen darauf hin, dass Gründer symbolische Kommunikation wie Storytelling benutzen sollten, um Investoren zu überzeugen, dass das Startup auf dem richtigen Weg ist und eine Zukunft hat.⁵⁴³ Um in diesem Rahmen Glaubwürdigkeit auszustrahlen, ist es gemäß den Studienergebnissen von Elsbach und Elofson (2000) wichtig, verständliche und adressatengerechte Sprache zu verwenden.⁵⁴⁴ Ergänzend lässt sich die Studie von Grégoire et al. (2008) anführen, die herausfanden, dass Gründer, die durch Glaubwürdigkeit überzeugen möchten, vor Investoren darauf verzichten sollten informelle Sprache zu benutzen.⁵⁴⁵ Tomlinson (2020) konstatiert zudem, dass Gründer ihre wahrgenommene Sympathie und Glaubwürdigkeit verbessern können, indem sie es vermeiden, gierig zu erscheinen, und stattdessen die Opportunität als Win-Win-Situation framen.⁵⁴⁶ Zuletzt erläutert Sudek (2006), dass ein Gründer den Fragen von Business Angels nicht ausweichen oder widersprüchlich antworten sollte, da dieses Verhalten negative Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit haben könnte.⁵⁴⁷

5. Sichere nonverbale Kommunikation und angemessene Kleidung

In einer Studie zur Wirkungsweise von nonverbaler Kommunikation kommen Burgoon et al. (1990) zu dem Ergebnis, dass Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft in einem engen Verhältnis stehen: „credibility and persuasiveness are simultaneous outcomes, both of which are directly influenced by nonverbal variables“⁵⁴⁸. Hierbei spielt auch Authentizität, verstanden als ungekünstelter, unmittelbarer Persönlichkeitsausdruck, eine Rolle. Obwohl es sich bei Glaubwürdigkeit und Authentizität um distinkte Begrifflichkeiten handelt, hängen sie doch insofern zusammen, als dass Authentizität die Glaubwürdigkeit der

⁵⁴² Vgl. Till (2008), S. 649.

⁵⁴³ Vgl. Aldrich/Ruef (2011), S. 81.

⁵⁴⁴ Vgl. Elsbach/Elofson (2000), S. 86.

⁵⁴⁵ Vgl. Grégoire et al. (2008), S. 73ff.

⁵⁴⁶ Vgl. Tomlinson (2020), S. 237.

⁵⁴⁷ Vgl. Sudek (2006), S. 95.

⁵⁴⁸ Burgoon et al. (1990), S. 164.

Persönlichkeitsdarstellung erhöht.⁵⁴⁹ Grégoire et al. (2008) wiesen beispielsweise darauf hin, dass Gründer, die legere Kleidung trugen, von Investoren durchschnittlich negativer bewertet wurden.⁵⁵⁰

Welche dieser enumerierten Möglichkeiten vorrangig verwendet werden sollte, um Glaubwürdigkeit zu evozieren, lässt sich nicht pauschal beantworten. Zott und Huy (2007) führen jedoch an, dass ein Gründer möglichst viele glaubwürdigkeitssteigernde Mittel nutzen sollte, um Pitch-Adressaten zu persuadieren: „Entrepreneurial firms need to convey credibility by using many symbols and cannot afford to rely on the effects of only a few.“⁵⁵¹

Für Gründer stellt es sich als große Herausforderung dar, Pitch-Adressaten von ihrer Glaubwürdigkeit zu überzeugen.⁵⁵² Daher werden die Angaben der Gründer beispielsweise im Fall von Investoren in den Wochen und Monaten der Due Diligence genauestens überprüft⁵⁵³, auch wenn diese zu Beginn der Interaktion erst einmal annehmen, dass die Darstellungen der Gründer der Wahrheit entsprechen.⁵⁵⁴ Es gibt allerdings auch prominente Fälle, in denen Investoren, aus Angst eine lukrative Anlagemöglichkeit zu verpassen (im Fachjargon *fear of missing out* genannt), auf eine nachgelagerte, gründliche Sorgfältigkeitsprüfung ganz verzichten. So hat beispielsweise das funktionsuntüchtige Bluttestgerät des Startups *Theranos* in der Vergangenheit für Schlagzeilen gesorgt, da es sich um systematischen Betrug der Stakeholder in bislang unbekanntem Ausmaß handelte, auf den zahlreiche Investoren hereingefallen sind.⁵⁵⁵ Obwohl ein Gründer keine Fehlinformationen verbreiten sollte, ist er dennoch nicht verpflichtet im Rahmen seines Pitches alle betriebsinternen Geschäftsgeheimnisse preiszugeben. Casson (1995) konstatiert in diesem Zusammenhang:

„[I]f the entrepreneur presents potential backers with convincing evidence for his optimism then they may decide to invest directly themselves. Since they have the funds and he does not, they can cut him out altogether. The evidence must therefore be presented with some crucial information withheld.“⁵⁵⁶

Folglich wandeln Startups hinsichtlich des Informationsgehalts ihrer Pitches auf einem schmalen

⁵⁴⁹ Vgl. Luppold (2015a), S. 171f.

⁵⁵⁰ Vgl. Grégoire et al. (2008), S. 73ff.

⁵⁵¹ Zott/Huy (2007), S. 97.

⁵⁵² Vgl. Jiang et al. (2019), S. 1850.

⁵⁵³ Vgl. Clingingsmith/Shane (2018b), S. 5165; vgl. Maxwell et al. (2011), S. 213.

⁵⁵⁴ Vgl. Maxwell et al. (2011), S. 216.

⁵⁵⁵ Vgl. Abelson (2018).

⁵⁵⁶ Casson (1995), S. 86.

Grad. Einerseits sollen Stakeholder für die Geschäftsidee begeistert werden, andererseits darf ein Gründer nur so viel preisgeben, dass er sich mit seinen Kompetenzen und seinem Wissen nicht entbehrlich macht.

Ein Terminus, der in enger Verbindung zur Glaubwürdigkeit steht und für die Beziehung zwischen Gründer und Stakeholder einen essenziellen Stellenwert einnimmt, ist *Vertrauen*, welches nach Mayer et. al (1995) als „the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party“⁵⁵⁷ definiert wird. Ähnlich wie Glaubwürdigkeit wird auch Vertrauen eine persuasive Wirkung im Rahmen des Startup-Pitches zugesprochen.⁵⁵⁸ In Anlehnung an Zucker (1986) kann Vertrauen prozessbasiert, eigenschaftsbasiert oder institutionenbasiert entstehen. Prozessbasiertes Vertrauen drückt sich im Fundraising-Kontext über Reputation und den Markenaufbau aus, während sich eigenschaftsbasiertes Vertrauen vornehmlich auf Charakteristika wie Geschlecht und Herkunft bezieht.⁵⁵⁹ Die Ähnlichkeit (zum Beispiel in Bezug auf geteilte Werte und Normen, berufliche Werdegänge sowie ähnliche Interessen und Verhaltensweisen) nimmt in diesem Kontext ebenfalls eine zentrale Stellung ein und sollte von den Gründern hervorgehoben werden, da Menschen am liebsten mit Personen interagieren, die Ähnlichkeiten zu ihnen selbst aufweisen.⁵⁶⁰ Institutionenbasiertes Vertrauen entsteht hingegen, wenn ein Gründer einen Hochschulabschluss, eine Zertifizierung (zum Beispiel als Chartered-Financial-Analyst) oder eine Mitgliedschaft in Branchenverbänden (wie dem Bundesverband Deutsche Startups e.V.) vorweisen kann.⁵⁶¹ Vertrauen hat folglich eine unsicherheitsreduzierende Funktion, da nicht sämtliche Eventualitäten in einem schriftlich fixierten Vertrag abgedeckt werden können.⁵⁶² Demnach leitet sich aus wahrgenommener Glaubwürdigkeit sowie wahrgenommenem Wohlwollen als Vorboten von Vertrauen eine Lösung für die *adverse selection-Problematik*, die *hidden intentions*, *hidden actions* und *hidden information* ab. Trotz Vorsichtsmaßnahmen kann Vertrauen jedoch ausgenutzt oder gebrochen werden, da sich die Übertreibung positiver Eigenschaften für einen Gründer als

⁵⁵⁷ Mayer et al. (1995), S. 712.

⁵⁵⁸ Vgl. Bottazzi et al. (2016), S. 2315.

⁵⁵⁹ Vgl. Zucker (1986), S. 59ff.

⁵⁶⁰ Vgl. McPherson/Smith-Lovin (1987), S. 371.

⁵⁶¹ Vgl. Zucker (1986), S. 59ff.

⁵⁶² Vgl. Maxwell (2016), S. 133.

lohnenswert erweisen kann.⁵⁶³ Dies gilt insbesondere für Gründer, die in der Vergangenheit gescheitert sind und somit eine größere Bürde als Gründer ohne unternehmerische Vorerfahrungen haben.⁵⁶⁴ Gründer könnten folglich die Vorzüge ihres Unternehmens hochspielen, um sich selbst Vorteile (beispielsweise bei der Kapitalmittelakquise) zu verschaffen.⁵⁶⁵ Maxwell und Lévesque (2014) unterscheiden in diesem Zusammenhang vertrauensschädigende und vertrauensverletzende Verhaltensweisen, wobei sich die Beziehung zwischen Gründer und Investor nur von der erstgenannten erholen kann.⁵⁶⁶ Eine Beschädigung des Vertrauens kann zum Beispiel daraus resultieren, dass ein Gründer seine eigenen Fähigkeiten überschätzt oder zu sehr auf Dritte vertraut.⁵⁶⁷ Während bei der unabsichtlichen Täuschung objektive Informationen, die ein realistisches Bild zeichnen würden, dem Gründer unbekannt sind oder von ihm fehlinterpretiert werden⁵⁶⁸, basiert die absichtliche Täuschung auf der bewussten Verbreitung falscher Informationen. Dies beinhaltet neben der offenen Lüge auch die Verschleierung beziehungsweise das bewusste Verschweigen von Informationen.⁵⁶⁹ Bei dieser zweiten Täuschungsform handelt es sich demnach mehr um taktisches Kalkül als um naive Selbstüberschätzung. Pollack und Bosse (2014) zeigen in diesem Kontext auf, dass Lügen in vielen Fällen integraler Bestandteil einer Investor-Entrepreneur-Beziehung sind.⁵⁷⁰ Die befragten Risikokapitalinvestoren aus der Studie von Hoenig und Henkel (2015) sind ebenfalls der Meinung, dass absichtliche Täuschungen zum Geschäft dazugehören.⁵⁷¹ Dementsprechend nüchtern gehen sie auch mit der Situation um. Ein Interviewpartner sieht in derartigem Verhalten beispielsweise kein Problem, da Investoren seiner Meinung nach explizit Gründer suchen, die sich positiv verkaufen können. Ein anderer Venture Capitalist weist zudem darauf hin, dass auch Investoren nicht mit offenen Karten spielen, da sie die Fallstricke in den Beteiligungsverträgen nicht erläutern beziehungsweise nicht proaktiv darauf hinweisen.⁵⁷² Andere Studien zeigen jedoch, dass Täuschungsversuche das Image von Gründern nachhaltig beschädigen und von Investoren hart sanktioniert werden.⁵⁷³ Die Ergebnisse von

⁵⁶³ Vgl. *Brealey et al.* (1977), S. 371.

⁵⁶⁴ Vgl. *Roccapriore et al.* (2021).

⁵⁶⁵ Vgl. *Arthurs/Busenitz* (2003), S. 147; vgl. *Cottle/Anderson* (2020).

⁵⁶⁶ Vgl. *Maxwell/Lévesque* (2014), S. 1074f.

⁵⁶⁷ Vgl. Ebenda, S. 1075. Unbeabsichtigten Täuschungen sind das Resultat einer Selbstüberschätzung auf Seiten des Gründers und äußern sich in sämtlichen Variationen von Übertreibungen wie der überambitionierten Darstellung der Leistungsfähigkeit des Startups, der Besonderheiten des Geschäftsmodells, der Geschwindigkeit der Produktentwicklung oder der Kompetenz des Gründerteams. Vgl. *Parhankangas/Ehrlich* (2014), S. 544.

⁵⁶⁸ Vgl. *Hoenig/Henkel* (2015), S. 1050.

⁵⁶⁹ Vgl. *Rutherford et al.* (2009), S. 954.

⁵⁷⁰ Vgl. *Pollack/Bosse* (2014).

⁵⁷¹ Vgl. *Hoenig/Henkel* (2015), S. 1050ff.

⁵⁷² Vgl. Ebenda, S. 1050.

⁵⁷³ Vgl. *Parhankangas/Ehrlich* (2014), S. 548.

Maxwell et al. (2011) belegen beispielsweise, dass Investoren die Gespräche mit den Gründern abbrechen, sobald sie erfuhren, dass die ihnen präsentierten Informationen falsch waren.⁵⁷⁴ Auch Shane und Stuart (2002) konstatieren, dass wahrscheinlich kein Investor Geld in ein Startup finanzieren wird, solange er an der Glaubwürdigkeit des Gründers zweifelt.⁵⁷⁵ Ein befragter Investor in der Studie von Svetek und Drnovšek (2022) stellte zudem klar, dass ein Gründer, welcher in der Vergangenheit der Lüge überführt wurde, kein weiteres Geld für die nächste Finanzierungsrunde erhalten wird.⁵⁷⁶ Aus rhetorischer Sicht konstatiert Kramer (2012), dass der bewusste Einsatz von Täuschung und Manipulation, anstatt von Überzeugung, nur zu kurzfristigem Erfolg führt und nicht als die bestmögliche Lösung für ein Problem angesehen werden kann.⁵⁷⁷ Knape (2013b) stellt ebenfalls fest, dass es sich im Fall der bewussten Lüge nicht um einen rhetorischen Fall handelt, sondern diese in den Bereich der Manipulation, Demagogie oder Täuschung fällt.⁵⁷⁸ Es kann folglich abschließend zusammengefasst werden, dass Lügen nicht in das Gebiet der rhetorischen Überzeugungsleistung gehören und eine erfolgreiche, nachhaltige Stakeholder-Persuasion nur durch den Einsatz verschiedener glaubwürdigkeitssteigernder Maßnahmen erfolgen kann.

3.3.2.2 Kompetenz

Die Grundhaltung von den eigenen Fähigkeiten überzeugt zu sein, ist tief in der Startup-Kultur verwurzelt. Koellinger et al. (2007) fanden in einer länderübergreifenden Studie heraus, dass Selbstvertrauen der vorrangige Treiber dafür ist, ein Unternehmen überhaupt zu gründen.⁵⁷⁹ Die Studie von Busenitz und Barney (1997) konnte nachweisen, dass das Selbstvertrauen von Gründern sogar höher ist als das von Managern großer Organisationen.⁵⁸⁰ Personen, die sich zutrauen ein Startup zu gründen, überschätzen jedoch häufig ihre Erfolgchancen. Den Ergebnissen von Cooper et al. (1988) zufolge glaubten 81 Prozent der Gründer, dass ihre Erfolgchancen mindestens 70 Prozent betragen, und ein Drittel der Unternehmer war der

⁵⁷⁴ Vgl. Maxwell et al. (2011), S. 222.

⁵⁷⁵ Vgl. Shane/Stuart (2002), S. 157.

⁵⁷⁶ Vgl. Svetek/Drnovšek (2022), S. 181.

⁵⁷⁷ Vgl. Kramer (2012), S. 177.

⁵⁷⁸ Vgl. Knape (2013b), S. 34. Die Grenzziehung zwischen Täuschung und Überzeugung stellt sich in der rhetorischen Praxis situationsbedingt jedoch als Herausforderung dar. Vertreter der Sophistik wie Protagoras, welcher propagierte die schwächere Seite zur stärkeren machen zu können, oder Gorgias von Leontinoi, der einzig das Verbot von Gewalt als sittliche Schranke der Überzeugung ansah, sind Beispiele für das Spannungsfeld zwischen Wahrheit und Schein. Vgl. Coenen (2003), Sp. 656ff.; vgl. Fuhrmann (2011), S. 19f.

⁵⁷⁹ Vgl. Koellinger et al. (2007), S. 504.

⁵⁸⁰ Vgl. Busenitz/Barney (1997), S. 21. Ebenso zeigen Koellinger et al. (2007) auf, dass angehende Gründer überzeugter von ihren eigenen Fähigkeiten sind als etablierte Unternehmer. Vgl. Koellinger et al. (2007), S. 515.

Auffassung, dass sie mit Sicherheit Erfolg haben werden. Zudem schätzten die Studienteilnehmer ihre eigenen Überlebenschancen höher ein als die der konkurrierenden Unternehmen.⁵⁸¹ Die Realität zeigt hingegen, dass übersteigertes Selbstvertrauen negativ mit der Überlebenschance des Unternehmens korreliert.⁵⁸² Der Glaube eines Gründers über ausreichende Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten zu verfügen, um ein Unternehmen zu gründen, entspringt folglich seiner subjektiven Wahrnehmung und muss nicht zwingend seinem tatsächlichen Kenntnisstand entsprechen.⁵⁸³ In Hinblick auf die Außenkommunikation empfehlen Parhankangas und Ehrlich (2014) einen Mittelweg aus Selbstvertrauen und Bescheidenheit:

„We propose here that entrepreneurs should seek a balance between boldness and caution when attempting to secure business angel funding. On the one hand, they should not hesitate to signal some degree of confidence in their ventures, whereas on the other hand excessive organizational promotion or blasting of their competition introduces the risk that potential investors perceive them as dishonest, opportunistic, or simply misinformed or unrealistic about the actual risks their ventures face.“⁵⁸⁴

Auf Seiten der Pitch-Adressaten konnten zahlreiche frühe Studien belegen, dass die Kompetenz des Gründers ein zentrales Entscheidungskriterium von Investoren ist.⁵⁸⁵ Zu den gestellten Anforderungen gehört beispielsweise die Kompetenz, dass ein Gründer in der Lage sein muss Risiken zu erkennen und mit ihnen umzugehen.⁵⁸⁶ In diesem Zusammenhang wird vom Gründer zudem ein hohes Maß an Flexibilität gefordert, sodass er sich mühelos auf veränderte Situationen einstellen kann.⁵⁸⁷ Soziale Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit und Teamfähigkeit werden ebenfalls gefordert.⁵⁸⁸ Außerdem spielen auch kommunikative Kompetenzen wie eine gute Artikulationsfähigkeit in Bezug auf das Unternehmen⁵⁸⁹ und Überzeugungsfähigkeit⁵⁹⁰ eine Rolle. Weitere Kompetenzen betreffen die tiefgehende Kenntnis des Zielmarktes⁵⁹¹ und des eigenen

⁵⁸¹ Vgl. *Cooper et al.* (1988), S. 103.

⁵⁸² Vgl. *Koellinger et al.* (2007), S. 518.

⁵⁸³ Vgl. Ebenda. S. 513.

⁵⁸⁴ *Parhankangas/Ehrlich* (2014), S. 560.

⁵⁸⁵ Vgl. *Amit et al.* (1993), S. 1243; vgl. *Hisrich/Jankowicz* (1990), S. 57; vgl. *Macmillan et al.* (1985), S. 123; vgl. *Tyebjee/Bruno* (1984), S. 1059. Für die Stakeholdergruppe der Medien können zudem *Petkova et al.* (2013) nachweisen, dass Gründer mit vorherigen Erfahrungen einfacher die mediale Aufmerksamkeit von industriespezifischen Medien erhalten. Vgl. *Petkova et al.* (2013), S. 882.

⁵⁸⁶ Vgl. *Brettel* (2002), S. 320; vgl. *Dubini* (1989), S. 130; vgl. *Fried/Hisrich* (1994), S. 30f.; vgl. *Knight* (1994), S. 35; vgl. *Macmillan et al.* (1985), S. 123.

⁵⁸⁷ Vgl. *Fried/Hisrich* (1994), S. 30f.

⁵⁸⁸ Vgl. *Brettel* (2002), S. 315; vgl. *Schefczyk* (2000), S. 204.

⁵⁸⁹ Vgl. *Brettel* (2002), S. 320; vgl. *Macmillan et al.* (1985), S. 123.

⁵⁹⁰ Vgl. *Brettel* (2002), S. 315; vgl. *Galbraith et al.* (2014), S. 241.

⁵⁹¹ Vgl. *Brettel* (2002), S. 320; vgl. *Knight* (1994), S. 35.

Unternehmens⁵⁹², Fähigkeiten in Marketing und Finanzen⁵⁹³, Managementfähigkeiten⁵⁹⁴ und Führungskompetenz.⁵⁹⁵ Den Studienergebnissen von Ciuchta et al. (2018) zufolge, korreliert zudem die *coachability* (die Bereitschaft und Fähigkeit Ratschläge von Dritten anzunehmen) eines Gründers positiv mit der Investitionsbereitschaft potenzieller Geldgeber.⁵⁹⁶

Gründer, die bestimmte Kompetenzen nicht aufweisen, können sich im Wettbewerb um Ressourcen nur schwer durchsetzen. So konstatieren Parhankangas und Ehrlich (2014) beispielsweise, dass Gründer, die behaupten aufgrund ihrer Innovativität konkurrenzlos zu sein, von Investoren als uninformatiert und inkompetent angesehen werden können, was die Chance des Startups Geldmittel zu erhalten dezimieren kann.⁵⁹⁷ Aus Persuasionssicht müssen Gründer jedoch nicht nur kompetent sein, um diesen Erwartungen und Anforderungen gerecht zu werden, sondern auch einen Weg finden ihre Kompetenz im Rahmen ihres Startup-Pitches gegenüber den Pitch-Adressaten auf verbaler und nonverbaler Ebene zu signalisieren. Eine zentrale Rolle in der einschlägigen Pitch-Forschung wird in diesem Kontext der Vorbereitung (*preparedness*) zugewiesen, die von zahlreichen Forschungsarbeiten wie von Cardon et al. (2009), Cardon et al. (2017), Chen et al. (2009) und Galbraith et al. (2014) als ein wichtiger Einflussfaktor auf einen erfolgreichen Startup-Pitch benannt wurde.⁵⁹⁸ Nach Chen et al. (2009) spiegelt sich die Vorbereitung erstens durch die Qualität des Business Plans wider, in dem die Marktbedürfnisse, das Produkt oder die Dienstleistung, das / die diese Bedürfnisse befriedigen kann, die Marktsegmente mit dem größten Potenzial für die Entwicklung, der Wettbewerb durch aktuelle oder potenzielle Konkurrenten, der erwartete finanzielle Ertrag aus der Verfolgung des Vorhabens und die Schwierigkeiten, auf die der Gründer im Verlauf des Vorhabens stoßen könnte, berücksichtigt werden. Zweitens spiegelt sich die Vorbereitung durch die Art und Weise wider, wie der Gründer auf die Fragen am Ende der Präsentation eingeht und wie er diese beantwortet, indem er beispielsweise gut durchdachte Antworten und kreative Lösungen für alle während der Präsentation aufgeworfenen Bedenken hat.⁵⁹⁹ Gemäß der Definition von Cardon et al. (2017) bedeutet eine gute Vorbereitung, dass Gründer das Gesamtbild und den Impact ihres Produkts oder

⁵⁹² Vgl. Fried/Hisrich (1994), S. 30f.

⁵⁹³ Vgl. Tyebjee/Bruno (1984), S. 1061.

⁵⁹⁴ Vgl. Tyebjee/Bruno (1984), S. 1054.

⁵⁹⁵ Vgl. Knight (1994), S. 35; vgl. Muzyka et al. (1996), S. 281.

⁵⁹⁶ Vgl. Ciuchta et al. (2018), S. 878.

⁵⁹⁷ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 560.

⁵⁹⁸ Vgl. Cardon et al. (2009), S. 11; vgl. Cardon et al. (2017), S. 1078; vgl. Chen et al. (2009), S. 209; vgl. Galbraith et al. (2014), S. 236.

⁵⁹⁹ Vgl. Chen et al. (2009), S. 203.

ihrer Dienstleistung durchdacht haben und in der Lage sind, Fragen selbstbewusst zu beantworten, ohne dabei defensiv zu wirken.⁶⁰⁰ Eine gute Vorbereitung hat gemäß den Studienergebnissen von Cardon et al. (2009) einen deutlich nachhaltigeren Effekt auf Business Angels als beispielsweise ein leidenschaftlicher Vortrag, da bei Ersterem nach Wochen oder Monaten, die zwischen der Präsentation und der Investitionsentscheidung vergangen waren, immer noch ein Einfluss festgestellt werden konnte.⁶⁰¹ Chen et al. (2009) sehen die dargestellte Vorbereitung im Startup-Pitch als entscheidendes Bindeglied zu den objektiv substanzbasierten Faktoren, die für die Bewertung eines Startups von entscheidender Bedeutung sind.⁶⁰² In Bezug auf Investoren der Crowd zeigt sich in der wissenschaftlichen Literatur hingegen ein gemischteres Bild. Chan und Parhankangas (2017) stellen im Rahmen ihrer Studie beispielsweise keinen signifikanten Effekt einer Vorbereitung auf Schwarmfinanzierer fest.⁶⁰³ Mollick (2014) kommt hingegen zu einem anderen Ergebnis. Durch die Messung von Rechtschreibfehlern, die laut seiner Aussage durch automatische und manuelle Korrekturen leicht verhindert werden könnten, testete der Forscher, inwiefern Qualität und Vorbereitung einen Einfluss auf Schwarmfinanzierer ausüben und fand heraus, dass eine mangelhafte Orthografie die Erfolgchancen schmälert.⁶⁰⁴ In Summe kann eine gründliche Vorbereitung als Erfolgssignal bezeichnet werden, da durchdachte Antworten im Startup-Pitch zeigen, dass sich der Gründer eingängig mit seinem Unternehmen beschäftigt hat, viele (zeitliche) Ressourcen investiert hat und bereit ist, den nächsten Schritt zu gehen.⁶⁰⁵ Es zeigt sich folglich, dass die erste von Aristoteles Ethos-Komponenten (die Sachkompetenz/praktische Klugheit) im Rahmen des Startup-Pitches eine herausragende Stellung einnimmt.

3.3.2.3 Gender und Aussehen

Im Rahmen dieser Arbeit wurde bereits mehrfach darauf verwiesen, dass Fundraising eine der schwierigsten Herausforderungen für Startups darstellt. Die Intensität dieser Herausforderung ist jedoch nicht gleichverteilt, sondern korreliert unter anderem auch mit dem Geschlecht und dem Aussehen der pitchenden Person. Insbesondere Frauen sind von einer *gender bias* auf Seiten der Investoren betroffen. Infolgedessen haben sie deutlich größere Probleme Kapitalmittel von Business Angels und Venture-Capital-Gebern einzuwerben als ihre männlichen Gegenparte.⁶⁰⁶

⁶⁰⁰ Vgl. Cardon et al. (2017), S. 1078.

⁶⁰¹ Vgl. Cardon et al. (2009), S. 10.

⁶⁰² Vgl. Chen et al. (2009), S. 212.

⁶⁰³ Vgl. Chan/Parhankangas (2017), S. 252.

⁶⁰⁴ Vgl. Mollick (2014), S. 8.

⁶⁰⁵ Vgl. Pollack et al. (2012), S. 919f.

⁶⁰⁶ Vgl. Becker-Blease/Sohl (2007), S. 517; vgl. Brush et al. (2018), S. 132.

Der Forschungsbericht von Brush et al. (2014) weist beispielsweise darauf hin, dass zwischen den Jahren 2011 bis 2013 lediglich 2,7 Prozent der insgesamt 6.517 untersuchten Venture Capital finanzierten Startups eine weibliche CEO zum Zeitpunkt der Kapitalmitteleinwerbung hatten.⁶⁰⁷ Auch im Jahr 2020 zeigt sich ein ähnliches Bild, da lediglich 2,3 Prozent der Risikokapitalfinanzierungen an von Frauen geführte Startups gingen⁶⁰⁸, obwohl Frauen 40 Prozent der neuen Unternehmer in den USA ausmachten.⁶⁰⁹ Erklärungsansätze für diese signifikanten Unterschiede lassen sich einerseits auf der Angebotsseite und andererseits auf der Nachfrageseite finden.⁶¹⁰ In Hinblick auf die Angebotsseite konnte gezeigt werden, dass es sich bei der Risikokapitalindustrie um eine männlich dominierte Branche handelt. So sind nur 6 Prozent der Entscheidungsträger in Venture-Capital-Gesellschaften weiblich.⁶¹¹ Gleiches gilt im Fall der Stakeholdergruppe Business Angels, die ebenfalls zu einem Großteil aus Männern besteht.⁶¹² Die Studie von Guzman und Kacperczyk (2019) betrachtet sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite und macht evident, dass die Wahrscheinlichkeit, dass frauenfinanzierte Startups Venture Capital erhalten um 63 Prozentpunkte geringer ist als wenn sie männlich geführt wären. Die Gründe hierfür sind nur zu 35 Prozent auf eine *bias* zurückzuführen, nach der Investoren von Männern gegründete Unternehmen präferieren. Die restlichen 65 Prozent erklären die Autoren damit, dass weibliche Gründerinnen ihren potenziellen Investoren zu wenig Wachstumspotenzial signalisieren.⁶¹³ Betrachtet man die Nachfrageseite isoliert, so muss zunächst berücksichtigt werden, dass trotz der starken Zunahme von frauengeführten Unternehmen⁶¹⁴ Frauen in der Startup-Branche immer noch als unterrepräsentiert gelten.⁶¹⁵ Sofern Frauen sich zu einer Gründung entscheiden, wirkt sich vor allem negativ aus, dass sie sich im Vergleich zu ihren männlichen Pendanten mehr scheuen externes Eigenkapital einzuwerben.⁶¹⁶ Poczter und Shapsis (2018) bestätigen mit ihrer Analyse von knapp 500 Startup-Pitches, dass Teile der Probleme hausgemacht sind, da Frauen schlichtweg weniger Kapitalmittel bei Investoren anfragen als

⁶⁰⁷ Vgl. Brush et al. (2014), S. 7. Die Autoren weisen in einer aktuelleren Studie außerdem darauf hin, dass Teams, die außerschließlich aus Männern bestehen, eine viermal so große Chance haben Risikokapital einzuwerben wie Teams, in denen eine Frau Teil der Führungsriege ist. Vgl. Brush et al. (2018), S. 132.

⁶⁰⁸ Vgl. Bittner/Lau (2021).

⁶⁰⁹ Vgl. Balachandra (2020), S. 261.

⁶¹⁰ Vgl. Henry et al. (2022), S. 229.

⁶¹¹ Vgl. Brush et al. (2014), S. 11.

⁶¹² Vgl. Edelman et al. (2018), S. 135.

⁶¹³ Vgl. Guzman/Kacperczyk (2019), S. 1666. Frauen sind aufgrund der *gender bias* generell in einer benachteiligten Position, die sie dazu zwingt, ihre persönliche Qualifikation sowie die Qualität ihres Startups stärker signalisieren zu müssen, um gleichwertig zu Männern angesehen zu werden. Vgl. Alsos/Ljunggren (2017), S. 586.

⁶¹⁴ Vgl. Becker-Blease/Sohl (2007), S. 503f.

⁶¹⁵ Vgl. Thébaud (2015), S. 62.

⁶¹⁶ Vgl. Coleman/Robb (2009), S. 409.

Männer.⁶¹⁷ Erschwerend kommt hinzu, dass Frauen am stärksten in Branchen vertreten sind, für die Risikokapitalinvestoren vergleichsweise wenig Interesse zeigen.⁶¹⁸ Sie entscheiden sich vornehmlich für Branchen mit geringeren Marktchancen wie Mode, Kosmetik und Kochen, während männliche Unternehmer im Vergleich hierzu Unternehmen in allen Branchen gründen.⁶¹⁹ Folglich lässt sich feststellen, dass es sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite mehrere Faktoren gibt, die eine ungleiche Verteilung von Wagniskapital begünstigen.

Die Forschung zu Pitches hat ihrerseits versucht Erklärungen für das Phänomen der ungleichen Mittelverteilung zu finden. Im Rahmen einer Feldstudie und zwei Experimenten beschäftigten sich beispielsweise Brooks et al. (2014) mit der Frage, inwieweit das Geschlecht und die Attraktivität des pitchenden Gründers einen Einfluss auf die Investmententscheidung von professionellen und nicht professionellen Investoren haben. Sie stellten fest, dass Investoren den Pitch eines Mannes gegenüber dem Pitch einer Frau bevorzugten, selbst wenn der Inhalt deckungsgleich war.⁶²⁰ Pitches, die von einer männlichen Stimme vorgetragen wurden, wurden allgemein als persuasiver, logischer und faktenbasierter bewertet. Ihre Studie ergab zudem, dass männliche, attraktive Gründer Vorteile bei der Kapitalakquise durch einen Startup-Pitch hatten, wohingegen die Attraktivität der Frauen keinen signifikanten Einfluss darstellte.⁶²¹

Balachandra et al. (2017) formulierten einen alternativen Erklärungsansatz. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen waren die *gender role theory*⁶²², die besagt, dass Männer und Frauen bestimmte Erwartungen in Hinblick auf ihre genderbezogenen Stereotypen erfüllen müssen und die *gender role congruity theory*, die erklärt, dass die Zurschaustellung von männlichen Verhaltensweisen nicht zwingend die geschlechtsbasierte *bias* gegen Frauen aufhebt.⁶²³ Demnach stehen Frauen vor der großen Problematik, dass sie entweder ihre Rolle als Frau erfüllen und somit als vergleichsweise inkompetent und wenig erfolgreich wahrgenommen werden, oder sich nonkonformistisch zu ihrer Rolle verhalten und somit rollenspezifische Erwartungen verletzen.⁶²⁴ In den Pitches untersuchten die Forscher daher, inwieweit typisch männliche Verhaltensweisen

⁶¹⁷ Vgl. Poczter/Shapsis (2018), S. 49.

⁶¹⁸ Vgl. Brush et al. (2018), S. 123.

⁶¹⁹ Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4427.

⁶²⁰ 68,33 Prozent der Studienteilnehmer (356 von 521) entschieden sich in das Startup zu investieren, welches durch eine männliche Stimme gepitcht wurde. In das Startup, welches die weibliche Stimme gepitcht hat, wollten hingegen lediglich 31,67 Prozent der Teilnehmer (165 von 521) investieren. Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4429.

⁶²¹ Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4429.

⁶²² Vgl. Eagly/Wood (2012), S. 467.

⁶²³ Vgl. Eagly/Karau (2002), S. 590; vgl. Koenig et al. (2011), S. 637.

⁶²⁴ Vgl. Balachandra et al. (2017), S. 7.

wie Eindringlichkeit, Dominanz, Aggressivität und Durchsetzungsvermögen und typisch weibliche Verhaltensweisen wie Wärme, Empfindsamkeit, Expressivität oder Emotionalität von Männern und Frauen gleichermaßen gezeigt wurden und inwiefern dies einen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse von Venture Capitalists und Business Angels hatte.⁶²⁵ Ihre Ergebnisse wiesen darauf hin, dass es nicht zwingend von Nachteil sein muss, wenn eine Frau den Pitch vorträgt. Sie stellten fest, dass lediglich stereotypisch weibliches Verhalten zu einem Nachteil innerhalb des Pitches führt, unabhängig davon, von welchem Geschlecht es gezeigt wird. So wurde wahrgenommene Weiblichkeit durch die Investoren mit fehlender Businesskompetenz, fehlender Vorbereitung und fehlender Führungsfähigkeit assoziiert.⁶²⁶ Weiterhin erforschten Balachandra et al. (2017) einen möglichen Einfluss von Attraktivität auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Pitches. Sie konnten im Gegensatz zu Brooks et al. (2014) jedoch keinen signifikanten Effekt feststellen. Somit stehen sowohl die Ergebnisse zum Einfluss der Attraktivität von Gründern als auch die Erkenntnis, dass Frauen nicht per se benachteiligt sind, in direktem Kontrast zu den Forschungsergebnissen von Brooks et al. (2014). Dies begründeten die Autoren damit, dass in ihrer Studie ausschließlich professionelle Investoren die Entscheidungen trafen, wohingegen die Studie von Brooks und Kollegen auch zufällig ausgewählte Personen nutzte.⁶²⁷

Die Studie von Kanze et al. (2018) liefert wiederum einen völlig neuen Erklärungsansatz für das *gender gap*. Anstatt die Pitches von Startups zu untersuchen, fokussierten sie sich auf die Frage-Antwort-Interaktionen (kurz Q&A) zwischen Gründern und Venture-Capital-Investoren. Anhand eines Datensatzes von 189 Unternehmen, die im Wettbewerb TechCrunch Disrupt Startup Battlefield New York zwischen 2010 und 2016 antraten, identifizierten sie eine systematische Benachteiligung von Frauen während der Q&A.⁶²⁸ Die Transkription und Auswertung von tausenden Frage-Antwort-Interaktionen ergab, dass Männer oftmals Fragen gestellt bekamen, die sich auf potenzielle Wachstumschancen des Startups bezogen (z.B. „Wie gedenkt ihr Kunden zu akquirieren?“). Frauen wurden hingegen mit Fragen konfrontiert, die den Kapitalerhalt bzw. die Verlustvermeidung in den Mittelpunkt stellten (z.B. „Wie sieht die Kundenbindung aus?“).⁶²⁹ Diese unterschiedlichen Fragetypen wurden als *promotion questions* und *prevention questions*

⁶²⁵ Vgl. *Ebenda*, S. 10.

⁶²⁶ Vgl. *Ebenda*, S. 14f.

⁶²⁷ Vgl. *Ebenda*, S. 12f., S. 16.

⁶²⁸ Vgl. *Kanze et al.* (2018), S. 597.

⁶²⁹ Vgl. *Ebenda*, S. 588. Es ist wichtig zu beachten, dass sowohl weibliche als auch männliche Investoren dieses Verhalten zeigten. Die *bias* ist demnach nicht dadurch zu korrigieren, dass mehr weibliche Investoren Investitionsvorschläge bewerten. Vgl. *Ebenda*, S. 603.

bezeichnet⁶³⁰ und hatten direkte Auswirkungen auf die Höhe des Investitionsvolumens. Besonders auffällig war, dass sich die Gründer in 85 Prozent der Fälle in die Richtung der gestellten Frage leiten ließen.⁶³¹ Auf eine *promotion question* folgte eine *promotion response*, auf eine *prevention question* eine *prevention response*. Auf die Feldstudie ließen die Forscher daher ein Experiment folgen, welches ergab, dass pitchende Frauen ihre systematische Benachteiligung durch *reframing* umgehen können. Sobald die Frauen auf die negativ orientierten *prevention* Fragen mit positiv orientierten *promotion* Antworten respondierten, erhöhten sie ihre Chance mehr Kapitalmittel zu erhalten signifikant.⁶³²

Ergänzende Ergebnisse lieferte die Studie von Malmström et al. (2020), die 131 Kapitalakquisitionsanträge (39 von Frauen und 92 von Männern) über zwei Jahre bei staatlichen schwedischen Venture-Capital-Fonds untersuchten. Sie analysierten die schriftlichen Antragsunterlagen und befragten die Investoren hinsichtlich ihrer Gedankenprozesse in Bezug auf die verschiedenen Startups. In Übereinstimmung mit der Studie von Kanze et al. (2018) fanden sie heraus, dass *promotion considerations* den Finanzierungsbetrag erhöhen, während *prevention considerations* den gegenteiligen Effekt hatten. Im Unterschied zu der Studie von Balachandra et al. (2017) stellten sie jedoch fest, dass Männer, die stereotypisch männliches (unternehmerisches) Verhalten zeigten, einen Vorteil in Hinblick auf die Investmententscheidung hatten. Frauen, die im Sinne der *gender role congruity theory* geschlechteruntypisches, männliches Verhalten zeigten, hatten hingegen einen signifikanten Nachteil bei der Kapitalmitteleinwerbung.⁶³³

Andere Forschungsberichte machen deutlich, dass es von der Finanzierungsform abhängt, ob Frauen Nachteile bei der Kapitalmitteleinwerbung haben. So zeigt sich beim Crowdfunding ein abweichendes Bild im Vergleich zur Venture-Capital- oder Business-Angel-Finanzierung. Im Fall des Crowdfundings belegen verschiedene Studien, dass Frauen nicht benachteiligt, sondern oft sogar gegenüber Männern bevorzugt finanziert werden⁶³⁴ Gafni et al. (2021) begründen diese

⁶³⁰ Dreher (2016) definiert den *prevention focus* beispielsweise als „eine schutzorientierte, defensive, motivatorische Ausrichtung mit dem Willen zur Vermeidung von Verlusten [...]“. Dreher (2016), S. 317. Der *promotion focus* ist hingegen ein „auf persönliche Gewinnerreichung und Verbesserung der individuellen Situation ausgerichteter motivatorischer Blickwinkel [...]“. Ebenda.

⁶³¹ Vgl. *Ebenda*, S. 599.

⁶³² Vgl. *Ebenda*, S. 601f. In der Praxis sollten Frauen, die beispielsweise gefragt werden, wie ihr Startup den Marktanteil in einem wettbewerbsintensiven Markt verteidigen kann, hierauf antworten, dass ihr Startup einzigartige Fähigkeiten besitzt, um sich einen Vorteil in einem großen, schnell wachsenden Markt zu verschaffen. Vgl. Kanze et al. (2018), S. 603.

⁶³³ Vgl. Malmström et al. (2020), S. 5ff.

⁶³⁴ Vgl. Greenberg/Mollick (2017), S. 365; vgl. Seigner et al. (2022), S. 413. Gleiches gilt auch für den chinesischen Crowdfundingmarkt, wie die Studie von Zhao und Kollegen belegen konnte. Vgl. Zhao et al. (2020).

kontraintuitiven Ergebnisse mit der Feststellung, dass Frauen eher Frauen unterstützen, während Männer es nicht bevorzugen, in männliche Unternehmen zu investieren.⁶³⁵ Es zeichnet sich zudem ab, dass Frauen in Branchen am erfolgreichsten sind, in denen sie als Geldgeber und Gründer am wenigsten vertreten sind, wie etwa in der Technologiebranche, die traditionell von Männern dominiert wird.⁶³⁶ Wesemann und Wincent (2021) stellten im Rahmen ihrer Untersuchungen fest, dass viele der Regeln, die aus Studien zu traditionellen Finanzierungsquellen abgeleitet werden können, nicht für den Crowdfunding-Pitch gelten. Auf Grundlage von 3.191 weiblichen Crowdfundingprojekten fanden sie heraus, dass Frauen ihr Geschlecht als Werbemittel einsetzen, eine eher frauenspezifische Sprache verwenden, Eigenwerbung vermeiden, Unternehmen in männerdominierten Branchen gründen und um mehr Geld bitten sollten.⁶³⁷ McSweeney et al. (2022) weisen ebenfalls darauf hin, dass der Erfolg in Crowdfunding-Pitches nicht allein auf das Geschlecht oder den Sektor zurückgeführt werden kann, sondern dass die Nuancen, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden, komplexerer Natur sind. Ihren Forschungsergebnissen zufolge ist der Erfolg in jedem Einzelfall von der spezifischen Kombination aus Geschlecht des Unternehmers, Stereotypisierung der Projektkategorie und dem Durchsetzungsvermögen, welches sich auf sprachlicher Ebene im Pitch manifestiert, abhängig.⁶³⁸

Die bisherigen Ausführungen waren auf geschlechterspezifische Unterschiede beim Pitching fokussiert. Neben dem Gender und stereo(un)typischen Verhaltensweisen hat jedoch auch die Attraktivität der pitchenden Personen einen signifikanten Einfluss auf die Wirkung der Unternehmenspräsentation. Die Studie von Brooks et al. (2014) zeigt beispielsweise, dass die Attraktivität eines männlichen Gründers zu einer 36-prozentigen Steigerung des Pitch-Erfolges führt.⁶³⁹ Smith and Viceisza (2018) nutzten ein Datenset der Fernsehsendung Shark Tank sowie zwei verschiedene Apps, die die Attraktivität von Personen bewerten, und fanden ebenfalls heraus, dass Pitches effektiver waren, wenn sie von attraktiven Gründern vorgetragen wurden.⁶⁴⁰ Baron und Kollegen (2006) zeigten unabhängigen Bewertern die Startup-Präsentationen von neuen Produktideen und kamen zu dem Ergebnis, dass die Personen und ihre Produkte signifikant positiver eingeschätzt wurden, wenn der pitchende Akteur attraktiv war.⁶⁴¹ Weiterhin überprüften

⁶³⁵ Vgl. Gafni et al. (2021), S. 265.

⁶³⁶ Vgl. Greenberg/Mollick (2017), S. 365.

⁶³⁷ Vgl. Wesemann/Wincent (2021), S. 1.

⁶³⁸ Vgl. McSweeney et al. (2022), S. 18f.

⁶³⁹ Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4428.

⁶⁴⁰ Vgl. Smith/Viceisza (2018), S. 468f.

⁶⁴¹ Vgl. Baron et al. (2006), S. 485f.

sie, ob Attraktivität und finanzieller Erfolg korrelieren und fanden heraus, dass die attraktivsten Gründer mit ihrer Idee durchschnittlich 20 Prozent mehr im Jahr verdienten als die unattraktivsten Gründer.⁶⁴² Dieser Effekt, dass bekannte positive Charakteristika auf andere, unbekannte Lebensbereiche übertragen werden, nennt sich *Halo-Effekt* und lässt sich im Kontext der Attraktivitätsforschung an vielerlei Beispielen beobachten. So werden attraktiven Gründern zahlreiche Eigenschaften zugeschrieben, die für Investoren relevant sind, wie intellektuelle Fähigkeiten, Status und Vertrauenswürdigkeit.⁶⁴³ Diese *attractiveness bias* hängt den Studienergebnissen von Agthe et al. (2016) zufolge allerdings auch von der Ethnie der bewertenden Person ab, da der Attraktivität ein höherer Wert beigemessen wird, sobald Personen die gleiche ethnische Abstammung teilen.⁶⁴⁴

Zusammenfassend sollten Frauen im Vorfeld der Vorbereitung auf ihren Pitch darauf achten, ihre potenziell reservierte Haltung bezüglich externer Kapitalmittel abzulegen. Während der Pitch-Situation sollten sie Wachstumschancen signalisieren und möglichst vermeiden weiblich anmutende Sprache zu verwenden. Frauen sollten nicht versuchen ihre weiblichen Verhaltensweisen mit der Darstellung typisch männlicher Eigenschaften wie Eindringlichkeit, Dominanz, Aggressivität oder Durchsetzungsvermögen zu kompensieren, sondern lediglich darauf achten, nicht zu warm und emotional zu wirken. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Übernahme der Gesprächskontrolle. In einer Frage- und Antwortrunde nach dem Pitch sollten Frauen sich in ihren Antworten darauf konzentrieren, ihre Visionen für das Unternehmen darzustellen und nicht darauf einzugehen, wie sie Risiken verhindern wollen, selbst wenn sie danach gefragt werden. Sofern es zu den Fundraisingzielen passt, könnten Frauen zudem davon profitieren auf Schwarmfinanzierer anstatt auf Venture Capitalists oder Business Angels zu setzen. Sofern es mehrere Gründungsmitglieder gibt, kann es sich dank des Halo-Effekts zuletzt als vorteilhaft erweisen, wenn die attraktivste Person des Teams pitcht.

3.3.3 Pathos – Emotive Persuasionsmittel

Das Feld der Emotionalität wird in der Rhetorik-Theorie traditionell in die Bereiche Pathos und Ethos unterteilt. Während dem zuvor behandelten Ethos sanftere Emotionen zugeschrieben werden, die auf der Seite des Redners angesiedelt sind, werden unter dem Terminus Pathos heftige

⁶⁴² Vgl. Ebenda, S. 484.

⁶⁴³ Vgl. *Bahlmann* (2023), S. 397f.

⁶⁴⁴ Vgl. *Agthe et al.* (2016), S. 9.

und temporär beschränkte Emotionen verortet, die den Zuhörer bewegen sollen (*movere*).⁶⁴⁵ Vom reinen inneren Gefühl unterscheidet sich das Pathos dadurch, dass es intentional körperlich oder sprachlich manifestiert, indem die rednerischen Fähigkeiten genutzt werden, um durch die Erregung oder Abschwächung von Emotionen beim Adressaten kalkulierte Effekte zu erzielen.⁶⁴⁶ Während das Pathos als emotionaler Beweis bei Aristoteles nur akzessorischen Charakter hatte, wird es bei Quintilian zum zentralen Überzeugungsmittel aufgewertet.⁶⁴⁷ Letzterer weist insbesondere darauf hin, dass ein Redner die Emotion selbst spüren muss, um sie evozieren zu können.⁶⁴⁸ Authentizität hilft folglich beim Einsatz emotiver Persuasionsmittel, da es Menschen schwer möglich ist, bestimmte Emotionen vorzutäuschen, da körperliche Signale wie Unterschiede in der Mimik zwischen echter und falscher Emotion auf die Täuschung hinweisen können.⁶⁴⁹ Um die erwünschte Wirkung zu erzielen, muss ein Redner zudem die *Seelenzustände* der Zuhörer kennen.⁶⁵⁰ Gemäß der rhetorischen Theorie eignet sich das Pathos als Überzeugungsmittel insbesondere am Redeschluss (*peroratio*).⁶⁵¹ In Hinblick auf Startup-Pitches widmeten sich zahlreiche Studien der Leidenschaft (*passion*), welche ebenso wie das Bauchgefühl im Folgenden diskutiert werden soll.

3.3.3.1 Leidenschaft

Leidenschaft wird in der Entrepreneurship-Literatur mit der Motivation ein Startup zu gründen, großem zeitlichen Einsatz für das Unternehmen, der Fähigkeit die Vision an (zukünftige) Mitarbeiter zu vermitteln, hohe Resilienz im Angesicht von Hindernissen und konsequenterweise hohen Wachstumsaussichten in Verbindung gebracht.⁶⁵² Umso erstaunlicher ist es, dass der Einfluss der Leidenschaft eines Gründers zu den am häufigsten und am kontroversesten diskutierten Themen im Pitch-Diskurs gehört. Der Grund hierfür lässt sich unter anderem in der viel zitierten Studie von Chen und Kollegen aus dem Jahr 2009 finden, die als Ausgangsbasis und Referenzpunkt für zahlreiche weitere Forschungsarbeiten diente. Die Forscher unterteilten die Leidenschaft eines Gründers in affektiven Enthusiasmus (z.B. energetische Körpersprache,

⁶⁴⁵ Vgl. Till (2008), S. 647 sowie S. 651.

⁶⁴⁶ Vgl. Ebenda, S. 647.

⁶⁴⁷ Vgl. Aristoteles, I, 1; vgl. Quintilianus, VI, 2, 3–5; vgl. Till (2008), S. 651f.

⁶⁴⁸ Vgl. Quintilianus, VI, 2, 26–28.

⁶⁴⁹ Vgl. Ekman et al. (1988), S. 418.

⁶⁵⁰ Vgl. Knape (2000a), S. 47.

⁶⁵¹ Vgl. Till (2008), S. 651.

⁶⁵² Vgl. Cardon et al. (2017), S. 1062; vgl. Chen et al. (2009), S. 199f.; vgl. Lucas et al. (2016), S. 366. Ein umfassender Überblick zur Forschungsliteratur zu unternehmerischer Leidenschaft im Allgemeinen findet sich bei Newman et al. (2019).

ausdrucksstarke Mimik und Variation in der Stimme)⁶⁵³ und kognitive Vorbereitung (z.B. reflektiertes Verständnis der Thematik, das große Ganze sehen, Belege für aufgestellte Behauptungen liefern) und entwickelten eine Skala zur Messung dieser Konstrukte.⁶⁵⁴ Chen et al. (2009) konnten zeigen, dass sich Investoren wie Venture Capitalists insbesondere durch eine gründliche Vorbereitung überzeugen ließen, während die wahrgenommene Leidenschaft keinen statistisch signifikanten Einfluss hatte.⁶⁵⁵ Eine Forschungsgruppe um Cardon veröffentlichte ebenfalls in 2009 sowie im Jahr 2017 auf Grundlage eines umfangreichen Datenmaterials von Live Pitches vor der Business-Angels-Gruppe *Tech Coast Angels group* Studien zu einer ähnlichen Fragestellung und kam zu einem vergleichbaren Ergebnis. Sie fanden heraus, dass Enthusiasmus und Commitment zwar zu einer höheren wahrgenommenen Leidenschaft führten, aber dass diese im Gegensatz zur Vorbereitung keinen positiven Effekt auf Business Angels zu haben schien.⁶⁵⁶ Zuletzt konnten auch Ciuchta et al. (2018) im Rahmen ihrer Studie bestätigen, dass Leidenschaft sich nicht auf die Investitionsbereitschaft der von ihnen untersuchten Stakeholder auswirkte.⁶⁵⁷ Cardon et al. (2009), Cardon et al. (2017) sowie Chen et al. (2009) zeigten sich allesamt verwundert über die eigenen Ergebnisse. Als mögliche Erklärung führten die Autoren daher an, dass die Pitch-Adressaten den gezeigten Enthusiasmus als unauthentisch wahrgenommen haben könnten und dass die empfundene Täuschung somit eine entsprechende Gegenreaktion zur Folge hatte.⁶⁵⁸

Entgegen den zuvor enumerierten Forschungsarbeiten finden sich in der Literatur auch zahlreiche Studien, die einen positiven Effekt von Leidenschaft auf Pitch-Adressaten belegen können. Mitteness/Sudek/Cardon (2012) unterschieden beispielsweise vom Gründer gefühlte und vom Pitch-Adressaten wahrgenommene Leidenschaft und konstatieren, dass wahrgenommene Leidenschaft im Gegensatz zu den Erkenntnissen von Chen et al. (2009) einen signifikanten Einfluss auf Investoren hat.⁶⁵⁹ Die Forscher begründeten diesen Kontrast vor allem damit, dass

⁶⁵³ Obwohl sich Chen et al. (2009) auf die Körpersprache als Ausdruck von Leidenschaft fokussierte, stellten sie jedoch auch fest, dass diese ebenfalls auf verbalem Weg geäußert werden kann. Vgl. Chen et al. (2009), S. 203. Generell kann eine deutliche Verbindung zwischen der Präsentationsweise und der Leidenschaft festgestellt werden, die im Kapitel 3.6.6 nochmals vertiefend dargestellt wird.

⁶⁵⁴ Vgl. Chen et al. (2009), S. 204. Cardon et al. (2017) konstatierten später, dass Vorbereitung keine Ausprägung von Passion ist, sondern ein distinktes Konstrukt. Vgl. Cardon et al. (2017), S. 1058.

⁶⁵⁵ Vgl. Chen et al. (2009), S. 209.

⁶⁵⁶ Vgl. Cardon et al. (2009), S. 10; vgl. Cardon et al. (2017), S. 1074.

⁶⁵⁷ Vgl. Ciuchta et al. (2018), S. 878.

⁶⁵⁸ Vgl. Cardon et al. (2009), S. 11; vgl. Cardon et al. (2017), S. 1076f.; vgl. Chen et al. (2009), S. 210. Um derartige Gegenreaktionen zu vermeiden, empfiehlt die Rhetorik die eigene Kunstfertigkeit zu verbergen. Vgl. Till (2009).

⁶⁵⁹ Vgl. Mitteness/Sudek/Cardon (2012), S. 602.

Business Angels andere Motivationen als die von Chen et al. (2009) untersuchten Venture Capitalists und Banker haben können und dass die Investoren in ihrer Studie anders als in der Vergleichsstudie, welche sich auf einen Pitch-Wettbewerb bezog, ein potenziell größeres (finanzielles) Involvement haben.⁶⁶⁰ Murnieks et al. (2016) fanden zudem empirische Belege dafür, dass Business Angels Gründer präferieren, die Leidenschaft und Beharrlichkeit vereinen.⁶⁶¹ Diese Attribute waren gemäß ihrer Ergebnisse insbesondere für Business Angels relevant, die in der Vergangenheit selbst unternehmerische Erfahrungen gemacht haben.⁶⁶² Fernández-Vázquez und Álvarez-Delgado (2019) verdeutlichten am Beispiel der Pitch-Fernsehsendung *Tu Oportunidad*, dass Gründer persönliche Leidensgeschichten wie die vom Tod eines Kindes durch Leukämie persuasiv nutzen können, um Investoren emotional zu bewegen (*movere*) und ihr Commitment zu signalisieren.⁶⁶³ Galbraith et al. (2014) konnten außerdem zeigen, dass der Einfluss von Leidenschaft in einem Pitch-Vortrag zielgruppenabhängig ist. Auf die Experten in ihrer Studie mit einem Business-Hintergrund (Manager, Berater, Investoren) hatte die Leidenschaft im Pitch eine größere Wirkung als auf die Experten, die als Ingenieur oder in der Wissenschaft arbeiteten.⁶⁶⁴ In einer innovativen Studie analysierten Shane et al. (2020), wie sich Unterschiede in der von Gründern gezeigten Leidenschaft auf das Interesse informeller Investoren an Startups auswirken, indem sie die neuronalen Reaktionen auf die Pitches mithilfe funktioneller Magnetresonanztomographie untersuchten. Sie fanden heraus, dass bei Gründern mit einer hohen Leidenschaft das neuronale Engagement der Investoren um 39 Prozent und das Interesse am Startup um 26 Prozent gegenüber wenig leidenschaftlichen Gründern anstieg.⁶⁶⁵

Der Überzeugungseinfluss von Emotionen wurde zudem vor allem im Bereich des Crowdfunding-Pitches intensiv untersucht. Allison et al. (2017) bezogen sich beispielsweise in ihrer Studie zu Crowdfunding-Pitches auf das Elaborationswahrscheinlichkeitsmodell und stellten fest, dass der zentrale und der periphere Weg, je nach Vorerfahrungen der Investoren, einen unterschiedlichen Einfluss haben. Diejenigen Investoren auf der Crowdfunding-Plattform, die sich mit dem gepitchten Produkt bzw. der Branche in der Vergangenheit beschäftigt haben oder hohe Beträge bereitstellten, ließen sich daher vermehrt auf argumentativer Basis überzeugen (z.B. durch die Erfahrung des Gründers oder produktbezogene Vorteile). Auf die Investoren, die noch wenig

⁶⁶⁰ Vgl. Ebenda.

⁶⁶¹ Vgl. Murnieks et al. (2011), S. 480.

⁶⁶² Vgl. Ebenda, S. 481.

⁶⁶³ Vgl. Fernández-Vázquez/Álvarez-Delgado (2019), S. 2348.

⁶⁶⁴ Vgl. Galbraith et al. (2014), S. 236ff.

⁶⁶⁵ Vgl. Shane et al. (2020).

Vorerfahrung mitbrachten oder wenig Kapitalmittel investierten, hatten emotionale Überzeugungsmittel des vortragenden Gründers im Pitch Video hingegen einen großen Einfluss (zum Beispiel, wenn dieser darstellt, dass es sich bei dem Startup um seinen Traum handelt).⁶⁶⁶ In einer anderen Studie zeigten Li et al. (2017), dass die Leidenschaft eines vortragenden Gründers auf Investoren der Crowd ansteckend wirkt.⁶⁶⁷ Videos mit einem leidenschaftlichen Pitch auf den Plattformen Indiegogo und Kickstarter wurden demnach häufiger über Social-Media-Kanäle geteilt, was wiederum zu mehr Funding führte.⁶⁶⁸ Sie begründeten den Unterschied ihrer Ergebnisse im Vergleich zu der Studie von Chen et al. (2009) damit, dass Venture Capitalists (anders als die meisten Crowd-Investoren) sowohl die Fähigkeit als auch die Motivation besitzen, Startups systematisch zu hinterfragen. Folglich achten sie bei der Evaluation von Startups verstärkt auf Fundamentaldaten und sind weniger anfällig dafür, sich durch emotionale Hinweisreize beeinflussen zu lassen.⁶⁶⁹ Davis et al. (2017), die Untersuchungen zum Einfluss von Produktkreativität auf den Crowdfunding-Erfolg anstellten, stellten fest, dass der leidenschaftliche Auftritt von Gründern Ressourcen bei Schwarmfinanzierern mobilisieren kann, die affektbasierte Entscheidungen treffen.⁶⁷⁰ Fu et al. (2022) fanden Hinweise darauf, dass das Involvement von Venture Capitalists einen Einfluss darauf hat, inwiefern Leidenschaft die Investoren überzeugt. Die Forscher nutzten die von Chen et al. (2009) entwickelte Skala und stellten fest, dass die Leidenschaft (*affective passion*) der Vorbereitung (*cognitive passion*) stets untergeordnet ist, wobei in High-Involvement-Situationen beide zusammenwirken, während die rationale Kognition in Situationen mit niedrigem Involvement dominiert.⁶⁷¹ Wuillaume et al. (2019) differenzieren im Rahmen ihrer Ergebnisse hingegen zwischen *lending- and equity-based* sowie *donation- and reward-based* Plattformen und können zeigen, dass Schwarmfinanzierer der erstgenannten Gruppe sich stärker von rationalen Argumenten überzeugen lassen, während Schwarmfinanzierer der zweiten Gruppe durch emotionale Erzählungen beeinflusst werden können.⁶⁷² Das Adressatenkalkül sollte folglich durch das Medienkalkül ergänzt werden. In Summe zeigt sich am Beispiel der Leidenschaft die Komplexität des Startup-Pitches als Untersuchungsgegenstand. Die

⁶⁶⁶ Vgl. Allison et al. (2017), S. 721f.

⁶⁶⁷ Hiermit ist gemeint, dass Personen, die sich den Video-Pitch ansehen, die körpersprachlichen Merkmale des vortragenden Gründers (zum Beispiel Lächeln) automatisch und unterbewusst spiegeln und somit selbst die transportierte Emotion empfinden. Vgl. Li et al. (2017), S. 1077.

⁶⁶⁸ Vgl. Li et al. (2017), S. 1087.

⁶⁶⁹ Vgl. Ebenda.

⁶⁷⁰ Vgl. Davis et al. (2017), S. 102.

⁶⁷¹ Vgl. Fu et al. (2022).

⁶⁷² Vgl. Wuillaume et al. (2019), S. 253f.

mannigfaltigen Wirkungszusammenhänge (wie Adressatentypus, authentische Vortragsweise des Gründers sowie Vorerfahrungen des Stakeholders) haben zur Folge, dass die Wissenschaft noch keine eindeutige Antwort in Hinblick auf die Persuasionskraft von Leidenschaft gefunden hat, weshalb es in Konsequenz weiterer Forschung bedarf.⁶⁷³

3.3.3.2 Bauchgefühl

Eine Stakeholder-Entscheidung zugunsten oder gegen eine Zusammenarbeit mit einem Startup enthält aufgrund der fehlenden Verifizierbarkeit von Angaben und der asymmetrischen Informationsverteilung stets eine subjektive Komponente.⁶⁷⁴ In der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Pitching wurde daher das Bauchgefühl (*gut feeling*) als potenzieller Entscheidungshebel untersucht.⁶⁷⁵ Diesbezüglich ist vor allem die Studie von Huang und Pearce (2015) zu nennen, die herausfanden, dass Frühphaseninvestoren sowohl ihre Intuition als auch eine formale Analyse nutzen, um ein Bauchgefühl zu entwickeln, welches ihnen dabei hilft, profitable Investitionsmöglichkeiten zu identifizieren.⁶⁷⁶ Das Bauchgefühl ist im Kontext des Startup-Pitches als abstrakter Sammelbegriff zu verstehen, da unter dem Terminus Entscheidungskriterien und -heuristiken verschiedenster Art wie die Persönlichkeit und der Hintergrund des Gründers sowie die Eigenschaften des Teams, die zwischenmenschliche Ebene und das Vertrauen zwischen Pitchenden und Pitch-Empfänger, subsumiert werden.⁶⁷⁷ Um ein positives Bauchgefühl zu evozieren, sollten Gründer folglich sowohl rational-argumentative als auch persönlichkeitsbasierte und emotive Persuasionsmittel nutzen. Hierbei kann es wichtig sein, eine zwischenmenschliche Beziehung zum Stakeholder bereits im Vorfeld des eigentlichen Pitches aufzubauen⁶⁷⁸, wobei die im Rahmen des Entrepreneur-Investor-Fits besprochenen Prämissen (zum Beispiel ins Suchprofil passende Unternehmensphase oder Finanzierungshöhe) optimalerweise gegeben sein sollten. Inwiefern dabei die zwischenmenschliche Chemie zwischen

⁶⁷³ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 338.

⁶⁷⁴ Vgl. Pollack et al. (2012), S. 917.

⁶⁷⁵ Laut Luppold (2015) lassen sich Entscheidungsoptionen, die sich aus Sicht des Adressaten gut anfühlen, den pathos-basierten Schlüssen zuordnen. Vgl. Luppold (2015a), S. 118.

⁶⁷⁶ Vgl. Huang/Pearce (2015), S. 658. Während die Studie von Huang und Pearce (2015) die zentrale Bedeutung des Bauchgefühls für eine Investmententscheidung im Fall von Business Angels belegen konnte, zeigten Hisrich und Jankowicz (1990) mit Blick auf Venture Capitalists, dass diese ihre Entscheidung hinsichtlich potenzieller Investments ebenfalls in Teilen von ihrem Bauchgefühl abhängig machen. Vgl. Hisrich/Jankowicz (1990), S. 49, S. 53. Huang und Pearce (2015) konstatieren jedoch, dass diejenigen Stakeholder, die keinem Dritten gegenüber Rechenschaft schuldig sind, sich in einem Konfliktfall zwischen Intuition und formeller Analyse vornehmlich auf ihre Intuition verlassen. Vgl. Huang/Pearce (2015), S. 659.

⁶⁷⁷ Vgl. Chen et al. (2009), S. 200; vgl. Huang/Pearce (2015), S. 639.

⁶⁷⁸ Vgl. Tarillon et al. (2023), S. 723. Die zwischenmenschliche Beziehung ist dabei aus Stakeholdersicht umso wichtiger, je intensiver die Zusammenarbeit erfolgt. Vgl. Mason/Stark (2004), S. 232.

Gründer und Stakeholder passt, wurde in der Literatur mit dem *similarity effect* in Verbindung gebracht.⁶⁷⁹ Der Grundgedanke hinter diesem Effekt ist, dass Menschen sich gerne mit ihresgleichen (beispielsweise in Bezug auf ähnliche Meinungen (*opinion conformity*)⁶⁸⁰ oder soziodemographische Merkmale) umgeben.⁶⁸¹ Ein Gründer, der eine Beziehung zu einem Stakeholder aufbauen möchte, um diese im Nachgang für seine persuasiven Zwecke zu nutzen, wird jedoch mit der Herausforderung konfrontiert sein, dass die Ähnlichkeit zwischen Protagonisten von weit mehr als basalen Merkmalen wie Alter und Geschlecht beeinflusst wird. Gemäß der Studie von Tarillon et al. (2023) spielen auch komplementäre Persönlichkeitsmerkmale, übereinstimmende Werte und Erfahrungen eine entscheidende Rolle.⁶⁸² Aufgrund der Vielzahl an unbekanntem Wirkungsmechanismen lassen sich die persuasiven Einflussfaktoren, die zu einem positiven Bauchgefühl führen könnten, somit nur schwer antizipieren. Eine weitere Schwierigkeit in Hinblick auf die Persuasion von Pitch-Adressaten besteht darin, dass (obwohl es sich beim Bauchgefühl um einen Zusammenschluss formeller und intuitiver Bewertungsfaktoren handelt) Stakeholder bereits innerhalb einer kurzen Zeitspanne zu einer Ersteinschätzung gelangen.⁶⁸³ Durch diese schnelle Entscheidungsfindung muss der Gründer folglich bereits in den ersten paar Minuten des persönlichen Kennenlernens einen Persuasionserfolg erzielen und das Wohlwollen seines Gegenübers erlangen (*captatio benevolentiae*).⁶⁸⁴ Als Konsequenz aus den genannten Herausforderungen ergibt sich, dass ein Gründer 1) auf eine gründliche Vorbereitung gemäß der Planungsstadien in den *officia oratoris* achten und 2) bereits zu Anfang des Pitches (*exordium*) sein volles persuasives Potenzial nutzen muss.

3.3.4 Rhetorische Auxiliarstrategien

Neben den rhetorischen Kernstrategien, welche die Rationalitätsstrategie (Logos), die Emotionalitätsstrategie (Pathos) und die Persönlichkeitsstrategie (Ethos) umfassen, zählt Luppold (2015a) die Kooperationssicherung (Akzeptabilitäts-, Beziehungs-, und Ermöglichungsstrategie) sowie die Rezeptionsoptimierung (Kontakt-, Verständlichkeits-, und Memorabilitätsstrategie) zu

⁶⁷⁹ Vgl. Murnieks et al. (2011), S. 1536ff. Eine ausführliche Auflistung von Studien zur Homophily findet sich bei McPherson/Smith-Lovin (1987).

⁶⁸⁰ Vgl. Sanchez-Ruiz et al. (2021).

⁶⁸¹ Vgl. Tarillon et al. (2023), S. 714.

⁶⁸² Vgl. Ebenda, S. 728. Daher ist es besonders herausfordernd für Gründer, wenn sie in einer anderen Kultur pitchten müssen. Vgl. Spinuzzi et al. (2014), S. 167.

⁶⁸³ Vgl. Huang/Pearce (2015), S. 644; vgl. Mason/Harrison (2003), S. 32.

⁶⁸⁴ Vgl. Wessel (1994), Sp. 121.

den rhetorischen Auxiliarstrategien.⁶⁸⁵ Der Sinn dieser Auxiliarstrategien besteht darin, den Stakeholder zu einer wohlwollenden, aufmerksamen Rezeption des Startup-Pitches zu motivieren und gleichzeitig ihm diese Rezeption (beispielsweise durch die Verständlichkeitsstrategie) so leicht wie möglich zu gestalten. Obwohl sie nicht zu den rhetorischen Kernstrategien zählen, haftet ihnen dennoch ein persuasiver Zug an.⁶⁸⁶

Ein erster Schritt, um Pitch-Adressaten überzeugen zu können, besteht darin, ihre Aufmerksamkeit sowohl zu erregen als auch zu halten (*attentum parare* und *docilem facere*).⁶⁸⁷ Aufmerksamkeit ermöglicht die „gezielte und intensive kognitive Auseinandersetzung mit gedanklichen oder tatsächlichen Informationen, indem einerseits durch Selektion einige Reize ausgewählt und andere ausgeblendet werden sowie andererseits durch Fokussierung der Information eine qualitative Reizverbesserung herbeigeführt wird.“⁶⁸⁸ Angesichts zunehmender Informationsdichte und digitaler Vernetzung wird es allerdings immer herausfordernder die Aufmerksamkeit des Gegenübers zu erlangen, weshalb sie gemäß Seebert (2017) als zentrale globale Ressource angesehen werden kann, die dem Sender kommunikative Macht verleiht.⁶⁸⁹ In der Entrepreneurship-Literatur wurde oftmals konstatiert, dass einem Gründer sein Netzwerk dabei helfen kann Ressourcen einzuwerben, weshalb der Initialkontakt, der ihm die Aufmerksamkeit der intendierten Adressaten (zum Beispiel zu Investoren, Kunden oder Mitarbeitern) sichert, durch das geteilte Netzwerk hergestellt werden sollte.⁶⁹⁰ Teil dieses Netzwerkes können unter anderem Beteiligungsgesellschaften, Berater, Banken, Investmentbanken, M&A-Gesellschaften, Verbände, Kammern, Technologie- und Gründerzentren, Inkubatoren, Vermittler, andere Gründer und Anwälte sein, wobei vor allem im Falle des Crowdfunding-Pitches auch Social-Media-Kontakte hinzukommen.⁶⁹¹ Von einer Kaltakquise sollte im Umkehrschluss abgesehen werden, wenn Gründer ihre Erfolgchancen erhöhen wollen.⁶⁹² So zeigte die Studie von Gornall und

⁶⁸⁵ Vgl. Luppold (2015a), S. 24. Hierbei lassen sich deutliche Interdependenzen feststellen, da die Aufmerksamkeit eine notwendige Bedingung für ein Textverständnis darstellt, welches wiederum benötigt wird, bevor sich eine Botschaft ins Gedächtnis des Adressaten einprägen kann. Vgl. Ebenda, S. 241.

⁶⁸⁶ Vgl. Ebenda, S. 220.

⁶⁸⁷ Vgl. Luppold (2015b), S. 221f.

⁶⁸⁸ Seebert (2017), S. 78.

⁶⁸⁹ Vgl. Ebenda, S. 11.

⁶⁹⁰ Vgl. Amit et al. (1993), S. 822; vgl. Carpentier/Suret (2015), S. 809; vgl. Hall/Hofer (1993), S. 40; vgl. Hsu (2007), S. 723f. Ein großes Netzwerk kann zudem als Qualitätssignal dienen und somit im weiteren Verlauf der Einwerbung von Ressourcen nutzenbringen eingesetzt werden. Vgl. Banerji/Reimer (2019), S. 51; vgl. Huang/Pearce (2015), S. 639; vgl. Shane/Cable (2002), S. 377.

⁶⁹¹ Vgl. Li et al. (2017), S. 1078; vgl. Mollick (2014), S. 5; vgl. Nathusius (2001), S. 78; vgl. Tyebjee/Bruno (1984), S. 1065.

⁶⁹² Vgl. Hall/Hofer (1993), S. 40.

Strebulaev (2018) beispielsweise auf, dass Startup-Pitches, die ohne eine Empfehlung per E-Mail an Investoren versendet wurden, lediglich eine Antwortrate von 6,5 Prozent erzielen konnten.⁶⁹³

Im Anschluss an die Herstellung des Initialkontaktes muss sich der Gründer überlegen, wie er seine persuasive Botschaft in einer Art und Weise transportiert, welche die Adressaten motiviert den Inhalt kontinuierlich und aktiv zu rezipieren.⁶⁹⁴ Grégoire et al. (2008) weisen zum Beispiel darauf hin, dass Investoren im Rahmen von Pitch-Wettbewerben leicht abzulenken sind und parallel zu den Vorträgen E-Mails beantworten oder Telefonate entgegennehmen.⁶⁹⁵ Fernández-Vázquez und Álvarez-Delgado (2019) berichten mit Blick auf die Fernsehsendung *Tu Oportunidad*, dass Gründer zu Beginn ihres Pitches (*exordium*) durch eine kurze Vorstellung ihrer eigenen Erfahrungen das Wohlwollen der Business Angels evozieren möchten (*captatio benevolentiae*) und somit den Grundstein für eine aufmerksame Rezeption seitens der Adressaten legen.⁶⁹⁶ Das Wohlwollen, welches schon vom Auctor ad Herennium als zentrales Element des Redeanfanges beschrieben wurde⁶⁹⁷, steht im direkten Zusammenhang mit der Persönlichkeit des Gründers, die für eine persuasionsfördernde Wirkung als sympathisch, warmherzig, angenehm, höflich und freundlich empfunden werden sollte.⁶⁹⁸ Eine wichtige Prämisse auf Seiten des Gründers ist hierbei seine soziale Kompetenz, die mit der Fähigkeit einhergeht sich an das Gegenüber anpassen zu können.⁶⁹⁹ Hierfür ist es zudem wichtig die Angemessenheit (in Bezug auf die Umstände des Pitches, dem Anlass und dem Adressaten) zu berücksichtigen, welche in der Rhetorik mit dem Terminus des *äußeren aptums* beschrieben wird.⁷⁰⁰

Zuletzt spielt in Hinblick auf die Rezeptionsoptimierung vor allem eine gute Verständlichkeit des Inhaltes sowohl bei schriftlich eingereichten Überzeugungsmitteln wie dem Pitch Deck als auch bei mündlich vorgetragenen Pitches eine gewichtige Rolle. So fanden Mason und Harrison (2003)

⁶⁹³ Vgl. Gornall/Strebulaev (2018), S. 4.

⁶⁹⁴ Strategien, wie sie Luppold (2015a), S. 243 beschreibt, bei denen Adressaten die Aufmerksamkeit bewusst entzogen werden soll, sind im Rahmen dieser werbenden Phase von nachgelagerter Bedeutung.

⁶⁹⁵ Vgl. Grégoire et al. (2008), S. 69. Es muss in diesem Kontext jedoch beachtet werden, dass die Aufmerksamkeit eines Rezipienten insbesondere von dessen Involvement abhängig ist. Vgl. Petty/Cacioppo (1986), S. 144ff.

⁶⁹⁶ Vgl. Fernández-Vázquez/Álvarez-Delgado (2019), S. 2347f. Siehe für eine tiefergehende Betrachtung der Funktion der Redeeinleitung auch Galbraith et al. (2014), S. 228 sowie Ueding/Steinbrink (2011), S. 259.

⁶⁹⁷ Vgl. Auctor ad Herennium, I, V, 8. Im Unterschied zur aristotelischen *eunoia*, bei der Adressat die wohlwollende Haltung des Senders wahrnehmen soll, soll der Adressat bei der *captatio benevolentiae* ein Gefühl des Wohlwollens gegenüber dem Gründer entwickeln. Vgl. Luppold (2015b), S. 234.

⁶⁹⁸ Vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 549ff. Gründer sollten somit beispielsweise vermeiden zu schlecht von ihrer Konkurrenz zu sprechen, da dieses Vorgehen sie unsympathisch wirken lassen könnte, was sich wiederum negativ auf ihre Chancen Kapital einzuwerben auswirkt. Vgl. Ebenda, S. 559.

⁶⁹⁹ Vgl. Hoehn-Weiss et al. (2004), S. 17.

⁷⁰⁰ Vgl. Till (2008), S. 650; vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 117.

heraus, dass präsentationsbezogene Schwächen hinsichtlich der Verständlichkeit, des Inhalts und der Struktur die Hauptgründe waren eine Investmentoption abzulehnen.⁷⁰¹ Die Business Angels in der Studie von Clark (2008) kritisierten ebenfalls sowohl inhaltliche Unverständlichkeit (zum Beispiel in Bezug auf das Geschäftsmodell) als auch Unzulänglichkeiten in Bezug auf die Performanz (unklare Sprache, Stottern, Nuscheln).⁷⁰² Im Rahmen der Untersuchung von Sandberg et al. (1988) störte sich ein Venture Capitalist zudem an der Organisation (schlechte Struktur und kein Inhaltsverzeichnis) und Präsentation (Verwirrung bezüglich der Bedeutung der Daten und schlecht definierte Terminologie) des ihm vorgelegten Business Plans.⁷⁰³ Eine Studie, die sich direkt auf die sprachliche Ebene von Pitches konzentriert, stammt von Chan und Parhankangas (2017). Die Wissenschaftler untersuchten insgesamt 334 Pitch-Videos der Crowdfundingplattform Kickstarter, indem sie den Inhalt der Pitches transkribierten und deren Textstruktur analysierten. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass eine leichtere Lesbarkeit beziehungsweise bessere Verständlichkeit des Textes zu weniger Investitionsvolumen führte.⁷⁰⁴ Dieses Resultat steht im direkten Kontrast zu den Erkenntnissen von Daly und Davy (2016), die im Rahmen ihrer Case Study mit 13 erfolgreichen Pitches aus der Serie Dragons‘ Den vermerkten, dass Startup-Unternehmer bestimmte linguistische Elemente (wie z.B. komplexe Satzstrukturen, Passivkonstruktionen und Verneinungen) während des Pitches vermeiden sollten.⁷⁰⁵ Chan und Parhankangas (2017) begründen ihren Fund damit, dass längere schwierigere Sätze mit einer höheren Bildung des Gründers zusammenhängen könnten, was wiederum positive Auswirkungen auf die Qualität des gesamten Pitches hätte.⁷⁰⁶ Aus einem rhetorischen Blickwinkel weist Kramer (2005) darauf hin, dass *brevitas*, *perspicuitas* und *claritas* wichtige Elokutionsprinzipien sind, um zu verhindern, dass die Adressaten die Kommunikation wegen „langschweifiger Erklärungen, umständlicher Darstellungen und unklarer Formulierungen abbrechen.“⁷⁰⁷ Er empfiehlt daher wichtige Informationen an den Beginn eines Textes zu stellen, diese mit graphostilistischen Mitteln hervorzuheben, überflüssige ornamentale Mittel zu vermeiden und sich um Kürze, Klarheit und Deutlichkeit zu bemühen.⁷⁰⁸ Gleiches rät Seebert (2017), der beschreibt, dass die

⁷⁰¹ Vgl. Mason/Harrison (2003), S. 37. Die befragten Investoren wiesen beispielsweise darauf hin, dass sie es bevorzugt hätten, wenn der Gründer zu Beginn des Pitches einen Gesamtüberblick gegeben hätte, anstatt direkt ins Detail zu gehen. Vgl. Ebenda, S. 35.

⁷⁰² Vgl. Clark (2008), S. 269.

⁷⁰³ Vgl. Sandberg et al. (1988), S. 15ff.

⁷⁰⁴ Vgl. Chan/Parhankangas (2017), S. 250ff.

⁷⁰⁵ Vgl. Daly/Davy (2016), S. 129.

⁷⁰⁶ Vgl. Chan/Parhankangas (2017), S. 250ff.

⁷⁰⁷ Kramer (2005), S. 202.

⁷⁰⁸ Vgl. Ebenda.

Wahrnehmung des Adressaten durch formale Markierungen wie Fettdruck, Überschriften und Unterstreichungen gelenkt werden kann.⁷⁰⁹ Auch Luppold (2015a) konstatiert, dass ein Minimum an Verständlichkeit immer vorhanden sein muss, damit ein Text rhetorisch wirksam werden kann. In diesem Kontext differenziert sie zwischen drei rhetorischen Verständlichkeitsstrategien. Die Claritas-Strategie vereinfacht die mentale Verarbeitung des Textes, die Obscuritas-Strategie erschwert die Rezeption, um den Adressaten kognitiv herauszufordern und so seine Neugierde zu wecken und die Mittlere-Strategie kombiniert beide zuvor genannten Strategien miteinander.⁷¹⁰ Im Lichte der Erkenntnisse aus der Pitch-Literatur sollte folglich besonders die Claritas-Strategie zum Tragen kommen, die folgendermaßen definiert wird:

„Claritas-Strategien zielen darauf ab, den gesamten Text so zu gestalten, dass er vom Adressaten mit dem geringstmöglichen Verarbeitungsaufwand mental prozessiert werden kann. Texte, die auf der Grundlage einer Claritas-Strategie entworfen wurden, zeichnen sich durch einfache Wortwahl, parataktischen Satzbau, übersichtlichen Textaufbau sowie Vermeidung von Ambiguitäten und Inkohärenzen aller Art aus.“⁷¹¹

Die Deutlichkeit und Verständlichkeit sollten dabei gemäß Ueding und Steinbrink (2011) in allen Produktionsstadien Beachtung finden.⁷¹² Eine direkte Konsequenz aus einem klar verständlichen Pitch ist es, dass Investoren besser zwischen guten und schlechten Ideen unterscheiden können, weshalb insbesondere Gründer mit qualitativer inhaltlicher Substanz von dieser Form der Kommunikation profitieren.⁷¹³ Zudem hat eine auf den Adressaten angepasste, verständliche Sprache gemäß den Ergebnissen von Elsbach und Elofson (2000) einen Effekt auf die wahrgenommene Kompetenz und Glaubwürdigkeit des Vortragenden.⁷¹⁴ Insgesamt kann folglich konstatiert werden, dass die Kooperationssicherung und Rezeptionsoptimierung als rhetorische Auxiliarstrategien eine wichtige Ergänzung für einen Gründer darstellen, der Pitch-Adressaten von sich und seinem Startup überzeugen möchte.

3.4 Evidenzsteigernde Hilfsmittel

Startups in der Frühphase pitchten verschiedenen Stakeholdern oftmals nur Ideen, ohne dass bereits ein marktfähiges Produkt beziehungsweise eine marktreife Dienstleistung vorgezeigt werden

⁷⁰⁹ Vgl. Seebert (2017), S. 364.

⁷¹⁰ Vgl. Luppold (2015a), S. 257.

⁷¹¹ Luppold (2015a), S. 257.

⁷¹² Vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 229.

⁷¹³ Vgl. Clingingsmith/Shane (2018b), S. 5177.

⁷¹⁴ Vgl. Elsbach/Elofson (2000), S. 87.

kann. Wenn Gründer ihre Geschäftsidee vorstellen, unterliegen sie der Restriktion, dass der Erfolg ihres Pitches daran geknüpft ist, ob der Nachrichtenempfänger die beschriebene Idee mental konstruieren kann. Reichen die sprachlich-deskriptiven Fähigkeiten nicht aus, um die intendierte Nachricht verständlich zu machen, kann kein Überzeugungsvorgang stattfinden. Um nicht gänzlich auf eine ausgeprägte Vorstellungskraft des Gegenübers angewiesen zu sein, nutzen Gründer graphische, physische und semiotische Hilfsmittel, die ihnen die Erklärung erleichtern. Diese Hilfsmittel werden entweder während bzw. als Teil des oral vorgetragenen Pitches genutzt oder vor dem Pitch eingesetzt, ohne dass der Gründer physisch anwesend sein muss. Insbesondere Prototypen, Pitch Videos und Pitch Decks lassen sich in der Praxis häufig antreffen, sodass diese evidenzsteigernden Hilfsmittel näher beleuchtet werden sollten.

3.4.1 Prototyp

Gründer, die zum Zeitpunkt des Pitches noch kein marktfähiges Produkt besitzen, können eingeschränkt funktionierende Artefakte wie einen Prototyp zu Veranschaulichungszwecken nutzen oder direktes Feedback im Rahmen ihrer Unternehmenspräsentation von den angesprochenen Kunden oder Investoren hinsichtlich des Designs oder der Funktionalitäten erhalten. Obwohl das Produkt noch nicht der finalen Endversion entspricht, kann ein Prototyp dazu beitragen, die Transparenz zu erhöhen beziehungsweise Informationsasymmetrien abzubauen. Somit können die Gründer das von den Stakeholdern wahrgenommene technologische und geschäftliche Risiko verringern und ihnen eine bessere Einschätzung des kommerziellen Potenzials ermöglichen.⁷¹⁵ In Fernsehformaten wie *Die Höhle der Löwen* oder *Shark Tank* lässt sich dieser überzeugungsfördernde Vorgang häufig beobachten. So teilen Gründer den Business Angels oftmals personalisierte Anschauungsstücke aus, um ein Verbundenheitsgefühl mit dem Startup zu erzeugen und ihnen einen Eindruck des Produkts und von dessen Vorzügen zu vermitteln.⁷¹⁶ Die visuelle Darbietung beziehungsweise physische Übergabe eines Prototyps nimmt somit durchaus eine persuasive Funktion ein. Unter Rückgriff auf die Rhetoren Hermagoras von Temnos, Aristoteles und Cicero wendete Tomlinson (2020) beispielsweise Erkenntnisse aus der antiken Statuslehre auf einen Korpus aus 81 Pitches der Fernsehshow *Shark Tank* an und

⁷¹⁵ Vgl. Zott/Huy (2007), S. 91; vgl. Audretsch et al. (2012), S. 1408ff.

⁷¹⁶ Vgl. Tomlinson (2020), S. 237. Handelt es sich hierbei um eine Aktivität oder ein digitales bzw. zu großes Produkt können auch Videos als Alternative eingesetzt werden. Vgl. Moreau (2018).

demonstrierte, dass sich das Zeigen von Prototypen positiv auf den Qualitätsstatus auswirkt.⁷¹⁷ Dass ein Prototyp zudem positive Effekte auf die Investitionsbereitschaft von Business Angels haben kann, konnten Smith und Viceisza (2018) belegen. In ihrer Studie analysierten die Autoren ebenfalls *Shark Tank*-Staffeln und stellten fest, dass die Existenz eines *minimal viable products* einen signifikanten Effekt auf die Investitionsbereitschaft der Investoren hatte.⁷¹⁸ Audretsch et al. (2012) deckten ergänzend einen Zusammenhang zwischen Prototypen und Patenten auf, indem sie belegten, dass die Kombination beider die Wahrscheinlichkeit auf ein Eigenkapitalinvestment von Business Angels und Venture Capitalists maßgeblich erhöhte.⁷¹⁹ Konkret haben junge Startups, die ein Patent halten und einen Prototyp vorweisen können, laut ihrer Studie eine 26,5 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit auf ein Investment als Unternehmen ohne Patent und Prototyp.⁷²⁰ Die Forscher erklären sich diesen deutlichen Unterschied dadurch, dass Prototypen ein Zeichen für die Machbarkeit der Geschäftsidee und somit Risikominimierung sein können, während Patente zukünftige Erträge signalisieren. Hierdurch kann der erwartete Wert eines neuen Unternehmens, das über Patente und Prototypen verfügt, besser vorhergesagt werden als der Wert anderer innovativer Unternehmen ohne vergleichbare Signale.⁷²¹ Ein Prototyp, welcher dem finalen Produkt möglichst nahe ist, wird jedoch nicht von sämtlichen Stakeholdergruppen als erstrebenswert angesehen. So legen der Studie von Wessel et al. (2022) zufolge Crowdinvestoren beispielsweise Wert darauf, einen Dialog mit dem Gründerteam zu führen und das finale Produkt mitzugestalten. Demnach sollte der Prototyp zwar in Hinblick auf das Design und die Funktionalitäten einen guten Eindruck des Endprodukts ermöglichen, aber dennoch Spielraum für weitere Produktentwicklungen lassen. Sofern der Prototyp den optimalen Fertigstellungsgrad (zwischen 67 and 81 Prozent) unterschreitet, könnten die Schwarmfinanzierer die Lebensfähigkeit des Unternehmens in Frage stellen, wohingegen eine Überschreitung des Wertes und der damit einhergehende Mangel an Mitgestaltungsmöglichkeiten potenzielle Geldgeber von einer Investition abhalten könnte.⁷²² Folglich nimmt der Prototyp im Rahmen des Startup-Pitches eine gewichtige Rolle ein, um den Persuasionserfolg zu unterstützen. Der Effekt, den der Grad der

⁷¹⁷ Vgl. Tomlinson (2020), S. 237. Für weitere Informationen zur Statuslehre und dem Qualitätsstreitpunkt siehe Hoppmann (2007), S. 1335. Da es nicht jede Pitch-Situation erlaubt individualisierte Prototypen auszuhändigen (z.B. aus Kostengründen oder aufgrund der Größe der Adressatengruppe) kann zusätzlich zur Darstellung auf Folien alternativ ein vereinzelt visuelles Hilfsmittel im Raum herumgereicht werden. Vgl. Tomlinson (2020), S. 239.

⁷¹⁸ Vgl. Smith/Viceisza (2018), S. 469.

⁷¹⁹ Vgl. Audretsch et al. (2012), S. 1418.

⁷²⁰ Vgl. Ebenda. S. 1414.

⁷²¹ Vgl. Ebenda. S. 1418.

⁷²² Vgl. Wessel et al. (2022), S. 18.

Fertigstellung beziehungsweise die Ähnlichkeit zum Endprodukt hat, variiert jedoch von Stakeholder zu Stakeholder.

3.4.2 *Pitch Video*

Ein potenzieller Weg, mit dem Gründer verschiedene Stakeholder von ihrem unternehmerischen Vorhaben überzeugen zu können, sind Pitch Videos.⁷²³ Sie erweisen sich insbesondere in Situationen mit einem diversen, geografisch verteilten Publikum, wie es bei Schwarmfinanzierern auf Crowdfunding-Plattformen oder Fernsehzuschauern der Serien *Shark Tank* oder *Die Höhle der Löwen* der Fall ist, als adäquater Ersatz für einen Face-to-face-Pitch. Zudem werden Pitch Videos als Bewerbungsunterlage für Acceleratoren wie den *Y Combinator* eingesetzt und dienen den Entscheidern dort als Grundlage für ihre Bewertung, ob das Startup in das Programm aufgenommen werden soll.⁷²⁴ Obwohl der Einsatzbereich von Video-Pitches vielfältig sein kann, sind sie vor allem im Crowdfunding-Kontext der wichtigste kommunikative Persuasionskanal. So bilden Videos oftmals das Fundament des gesamten Überzeugungsvorganges bei Crowdfunding-Pitches und werden daher selbst von den Plattformbetreibern als Persuasionsmittel der Wahl empfohlen.⁷²⁵ Pitch Videos können im Rahmen von Crowdfunding-Kampagnen beispielsweise dazu dienen, die Projektqualität und die Glaubwürdigkeit von Gründen zu demonstrieren.⁷²⁶ Eine Studie von Courtney et al. (2017) konnte zudem zeigen, dass die Nutzung von Videos die Informationsasymmetrie bei Crowdfunding-Projekten abschwächt und zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Kapitalmitteleinwerbung beiträgt.⁷²⁷ Die Frage, ob Videos den gleichen persuasiven Effekt haben wie Face-to-face-Präsentationen, beschäftigt Wissenschaftler bereits seit mehreren Jahrzehnten. In einer frühen Studie von Bracker et al. (1994) legten die Forscher dar, dass es hinsichtlich der Reaktionen von Pitch-Adressaten keinen signifikanten Unterschied machte, ob sie den Vortrag in einem Face-to-face-Setting oder per Videübertragung sahen.⁷²⁸ Spätere Studien konnten hingegen belegen, dass die videogestützte Kommunikation keinen vollständigen Ersatz für Face-to-face-Interaktionen darstellt, da die persönliche

⁷²³ Mit Pitch Videos sind in diesem Kontext sowohl vorab aufgezeichnete Videos, die zeitlich nachgelagert von den Adressaten rezipiert werden, gemeint, als auch videogestützte Live-Kommunikation (zum Beispiel ein Pitch über die Videokonferenzsoftware Zoom). Siehe hierzu beispielsweise auch *Kang/van Ouytsel* (2023).

⁷²⁴ Vgl. *Y Combinator* (2024).

⁷²⁵ Vgl. *Mollick* (2014), S. 8.

⁷²⁶ Vgl. *Courtney et al.* (2017), S. 270; vgl. *Mollick* (2014), S. 8.

⁷²⁷ Vgl. *Courtney et al.* (2017), S. 280ff.

⁷²⁸ Vgl. *Bracker et al.* (1994), S. 269.

Kommunikation mehr Vertrauen beim Adressaten erzeugt als die videogestützte Alternative.⁷²⁹ Da Video-Pitches seit der Corona-Pandemie immer häufiger Anwendung finden⁷³⁰, muss noch eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie sich diese neuen Kommunikationskanäle auf wichtige Elemente der Gründer-Investor-Beziehung (wie beispielsweise den gegenseitigen Vertrauensaufbau) auswirken wird.⁷³¹

3.4.3 Pitch Deck

Bei einem Pitch Deck handelt es sich per definitionem um „a short series of explanatory slides“⁷³² beziehungsweise „a slide deck that accompanies the oral pitch“⁷³³. Bei der Ausgestaltung von Pitch Decks lässt sich zwischen einem *Presentation Deck* und einem *Reading Deck* differenzieren, welche jeweils für die zwei distinkten Pitch-Formate - mündliche Pitches und schriftliche Pitches⁷³⁴ - eine bedeutsame Rolle spielen.⁷³⁵ Während das *Presentation Deck* als visuelle Unterstützung für Vorträge verschiedenster Art vor Stakeholdern dient, kann das vergleichsweise detailreiche *Reading Deck* ohne Beihilfe des Gründers vom Adressaten rezipiert und verstanden werden.⁷³⁶ Da die zwei Pitch Deck-Typen unterschiedliche (persuasive) Funktionen erfüllen, sollen beide im Folgenden separat voneinander betrachtet werden:

Das *Reading Deck* gehört zur Gruppierung der nonverbalen Präsentationen⁷³⁷, zu denen gemäß einer Studie von Kirsch et al. (2009), die diverse Schriftstücke untersuchten, welche bei Investoren als Finanzierungsanfrage eingingen, ebenfalls „business plans, executive summaries, emails and memos, one page venture summary documents, private placement memoranda, press kits, press releases, related news articles, financial statements, and PowerPoint presentations“⁷³⁸ zählen. Als Vorläufer des Pitch Decks hat aus dem Sammelsurium der enumerierten Dokumente insbesondere der Business Plan bislang die größte wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren und soll daher

⁷²⁹ Vgl. Rockmann/Northcraft (2008), S. 119. Zudem können über Videos im Vergleich zur persönlichen Interaktion weniger nonverbale Signale übertragen werden. Vgl. Kang/van Ouytsel (2023), S. 2. Allerdings sind Videos in Hinblick auf die Medienreichhaltigkeit trotzdem deutlich der rein textbasierten Kommunikation vorzuziehen. Vgl. Rockmann/Northcraft (2008), S. 119.

⁷³⁰ Vgl. Kang/van Ouytsel (2023), S. 1.

⁷³¹ Vgl. Klonowski/Lee (2022), S. 188.

⁷³² Brooks et al. (2014), S. 4428.

⁷³³ Spinuzzi et al. (2014), S. 158f.

⁷³⁴ Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4428.

⁷³⁵ Obwohl es keine Vorgaben für die Erstellung von Pitch Decks gibt, wird ein Großteil der Dokumente aktuell mit der PowerPoint-Software erstellt. Vgl. Galbraith et al. (2014), S. 233; Spinuzzi et al. (2014), S. 161.

⁷³⁶ Vgl. Baehr/Loomis (2015), S. 10.

⁷³⁷ Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4428.

⁷³⁸ Kirsch et al. (2009), S. 496.

aufgrund der vielen Parallelen zum Pitch Deck kurz umrissen werden. Der Business Plan wird definiert als „a written document that describes the current state and the presupposed future of an organization“⁷³⁹ und umfasst typischerweise zwanzig bis vierzig Seiten oder mehr⁷⁴⁰, die inhaltlich aus einer Beschreibung des Unternehmens, des Produkts oder der Technologie, der Unternehmensphase, der Zielsetzung, des Leistungsversprechens, des Wettbewerbs und des eigenen Wettbewerbsvorteils, der Teamvorstellung, des Marketings, der Finanz- und Ergebnisplanung, einer Zusammenfassung und einem Anhang bestehen.⁷⁴¹ Das Ziel dieses Dokuments ist es, Professionalität zu signalisieren, die Rechtmäßigkeit der Existenz des Startups darzulegen und das Commitment des Gründers zu zeigen.⁷⁴² Mit dem Business Plan soll Dritten zudem eine Qualitätseinschätzung des Gründers und der Geschäftschance ermöglicht werden.⁷⁴³ Wie eine Google-Trends-Analyse von Dushnitsky und Matusik (2019) zeigen konnte, hat das Interesse an Business Plänen seit dem Jahr 2004 sukzessive nachgelassen.⁷⁴⁴ Latifi et al. (2024) bestätigen ebenfalls, dass sich beispielsweise Venture Capitalists und Business Angels nicht mehr auf Business Pläne stützen, um ihre Finanzierungsentscheidungen zu treffen.⁷⁴⁵ Als neues Format hat sich hingegen das *Reading Deck* etabliert, bei welchem es sich im Wesentlichen um eine moderne und verkürzte Form des Business Plans handelt.⁷⁴⁶ Besonders bei Risikokapitalinvestoren hat sich ein einheitlicher Standard entwickelt, sodass Venture-Capital-Gesellschaften Startups teilweise genaue Leitlinien für die Erstellung eines Pitch Decks geben, damit es bei Einreichung dem Zielformat entspricht.⁷⁴⁷ Das Pitch Deck erweist sich für Gründer im Vergleich als deutlich praxistauglicher, da junge Unternehmen, die sich auf dem Markt etablieren, einer hohen Dynamik und Veränderung ausgesetzt sind und die Voraussagen in den aufwendig sowie kostenintensiv⁷⁴⁸ erstellten Business Plänen in der Realität folglich nicht wie geplant eintreffen können.⁷⁴⁹ Pitch Decks sind im Gegensatz zu Business Plänen aufgrund ihrer Kürze schnell abzuändern und individuell anzupassen.⁷⁵⁰ Die Verknappung des Inhaltes in einem Pitch Deck hat insofern Sinn,

⁷³⁹ Honig (2004), S. 259.

⁷⁴⁰ Vgl. Ebenda.

⁷⁴¹ Vgl. Kirsch et al. (2009), S. 499; vgl. Weitnauer/Guth (2016), S. 115. Siehe zu den Pitch-Inhalten auch Kapitel 3.3.1.1.

⁷⁴² Vgl. Honig/Karlsson (2004), S. 33.

⁷⁴³ Vgl. Shane (2007), S. 187.

⁷⁴⁴ Vgl. Dushnitsky/Matusik (2019), S. 439.

⁷⁴⁵ Vgl. Latifi et al. (2024), S. 66.

⁷⁴⁶ Vgl. Baehr/Loomis (2015), S. 11f.

⁷⁴⁷ Vgl. Latifi et al. (2024), S. 65.

⁷⁴⁸ Die Erstellung eines Business Plans dauert häufig Monate und erfolgt nicht selten mit kostenintensiver professioneller Beratung. Vgl. Karlsson/Honig (2009), S. 28.

⁷⁴⁹ Vgl. Shepherd et al. (2000), S. 399.

⁷⁵⁰ Vgl. Baehr/Loomis (2015), S. 12; vgl. Latifi et al. (2024), S. 65.

da sich Pitch-Adressaten nur wenig Zeit für die Durchsicht der Dokumente nehmen.⁷⁵¹ Verschiedene Wissenschaftler haben in der Vergangenheit versucht die Dauer der Entscheidungsprozesse zu quantifizieren. Hall und Hofer (1993) fanden am Beispiel von Venture Capitalists heraus, dass sich die Investoren durchschnittlich unter sechs Minuten Zeit für die Beurteilung eines Geschäftsvorschlags nahmen.⁷⁵² Eisenmann (2015) kam hingegen mithilfe von Daten der Plattform Docsend zu dem Ergebnis, dass Investoren lediglich 3:44 Minuten in die Durchsicht eines Pitch Decks investieren.⁷⁵³ Beim Erstellen des Pitch Decks ist es folglich sehr wichtig, dass die Textrezeptionsstrategien des Empfängers Beachtung finden, indem beispielsweise die Folien entsprechend detailärmer gestaltet werden, um einen zügigen Rezeptionsprozess zu ermöglichen.

Williams et al. (2019) weisen darauf hin, dass das Pitch Deck mindestens zweimal im Investitionsprozess genutzt wird – zunächst in der ersten Auswahlphase und danach in der vertiefenden Due Diligence.⁷⁵⁴ Ähnlich wie beim Business Plan ist es das Ziel des *Reading Decks* die beiden bereits skizzierten Widerstände zu überwinden, die eine Stakeholder-Persuasion beeinflussen – Unsicherheit und Informationsasymmetrie.⁷⁵⁵ Die Aufgabe des Gründers ist es folglich, mithilfe seines Pitch Decks die mannigfachen Unsicherheiten zu dezimieren, indem er zeigt, dass sein Startup zum Kreis der erfolgversprechendsten Unternehmen auf dem Markt gehört. Baehr und Loomis (2015) erweitern diese Aufgabenstellung, indem sie drei weitere Aufgaben des Pitch Decks aufzählen: „they get people to understand, they get people to care and they get people to take action.“⁷⁵⁶ Auf jeder einzelnen Folie sollte demnach eine persuasive Intention verfolgt werden. Dies ist besonders vor dem Hintergrund wichtig, dass Stakeholder wie Investoren ihre Entscheidung maßgeblich auf den Informationen, die ihnen der Gründer bereitstellt, basieren⁷⁵⁷ und zwischen 50 Prozent bis 90 Prozent aller Investmentvorschläge abgelehnt werden, bevor der Gründer die Möglichkeit erhält persönlich zu pitchten.⁷⁵⁸ Williams et al. (2019) schreiben dem *Reading Deck* folglich eine sehr hohe Bedeutung im Persuasionsprozess zu:

“The pitch deck itself, without the persuasive power of a good speaker, largely determines whether an entrepreneur moves into Due Diligence at all. Given this process, the pitch deck itself—the actual visual

⁷⁵¹ Vgl. Clingingsmith/Shane (2018b), S. 5165.

⁷⁵² Vgl. Hall/Hofer (1993), S. 35.

⁷⁵³ Vgl. Eisenmann (2015). Die meiste Zeit wird hierbei auf die Team-Folie und die Finanzfolie allokiert. Vgl. Ebenda.

⁷⁵⁴ Vgl. Williams et al. (2019), S. 5.

⁷⁵⁵ Vgl. Shane (2007), S. 161.

⁷⁵⁶ Baehr/Loomis (2015), S. 10.

⁷⁵⁷ Vgl. Svetek/Drnovšek (2022), S. 183.

⁷⁵⁸ Vgl. Bronzini et al. (2020), S. 8f.; vgl. Feeney et al. (1999), S. 126.

artifact—is profoundly important because it can literally make or break an entrepreneur’s chances of securing investment.”⁷⁵⁹

Auch Baehr und Loomis (2015) bezeichnen das Pitch Deck als „one of the most powerful tools early-stage entrepreneurs have at their disposal.“⁷⁶⁰ Dennoch hat das *Reading Deck* als monologische Textform mit den typischen Herausforderungen von Monologizität zu kämpfen.⁷⁶¹ So können Adressatenwiderstände nicht oder nur schwer antizipiert oder erkannt werden. Technische Möglichkeiten wie Docsend helfen zwar dabei, dem Gründer Daten wie die Verweildauer auf einer Slide widerzuspiegeln, jedoch lässt sich hieraus noch nicht ableiten, ob der Empfänger die Folie besonders interessant findet oder Verständnisschwierigkeiten hat. Hinzu kommt, dass Aufmerksamkeitsschwund und Abbrüche bei der alleinigen Rezeption des Decks wahrscheinlicher sind, als bei einer dialogischen Kommunikation, da sich der Stakeholder dem Gründer sozial nicht verpflichtet fühlt und eventuelle Verständnisproblematiken nicht direkt äußern kann. Ein Beziehungsaufbau, der diesem Mechanismus entgegenwirkt, ist durch die unilaterale Kommunikationsform ebenfalls nur begrenzt möglich. Zuletzt ist auch eine mangelnde Distributionskontrolle als Herausforderung zu bewerten. Pitch Decks, die beispielsweise im Anhang einer E-Mail als pdf-Datei versendet werden, können an unerwünschte Adressaten wie Konkurrenzunternehmen weitergeleitet werden. Selbst wenn die Datei innerhalb des intendierten Adressatenkreises (beispielsweise einer bestimmten Venture-Capital-Gesellschaft) verbleibt, so bleibt unklar, ob das Pitch Deck von dem Empfänger der E-Mail rezipiert oder zur Durchsicht an einen Gatekeeper innerhalb des Fonds weitergeleitet wird. Es muss folglich die textrhetorische Maxime von Luppold (2015b) beachtet werden, nach der ein Text so gestaltet werden muss, dass unter Einberechnung des kommunikativen Settings und des Verhaltens von Adressaten, anderer

⁷⁵⁹ Williams et al. (2019), S. 5f.

⁷⁶⁰ Baehr/Loomis (2015), S. 10. In Bezug auf Business Pläne finden sich in der wissenschaftlichen Literatur ambivalente Meinungen in Hinblick auf den effektiven Nutzen dieses Instrumentes. Vgl. Hopp (2014), S. 674. Fried und Hisrich (1995) benennen in einer frühen Studie die große Bedeutung von Business Plänen: „A business plan is usually required before a venture is seriously considered for initial investment.“ Fried/Hisrich (1995), S. 109. Dies wird von Shane und Cable (2002) bestätigt, die konstatieren: „As prior research has predicted, venture funding is more likely when entrepreneurs have better business plans“. Shane/Cable (2002), S. 374. Auch Tyebjee und Bruno (1984) weisen darauf hin, dass Investoren bei Kaltakquise-Anfragen von Gründern meist zuerst die Zusendung eines Business Plans verlangen. Vgl. Tyebjee/Bruno (1984), S. 1055. Für Weitnauer und Guth (2016) nimmt der Business Plan sogar eine „Schlüsselrolle bei der Unternehmenspräsentation“ (Weitnauer/Guth (2016), S. 114) vor Investoren ein. Andere Forschungsergebnisse implizieren allerdings, dass der reale Wert eines Business Plans von geringerer Bedeutung ist, als bisher angenommen wurde. So beschreiben Kirsch et al. (2009), dass Business Pläne trotz ihrer großen Popularität höchstens symbolischen Charakter haben, für den Ausgang einer Kapitalbeschaffung allerdings nicht entscheidend sind. Vgl. Kirsch et al. (2009), S. 510. Auch Karlsson und Honig (2009) konnten nur einen marginalen Effekt eines Business Plans auf die Chancen einer Kapitalmittelakquise feststellen. Vgl. Karlsson/Honig (2009), S. 41.

⁷⁶¹ Vgl. Luppold (2015b), S. 98ff.

Oratoren und weiterer erfolgsrelevanter Personen die Chancen auf Persuasion möglichst optimal sind.⁷⁶²

Das *Presentation Deck* erfüllt im Gegensatz zum *Reading Deck* lediglich eine auxiliäre Funktion, indem es neben der Informationsübermittlung die Aufmerksamkeit der Investoren bindet und dabei hilft, den persuasiven Vortrag des Gründers bestmöglich zu unterstützen. Insbesondere der graphische Aspekt ist jedoch entscheidend. So wiesen beispielsweise alle in der Studie von Spinuzzi et al. (2014) untersuchten Pitch Decks Bilder und Tabellen auf.⁷⁶³ Galbraith et al. (2014) konnten im Rahmen ihrer Studie belegen, dass die Grafiken, die im Rahmen eines Investment Pitches auf den Präsentationsfolien gezeigt wurden, einen signifikanten Einfluss auf die Aufmerksamkeit von Investoren hatten.⁷⁶⁴ Sie postulieren daher, dass der Gründer bei der Erstellung einer Präsentation auf den Einsatz von attraktivem visuellem Inhalt achten sollte.⁷⁶⁵ Besonders Williams et al. (2019) setzten sich in ihrer Studie zu Pitch Decks intensiv mit den grafisch-inhaltlichen Elementen von *Presentation Decks* auseinander. Sie nutzen hierfür ein Framework zur Untersuchung visueller Gestaltungsprinzipien (Color CRAYTONTIP) und fanden heraus, dass 1) der rhetorische Fit 2) die Typografie 3) Farben 4) fotografische Elemente und 5) Kontraste die fünf entscheidenden Kategorien waren, welche die besten Pitch Decks auszeichneten. Der rhetorische Fit bezieht sich im Wesentlichen auf das äußere *aptum*, da die Folien angemessen für den intendierten Adressaten sein sollten. Bezüglich der Typografie sollte die Folie leicht verständlich sein (beispielsweise durch eine kurze Zeilenlänge, eine gut lesbare Schriftart und ausreichend Abstände). Farben können in Pitch Decks zudem strategisch eingesetzt werden, um beispielsweise durch eine dunkle Farbgebung Professionalität zu signalisieren. Fotos dienen Gründern als zusätzliche Hilfsmittel, damit Adressaten die persuasive Botschaft im Nachgang des Pitches länger im Gedächtnis behalten können. Der Kontrast hilft zuletzt dabei bestimmte Elemente visuell zu betonen und somit beispielsweise als Adressat Ähnlichkeiten und Unterschiede (zum Beispiel zu anderen Unternehmen) schnell differenzieren zu können. In Summe empfehlen die Autoren sich bei der visuellen Gestaltung eines Pitch Decks vor allem auf die fünf beschriebenen Kategorien zu konzentrieren, um Stakeholder wie Investoren bestmöglich zu überzeugen.⁷⁶⁶

⁷⁶² Vgl. Ebenda, S. 139.

⁷⁶³ Vgl. Spinuzzi et al. (2014), S. 173.

⁷⁶⁴ Vgl. Galbraith et al. (2014), S. 233.

⁷⁶⁵ Vgl. Ebenda, S. 241.

⁷⁶⁶ Vgl. Williams et al. (2019), S. 8ff.

3.5 Das Pitch Setting

Das Setting umfasst die kommunikativen Rahmenbedingungen und gehört in den Bereich der Kasualrhetorik.⁷⁶⁷ Luppold (2015b) versteht den Begriff des Settings als

„[...] die Summe all derjenigen Faktoren, welche zusammengenommen die spezifische Kommunikationskonstellation ergeben, innerhalb derer ein Orator kommunikativ mit seinen Adressaten interagiert, um die zur Disposition stehende rhetorische Streitfrage (Quaestio) zu verhandeln, seine rhetorische Botschaft (message) vorzutragen und seinem Anliegen (Telos) dadurch auf persuasivem Wege soziale Geltung zu verschaffen.“⁷⁶⁸

Der Gründer muss das Setting als eine strategische Lage hinnehmen, die er nur bedingt selbst wählen bzw. beeinflussen kann.⁷⁶⁹ Umso wichtiger ist es, die verschiedenen Parameter eines Settings zu kennen, um sie im Rahmen des Möglichen für den Persuasionsvorgang nutzbar zu machen. Luppold (2015b) sieht mit der Akteurskonstellation, dem lokal-temporalen Setting, dem medialen Setting, dem sozialen Setting, der diskursiven Einbettung und dem Interaktionsmodus sechs zentrale Bestandteile eines Settings.⁷⁷⁰ Diese sechs Elemente sollen im Folgenden einzeln dargelegt und mit Blick auf den Startup-Pitch beleuchtet werden.⁷⁷¹

Der erste Punkt des Settings ist die Akteurskonstellation, welche sich mit dem Zusammenspiel der beteiligten Personen im Persuasionsprozess beschäftigt. Im Rahmen der Vorbereitung auf den Startup-Pitch sollte der Gründer zunächst eine Einordnung vornehmen, welche der rhetorischen Basisrollen im Setting besetzt sind. Zu ihnen gehören der Orator (der pitchende Gründer), der Konkurrenzorator (Personengruppen, die nicht von der Geschäftsidee des Gründers überzeugt sind und Gegenargumente vorbringen⁷⁷²), der Ko-Orator (zum Beispiel Teammitglieder des Gründers oder weitere Personen, die Dritte im Sinne des Gründers überzeugen), die Adressaten (Stakeholder, die persuadiert werden sollen) und der Iudex (unparteiische Entscheidungsinstanz,

⁷⁶⁷ Vgl. *Knape* (2012), S. 87.

⁷⁶⁸ *Luppold* (2015b), S. 67. Laut Luppold kann die Kommunikationskonstellation beispielsweise im Falle von Distanzkommunikationen auch zeitlich und räumlich zerdehnt oder fragmentiert sein. Vgl. Ebenda.

⁷⁶⁹ Vgl. *Luppold* (2015b), S. 63.

⁷⁷⁰ Vgl. Ebenda, S. 71ff.

⁷⁷¹ Bei allen Settings kann sich ein Gründer überlegen, ob er sich im Sinne des äußeren *aptums* rahmenkonform oder rahmendevariant verhalten möchte.

⁷⁷² Dies kann bei Familienverbunden der Fall sein, wenn die Mutter Kapitalmittel zur Verfügung stellen möchte, der Vater jedoch dagegen ist und entsprechende Argumente gegen eine finanzielle Unterstützung vorbringt. Ein weiteres Beispiel sind antagonistische Meinungen von Stakeholdern, die gemeinschaftliche Entscheidungen fällen, wie es bei Investmentkomitees von Fonds oder bei potenziellen B2B-Kunden des Startups der Fall ist. Diese Gespräche finden jedoch häufig erst im Nachgang des Pitches statt, sodass es zumeist keinen direkten Konkurrenzorator während des Pitches gibt.

die nicht in der Oratorrolle auftritt und im Laufe bzw. am Ende des Persuasionsprozesses ein Urteil fällt, ob dem Orator oder dem Konkurrenzorator zuzustimmen ist). Die Zusammensetzung sollten Gründer im Vorfeld des Pitches antizipieren, um ihre Überzeugungsmittel frühzeitig entsprechend anzupassen. Ein weiteres Element in der Akteurskonstellation ist der mentale Horizont des Nachrichtenempfängers und des Nachrichtensenders. Technisch versierte Deep-Tech-Gründer, die Stakeholdern beispielsweise ihr Alleinstellungsmerkmal erklären möchten, sollten dies in Anlehnung an das Verständnis und die kognitiven Fähigkeiten ihres Gegenübers machen. So ist es wahrscheinlich, dass Business Angels, die in der Vergangenheit selbst Deep-Tech-Startups erfolgreich aufgebaut und verkauft haben, umgehend tief in die Materie einsteigen möchten und durch Fachexpertise überzeugt werden können. Das Ausgangsniveau ist hingegen bei generalistisch investierenden Investment Managern mit BWL-Hintergrund aus Regierungsfonds, interessierten Privatpersonen auf Crowdfunding-Plattformen oder Freunden und Familienmitgliedern unter Umständen geringer, sodass die Erklärung des Alleinstellungsmerkmals simplifiziert werden sollte.

Beim zweiten Teilbereich des Settings (dem lokal-temporalen Setting) stehen räumliche und zeitliche Faktoren im Fokus. Zunächst ist aus Sicht des Pitchenden der Ort der persuasiven Intervention entscheidend. Startups, die beispielsweise nach Venture-Capital-Gebern in Deutschland suchen, finden diese zumeist in den Ökosystemen rund um die Gründungsstandorte Berlin und München.⁷⁷³ Vor allem der Standort Berlin ist für Startups interessant, da sich Kapitalbeschaffung dort zunehmend internationalisiert und somit die Beschränkungen des deutschen Venture-Capital-Marktes überwindet.⁷⁷⁴ Streben die wachstumsambitionierten Unternehmen in späteren Phasen jedoch größere Finanzierungsrunden an, muss der Suchradius auf außerhalb der Bundesrepublik erweitert werden, da bei großen Finanzierungsrunden in Deutschland in 9 von 10 Fällen ausländische Venture-Capital-Investoren hinzugezogen werden.⁷⁷⁵ Sobald es zum Persuasionsvorgang kommt, lässt sich die räumliche Dimension (*rhetorische Proxemie* genannt) in drei grundlegende Setting-Typen unterteilen: Erstens die zeit-räumliche Nähekommunikation (Face-to-face-Situation – ein Gründer stellt einem potenziellen Mitarbeiter das Startup in den Büroräumlichkeiten vor), zweitens die zeitliche Nähe bei räumlicher Distanz (eine Live-Demonstration über eine Videosoftware bei einem potenziellen Kunden) und drittens

⁷⁷³ Vgl. Kollmann et al. (2020), S. 46.

⁷⁷⁴ Vgl. Röhl (2016), S. 24.

⁷⁷⁵ Vgl. Metzger (2020), S. 3.

die zeit-räumliche Distanzkommunikation (Dimission – ein Startup lädt einen aufgenommenen Videopitch auf einer Crowdfunding-Plattform hoch). In Hinblick auf den Zeitpunkt der Persuasion müssen Gründer zwischen einer mittelfristigen und einer unmittelbaren Zeitdimension unterscheiden. Bezogen auf den unmittelbaren Zeithorizont sollten Gründer den Moment abpassen, zu dem die Wahrscheinlichkeit am höchsten ist, dass ein Adressat überzeugt werden kann. Die Rhetorik fasst diesen perfekten Zeitpunkt unter dem Begriff *kairos* zusammen.⁷⁷⁶ Beispiele hierfür könnten sein: Ein Anruf bei einem Reporter, der proaktiv auf der Suche nach innovativen Startup-Lösungen für seinen nächsten Artikel ist; die Kontaktaufnahme mit einem Business Angel, der am Vortag sein Unternehmen erfolgreich verkauft hat; ein Meeting mit dem Principal eines Fonds, der soeben von seinem Vorgesetzten die Anweisung bekommen hat, neue Investmentopportunitäten aufzudecken. Mittelfristig betrachtet müssen gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und stakeholderspezifische Faktoren ebenfalls Berücksichtigung finden. So haben die im Rahmen der COVID-19 Pandemie beschlossenen Restriktionen die Venture-Capital-Industrie signifikant beeinflusst, was zeitweise in einem Rückgang des Dealvolumens um 50 bis 60 Prozent resultierte.⁷⁷⁷ Auch die Dotcom-Blase Anfang der 2000er Jahre hat dazu geführt, dass ein Drittel der Corporate-Venture-Capital-Programme aufgegeben wurden.⁷⁷⁸ Neben diesen unkalkulierbaren Ereignissen gibt es jedoch auch Zeiträume, während derer Gründer im Vorfeld antizipieren können, dass ihr Persuasionsversuch wahrscheinlich fehlschlägt. So durchlaufen beispielsweise Venture-Capital-Fonds einen Zyklus, an dessen Anfang (circa die ersten fünf Jahre seit dem *first closing*) die Kapitalmittel in neue Portfoliounternehmen investiert werden. In den darauffolgenden Jahren werden vornehmlich Folgeinvestments in Bestandsunternehmen getätigt.⁷⁷⁹ Folglich müssen die Rahmenbedingungen passen, damit die Persuabilität des Adressaten gegeben ist. Der beste Pitch verfehlt seine Wirkung, wenn die Umstände nicht zulassen, dass der Stakeholder sich persuadieren lässt.

Das dritte Teilelement des Settings nennt sich mediales Setting und behandelt den Kanal, über den kommuniziert wird. In der Regel verwenden Gründer Foliensätze, die mit einer Präsentationssoftware wie Microsoft PowerPoint erstellt werden, oder treffen Stakeholder im virtuellen Raum, wofür häufig Videosoftwarelösungen wie Zoom oder Microsoft Teams genutzt

⁷⁷⁶ Vgl. Kinneavy/Eskin (1998), S. 837. Zu den weiteren Bedeutungen des Begriffes *kairos* siehe Ebenda, S. 836ff.

⁷⁷⁷ Vgl. Klonowski/Lee (2022), S. 187.

⁷⁷⁸ Vgl. Chesbrough (2002).

⁷⁷⁹ Vgl. Chakraborty/Ewens (2018), S. 2881.

werden. Die Voraussetzung zur effektiven Persuasion ist natürlich, dass der Gründer die Nutzung des medialen Organons beherrscht.⁷⁸⁰

Im Rahmen des Startup Pitches müssen als vierter Setting-Bestandteil die Regeln und Normen des sozialen Settings berücksichtigt werden. So kann der Pitch vor liberalen Freunden und Familienmitgliedern deutlich von dem Pitch vor dem Venture-Capital-Arm eines konservativen, etablierten Unternehmens sowohl hinsichtlich der Kleiderwahl (leger vs. adrett) als auch hinsichtlich des Verhaltens (ungezwungen vs. professionell) abweichen.

Bei der fünften der sechs Settingformen handelt es sich um die diskursive Einbettung des Pitches. Diskursive Einbettung bedeutet, dass der Redetext im Zusammenhang der Texte anderer Kommunikationsteilnehmer bzw. im Kontext früherer Texte derselben Instanz gesehen wird. Besonders im Falle von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen, die länger andauern, schließt sich der aktuelle Pitch an vorherige Pitches an. Hierbei kann es sich beispielsweise um einen Crowdfundingpitch handeln, bei dem das Gründerteam - beziehend auf ihr Video - mit potenziellen Kunden / Investoren der Crowd interagiert oder um einen Pitch vor einem Business Angel, wenn im Rahmen der Due Diligence der positive Ersteindruck in Folgepitches weiter gefestigt werden soll.⁷⁸¹

Zuletzt ist der Interaktionsmodus zu beachten, innerhalb dessen vom Gründer berücksichtigt werden muss, ob es sich um eine monologische oder dialogische Kommunikationsform handelt. Die meisten Formen von Startup-Pitches sind durch dialogische Sprechakte geprägt. Der Crowdfunding-Pitch und Pitch-Wettbewerbe ohne Q&A stellen Sonderformate dar, die zumindest im Kern monologischer Natur sind. Monologische Reden zeichnen sich dadurch aus, dass der Gründer sein Ziel innerhalb eines Kommunikationsvorgangs erreichen und die Reaktionen der Gegenredner oder der Adressaten viel mehr als bei der dialogischen Rede antizipieren muss. Auf der einen Seite sind mit einer monologischen Rede zahlreiche Vorteile verbunden (Redner hat z.B. die Themenhoheit, Kontrolle und Entscheidungsfreiheit, kann den Text bis ins Detail planen und muss nicht auf Gegenredner eingehen). Auf der anderen Seite schafft die mangelnde Möglichkeit auf Verständnisschwierigkeiten und Rückmeldungen einzugehen zusätzliche Komplexität für den Persuasionsvorgang. Dialogizität ist im Vergleich durch alternierende Sprechakte geprägt, bei denen Gründer auf die Reaktionen und potenziellen Kritikpunkte der Stakeholder direkt eingehen

⁷⁸⁰ Vgl. *Knape* (2012), S. 92.

⁷⁸¹ Vgl. *Teague et al.* (2020), S. 343ff.

können. Dies setzt vor dem Pitch ein hohes Maß an Vorbereitung und während des Pitches eine spontane Schlagfertigkeit auf Seiten des Gründers voraus, da sowohl bereits verbalisierte Einwände als auch antizipierte zukünftige Einwände sowie nicht kommunizierte stumme Einwände berücksichtigt werden müssen. Zwar ist die Redesituation im Vergleich zu monologischen Redesituationen schwerer kontrollierbar, jedoch können Gründer Schwächen in einem Sprechakt durch geschickte Reaktionen auf Kritik des Gegenübers in ihrem nächsten Sprechakt wieder ausgleichen. So können Themenpunkte, auf die der Stakeholder positiv-affirmierend reagiert, vertieft werden und Themenpunkte, auf die der Stakeholder ablehnend reagiert, umgehend argumentativ entkräftet werden⁷⁸².

3.6 Die *officia oratoris* – Von der Pitch-Planung bis zur Pitch-Durchführung

Das erste überlieferte Werk, welches die vollständig ausgearbeitete Fünf-Aufgaben-Lehre (fünf *officia oratoris*) in die lateinische Tradition einführte, war das des Autors ad Herennium im 1. Jahrhundert vor Christus.⁷⁸³ Andere rhetorische Theoretiker wie Cicero und Quintilian übernahmen die fünf Produktionsstadien einer Rede (*inventio, dispositio, elocutio, memoria, actio*) darauffolgend in ihre Lehrbücher. Die *officia oratoris* galten seitdem über die Jahrhunderte hinweg als wichtiger systematischer Baustein der Rhetoriktheorie⁷⁸⁴ und lassen sich auch in der modernen Persuasionsforschung auf interdisziplinäre Untersuchungsgegenstände wie den Startup-Pitch übertragen.⁷⁸⁵ Im Rahmen einer Systematisierung des persuasiven Startup-Pitches eignen sich die *officia oratoris* beispielsweise, um sämtliche Stadien des Pitches, angefangen von der Planung über die Erstellung bis hin zur Umsetzung strukturiert und praxisnah aufzuzeigen. Das Ziel des nachfolgenden Kapitels wird es daher sein, die *officia oratoris* sowie die vorangestellte Intellektion von einem theoretischen Standpunkt zu beleuchten und nachfolgend die kommunikative Gattung des Startup-Pitches in die Systematisierung einzugliedern.⁷⁸⁶

⁷⁸² Bereits in der antiken Rhetorik wurde darauf hingewiesen, dass der Redner auf die Mimik eines Adressaten wie beispielsweise eines Richters reagiert und entsprechend handelt (Vgl. Quint. Insti. XII 10, 50).

⁷⁸³ Vgl. Knape (2000a), S. 18.

⁷⁸⁴ Vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 110.

⁷⁸⁵ Das *officia*-System muss hierbei an die zeitgenössische Kommunikationsrealität angepasst werden, aber bleibt trotz gewisser Modifikationen in ihren Grundzügen ein wertvolles Modell, um Persuasionsvorgänge im Startup-Pitch zu systematisieren.

⁷⁸⁶ Die Produktionsstadien der *officia oratoris* sind eng miteinander verbunden und lassen sich deshalb nicht zwingend als zeitlich aufeinanderfolgende Arbeitsschritte verstehen. Vgl. Knape (2009), S. 27. Die einzelnen Stadien gehen vielmehr fließend ineinander über oder laufen synchron ab. Die artifizielle Trennung, die im Rahmen des Kapitels vorgenommen wurde, dient folglich zur Veranschaulichung und zu Systematisierungszwecken.

3.6.1 *Intellectio* – Vorüberlegungen zum Pitch

Die Intellektion ist ein aufs Konzipieren konzentriertes Planungsstadium, welches seinen Sitz im menschlichen Vorstellungsvermögen *phantasia* hat und als Prä-Operation vorangestellt zur klassischen kanonischen Fünf-Officia-Systematik durchgeführt wird.⁷⁸⁷ Das Produktionsstadium der Intellektion umfasst die gesamte vorausplanende Analyse der kommunikativen Situation einschließlich der Setting-Bedingungen, der Widerstände sowie der zur Verfügung stehenden kommunikativen Mittel und ihrer persuasiven Erfolgsaussichten.⁷⁸⁸ Die Vorausplanung orientiert sich am antizipatorischen Adressatenkalkül und muss somit in Abhängigkeit des jeweiligen Kommunikationsaktes stets neu angepasst werden.⁷⁸⁹ So erfordert die Monologizität beispielsweise, dass der Redner auf potenzielle Einwände antizipativ eingehen muss, während Gespräche mit alternierenden Wortmeldungen die Möglichkeit bieten, Gegenargumente im nächsten Sprechakt zu entkräften. Die modernen Kommunikationssettings erfordern die strategische Planung folglich nicht nur zum Zeitpunkt der Erstellung der Rede, sondern auch während des spontanen Wortwechsels, da jede Äußerung bestimmte Reaktionen wie neue Widerstände beim Gegenüber oder dem Publikum hervorrufen kann. Obwohl die Intellektion nicht im engeren Sinne als kanonisches Produktionsstadium gilt, ist sie dennoch unerlässlich für den Persuasionserfolg. So führte bereits Cicero an, dass eine mangelnde Vorausplanung zu einem Scheitern des persuasiven Ziels führe.⁷⁹⁰ Auch Knappe (2009) sieht im kognitiven Vorsprung des Orators (dem *Protérhema*) gegenüber anderen Gesprächspartnern, welcher durch sorgfältige Präparation erlangt wird, einen unverzichtbaren Bestandteil des Überzeugungsvorgangs.⁷⁹¹ Innerhalb eines sechsstufigen Stadienmodells ist die Intellektion in ihrer Bedeutung auch für den Startup-Pitch maßgeblich. Gemäß des rhetorischen Aptum-Postulats, müssen die strategischen Kalküle auf das jeweilige Setting sowie den zu persuadierenden Stakeholder angepasst werden.⁷⁹² Zu der Analyse gehören beispielsweise Überlegungen, ob der Gründer das Startup alleine oder im Team vorstellen soll, ob emotionale, sachliche oder image-basierte Persuasionsmittel die größte Wirkung auf den Adressaten haben könnten oder ob der Gründer seine Netzwerkzugänge nutzen kann, um sich einen Vorteil im Selektionsprozess zu verschaffen. Auch der *kairos* spielt abermals

⁷⁸⁷ Vgl. Knappe (2012), S. 123f.

⁷⁸⁸ Vgl. Luppold (2015b), S. 154f. Rhetoriktheoretisch lässt sich die Vorfeldplanung, bei der alle Kontextbedingungen vorbedacht werden, der Kasualrhetorik zuordnen. Vgl. Knappe (2012), S. 87f.

⁷⁸⁹ Vgl. Knappe (2009), S. 27f.

⁷⁹⁰ Vgl. Cicero, II, 99 und II, 100.

⁷⁹¹ Vgl. Knappe (2009), S. 25.

⁷⁹² Vgl. Ebenda, S. 28.

eine Rolle, da es aus Sicht eines Gründers wenig Sinn hat, sich auf die Überzeugung von Venture-Capital-Fonds zu konzentrieren, die das verfügbare Kapital bereits allokiert haben und ausinvestiert sind. Im Mittelpunkt der Planungsoperation sollte jedoch stets der zeitoptimierte Erkenntnisgewinn stehen, da es eine Unmöglichkeit darstellt, sämtliche den Pitch-Erfolg beeinflussenden Faktoren vorauszusehen.⁷⁹³

Die Schwierigkeiten und Widerstände, die im Rahmen der Intellektion auftreten können, sind in weiten Teilen von dem Adressatenkreis abhängig. Je vertrauter dem Gründer die Zielgruppe ist, umso leichter lassen sich passende Persuasionsmittel bestimmen oder persuasionsfördernde Argumente wie die Hervorhebung von Gemeinsamkeiten in den Pitch einbauen. Settings, in denen multiple Adressaten den Pitch rezipieren, wie es bei Business-Angel-Syndikaten oder auf Pitch-Wettbewerben der Fall ist, machen die Analyse hingegen komplizierter.⁷⁹⁴ Auch die Heterogenität der Adressatengruppe hat einen Einfluss. So wird es Gründern beispielsweise nicht möglich sein für die unterschiedlichen Interessen und Ziele von hunderten Schwarmfinanzierern, die sich an einer Crowdfunding-Kampagne beteiligen, eine zielgenaue Vorausplanung vorzunehmen. Es sollte jedoch betont werden, dass sich die Intellektion im Falle von Startup-Pitches nicht nur auf einen vereinzelt Vortrag beziehen sollte, sondern auch Nebenaktivitäten, die dem *Telos* dienen (beispielsweise das Social-Media-Engagement während der Crowdfunding-Kampagne⁷⁹⁵), ins Vorabkalkül mit einbezogen werden sollten. Zuletzt ist es wichtig, dass sich Gründer auch mit ihrer eigenen Ausgangssituation beschäftigen sollten. Nach Szyperski und Nathusius (1999) sollten beispielsweise die familiären, wettbewerbsrechtlichen und finanziellen Bedingungen sowie die zeitliche Disponibilität zum Gelingen des Gründungsvorhabens bedacht werden. Das bedeutet, dass der Gründer idealerweise ausreichend Zeit zur Realisierung des Gründungsvorhabens hat, das familiäre Umfeld über einen Zeitraum von mehreren Jahren mit Einschränkungen leben kann, der Gründer nicht in aus aktuellen oder früheren beruflichen Verhältnissen einem Wettbewerbsverbot unterliegt und ein gewisses Maß an Eigenkapital vorhanden ist.⁷⁹⁶ Um eventuellen Einwänden argumentativ entgegenzutreten zu können, sollten Gründer folglich auch ihre Außenwahrnehmung anhand der genannten Rahmenparameter bedenken.

⁷⁹³ Siehe hierfür Kapitel 2.6.

⁷⁹⁴ Gatekeeper, die zwischen dem Gründer und dem Zieladressaten stehen können, stellen einen zusätzlichen Problemfaktor dar, der im Pitch berücksichtigt werden muss. Vgl. *Paul/Whittam* (2010), S. 252f.

⁷⁹⁵ Vgl. *Li et al.* (2017), S.1075f.

⁷⁹⁶ Vgl. *Szyperski/Nathusius* (1999), S. 41f.

3.6.2 *Inventio – Finden und Erfinden der persuasiven Inhalte*

Der Schwerpunkt der Invention liegt im Finden und Erfinden des Redestoffes und der Auswahl der erfolgversprechendsten Redeinhalte.⁷⁹⁷ Sie stützt sich damit auf die in der Intellection gewonnenen Analysekenntnisse.⁷⁹⁸ Die persuasionsstrategisch relevanten Faktoren zu finden, sieht Aristoteles in seiner Definition sogar als Kern der Rhetorik an, da er diese als „Fähigkeit [...], das Überzeugende, das jeder Sache innewohnt, zu erkennen“⁷⁹⁹ beschreibt. Dieser deutliche Fokus auf die Invention wurde jedoch von anderen rhetorischen Theoretikern kritisiert, da sich aus der reinen Findung des Überzeugenden noch keine Rede ergibt.⁸⁰⁰ Nach Knappe (2012) ist es Hauptregel der rhetorischen Inventivik herauszufinden, was im vorliegenden Fall den größten kommunikativen Erfolg angesichts aller situativen Widerstände sichert. Hierzu gehören die kognitiv-argumentativen, emotiv-motivationalen und sozial-situativen Bedingungen. Der Orator muss daher versuchen für sich die Fragen zu beantworten, welche sachlichen Argumente, Stimmungslagen und welche mediale Inszenierung anhand der gegebenen Situationsfaktoren zweckdienlich sind.⁸⁰¹ In diesen Ausführungen zeigt sich die thematische Nähe zwischen Invention und Intellection, die wie auch die Disposition zum Planungsstadium einer jeden Persuasion gehören. Für den Startup-Pitch müssen sich Gründer im Rahmen der Invention folglich in die Stakeholder hineinversetzen, um die passenden Argumente und peripheren Überzeugungsfaktoren ausfindig machen zu können, die ihnen mit der höchsten Wahrscheinlichkeit dabei helfen ihr *Telos* zu erreichen. Die Invention erfordert folglich ein hohes Maß an zielgruppenspezifischem Wissen, welches sich der Gründer, der keine Erfahrungswerte vorzuweisen hat, im Zweifel durch Marktforschung oder den Austausch mit Netzwerkpartnern vor dem Pitch erwerben muss. So können auch sämtliche wissenschaftliche Publikationen, die Erfolgsfaktoren eines Pitches beleuchten, zur Vorbereitung dienen. Wie Maxwell et. al (2011) zum Beispiel betonen, kann es einem Gründer von Nutzen sein, im Vorfeld der Pitch-Erstellung die acht häufigsten Gründe zu kennen, weshalb Business Angels Geschäftsvorschläge aussortieren:

„Entrepreneurs aware of each of the eight most common causes for rejection at the selection stage (i.e., a C score for adoption, product status, protectability, customer engagement, route to market, market potential, relevant experience, or financial model) can find ways to eliminate or reduce them prior to pitching their ideas to a potential investor.“⁸⁰²

⁷⁹⁷ Vgl. Luppold (2015b), S. 166; vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 214.

⁷⁹⁸ Vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 214.

⁷⁹⁹ Aristoteles, I, 2.

⁸⁰⁰ Vgl. Quintilianus, II, 15, 13.

⁸⁰¹ Vgl. Knappe (2012), S. 87f.

⁸⁰² Maxwell et al. (2011), S. 222.

Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Invention ist somit die detaillierte Kenntnis der Stakeholder-Bedürfnisse sowie die Fähigkeit des Gründers dieses abstrakte Wissen im Rahmen der Elokution in persuasive Inhalte zu transferieren.

3.6.3 Dispositio – Die Anordnung

Die Disposition ist das letzte der Planungsstadien eines Redetextes, bevor mit der Elokution die konkrete Umsetzung der Analyseerkenntnisse beginnt. Der Zweck der Disposition ist es den in der Invention gefundenen persuasiven Inhalten eine Ordnungsstruktur zu geben und das Folgende mit dem Vorausgehenden zu verknüpfen.⁸⁰³ Die rationalen und emotionalen Überzeugungsmittel sollen dabei über die gesamte Rede verteilt werden.⁸⁰⁴ Dennoch sollte die Disposition gemäß dem Auctor ad Herennium dem Situativitäts- und Flexibilitätsprinzip folgen. So sollte sich der Redner nicht bemühen zwanghaft ein Schema einzuhalten, sondern anstatt dessen den Redeteilaufbau an die jeweilige Situation anpassen.⁸⁰⁵ Die Disposition steht in direktem Zusammenhang mit den aus der modernen Persuasionsforschung bekannten *primacy* und *recency* Effekten.⁸⁰⁶ Bereits Cicero stellte in *de oratore* fest, dass das stärkste Argument an den Anfang (*exordium*) gestellt werden und der Redner zudem etwas Hervorragendes für den Schluss (*peroratio*) aufbewahren solle. Während er mangelhafte Inhalte gänzlich im Redetext verweigerte, sollten die durchschnittlichen Teile in der Mitte ihren Platz finden.⁸⁰⁷

Auch in Bezug auf den Startup-Pitch lassen sich der *primacy* und *recency* Effekt nachweisen. So zeigte die Studie von Jiang et al. (2019), dass ein Anstieg des Höchstmaßes an zur Schau gestellter Freude in der Anfangs- bzw. Endphase den in Dollar ausgedrückten Finanzierungsbetrag um 9,86 Prozent bzw. 5,76 Prozent erhöhe, während ein Anstieg im Mittelteil des Pitches keinen signifikanten Effekt auf die Finanzierungssumme hatte.⁸⁰⁸ In Folge leiten die Autoren aus ihren Ergebnissen die Erkenntnis ab, dass Gründer insbesondere am Anfang und am Ende eines Pitches darauf achten sollten, einen guten Eindruck beim Publikum zu hinterlassen.⁸⁰⁹ Abweichend vom historischen Verständnis kann sich die Disposition nicht nur auf der theoretisch-planenden, sondern auch auf der praktisch-gestaltenden Ebene äußern.⁸¹⁰ So kann es nicht nur einen Einfluss

⁸⁰³ Vgl. *Quintilianus*, VII, 1, 1.

⁸⁰⁴ Vgl. *Ueding/Steinbrink* (2011), S. 215.

⁸⁰⁵ Vgl. *Auctor ad Herennium*, III, 9, 16–18; vgl. *Knape* (2000a), S. 76.

⁸⁰⁶ Vgl. *Gass/Seiter* (2014), S. 201ff.

⁸⁰⁷ Vgl. *Cicero*, II, 314.

⁸⁰⁸ Vgl. *Jiang et al.* (2019), S. 1862.

⁸⁰⁹ Vgl. *Ebenda*, S. 1866.

⁸¹⁰ Somit konnte der nachfolgende Punkt auch dem Kapitel 3.6.6 zugeordnet werden.

auf den Persuasionserfolg haben, wann die persuasiven Inhalte im gesamten Redetext zur Geltung kommen, sondern auch, wann Redner ihren Redetext in einem antagonistischen Gruppensetting performieren dürfen.⁸¹¹ Das persuasive Potenzial der Reihenfolge, in der präsentiert wird, liegt einerseits in der Möglichkeit zu Beginn eine Debatte zu framen und Gegenargumenten zuvorzukommen, während Redner zum Schluss einen Informationsvorteil haben und ihren Pitch auf Grundlage der gesammelten Informationen zu den Konkurrenzrouten anpassen können.⁸¹² Ein Beispiel, welches derartige Zusammenhänge mit Blick auf Elevator-Pitches untersucht, ist die Studie von Clingingsmith und Shane (2018a), die erste Argumente dafür liefert, dass *primacy* und *recency* Effekt nicht nur innerhalb einer Präsentation eine persuasive Wirkung entfalten können, sondern auch präsentationsübergreifend eine Rolle spielen. Die Forscher untersuchten Pitch-Wettbewerbe, bei denen verschiedene Startups gegeneinander antraten, und somit zwangsläufig eine Reihenfolge der präsentierenden Startups vereinbart werden musste. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Abfolge bei kompetitiven Pitch-Settings einen Einfluss auf den Persuasionserfolg hat, da die ersten beiden Pitches einen signifikanten Nachteil hinsichtlich der Bewertung der Juroren hatten.⁸¹³ Als Grund hierfür wurde vermutet, dass die Juroren sich innerhalb der ersten Pitches auf das Format einstellen und somit zu Beginn strengere Maßstäbe ansetzen als zu einem späteren Zeitpunkt, zu dem sie sich kalibriert haben. Gleichzeitig konnten die Forscher keinen Vorteil für Gründer identifizieren, die als Letzte ihr Startup vorgestellt haben.⁸¹⁴ Bian et al. (2021) konnten diesen Effekt anhand einer Datenbasis von 1.633 schriftlichen Fördermittelbewerbungen bestätigen. Den Erkenntnissen ihrer Studie zufolge müssen Startups *ceteris paribus* einen Reingewinn im obersten fünften Perzentil erzielen, um lediglich die Bewertung eines Bewerbers im untersten ersten Perzentil zu erreichen, der nicht als erster bewertet wurde.⁸¹⁵

3.6.4 Elocutio – Die sprachliche Ausgestaltung

Die Elokution lässt sich als sprachliche Einkleidung des im Planungsstadium ersonnenen Redetextes definieren.⁸¹⁶ Das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes ist folglich ein finalisierter Redetext, den es vom Orator nachfolgend zu behalten (*memoria*) und performieren (*actio*) gilt. In

⁸¹¹ Vgl. Gass/Seiter (2014), S. 201.

⁸¹² Vgl. Bian et al. (2021).

⁸¹³ Es ist möglich, dass dieser Effekt bei einer kleineren Gruppengröße negiert wird. So fanden Brooks et al. (2014) im Rahmen einer webbasierten experimentellen Studie heraus, dass sich 57,97 Prozent der Studienteilnehmer für die Finanzierung des ersten von zwei zufällig zugewiesenen Pitches entschieden, was die Autoren dem *primacy* Effekt zuschrieben. Vgl. Brooks et al. (2014), S. 4429.

⁸¹⁴ Vgl. Clingingsmith/Shane (2018a).

⁸¹⁵ Vgl. Bian et al. (2021).

⁸¹⁶ Vgl. Knape (1994), Sp. 1022f.

der Historie der Rhetorik konnten zahlreiche Figurentaxonomien entwickelt werden, die abhängig von der Situation einen persuasiven Einfluss wie die Erregung der Gemüter des Publikums ausüben können.⁸¹⁷ Insbesondere Quintilian entwickelte einen umfangreichen Katalog des Redeschmucks (*ornatus*).⁸¹⁸ Zu den weiteren Tugenden der *elocutio* (*virtutes elocutionis*) zählen zudem die Sprachrichtigkeit (*latinitas*), die Klarheit (*perspicuitas*) sowie die Angemessenheit (*aptum*).⁸¹⁹

In Hinblick auf die Pitch-Forschung weisen beispielsweise Lounsbury und Glynn (2001) darauf hin, dass bildhafte Sprache innerhalb des unternehmerischen Storytellings dem Publikum dabei helfen kann, ein Gefühl der Vertrautheit bei unbekanntem Inhalten zu erzeugen.⁸²⁰ So kann der Einsatz von Metaphern und Analogien dazu beitragen, das Startup in den Augen der Zielgruppen legitimer erscheinen zu lassen.⁸²¹ Gleiches stellen auch van Werven et al. (2015) fest, die aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Argumentationstheorie zeigen können, dass unter anderem die Analogie dazu beiträgt Stakeholder von der Legitimität und dem Potenzial eines Unternehmens zu überzeugen.⁸²² Weitere Studien wie die von Daly und Davy (2016), Parhankangas und Ehrlich (2014), Parhankangas und Renko (2017) oder Palmieri et al. (2022) finden allesamt Belege dafür, dass linguistische Merkmale eine entscheidende Rolle für den persuasiven Erfolg von Pitches spielen.⁸²³ Insgesamt lässt sich aber konstatieren, dass die

⁸¹⁷ Vgl. Cicero, III, 53. Der Irrglaube, der Kern der Rhetorik sei die Figurenlehre, ist weit verbreitet. Gedichtanalysen, die zu einem Großteil daraus bestehen Metaphern, Anaphern und andere *rhetorische* Mittel in Dichtungen zu finden, begünstigt diese Denkweise bis in die Moderne hinein. Auch wenn der wortgewaltige Redner diese Möglichkeiten der sprachlichen Einkleidung kennen sollte, so wäre es doch ein Fehler das umfangreiche rhetorische Theoriegebilde auf diesen kleinen Teilbereich zu verengen. Vgl. Luppold (2015b), S. 57f.

⁸¹⁸ Siehe Quintilianus, ab VIII, 3. Für eine systematische Auflistung des Redeschmucks in Einzelwörter und Wortverbindungen siehe auch Ueding/Steinbrink (2011), S. 287ff. Eine ausführliche Beschreibung der *figurae elocutionis* findet sich auch bei Lausberg (2008) in §604 bis §754.

⁸¹⁹ Vgl. Knape (1994), Sp. 1026f. Die Sprachrichtigkeit und Klarheit gelten dabei als notwendige Voraussetzungen für den Redeschmuck. Vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 284. Weitere Ausführungen zur Bedeutung der Klarheit für den Pitch finden sich im Kapitel 3.3.4.

⁸²⁰ Eine wahrgenommene Vertrautheit lässt sich ebenfalls durch den *similarity effect* evozieren. Vgl. Murnieks et al. (2011), S. 1551. Es wäre daher eine Überlegung im Rahmen der Elokution die Identifikation des Publikums mit dem Redegegenstand zu erhöhen, indem der Sprachstil der Adressaten adaptiert wird. Zielgruppen wie Schwarmfinanzierer, deren Altersdurchschnitt sich in einem klar determinierten Bereich abstecken lässt (vgl. Davis et al. (2017), S. 96), sollten demnach anders angesprochen werden als vergleichsweise ältere Investoren wie Business Angels im Spätherbst ihrer Karriere.

⁸²¹ Vgl. Lounsbury/Glynn (2001), S. 549f. Dieses Vorgehen könnte sich besonders bei frühphasigen Startups, bei denen eine hohe Informationsasymmetrie vorherrscht, als effektiv erweisen. Vgl. Clarke et al. (2019), S. 345.

⁸²² Vgl. van Werven et al. (2015), S. 616.

⁸²³ Vgl. Daly/Davy (2016), S. 128f.; vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 560; vgl. Parhankangas/Renko (2017), S. 228; vgl. Palmieri et al. (2022), S. 350.

Forschungslandschaft bislang wenig Angebote zu Mikrostrukturen im Pitch-Text hervorgebracht hat.⁸²⁴

3.6.5 *Memoria – Das Einprägen ins Gedächtnis*

Das Ins-Gedächtnis-Einprägen einer zu haltenden Rede beziehungsweise ihrer Gegenstände zum Zweck der Wiedererinnerung im mündlichen Vortrag nennt sich in der rhetorischen Lehre *memoria*.⁸²⁵ Je nach Quelle gelten Simonides von Keos, Hippias von Elis, Metrodoros, Pythagoras oder Theodektes als Begründer der Gedächtniskunst.⁸²⁶ Die *Memoria* hat Verknüpfungspunkte zu sämtlichen anderen Produktionsstadien der Rede. Sie ist beispielsweise die Grundlage der Invention, da das Auffinden von Überzeugungsmitteln dem Wiedererinnern von Gedächtnisinhalten bedarf.⁸²⁷ In der Rhetorik stammen die ältesten überlieferten zusammenhängend formulierten Theorien zum Gedächtnis aus der Feder des Autors ad Herennium.⁸²⁸ Sein mnemotheoretisches Konzept umfasst die Ursachen des menschlichen Erinnerungsvermögens, die Entfaltungsmöglichkeiten des Erinnerungsvermögens und die Technik des Erinnerns. So weist er darauf hin, dass ein gutes Erinnerungsvermögen zwar naturgegeben sein kann, aber dennoch die Möglichkeit besteht es durch Fleiß, Eifer und Sorgfalt auszubauen und zu perfektionieren. Seine Inhaltsörter-Lehre gibt praktische Tipps, die Rednern dabei helfen sollen, sich an den Redetext zu erinnern. Hierbei empfiehlt der Autor eine Kombination aus dem Erinnerungsmaterial (Inhalte, an die sich der Redner erinnern soll), Erinnerungszeichen (Verdichtung des Erinnerungsmaterials in Memorialzeichen) und Erinnerungsrörtern (imaginierte Räume oder Plätze).⁸²⁹ An dieser Logik orientieren sich auch weitere lateinische Rhetoriken wie die von Cicero und Quintilian. Konsens der *Memoria*-Lehre ist es, dass sich der Redner städtische Orte (*loci*)⁸³⁰ einprägen und diese im Geiste abschreiten sollte, weil sie ihm vertraut sind (*ordo*). Gleichzeitig sollte der Redner die Orte in seinem Geist mit lebendigen Bildern verknüpfen, die Worte der Rede oder ihre Gegenstände versinnbildlichen.⁸³¹

⁸²⁴ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 337f.

⁸²⁵ Vgl. Neuber (2001), Sp. 1038.

⁸²⁶ Vgl. Ebenda, Sp. 1044f.

⁸²⁷ Vgl. Ebenda, Sp. 1038.

⁸²⁸ Vgl. Knape (2012), S. 77.

⁸²⁹ Vgl. Auctor ad Herennium, III, 16, 28–III, 24, 40; vgl. Knape (2000a), S. 80f.

⁸³⁰ Nach Quintilian können als Gedächtnis-Orte ein großes Haus, öffentliche Bauten, ein langer Weg, der Saum einer Stadt oder Bilder dienen. Vgl. Neuber (2001), S. 1046; vgl. Quintilianus, XI, 2, 18 und 21.

⁸³¹ Vgl. Auctor ad Herennium, III, 16–24; vgl. Cicero, II, 350–360; vgl. Neuber (2001), S. 1045; vgl. Quintilianus, XI, 2, 1–51.

Heutzutage beschäftigt sich die Rhetorik in der Fortentwicklung ihrer proprietären Theorie nicht mehr mit dem menschlichen Erinnerungsvermögen und den dazugehörigen Einprägungstechniken⁸³², sondern hat dieses Feld den Neurowissenschaften überlassen, die mithilfe neuer technischer Möglichkeiten wie der funktionellen Magnetresonanztomografie stets die Modernisierung der Gedächtnisforschung vorantreiben. So entdeckten Neurowissenschaftler und Physiker vom Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften und dem Kavli Institute for Systems Neuroscience erst kürzlich bislang unbekannte kortikale Netzwerke, die ihnen Aufschluss über den Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten des Gedächtnisses und der Anatomie des Gehirns gaben.⁸³³ Auch wenn weitere Forschungen der Neuzeit immer neue Erkenntnisse über die Hintergründe und physiologischen Grenzen des Gedächtnisvermögens hervorbringen, so sind diese für den Startup-Pitch eher von peripherer Bedeutung. Die meisten Pitch-Formate bestehen aus alternierenden Frage-Antwort-Gesprächen zwischen dem Gründerteam und den interessierten Stakeholdern. Diejenigen Pitch-Formate, die monologisch vorgetragen werden, sind in Hinblick auf ihre Dauer nicht mit antiken Reden vergleichbar, da sie in der Regel nicht länger als wenige Minuten andauern. Somit besteht die Notwendigkeit für Gründer vielmehr darin, auf Nachfragen zu Wachstumszahlen, dem Markt oder Mitbewerbern vorbereitet zu sein, anstatt einen Redetext auswendig zu lernen. Technische Hilfsmittel wie die PowerPoint-Referentenansicht, die es dem Redner ermöglicht Gesprächsnotizen unbemerkt zu lesen, erleichtern zudem den Prozess des Memorisierens. Sollten Gründer dennoch in die Lage kommen einen längeren Text für ihren Pitch auswendig lernen zu müssen, empfiehlt Luppold (2015a) aus rhetorischer Sicht diesen kurz, prägnant und einzigartig zu gestalten. So kann es beispielsweise helfen Sachverhalte zu amplifizieren oder zu simplifizieren, um sie besser im Gedächtnis zu behalten. Eine große Rolle spielen außerdem eine hohe Wiederholungsfrequenz sowie der persönliche Bezug (*involvement*), um den Erinnerungsvorgang zu erleichtern.⁸³⁴

3.6.6 Actio – Der Pitch-Vortrag

In den Ursprüngen der Rhetorik, in denen alles Schriftliche den Charakter einer reinen Hilfestellung innehatte, galt die rhetorische Performanz (*actio*) als entscheidend.⁸³⁵ Evident wird

⁸³² Vgl. Neuber (2001), S. 1075.

⁸³³ Vgl. Max-Planck-Gesellschaft (2023). Hinsichtlich der Anatomie des Gehirnes ist mittlerweile wissenschaftlich gesichert, dass sich das Gedächtnissystem im medialen Temporallappen befindet. Vgl. Ebenda.

⁸³⁴ Vgl. Luppold (2015a), S. 268ff.

⁸³⁵ Vgl. Knape (2000b), S. 173. Im Laufe der theoretischen Entwicklung in der Rhetorik wurde die rednerische Performanz unterteilt in den stimmlichen Vortrag (*pronuntiatio*) und die körperliche Beredsamkeit (*actio*). Vgl.

diese prioritäre Behandlung der Actio an der überlieferten Anekdote zu Demosthenes, der auf die Frage nach dem wichtigsten Element der Beredsamkeit so lange *Actio* geantwortet haben soll, bis man aufhörte weiter zu fragen, woraus geschlussfolgert werden kann, dass dieses Stadium für ihn das Einzige war, was zählte.⁸³⁶ Auch weitere Rhetoriker wie Cicero und Quintilian bestätigen die die gewichtige Stellung der Actio. Quintilian führt beispielsweise an, dass keine Beweisführung so stark sein könne, dass sie nicht ihre volle Kraft einbüße, sollte sie nicht mit vollem Einsatz (Stimme, Mienenspiel und Haltung des Körpers) vom Redner gestützt werden.⁸³⁷ Cicero betont dies ebenfalls in seinem Werk *De oratore*: „Der Vortrag, sage ich, hat in der Redekunst allein entscheidende Bedeutung. Denn ohne ihn gilt auch der größte Redner nichts, ein mittelmäßiger, der ihn beherrscht, kann aber oft die größten Meister übertreffen.“⁸³⁸

Die situativ-korporale Performativität der Actio spielt auch für den Startup-Pitch eine entscheidende Rolle. So fanden Mason und Harrison (2003) in ihrer Case Study mit 30 Business Angels heraus, dass präsentationsbezogene Schwächen hinsichtlich der Verständlichkeit, des Inhalts und der Struktur die Hauptgründe waren, eine Investmentoption abzulehnen.⁸³⁹ Sie konstatierten zudem, dass die Unfähigkeit von Gründern ihr Startup zu präsentieren die Assoziation wecken könnte, dass sie auch nicht in der Lage seien ihr Produkt an Kunden zu verkaufen.⁸⁴⁰ Auch die Studie von Clark (2008) lieferte empirische Belege dafür, dass ein hoher Präsentationsscore bei der Bewertung eines Pitches mit der Neigung eines Investors zu investieren, korreliert.⁸⁴¹ Galbraith et al. (2014) kamen im Rahmen ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass die Fähigkeit des Startup-Unternehmers die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu halten, sein rhetorisches Können und die Attraktivität der Präsentation einen signifikanten Einfluss auf die Bewertung von Investmentvorschlägen hatte.⁸⁴² Pitchende Gründer sollten den Forschern zufolge daher im Vortrag ihre Tonalität variieren, ihren Körper und ihre Hände bewusst einsetzen, Techniken verwenden, die den Inhalt besser verständlich machen, und zudem darauf achten, dass der visuelle Inhalt ihrer Präsentation attraktiv ist.⁸⁴³ In Bezug auf die Rolle der Actio in

Meyer-Kalkus (2008), S. 679; vgl. *Schirren* (2008), S. 676; vgl. *Ueding/Steinbrink* (2011), S. 236. Im vorliegenden Fall wird unter dem Terminus *Actio* der gesamte rednerische Vortrag (Stimme, Mimik, Gestik sowie die Inszenierung des Auftritts durch Ton- oder Bildbegleitung) verstanden. Vgl. *Ueding/Steinbrink* (2011), S. 236.

⁸³⁶ Vgl. *Quintilianus*, XI, 3, 6.

⁸³⁷ Vgl. Ebenda, XI, 3, 2.

⁸³⁸ *Cicero*, III, 213.

⁸³⁹ Vgl. *Mason/Harrison* (2003), S. 37.

⁸⁴⁰ Vgl. Ebenda, S. 38.

⁸⁴¹ Vgl. *Clark* (2008), S. 271f.

⁸⁴² Vgl. *Galbraith et al.* (2014), S. 240.

⁸⁴³ Vgl. Ebenda, S. 241.

Crowdfunding-Pitches hat die Literatur ebenfalls zahlreiche Erkenntnisse hervorgebracht. Jiang et al. (2019) analysierten im Rahmen einer Big-Data-Analyse 1.460 Video-Pitches von der Crowdfunding-Plattform Kickstarter. Mithilfe der Software *Facereader*, mit der minimale Veränderungen in der Mimik analysiert werden können, untersuchten sie insgesamt acht Millionen Frames der Gesichter von Gründern während ihres Pitches. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass die Intensität des Lächelns eines Gründers einen signifikanten Einfluss auf die Höhe der akquirierten Geldmittel hat, wohingegen die Dauer des Lächelns ab einer Zeitspanne von drei Sekunden einen negativen Effekt aufweist.⁸⁴⁴ Gründer, die auf einer Crowdfunding-Plattform pitchten, sollten daher darauf achten, dass ihre Mimik leidenschaftlich und freundlich ist, ihr Lächeln jedoch nicht über die Maßen hinaus instrumentalisieren, da dies künstlich wirkt und in weniger Investitionsvolumen resultiert. Diese Erkenntnis kann die Studie von Raab et al. (2021) bestätigen, die Belege dafür finden, dass sowohl glückliche als auch traurige Gesichtsausdrücke einen positiven Einfluss auf Finanzierungsentscheidungen der Crowd haben, wobei eine hohe Intensität der dargestellten Emotionen hingegen einen negativen Effekt bewirkt.⁸⁴⁵ Die Ergebnisse von Wang et al. (2021) verdeutlichen zudem, dass Pitches in Crowdfunding-Kampagnen persuasiver sind, wenn die Stimme des Pitchenden fokussierter ist sowie weniger Stressanzeichen oder extreme Emotionen aufweist.⁸⁴⁶ Dass Gründer auch weiteren Faktoren Beachtung schenken sollten, zeigen Doyle et al. (2017), die anmerken, dass auch Kleidung, Tattoos, Schmuck oder Hintergrundmusik bei Crowdfunding-Pitches dem Adressaten dabei helfen einen Gesamteindruck zu vermitteln.⁸⁴⁷

Die Performanz eines Gründers im Pitch wurde in der Literatur vor allem mit der Leidenschaft (*passion*) in Verbindung gebracht.⁸⁴⁸ So betonen beispielsweise Chen et al. (2009), dass sich die Leidenschaft durch Mimik, Körpersprache, den Stimmfall und andere nonverbale Signale ausdrückt.⁸⁴⁹ Die Studie Galbraith et al. (2014) verdeutlicht zudem, dass Gründer von den Juroren als leidenschaftlicher wahrgenommen wurden, wenn sie mehr Körperbewegungen und Handgesten zeigten, näher an den Bewertern standen, mehr Grafiken in ihrer Präsentation

⁸⁴⁴ Vgl. Jiang et al. (2019), S. 1862.

⁸⁴⁵ Vgl. Raab et al. (2020).

⁸⁴⁶ Vgl. Wang et al. (2021), S. 207f.

⁸⁴⁷ Vgl. Doyle et al. (2017).

⁸⁴⁸ Vgl. Cardon et al. (2009), S. 6. Auch persönlichkeitsbasierte Persuasionsmittel wie die Glaubwürdigkeit und Kompetenz stehen im direkten Zusammenhang mit der Actio. Vgl. Galbraith et al. (2014), S. 225f.; vgl. Mason/Harrison (2003), S. 35.

⁸⁴⁹ Vgl. Chen et al. (2009), S. 209.

verwendeten und eine kürzere Zeitdauer auf Folien verweilten.⁸⁵⁰ Clarke et al. (2019) wiesen im Rahmen ihrer Studie hingegen darauf hin, dass Körpersprache mehr als nur Leidenschaft ausdrückt.⁸⁵¹ Die Autoren konnten zeigen, dass Gesten in Kombination mit bildhafter Sprache die Vorstellungskraft von Investoren anregen und diese somit vom Wert des Startups überzeugen.⁸⁵² Da es zu den Kernängsten von Gründern gehört nicht genügend Finanzmittel einwerben zu können⁸⁵³, kann es jedoch passieren, dass Gründer während ihres Vortrages Zeichen von Nervosität zeigen, was sich im Umkehrschluss negativ auf die Bewertung von Investoren auswirkt.⁸⁵⁴ Zhu (2022) schlägt Gründern daher vor ihre Ängste nicht zu unterdrücken, sondern sie mental neu zu verknüpfen, indem sie sich einreden sollen, dass die Angst vor einem Pitch auf ihre Leidenschaft und ihre Hingabe für das Startup zurückzuführen ist. Die Ergebnisse ihrer Forschung belegen, dass dieses gedankliche Reframing dazu führt, dass der Vortrag als leidenschaftlicher wahrgenommen wird und sich die Bewertungen der Juroren somit verbessern.⁸⁵⁵ Andere Studien raten Gründern hingegen, dass bei präsentationsbezogenen Schwächen des CEOs auch andere Teammitglieder das Startup vorstellen können⁸⁵⁶ oder das Startup direkt von mehreren Personen gepitcht werden soll, die im besten Fall komplementäre Fähigkeiten besitzen und somit die Schwächen des Einzelnen ausgleichen können.⁸⁵⁷ Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass der Actio sowohl in der rhetorischen Theorie als auch in der unternehmerischen Praxis eine hohe Bedeutung zukommt. Aus diesem Grund empfehlen Hoehn-Weiss et al. (2004), dass die Gründer den Pitch-Vortrag trainieren sollten (*exercitatio*), um ihre Außenwirkung zu verbessern.⁸⁵⁸

3.7 Zusammenfassung

Das Ziel des theoretischen Teils dieser Arbeit war es, den aktuellen Wissensstand zur Stakeholder-Persuasion in Startup-Pitches aus der Entrepreneurship-Literatur mit dem rhetorischen Theoriegerüst zu fusionieren. Es konnte gezeigt werden, dass sich die Systematik der Rhetorik als Wissenschaft der Überzeugung bestens eignet, um der fragmentierten Forschung zu Startup-

⁸⁵⁰ Vgl. Galbraith et al. (2014), S. 233.

⁸⁵¹ Vgl. Clarke et al. (2019), S. 346.

⁸⁵² Vgl. Ebenda, S. 354.

⁸⁵³ Vgl. Cacciotti et al. (2016), S. 312.

⁸⁵⁴ Vgl. Mason/Harrison (2003), S. 35.

⁸⁵⁵ Vgl. Zhu (2022), S. 2 und S. 49.

⁸⁵⁶ Vgl. Mason/Harrison (2003), S. 38.

⁸⁵⁷ Vgl. Smith/Viceisza (2018), S. 469.

⁸⁵⁸ Vgl. Hoehn-Weiss et al. (2004), S. 23.

Pitches eine Struktur zu geben. Weiterhin wurde evident, dass es sich beim Startup-Pitch um eine komplexe, kommunikative Gattung handelt, deren Erfolg auf einer umfassenden Kenntnis der Adressatenanforderungen sowie einem kompetenten, integren und vielseitig versierten Gründer beziehungsweise Team fußt. Der Theorieteil dieser Arbeit, welcher zumeist auf Studien aus dem angloamerikanischen Raum aufbaut, soll als Basis und Vergleichsmaßstab für den nachfolgenden empirischen Teil dienen, bei dem der Startup-Pitch in Deutschland aus mehreren Perspektiven beleuchtet wird.

4. Empirischer Teil

4.1 Methodischer Ansatz

Im Rahmen der Auswahl einer geeigneten Forschungsmethodik lässt sich die qualitative von der quantitativen Forschung unterscheiden.⁸⁵⁹ Der qualitative Forschungsansatz hat seinen Ursprung in den Geisteswissenschaften und arbeitet primär hermeneutisch. Dies bedeutet, dass Wissenschaftler die soziale Lebenswelt als Ausgangspunkt nehmen und anschließend systematisch Textmaterial wie Beobachtungsprotokolle oder Interview-Transkripte interpretieren. Durch diese Vorgehensweise versuchen sie offene Fragestellungen zu beantworten, weshalb dem qualitativen Forschungsparadigma oftmals eine Explorationsfunktion zugeschrieben wird.⁸⁶⁰ Der quantitative Forschungsansatz hat sich hingegen aus den Naturwissenschaften entwickelt und zielt auf die Überprüfung theoretisch abgeleiteter Hypothesen ab. Innerhalb dieses Paradigmas werden standardisierte Datenerhebungsinstrumente genutzt, Ausprägungen von Variablen gemessen und die Messwerte statistisch ausgewertet.⁸⁶¹ Im Kontext eines Vergleiches zwischen der qualitativen und der quantitativen Methodik lässt sich zudem eine deduktive von einer induktiven Vorgehensweise unterscheiden. Die Deduktion schließt vom Allgemeinen auf das Besondere, indem, ausgehend von einer Theorie, empirisch überprüfbare Hypothesen abgeleitet werden. Können die Forscher diese Hypothesen im Rahmen ihrer Studie widerlegen, kritisieren sie die Theorie anhand ihrer Daten. Kann die Theorie hingegen mit dem genutzten Datensatz nicht widerlegt werden, wird sie als vorläufig bestätigt angesehen. Die Deduktion lässt sich folglich dem

⁸⁵⁹ Manche Studien verwenden auch ein *Mixed-Method-Design*, bei dem qualitative und quantitative Methoden miteinander kombiniert werden. Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 72.

⁸⁶⁰ Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 184; vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 95.

⁸⁶¹ Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 184.

quantitativen Forschungsansatz zuordnen.⁸⁶² Umgekehrt arbeitet die qualitative Forschung zumeist induktiv und schließt vom Besonderen auf das Allgemeine.⁸⁶³ Das bedeutet, dass auf Grundlage einzelner beobachteter Fälle Muster abgeleitet werden, aus welchen anschließend auf übergeordnete wissenschaftliche Theorien geschlossen wird. Die Induktion dient in der empirischen Sozialforschung somit dazu neue Theorien zu bilden oder zu bestätigen.⁸⁶⁴

In der vorliegenden Arbeit sollen anhand von zwei für diese Studienzwecke neu erhobenen Datensätzen Fragestellungen im Pitching-Kontext wie die adressatengerechte Gestaltung und die Zukunft des Startup-Pitches untersucht werden. Insbesondere zur Zukunft des Pitchings liegen noch kaum empirische Befunde vor, weshalb es sich um einen explorativen Untersuchungsgegenstand handelt. Da das qualitative Forschungsparadigma als primär theorieentwickelnd gilt und der Fokus des quantitativen Forschungsparadigmas auf der Theorieprüfung liegt, bietet sich folglich ein qualitativ-empirisches Vorgehen an, um zu einem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn zu gelangen. Dieser Ansatz ist typisch für die Rhetorikforschung, die primär hermeneutisch und qualitativ-explorativ arbeitet. Obwohl der Einsatz qualitativer Methoden im Bereich der Entrepreneurship-Forschung vergleichsweise wenig genutzt wird⁸⁶⁵, ist die Anwendung dieser Vorgehensweise dennoch bei einem Datensatz beziehungsweise einer Fragestellung sinnvoll, die explorativer Natur ist.⁸⁶⁶ Ein Überblick sowie Details zu den verschiedenen Datenerhebungen lassen sich der nachfolgenden Abbildung entnehmen.

⁸⁶² Vgl. Ebenda, S. 35.

⁸⁶³ Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 120.

⁸⁶⁴ Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 35.

⁸⁶⁵ Vgl. Gartner/Birley (2002), S. 387.

⁸⁶⁶ Vgl. Bogner et al. (2014), S. 23.

Datenerhebung 1: Pitch-Wettbewerbe		Datenerhebung 2: Stakeholder-Interviews	
Datentypus	Pitch-Bewertungsbögen (31)	Vertiefende Gespräche mit Wettbewerbs-Veranstaltern (40)	Interviews mit Stakeholdergruppen (56)
Zielsetzung	Verständnis der Bewertungslogiken durch den Vergleich mehrerer Pitch-Wettbewerbsformate erlangen	Entscheidungsfindung von verschiedenen Pitch-Wettbewerben verstehen, Kontextinformationen erhalten, Auswirkungen des Adressaten-Splittings untersuchen	Tiefenverständnis über adressatengerechte Persuasionsprozesse, Entscheidungsprozesse und die Zukunft des Pitchings erlangen
Methodik der Datenauswertung	Häufigkeitsanalyse der Bewertungskategorien in Excel	Manuelle Analyse der Gesprächsnotizen & Gedächtnisprotokolle	Computergestützte qualitative Inhaltsanalyse der Interview-Transkripte mit MAXQDA
Detailansicht der erhobenen Daten	Klassische Wettbewerbe (31) - Accelerator/Inkubator - Corporates - Universitäten - durch öffentliche oder private Träger veranstaltete Events	Klassische Wettbewerbe (35) - Accelerator/Inkubator - Corporates - Universitäten - durch öffentliche oder private Träger veranstaltete Events Gründerstipendien (1) Business-Angel-Syndikate und Matching-Veranstaltungen (4)	Pitch-Trainer (1) Gründer (1) Venture Capitalists (3) Business Angels (3) KI/IT-Experten (3) Wissenschaftler (2) Corporate-Vertreter (5) HR-Experten (1)
			/

Abbildung 1: Überblick zu den durchgeführten Datenerhebungen

Wie sich anhand der Abbildung erkennen lässt, wurden gemäß dem Forschungsziel⁸⁶⁷ zwei maßgebliche Datenerhebungen durchgeführt. Zuerst wurden Primärdaten in Form von 31 Bewertungsbögen verschiedener Pitch-Wettbewerbe erhoben. Hierbei wurde wie von Watson et al. (2018) gefordert ein breites Spektrum an Pitch-Wettbewerben untersucht, welches sich nicht nur auf universitäre Wettbewerbsveranstaltungen beschränkt.⁸⁶⁸ Zudem wurden parallel weitere Informationen zu den Wettbewerbslogiken durch vertiefende Befragungen der Wettbewerbsveranstalter in Erfahrung gebracht. Der Hauptteil des Empirie-Teils basiert auf Befragungen⁸⁶⁹ von Gründern und sechs Stakeholdergruppen aus dem Startup-Ökosystem mithilfe semistrukturierter Interviews. Im Vorfeld dieser zweiten Datenerhebung wurden 19 vorbereitende Gespräche mit verschiedenen Experten und Stakeholdergruppen geführt, um die Leitfragen für die Interviews zu entwickeln. Nachfolgend wurden insgesamt 56 Personen in Hinblick auf den adressatengerechten Startup-Pitch und die Zukunft des Pitchings befragt und die transkribierten Daten daraufhin mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.⁸⁷⁰ Im Einzelnen wurden zehn Gründer interviewt, um die Persuasionsvorgänge in Startup-Pitches aus Sicht der Pitchenden zu erfassen. Zudem wurden acht hauptberufliche Pitch-Trainer als Experten⁸⁷¹ befragt, da davon ausgegangen wurde, dass diese Stakeholdergruppe mit ihrer Erfahrung auf einer Meta-Ebene Auskünfte zu den adressatengerechten Persuasionsvorgängen geben kann. Die restlichen Interviews verteilen sich auf Venture Capitalists, Kunden / Partner, Medien, erste Mitarbeiter sowie Friends & Family-Investoren, die auf Grundlage der theoretischen Vorarbeit als distinkte Pitch-Adressaten wahrgenommen wurden. Das Ziel war es, im Sinne einer Daten-Triangulation durch divergente Perspektiven zu einem tieferen Erkenntnisgewinn zu gelangen.⁸⁷² Sowohl im Falle der Pitch-Wettbewerbe als auch im Falle der Stakeholder-Interviews wurden so lange Daten erhoben, bis gemäß dem Prinzip der theoretischen Sättigung der Erkenntnisgewinn mit jedem neuen Fall nur noch begrenzt steigt.⁸⁷³

⁸⁶⁷ Siehe Kapitel 1.1 zur Identifizierung der Forschungsfragen.

⁸⁶⁸ Vgl. Watson et al. (2018), S. 140.

⁸⁶⁹ Zur Forschungsmethode der Befragungen siehe die Ausführungen in Kapitel 4.4 sowie 4.4.1.

⁸⁷⁰ Vgl. Kuckartz/Rädiker (2022), S. 39.

⁸⁷¹ Nach Bogner et al. (2014) lassen sich Experten „als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren.“ Bogner et al. (2014), S. 13. Ein Expertenstatus wird Personen von Dritten zugeschrieben und hängt vom jeweiligen Forschungsfeld sowie Forschungsinteresse ab. Vgl. Ebenda, S. 35. Infolgedessen interviewen Wissenschaftler Experten, da diese über Wissen verfügen, welches in besonderem Ausmaß praxiswirksam ist. Vgl. Ebenda, S. 13.

⁸⁷² Vgl. Flick (2000), S. 310 und S. 318.

⁸⁷³ Vgl. Glaser/Strauss (1967), S. 61.

4.2 Datenerhebung 1: Pitch-Wettbewerbe

Pitch-Wettbewerbe gehören zur Kategorie der “group pitch settings”⁸⁷⁴ und lassen sich als „opportunities for nascent entrepreneurs to showcase their business ideas and obtain resources to fund their entrepreneurial future“⁸⁷⁵ definieren.⁸⁷⁶ Sie sind ein beliebtes Forschungssetting für wissenschaftliche Arbeiten, die sich inhaltlich mit dem Startup-Pitch auseinandersetzen. Verschiedene Studien leiteten Erkenntnisse zu Leidenschaft⁸⁷⁷, Bauchgefühl⁸⁷⁸, Vorbereitung⁸⁷⁹, dem Einfluss von Vortragsreihenfolge⁸⁸⁰ und Pitch-Training⁸⁸¹, genderspezifischen Unterschieden⁸⁸² sowie Didaktik⁸⁸³ aus Pitch-Wettbewerben ab, welche zumeist im Kontext universitärer oder privatwirtschaftlicher Veranstaltungsformate ausgetragen wurden.⁸⁸⁴ Neben Lernzwecken⁸⁸⁵ können sich Pitch-Wettbewerbe auf den Mitarbeiterzuwachs⁸⁸⁶, die Sichtbarkeit⁸⁸⁷, die weitere Kapitalakquise und die generelle Überlebenswahrscheinlichkeit von Startups auswirken.⁸⁸⁸ Pitches auf Wettbewerben werden typischerweise in Form eines Elevator-Pitches von einem oder mehreren Gründern, online oder in personam vor einer diversifizierten Jury und in den meisten Fällen einem Publikum, welches sich aus unterschiedlichen Stakeholdergruppen zusammensetzen kann, vorgetragen.⁸⁸⁹ Das Ziel der Gründer ist variabel, konzentriert sich aber zumeist auf die Einwerbung von Preisgeldern.⁸⁹⁰ In der Regel handelt es sich beim Pitch auf Wettbewerben um einen monologischen Vortrag, der - je nach Wettbewerb - um eine kurze Q&A⁸⁹¹ ergänzt wird. Anschließend werden die Gründer von den Jurymitgliedern

⁸⁷⁴ *Clingingsmith/Shane* (2018a).

⁸⁷⁵ *Dana et al.* (2023), S. 863.

⁸⁷⁶ Andere Termini für Pitch-Wettbewerbe lauten: „business plan competitions, business plan contests, business planning competitions, enterprise challenges, idea challenges, pitching competitions, business design competitions, business idea competition, business venture competitions“. *Watson* (2019), S. 121.

⁸⁷⁷ Vgl. *Chen et al.* (2009).

⁸⁷⁸ Vgl. *Huang/Pearce* (2015).

⁸⁷⁹ Vgl. *Chen et al.* (2009).

⁸⁸⁰ Vgl. *Clingingsmith/Shane* (2018a).

⁸⁸¹ Vgl. *Clingingsmith et al.* (2023).

⁸⁸² Vgl. *Balachandra et al.* (2017); vgl. *Brooks et al.* (2014).

⁸⁸³ Vgl. *McCullough et al.* (2016).

⁸⁸⁴ Für eine ausführliche Analyse zur Forschungsliteratur von Pitch-Wettbewerben siehe *Dana et al.* (2023).

⁸⁸⁵ Pitch-Wettbewerbe werden zumeist von Startups, die sich in der Frühphase ihrer Entwicklung befinden, frequentiert. Vgl. *Cant* (2018), S. 142.

⁸⁸⁶ Vgl. *Howell* (2016).

⁸⁸⁷ Vgl. *Parente et al.* (2015), S. 552.

⁸⁸⁸ Vgl. *Simón-Moya/Revuelto-Taboada* (2016), S. 1355.

⁸⁸⁹ Vgl. *Dvouletý* (2023); vgl. *Kreutzer* (2022), S. 1075; vgl. *Tsay* (2021), S. 344. Aus rhetorischer Sicht handelt es sich folglich um ein Multiadressatensetting.

⁸⁹⁰ Vgl. *Tsay* (2021), S. 343.

⁸⁹¹ Siehe zur Bedeutung der Q&A in Pitch-Wettbewerben *Kanze et al.* (2018).

bewertet, um einen Gewinner auszurufen.⁸⁹² Folglich weisen Pitch-Wettbewerbe zahlreiche Parallelen zu den antiken Ursprüngen der rhetorischen Rede (*oratio*) auf, in der zumeist Redner gegeneinander antraten, um auf dem politischen Forum oder vor Gericht (*genus deliberativum* und *genus iudiciale*) ihrem Anliegen Geltung zu verschaffen und sich nach einer monologisch vorgetragenen Rede dem Urteil der Rezipienten zu stellen.⁸⁹³

Persuasionstheoretisch sind Pitches auf Wettbewerben ein relevanter und interessanter Untersuchungsgegenstand, da:

1. die kommunikative Herausforderung eines Adressatensplittings vorliegt⁸⁹⁴
2. ein klarer Realitätsbezug zu erkennen ist⁸⁹⁵ und
3. der Pitch in einem direkten Wirkungszusammenhang mit dem Ergebnis (Wettbewerbsgewinn) steht und es sich somit nicht wie in anderen Fällen um einen Teilschritt in einem komplexen mehrstufigen Entscheidungsprozess handelt.⁸⁹⁶

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde im Unterschied zu anderen Studien nicht der Pitch aufgenommen und bewertet oder die Jurymitglieder hinsichtlich ihrer Entscheidungs-Logiken befragt, sondern direkter Kontakt zu den Veranstaltern gesucht, um die Stakeholder-Persuasion entlang verschiedener Wettbewerbe in Deutschland zu verstehen.

4.2.1 Datensammlung

Das Ziel der Datenerhebung war es, Blanko-Bewertungsbögen von Pitch-Wettbewerben in Deutschland auszuwerten, um ein besseres Verständnis von Persuasionsvorgängen zu erlangen, bei denen der Startup-Pitch in einem direkten Wirkungszusammenhang mit einem von Gründern angestrebten Ziel steht. Zu diesem Zweck wurden zunächst aus diversen öffentlich verfügbaren Quellen mehr als zweihundert Pitch-Wettbewerbsformate identifiziert, die Unternehmen, Universitäten, Ministerien, Incubatoren, Acceleratoren, Stiftungen, Wirtschaftsförderungen und weitere private und öffentliche Organisationen veranstalten. Um in Erfahrung zu bringen, nach welcher Logik die verschiedenen öffentlichen Startup-Wettbewerbe ihre Entscheidung treffen und welche Rolle das Adressatensplitting spielt, wurden die Veranstalter direkt kontaktiert. Zu den

⁸⁹². Vgl. *Howell* (2016); vgl. *McKenzie* (2017), S. 2306.

⁸⁹³ Vgl. *Luppold* (2015b), S. 109; vgl. *Ueding/Steinbrink* (2011), S. 206.

⁸⁹⁴ Vgl. *Knape* (2013a), S. 485.

⁸⁹⁵ Vgl. *Kanze et al.* (2018), S. 593.

⁸⁹⁶ Vgl. *Balachandra et al.* (2017), S. 3.

häufigsten Formen der Kontaktaufnahme zählten die Direktansprache per E-Mail oder LinkedIn sowie Empfehlungen von Netzwerkkontakten und Personen, die bereits an der Studie teilgenommen haben.⁸⁹⁷ Die Veranstalter der Pitch-Formate wurden eingeladen in einem 45 – 60-minütigen Gespräch Fragen zu der Funktionsweise ihrer Veranstaltung zu beantworten. In Summe wurden 40 vertiefende Gespräche online über Microsoft-Teams oder Zoom beziehungsweise in einem Fall telefonisch durchgeführt. Da antizipiert werden konnte, dass die Veranstalter ohne einen entsprechenden Vertrauensaufbau zum Forschenden keine internen Informationen zur Verfügung stellen würden, wurde darauf verzichtet die Gesprächspartner zu Beginn um die Aufnahme des Gespräches zu bitten.⁸⁹⁸ Nach einer einleitenden Vorstellungsrunde wurden die Ziele der Studie konkretisiert und die Gesprächspartner gebeten den Blanko-Bewertungsbogen, den Jurymitglieder und Publikumsteilnehmer ihres Wettbewerbes zur Entscheidungsfindung einsetzen, für Studienzwecke zu teilen. Da es wie zu erwarten Bedenken gab, wurde verstärkend darauf hingewiesen, dass die Bewertungsbögen nicht veröffentlicht, sondern nur in kumulierter Form mit anderen Wettbewerbsbögen Eingang in die wissenschaftliche Arbeit finden würden.⁸⁹⁹ Nach Zustimmung wurden die Gesprächsteilnehmer abschließend gebeten sechs Forschungsfragen zu beantworten, die für ein besseres Verständnis der Bewertungslogik und des Adressatensplittings bei Wettbewerben sorgen sollten. Fragen in Hinblick auf die Bewertungslogik bezogen sich neben der Besprechung des Kriterienkatalogs und dessen Ursprungs auf den Ablauf der Bestimmung eines Gewinners. Mit Blick auf das Adressatensplitting wurde in Erfahrung gebracht, ob eine Experten- und/oder Publikumsjury die Pitches bewertet, welche Stakeholdergruppen während des Pitches vor Ort oder zugeschaltet sind und welcher Berufsgruppe die Jury-Mitglieder zugeordnet werden können. Zudem wurde erfragt, ob die Pitchenden darüber in Kenntnis gesetzt wurden auf Grundlage welcher Faktoren sie bewertet werden und was die Motivation der Startups für eine Teilnahme am Wettbewerb ist. In manchen Fällen, in denen Veranstalter unterschiedliche Wettbewerbsformate ausrichten, wurden die Forschungsfragen wiederholt. Die Datensätze wurden in diesem Fall separat erfasst. Insgesamt

⁸⁹⁷ Dieses Vorgehen wird in der wissenschaftlichen Literatur auch als *snowball sampling* bezeichnet. Vgl. Noy (2008), S. 330.

⁸⁹⁸ Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 358. Die Erkenntnisse aus den Ergebnissen in Kapitel 4.3 basieren folglich auf Gedächtnis-Protokollen und Notizen, die während und nach den Gesprächen verfasst wurden. Zu den Limitationen dieser Erhebungsmethode siehe Kapitel 5.2.

⁸⁹⁹ Interviewgespräche, in denen die Teilnehmer nicht bereit waren ihre Daten zur Verfügung zu stellen, wurden von der Studie ausgenommen.

wurden im Rahmen der Datenerhebung Informationen zu 48 verschiedenen Wettbewerbsformaten gesammelt.⁹⁰⁰

4.2.2 Datenanalyse

Im Verlauf der Datenanalyse wurde evident, dass Pitch-Wettbewerbe in Deutschland unterschiedlicher ausgeprägt waren, als zunächst angenommen wurde. Während manche Settings, in denen Startups um einen Preis pitchten mussten, den Charakter eines Vorstellungsgesprächs hatten (zum Beispiel im Fall von Stipendienvergaben), waren andere Veranstaltungen darauf ausgelegt Interessensgruppen aus dem Ökosystem zu vernetzen, wodurch der Pitch nicht die Ansprüche des gesuchten persuasiven Wirkungszusammenhangs erfüllte. Um eine Vergleichbarkeit der Bewertungskriterien zu gewährleisten, wurde der Entschluss gefasst, sich im Rahmen der Studie auf Wettbewerbe zu beschränken, welche die größte Ähnlichkeit zu der klassischen rhetorischen *oratio* aufweisen. Es wurde sich folglich auf Zielformate konzentriert, bei denen mehrere Startups in einem antagonistischen Setting online oder in personam gegeneinander antreten und nach der mündlich vorgetragenen Präsentation vor einer Jury ein oder mehrere Gewinner bestimmt werden.⁹⁰¹ Von den 48 betrachteten Veranstaltungen mussten sieben Datenpunkte, die sich der Kategorie *Matching-Veranstaltungen* oder *Stipendien* zuordnen ließen, aussortiert werden. Drei weitere Wettbewerbe wählten ihre Gewinner auf Grundlage schriftlicher Pitch-Unterlagen aus und wurden ebenfalls exkludiert. Zuletzt mussten sieben weitere Wettbewerbe vom Direktvergleich ausgeschlossen werden, da sie auf dezidierte Bewertungskriterien verzichteten und die Jury beziehungsweise das Publikum den Gewinner der Wettbewerbe durch die Wahl eines Favoriten bestimmen ließen. Am Ende blieben somit 31 Bewertungsbögen, deren Bewertungskriterien unter Zuhilfenahme von Microsoft Excel miteinander verglichen wurden.

Die Bewertungskriterien der jeweiligen Wettbewerbe wurden einander gegenübergestellt und einer Häufigkeitsanalyse unterzogen. Fälle, in denen innerhalb des Bewertungsbogens ein

⁹⁰⁰ Hiervon wurden im Falle eines Gründer-Stipendiums, einer Business-Angel-Veranstaltung und bei drei klassischen Wettbewerben die Wettbewerbsbögen ohne vorheriges Interview erhoben. Drei weitere Veranstalter konnten im Rahmen der Gespräche Auskünfte über jeweils zwei verschiedene Wettbewerbsformate geben, sodass in Summe 40 Interview-Gespräche geführt wurden.

⁹⁰¹ Diese werden fortan als *klassische Wettbewerbe* bezeichnet. Daten zu abweichenden Formaten wie *Matching-Veranstaltungen* von Business-Angel-Syndikaten, *Stipendien* oder klassischen Wettbewerben, die nur auf Grundlage interner Bewertungsmatrizen Startups anhand ihrer eingereichten Unterlagen bewerten, wurden nicht in den Direktvergleich der Bewertungskriterien einbezogen, aber dennoch als Teil des Datenkorpus behalten, da aus ihnen weiterführende Erkenntnisse in Hinblick auf das Gesamtmodell des adressatengerechten Pitches und die Zukunft des Pitchings abgeleitet werden konnten.

Kriterium unter einem Bewertungspunkt subsumiert wurde (beispielsweise *Darstellung Problem und Lösung*) wurden in zwei Einzelkriterien (*Problem* sowie *Lösung*) aufgeteilt. Zudem wurde die Beschreibung des Bewertungskriteriums genutzt, um Kriterien einer Kategorie zuzuordnen.⁹⁰²

4.3 Ergebnisse: Die Bewertungskategorien innerhalb der deutschen Pitch-Wettbewerbslandschaft

In Deutschland werden jährlich einige hundert verschiedene Ideen-, Businessplan- und Pitch-Wettbewerbe ausgerichtet. Hierbei lassen sich mehrere Formate mit jeweils individuellen Zielsetzungen voneinander unterscheiden, wobei Matching-Veranstaltungen (zum Beispiel zwischen Startups und Business Angels), Demo Days bei Acceleratoren sowie Inkubatoren, von Unternehmen oder den Bundesländern ausgerichtete Wettbewerbe, Eventveranstaltungen und diverse klassische Wettbewerbsformate mit privaten und öffentlichen Sponsoren zu den häufigsten Varianten zählen. Die Pitch-Wettbewerbslandschaft in Deutschland lässt sich insgesamt als vielfältig, fragmentiert, intransparent und unübersichtlich beschreiben. Dies gilt nicht nur für die Außendarstellung der Veranstaltungen, sondern auch für die Funktionsweisen und Entscheidungslogiken innerhalb der Wettbewerbe. Während manche Wettbewerbe Startups lediglich auf Grundlage schriftlich eingereicherter Unterlagen bewerten, präferieren andere Veranstalter eine Mischform aus einer Vorabbewertung der schriftlichen Unterlagen und der mündlich vorgetragenen Präsentation, wohingegen eine dritte Gruppe ihre Entscheidung lediglich auf dem Pitch-Vortrag basiert. Manche Veranstalter verwenden Bögen mit elaborierten Kriterien, andere nutzen Bögen mit wenigen Kategorien oder verlassen sich auf die Erfahrung der Jurymitglieder und stellen keinerlei Bögen zur Orientierung zur Verfügung.⁹⁰³ Weitere Möglichkeiten, um den Gewinner eines Wettbewerbs zu bestimmen, umfassen Applausometer, Online-Abstimmungen, Speed-Dating-Gespräche oder Spielgeldvergaben. Die meisten Pitch-Wettbewerbe verfolgen ein Modell, welches einen mehrminütigen monologischen Vortrag sowie eine nachgelagerte Q&A durch die Jurymitglieder vorsieht. Formate, die den Unterhaltungsfaktor in den Vordergrund stellen, lassen die Pitches hingegen zumeist nur durch das Publikum bewerten

⁹⁰² Wenn unter dem Bewertungspunkt *Attraktivität* beispielsweise erfragt wurde, welchen Wert das Produkt in das Leben der Nutzer bringt, wurde dieses Kriterium der Kategorie *Produkt / Dienstleistung* zugeordnet.

⁹⁰³ Ausführliche Bögen geben Orientierung für die Struktur und die nachgelagerte Q&A, aber haben den Nachteil, dass die Jury potenziell damit überfordert sein könnte alle abgefragten Faktoren in der kurzen Zeitspanne aus den Elevator-Pitches zu extrahieren. Der Verzicht auf Bewertungsbögen hat im Gegenzug den Nachteil, dass es die Jury verunsichern könnte, worauf sie ihre Entscheidungsfindung basieren sollen (zum Beispiel Machbarkeit, Entertainment, Investmentpotenzial etc.).

und verzichten gänzlich auf eine Q&A.⁹⁰⁴ Hinsichtlich der Bewertung variieren die Bögen ebenfalls deutlich. Manche Wettbewerbe subsumieren mehrere Bewertungskriterien (beispielsweise ordnen sie dem Oberbegriff *Markt* Kriterien zum Kundennutzen, der Wettbewerbssituation, der Marktgröße und dem Zeitpunkt des Markteintritts zu) während andere dezidiert Jurymitglieder zur Bewertung zahlreicher Einzelfaktoren auffordern. Im Regelfall werden die Bewertungen anhand einer eigens festgelegten Punkteskala vorgenommen und ein Durchschnittswert ausgerechnet, der im Nachgang zwischen den Jurymitgliedern diskutiert wird. Innerhalb der 31 untersuchten klassischen Wettbewerbe, die Bewertungsbögen für ihre Entscheidungsfindung verwenden, spiegelt sich das umfassende Spektrum der differenzierten Entscheidungslogiken wider. Die nachfolgende Häufigkeitsverteilung soll einen ersten Überblick über die Kriterien-Vielfalt und die Schwerpunktsetzung bestimmter Bewertungsfaktoren auf Pitch-Wettbewerben geben.⁹⁰⁵

⁹⁰⁴ Veranstaltungen, die auf das Publikum ausgerichtet sind, kommen mit deutlich weniger Kriterien aus und lassen die Anwesenden oftmals lediglich über verschiedene Softwarelösungen ihren Favoriten bestimmen.

⁹⁰⁵ Interpretierbar in Hinblick auf das Gesamtmodell des adressatengerechten Pitches werden die Erkenntnisse dieser Datenerhebung jedoch erst unter Hinzunahme der Antworten der Stakeholdergruppen aus der zweiten Datenerhebung (siehe hierzu Kapitel 4.5.9).

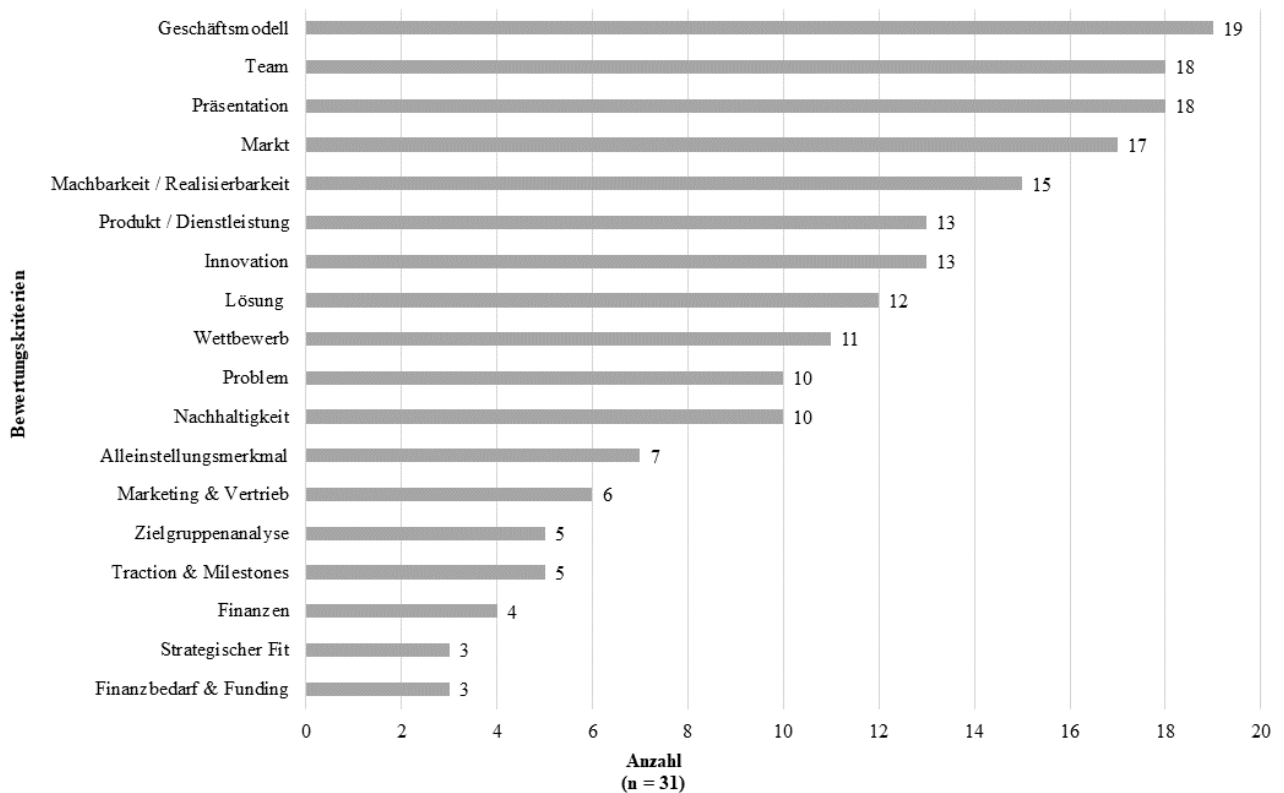


Abbildung 2: Häufigkeitsanalyse von Bewertungskriterien bei Pitch-Wettbewerben

Aus der Abbildung und den erhobenen Kontextinformationen lassen sich mehrere Erkenntnisse für Pitches mit einem direkten Wirkungszusammenhang ableiten. Zunächst zeigt sich, dass substanzbasierte Faktoren, die dem rhetorischen Logos zugeordnet werden können, den Hauptbestandteil des Bewertungskataloges ausmachen.⁹⁰⁶ Wie in mehreren empirischen Studien gezeigt werden konnte, nimmt zudem das Team eine zentrale Stellung für die Qualitätsanalyse von Startups ein.⁹⁰⁷ Zudem ist auffällig, dass mit den Kriterien *Geschäftsmodell* sowie *Machbarkeit / Realisierbarkeit* zwei Faktoren häufig verwendet werden, welche sich weniger auf die Lösung bzw. das Produkt selbst beziehen (Platz sechs und acht), sondern vielmehr auf die Frage ausgerichtet sind, wie mit dem Startup Geld verdient werden kann. Dieser monetär geprägte Fokus ließe sich mit der aktuellen Krisensituation erklären, in der Frühphaseninvestoren weniger Kapital in neue Portfoliounternehmen allokalieren.⁹⁰⁸ Weiche Faktoren, die beispielsweise unter

⁹⁰⁶ Eine ausführliche Auflistung der Kriterien und ihrer Beschreibungen, sowie eine Detailansicht der vorgenommenen Häufigkeitsverteilung findet sich im Anhang unter *Auswertung Pitch-Wettbewerbe - Detailansicht*.

⁹⁰⁷ Siehe Kapitel 2.5.1.

⁹⁰⁸ So zeigen aktuelle Zahlen, dass sich die Startup-Insolvenzen in Deutschland aktuell auf einem Rekordhoch befinden. Vgl. *Schimroszik* (2024).

dem Begriff der *Präsentation* subsumiert werden können, nehmen zwar auf dem Papier eine inferiore Stellung ein, scheinen jedoch trotzdem eine Auswirkung auf die finale Entscheidung zu haben. Dies ist damit zu begründen, dass Jurymitglieder sich in den meisten Fällen vor der Bekanntgabe der Ergebnisse beraten und die Platzierungen der Startups sich innerhalb dieser Diskussionen laut Aussagen der Veranstalter nochmals deutlich verschieben können. Bereits Clark (2008) konnte im Rahmen seiner Studie zeigen, dass Investoren in ihrer Entscheidung durch die Körpersprache der pitchenden Gründer beeinflusst werden, ohne es zu realisieren.⁹⁰⁹ Tsay (2021) untersucht ebenfalls Pitch-Wettbewerbe und fanden heraus, dass Experten und Laien den Sieger von bereits stattgefundenen Wettbewerben am besten durch stumme Videos identifizieren konnten. Diese Ergebnisse unterstrichen nach Meinung des Wissenschaftlers, dass visuelle Elemente wie Gestik und Mimik die Entscheidungsfindung bei Pitch-Wettbewerben dominieren, obwohl Investoren und Unternehmer selbst denken, dass der Inhalt für ihre Bewertung maßgeblich sei.⁹¹⁰ Übertragen auf die vorliegende Häufigkeitsanalyse kann somit ebenfalls der Rückschluss gezogen werden, dass weiche Faktoren implizit bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Auf Grundlage der Auskünfte der Interviewpartner ist zudem anzunehmen, dass weiche Faktoren insbesondere dann eine hohe Gewichtung erhalten, wenn 1. eine qualitative Nachbesprechung stattfindet, bei der sich die eigene quantitative Bewertung durch die Diskussion mit anderen Jurymitgliedern nochmals ändern kann, 2. das Publikum anstatt einer Expertenjury die Entscheidung hinsichtlich eines Gewinners fällt oder 3. den Experten keine Bögen für eine objektivierende Entscheidung vorgelegt werden, sodass sie einen Gewinner auf Grundlage ihrer eigenen subjektiven Erfahrung auswählen müssen. Insgesamt wird jedoch evident, dass es in Deutschland keine einheitliche Linie bei der Bewertung von Pitches gibt. Während manche Wettbewerbe lediglich zwei Kriterien in ihren Bögen berücksichtigen, können bei anderen bis zu 14 verschiedene bewertet werden. Der Durchschnitt bei den 31 untersuchten Pitch-Bewertungsbögen liegt bei 5,4 Kriterien.⁹¹¹

Aufgrund der Verschiedenartigkeit von Startups (zum Beispiel in Bezug auf Sektor, Reifegrad, oder Wachstumsambitionen) sowie von Veranstaltungsformaten und ihren individuellen Zielen (Ökosystemaufbau, Match-Making, didaktische Zwecke, Innovationsförderung etc.) ist jeder Wettbewerb einzigartig. Für Gründer bedeutet dies, dass sie sich individuell auf jeden Wettbewerb

⁹⁰⁹ Vgl. Clark (2008), S. 271f.

⁹¹⁰ Vgl. Tsay (2021), S. 343.

⁹¹¹ Vor allem die substanzbasierten Bewertungsfaktoren decken sich in weiten Teilen mit der von Clark (2008), S. 278f. aus vielen wissenschaftlichen und praxisnahen Quellen zusammengetragenen Liste.

einstellen und ihren Pitch in Abhängigkeit der Setting-Faktoren neu kalibrieren müssen. Zudem sollten sie in jedem Fall neu überprüfen, ob ein Adressatensplitting den Persuasionsvorgang beeinflussen könnte. Das Adressatensplitting ist basierend auf den Erkenntnissen der Interviews ein omnipräsentes Thema bei Pitch-Wettbewerben.⁹¹² Neben dem anwesenden Publikum und der Jury wird der Persuasionsvorgang maßgeblich davon beeinflusst, ob Gründer durch den Veranstalter darüber informiert werden, auf welcher Bewertungsgrundlage der Gewinner des Wettbewerbs bestimmt wird. Bei einigen der untersuchten Wettbewerbe wurden Gründer durch Trainings über die Oberkategorien zu den Bewertungsbögen in Kenntnis gesetzt, wohingegen sie in anderen Formaten die komplette Bewertungsskala erläutert bekamen. Sofern die Bewertungskriterien oberflächlich oder konkret genannt werden, müssen Gründer folglich priorisieren, ob die Kategorien zu ihrer anvisierten Adressatengruppe passen⁹¹³ und welchen Weg sie im Fall einer Abweichung einschlagen wollen. Eine Möglichkeit könnte sein, den Pitch nach den Kriterien der Veranstalter auszurichten, um die Chancen auf den Wettbewerbsgewinn zu steigern und durch die gestiegene Aufmerksamkeit oder durch das positive Signaling des Wettbewerbserfolges indirekt die Zieladressaten zu erreichen.⁹¹⁴ Abweichend hiervon besteht die Möglichkeit, dass Gründer die Wettbewerbskriterien missachten und den Pitch auf eine bestimmte Adressatengruppe ausrichten könnten. Für Gründer, die bereits eine klare Zielvorstellung vertreten⁹¹⁵ und bestimmte Stakeholdergruppen überzeugen wollen, könnte es empfehlenswert sein ihren Fokus auf Matching-Veranstaltungen zu legen, die eine explizite Zielgruppenansprache (wie zum Beispiel zu Industriekontakten) fördern. Inwiefern das Adressatensplitting den adressatengerechten Pitch beeinflussen könnte, wird in Kapitel 4.5.9 besprochen, wenn die einzelnen Stakeholder-Motive in ein Gesamtmodell integriert werden.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Vergleichbarkeit von Wettbewerben in Deutschland aufgrund ihrer Verschiedenartigkeit nur in bedingtem Maße gegeben ist. Dennoch

⁹¹² Dies gilt sowohl für die Jury als auch für das Publikum. Zu den Jurymitgliedern gehörten beispielsweise Adressatengruppen wie Gründer, Entwicklungsleiter, Professoren, Venture Capitalists, Anwälte, Vertreter der Sponsoren oder der Wirtschaftsförderung, Business Angels und Industrieexperten. Das Publikum bestand aus bis zu einigen hundert Personen mit diversen Hintergründen und Interessen.

⁹¹³ Detaillierte Informationen zu Zielmotiven einzelner Stakeholdergruppen finden sich ab Kapitel 4.5.1.

⁹¹⁴ Dieser Weg enthält jedoch zahlreiche Unwägbarkeiten, da der Gewinn des Wettbewerbs oder die Erregung von Aufmerksamkeit bei einem Sieg nicht vorhersehbar ist.

⁹¹⁵ Auch auf Seite der Pitchenden gab es nach Aussage der Veranstalter Unterschiede in den Zielmotivationen an den Wettbewerben teilzunehmen. So wurden die Preise, welche bei den untersuchten Wettbewerben in der Regel zwischen 1.000 Euro und 10.000 Euro für Erstplatzierte schwankten, neben dem Netzwerkausbau im Ökosystem (insbesondere zu Investoren) und der medialen Aufmerksamkeit aus Veranstaltersicht als Hauptmotivator angegeben. Abweichungen ergaben sich bei Wettbewerben, die im universitären Rahmen abgehalten wurden oder die ein staatlich beziehungsweise durch Unternehmen finanziertes Stipendium zum Ziel hatten.

konnten aus der Häufigkeitsanalyse wichtige Erkenntnisse in Hinblick auf das im Nachgang folgende Gesamtmodell des adressatengerechten Pitches extrahiert werden. Vor allem durch die Diversität der Adressatengruppen bei den Pitch-Wettbewerben in Kombination mit den unterschiedlichen Veranstaltungsformaten gibt der Bewertungskatalog einen ersten umfassenden Überblick, worauf Gründer hierzulande achten müssen, wenn sie mehrere Stakeholdergruppen mit einem Pitch überzeugen wollen. Obwohl der Fokus der Bewertungskriterien auf harten, dem Logos zuzuordnenden Faktoren liegt, gibt es Indikatoren, dass auch weiche Faktoren wie eine gute Vorbereitung oder eine überzeugende Performanz einen Einfluss auf die Entscheidung der Jury nehmen können. Auch das Adressatensplitting scheint ein Faktor zu sein, der für die adressatengerechte Persuasion bedeutend sein könnte. Eine weitere Einordnung dieser ersten Ergebnisse kann jedoch erst unter Hinzunahme der Ergebnisse aus der zweiten Datenerhebung vorgenommen werden.

4.4 Datenerhebung 2: Stakeholder-Interviews

In der einschlägigen Forschungsliteratur werden mehrere qualitative Datenerhebungsmethoden aufgeführt, mit denen die empirische Sozialforschung arbeitet. Hierzu gehören Beobachtungen, Experimente, physiologische Messungen, Inhaltsanalysen, nicht reaktive Datenerhebungsverfahren, wie die Analyse sekundärer Daten, und Befragungen.⁹¹⁶ Insbesondere Befragungen gelten als Standardinstrument der empirischen Sozialforschung und werden für 70 Prozent aller Untersuchungen eingesetzt.⁹¹⁷ Sie lassen sich in mündliche und schriftliche Befragungen unterteilen. Der Vorteil der schriftlichen Befragung liegt in der Schnelligkeit und den geringen Kosten, wohingegen der Interviewer bei einer mündlichen Befragung näher auf den Interviewpartner eingehen und eventuell aufkommenden Verständnisproblemen entgegenwirken kann.⁹¹⁸ Vor allem die Schwierigkeit, dass die Befragten in die Lage versetzt werden müssen die ihnen gestellten Fragen ohne fremde Hilfe zu verstehen⁹¹⁹, wird als kritische Herausforderung der schriftlichen Befragung gesehen. Da der Hauptteil des Empirie-Teils auf Befragungen basiert, ist es sinnvoll hierauf näher einzugehen. So unterscheiden beispielsweise Döring und Bortz (2016) sechs Klassifikationskriterien für wissenschaftliche Interviews. Zunächst differenzieren die

⁹¹⁶ Vgl. *Atteslander/Cromm* (2006), S. 65ff.; vgl. *Döring/Bortz* (2016), S. 322; vgl. *Schnell et al.* (2008), S. 319ff.

⁹¹⁷ Vgl. *Raithel* (2008), S. 65. Das wissenschaftliche Interview wird definiert als „zielgerichtete, systematische und regelgeleitete Generierung und Erfassung von verbalen Äußerungen einer Befragungsperson (Einzelbefragung) oder mehrerer Befragungspersonen (Paar-, Gruppenbefragung) zu ausgewählten Aspekten ihres Wissens, Erlebens und Verhaltens in mündlicher Form“. *Döring/Bortz* (2016), S. 356.

⁹¹⁸ Vgl. *Raithel* (2008), S. 67.

⁹¹⁹ Vgl. *Tausend* (2006), S. 112.

Forscher zwischen unstrukturierten / nicht-strukturierten, halbstrukturierten / teilstrukturierten und vollstrukturierten Interviews. Im Unterschied zu quantitativen mündlichen und schriftlichen Befragungen, die zumeist mit der Fragebogenmethode oder vollstrukturierten Interviews arbeiten, stellen das unstrukturierte und halbstrukturierte Interview die wichtigsten Datenerhebungstechniken im qualitativen Forschungsansatz dar.⁹²⁰ Das zweite Klassifikationskriterium rückt die Anzahl der befragten Personen in den Fokus, indem es eine Unterscheidung zwischen Einzelbefragungen und Paar- oder Gruppenbefragungen vornimmt. Die Art des Interviewkontaktes bildet das dritte Klassifikationskriterium. Hier wird unterschieden, ob die Befragung persönlich im Face-to-Face-Kontakt mit dem Befragten erfolgt, ob sie fernmündlich im Rahmen eines Telefoninterviews stattfindet oder ob ein Online-Interview durchgeführt wird. Viertens ist die Anzahl der Interviewenden relevant. Während das herkömmliche Interview lediglich durch einen Interviewer vorgenommen wird, haben sich in der Praxis aber auch vereinzelt Tandem- und Board-Interviews etabliert, bei denen mehrere Personen involviert sind. Das fünfte Kriterium fragt nach der Kategorisierung der Befragungspersonen. Differenziert wird zwischen Experten und Laien- bzw. Betroffenen-Interviews. Das letzte der sechs Klassifikationskriterien handelt von der Art der Interviewtechnik. Zu den verschiedenen Varianten gehören beispielsweise narrative Interviews, ethnografische Interviews, problemzentrierte Interviews und fokussierte Interviews.⁹²¹ Im vorliegenden Fall wurden halbstrukturierte Interviews mündlich in einem Online-Format in Form von Einzelbefragungen durch einen Forscher durchgeführt.

4.4.1 Datensammlung

Nach Döring und Bortz (2016) zählen die Befragungspersonen, der Interviewer, die Interviewsituation und die Interviewfragen zu den vier Kernelementen wissenschaftlicher mündlicher Befragungen.⁹²² Die Vorgehensweise im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll im Folgenden näher skizziert werden. Zu Beginn einer Erhebung sollte stets die durchdachte Auswahl der zu befragenden Interviewpartner (das sogenannte *Sampling*) erfolgen.⁹²³ Für die Aussagekraft der empirischen Untersuchung ist es von entscheidender Wichtigkeit sogenannte *Key Informants*⁹²⁴ zu kontaktieren. Hierbei handelt es sich um Personen, die qualitativ wertvolle Daten

⁹²⁰ Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 358ff.

⁹²¹ Vgl. Ebenda.

⁹²² Vgl. Ebenda, S. 356.

⁹²³ Vgl. Bogner et al. (2014), S. 27.

⁹²⁴ Vgl. Kumar et al. (1993), S. 1633f.

im Hinblick auf den Forschungsgegenstand liefern können.⁹²⁵ Da als Ziel der Forschungsarbeit festgelegt wurde den Startup-Pitch aus einer möglichst ganzheitlichen Perspektive zu erfassen, ist es sinnvoll sowohl Sender als auch ein breites Spektrum an distinkten Adressatengruppen zu interviewen, welche ihre persönlichen Erfahrungen und Ansichten preisgeben. Hierfür wurden nebst Gründern und Pitch-Trainern, denen hinsichtlich des Startup-Pitches eine *Sender-Funktion* zugeschrieben werden kann, Venture Capitalists, Kunden / Partner, Medien, erste Mitarbeiter sowie Friends & Family-Investoren auf der *Adressaten-Seite* befragt. Bei der Auswahl der einzelnen Interviewgruppen wurden unterschiedliche Zielkalküle verfolgt. Im Fall der Gründer wurde darauf geachtet, dass diese entweder bereits eine umfangreiche Pitch-Erfahrung mit verschiedenen Stakeholdergruppen vorweisen konnten oder Kompetenzen im Bereich künstliche Intelligenz besaßen (beispielsweise indem sie derzeit ein KI-Startup aufbauen). Im Optimalfall waren beide Kriterien erfüllt. Pitch-Trainer wurden hingegen aktiv danach ausgewählt, ob sie diese Tätigkeit hauptberuflich ausführen, um bei der Vielzahl an Beratungsangeboten am Markt den Expertenstatus der Interviewteilnehmer zu garantieren. Mit Blick auf die Stakeholdergruppe der Venture Capitalists mussten die meisten Vorüberlegungen getätigt werden. So zeichnet sich derzeit im Venture-Capital-Markt ab, dass erste Vorreiterfonds KI aktiv für ihre Geschäftszwecke einsetzen. Eine praxisnahe Übersicht der datengetriebenen Venture-Capital-Fonds⁹²⁶ diente folglich als Longlist, um auf dieser Grundlage geeignete Interviewpartner zu kontaktieren. Da es sich bei Venture Capitalists um Personen handelt, die weder eine Verpflichtung noch einen großen Anreiz haben Informationen mit Dritten zu teilen⁹²⁷, wurde mithilfe der LinkedIn-Funktion *gemeinsame Kontakte anzuzeigen* nach einer Möglichkeit gesucht über das Netzwerk des Interviewers mit relevanten Gesprächspartnern in Kontakt zu treten.⁹²⁸ Dieser Ansatz wurde insbesondere als notwendig erachtet, da die neu eingesetzte Technologie bei den Fonds mutmaßlich zu einem Wettbewerbsvorteil führt und aus diesem Grund antizipiert werden konnte, dass Informationen ohne vorherigen Vertrauensaufbau zurückgehalten werden könnten. In Bezug auf die Kunden / Partner wurde bewusst darauf verzichtet Kunden-Pitches mit kleineren Unternehmen zu untersuchen. Somit beschränkte sich die Auswahl rein auf große etablierte Unternehmen wie Konzerne. Der Hintergrund der Überlegung war es, dass aus

⁹²⁵ Vgl. Kollmann/Kuckertz (2009), S. 577.

⁹²⁶ Vgl. Retterath (2023), S. 18.

⁹²⁷ Vgl. Ebenda, S. 5f.

⁹²⁸ Bei Venture Capitalists und anderen Interview-Gruppen wurde zudem der in der qualitativen Forschung geläufige Ansatz des *snowball effects* genutzt, bei dem die Interviewpartner den Forscher an weitere Zielpersonen verweisen. Vgl. Noy (2008), S. 330.

persuasionstheoretischer Sicht vor dem Erwerb einer Startup-Lösung beziehungsweise dem Aufbau einer Partnerschaft bei Konzernen mehrere Entscheidungsebenen durchlaufen werden müssen und Überzeugungsvorgänge somit komplexer und damit erkenntnistheoretisch fruchtbarer sein könnten. Unter dem Terminus *Kunden / Partner* werden folglich im weiteren Verlauf der Untersuchung nicht klassische B2C-Kunden oder kleinere B2B-Betriebe, sondern nur etablierte Konzerne verstanden. Im Rahmen der Interviews zeigte sich, dass die antizipierte Komplexität dazu führte, dass zahlreiche Perspektiven zum Untersuchungsgegenstand vorlagen. Vor allem unterschieden sich die Perspektiven in Abhängigkeit vom Zugang zum Startup (Direktkontakt zum Startup beispielsweise als Mitarbeiter in einer Innovationsabteilung versus prüfende Expertenrolle im Hintergrund ohne direkten Startup-Kontakt) sowie in Abhängigkeit vom Ansatz des jeweiligen Unternehmens (Venture-Clienting-Ansatz versus Corporate-Venture-Capital-Ansatz versus unsystematische Verteilung der Zuständigkeiten über Fachabteilungen). Aus diesem Grund wurden mit zwölf Interviews deutlich mehr Datenpunkte bis zur theoretischen Sättigung benötigt, als dies bei anderen Stakeholdergruppen der Fall war. Bei der Pitch-Adressatengruppe der Medien wurde ebenfalls darauf geachtet, möglichst viele distinkte Perspektiven (neue und alte Medien) einzubeziehen. So wurden Vertreter einer Tageszeitung, einer Fachzeitschrift, des Fernsehens, eines Podcasts und einer PR- und Werbeagentur befragt, um ein möglichst ganzheitliches Bild des Medien-Pitches zu erhalten. Bei der Stakeholdergruppe der ersten Mitarbeiter war der Anspruch für die Auswahl, dass diese zu einem frühen Zeitpunkt in das junge Unternehmen eingetreten sind, zu welchem der kommerzielle Erfolg des Startups noch nicht absehbar war. Im Fall der Friends & Family-Investoren wurde zuletzt darauf geachtet, dass sowohl Freunde als auch Familienmitglieder zu Wort kamen, um eventuelle Unterschiede im Persuasionsvorgang aufzudecken. Diese Stakeholdergruppe wurde vor allem für die Untersuchung ausgewählt, da bislang nur wenig empirische Daten zum Friends & Family-Pitch vorliegen und weitreichende Abweichungen zum Entscheidungsverhalten professioneller Investoren wie Venture Capitalists vermutet wurden. Interviewteilnehmer wurden präferiert ausgewählt, wenn sie als optionales Kriterium mehrere Rollen und somit mehrere Entscheidungslogiken in sich vereinten. Die zweite Gemeinsamkeit aller Interviewgruppen lag im direkten Bezug zum deutschen Markt. Da vor dem Hintergrund der anglo-amerikanischen Fokussierung in der Forschungsliteratur eine Neuerhebung mit Blick auf den Startup-Pitch in Deutschland vorgenommen werden sollte, war es folglich wichtig, dass alle Gesprächspartner mit dem hiesigen Zielmarkt beruflich verbunden sind. Neben

der angesprochenen Heterogenität wurde zudem darauf geachtet, dass die Teilnehmer gemäß der Empfehlung von Hindle (2004) möglichst während ihrer aktiven Zeit befragt werden sollten.⁹²⁹

Mit Blick auf die Interviewsituation wurden bis auf zwei Ausnahmen⁹³⁰ alle Interviews mithilfe der Videokonferenz-Software *Microsoft Teams* oder *Zoom* als Einzelbefragung durchgeführt. Hierbei wurde vermutet, dass es zu einem Vertrauenszuwachs führen könnte, wenn die Befragten den ihnen unbekanntem Interviewer nicht nur auditiv, sondern auch visuell wahrnehmen. Die Interviewgespräche wurden auf 45 Minuten angesetzt, wobei die Zeitdauer aufgrund zeitlicher Restriktionen mancher Interviewpartner vereinzelt auf 30 Minuten reduziert werden musste. Um den persönlichen Rapport zu verstärken, erfolgte am Anfang des Interviews eine circa fünfminütige Einleitungsphase, welche die Kurzvorstellung des Interviewers sowie des Studienzwecks beinhaltete. Zu Anfang wurden die Interviewpartner zudem über die ethischen Aspekte des Forschungsdatenmanagements wie die Aufnahme, Transkription und Anonymisierung der Gespräche sowie die Datenspeicherung aufgeklärt. In diesem Rahmen wurden die Interviewpartner ebenfalls gefragt, ob sie einer Aufnahme des Gespräches zustimmen. Alle Interviewpartner gaben hierzu ihr Einverständnis. Die Teilnehmer bekamen in der Regel zu Beginn des Interviews allgemeinere Fragen gestellt, um den Gesprächsfluss aufzubauen und eine Einordnung hinsichtlich des weiteren Gesprächsverlaufs vorzunehmen. So wurden Gründer beispielsweise gefragt, welchen Stakeholdern sie bereits gepitcht haben, um eruieren zu können, worauf im weiteren Verlauf der inhaltliche Fokus gelegt werden sollte. Da das Ziel von explorativen Interviews die allgemeine Sondierung im empirischen Feld ist und hierfür eine breite Palette an Informationen und Wissen benötigt wird, wird auf Vollständigkeit und Standardisierbarkeit der Daten wenig Wert gelegt.⁹³¹ Im Unterschied zu vollständig strukturierten Interviews, bei denen die Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien in festgelegter Reihenfolge gestellt werden⁹³², war es im vorliegenden Fall somit möglich von den Leitfragen, welche auf Basis vorangegangener Gespräche mit Stakeholdergruppen erarbeitet wurden, im Gesprächsverlauf abzuweichen, um tiefergehende Nachfragen stellen und auch nicht antizipierte Informationen inkludieren zu können.⁹³³ Neue Erkenntnispunkte wurden im Rahmen einer

⁹²⁹ Vgl. Hindle (2004), S. 584. Lediglich zwei der sechshundfünfzig Studienteilnehmer waren zum Zeitpunkt des Interviews ein Jahr nicht mehr in ihrer Rolle aktiv. Hierbei handelt es sich um die Interviews 12 und 17.

⁹³⁰ In zwei Fällen wurden die Interviews fernmündlich durchgeführt.

⁹³¹ Vgl. Bogner et al. (2014), S. 24.

⁹³² Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 318f.

⁹³³ Vgl. Hopf (2016), S. 51.

Weiterentwicklung des Fragenkatalogs in darauffolgenden Interviews aufgenommen, da nach Hopf (1987) „die im Rahmen der qualitativen Exploration aufgeworfenen Themen permanent dem Versuch einer schrittweisen Klärung von Bedeutungen und zugrundeliegenden Erfahrungen zu unterziehen [sind].“⁹³⁴ In Einklang mit dem übergeordneten Forschungsinteresse orientierten sich jedoch sowohl die Leitfragen zum adressatengerechten Pitching als auch die Leitfragen zur Zukunft des Pitchings an einem gleichbleibenden Muster. In Hinblick auf den adressatengerechten Pitch wurden die Interviewteilnehmer unter anderem gefragt, was einen überzeugenden Pitch für sie auszeichne, was Gründer für einen erfolgreichen Überzeugungsprozess zwingend vermeiden sollten, welche Rolle die Überzeugungsmittel Ethos, Pathos und Logos für den persuasiven Startup-Pitch spielen und wie sich Entscheidungslogiken innerhalb verschiedener Rollenlogiken ändern. Bezogen auf die Zukunft des Pitchings war hingegen von Interesse, wie sich der Startup-Pitch nach Meinung der Interviewteilnehmer in den kommenden fünf Jahren verändern könnte, inwiefern nach ihrer Ansicht künstliche Intelligenz vom Pitchenden zur besseren Überzeugung oder von Pitch-Adressaten zur besseren Entscheidungsfindung in den kommenden fünf Jahren eingesetzt wird, welche Chancen oder Risiken mit den Veränderungen einhergehen und wie sich das Verhältnis zwischen Face-to-face-Pitches und digitalen Pitches durch neue Technologien wie Augmented Reality sowie Virtual Reality verändern könnte.⁹³⁵ Bei der Durchführung wurde insgesamt darauf geachtet, offene Frageformen zu verwenden, da sich diese (im Gegensatz zu geschlossenen Fragen) insbesondere für explorative Studien, bei denen die möglichen Antworten unbekannt sind, eignen.⁹³⁶

4.4.2 Datenanalyse

Im Anschluss an die Interviewgespräche wurden die erhobenen Textdaten durch eine vollständige Transkription für die weitere Analyse vorbereitet. Für die meisten Projekte reicht dabei gemäß Kuckartz (2016) eine einfache Transkription der Interviewdaten, welche nicht-verbale Merkmale sowie paraverbale Äußerungen außen vorlässt, aus.⁹³⁷ Die Transkription wurde mithilfe eines professionellen Dienstleisters durchgeführt, der auf wissenschaftliche Transkriptionen spezialisiert ist und Vertraulichkeit der Daten gemäß den Vorgaben der Datenschutz-

⁹³⁴ Hopf (1978), S. 100.

⁹³⁵ Die Interviewfragen wurden den Teilnehmern nicht im Vorfeld der Befragung mitgeteilt. Nur in einem Fall (Interview 10) bestand der Interviewpartner darauf die Fragen im Vorhinein zugeschickt zu bekommen.

⁹³⁶ Vgl. Schnell (2019), S. 69.

⁹³⁷ Vgl. Kuckartz (2016), S. 164ff. Umfassende Transkriptionsregeln sowie zentrale Schritte zur Vorbereitung des Datenmaterials finden sich ebenfalls bei Kuckartz (2016), S. 164ff.

Grundverordnung gewährleisten konnte. Die übersendeten Transkripte wurden im Nachgang durch den Forschenden manuell überprüft und personenbezogene Informationen im gleichen Zuge anonymisiert.⁹³⁸ Für die nachfolgende Analyse wurden die Daten nach Gruppen geordnet und in die QDA-Software⁹³⁹ MAXQDA (Version 22.8.0) überführt.⁹⁴⁰ Als Analyseverfahren wurde die qualitative Inhaltsanalyse ausgewählt. Diese wird nach Kuckartz und Rädiker (2022) folgendermaßen definiert:

„Unter qualitativer Inhaltsanalyse wird die systematische und methodisch kontrollierte wissenschaftliche Analyse von Texten, Bildern, Filmen und anderen Inhalten von Kommunikation verstanden. Es werden nicht nur manifeste, sondern auch latente Inhalte analysiert. Im Zentrum der qualitativen Analyse stehen Kategorien, mit denen das gesamte für die Forschungsfrage(n) bedeutsame Material codiert wird.“⁹⁴¹

Die Art und Weise der Kategorienbildung innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse ist in starkem Maße von der Forschungsfrage, der Zielsetzung der Studie und dem Vorwissen des Forschenden abhängig.⁹⁴² Generell kann hinsichtlich der Klassifikation von Textstellen zwischen einem Akt des Subsumierens unter *a priori* gebildeten Kategorien (deduktive Kategorienbildung) und einem Akt des Generierens von neuen Kategorien am Material (induktive Kategorienbildung) unterschieden werden, wobei auch eine Kombination beider Formen möglich ist.⁹⁴³ Anschließend kann anhand der gebildeten Kategorien die Interpretation sowie die Ableitung von Schlussfolgerungen und forschungsrelevanten Ergebnissen erfolgen.⁹⁴⁴ Im vorliegenden Fall wurden die Codes sowohl deduktiv als auch induktiv gewonnen. So wurde zunächst auf Grundlage

⁹³⁸ Ein Rückschluss auf die Interviewpartner kann aufgrund der im Rahmen der Interviews getätigten Aussagen dennoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Forschungsdaten (Transkripte) können der Öffentlichkeit aus Gründen der Vertraulichkeit nicht zugänglich gemacht werden, sind jedoch im institutionellen Forschungsdatenrepositorium der Universität Tübingen dauerhaft archiviert und publiziert (DOI 10.57754/FDAT.3m1kc-tfs77).

⁹³⁹ Die Abkürzung *QDA* steht für Qualitative Data Analysis. Vgl. *Lamnek/Krell* (2016), S. 481.

⁹⁴⁰ Vgl. *Kuckartz* (2016), S. 164.

⁹⁴¹ *Kuckartz/Rädiker* (2022), S. 39. Die qualitative Inhaltsanalyse unterscheidet sich im Vorgehen beispielsweise in Hinblick auf die Kodierung des Datenmaterials von dem Grounded-Theory-Ansatz. Vgl. Ebenda, S. 115.

⁹⁴² Vgl. *Kuckartz* (2016), S. 63.

⁹⁴³ Vgl. Ebenda, S. 63ff. Im Regelfall wird hierbei mit der deduktiven A-priori-Kategorienbildung begonnen, bevor im Nachgang induktive Kategorien am Material gebildet werden. Durch diese einseitige Richtung wird von deduktiv-induktiver Kategorienbildung gesprochen. Vgl. *Kuckartz/Rädiker* (2022), S. 102.

⁹⁴⁴ Qualitative inhaltsanalytische Verfahren sind oftmals der Kritik quantitativ arbeitender Forscher ausgesetzt, da diese eine Deutungsbefugnis bei der Datenauswertung unterstellen. Vgl. *Lamnek/Krell* (2016), S. 480f. *Kuckartz* (2016) entgegnet hingegen, dass die Hermeneutik (als Kunst und Technik des Verstehens, die auf dem Kontextualisierungswissen des Forschers aufbaut) einen wichtigen wissenschaftlichen Stellenwert einnimmt und sich insbesondere für die Interpretation von Ergebnissen eignet. Vgl. *Kuckartz* (2016), S. 16ff. Weiterhin betont er, dass auch quantitativ arbeitende Forschung nicht ohne hermeneutische Überlegungen, also ohne Bedeutungsermittlung, auskommt. Vgl. Ebenda, S. 21.

des Interviewleitfadens ein hierarchisches Kategoriensystem bestehend aus deduktiven Codes gebildet.⁹⁴⁵ Das Ergebnis lässt sich der nachfolgenden Abbildung entnehmen.

⁹⁴⁵ Vgl. *Kuckartz/Rädiker* (2022), S. 61. Weitere Möglichkeiten zur Bildung von Kategorien können sich aus dem Forschungsstand, Hypothesen und Vermutungen sowie persönlichen Erfahrungen und subjektiver Theorie ergeben. Vgl. Ebenda. S. 72f.

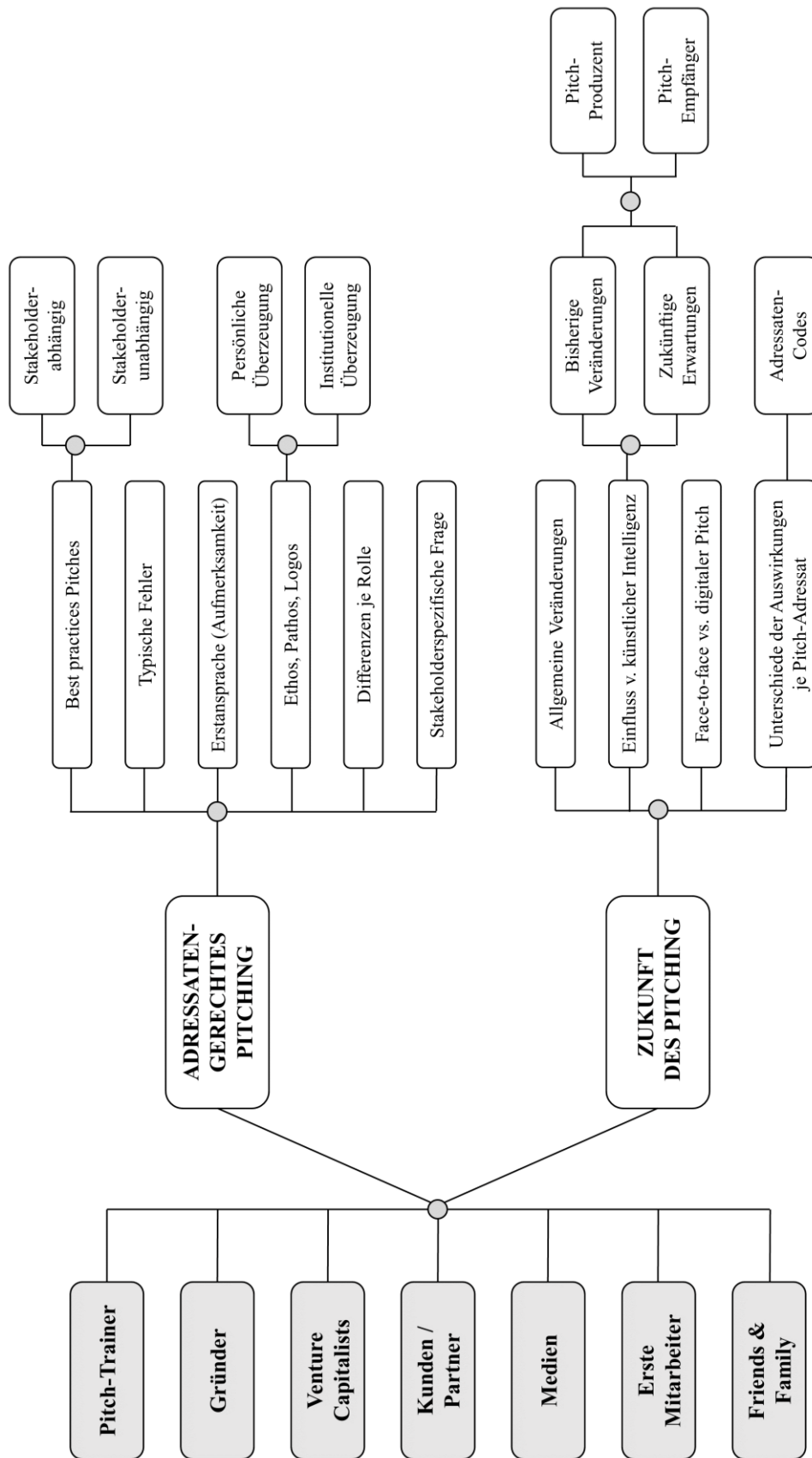


Abbildung 3: Deduktive (a priori) Kategorien

In einem zweiten Schritt wurde das Kategoriensystem auf Grundlage des Datenmaterials nochmals kodiert. Hierbei wurde darauf geachtet, dass die von Kuckartz und Rädiker (2022) aufgestellten Kriterien für ein gutes Kategoriensystem eingehalten wurden. Hierzu gehört, dass Kategorien in einer engen Beziehung zu den Forschungsfragen stehen, die Kategorien erschöpfend, trennscharf und wohlformuliert sind und zusammengenommen eine Gestalt ergeben. Für Subkategorien gilt ferner, dass sie Dimensionen, Ausprägungen oder Unter Aspekte ihrer Oberkategorie sind.⁹⁴⁶ Die folgende Abbildung zeigt nach Abschluss mehrere Iterationen das finale Ergebnis der verwendeten Codes.

⁹⁴⁶ Vgl. *Kuckartz/Rädiker* (2022), S. 63ff.

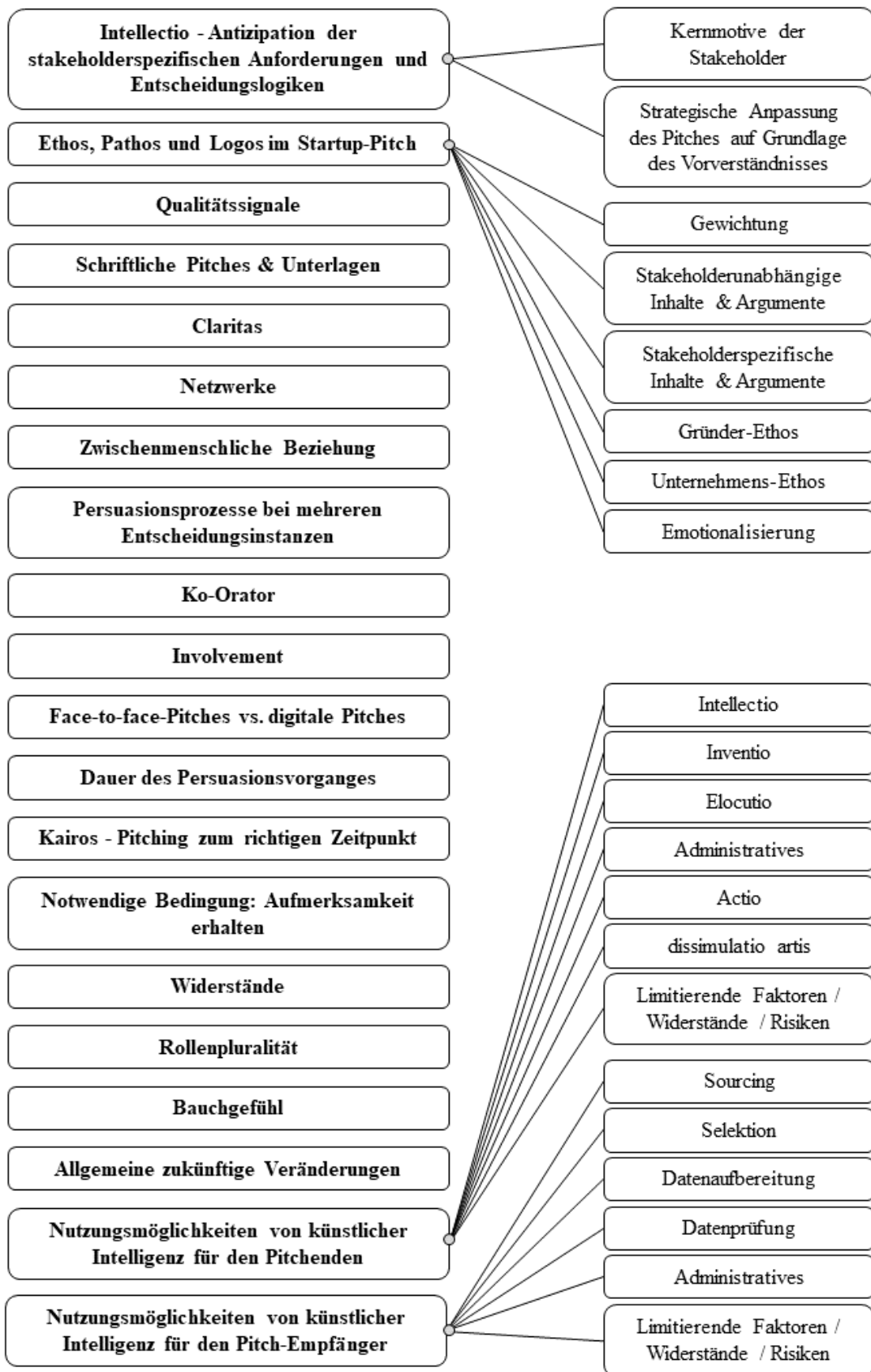


Abbildung 4: Deduktiv-induktive Kategorien

Diese in der Abbildung aufgeführten Ober- und Subkategorien wurden in MAXQDA importiert und verwendet, um die nachfolgenden Erkenntnisse aus dem Textkorpus der 56 Interviews abzuleiten. Das vollständige Kategorienhandbuch inklusive Beschreibungen und Definitionen befindet sich im Anhang.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die qualitative Sozialforschung eine Vielfalt an inhaltsanalytischen Verfahren bereithält. Dadurch wird die Frage aufgeworfen, welche Parameter für eine wissenschaftlich werthaltige qualitative Inhaltsanalyse entscheidend sind und welche Gütekriterien qualitativ-inhaltsanalytischen Verfahren zugrunde gelegt werden sollten.⁹⁴⁷ Insbesondere zum letztgenannten Punkt wurde im Wissenschaftsdiskurs eine breite Debatte geführt. Obwohl die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung (Validität, Reliabilität, Objektivität) in vielen qualitativ arbeitenden Studien Eingang finden⁹⁴⁸, gibt es einen breiten Konsens darüber, dass diese nur in begrenztem Maße auf die qualitative Sozialforschung anwendbar sind.⁹⁴⁹ So kann die Unabhängigkeit der Ergebnisse von der Person des Forschers, die Konsistenz der Messergebnisse bei erneuter Messung sowie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse aufgrund der hohen Subjektivität bei einer qualitativen Untersuchung nicht sichergestellt werden. Aus diesem Grund wurden verschiedene alternative Gütekriterien (zum Beispiel Bestätigbarkeit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Übertragbarkeit) entwickelt, die den speziellen Rahmenbedingungen der qualitativen Sozialforschung in höherem Maße gerecht werden.⁹⁵⁰ Analog zur quantitativen Forschung ist es der Anspruch dieser neuen Gütekriterien die Qualität, Nachvollziehbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse zu verbessern. Zu den verschiedenen Maßnahmen, die ergriffen werden können, gehört es beispielsweise die Daten bis zur theoretischen Sättigung zu erheben, das Datenmaterial zu transkribieren oder computergestützte Programme wie MAXQDA einzusetzen. Hilfreich wäre es zudem mehrere Wissenschaftler dasselbe Datenmaterial untersuchen zu lassen und zu überprüfen, inwiefern sie bei der Kategorienbildung und -anwendung zu einem vergleichbaren Ergebnis gelangen (Intercoder-Reliabilität).⁹⁵¹ Da die vorliegende Analyse lediglich durch den Autor dieser Arbeit durchgeführt wurde, müssen die nachfolgenden Ergebnisse folglich unter dem Gesichtspunkt der Subjektivität betrachtet werden.

⁹⁴⁷ Vgl. *Göhner/Krell* (2020), S. 209.

⁹⁴⁸ Vgl. *Ebenda*, S. 215.

⁹⁴⁹ Vgl. *Heiser* (2024), S. 40ff.; vgl. *Kuckartz/Rädiker* (2022), S. 234f.; vgl. *Pohlmann* (2022), S. 54.

⁹⁵⁰ Vgl. *Kuckartz/Rädiker* (2022), S. 235. Siehe vergleichsweise auch *Heiser* (2024), S. 47.

⁹⁵¹ Vgl. *Kuckartz/Rädiker* (2022), S. 237f.; vgl. *Pohlmann* (2022), S. 56f.

4.5 Ergebnisse: Der adressatengerechte Startup-Pitch

Ein zentrales Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie war es, in Erfahrung zu bringen, wie Gründer durch die strategische Anpassung von Persuasionsmitteln an verschiedene Stakeholder die Wirkung ihres Startup-Pitches maximieren können. In diesem Zuge wurden sowohl Personen befragt, die für die Erstellung und Durchführung von Pitches verantwortlich sind (Gründer) oder bei diesem Vorgang unterstützen (Pitch-Trainer), als auch typische Adressaten eines Startup-Pitches, bei denen sich auf Grundlage der wissenschaftlichen Literatur Unterschiede im Entscheidungsverhalten vermuten ließen (Venture Capitalists, Kunden & Partner, Medien, erste Mitarbeiter und Friends & Family).

Während der Befragungen wurde schnell evident, dass die verschiedenen Stakeholder unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen und der Erfolg des Persuasionsversuches maßgeblich davon abhängt, inwieweit Gründer diese Bedürfnisse antizipieren können und ein Verständnis dafür haben, wie sie die ihnen zur Verfügung stehenden Überzeugungsmittel entsprechend des individuellen Falles einzusetzen haben. Eine weitere frühe Erkenntnis war es, dass Pitch-Trainer und Adressaten gleichermaßen der Meinung waren, dass Gründern in vielen Fällen

1. das Grundverständnis fehle Pitches individualisieren zu müssen und ihnen
2. die Erwartungshaltung der jeweiligen Stakeholder unklar sei.

Mehrere Stakeholdergruppen gaben beispielsweise zu verstehen, dass sie sich ein höheres Maß an Individualisierung wünschen würden. Der Wirtschaftsredakteur einer überregionalen Tageszeitung merkte beispielsweise kritisch an, dass er von Startups manchmal Mails erhalte, die sehr generalisiert seien und dass er diese direkt herausfiltere.⁹⁵² Ein Stakeholder aus der Kundengruppe berichtete ebenfalls, dass er zu 90 Prozent Standard-Erstpräsentationen erhalte, wohingegen Startups, die sich bei der Vorbereitung auf den Pitch offensichtlich Gedanken gemacht haben (indem sie beispielsweise aus einer Pressemitteilung herauslesen, was ein potenzielles Problem des Unternehmens sein könnte) direkt seine Aufmerksamkeit erhalten würden.⁹⁵³ Ein Venture Capitalist mutmaßte außerdem, dass Gründern oftmals wahrscheinlich gar nicht bewusst

⁹⁵² Vgl. Interview 22, Z. 36ff.

⁹⁵³ Vgl. Interview 13, Z. 404ff.

sei wie schlecht ihr Pitch lief, da sie mit einem falschen Rollenverständnis antreten würden und zum Teil genau die Inhalte hervorheben, die sie eigentlich kaschieren sollten.⁹⁵⁴

Die Eindrücke der Adressatengruppen konnten durch die interviewten Pitch-Trainer bestätigt werden, welche ebenfalls der Auffassung waren, dass Gründern teilweise unklar sei, dass sie ihren Pitch anpassen müssen. Ein Trainer wies beispielsweise darauf hin, dass 60 Prozent der Gründer, mit denen er zusammenarbeite, davon ausgingen, dass ein Pitch für alle Adressaten ausreiche⁹⁵⁵, während ein weiterer Trainer bemängelte, dass die adressatengerechte Erstellung von Unterlagen oftmals nicht beachtet werde:

„Also ich finde es doch immer wieder erschreckend, wie wenig die sich Gedanken darüber machen, dass man für unterschiedliche Zielgruppen unterschiedliche Pitches braucht. Dass ein Read Deck nicht gleich ein Pitch Deck ist und auch ein Sales Deck ein bisschen anders aussehen muss.“⁹⁵⁶

In einem anderen Fall erklärte ein Pitch-Trainer, dass insbesondere Gründer, die einen naturwissenschaftlichen Hintergrund haben, nicht wüssten was wichtig sei, sondern ihren Fokus auf technische Details legten, anstatt sich damit zu beschäftigen, wie sie Aufmerksamkeit erzeugen, den Inhalt verständlich erklären und ihr Gegenüber überzeugen könnten.⁹⁵⁷ Ein Gründer, der in die genannte Kategorie fällt, bestätigte diese Aussagen, indem er offen zugab, dass er und sein Mitgründer noch Probleme mit dem Verständnis der Entscheidungslogik und Erwartungshaltung von Venture Capitalists, die sie überzeugen wollen, hätten:

„Wir verstehen noch nicht VCs. Also ich kenne das Publikum im Bereich Research sehr gut, weil ich teilweise selber da also aus der Ecke komme. Ich kann noch nicht quasi das Individuum VC verstehen.“⁹⁵⁸

Ein anderer Gründer merkte in Retrospektive an, dass er einer der für VCs am entscheidendsten Folien im Pitch Deck kaum Beachtung geschenkt habe, was ihm erst später klar geworden sei.⁹⁵⁹

Aufgrund dieses allgemeinen Unverständnisses der Pitchenden werden nachfolgend in einem ersten Schritt die Kernmotive der interviewten Pitch-Adressaten erläutert, bevor im Nachgang auf die konkrete Umsetzung von persuasiven Pitches eingegangen wird. Im Fokus stehen dabei die

⁹⁵⁴ Vgl. Interview 2, Z. 64ff.

⁹⁵⁵ Vgl. Interview 39, Z. 227f.

⁹⁵⁶ Interview 41, Z. 73ff.

⁹⁵⁷ Vgl. Interview 45, Z. 75ff.

⁹⁵⁸ Interview 48, Z. 72ff.

⁹⁵⁹ Vgl. Interview 54, Z. 55ff.

aus der aristotelischen Tradition stammenden Überzeugungsmittel Ethos, Pathos und Logos. Im Anschluss wird analysiert, welche weiteren Faktoren auf der Seite des Senders, des Empfängers und des Settings einen erfolgreichen Überzeugungsprozess positiv oder negativ beeinflussen können. Im Ergebnis soll ein Gesamtmodell entwickelt werden, welches die maßgeblichen Einflussfaktoren eines adressatengerechten Startup-Pitches beinhaltet.

4.5.1 Kernmotive der Stakeholdergruppen

Die Kernmotive der Stakeholder bilden den Grundstein für jeden Überzeugungsprozess. Folglich hilft es Gründern eine tiefgreifende Kenntnis über die Kernmotive der Adressaten zu erlangen, um die Entscheidungsprozesse antizipieren und die entsprechend passenden Persuasionsmittel auswählen zu können. Um einen umfassenden Überblick zu erhalten, worauf die jeweiligen Stakeholdergruppen Wert legen, werden im Folgenden daher sowohl die Aussagen der verschiedenen Pitch-Adressaten als auch die Erfahrungswerte der Gründer und der Pitch-Trainer zusammengefasst.

Venture Capitalists

Die interviewten Venture Capitalists bestätigten die Erkenntnisse aus der akademischen Literatur, in denen bereits deutlich wurde, dass Wagniskapitalgeber das Ziel verfolgen durch den Verkauf ihrer Beteiligungen einen möglichst hohen Erlös zu erzielen (*return on investment*).⁹⁶⁰ Um dieses Ziel zu erreichen, richten sie ihren Entscheidungsprozess an klar definierten Metriken aus, die zu dem Geschäftsmodell des Fonds, der jeweiligen Investmenthypothese sowie des jeweiligen Zeithorizonts passen.⁹⁶¹ Die Entscheidungsparameter der Venture-Capital-Geber hängen somit beispielsweise mit dem Wachstumspotenzial und dem bislang generierten Umsatz der Startups zusammen. Ein Principal bei einem Venture-Capital-Fonds erläuterte, dass es viel unwahrscheinlicher werde, dass sich der Fonds an einer Finanzierungsrunde beteilige, wenn diese ein Gesamtvolumen unter einer Millionen Euro habe oder über zehn Millionen Euro groß sei und das kapitalsuchende Startup zudem nicht bereits mindestens 500.000 Euro Umsatz vorzuweisen habe.⁹⁶² Ein anderer Venture Capitalist hob hervor, dass sich der Fonds nur an einem Startup beteilige, wenn alle Beteiligten sicher seien, dass der wiederkehrende Umsatz von einer Million

⁹⁶⁰ Vgl. *Weitnauer* (2016c), S. 17.

⁹⁶¹ Vgl. Interview 7, Z. 67; vgl. Interview 42, Z. 270ff.

⁹⁶² Vgl. Interview 1, Z. 135ff.

auf 50 bis 100 Millionen steigen kann.⁹⁶³ Der General Partner eines Venture-Capital-Fonds verdeutlichte an einem Rechenbeispiel, dass die zukünftigen Erfolgsaussichten des Startups und das damit einhergehende Gewinnpotenzial die zentralen Leitlinien des Entscheidungsprozesses sind:

„Der Combined-Outcome aus zehn Firmen muss in der Lage sein, die Rendite-Fonds-Erwartung des gesamten Fonds zu erfüllen. So 300-Millionen-Fonds, um in C-Stage top 10 Prozent zu sein, muss man das eingesetzte Kapital verfünffachen. Heißt eineinhalb Milliarden durch zehn, 150 Millionen im Schnitt pro Exit-Ereignis. [...] Serie D sind dann so Firmenwerte über, zwischen eins und fünf Milliarden. Ja, wenn ein Start-up aber nicht die Chance hat, so groß zu werden, dann darf ich dort gar nicht investieren.“⁹⁶⁴

Kunden / Partner

Während Venture-Capital-Investoren für das Erreichen ihres Zieles das gesamte Startup in den Blick nehmen, hat sich gezeigt, dass sich die Stakeholdergruppe der Kunden deutlich stärker auf das Produkt und die Lösung fokussiert. Der Fachbereichsleiter eines deutschen Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmens machte beispielsweise deutlich, dass für ihn einzig die Lösung, die ein Startup anzubieten hat, im Vordergrund steht:

„Ich interessiere mich überhaupt nicht für Umsatzzahlen. Ich interessiere mich auch nicht für Mitarbeiterzahlen. Ich frage nicht nach dem Alter der Start-ups. Ich frage nicht, wo die sitzen. Es geht immer eigentlich um die Lösung eines Problems oder eines Use Cases.“⁹⁶⁵

Ein Manager eines Automobilkonzerns bestätigte diese Aussagen mit seiner Ansicht, dass für ihn am Ende zähle, welcher Nutzen die Technologie für sein Unternehmen habe.⁹⁶⁶ Zu den wichtigsten Kernmotiven für Kunden zählen laut den Aussagen der Interviewpartner außerdem die Möglichkeit Synergien zu heben⁹⁶⁷ und Lücken im Portfolio zu schließen, sowie Herausforderungen zu lösen, die das Unternehmen selbst nicht gelöst bekommt, und Kundenanforderungen zu bedienen.⁹⁶⁸ Ziele, die im Fokus des Interesses stehen, umfassen beispielsweise Zeitgewinn, die Steigerung der Qualität und der Nachhaltigkeit, Kostenreduktion, Automatisierung oder Digitalisierung.⁹⁶⁹ Sofern etablierte Unternehmen ihr internes oder externes Serviceangebot durch Drittanbieter ergänzen, ist es ihnen zudem wichtig sicherzustellen, dass das

⁹⁶³ Vgl. Interview 4, Z. 149ff.

⁹⁶⁴ Interview 7, Z. 87ff.

⁹⁶⁵ Interview 13, Z. 222ff.

⁹⁶⁶ Vgl. Interview 10, Z. 302f.

⁹⁶⁷ Vgl. Interview 43, Z. 57ff.

⁹⁶⁸ Vgl. Interview 9, Z. 16ff.; vgl. Interview 12, Z. 43ff.

⁹⁶⁹ Vgl. Interview 13, Z. 51ff. und Z. 225f.

Startup gut aufgestellt ist, da sie sich nicht nach kurzer Zeit wieder einen neuen Dienstleister suchen wollen.⁹⁷⁰ Wenn ein Unternehmen von einer Partnerschaft mit dem Startup überzeugt werden soll, muss der erwartbare Erlös zudem so hoch sein, dass es den Aufwand des Onboardings rechtfertigt.⁹⁷¹ Des Weiteren wurde evident, dass etablierte Unternehmen Kooperationen eingehen, sofern es ihre Strategie ergänzt, aber sie das Unternehmen kaufen wollen, wenn es sich um ihr Kerngeschäft handelt. Somit soll verhindert werden, dass das Startup in der Zukunft von einem Wettbewerber erworben wird und somit ein ungewollter Wissenstransfer stattfindet.⁹⁷²

Medien

Das Kernmotiv der Stakeholdergruppe der Medien liegt gemäß den Aussagen der Interviewpartner vor allem darin, durch die Berichterstattung eine hohe Reichweite zu generieren.⁹⁷³ Ähnlich wie bei Venture Capitalists haben auch Medien explizite Schwerpunkte im Rahmen derer sie operieren. So konzentrieren sich Lokalmedien auf lokale Nachrichten, während Fachmedien sich auf Nischenthemen wie die Finanzierungsrunde eines branchenspezifischen Startups fokussieren, welche für überregionale Tageszeitungen wiederum irrelevant sind.⁹⁷⁴ Für eine Steigerung der Reichweite, zum Beispiel in Form von Klicks, versuchen Medienvertreter ihren Lesern etwas Neues anzubieten, was verbunden mit einer gewissen „sense of urgency“⁹⁷⁵ eine aktuelle Relevanz hat.⁹⁷⁶ Ein freier Journalist, der für mehrere Medienhäuser tätig ist, schlussfolgerte jedoch, dass es auch Medien im Endeffekt darum gehe Geld zu verdienen, wodurch das Generieren von Reichweite lediglich als Mittel zum Zweck betrachtet werden kann.⁹⁷⁷

Erste Mitarbeiter

Die größte Varianz bei den Kernmotiven wiesen die ersten Mitarbeiter auf. Zunächst wurde evident, dass die Zusammenarbeit mit einem fähigen Gründer beziehungsweise einem fähigen Team ein großer Motivationsfaktor ist.⁹⁷⁸ Auch wenn personenbezogene Faktoren die Entscheidung maßgeblich beeinflussen, so legten die Mitarbeiter jedoch zusätzlich Wert darauf,

⁹⁷⁰ Vgl. Interview 9, Z. 65ff.; vgl. Interview 47, Z. 126f.

⁹⁷¹ Vgl. Interview 18, Z. 9ff.

⁹⁷² Vgl. Interview 12, Z. 70ff.

⁹⁷³ Vgl. Interview 21, Z. 303ff.; vgl. Interview 47, Z. 102ff.

⁹⁷⁴ Vgl. Interview 21, Z. 41ff.; vgl. Interview 22, Z. 45f.; vgl. Interview 25, Z. 407ff.; vgl. Interview 27, Z. 38ff.

⁹⁷⁵ Interview 26, Z. 61f.

⁹⁷⁶ Vgl. Interview 22, Z. 24f.

⁹⁷⁷ Vgl. Interview 25, Z. 483ff.

⁹⁷⁸ Vgl. Interview 31, Z. 43ff.

dass sie anständig bezahlt werden, dass das Unternehmen beständig ist und dass sie an einem zukunftsrelevanten Thema arbeiten können.⁹⁷⁹ Erste Mitarbeiter reizt zudem der Gedanke Teil von etwas potenziell Großem zu werden und sich der Herausforderung zu stellen, ein Unternehmen von Beginn an mit aufzubauen.⁹⁸⁰ Mehr als bei jeder anderen Stakeholdergruppe stach zudem die Sinnfrage hervor. In die Entscheidungsfindung floss beispielsweise ein, ob die Gründer gute Werte vertreten, integer sind, sich an ihre eigenen Vorgaben halten sowie ob das Startup nachhaltig operiert und einen positiven Impact hat.⁹⁸¹

Friends & Family

Bei der Stakeholdergruppe der Friends & Family variierten die Motive in Abhängigkeit davon, wie eng die betreffenden Personen miteinander verbunden sind. Es wurde deutlich, dass Freunde und weiter entfernte Familienmitglieder neben der altruistischen Unterstützung durchaus eine Gewinnerzielungsabsicht mit ihrem Investment anstrebten.⁹⁸² In einem Fall, in dem ein Gründer Kapital von seinem Vater erhielt, stand hingegen die Hilfestellung im Vordergrund. So erläuterte der Vater des Gründers, dass er mit seinem Investment in Höhe von 20.000 Euro einer Familienverpflichtung nachkomme und dass er seine Hilfe im Falle eines Misserfolges der Unternehmung als Vorerbe abschreiben würde.⁹⁸³

Weitere Stakeholdergruppen

Zuletzt wurde im Rahmen der Interviews auf die Kernmotive zweier weiterer Stakeholdergruppen (Business Angels und Corporate-Venture-Capital-Fonds) eingegangen. Business Angels legen nach Auskunft der Interviewpartner darauf Wert, an einem interessanten Thema mitzuarbeiten, bei dem sie sich mit ihrer Erfahrung einbringen können und womit sie gleichzeitig ihr Kapital vermehren und etwas Gutes bewirken können.⁹⁸⁴ Die Entscheidungslogik von Corporate-Venture-Capital-Fonds liegt hingegen zwischen derer von Venture-Capital-Fonds und Kunden, da sie sowohl einen finanziellen als auch einen strategischen Blickwinkel einnehmen.⁹⁸⁵ Ihr Anspruch

⁹⁷⁹ Vgl. Interview 28, Z. 62f. und 178ff.; vgl. Interview 47, Z. 125f.

⁹⁸⁰ Vgl. Interview 30, Z. 135ff. und Z. 243ff.; vgl. Interview 55, Z. 74ff.

⁹⁸¹ Vgl. Interview 31, Z. 177f.; vgl. Interview 32, Z. 76ff., 149ff. und 201ff.

⁹⁸² Vgl. Interview 35, Z. 14ff.; vgl. Interview 37, Z. 141ff.; vgl. 38, Z. 65ff.

⁹⁸³ Vgl. Interview 33, Z. 29ff. und 54ff.

⁹⁸⁴ Vgl. Interview 35, Z. 167ff.; vgl. Interview 47, Z. 97ff.

⁹⁸⁵ Vgl. Interview 15, Z. 253ff.; vgl. Interview 56, Z. 199ff.

ist es somit eine hohe Rendite zu erwirtschaften und die Muttergesellschaft durch die Investition in die Technologie des Startups, beispielsweise bei der Digitalisierung, zu unterstützen.⁹⁸⁶

4.5.2 Die Rolle von Ethos, Pathos und Logos im Startup-Pitch

Gewichtung:

Nach Aristoteles bilden die Persönlichkeit (Ethos), die Emotion (Pathos) und das Argument (Logos) die drei Kernüberzeugungsmittel der Rhetorik.⁹⁸⁷ Auch über 2.000 Jahre später gehört diese Trias in der modernen Persuasionsforschung noch zu den zentralen persuasiven Komponenten in Überzeugungsvorgängen.⁹⁸⁸ Wie in Kapitel 3.3 und den entsprechenden Subkapiteln gezeigt werden konnte, lässt sich die Kategorisierung nach Ethos, Pathos und Logos beispielsweise passgenau auf den Startup-Pitch übertragen.

Im Rahmen der Interviews wurden die fünf Adressatengruppen (Venture Capitalists, Kunden / Partner, Medien, erste Mitarbeiter sowie Friends & Family) danach befragt, wie sie nach ihrer eigenen Einschätzung zu persuadieren seien und welches der Überzeugungsmittel für ihre Entscheidung die größte Relevanz habe. Ferner wurden sie gebeten 100 verfügbare Punkte auf Ethos, Pathos und Logos aufzuteilen, um die Stärke des Einflusses zu quantifizieren.⁹⁸⁹ Damit bei allen Interviewteilnehmern ein möglichst einheitliches Verständnis von den Begriffen geschaffen werden konnte, wurde ihnen eine Folie gezeigt, auf der die drei Überzeugungsmittel erklärt waren. Zusätzlich wurden Beispiele genannt und auftretende Nachfragen geklärt, um die größtmögliche Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen.⁹⁹⁰ Im Ergebnis konnten deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen festgestellt werden:

⁹⁸⁶ Vgl. Interview 16, Z. 8ff.

⁹⁸⁷ Vgl. *Aristoteles*, I, 2.

⁹⁸⁸ Vgl. *Luppold* (2015a), S. 119.

⁹⁸⁹ Bei Fragetypen dieser Art kann die Gefahr einer *recall bias* nicht ausgeschlossen werden. 23 von 38 möglichen Adressaten konnten eine eindeutige Zuordnung vornehmen. Aufgrund der vorliegenden *biases* und des kleinen Datensatzes sollten die nachfolgenden Ergebnisse lediglich als eine Indikation angesehen werden, wo die verschiedenen Stakeholder ihre Schwerpunkte bei einer Entscheidung setzen. Positiv anzumerken ist, dass sich die Selbsteinschätzung der Adressaten zu einem Großteil mit den Erfahrungswerten der Gründer und Pitch-Trainer deckt.

⁹⁹⁰ Vgl. Interview 1, Z. 87ff.

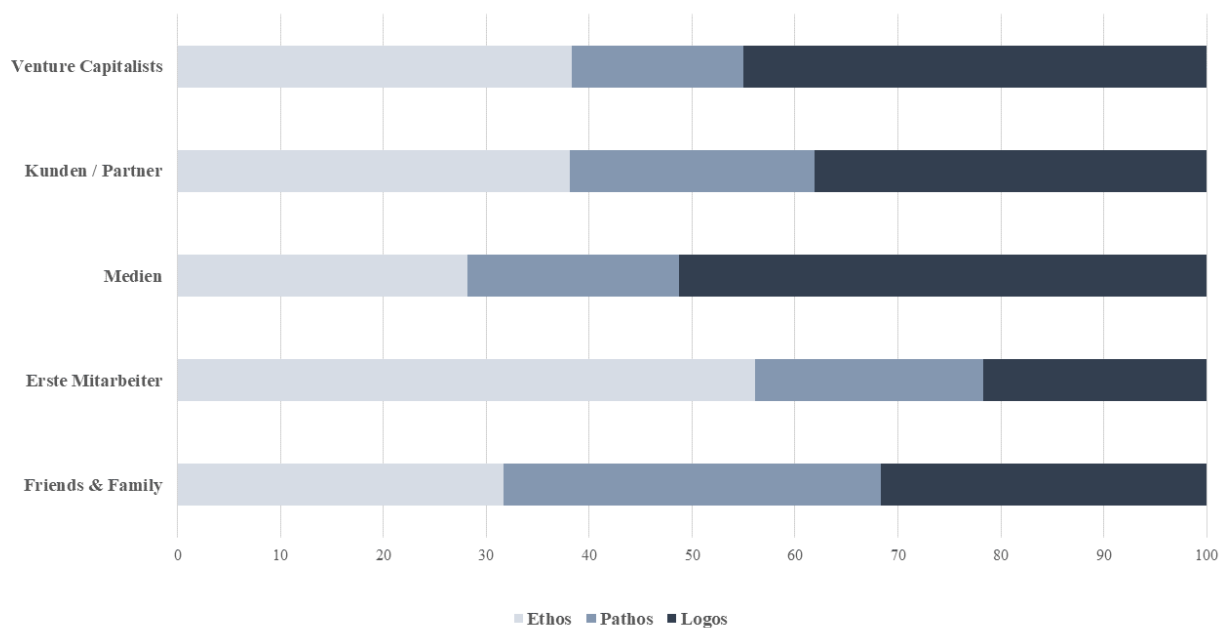


Abbildung 5: Gewichtung von Ethos, Pathos und Logos durch die Stakeholdergruppen

Wie die Grafik zeigt, gibt es einige auffällige Erkenntnisse, die aus den Antworten der Pitch-Adressaten gewonnen werden können. Zunächst wird evident, dass Gründer in ihrem Pitch den Einsatz der Überzeugungsmittel Ethos, Pathos und Logos je nach Stakeholder unterschiedlich gewichten sollten, wenn sie die größtmögliche persuasive Wirkung erzielen wollen. Während Ethos bei allen Adressaten einen mittelgroßen bis großen Einfluss auf die Entscheidung zu haben scheint, ist der Einfluss des Pathos, mit Ausnahme des Friends & Family-Pitches, vergleichsweise gering. Im Rahmen des Startup-Pitches spielt auch der Logos für die Überzeugung eine entscheidende Rolle, wobei insbesondere die Medien der inhaltsbezogenen Überzeugung eine hohe Bedeutung zuschreiben. Die Stakeholdergruppe der ersten Mitarbeiter legt von allen befragten Adressaten hingegen am wenigsten Wert auf den Logos, sondern lässt sich durch die Charakterdarstellung des Gründers am besten persuadieren. Obwohl die verschiedenen Stakeholdergruppen Differenzen aufweisen, lässt sich zusammenfassend feststellen, dass alle drei Persuasionsfaktoren in einem Startup-Pitch benötigt werden. Zahlreiche Stakeholder betonten explizit, dass alle drei Kriterien bedeutsam seien:

„Also am besten ist immer ein Mix aus allem.“⁹⁹¹

⁹⁹¹ Interview 41, Z. 137.

„Das ist eine gute Frage, das sind ja alles drei Attribute, die extrem wichtig sind.“⁹⁹²

„Also ich glaube, alle drei Teile sind unglaublich wichtig.“⁹⁹³

„Ah, ich tue mich da gerade schwer, da eine Gewichtung zwischen den drei Kategorien vorzunehmen. Weil du musst [...] alle diese drei Sachen eigentlich wiederfinden.“⁹⁹⁴

Zusätzliche Erkenntnisse, die aus diesen Zitaten gewonnen werden können, sind, dass Gründer in der Lage sein müssen, die gesamte Klaviatur der Überzeugungsmittel zu beherrschen und dass der Persuasionserfolg von dem funktionalen Zusammenspiel aus Persönlichkeit, Emotion und Argument abhängt. Wie das Beispiel eines Venture Capitalists zeigt, schaffen es nur diejenigen Gründer sich von den zahlreichen Pitches, die er erhält, positiv abzuheben, die eine Mischung aus Ethos, Pathos und Logos in ihrem Pitch vereinen:

„[I]ch glaube, bei den Pitches, die ich [...] am überzeugendsten fand und die hängen geblieben sind, war es meist eine gute Mischung [...]. Also wo man das Gefühl hatte, man hat hier wirklich ein überdurchschnittlich hochwertiges, nenne ich es mal, komplementäres Gründerteam, gepaart eigentlich mit einem sehr komprimierten, gut verständlichen, sehr strukturiert aufbereiteten Pitch, der aber zugleich die Vision nach vorne auch aufgezeigt hat. Also wo du eine gute Balance gefunden hast zwischen Inhaltstiefe und strukturiertem Erklären. Und am anderen Ende auch irgendwie so dieses emotionale Übermitteln von der Vision, auf die wir am Ende natürlich wetten. Also ich glaube, das war so das, wo ich sagen würde, dadurch haben sich so diese überdurchschnittlichen Pitches ein Stück weit abgehoben von den 0815 Pitches, die hier tagtäglich durchlaufen.“⁹⁹⁵

Als weiterer Punkt ließ sich im Zuge der Stakeholder-Interviews feststellen, dass Ethos, Pathos und Logos zwar zu den Kernüberzeugungsmitteln der Startup-Pitches gehören, aber dass ihr Einfluss durch zahlreiche weitere Faktoren verstärkt oder gehemmt wird. So spielen beispielsweise die Klarheit, das Netzwerk, die Phase des Unternehmens und der Professionalitätsgrad der Pitch-Unterlagen auf Seiten des Senders, die Art des Entscheidungsprozesses (formell vs. informell, netzwerkgetrieben vs. datengetrieben) und das Involvement auf Seiten des Empfängers sowie verschiedene Setting-Bedingungen (zum Beispiel Situativik vs. Dimissivik, Dauer des Pitches) ebenfalls eine wichtige Rolle für die Stakeholder-Persuasion.

Nachfolgend wird der adressatengerechte Startup-Pitch zunächst mit Fokus auf die drei aristotelischen Überzeugungsmittel (beginnend mit der rationalen Sachargumentation) untersucht,

⁹⁹² Interview 11, Z. 66.

⁹⁹³ Interview 20, Z. 110.

⁹⁹⁴ Interview 4, Z. 85ff.

⁹⁹⁵ Interview 2, Z. 16ff.

bevor im Anschluss die Ergebnisse zu weiteren verstärkenden und hemmenden Einflussfaktoren vorgestellt und diskutiert werden.

Stakeholderunabhängige Inhalte & Argumente:

Ein Pitch enthält im Regelfall zahlreiche standardisierte Inhaltselemente. Teague und Kollegen (2020) untersuchten im Rahmen ihrer Studie beispielsweise die Veränderung der Inhaltsstrukturen von Pitch Decks im Zeitverlauf und konnten zeigen, dass Gründerteams Folien zu der Vision, der Traction, der Marktchance, der Problemstellung, zum Produkt / der Dienstleistung, dem Erlösmodell, der Wachstumsstrategie, dem Team, den Finanzdaten, der Wettbewerberlandschaft, der gesuchten Investitionshöhe und der Exitstrategie präsentierten.⁹⁹⁶ Da es sich in dieser Studie explizit um Pitches handelte, die auf die Überzeugung von Business Angels ausgelegt waren, stellte sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Frage, ob es Kernelemente im Pitch gibt, die für alle Stakeholdergruppen relevant sind. Im Ergebnis zeigte sich, dass es vor allem die Fragen nach dem „Was?“ und dem „Warum?“ sind, die sämtliche Stakeholder gleichermaßen betreffen, wie die Aussage eines Gründers exemplarisch zeigt:

„[D]ie Gemeinsamkeit ist die Darstellung der Idee des Unternehmens, der Zweck des Unternehmens. Und auch die Überzeugung davon, dass es ein Problem löst. Das, glaube ich, ist bei jedem Stakeholder gleich erklärt.“⁹⁹⁷

Eine Antwort auf die Frage nach dem Ziel der Unternehmung, sollte nach Aussage eines Pitch-Trainers immer direkt zu Anfang kurz gegeben werden.⁹⁹⁸ Im Kontext dieser Erklärung merkten verschiedene Gründer an, dass es für alle Adressaten relevant sei, etwas über die Vision des Startups zu erfahren, wie die nachfolgenden Zitate belegen:

„Ich glaube, das beginnt, so abgedroschen es klingt, mit der Vision. Weil das ist das, was jeder versteht.“⁹⁹⁹

„Die Vision ist mehr oder weniger überall die gleiche. Aber die Botschaften sind unterschiedlich.“¹⁰⁰⁰

„Du bist immer auf Überzeugungsarbeit eigentlich aus und verkaufst immer deine Idee, deine Vision, dein Produkt [...]“¹⁰⁰¹

⁹⁹⁶ Vgl. Teague et al. (2020), S. 343.

⁹⁹⁷ Interview 54, Z. 22ff.

⁹⁹⁸ Vgl. Interview 46, Z. 35f.

⁹⁹⁹ Interview 50, Z. 28f.

¹⁰⁰⁰ Interview 47, Z. 56.

¹⁰⁰¹ Interview 51, Z. 30f.

Die Frage nach der Existenzberechtigung des Startups hängt inhaltlich wiederum mit der Problemlösung zusammen. So wiesen mehrere Interviewpartner darauf hin, dass ein Verständnis für das Bedürfnis, den Nutzen und den Mehrwert geschaffen werden müsse, an dessen Ende dem Adressaten klar geworden sein sollte, wieso die vom Startup angebotene Lösung eine neuartige Antwort auf eine bislang unbefriedigte Nachfrage biete.¹⁰⁰²

Auch wenn vereinzelt weitere Elemente der Pitch-Folien aus der Studie von Teague et al. (2020) genannt wurden¹⁰⁰³, so handelte es sich hierbei um Einzelfälle. In Summe wurde evident, dass der Inhalt und die damit verbundene argumentative Überzeugung der Stakeholder deutlich variiert werden muss, um einen Persuasionserfolg zu erzielen. Die konkreten Anpassungen, die durch den pitchenden Gründer vorgenommen werden sollten, werden daher ausführlich im folgenden Abschnitt behandelt.

Stakeholderspezifische Inhalte und Argumente:

Persuasionsversuche können verschiedene Zielsetzungen wie Meinungsbildung, Meinungsumschlag, Meinungsverstärkung oder Meinungsstabilisierung haben.¹⁰⁰⁴ Im Zuge des Startup-Pitches steht vor allem die Meinungsbildung im Fokus der Gründer-Bemühungen.¹⁰⁰⁵ Da es sich bei Startups per definitionem um junge Unternehmen handelt, zu denen keine bis wenige Informationen öffentlich verfügbar sind, ist der Startup-Pitch bei einigen Stakeholdergruppen sogar der erste Kontaktpunkt zwischen Gründern und Pitch-Adressaten. Eine umso wichtigere Bedeutung erhalten die ersten sachlogischen Informationen, die Gründer dem Pitch-Adressaten zukommen lassen. Wie im vorangegangenen Kapitel gezeigt werden konnte, haben die unterschiedlichen Stakeholder klare Motive, nach deren Maßgabe sie ihre Entscheidungen ausrichten. In diesem Abschnitt soll untersucht werden, inwiefern die argumentative, rationale Überzeugung durch den Logos adressatengerecht eingesetzt werden kann, sodass der Pitch-Adressat sich die intendierte Meinung zum Gründer und Startup bildet und seine Handlung (zum

¹⁰⁰² Vgl. Interview 41, Z. 45ff.; vgl. Interview 53, Z 37f.

¹⁰⁰³ Beispielsweise wurde die Signifikanz der Personen, die hinter dem Startup stehen (des Teams) sowie die Bedeutung der Traction für die Gewinnung von Aufmerksamkeit angeführt. Vgl. Interview 56, Z. 17f. sowie Interview 49, Z. 22ff.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Luppold (2015b), S. 22ff.

¹⁰⁰⁵ In späteren Phasen, in denen mehr Informationen über das Startup vorliegen, können auch die anderen Zielsetzungen eine Rolle spielen.

Beispiel Investment, Kauf der Lösung oder eine Berichterstattung) entsprechend dieser neu gewonnenen Meinung ausrichtet.

Im Falle von Venture Capitalists wurde bereits beschrieben, dass die Erwirtschaftung einer hohen Rendite als Kernmotiv im Vordergrund der Entscheidungsfindung steht. Um ein Startup hinsichtlich seiner Wachstumsmöglichkeiten einschätzen zu können, müssen Venture Capitalists eine ganzheitliche Bewertung des Potenzials des gepitchten Unternehmens, der externen (Markt)faktoren und der handelnden Akteure, die für die Umsetzung zuständig sind, vornehmen. Sie haben folglich einen hohen Informationsbedarf, um die Renditemöglichkeiten im Einklang mit ihrer Investmenthypothese sowie dem avisierten Zeitkorridor eruieren zu können.¹⁰⁰⁶ Gleichzeitig müssen sich Venture Capitalists für einen Verlustfall absichern. Wenn sich ihre Portfolioauswahl nachträglich als verlustträchtig erweist, stehen sie unter einem Rechtfertigungsdruck und sollten in der Lage sein, ihre Entscheidungsfindung und ihre Prüfschritte begründen zu können.¹⁰⁰⁷ Folglich hat der Logos für Venture-Capital-Gesellschaften unabhängig von der Entwicklung des Startups bereits zu Beginn der Interaktion eine zentrale Bedeutung. Eine Problematik besteht jedoch darin, dass die meisten Prüffaktoren von Venture Capitalists in der Frühphase eines Unternehmens rein spekulativen Charakter haben, da das Startup vielen Veränderungen unterworfen ist. Die rationale Entscheidung basiert daher häufig auf der subjektiven Einschätzung der Person des Gründers.¹⁰⁰⁸ Der Logos und das Ethos stehen somit in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zueinander.¹⁰⁰⁹ Dies ändert sich jedoch mit dem Alter des Unternehmens.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Interview 2, Z. 165ff.; vgl. Interview 42, Z. 268ff. Sämtliche Informationen, die nicht im Pitch enthalten sind, werden in einer Q&A sowie im Laufe der Prüfung nachgefragt. Vgl. Interview 1, Z. 161ff. Der Partner eines Pre-Seed-Venture-Capital-Fonds schilderte beispielsweise, dass er abweichend von einem klassischen Venture-Capital-Prozess Gründer nach Durchsicht des Pitch Decks direkt mit Fragen kontaktiert: „Ich greife zum Hörer, rufe den Gründer an und versuche dem direkt mal auf den Zahn zu fühlen. Weshalb? Wieso? Warum? Wo kommt das Thema her? Warum widmest du dich dem? Warum glaubst du, einen neuen Stand der Technik gerade zu entwickeln? Was hast du draußen gesehen, was dich bestärkt? Warum brennen den Kunden die Haare? Ich gucke auch immer sehr stark aus dem Vertrieb, aus dem Go-to-Market, um zu verstehen, ist das jetzt eine Verlegenheitsinnovation oder ist das wirklich ein signifikantes Marktproblem. Und zwar immer aus dem Gesichtspunkt Problem-Solution-Fit.“ Interview 3, Z. 63ff.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Interview 29, Z. 213ff.

¹⁰⁰⁸ Diese Einschätzung ist häufig vom Persönlichkeitstyp und der Hierarchiestufe des Venture Capitalists abhängig und unterstreicht damit die Erkenntnis, dass Venture-Capital-Investments trotz strenger Vorgaben häufig subjektiv sind. Während ein Venture Capitalist offen in Frage stellte, ob diese Subjektivität sinnvoll sei (vgl. Interview 5, Z. 73ff.), erläuterte ein anderer Venture Capitalist, dass ein guter Mix aus verschiedenen Meinungen wichtig für eine durchdachte Entscheidungsfindung sei (vgl. Interview 4, Z. 142ff.).

¹⁰⁰⁹ Vgl. Interview 53, Z. 160ff. Ein Beispiel hierfür wäre die Q&A, bei der Gründer auf die Nachfragen der Venture Capitalists plausibel rationale Argumente als Antwort vortragen können müssen (Logos), was – bei guter Vorbereitung – gleichzeitig ihre wahrgenommene Kompetenz steigern kann (Ethos). Im Umkehrschluss ist es jedoch auch möglich, dass falsche und unglaubwürdige Antworten des Gründers den Eindruck von Inkompetenz vermitteln. Vgl. Interview 7, Z. 39ff.

Je mehr Informationen im Zeitverlauf über das Startup vorliegen, desto wichtiger wird der Logos.¹⁰¹⁰ So kann zu einem späteren Zeitpunkt des Unternehmenszyklus beispielsweise nicht nur eruiert werden, ob der Gründer zum Markt passt (Founder-Market-Fit), sondern ebenso, ob das Produkt auf dem Markt nachgefragt wird (Product-Market-Fit).¹⁰¹¹ Ein Gründer sollte seine sachlich-rationale Persuasion folglich zunächst darauf ausrichten, dass er als Person geeignet ist einen Markt zu besetzen, während er zu einem späteren Zeitpunkt belegen können muss, dass sein Produkt beziehungsweise seine Lösung funktionstüchtig ist und im Optimalfall bereits Traction hat.¹⁰¹² Zeugnisse hierfür können Umsätze, zahlende Kunden, eine funktionierende Technologie, Patente oder Regulierungszulassungen sein.¹⁰¹³ Nach Aussage eines Pitch-Trainers sollte sich die Darstellung des Gründers zudem an der aktuellen Marktlage ausrichten. Sofern viel Geld für Startups zur Verfügung stehe, wie es 2021 der Fall war, solle demnach das Potenzial des Startups hervorgehoben werden, während in Krisenjahren die Machbarkeit und Umsetzbarkeit der Vision in den Vordergrund gestellt werden solle.¹⁰¹⁴ Weitere Punkte, die für die Überzeugung mithilfe des Logos wichtig sind, betreffen die Zeitdauer des Pitches und die Persönlichkeit sowie berufliche Stellung des Venture Capitalists innerhalb des Fonds. So machten verschiedene Interviewpartner deutlich, dass der Logos mit steigender Zeitdauer (vom persönlichen Erstkontakt bis zum Ende der Due Diligence) immer wichtiger werde und für Venture Capitalists, die sich auf Analyst-Ebene befinden und einen technischen Hintergrund haben, besonders entscheidend sei.¹⁰¹⁵ Auch in Hinblick auf die Komplexität eines Produkts ändert sich die Notwendigkeit einer sachlich-rationalen Überzeugung. So wies ein Venture Capitalist darauf hin, dass es bei einfach

¹⁰¹⁰ Vgl. Interview 44, Z. 204ff.; vgl. Interview 47, Z. 178ff. Gründer können somit in späteren Phasen ihre erreichten Ziele und Metriken für ihre Argumentation nutzen. Vgl. Interview 44, Z. 22ff.

¹⁰¹¹ Vgl. Interview 7, Z. 270ff. Der technologischen Seite eines Startups wird nach Aussage eines Seriengründers von Investoren dabei weniger Aufmerksamkeit beigemessen, da sie diese oftmals nicht einschätzen könnten. Vgl. Interview 52, Z. 69ff. Ein weiterer Grund hierfür ist, dass Investoren das Startup als Finanzanlage betrachten und daher die Technologie eine periphere Bedeutung hat, solange sie ein Bedürfnis zahlender Kunden erfüllt. Vgl. Interview 56, Z. 178ff.

¹⁰¹² Je konkreter die Aussagen hierbei sind, umso besser können sich Venture Capitalists ein Bild machen, was als positives Signal wahrgenommen wird. Siehe hierzu Kapitel 4.5.3 unter dem Punkt *Klarheit*.

¹⁰¹³ Vgl. Interview 56, Z. 21ff. Ein Partner eines Venture-Capital-Fonds schilderte beispielsweise, dass es in späteren Finanzierungsrunden wie einer Series C nicht mehr auf den Geschäftszweck des Startups ankomme, sondern lediglich darauf, dass bestimmte Zahlen erreicht werden können und dass ein entsprechendes Potenzial vorhanden sei. Vgl. Interview 4, Z. 121ff.

¹⁰¹⁴ Vgl. Interview 42, Z. 137ff.

¹⁰¹⁵ Vgl. Interview 1, Z. 124ff.; vgl. Interview 2, Z. 130ff.; vgl. Interview 5, Z. 15ff.; vgl. Interview 6, Z. 59ff. Auch wenn Ethos und Pathos bei Erstkontakten eine größere Rolle spielen als im weiteren Prüfverlauf (vergleiche hierzu Dauer des Pitch-Vorgangs in Kapitel 4.5.5) so sind die Protokolle und Notizen nach Aussage eines Principals trotzdem zum Großteil „logikgetrieben oder KPI-getrieben“. Siehe Interview 1, Z. 181ff.

nachahmbaren, klassischen Software-as-a-Service-Produkten erforderlich sei, dass ein Gründer darlegen könne, weshalb er das Produkt besser an den Markt bringen könne als die Konkurrenz.¹⁰¹⁶

Stakeholder aus der Kundengruppe haben dem Logos als Überzeugungsmittel hinsichtlich ihrer Entscheidungsfindung ebenfalls eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Anders als bei Venture Capitalists fokussieren sie sich jedoch nicht auf das Unternehmen als Ganzes, sondern wollen lediglich rationale Beweise dafür sehen, dass die Lösung des Startups für sie einen Mehrwert bietet und dass das junge Unternehmen genug finanzielle Mittel besitzt, um diese langfristig bereitzustellen.¹⁰¹⁷ Insbesondere bei großen, etablierten Unternehmen mit formellen Entscheidungsprozessen, die sich über mehrere interne Instanzen und Abteilungen erstrecken, spielt der Logos jedoch eine wichtigere Rolle als für kleine Unternehmen, die schnelle Entscheidungen fällen können.¹⁰¹⁸ Zu den wesentlichen Faktoren, die Gründer für Kunden im Rahmen ihres Startup-Pitches hervorheben sollten, gehören bestehende Investoren, andere zahlende Kunden, Alleinstellungsmerkmale und Produktvorteile, die zu den Problemen des Unternehmens passen und ihnen quantifizierbare Mehrwerte, wie eine Erweiterung des Produktangebotes, Kosteneinsparungen oder Zeiteinsparungen, bieten.¹⁰¹⁹ Sofern ein Gründer sinnvolle Anwendungsbeispiele der Lösung für Unternehmen erläutern kann, können Kunden über persönliche Unzulänglichkeiten wie fehlende rhetorische Fähigkeiten hinwegsehen.¹⁰²⁰ Ein wesentliches Hindernis für die rationale Überzeugung aus Sicht des Gründers ergibt sich aus der fehlenden Adressierbarkeit der Probleme des Unternehmens. So veröffentlichen etablierte Unternehmen selten ihre Herausforderungen, wodurch Gründer ihre rationalen Argumente für den ersten Pitch lediglich approximativ festlegen können.¹⁰²¹ Sofern dieser Versuch fehlschlägt und keine passenden Anwendungsfälle vorgestellt werden können, scheitert der Persuasionsversuch, selbst wenn es sich um ein innovatives Produkt handelt.¹⁰²² In Summe sind Kunden in Bezug auf die Wirkungsweise des Logos die komplexeste Adressatengruppe. Durch die unterschiedlichen

¹⁰¹⁶ Vgl. Interview 5, Z. 55ff.

¹⁰¹⁷ Vgl. Interview 9, Z. 66ff.; vgl. Interview 13, Z. 222ff.; vgl. Interview 41, Z. 53ff.; vgl. Interview 47, Z. 129ff.

¹⁰¹⁸ Vgl. Interview 30, Z. 323ff. Insbesondere spätere Prüfinstanzen großer Unternehmen, die keinen Gründerkontakt haben, bewerten das Startup oftmals ausschließlich auf Grundlage sachlich-rationaler Faktoren. Vgl. Interview 9, Z. 217ff. Siehe auch Kapitel 4.5.4 zum Punkt *Persuasionsprozesse bei mehreren Entscheidungsinstanzen*.

¹⁰¹⁹ Vgl. Interview 9, Z. 16ff.; vgl. Interview 10, Z. 13ff. und 386ff.; vgl. Interview 13, Z. 50ff. Hierbei ist jedoch wichtig, dass die Lösung des Startups weitestgehend unabhängig von anderen Anbietern und Lizenzmodellen ist. Vgl. Interview 12, Z. 16ff.

¹⁰²⁰ Vgl. Interview 9, Z. 119ff.

¹⁰²¹ Siehe hierzu Kapitel 4.5.7 den Punkt *argumentationsbezogene Widerstände*. Schaffen es Gründer den Pitch weitestgehend unternehmensspezifisch zu individualisieren, wird dies als Qualitätsmerkmal wahrgenommen. Vgl. Interview 13, Z. 408ff.

¹⁰²² Vgl. Interview 10, Z. 204ff.

unternehmensinternen Ansätze zum Umgang mit Startups (zum Beispiel Venture-Clienting-Einheiten mit nach innen gerichteter Perspektive, Corporate-Venture-Capital-Einheiten mit finanziellen und strategischen Interessen oder eine unsystematische Verteilung der Zuständigkeiten über Fachabteilungen) in Kombination mit Abhängigkeiten von der Führungsabteilung und zwischengeschalteten Instanzen mit internen Pitches über Ko-Oratoren, lässt sich die inhaltliche Ausgestaltung des Pitches nur fallbezogen planen.

Die Stakeholdergruppe der Medien hat dem Logos von allen untersuchten Gruppen die höchste Gewichtung zugewiesen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass Medienvertreter in der Regel die vergleichsweise kürzeste Interaktionszeit mit dem Gründer haben. In manchen Fällen findet gar kein persönliches oder digitales Treffen mit dem Gründer statt, was die Persuasionsmöglichkeiten durch die Charakterdarstellung und die Emotionalisierung stark restringiert.¹⁰²³ Umso wichtiger ist es für Gründer, dass die schriftliche Kommunikation von Beginn an auf die Motive und Anforderungen der Medienvertreter zugeschnitten ist:

„[I]ch würde sagen, in diesem E-Mail Stadium ist Logos total wichtig, weil es erst einmal so eine gewisse Schwelle überschreiten muss, wo ich mir denke: ‚Okay, deswegen könnte das vielleicht berichtenswert sein.‘¹⁰²⁴

Im Fokus des Pitches sollten kurze, prägnante Qualitätssignale wie konkrete Geschäftszahlen, szenebekannte Partner, Gründer oder Investoren genannt werden, um die Aufmerksamkeit des Adressaten zu wecken.¹⁰²⁵ Weiterführende Informationen sollten ebenfalls in Kurzform angehängt werden, um den Medienvertretern einen Überblick über die berichtenswerten Besonderheiten des Startups zu geben. Außerdem kann auch das Angebot der exklusiven Berichterstattung ein Argument sein, welches Medienvertreter überzeugt, sich näher mit dem gepitchten Startup zu beschäftigen.¹⁰²⁶ Der entscheidendste Argumentationsfaktor im Medienpitch ist jedoch die Aktualität, welche ausführlich im Kapitel 4.5.5 unter dem Stichwort *kairos* diskutiert wird.¹⁰²⁷ Dennoch lässt sich auch im Fall der Medien feststellen, dass die persuasiven Inhaltselemente signifikant von dem Format abhängen, da Regionalzeitungen, Tageszeitungen, Fachzeitungen, Online-Medien, Podcasts und das Fernsehen unterschiedliche Schwerpunkte setzen, um

¹⁰²³ Vgl. Interview 21, Z. 260ff.

¹⁰²⁴ Interview 22, Z. 131ff. Siehe auch Interview 21, Z. 216f. Die Anforderungen werden neben Kapitel 4.5.5 auch im Rahmen der Punkte *Aufmerksamkeit* (Kapitel 4.5.6) sowie *Unterlagen* (Kapitel 4.5.3) diskutiert.

¹⁰²⁵ Vgl. Interview 24, Z. 127; vgl. Interview 26, Z. 103ff. und 201ff. sowie 316f.; vgl. Interview 27, Z. 234ff.

¹⁰²⁶ Vgl. Interview 26, Z. 258f.

¹⁰²⁷ Vgl. Interview 22, Z. 21ff.

Reichweite bei ihrem Publikum zu generieren.¹⁰²⁸ Für einen Fernsehsender, der Werbung im Gegenzug für Startup-Anteile oder Umsatzbeteiligungen anbietet, steht hingegen beispielsweise die Lieferfähigkeit des Startups im Vordergrund des Interesses:

„Im Endeffekt ist es halt so, [das Startup] muss lieferfähig sein. Wenn wir unsere Sache jetzt ausstrahlen und es ist nicht lieferfähig, und jemand, ein Endkonsument, sucht nach diesem Produkt irgendwo, sei es halt im App-Store, im Supermarkt, auf der Website, und es ist nicht lieferfähig, dann hat man ein Problem und diese Media ist verschwendet.“¹⁰²⁹

Folglich müssen Gründer sich an den Motiven der jeweiligen Medien orientieren, um adressatengerechte Inhalte pitchen zu können.

Konträr zu den Medienvertretern nimmt der Logos für die Stakeholdergruppe der ersten Mitarbeiter keinen hohen Stellenwert ein. Da erste Mitarbeiter häufig aus dem Netzwerk des Gründers stammen, sind diese im Gegensatz zu den Stakeholdern der Mediengruppe deutlich mehr dem Gründerethos ausgesetzt, was sich im Rahmen der Entscheidungsfindung abzeichnet.¹⁰³⁰ Erste Mitarbeiter haben den Anspruch, dass der Gründer ihnen auf Fragen nach dem Sinn der Unternehmung, den Zukunftschancen des Startups, der Finanzierung und der Planungsschritte rationale, durchdachte Antworten geben kann.¹⁰³¹ Gleichzeitig treten erste Mitarbeiter zu einem sehr frühen Zeitpunkt in das Startup ein, sodass ihre Entscheidung nur auf grundlegenden rationalen Überlegungen basieren kann.¹⁰³² Die Fokussierung auf die Person des Gründers war vereinzelt in einem derart starken Maße vorhanden, dass eine rationale Überzeugung gänzlich irrelevant war. Es lässt sich jedoch vermuten, dass sich diese Gewichtung mit steigender Erfahrung der Mitarbeiter in Richtung des Logos verschiebt. Retrospektiv konstatierten einige Interviewpartner, dass sie bei einer erneuten Anstellung in einem Startup analytischer vorgehen würden, als es bei ihrem Eintritt in das aktuelle Unternehmen der Fall war.¹⁰³³ Aus Sicht des Gründers sollte auf argumentativer Basis allerdings nicht nur beachtet werden, was gesagt werden könnte, sondern auch, was verschwiegen werden sollte. So berichtete ein Gründer, dass es Business Angels vollends bewusst sei, dass acht von zehn Startups in der Frühphase scheitern

¹⁰²⁸ Vgl. Interview 25, Z. 213ff. und 406ff.; vgl. Interview 26, Z. 103ff.

¹⁰²⁹ Interview 24, Z. 73ff.

¹⁰³⁰ Vgl. Interview 28, Z. 167ff.

¹⁰³¹ Vgl. Interview 28, Z. 350ff.; vgl. Interview 29, Z. 100ff.; vgl. Interview 30, Z. 141ff.; vgl. Interview 50, Z. 154ff.; vgl. Interview 53, Z. 88f. Nach Aussage einer ersten Mitarbeiterin wird zukünftig auch die Nachhaltigkeit eines Startups verstärkt als Entscheidungskriterium genutzt werden. Vgl. Interview 32, Z. 202ff.

¹⁰³² Vgl. Interview 29, Z. 152ff.

¹⁰³³ Vgl. Interview 30, Z. 180ff. und Z. 519ff.

würden, aber dass diese Information kein Mitarbeiter hören sollte.¹⁰³⁴ Zuletzt sollten Gründer Gemeinsamkeiten zwischen sich und dem Mitarbeiter hervorheben. Aufgrund der starken Fokussierung auf die Gründerpersönlichkeit hat sich gezeigt, dass der Similarity Effect, welcher bereits zwischen Venture Capitalists und Gründern empirisch nachgewiesen wurde¹⁰³⁵, auch für die Überzeugung von ersten Mitarbeitern genutzt werden kann.¹⁰³⁶

Die Friends & Family-Stakeholdergruppe lässt sich hinsichtlich der Bedeutungszuschreibung des Logos in zwei Typen clustern. Auf der einen Seite stehen die Friends & Family-Investoren, die als Freundschaftsdienst oder Familienverpflichtung Unterstützungsbeträge auf Grundlage altruistischer Motive zur Verfügung stellen. Auf der anderen Seite stehen die Friends & Family-Investoren, die in dem Startup-Investment eine Finanzanlage sehen und ähnliche Anforderungen an eine rational-sachliche Überzeugung stellen, wie es bei Venture Capitalists der Fall ist.¹⁰³⁷ So interessiert auch sie die Funktionsweise des Geschäftsmodells, erteilte Patente, die Planung der Gesamtfinanzierung sowie der Gesamtfinanzierungsbedarf und ob eine externe Marktvalidierung vorliegt.¹⁰³⁸ Ein wesentlicher Unterschied verbirgt sich jedoch darin, dass Friends & Family-Investoren eine bestehende Beziehung zum Gründer haben, die sie durch die Vermischung mit einer risikoreichen, geschäftlichen Beziehung nicht gefährden wollen. Folglich gibt es im Falle der informellen Investoren zwar keine Informationsanfordernisse hinsichtlich der Eignung des Gründers, aber einen beziehungsbezogenen Widerstand, der einer potenziellen Investition im Wege stehen kann.¹⁰³⁹

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die stakeholdergerechte Überzeugung durch sachlich-rationale Argumente von vielen Einflussfaktoren, wie beispielsweise dem persönlichen und kulturellen Hintergrund des Adressaten, der Dauer des Pitches, den Instanzen im Entscheidungsprozess und den Stakeholdermotiven, abhängig ist. Alle diese Faktoren werden im Nachgang en détail analysiert und ihr Einfluss auf die Bedeutung des Logos dargelegt. Konkrete Argumentationsstrategien, wie sie in der Persuasionsforschung untersucht werden, ließen sich hingegen nicht aus den Stakeholder-Interviews ableiten. Aufgrund der Vielzahl an

¹⁰³⁴ Vgl. Interview 47, Z. 105ff.

¹⁰³⁵ Vgl. *Murnieks et al.* (2011), S. 1551.

¹⁰³⁶ Vgl. Interview 32, Z. 111f.

¹⁰³⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 4.5.4 unter dem Punkt *Involvement* sowie Kapitel 4.5.5 zum Punkt *zwischenmenschliche Beziehung*.

¹⁰³⁸ Vgl. Interview 34, Z. 50ff.; vgl. Interview 36, Z. 67ff.

¹⁰³⁹ Siehe hierzu auch die Ausführungen zum beziehungsbezogenen Widerstand und zur zwischenmenschlichen Beziehung in den Kapiteln 4.5.7 und 4.5.5.

beeinflussenden Faktoren müssen sowohl die Inhalte als auch das argumentative Vorgehen stets adressatengerecht auf den konkreten Individualfall angepasst werden.

Gründerethos:

Für Gründer spielt ihre gelungene Charakterdarstellung in beruflicher Hinsicht eine überlebenswichtige Rolle. Sofern ein Gründer nach Meinung der Pitch-Adressaten nicht tauglich ist das Startup zu führen, macht er sich ersetzbar und läuft Gefahr, dass finanzkräftige Stakeholder wie große Unternehmen oder Investoren das Startup mit Personen aus ihren eigenen Reihen besetzen.¹⁰⁴⁰ Bereits Aristoteles schrieb der Charakterdarstellung des Redners folglich nicht ohne Grund die fast bedeutendste Überzeugungskraft zu. Wie in Kapitel 3.3.2 und den dazugehörigen Subkapiteln gezeigt werden konnte, wird eine hohe Erwartungshaltung an den Charakter eines Gründers gestellt und anhand von Attributen wie seiner Glaubwürdigkeit, Kompetenz, oder der Sympathie gemessen. Zahlreiche Erkenntnisse aus vorherigen wissenschaftlichen Arbeiten, die zu einem Großteil aus dem anglo-amerikanischen Raum stammen, bestätigten sich im Rahmen der Interviews für den adressatengerechten Startup-Pitch in Deutschland, wie im Folgenden deutlich wird.

Als die Stakeholdergruppen nach ihrer Gewichtung der Relevanz einzelner Überzeugungsmittel für ihre Entscheidung befragt wurden, war Ethos das Einzige der aristotelischen Persuasionsmitteltrias, welches von keiner Gruppe einen niedrigen Einfluss zugeschrieben bekam. Besonders auffällig waren allerdings die befragten ersten Mitarbeiter, die dem Ethos nochmals eine signifikant höhere Bedeutung zusprachen, als es bei anderen Pitch-Adressatengruppen der Fall war. Die Entscheidung der ersten Mitarbeiter für ein neues Startup zu arbeiten, basierte in allen Fällen zu einem Großteil auf dem Gründerethos, und zwar unabhängig davon, ob sie vorher bereits mit der Person zusammengearbeitet oder sich im Rahmen des Bewerbungsprozesses neu kennengelernt hatten. So ließen sämtliche Interviewpartner verlauten, dass sie nicht wegen der Geschäftsidee beziehungsweise den Vorteilen, die das Startup bietet, sondern wegen des Gründers zugesagt hätten. Die Prüfung des ökonomischen Potenzials des Startups fiel entsprechend oberflächlich aus. Ein Mitarbeiter schilderte, dass er seinem ehemaligen Chef in viele Startups gefolgt sei, sofern es sich um ein Zukunftsfeld gehandelt hätte¹⁰⁴¹, während ein anderer zugab das Startup nicht annähernd so gründlich geprüft zu haben, wie er es in seinem früheren Beruf als

¹⁰⁴⁰ Vgl. Interview 40, Z. 94ff.

¹⁰⁴¹ Vgl. Interview 28, Z. 178ff.

Investment Analyst getan hätte.¹⁰⁴² In einem Fall war die Fixierung auf den Gründer derart stark, dass der Mitarbeiter den Job angetreten hat, ohne 1. genau zu wissen, was der Betriebszweck des Startups sein würde und 2. ohne jegliche Vorerfahrungen in der Industrie, in der das Startup operieren sollte, zu haben.¹⁰⁴³ Auffällig ist in diesem Kontext, dass die Mitarbeiter nicht nur die Gründer und das Team zum Ankerpunkt ihrer Entscheidung machten, sondern teils weitreichende Kompromisse eingegangen sind, um mit den Personen zusammenarbeiten zu dürfen. Die Opfer, die sie im Einzelnen erbracht haben, bezogen sich beispielsweise auf:

- Vergütung und weitere Benefits:
Ein Mitarbeiter stimmte zu, bei Beginn der Anstellung 60 Prozent weniger Gehalt zu erhalten, als er bei seinem vorherigen Arbeitgeber verdiente¹⁰⁴⁴, während eine andere Mitarbeiterin sich für den Job entschied, der im Vergleich zu anderen Angeboten eine schlechtere Arbeitsumgebung und weniger Benefits zu bieten hatte.¹⁰⁴⁵
- Persönliche Einstellungen und Überzeugungen:
Ein Mitarbeiter erläuterte, dass er seine Ablehnung gegenüber der Finanzindustrie ablegen musste, um mit dem Gründer zusammenarbeiten zu können.¹⁰⁴⁶
- Signifikante berufliche Einschnitte:
Ein Seriengründer erzählte, dass sein heutiger Chief Technology Officer sein eigenes Startup aufgab, um für ihn arbeiten zu können und dass dieser Mitarbeiter ihm sagte, dass er zehn Jahre darauf gewartet habe, dass der Gründer etwas für ihn Passendes gründen würde.¹⁰⁴⁷

Die Gründe, weshalb sich erste Mitarbeiter durch das Gründerethos überzeugen ließen, weichen insgesamt nicht von den Aussagen der anderen Stakeholdergruppen ab, wobei der Faktor der Sympathie eine leicht erhöhte Stellung zu haben scheint. Auf den ersten Blick verwundert dieser starke Fokus auf die Gründer aus persuasionstheoretischer Sicht. Gemäß den Erkenntnissen des Elaboration Likelihood Models müsste es sich bei der Wahl eines neuen Berufes um eine High-Involvement-Situation handeln, in der die Personen genug Zeit und Motivation haben, sich mit einem Thema zu beschäftigen, was sie somit empfänglich für eine Überzeugung auf einer logisch-

¹⁰⁴² Vgl. Interview 29, Z. 49ff.

¹⁰⁴³ Vgl. Interview 31, Z. 52f. und Z. 70f.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Interview 28, Z. 186f.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Interview 32, Z. 32ff.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Interview 31, Z. 62ff.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Interview 55, Z. 69ff.

rationalen Ebene (zentrale Route) machen sollte. Bezieht man jedoch die zeitliche Komponente in die Gleichung mit ein, so zeigt sich, dass sich die Fokussierung auf die Person des Gründers durchaus als eine durchdachte Entscheidung erweist. Startups, die sich in der Frühphase befinden, sind abhängig von den Fähigkeiten der Unternehmensleitung, welche die diversen Widerstände überwinden und flexibel auf auftretende Probleme und exogen auftretende Veränderungen reagieren muss. Wie ein Mitarbeiter anmerkte, wird sich die Geschäftsidee wahrscheinlich im Laufe der Zeit noch mehrmals ändern.¹⁰⁴⁸ Resultierend aus dieser mangelnden Planbarkeit legen auch Frühphaseninvestoren im Rahmen ihrer Due-Diligence-Prüfung den Fokus auf das Gründerteam, wie in Kapitel 2.5.1 gezeigt werden konnte. Im Unterschied zu der Adressatengruppe der Venture-Capital-Investoren treten die ersten Mitarbeiter jedoch zum einen noch früher in das Startup ein, wodurch vergleichsweise weniger Informationen zur Prüfung bereitstehen. Zum anderen sind erste Mitarbeiter in der Regel nicht ausgebildet, um das Geschäftspotenzial eines Unternehmens in derselben Tiefe wie ein professioneller Investor zu eruieren, wie das folgende Zitat einer Mitarbeiterin exemplarisch zeigt:

„Also ich wollte auch irgendwo hingehen, wo ich das Potenzial sehe. Wo ich [...] Wachstum und die Industrie und den Markt sehe. Aber let's be honest, das kann ich super schwer einschätzen. Aber ich glaube, wenn das Team gut ist und die die richtigen Werte haben und auch was im Kopf haben, dann kriegt man dieses Positioning [...] hin, dass das Businessmodell auch Sinn macht.“¹⁰⁴⁹

Ein Mitarbeiter fügte den Punkt hinzu, dass es in der Vergangenheit mit Elizabeth Holmes von Theranos, Sam Bankman-Fried von FTX und dem Nikola-Gründer viele Beispiele gegeben habe, in denen gute Unternehmen durch unlauter arbeitende Gründer in den Ruin getrieben wurden, weshalb es unerlässlich sei das Gründerethos als entscheidendes Beurteilungsmerkmal heranzuziehen.¹⁰⁵⁰ Diese omnipräsente Informationsasymmetrie im Startup-Ökosystem zwischen dem Gründerteam und den anderen Stakeholdergruppen könnte der Grund sein, weshalb die Interviewpartner insgesamt einen sehr hohen Wert auf das Ethos-Merkmal der Glaubwürdigkeit legten.

Die Glaubwürdigkeit erwies sich bei sämtlichen Pitch-Adressaten als eines der zentralen Entscheidungskriterien. Die Beurteilung der Glaubwürdigkeit des Gründers kann den Stakeholdergruppen gemäß der Principal-Agent-Theorie dabei helfen eine Fehlentscheidung (*adverse*

¹⁰⁴⁸ Vgl. Interview 28, Z. 53.

¹⁰⁴⁹ Interview 32, Z. 74ff.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Interview 29, Z. 184ff.

selection) zu vermeiden. Die Motivation des Gründers sollte es wiederum sein die eigene Glaubwürdigkeit möglichst überzeugend zur Schau zu stellen, um die Chance auf einen Persuasionserfolg zu steigern. Aus den Interviews konnten zwei Strategien identifiziert und abgeleitet werden, die zu einer Steigerung der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit führen können:

1. Fehler und Unzulänglichkeiten zugeben:

Dass die Gründung eines Unternehmens mit zahlreichen Herausforderungen und Rückschlägen verbunden ist, stellt ein offenes Geheimnis im Startup-Ökosystem dar. Folglich erläuterten verschiedene Stakeholdergruppen, dass sie Gründern misstrauten, die darstellten, dass bei ihnen alles reibungslos ablaufe. Gaben Gründer hingegen Schwächen und Probleme zu und standen zu ihren eigenen Zweifeln, wurde dies von den Pitch-Adressaten als vertrauenswürdigkeitssteigerndes Signal wahrgenommen.¹⁰⁵¹

2. Harmonisierung der Vorerfahrungen des Gründers und der Vision des Startups:

Mehrere Stakeholder erwähnten, dass der Weg zum Erfolg eines Startups nicht von der Idee, sondern von der Umsetzung der Idee abhängen würde. Entsprechend muss der Gründer darlegen können, inwiefern er in der Lage sein wird das Startup zum Erfolg zu führen und inwiefern seine bisherigen (beruflichen) Erfahrungen ihm hierfür von Nutzen sein werden. Konkret können renommierte Unternehmen oder Universitäten im Lebenslauf des Gründers, Projektverantwortung sowie passende Berufserfahrungen Signale sein, die eine persuasive Wirkung haben.¹⁰⁵² Während Friends & Family-Investoren die Fähigkeiten des Gründers gut einschätzen können¹⁰⁵³, müssen fremde Stakeholder durch ein kompetentes Auftreten der betreffenden Person überzeugt werden.¹⁰⁵⁴

Glaubwürdigkeitsmindernd kann sich hingegen abstrakte Kommunikation (zum Beispiel durch oberflächliche Kommunikation oder das bewusste Verwenden vieler unverständlicher

¹⁰⁵¹ Vgl. Interview 6, Z. 34ff.; vgl. Interview 12, Z. 8ff.; vgl. Interview 27, Z. 80ff. Im Sinne einer Pre-suasion könnten Gründer folglich bewusst kleinere Unzulänglichkeiten eingestehen, um das Vertrauen in ihre Person zu verstärken. Vgl. *Cialdini* (2016), S. 179.

¹⁰⁵² Vgl. Interview 6, Z. 103ff.; vgl. Interview 13, Z. 72ff.; vgl. Interview 30, Z. 97ff.

¹⁰⁵³ Vgl. Interview 36, Z. 43ff.

¹⁰⁵⁴ Eine gute inhaltliche Präsentation bei fehlender technischer Vorerfahrung (zum Beispiel im Fall von Unternehmensberatern) kann dazu führen, dass die Pitch-Adressaten die fachliche Kompetenz des Gründers dennoch anzweifeln. Vgl. Interview 8, Z. 43ff. Die Kompetenz ist ein weiterer zentraler Bestandteil des Gründerethos und wird im nachfolgenden Teil detailliert beschrieben.

Fachbegriffe) auswirken.¹⁰⁵⁵ Daher ist die Klarheit (*claritas*) ein weiteres Persuasionsmittel, welches Gründer im Rahmen ihrer Charakterdarstellung strategisch einsetzen sollten.¹⁰⁵⁶

Obwohl die Glaubwürdigkeit im gesamten Pitch-Prozess eine zentrale Rolle spielt, gibt es zwei spezielle Settings, in denen die Glaubwürdigkeit im Besonderen benötigt wird, um einen Persuasionserfolg zu erzielen. Im ersten Fall bedingt die Komplexität eines Produkts das Bedürfnis nach Glaubwürdigkeit auf Adressatenseite. So machte der Gründer eines Blockchain-Startups klar, dass für den Verkauf seines Produkts ein Vertrauensverhältnis essenziell sei:

„Bei Kunden, würde ich sagen, ist Ethos jetzt ganz konkret bei uns wichtig. Weil wir sehr stark über Vertrauen verkaufen. Ich glaube, es ist auch sehr produktspezifisch. Meiner Erfahrung nach gibt es halt Produkte, die verkaufen eher durch Features [...] also eher durch quasi Logos. Und manche Produkte und Dienstleistungen verkaufen sich halt eher durch Ethos. Und zwar dann, wenn Produkte komplexer sind und der Kunde sie eigentlich nie richtig verstehen kann. [...] Deswegen würde ich jetzt bei uns ganz konkret sagen, weil wir ein sehr komplexes Produkt haben, wird es der Kunde auch nie so im Detail verstehen [...]. Beim Kauf muss er uns vertrauen.“¹⁰⁵⁷

Im zweiten Fall erfordern die Selektionsmechanismen in großen etablierten Unternehmen ein glaubwürdiges Gründerprofil. Sobald Gründer im Rahmen der internen Entscheidungsprozesse von der Compliance-Abteilung durchleuchtet werden, wird nach Aussage eines ehemaligen Vorstandsvorsitzenden verschiedener Versicherungskonzerne ein großer Wert auf Ethik und Integrität gelegt.¹⁰⁵⁸ Bevor es folglich zum Vertragsabschluss kommen kann, müssen Gründer diese Prüfung bestehen.

Da die Informationsasymmetrien und die zeitlichen Restriktionen der Kennenlernphase im beruflichen Setting eine genaue Einschätzung des Gründerethos nahezu unmöglich machen¹⁰⁵⁹, nutzen einige Stakeholder informelle Settings, um mehr über die Absichten eines Gründers und die Person hinter der Pitch-Fassade in Erfahrung zu bringen:

„[D]ie meisten Investoren sagen ja auch, und so habe ich es auch immer gehalten, dass man irgendwie versucht, dann nach dem Meeting in der DD oder so mit den Gründern noch ein Bier trinken zu gehen. Um zu schauen, kommt dann noch irgendwas heraus, was ein bisschen was über den Ethos verrät. Und dass ich die Menschen besser einschätzen kann.“¹⁰⁶⁰

¹⁰⁵⁵ Vgl. Interview 2, Z. 418ff.; vgl. Interview 7, Z. 58ff.

¹⁰⁵⁶ Siehe hierzu das Kapitel 4.5.3.

¹⁰⁵⁷ Interview 47, Z. 150ff.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Interview 17, Z. 145ff.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Interview 10, Z. 125ff.

¹⁰⁶⁰ Interview 46, Z. 176ff.

Auch ein Medien-Vertreter merkte an, dass ihm Hintergrundgespräche sehr wichtig seien, da der Gründer in diesem Fall nicht das Gefühl haben müsse abdruckbare Zitate von sich zu geben, sondern wirkliche Einblicke in das Startup geben könne.¹⁰⁶¹ Für Gründer bedeutet diese Taktik der Pitch-Adressaten im Umkehrschluss, dass sich ein strategischer Einsatz der *dissimulatio artis* als vorteilhaft erweisen und die Wirkungsweise des Ethos verstärken kann. Sofern Stakeholder sich im Rahmen des informellen Settings im Glauben befinden die *echte Person* kennenzulernen, könnten sie empfänglicher für subtil gepitchte Qualitätssignale sein. Sobald sich auf Empfängerseite jedoch das Gefühl einstellt, dass ihnen etwas vorgespielt wird, entstehen Zweifel, die zum Scheitern des Überzeugungsvorganges führen können.¹⁰⁶² Folglich wäre es im beschriebenen Fall entscheidend, dass der pitchende Gründer in der Lage ist, seinen Pitch auf natürliche Art und Weise in das Gespräch einfließen zu lassen. In diesem Kontext ist jedoch wichtig anzumerken, dass Gründer auch zu ihrem Selbstschutz möglichst authentisch bleiben sollten. Wie ein Pitch-Trainer darlegte, laufen Gründer, die sich zu Anfang zu viel verstellen, Gefahr, dass sie im Nachgang bei der Zusammenarbeit Probleme bekommen.¹⁰⁶³

Die Kompetenz ist der zweite zentrale Beurteilungsfaktor für das Ethos des Gründers. In vielen Fällen handelt es sich bei einem Pitch, bei dem ein Gründer eine hohe (fachliche) Kompetenz ausstrahlt, um eine charakterbasierte Kredibilisierung der Sachargumentation, bei der sich die Glaubwürdigkeit von der Nachrichtenquelle auf den Nachrichteninhalt überträgt.¹⁰⁶⁴ Kompetenz, Glaubwürdigkeit und die argumentative Überzeugung durch den Logos stehen folglich in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zueinander.¹⁰⁶⁵ Die Anforderungen an die Kompetenz eines Gründers können viele Erscheinungsformen annehmen und hängen maßgeblich von den Kernmotiven des jeweiligen Pitch-Empfängers ab. Aus Sicht eines ersten Mitarbeiters wird beispielsweise einem Gründer Kompetenz zugeschrieben, wenn er das Gefühl hat etwas von ihm lernen zu können und wenn er ihm fachlich zutraut, die Geschäftsidee in die Tat umzusetzen.¹⁰⁶⁶ Venture Capitalists müssen hingegen das Gefühl bekommen, dass der Gründer in der Lage ist

¹⁰⁶¹ Vgl. Interview 26, Z. 268ff.

¹⁰⁶² Vgl. Interview 2, Z. 136ff.

¹⁰⁶³ Vgl. Interview 40, Z. 38ff.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Luppold (2015a), S. 106f.

¹⁰⁶⁵ Ein Gründer erläuterte beispielsweise, dass Ethos und Logos insofern eine Schnittmenge haben, als dass auch die Kompetenzen und Vorerfahrungen eines Gründerteams (zum Beispiel ein erfolgreicher Exit in der Vergangenheit) als rationales Argument im Überzeugungsprozess genutzt werden können. Vgl. Interview 53, Z. 157ff.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Interview 28, Z. 169ff.; vgl. Interview 49, Z. 181ff.

seine Vision und sein Angebot intern und extern verkaufen zu können, unternehmerische Fähigkeiten besitzt sowie dass er weiteres Geld für die Firma einsammeln und sein Startup in ein paar Jahren mit hoher Wertsteigerung verkaufen kann.¹⁰⁶⁷ Für Medien wird die Kompetenz eines Gründers relevant, wenn sie eine Expertenmeinung für einen ihrer längeren Berichte benötigen.¹⁰⁶⁸ Bei Friends & Family-Investoren, die von den Kompetenzen des Gründers überzeugt sind, kann sich aus persuasionstheoretischer Sicht ein Sonderfall einstellen. So gibt es eine Form des Friends & Family-Pitches, bei der ein Gründer nicht persuasiv tätig werden muss, um sein Ziel zu erreichen, wie folgendes Beispiel zeigt:

„Wir sind gerade im Gespräch mit potenziellen Business Angels. Da sind auch Family und Friends dabei, die auch schon gesagt haben, dass sie Interesse haben. Aber da ist auch relativ klar, solange ich der Sache vertraue, vertrauen die mir auch.“¹⁰⁶⁹

Gemäß der aristotelischen Definition des Ethos muss sich die Überzeugung aus der Rede ergeben und nicht aufgrund einer vorgefassten Meinung über die Person des Redners.¹⁰⁷⁰ Folglich findet in einem Fall, in dem ein Gründer seine Freunde und Familie um Kapitalmittel oder sonstige Unterstützungsleistungen fragt und sie dem Gesuch aufgrund eines bereits bestehenden Vertrauensverhältnisses zustimmen, kein Persuasionsvorgang im engeren Sinne statt. In Hinblick auf den Kunden- und Partner-Pitch haben die Interviewergebnisse einen weiteren Sonderfall zu Tage gefördert. Während bei den sonstigen Stakeholdergruppen die Motive weitestgehend offensichtlich sind und die Kompetenzen des Gründers für die Erfüllung der jeweiligen Bedürfnisse benötigt werden, besteht bei Kunden ein Großteil der Herausforderung darin, das Problem, welches ein Unternehmen haben könnte, zu identifizieren. Mehrere Interviewpartner aus der Kundengruppe gaben an, dass Gründer, die Industrieerfahrung vorzuweisen haben und die Schmerzpunkte eines Konzerns verstehen, besonders überzeugend seien. Um diese Intransparenz zu überwinden, sei gemäß der Aussage eines Interviewpartners, der für den Bereich Venture Capital, M&A sowie Kooperationen bei einem deutschen Automobilkonzern zuständig ist, jedoch eine gute Themen- und Marktkenntnis wichtig, die in der Regel nur dadurch erworben werden könne, wenn der Gründer in der Vergangenheit in einer entsprechenden Position tätig war. First-Time-Foundern, denen diese Marktkenntnis fehle, haben es im Umkehrschluss schwer, Corporates

¹⁰⁶⁷ Vgl. Interview 3, Z. 71ff.; vgl. Interview 4, Z. 104f.; vgl. Interview 16, Z. 121ff.

¹⁰⁶⁸ Vgl. Interview 22, Z. 147ff.

¹⁰⁶⁹ Interview 52, Z. 211ff.

¹⁰⁷⁰ Vgl. *Aristoteles*, I, 2.

zu persuadieren.¹⁰⁷¹ Ein Fachbereichsleiter bei einem deutschen Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen bestätigte diese Aussage, indem er anmerkte, dass kein Vertrauen entstehe, wenn Gründer zu jung seien und ihnen die Praxiserfahrung fehle. Er konstatierte zudem, dass er ein solches Risiko in seiner Funktion bei einem großen Konzern nicht eingehen könne:

„[D]as soll jetzt nicht vermessen klingen oder überheblich, dazu sind wir dann auch zu groß und der Laden zu komplex. [...] Das ist irgendwie ein drei Milliarden Unternehmen. Und da kann ich dann an gewissen Ecken auch nicht Einzelemente rausnehmen, wo ich mich dann sozusagen an jemanden kette, der die Gesamtabläufe nicht versteht, oder dazu auch überfordert sein wird.“¹⁰⁷²

Ein Unternehmensvertreter, der im Backoffice aus Pricing-Sicht für die Beurteilung neuer Kooperationspartner zuständig ist, vertrat eine ähnliche Meinung. Er erklärte, dass viele Prozesse an die Partner ausgelagert würden und dass man als reguliertes Institut die Verantwortung trüge, dass auch die Partner sich entsprechend mit den Themengebieten auskennen würden und die regulatorischen Prozesse nachvollziehen könnten. Sofern die entsprechenden Kompetenzen vom Startup-Gründer nicht glaubhaft kommuniziert werden könnten, würde eine Partnerschaft wahrscheinlich nicht zustande kommen.¹⁰⁷³

Eine besondere Rolle bei der Beurteilung der Kompetenz spielt den Aussagen der Stakeholdergruppen zufolge das Antwortverhalten des Gründers im Gespräch beziehungsweise während der Q&A. So äußerte der Redakteur eines Finanzmagazins, dass er es als besonders überzeugend empfinden würde, wenn ein Gründer auf kritische Fragen gute Antworten hätte.¹⁰⁷⁴ Für den Partner eines Venture-Capital-Fonds war es hingegen wichtig, dass ein Gründer im Gespräch zeigen könne, sehr viel mehr als er selbst zu wissen.¹⁰⁷⁵ Auch ein Unternehmensvertreter erinnerte sich an ein Gespräch in dem es ihn überzeugte, dass ein Gründer nicht nur genügend unternehmerische und fachliche Tiefe demonstrieren konnte, sondern zudem zugehört habe und fähig gewesen sei, mit Kritik umzugehen.¹⁰⁷⁶ Aus der Stakeholdergruppe der ersten Mitarbeiter erläuterte eine Person rückblickend, dass es ihm bei seiner finalen Entscheidung geholfen habe, dass der Gründer auf seine Nachfragen (zum Beispiel bezüglich weiterer Personalgewinnung)

¹⁰⁷¹ Vgl. Interview 20, Z. 156ff. und Z. 182ff.

¹⁰⁷² Interview 13, Z. 215ff.

¹⁰⁷³ Vgl. Interview 18, Z. 217ff.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Interview 27, Z. 78ff.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Interview 4, Z. 177ff.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Interview 14, Z. 49ff. Insbesondere die Bereitschaft von Gründern offen für Feedback zu sein, wurde als positives Signal wahrgenommen. Vgl. Interview 10, Z. 127ff. und Z. 199f.

ebenfalls überzeugende Antworten parat gehabt habe.¹⁰⁷⁷ Damit kann die herausragende Bedeutung der Vorbereitung, die in Kapitel 3.3.3 diskutiert wurde, bestätigt werden.

Neben der Glaubwürdigkeit und der Kompetenz als Hauptkomponenten einer persuasiven Charakterdarstellung des Gründers konnten vereinzelt noch weitere Kriterien identifiziert werden, die verschiedene Stakeholdergruppen vom Gründerethos überzeugen konnten. Hierzu gehören das Commitment, die Tugendhaftigkeit und die Sympathie.

Im Falle des Commitments zeigten die Ergebnisse der Interviews, dass sich Friends & Family, erste Mitarbeiter, Venture Capitalists und Kunden gleichermaßen durch eine monetäre und zeitliche Bindung des Gründers an das Startup überzeugen lassen.¹⁰⁷⁸ Nach Aussage mehrerer Gründer gibt es den Pitch-Adressaten ein subjektives Sicherheitsgefühl zu wissen, dass der Geschäftsinhaber sich mit seiner gesamten verfügbaren Zeit um den Aufbau des Unternehmens kümmere und im Falle einer Insolvenz ebenfalls viel Kapital zu verlieren habe.¹⁰⁷⁹ So kann es nach der Meinung des strategischen Leiters einer PR- und Werbeagentur beispielweise als negatives Signal angesehen werden, wenn ein Gründer durch Branding-Maßnahmen zu viel öffentliche Präsenz zeige, da Geschäftspartner hierdurch den Eindruck erhalten könnten, dass er sich nicht mit ganzer Energie auf sein Startup konzentriere.¹⁰⁸⁰ Folglich sollten Gründer darauf achten, dass sie im Rahmen ihrer Außendarstellung immer den Faktor des Commitments einbeziehen, um ihre Glaubwürdigkeit nicht zu gefährden.

In Hinblick auf die Tugendhaftigkeit nannte eine Mitarbeiterin mehrere Beispiele, die ihr vor Augen geführt hätten, dass die Gründer des Startups die richtigen Werte vertreten. Ein wichtiger Faktor war es hierbei, dass sich Gründer nicht über die Mitarbeiter stellten und die gleichen Standards, nach denen ihre Angestellten handeln sollen, bei sich selbst anlegen.¹⁰⁸¹ Ein Gründer wies zudem darauf hin, dass Werte wie Zuverlässigkeit nach seiner Erfahrung bei regierungsnahen Stakeholdern von zentraler Bedeutung seien.¹⁰⁸²

Die Sympathie eines Startup-Gründers ist ein weiteres Element des Ethos, mit dem Stakeholdergruppen persuadiert werden können. Während Medien und Kunden die Sympathie

¹⁰⁷⁷ Vgl. Interview 28, Z. 369ff.

¹⁰⁷⁸ Vgl. beispielsweise Interview 10, Z. 116ff. und Interview 28, Z. 147f.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Interview 50, Z. 154ff.; vgl. Interview 56, Z. 140ff. und Z. 192ff.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Interview 23, Z. 132ff.

¹⁰⁸¹ Vgl. Interview 32, Z. 136ff.

¹⁰⁸² Vgl. Interview 54, Z. 59ff.

eher beiläufig als überzeugungsfördernden Faktor erwähnten¹⁰⁸³, schrieben Friends & Family-Investoren sowie Mitarbeiter ihr eine hohe Bedeutung zu. Besonders im Kontext der Friends & Family-Investments kann Sympathie dazu beitragen, dass die Pitch-Adressaten dem Gründer Kapital zur Verfügung stellen, ohne an den Investment Case zu glauben.¹⁰⁸⁴ Für erste Mitarbeiter ist die gegenseitige Sympathie und die Persönlichkeit des Gründers hingegen von essenzieller Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, da sie perspektivisch viel Zeit mit ihm verbringen werden:

„Und worum es dann vor allem ging, war, überzeugt mich das Gründerteam? [...] Also, sind sie nicht nur fachlich sehr gut, sondern komme ich mit ihnen auch so gut klar, dass ich jetzt sieben Tage die Woche mit denen verbringen möchte? Und es sind halt in einem Startup sieben und nicht fünf. Und das war ein ganz, ganz entscheidendes Kriterium.“¹⁰⁸⁵

Im Rahmen der Interviews ergaben sich jedoch Hinweise darauf, dass die superiore Stellung der Persönlichkeit des Gründers von der Erfahrung des Mitarbeiters abhängt. So erläuterte ein Interviewpartner, dass er sich durch die Persönlichkeit habe überzeugen lassen, da er andere Faktoren wie dessen Kompetenz nicht einschätzen konnte.¹⁰⁸⁶ Diese Entscheidungsheuristik passt zu den Erkenntnissen des Elaboration Likelihood Models, nach denen sich Personen auf periphere Hinweisreize verlassen, wenn sie wenig Verständnis von einer Thematik haben. Gründer sollten im Rahmen ihres Persuasionsvorganges folglich darauf achten, Teile ihres Ethos in Abhängigkeit der Vorerfahrungen des Stakeholders stärker hervorzuheben oder abzuschwächen.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Charakterdarstellung des Gründers bei der Persuasion aller Stakeholdergruppen eingesetzt werden sollte, da das Gründerethos für sämtliche Pitch-Adressaten die Rolle eines Kernentscheidungsfaktors einnimmt. Insbesondere die ersten Mitarbeiter machen ihre Entscheidung, ob sie einem Startup beitreten möchten, zu einem Großteil von ihrer Einschätzung des Gründerethos abhängig. Aus strategischer Perspektive eignet sich die Hervorhebung der eigenen Glaubwürdigkeit und Kompetenz vor allem zur Kredibilisierung und Verstärkung der Sachargumentation. Transparenz und berufliche Vorerfahrungen ließen sich als die wichtigsten glaubwürdigkeitssteigernden Signale identifizieren und sollten neben der

¹⁰⁸³ Vgl. Interview 11, Z. 26ff.; vgl. Interview 26, Z. 179ff.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Interview 33, Z. 29ff.; vgl. Interview 37, Z. 141ff. Detailliertere Ausführungen zum Friends & Family-Pitch finden sich im Kapitel 4.5.5 unter dem Punkt *Zwischenmenschliche Beziehung*.

¹⁰⁸⁵ Interview 29, Z. 71ff.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Interview 28, Z. 210ff.

strategischen Zurschaustellung von Commitment, Tugendhaftigkeit sowie einer sympathischen Persönlichkeit als Teilüberzeugungsmittel des Ethos eingesetzt werden.

Unternehmensethos

Im vorherigen Kapitel konnte gezeigt werden, dass das Ethos ein zentrales Persuasionsmittel eines Gründers ist, mit dem er sämtliche Stakeholdergruppen von sich und dem Startup überzeugen kann. Hierbei ist jedoch die Frage offengeblieben, ob jedes Teammitglied die gleiche Anforderung erfüllen muss. Ähnlich wie es beispielsweise in der Studie von Franke et al. (2008)¹⁰⁸⁷ beschrieben wurde, zeigen auch die Interviewergebnisse, dass fehlende Kompetenzen eines Gründers durch ein komplementäres Team ausgeglichen werden sollten.¹⁰⁸⁸ Ein interviewter Venture Capitalist wies beispielsweise darauf hin, dass es immer eine Person im Team geben sollte, die mit Ethos überzeugen kann.¹⁰⁸⁹ Aus Sicht eines anderen Investors sei es beispielsweise unproblematisch, wenn einer der Gründer mit Persönlichkeit überzeugt, indem er im Außenverhältnis Partner und Kunden akquiriert, Mitarbeiter begeistert und alle in Krisen zusammenhält, während sich der andere Gründer auf inhaltlicher Ebene rein auf die Optimierung der Lösung konzentriert.¹⁰⁹⁰ Er machte jedoch deutlich, dass er explizit prüfe, ob das bestehende Gründerteam bereit sei Anteile abzugeben, um fehlende Kompetenzen durch neue Personalien zu ergänzen.¹⁰⁹¹

Neben den Investoren spielt insbesondere für die Stakeholdergruppe der Kunden das Unternehmensethos eine gewichtige Rolle. Dies gilt nicht nur für den Überzeugungsvorgang der Geschäftsanbahnung, sondern auch für den fortlaufenden Überzeugungsprozess. In Bezug auf die Geschäftsanbahnung stellte eine Innovationsmanagerin beispielsweise fest, dass es sehr schwierig sei, wenn junge unerfahrene Sales-Mitarbeiter vom Startup eingesetzt würden und diese auf Nachfragen nicht adäquat antworten können, da ihnen das Produktverständnis fehle.¹⁰⁹² Ein Fachbereichsleiter merkte zudem an, dass sich die potenzielle Zusammenarbeit in einem Fall für den von ihm repräsentierten Stromanbieter erledigt habe, als sie niemanden vom Startup-Team erreichen konnten, um offene Fragen zu klären.¹⁰⁹³ Bei einer anderen Unternehmensvertreterin konnte die gute Zusammenarbeit nach der erfolgten Geschäftsanbahnung hingegen das Vertrauen

¹⁰⁸⁷ Vgl. Franke et al. (2008), S. 479.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Interview 24, Z. 186ff.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Interview 4, Z. 94ff.

¹⁰⁹⁰ Vgl. Interview 3, Z. 252ff.

¹⁰⁹¹ Vgl. Interview 3, Z. 142ff.

¹⁰⁹² Vgl. Interview 9, Z. 153 ff.

¹⁰⁹³ Vgl. Interview 11, Z. 42ff.

zum Startup verstärken. Im konkreten Fall erwies sich ein Team während des Piloten als offen, agil, schnell und kollaborativ.¹⁰⁹⁴ Für Startups, die während der Testphase ihre Versprechen einhalten und die vereinbarten Ziele erfüllen, besteht im Nachgang eine gute Chance, dass sie in eine langfristige Partnerschaft im Sinne einer Kunde-Dienstleister-Beziehung eintreten können.¹⁰⁹⁵ Während eines Piloten ist das Ziel des Startups somit nicht der Wechsel einer Meinung oder Einstellung, sondern eine Bindung, was Knape (2003) als *persuasives Paradox* bezeichnet.¹⁰⁹⁶ Die Stabilisierung der Bindung zum etablierten Unternehmen soll somit dazu beitragen, die Chancen beim nächsten Überzeugungsvorgang (zum Beispiel der Verhandlung einer langfristigen Kundenbeziehung) zu erhöhen.

Eine weitere Stakeholdergruppe, die dem Unternehmensethos einen hohen Wert beimisst, sind die ersten Mitarbeiter. Für sie zählt insbesondere, dass es auf persönlicher Ebene harmoniert, eine gute Unternehmenskultur vorherrscht, die richtigen Fähigkeiten im Team vorhanden sind, um die Ziele erreichen zu können, und dass aufkommende Probleme gemeinschaftlich gelöst werden können.¹⁰⁹⁷ Als weiteren wichtigen Punkt haben verschiedene erste Mitarbeiter das Team-Commitment benannt. Während ein Mitarbeiter hervorhob, dass es für ihn ein wichtiges Signal sei, wenn ein Großteil des Teams am Abend noch im Büro ist, konnte ein anderer Mitarbeiter davon überzeugt werden, dass mehrere Teammitglieder an einem Tag, an dem alle anderen Unternehmen geschlossen waren, trotzdem gearbeitet haben.¹⁰⁹⁸

Interessant ist zuletzt die Aussage einer Interviewteilnehmerin, die feststellte, dass junge Gründerteams oftmals Wert darauf legten, sich als Team vorzustellen, während ältere, erfahrenere Gründer der Teamvorstellung eine niedrigere Priorität zuweisen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass ältere Gründer oftmals bereits einen beeindruckenden *track record* vorzuweisen haben, der ihnen Glaubwürdigkeit verleiht, während junge Gründer fehlende Kompetenzen durch die Zurschaustellung der komplementären Fähigkeiten ihrer Mitgründer auszugleichen versuchen.¹⁰⁹⁹

¹⁰⁹⁴ Vgl. Interview 19, Z. 53ff.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Interview 19, Z. 34ff.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Knape (2003), Sp. 876f.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Interview 29, Z. 75ff.; vgl. Interview 30, Z. 239.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Interview 29, Z. 79ff.; vgl. Interview 31, Z. 116ff.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Interview 9, Z. 352ff.

Zusammenfassend sollten Gründer darauf achten, dass für einmalige und fortlaufende Überzeugungsvorgänge nicht nur ihr eigenes Ethos, sondern auch das Unternehmensethos als Persuasionsmittel eingesetzt werden kann.

Emotionalisierung

„[W]enn die Emotion einschlägt, dann hat die Ratio Pause.“¹¹⁰⁰ Mit diesen Worten machte ein Venture Capitalist deutlich, welche zentrale Rolle dem Pathos im Rahmen eines Überzeugungsprozesses zukommt. Seit der Antike gilt das Pathos als das Überzeugungsmittel, welches die Massen bewegt. Besonders in der heutigen Zeit, in der die Startup-Branche mit fallenden Bewertungen und drohenden Insolvenzen zu kämpfen hat, könnte die Redekunst der alten Griechen eine Renaissance erleben, da derartige Fähigkeiten gemäß der Aussage eines Investors insbesondere in Krisenzeiten an Gewicht gewinnen.¹¹⁰¹

Trotz der unbestrittenen Bedeutung der Emotionalisierung für die rhetorische Praxis ließ sich im Zuge der Interviews feststellen, dass kein anderes Persuasionsmittel gleichermaßen polarisierend auf die Stakeholdergruppen wirkte wie das Pathos. Auf der einen Seite gab es Personen, die empfänglich für Persuasionsversuche auf emotionaler Ebene waren und welche die Emotionalisierung als einen essenziellen Bestandteil der Gründerkommunikation ansahen. Zu dieser Gruppe gehörte beispielsweise ein Partner einer Venture-Capital-Gesellschaft, der erläuterte spüren zu müssen, dass der Gründer Begeisterung für seinen Sektor empfinde, und dass es für ihn automatisch ein Ausschlusskriterium sei, wenn er das Gefühl bekomme, dass es dem Gründer nur um das schnelle Geld ginge.¹¹⁰² In einem weiteren Fall berichtete ein früherer Mitarbeiter davon, dass er das Treffen mit seinem späteren Arbeitgeber als „elektrisierend“¹¹⁰³ empfunden habe. In Retrospektive sagte er, dass der Gründer als Person in der Lage gewesen sei, eine Begeisterung in ihm zu wecken, und dass er den Job angenommen habe, ohne zu wissen, was das Unternehmen eigentlich machen würde.¹¹⁰⁴ Auf der anderen Seite gab es zahlreiche Stakeholder, für die Pathos ein negativ konnotierter Begriff war. Sie verknüpften es beispielsweise mit einem „klassische[n] Sales-Typ“¹¹⁰⁵, „emotionale[r] Erpressung“¹¹⁰⁶ sowie mit „übermäßig

¹¹⁰⁰ Interview 7, Z. 176.

¹¹⁰¹ Vgl. Interview 7, Z. 135ff.

¹¹⁰² Vgl. Interview 4, Z. 105ff.

¹¹⁰³ Interview 31, Z. 35.

¹¹⁰⁴ Vgl. Interview 31, Z. 32f. und Z. 69ff.

¹¹⁰⁵ Interview 19, Z. 140.

¹¹⁰⁶ Interview 35, Z. 241.

designnten Folien und mit einer sehr blumigen und überschwänglichen, zum Teil übertreibenden Sprache¹¹⁰⁷. Besonders auffällig war hierbei, dass das Pathos oftmals mit einer fehlenden Authentizität in Zusammenhang gebracht wurde. Ein VC kritisierte zum Beispiel, dass man manchen Gründern anmerken würde, wenn sie ihre Tonalität ändern und von einem authentischen Gesprächsmodus in einen auswendig gelernten Modus wechseln.¹¹⁰⁸ Auch der Redakteur eines Fachmagazins bemängelte, dass die bekannten Startup Gründer von Enpal oder Auto1 sich als hoch rationale Leute, die Geschäftsoportunitäten genutzt haben, künstlich mit emotionalisierten Geschichten selbst inszenierten. Er konkludierte, dass dieses Storytelling im deutschen Raum nicht glaubwürdig wirken würde.¹¹⁰⁹ Diese Aussage gibt Hinweise darauf, dass die deutsche Kultur einen Einfluss darauf haben könnte, dass Emotionalisierung als unauthentisch empfunden wird. So bestätigten mehrere Interviewteilnehmer, dass sich Deutschland im Vergleich zu Amerika durch einen rationaleren Fokus auszeichnen würde. Ein deutscher Gründer, der das Acceleratorprogramm Techstars in den Vereinigten Staaten durchlaufen hat, konnte aus erster Hand bestätigen, dass sich in Bezug auf den Startup-Pitch Unterschiede zwischen den Ländern feststellen lassen:

„[A]us meiner Erfahrung ist dieser Logos im europäischen deutschen Raum viel, viel stärker. [...] Und im Amerikanischen ist es ja viel stärker auf dieser emotionalen Schiene, egal ob das jetzt ein B2B- oder B2C-Business ist. [...] Das hat man auch schon gemerkt beim Pitch-Training in Amerika.“¹¹¹⁰

Der Europapartner eines amerikanischen Venture-Capital-Fonds bestätigte, dass er bei amerikanischen Gründern in ihren Pitches merke, dass sie daran glauben die Welt erobern zu können. Deutsche Gründer hingegen glauben nach seiner Ansicht daran ein Problem gefunden zu haben, was sie lösen können. Seiner Beobachtung zufolge sagen Deutsche nur, dass ihre Idee groß werden kann, weil sie glauben, dass dies von ihnen erwartet werde, während Amerikaner wirklich davon überzeugt seien.¹¹¹¹

Im Rahmen der Interviews bestärkte sich zudem der Eindruck, dass das Fehlen von Emotionen im Pitch insbesondere bei Personen mit einem technischen oder naturwissenschaftlichen Hintergrund

¹¹⁰⁷ Interview 10, Z. 271f.

¹¹⁰⁸ Vgl. Interview 1, Z. 64ff.

¹¹⁰⁹ Vgl. Interview 27, Z. 68ff. Im Rahmen der Interviews wurden jedoch auch Beispiele genannt, bei denen eine Überzeugung auf emotionaler Ebene und die Identifikation mit der Idee beispielsweise im Social-Impact-Bereich als glaubwürdig wahrgenommen wurden und somit erfolgreich zur Kunden- und Mitarbeitergewinnung eingesetzt werden konnten. Vgl. Interview 18, Z. 87ff. und Z. 360ff.

¹¹¹⁰ Interview 51, Z. 251ff.

¹¹¹¹ Vgl. Interview 4, Z. 205ff.

nicht nur verziehen, sondern regelrecht erwartet wurde.¹¹¹² Sollte es für die Gründer zum Beispiel im Zuge der Kundenakquise notwendig werden zu emotionalisieren, so wurde das Pathos als eine verhältnismäßig leicht erlernbare Kunst dargestellt. Eine Pitch-Trainerin wies beispielsweise darauf hin, dass sich bereits durch kleine Verbesserungen (Hände aus den Taschen nehmen, Blickkontakt suchen und das Weglassen von Diskurspartikeln) eine signifikante Wirkung erzielen ließe und dass diese Fertigkeiten einem versierten Entwickler einfacher beizubringen seien als einem guten Redner das Programmieren.¹¹¹³

Als weiteres Ergebnis der Befragungen zeigte sich, dass die Wirkung des Pathos sehr von der Dauer des Pitches (vor allem kurze Pitches auf Events erwiesen sich als prädestiniert für emotionale Persuasion¹¹¹⁴) sowie der Persönlichkeitsstruktur des Adressaten abzuhängen scheint. Besonders Vertriebsmitarbeitern wurde mehrfach zugeschrieben empfänglich für eine auf Emotionen basierende Kommunikationsform zu sein.¹¹¹⁵ Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass Stakeholdergruppen, bei denen die Entscheidung weitestgehend auf dem Urteil einer einzigen Person basiert (zum Beispiel Freunde und Familie, Business Angel, Medien und erste Mitarbeiter), sich leichter durch Pathos überzeugen lassen als Stakeholder, die ihre Entscheidung auf Grundlage eines mehrstufigen Prozesses, bei dem mehrere Instanzen involviert sind, fällen.¹¹¹⁶ Dennoch lässt sich nicht pauschal sagen, dass das Pathos bei Stakeholdern wie großen Unternehmen oder Venture-Capital-Fonds, die in die letztgenannte Kategorie fallen, wirkungslos bleibt. So zeigt das Beispiel eines Chief Information Security Officers eines Biotech-Unternehmens, dass das Pathos insbesondere bei der ersten Instanz eine gewichtige Rolle spielt, in welcher der Gründer einen Unternehmensvertreter persuadieren muss, der ihn durch die internen Prozesse begleitet:

„Ja, also in meiner Sichtweise nach ist es tatsächlich so, dass du einen Sponsor, wenn du willst, im Unternehmen hast, oder jemand, der halt einfach an diesem Start-up interessiert ist und davon überzeugt ist, dass man mit denen was unternehmen soll, mit denen zusammenarbeiten, kollaborieren, wie auch immer. Für diese Person ist, glaube ich, der Pathos sehr wichtig, um überzeugt zu werden. Aber sobald diese Überzeugungsleistung von diesem Sponsor geleistet ist, die restlichen Kontrollfunktionen oder Stage Gates, oder wie auch immer, die interessieren sich weniger für den Pathos als für den Logos. Also die sind dann sehr, sehr rational und sagen dann: ‚Ja, okay, der will halt mit denen zusammenarbeiten. Verstanden. Welche Gründe auch immer. Wir gucken uns jetzt an, ob das tatsächlich für uns als Unternehmen Sinn macht.‘“¹¹¹⁷

¹¹¹² Vgl. Interview 8, Z. 27ff.; vgl. Interview 10, Z. 300ff.

¹¹¹³ Vgl. Interview 46, Z. 297ff. Ein Friends & Family-Investor und Business Angel wies zudem darauf hin, dass ein guter Redner trotzdem nicht zwingend ein guter Unternehmer sein müsse. Vgl. Interview 36, Z. 127f.

¹¹¹⁴ Siehe Kapitel 4.5.5 zur *Dauer des Pitch-Vorgangs*.

¹¹¹⁵ Vgl. Interview 47, Z. 165f.

¹¹¹⁶ Vgl. Interview 54, Z. 58ff.

¹¹¹⁷ Interview 14, Z. 131ff.

Auch im Fall von Venture-Capital-Fonds dürfen Gründer nicht unterschätzen, welches Bauchgefühl sie mithilfe ihres Pathos bei den auf Logik und rationale Entscheidungsparameter fokussierten Analysten auslösen. Auf höheren Hierarchieebenen im Fonds hat dieser Ersteindruck der Gatekeeper durchaus Gewicht, wie die folgende Aussage zeigt:

„Wenn mir ein Analyst sagt: ‚Ich mochte den Founder nicht‘, oder ‚Der war nicht authentisch‘, oder ‚Der konnte überhaupt nicht pitch‘, dann mögen die Zahlen so gut sein, wie sie sind. Dann haben die einen schweren Start bei uns oder werden direkt abgelehnt.“¹¹¹⁸

Insbesondere in Bezug auf die Stakeholdergruppe Venture Capitalists ließ sich zuletzt feststellen, dass die Wirkungskraft des Pathos als Überzeugungsmittel von der Phase des Unternehmens abhängt.¹¹¹⁹ So hilft der strategische Einsatz von Emotionen und die Zurschaustellung von Begeisterungsfähigkeit nach Einschätzung von Gründern und Pitch-Trainern vor allem zu Beginn der Unternehmung, wenn abseits der Vision noch keine oder nur wenig belastbare Fakten und Zahlen vorliegen. Sobald das Unternehmen jedoch älter wird, verliert auch das Pathos ihren Aussagen zufolge immer weiter an Bedeutung.¹¹²⁰

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Pathos in einer richtigen Dosierung (*aptum*) bei ausgewählten Adressaten eine große persuasive Wirkung erzielen kann. Gründer können das Überzeugungsmittel der Emotionalisierung insbesondere auf Events, für Erstkontakte in Unternehmen, für Stakeholder mit eigenständiger Entscheidungskompetenz und zu Anfang des Unternehmenslebenszyklus zu ihrem strategischen Vorteil nutzen. Dennoch sollten Gründer darauf achten, im deutschen Kulturkreis nicht zu emotional, offensiv und perfektioniert zu pitch, da dies von den Rezipienten häufig als unauthentisch und somit unglaubwürdig empfunden wird.

¹¹¹⁸ Interview 1, Z. 173ff.

¹¹¹⁹ Die Phase des Unternehmens steht zudem in einem starken Zusammenhang mit der Bedeutung des Bauchgefühls für die Stakeholder-Überzeugung. In sehr frühen Phasen des Startups, in denen erste Mitarbeiter und Business Angels der Unternehmung beitreten, ist das Bauchgefühl oftmals der bestimmende Entscheidungsfaktor. Vgl. Interview 4, Z. 332ff.; vgl. Interview 30, Z. 518ff. Vor allem Business Angels, die zum Zeitpunkt ihrer Investition noch weniger Fakten vorliegen haben als Venture Capitalists und denen im Vergleich zu professionellen Fonds weniger Ressourcen für eine ausführliche Due Diligence zur Verfügung stehen, müssen auf ihr Bauchgefühl vertrauen. Vgl. Interview 36, Z. 231ff.; vgl. Interview 53, Z. 71ff.

¹¹²⁰ Vgl. Interview 43, Z. 176ff.; vgl. Interview 47, Z. 25ff. und Z. 178ff.

4.5.3 *Persuasionsbeeinflussende Faktoren auf Seiten des Senders*

Qualitätssignale

Der Signaling-Theorie zufolge könnten sämtliche Persuasionsmittel, die in den vorherigen Kapiteln der aristotelischen Trias aus Ethos, Pathos und Logos zugeordnet wurden, auch als überzeugungsfördernde Signale geframt werden. So dienen zum Beispiel finanzielles Commitment des Gründers und das zeitliche Commitment des Teams (Ethos und Unternehmensethos) sowie leicht verständliche, professionell aufbereitete Unterlagen (Logos) als Qualitätssignale des Startup-Pitches. Das wichtigste Qualitätssignal, welches aus den Interviews abgeleitet werden konnte, hat bislang jedoch kaum Erwähnung gefunden – die Drittvalidierung.

Alle Stakeholdergruppen gaben zu verstehen, dass die Drittvalidierung, bei der dem Pitch-Adressaten vor Augen geführt wird, dass auch andere Personen und Institutionen an den Erfolg des Startups glauben, mit einer persuasiven Wirkung verbunden ist. Hierbei konnten mehrere Qualitätssignale identifiziert werden, die eine Validierung durch Dritte anzeigen:

1. Prestigeträchtige ehemalige Arbeitgeber, Universitäten und Startup-Programme:

Gründer können ehemalige Erfolge in ihrer akademischen und beruflichen Laufbahn zur Aufwertung ihrer wahrgenommenen Kompetenz nutzen, wie im Abschnitt zum Ethos gezeigt werden konnte. Aufgrund der harten Auswahlverfahren bestimmter Firmen und Institutionen dienen Namen wie McKinsey oder die WHU, die mit einer hohen Qualität assoziiert werden, als Kompetenznachweis für den Gründer.¹¹²¹ Auch die Teilnahme bei selektiven Startup-Programmen mit einem großen Markennamen wie der Y Combinator oder erfolgreiches Fundraising in der Vergangenheit bei einem anderen Unternehmen kann es Gründern im Nachgang erleichtern Kapitalmittel einzuwerben.¹¹²² Nach Aussage eines Venture Capitalists ist es kulturell jedoch durchaus unterschiedlich, welches Gewicht Pitch-Adressaten derartigen Vorerfahrungen beimessen. Während Amerikaner Gründern ohne *track record* leichter eine Chance geben würden, ist es Deutschen nach seiner Ansicht wichtiger, Qualitätssignale in Form von bekannten Namen auf dem Lebenslauf zu sehen.¹¹²³ Ein Grund für diese andersartige Betrachtungsweise könnte an den kulturellen Differenzen beider Länder liegen, nach denen

¹¹²¹ Vgl. für Investoren Interview 4, Z. 338ff. und aus Sicht eines ersten Mitarbeiters Interview 31, Z. 16ff.

¹¹²² Vgl. Interview 24, Z. 133ff.; vgl. Interview 52, Z. 145ff.

¹¹²³ Vgl. Interview 4, Z. 338ff.

Deutsche als deutlich risikoaverseres Volk gelten, welches ein hohes Sicherheitsbedürfnis hat.¹¹²⁴

2. Interesse anderer Investoren:

Das Interesse anderer Kapitalgeber ist ein weiteres Qualitätssignal, welches ein Startup-Gründer zu seinem Vorteil nutzen kann. Sofern Gründer im Rahmen ihres Fundraisings anhand von Term Sheets und Absichtserklärungen (*letter of intent*) nachweisen können, dass auch andere Investoren von dem Startup überzeugt sind, steigert dies das Vertrauen beim Pitch-Empfänger.¹¹²⁵ Insbesondere Venture Capitalists, welche die Rolle des Co-Investors präferieren, benötigen die Investitionsabsicht eines Lead-Investors als Sicherheitsanker.¹¹²⁶ Wird die Drittvalidierung in Form des Interesses anderer Investoren zum richtigen Moment (*kairos*)¹¹²⁷ als Überzeugungsmittel eingesetzt, kann ein Hype um das Startup entstehen. In diesem Fall werden die logisch rationalen Entscheidungsparameter zum Teil durch die emotional gesteuerte *fear of missing out* ersetzt.¹¹²⁸

3. Abgeschlossene Finanzierungsrunde

Eine abgeschlossene Finanzierungsrunde ist eine gute Möglichkeit, um in die Berichterstattung der Startup-Presse aufgenommen zu werden.¹¹²⁹ Besonders überzeugend ist es, wenn die relative Höhe der Finanzierungsrunde über dem typischen Durchschnitt liegt. So berichtete eine Redakteurin, dass eine Finanzierungsrunde von acht Millionen im aktuellen krisengebeutelten Fundraising-Umfeld eine Besonderheit darstellt, während sie vor ein paar Jahren nicht erwähnenswert gewesen wäre.¹¹³⁰ Ein anderer Redakteur bestätigte diese Aussage und fügte hinzu, dass sie zwar selbst nicht in die Zahlen des Startups reinschauen könnten, aber eine approximative Bewertung in Abhängigkeit von der Höhe des Investments und den Namen der Kapitalgeber durchaus möglich sei, um die Qualität zu beurteilen. Neben den Medienvertretern kann eine abgeschlossene Finanzierungsrunde auch für erste Mitarbeiter ein

¹¹²⁴ Vgl. Hofstede (1983), S. 88.

¹¹²⁵ Vgl. Interview 53, Z. 295ff. Ein Investor sagte beispielsweise, dass er sich vorstellen könnte ein Follow-on Ticket ohne ausführliche Due Diligence zu machen, wenn er dem Lead-Investor vertraue. Vgl. Interview 3, Z. 502ff.

¹¹²⁶ Vgl. Interview 16, Z. 41ff.

¹¹²⁷ Siehe für weitere Informationen auch Kapitel 4.5.5 unter dem Punkt *kairos*.

¹¹²⁸ Vgl. Interview 43, Z. 146ff.; vgl. Interview 46, Z. 195ff.

¹¹²⁹ Vgl. Interview 23, Z. 185ff.

¹¹³⁰ Vgl. Interview 26, Z. 245ff.

positives Signal sein, dass das Startup Potenzial und genug Ressourcen für die Startphase hat.¹¹³¹

4. Mediale Aufmerksamkeit

Sobald erste Informationen zu Startups durch Presseberichte öffentlich verfügbar sind, kann dies die Informationsasymmetrie zwischen Gründer und Stakeholder stückweise schließen. Besonders im Friends & Family-Kontext wurde von einem Fall berichtet, in dem ein Business Angel unter anderem die Presseberichte über das Startup in der FAZ als vertrauensbildendes Signal interpretierte und keine ausführliche Due Diligence durchführte. Auch für Medienvertreter kann die Berichterstattung über ein Startup in einem anderen Medium ein vertrauensförderndes Signal darstellen. Gründer, die beispielsweise in Regionalmedien aufgeführt werden, haben demnach eine erhöhte Chance von anderen Medien ebenfalls aufgegriffen zu werden.¹¹³²

5. Affirmation durch das direkte / indirekte Netzwerk

Netzwerke haben im Startup-Ökosystem eine zentrale Bedeutung und werden daher nachfolgend nochmals detailliert als weiterer verstärkender Faktor auf Seiten des Senders behandelt. Eine der zahlreichen Funktionen, die Netzwerke für Startups haben, ist es als Qualitätsmerkmal zu fungieren. So können sowohl das direkte als auch das indirekte Netzwerk Mitarbeitern beispielsweise dabei helfen, eine Ersteinschätzung zu ihrem potenziellen neuen Arbeitgeber zu erhalten.¹¹³³ In einem Fall überzeugte das indirekte Netzwerk einen ersten Mitarbeiter, als er feststellte, welchen Respekt ehemalige Weggefährten des Startup-Gründers ihm für seine beruflichen Leistungen zollten. Diese Drittvalidierung half ihm seiner Ansicht nach hinsichtlich der Beurteilung der Glaubwürdigkeit des Gründers.¹¹³⁴

6. Traction

Bei der Traction handelt es sich um eines der wichtigsten Qualitätssignale.¹¹³⁵ Traction kann sich in mehreren Formen, wie zum Beispiel zahlenden Kunden und hieraus resultierenden Umsätzen oder Partnerbeziehungen mit etablierten Unternehmen, äußern. Diese

¹¹³¹ Vgl. Interview 28, Z. 13ff. und Z. 140ff.

¹¹³² Vgl. Interview 23, Z. 165ff.

¹¹³³ Vgl. Interview 28, Z. 333ff.

¹¹³⁴ Vgl. Interview 31, Z. 135ff.

¹¹³⁵ Vgl. Interview 43, Z. 167ff.

quantifizierbaren Erfolge sind unverkennbare Zeichen, dass Dritte an den Erfolg des Startups glauben beziehungsweise bereit sind Geld für die Produkte und Dienstleistungen des jungen Unternehmens auszugeben, was ebenfalls als Qualitätssignal zu werten ist. Zur Traction gehören auch Wertsteigerungen nach mehreren Finanzierungsrunden, die beispielsweise einen Friends & Family- Investor überzeugten nachträglich in das Startup eines Familienmitgliedes zu investieren.¹¹³⁶ Während Referenzkunden ein sehr starkes Signal (zum Beispiel für den Aufbau weiterer Kundenbeziehungen) sein können, sind Partnerschaften mit etablierten Unternehmen ein vergleichsweise schwaches Signal.¹¹³⁷ Der Meinung eines Medienvertreters zufolge verleiht eine Partnerschaft dem Startup dennoch eine gewisse Glaubwürdigkeit, da die etablierten Unternehmen in ihrem Eigeninteresse überprüfen würden, ob sie mit einem seriösen Anbieter zusammenarbeiten.¹¹³⁸ Aus Sicht eines Gründers sind jedoch Umsatzzahlen unabhängig von der Art des Pitch-Adressaten das entscheidendste aller Qualitätsmerkmale, welches immer Aufmerksamkeit weckt.¹¹³⁹ Dieses Erkenntnis erscheint wiederum vor dem kulturellen Merkmal der deutschen Risikoaversion nachvollziehbar, da Umsätze ein verlässlicher Indikator für den Product-Market-Fit sind und somit auf einen potenziellen wirtschaftlichen Erfolg hindeuten können.

Aus den sechs Qualitätsmerkmalen, die eine Drittvalidierung anzeigen, lässt sich eine strategische Konsequenz für pitchende Gründer ableiten. Stellt man sich die Qualitätssignale in Form einer chronologisch geordneten Prozesskette vor, so wird klar, dass die durch einen zahlungskräftigen Kunden generierte Traction oder die Finanzierung eines renommierten Investors ein Schnellballsystem auslösen kann, welches weitere positive Ereignisse wie Mitarbeiterzulauf, mediales Interesse, weitere Kunden und Kapital bedingen kann. Sofern es die individuelle Situation erlaubt, sollten Gründer ihre Persuasionsbemühungen folglich auf diese beiden Adressaten-Typen ausrichten, um den vollen Nutzen aus der Überzeugungskraft von Qualitätssignalen zu ziehen.

Unterlagen

In den Ursprüngen der Rhetorik vor über 2.500 Jahren gab es noch keinen Beamer, keine Mikrofone, kein Microsoft PowerPoint, keine E-Mail und keine PDF-Anhänge. Nur den Redner

¹¹³⁶ Vgl. Interview 35, Z. 13ff.

¹¹³⁷ Vgl. Interview 53, Z. 288ff.

¹¹³⁸ Vgl. Interview 27, Z. 174ff.

¹¹³⁹ Vgl. Interview 49, Z. 22ff.

und sein Publikum. Heutzutage stehen Gründern zahlreiche (technische) Mittel zur Verfügung, um ihrer Botschaft auch in Schriftform Ausdruck zu verleihen oder einen Redevortrag grafisch zu verdeutlichen. Für Startup-Gründer hat kein Hilfsmittel so viel Aufmerksamkeit erfahren wie das Pitch Deck, welches bereits in Kapitel 3.4.3 ausführlich analysiert wurde. Die Interviewergebnisse bestätigen, dass das Pitch Deck der Dreh- und Angelpunkt der schriftlichen Stakeholder-Persuasion ist.¹¹⁴⁰ Während das Pitch Deck, welches ohne die Präsenz des Gründers rezipiert werden muss (das *Reading Deck*), die persuasiven Inhalte transportiert, dient das sogenannte *Presentation Deck* dazu, den Vortrag des Gründers bildhaft zu untermauern.¹¹⁴¹ Insofern kann das Dokument sowohl das Ethos und Pathos als auch den Logos verstärken. Nach Ansicht verschiedener Interviewteilnehmer hat sich die Pitch-Deck-Qualität in den letzten Jahren deutlich erhöht, was zur Folge hat, dass sie zwar besser miteinander vergleichbar sind, aber auch die Selektion erschwert.¹¹⁴² Generell bewerten Stakeholder die Ebene des Inhalts und die Ebene des Designs bzw. der grafischen Darstellung des Textdokuments.¹¹⁴³ Während Unterlagen wie das Pitch Deck für Friends & Family-Investoren sowie erste Mitarbeiter eher von peripherer Bedeutung sind¹¹⁴⁴, legen die anderen Pitch-Adressaten einen großen Wert auf professionelle Unterlagen. Welche individuellen Anforderungen die einzelnen Stakeholdergruppen an die Dokumente stellen, soll daher im Folgenden dargelegt werden.

Für Venture Capitalists ist das Pitch Deck im Zuge des Dealflows oft der erste Kontaktpunkt zum Gründer. Laut Aussage der Interviewpartner gibt es nur wenige Situationen in der Startup-Venture-Capital-Gesellschaft-Interaktion, in denen kein Pitch Deck erforderlich ist.¹¹⁴⁵ In der Regel ist die Beurteilung des Pitch Decks ein erster Gatekeeper, da die Inhalte und die Art der Darstellung Rückschlüsse auf die Teamkompetenz zulassen.¹¹⁴⁶ Mehrere VCs stimmten darin überein, dass laut ihrer Erfahrung die Qualität des Pitch Decks mit der Qualität des dahinterstehenden Teams korreliert.¹¹⁴⁷ So zeigt ein Pitch Deck an, wie vorausschauend Gründer

¹¹⁴⁰ Vgl. Interview 7, Z. 23ff.

¹¹⁴¹ Vgl. Interview 41, Z. 73ff.; vgl. Interview 47, Z. 64ff.

¹¹⁴² Vgl. Interview 4, Z. 265ff.; vgl. Interview 38, Z. 290.

¹¹⁴³ Vgl. Interview 6, Z. 325ff. Die grafische Darstellung ist insbesondere bei komplexen Geschäftsideen sinnvoll, da sie das Verständnis beim Adressaten unterstützen kann. Vgl. Interview 35, Z. 290ff.

¹¹⁴⁴ Vgl. Interview 28, Z. 362ff.

¹¹⁴⁵ Siehe hierzu das Beispiel zum Jahr 2021 im Kapitel 4.5.5 unter dem Punkt *kairos*.

¹¹⁴⁶ Ein Sonderfall ergibt sich, wenn Gründer externe Hilfe zum Beispiel in Form von M&A-Beratern in Anspruch nehmen. Vgl. Interview 1, Z. 402ff.

¹¹⁴⁷ Vgl. Interview 1, Z. 297ff.; vgl. Interview 4, Z. 39ff.

denken, wie sorgfältig sie sind und wie gut sie sich gegenüber Dritten wie Kunden verkaufen können.¹¹⁴⁸ Auf inhaltlicher Ebene können Gründer viele Fehler machen:

„[E]s fehlt oft, und unter allen VCs, löst es immer wieder Kopfschütteln aus: Die Slide, wo draufsteht, was ich vom VC oder vom Investor eigentlich will, ja. Das Nächste, was dann fehlt, ist eine vernünftige, ehrliche Konkurrenz-Übersicht. [...] Dann unrealistische Annahmen über Marktgröße und Adressierbarkeit des Marktes. Das sind so die drei gängigen, gängigsten Fehler. [...] Pitch-Decks sind oft dann auch in der Problem- und Lösungsbeschreibung zu generisch. [...] Wenn der Gründer dann nicht in der Lage ist, es wirklich konkret tangibel [...] zu formulieren, sondern abstrakt bleibt, ein bisschen luftig bleibt in seiner Beschreibung, dann weiß ich schon, er hat es nicht verstanden.“¹¹⁴⁹

Gründer sollten sich folglich bewusst sein, dass inhaltliche Fehlritte im Pitch Deck bereits einen Abbruch des Persuasionsvorganges bedeuten können, weshalb eine gründliche Vorbereitung im Rahmen der Intellektion und Invention essenziell ist. In Hinblick auf das Design eines Pitch Decks sind VCs hingegen weniger fordernd. Den Aussagen nach schaffen es jedoch nicht alle Investoren die Darstellungsqualität in ihrer Bewertung außen vor zu lassen, auch wenn sie Verständnis dafür haben, dass sich beispielsweise Deep-Tech-Gründer nur selten mit Gestaltungsprogrammen wie PowerPoint auseinandersetzen.¹¹⁵⁰ Eine Pitch-Trainerin entgegnet in diesem Kontext, dass Gründer heute keine Ausreden mehr hätten minderwertige Slides zu verschicken, da es genügend (KI-gestützte) Programme wie *Canva*, *Pitch.com* und *Midjourney* gäbe, mit denen sich Inhalte einfach visualisieren ließen.¹¹⁵¹ Insgesamt folgt das Pitch Deck sowohl in Bezug auf die Darstellung als auch auf die inhaltlichen Anforderungen klaren Standards, die nach Aussage eines anderen Pitch-Trainers eingehalten werden sollten. Mediendeviantes Verhalten würde einem Gründer demnach wahrscheinlich eher Nachteile als Vorteile verschaffen.¹¹⁵² Eine Ausnahme wurde hingegen von einem Senior Investment Manager angesprochen. Er zeigte sich verwundert, dass in seiner Branche so viel Wert auf schriftliche Dokumente gelegt werde und so wenige VCs sich die Technologie beziehungsweise das Produkt, in welches sie schlussendlich investieren, ansehen würden.¹¹⁵³ Gründe für dieses Verhalten können auf Seiten des Pitchenden und des Adressaten gefunden werden. So stellte ein Gründer fest, dass Investoren, sobald sie Vertrauen zum Gründer und dessen Expertise aufgebaut haben, die Technik hinter dem Produkt nicht mehr

¹¹⁴⁸ Vgl. Interview 1, Z. 411ff.

¹¹⁴⁹ Interview 7, Z. 37ff. Siehe in diesem Kontext auch die Ausführungen zum nachfolgenden Unterpunkt *Klarheit* in diesem Kapitel.

¹¹⁵⁰ Vgl. Interview 4, Z. 27ff.; vgl. Interview 6, Z. 333ff.

¹¹⁵¹ Vgl. Interview 44, Z. 269ff.

¹¹⁵² Vgl. Interview 42, Z. 56ff.

¹¹⁵³ Vgl. Interview 2, Z. 476ff.

überprüfen würden, da ihnen das Verständnis fehle.¹¹⁵⁴ Ein anderer Gründer sagte hingegen, dass er versuche zu vermeiden Produkte, die noch nicht perfekt seien, Investoren vorzustellen. Dies liege zum einen daran, dass Visualisierungen und Pitch Decks schneller und kostengünstiger produziert seien und zum anderen daran, dass man bei der Vorstellung des Prototyps sehr stark auf sein Produkt reduziert würde, was nur dann hilfreich wäre, wenn es bereits perfekt funktioniere.¹¹⁵⁵

Für Kunden, die bei ihrer Entscheidung sehr lösungsorientiert denken, muss das Produkt hingegen in den Vordergrund des Pitches gestellt werden. So verdeutlichte ein Interviewpartner beispielsweise, dass er das Produkt für deutlich wichtiger als ein Sales Deck halte:

„Am besten tatsächlich, was uns auch immer überzeugt hat, nicht nur Folie, sondern auch machen. Weil man kann viel auf Folien darstellen. Jetzt kommen wir aus dem Bereich Technologie. Zeigen, dass es tut, ist 50 Prozent der Geschichte, wenn nicht sogar mehr.“¹¹⁵⁶

Dies bedeutet im Umkehrschluss allerdings nicht, dass die Stakeholdergruppen keinen Wert auf Pitch-Unterlagen wie das Sales Deck (das auf Kunden ausgerichtete Äquivalent des Pitch Decks) legen würden. Sowohl für die Kontaktaufnahme als auch für die interne Weitergabe sind adressatengerecht gestaltete Foliensätze von essenzieller Bedeutung. Hinsichtlich der Länge eines solchen Dokumentes gab es unterschiedliche Präferenzen. Während eine Managerin im Bereich Venture Clienting drei Seiten mit wenigen Informationen („[W]elches Problem lösen die? Wie lösen sie es? Wann sind die gegründet? Was haben die für ein Funding? Welche ersten Kunden haben die? Wer ist das Gründerteam?“¹¹⁵⁷) bevorzugte, sprach ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender mehrerer Versicherungskonzerne von „12 Seiten, 15 Seiten gute Energie und eine Klarheit zu dem, was bringen wir mit, [...] welches Problem lösen wir, und was ist unser unfair advantage, warum werden wir erfolgreich sein?“¹¹⁵⁸. Wie sich anhand dieser Äußerungen zeigen lässt, sollten Gründer bereits in ihrem Sales Deck den Fokus darauf legen dieser Stakeholdergruppe zu zeigen, dass sie ein bestehendes / zukünftiges Problem für das Unternehmen lösen und genug finanziellen Rückhalt haben, um langfristig ein verlässlicher Dienstleister und Partner zu sein. Hinsichtlich des Designs des Decks machten auch die Interviewpartner aus der Kundengruppe klar, dass der Inhalt zwar wichtiger sei, aber dass ein gewöhnliches Template oder

¹¹⁵⁴ Vgl. Interview 49, Z. 112ff. Diese Aussage hebt nochmals die zentrale Bedeutung des Gründerethos hervor.

¹¹⁵⁵ Vgl. Interview 51, Z. 435ff.

¹¹⁵⁶ Interview 12, Z. 341ff.

¹¹⁵⁷ Interview 19, Z. 293ff.

¹¹⁵⁸ Interview 17, Z. 77ff.

Flüchtigkeitsfehler bei der Achsenbeschriftung zulasten der wahrgenommenen Kompetenz des Gründerteams gehen würden.¹¹⁵⁹ Eine Innovationsmanagerin berichtete zudem davon, dass die Darstellung auch kulturell bedingte Unterschiede aufweisen könne. So gestalten Gründer aus dem asiatischen Raum ihre Präsentationen derart abweichend, dass sie eine Korrekturschleife durchlaufen müssen, bevor sie intern weitergeleitet werden können.¹¹⁶⁰

Die Unterlagenerfordernisse der Medien unterscheiden sich entlang verschiedener Dimensionen von den Anforderungen der Venture Capitalists und der Kunden. Während das Pitch Deck und das Sales Deck in ihrer Gestaltungsform ein ähnliches Format haben, präferieren Medien nach Auskunft der Interviewpartner eine Pressemappe, in deren Mittelpunkt das Fact Sheet steht.¹¹⁶¹ Das Fact Sheet unterscheidet sich insbesondere durch die Kürze (*brevitas*) vom Pitch Deck. Auf einer Seite sollten sämtliche Fragen, die für einen Journalisten relevant sein könnten (zum Beispiel: „Was ist eigentlich das Startup? Was ist die Mission, Vision? Was hat es [...] für Erfolge gehabt?“¹¹⁶² sowie „[W]ann wurde das Unternehmen gegründet? Wer sind die Gründer? Wie viele Mitarbeiter gibt es? Wie viel Umsatz gibt es? Wer sind die Investoren? Was ist das Geschäftsmodell?“¹¹⁶³) komprimiert zusammengefasst werden. Ergänzt wird das Fact Sheet durch Fotos vom Team und dem Produkt.¹¹⁶⁴ Im Gegensatz zum Pitch Deck spielt die sprachliche Ausgestaltung für Medienunterlagen eine bedeutsamere Rolle. Der Grund hierfür ist, dass Medienvertreter oftmals den Anspruch haben, exklusiv über möglichst aktuelle Geschehnisse zu berichten und daher unter großem Zeitdruck stehen. Gemäß der Aussage eines freien Journalisten, der für mehrere Startup-Magazine arbeitet, kann der Zeitdruck dazu führen, dass Redaktionen den vorliegenden Text eins zu eins übernehmen oder eine durch ChatGPT paraphrasierte Version abdrucken.¹¹⁶⁵ Durch einen persuasiv formulierten Text können Gründer folglich nicht nur Journalisten für sich gewinnen, sondern unter Umständen auch die eigene Außenwirkung in der öffentlichen Wahrnehmung beeinflussen.

¹¹⁵⁹ Vgl. Interview 15, Z. 48ff. und Z. 391ff.

¹¹⁶⁰ Vgl. Interview 9, Z. 391ff.

¹¹⁶¹ Vgl. Interview 21, Z. 336ff.; vgl. Interview 25, Z. 505ff. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Schriftmedien wie Zeitungen oder Fachmagazine.

¹¹⁶² Interview 25, Z. 512ff.

¹¹⁶³ Interview 21, Z. 339ff.

¹¹⁶⁴ Vgl. Interview 25, Z. 509f.

¹¹⁶⁵ Vgl. Interview 25, Z. 521ff. Dies bezieht sich allerdings nur auf Beschreibungen zum Startup. Durch den Gründer vorgeschriebene Preetexte werden als Negativsignal gewertet und sollten vermieden werden, wie der folgende Kommentar eines Redakteurs zeigt: „[W]as wir immer ablehnen und was halt auch echt super nervig ist. Also diese Idee, dass man einfach vorgefertigte Interviews oder vorgefertigte Texte einfach abdruckt, ist ein völlig falsches Verständnis von Presse [...]“. Vgl. Interview 21, Z. 28ff.

Zusammenfassend sind das Presentation Deck, das Reading Deck, das Sales Deck und das Fact Sheet die vier zentralen Dokumente der Stakeholder-Persuasion. Die Unterschiede beziehen sich insbesondere auf die Länge des Dokuments sowie auf die aufgeführten Inhalte, welche sich an den Kernmotiven der Adressaten orientieren sollten. Zudem sollten die Stilqualitäten der *brevitas* und *claritas* beim schriftlichen Pitch stets beachtet werden. Obwohl dem Design der Unterlagen im Vergleich zur inhaltlichen Ebene eine untergeordnete Bedeutung zukommt, sollten Gründer die verfügbaren Tools am Markt nutzen, da das Gesamtniveau der Pitch-Unterlagen in den vergangenen Jahren gestiegen ist und eine minderwertige grafische Darstellung somit als Negativsignal gewertet werden könnte.

Klarheit

Klarheit hilft Gründern mit hochqualitativen Startups sich von der Konkurrenz abzusetzen - so lautet eines der Ergebnisse der Studie von Clingingsmith und Shane (2018b) in Kurzform.¹¹⁶⁶ Auch in der rhetorischen Theorie ist die *claritas* tief verankert und gehört nach Kramer (2005) zu den entscheidenden Stilprinzipien, die verhindern sollen, dass die Adressaten die Kommunikation wegen ihrer unklaren und umständlichen Darstellungsweise abbrechen.¹¹⁶⁷ Doch wie kann ein Gründer Klarheit persuasiv nutzen und gilt es pauschal für alle Stakeholdergruppen, dass klare Pitches die beste Kommunikationsstrategie sind?

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Klarheit im Regelfall das Ethos und den Logos im Startup-Pitch verstärkt. In manchen Fällen kann es jedoch sein, dass bestimmte Adressaten wie Universitätsprofessoren ein hohes Abstraktionslevel präferieren oder unverständliche Inhalte mit Komplexität beziehungsweise Professionalität gleichsetzen.¹¹⁶⁸ In Bezug auf Pitch-Adressaten scheint es sich hierbei jedoch eher um Einzel- als um Regelfälle zu handeln. Insbesondere Venture Capitalists legen großen Wert auf Komplexitätsreduktion und Klarheit wie bereits zuvor mit Blick auf Pitch-Unterlagen wie Pitch Decks bereits gezeigt werden konnte. Aufgrund der zeitlichen Restriktionen (VCs nehmen sich durchschnittlich unter sechs Minuten Zeit für die Durchsicht eines Pitch Decks¹¹⁶⁹) in Kombination mit der Fülle an Informationen, die sie erhalten (bei einem untersuchten Fonds waren es beispielsweise 3.000 Pitch Decks im Jahr¹¹⁷⁰), sollten sich Gründer

¹¹⁶⁶ Vgl. Clingingsmith/Shane (2018b), S. 5177.

¹¹⁶⁷ Vgl. Kramer (2005), S. 202.

¹¹⁶⁸ Vgl. Interview 45, Z. 54.

¹¹⁶⁹ Vgl. Hall/Hofer (1993), S. 35.

¹¹⁷⁰ Vgl. Interview 8, Z. 80.

auf das Wesentliche fokussieren und, um es mit den Worten eines Interviewpartners zu sagen, „streichen, streichen, streichen“¹¹⁷¹. Vor allem Gründern, die aus der Produktentwicklung kommen, fällt der Schritt der Vereinfachung allerdings schwer, da sie aufgrund ihres Persönlichkeitsprofils und ihrer Verbundenheit mit der Materie jedes Detail für wichtig erachten.¹¹⁷² Nach der Aussage einer Pitch-Trainerin stellt es in der Tat eine Schwierigkeit dar, die komplexen Inhalte zu vereinfachen, ohne fachlich inkorrekt zu werden.¹¹⁷³ Gelingt die Vereinfachung allerdings, so wird dies von Stakeholdern als starkes Qualitätsmerkmal erachtet. Ein Venture Capitalist machte beispielsweise deutlich, dass für ihn verständliche, klare und prägnante Inhalte mit der Qualität des dahinterstehenden Teams korrelieren würden.¹¹⁷⁴ Klarheit hat somit nicht nur eine verständlichkeitsfördernde Wirkung, sondern dient auch als Kompetenzsignal. Am Beispiel einer Investment Managerin lässt sich erkennen, dass die Informationsreduktion in Kombination mit einer zielgruppengerechten, begeisterten Darstellung der Inhalte sogar einen Einstellungswechsel bewirken kann:

„[W]as mich begeistert hat, das ist ein sehr technisches, nischiges Thema. Also wenn man das jetzt zum ersten Mal hört und nicht aus dem Bereich kommt, wird man in der Regel davon erstmal nicht begeistert sein, weil man sich, glaube ich, auch noch nicht so viel darunter vorstellen kann. Die Gründerin hat aber zum einen mit sehr viel Enthusiasmus über das Thema gesprochen. [...] Und das andere war, dass sie in der Lage war, dieses sehr technische, nischigere Thema auf eine sehr greifbare Art und Weise zu präsentieren, sodass man auch als Nichtexperte in dem Bereich in der Lage war, da sehr gut zu folgen und zu verstehen, was sind jetzt wirklich die Use Cases und Applikationsbereiche, wo ich diese Technologie für nutzen kann. [I]ch würde sagen, diese zwei Aspekte [...] die haben mich dann wirklich auch überzeugt und dazu bewegt, mir dieses Start-up näher anzuschauen und [...] dann da eine tiefere Analyse in Richtung Due Diligence zu machen für ein Thema, wo ich vielleicht initial gedacht hätte. „Das ist semi-interessant.““¹¹⁷⁵

Ein verständlicher Pitch ist allerdings nicht nur für den direkten Pitch-Adressaten wichtig. Ko-Oratoren, die den Persuasionsvorgang stellvertretend für den Gründer intern (beispielsweise Vertriebsmitarbeiter) oder extern (der Ansprechpartner bei einem großen Unternehmen mit mehreren Entscheidungsinstanzen) übernehmen, müssen ebenfalls mit klar kommunizierbaren Kernbotschaften ausgestattet werden.¹¹⁷⁶

¹¹⁷¹ Interview 49, Z. 71.

¹¹⁷² Vgl. Interview 23, Z. 154ff.

¹¹⁷³ Vgl. Interview 46, Z. 396ff. Dies ist auch einer der Gründe, weshalb bei komplexen Produkten das Vertrauen zum Gründer erforderlich ist. Vgl. Interview 47, Z. 150ff.

¹¹⁷⁴ Vgl. Interview 2, Z. 409ff.

¹¹⁷⁵ Interview 6, Z. 11ff.

¹¹⁷⁶ Vgl. Interview 50, Z. 179ff. Siehe hierzu auch das Kapitel 4.5.5 unter dem Punkt *Ko-Orator*.

Nachdem herausgearbeitet werden konnte, dass die Klarheit für die Interviewten ein zentraler Faktor in schriftlichen und mündlichen Startup-Pitches sein sollte, stellt sich weiterhin die Frage, wie die konkrete Umsetzung im Redetext erfolgen sollte. Strategien, um die Klarheit in Vorträgen und Unterlagen zu erhöhen, beinhalten beispielsweise das Ersetzen von Fachtermini durch allgemeinverständliche Begriffe und die Vermeidung von Akronymen.¹¹⁷⁷ Ein Investor machte deutlich, dass besonders Krypto-Startups gut darin seien, Leser zu verwirren und dass dies ihnen mehr schaden als helfen würde.¹¹⁷⁸ Eine weitere Strategie ist es, Bilder zu verwenden, welche die Botschaft auf möglichst einfache Art und Weise unterstützen. Der Redakteur einer Onlinemarketing-Plattform gab im Interview das Beispiel eines Hautarzt-Startups, bei dem sich die Gründer für das Pressefoto Arztkittel angezogen hätten, obwohl für sie, dank ihrer technischen Lösung, gar kein direkter Patientenkontakt mehr erforderlich war. Durch diese plastische Zurschaustellung medizinischer Arbeitskleidung war allerdings jedem Adressaten direkt klar war, dass es sich um Ärzte handele, was der Medienvertreter als sehr überzeugend empfand.¹¹⁷⁹ Zuletzt sollten Gründer nach Meinung eines Pitch-Trainers Worthülsen wie „schneller, innovativer, digitaler“¹¹⁸⁰ vermeiden, da es sich hierbei um Nullinformationen handele. Viel wichtiger sei es dem Adressaten klarzumachen, was bislang erreicht wurde und was das konkrete Ziel der Interaktion ist (*Call-to-Action*).¹¹⁸¹

Zusammenfassend konnte gezeigt werden, dass die Klarheit für mündliche und schriftliche Pitches in jedweder Dimension zielführend ist. Sei es, um Aufmerksamkeit zu erhalten, Kompetenz zu signalisieren, Verständnis zu erzeugen und somit vorab bestehende Meinungen zu ändern oder Ko-Oratoren mit dem nötigen kommunikativen Rüstzeug auszustatten – die Klarheit sollte ein zentraler Fokus der Elokution sein, um die volle persuasive Wirksamkeit eines Startup-Pitches zu entfalten.

Netzwerke

Netzwerke sind der Dreh- und Angelpunkt in Startup-Ökosystemen.¹¹⁸² Es stellt sich folglich die Frage, wie Gründer direkte und indirekte Netzwerke gewinnbringend für ihre Stakeholder-Persuasion einsetzen können. Da Netzwerke von den Stakeholdern unterschiedlich genutzt

¹¹⁷⁷ Vgl. Interview 1, Z. 37ff.; vgl. Interview 41, Z. 95ff.

¹¹⁷⁸ Vgl. Interview 1, Z. 44ff.

¹¹⁷⁹ Vgl. Interview 21, Z. 65ff.

¹¹⁸⁰ Interview 42, Z. 123.

¹¹⁸¹ Vgl. Interview 41, Z. 103ff.

¹¹⁸² Vgl. Interview 29, Z. 24f.

werden, hat es Sinn die Ergebnisse differenziert nach den verschiedenen Pitch-Adressatengruppen vorzustellen.

Venture Capitalists nutzen Netzwerke vor allem in der Sourcing-Phase, in der sie nach vielversprechenden Startups für ihr Portfolio suchen. Netzwerkpartner von Venture-Capital-Fonds wie beispielsweise Business Angels können einen Gründer an ihren Kontakt durch eine gegenseitige Vorstellung (Intro) empfehlen, wodurch das Startup in der Regel den vorgelagerten Selektionsprozess überspringen kann.¹¹⁸³ Sind die Netzwerke eng miteinander verwoben, so besteht für einen Gründer zudem die Chance, dass das Interesse mehrerer Investoren zu einem Hype führt, der die Anstrengungen des Fundraisings signifikant erleichtern kann.¹¹⁸⁴

Für die Stakeholdergruppe der Kunden und Partner können Netzwerke durch den Gründer ebenfalls vorrangig genutzt werden, um mit Entscheidungsträgern in Kontakt zu kommen. Durch die oftmals komplexere Organisationsstruktur etablierter Unternehmen kann dieser Weg jedoch beschwerlicher sein, als es bei der linearen Struktur von Venture-Capital-Gesellschaften der Fall ist.¹¹⁸⁵ Je nach Stellung des Netzwerkkontaktes im Unternehmen kann dieser für den Gründer zudem die Rolle eines Ko-Oratoren einnehmen.¹¹⁸⁶

Um die Aufmerksamkeit von Medien zu erhalten, können neben der Zurschaustellung von Qualitätssignalen wie Finanzierungsrunden¹¹⁸⁷ auch Netzwerkzugänge ein valides Mittel darstellen. Der Erfolg des Unterfangens ist nach der Aussage eines Medienvertreters jedoch vor allem von der Qualität der Verbindung zum Empfehlungsgeber abhängig. Auf die Frage nach dem Stellenwert einer Empfehlung über Dritte antwortete er:

„[H]at einen extrem hohen Stellenwert. Auch jetzt gerade beim Podcast, also gerade bei Gästen, die wir nicht einschätzen können oder nicht 100 Prozent einschätzen können. Wenn sie uns von Dritten empfohlen wurden, ist die Bereitschaft zuzuhören immer noch mal größer, als wenn sie von einer PR-Agentur oder so kommen. Also ist wirklich so die Reputation des Adressaten / des Absenders. Jetzt Reputation nicht im Sinne von wirtschaftlich oder Macht, sondern einfach von persönlicher Nähe oder persönlicher Verbundenheit, ist da total entscheidend.“¹¹⁸⁸

Im Nachgang fügte er zudem an, dass Netzwerkkontakte dabei helfen können, die Menge an

¹¹⁸³ Vgl. Interview 1, Z. 339ff.

¹¹⁸⁴ Vgl. Interview 46, Z. 194ff.

¹¹⁸⁵ Vgl. Interview 12, Z. 353.

¹¹⁸⁶ Siehe hierzu Kapitel 4.5.5.

¹¹⁸⁷ Siehe hierzu die Ausführungen in diesem Kapitel.

¹¹⁸⁸ Interview 21, Z. 99ff.

Informationen zu ordnen und zu sortieren. Folglich nehmen Netzwerke neben der Kontaktfunktion auch eine Selektionsfunktion ein.¹¹⁸⁹

Die Bedeutung von Netzwerken wird am Beispiel der ersten Mitarbeiter besonders deutlich, da das nähere Umfeld des Gründers oftmals seine Hauptrekrutierungsquelle darstellt beziehungsweise als Empfehlungsgeber dient.¹¹⁹⁰ Für einen Gründer ist es allerdings auch zu einem späteren Zeitpunkt noch wichtig ein gutes Netzwerk zu pflegen, da die gemeinsamen Verbindungen innerhalb eines Ökosystems von potenziellen Mitarbeitern als Qualitätsmerkmal des Startups herangezogen werden können, wie das Beispiel eines Interviewpartners zeigt:

„Ich habe mir angeschaut, habe ich mit denen viele geteilte Kontakte, weil ich weiß, dass mein Netzwerk jetzt durchaus, in Anführungszeichen, gut ist in der deutschen Szene, und ich dann sehen wollte, ob die auch quasi da viele Leute kennen, die ich auch kenne, um ein Gespür dafür zu kriegen, wie tief die im Markt sind.“¹¹⁹¹

Folglich kann dem Netzwerk ergänzend zur Selektionsfunktion auch eine Prüffunktion zugeschrieben werden. Gründer können mit der Hilfe eines starken Netzwerkes somit ein Qualitätssignal senden, welches seine Glaubwürdigkeit als umtriebiger Unternehmer validieren kann.

Friends & Family-Investoren nehmen in Bezug auf die Netzwerke eine Sonderrolle ein, da Pitch-Sender und Pitch-Empfänger bereits ein Vertrauensverhältnis zueinander aufgebaut haben und der Kontaktwiderstand somit entfällt.¹¹⁹² Dennoch kann die Meinung weiterer Personen im Familienbeziehungsweise Freundesnetzwerk Auswirkungen auf die Entscheidung des Adressaten haben. Im Gegensatz zu den anderen Zielgruppen sind die klassischen Netzwerkfunktionen (Kontakt-, Selektions- und Prüffunktion) allerdings von inferiorer Bedeutung. Die Herausforderungen, die sich aus der engen Verbindung zwischen Gründer und Pitch-Adressaten ergeben, werden daher in Kapitel 4.5.5 separat besprochen.

Neben den wichtigen Funktionen, die Netzwerke für die Überzeugung der einzelnen Stakeholdergruppen einnehmen können, zeigen die Ergebnisse der Interviewgespräche jedoch auch, dass netzwerkgetriebene Auswahl-, Informationsbeschaffungs-, Prüf- und

¹¹⁸⁹ Vgl. Interview 21, Z. 455ff.

¹¹⁹⁰ Vgl. Interview 28, Z. 234ff.

¹¹⁹¹ Interview 29, Z. 101ff.

¹¹⁹² Vgl. Interview 53, Z. 363f.

Entscheidungsprozesse zukünftig durch datengetriebene Verfahren ergänzt oder teilweise völlig ersetzt werden können.¹¹⁹³ Gründer sollten sich folglich mit den neuen technologischen Hilfen der Empfänger, wie KI-basierte Auswahlprozesse oder Matchingplattformen, vertraut machen, um sämtliche Möglichkeiten zur Stakeholder-Persuasion zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Bedeutung von Netzwerken für die Startup-Szene nicht nur in den vergangenen Jahrzehnten eine gewichtige Rolle gespielt hat, sondern auch in Zukunft eine ungebrochen große Relevanz für die Verstärkung des Gründerethos und der rationalen Überzeugung haben wird. Gründer können ihr Netzwerk nutzen, um an passende Kapitalgeber verwiesen zu werden, erste Mitarbeiter zu rekrutieren, in Kontakt mit Medien zu kommen oder um ihre Glaubwürdigkeit und Qualität zu bestätigen. Die Pflege des Netzwerkes nimmt hierbei einen großen Stellenwert ein, da die Beziehungsqualität ein entscheidender Faktor für den Persuasionserfolg ist. Da Netzwerke zukünftig durch datengetriebene Verfahren ergänzt und ersetzt werden, sollten Gründer sich zudem mit den technologischen Neuerungen auseinandersetzen.

4.5.4 Persuasionsbeeinflussende Faktoren auf Seiten des Empfängers

Persuasionsprozesse bei mehreren Entscheidungsinstanzen

Die Entscheidungsverhalten der verschiedenen Stakeholdergruppen sind der Ausgangspunkt für eine adressatengerechte Persuasion durch den Startup-Pitch. Oftmals sind jedoch mehrere Entscheidungsinstanzen anstatt einer einzelnen Person für die finale Entscheidung wie den Kauf der Lösung oder ein Investment in das Startup verantwortlich, was für pitchende Gründer eine zusätzliche Komplexität im Überzeugungsprozess darstellt. Für den Startup-Pitch muss daher zwischen informellen und formellen Entscheidungsprozessen unterschieden werden. Informelle Entscheidungsprozesse finden sich bei Friends & Family-Investoren und ersten Mitarbeitern wieder, während Venture-Capital-Gesellschaften und Kunden / Partner in der Regel mit formellen Entscheidungsprozessen arbeiten. Medienvertreter befinden sich in einem Zwischenspektrum, da die einzelnen Personen zwar zumeist autonom entscheiden können über wen und was sie berichten möchten, aber die finale Entscheidung beispielsweise in Redaktionen bei den Ressortleitern liegt.¹¹⁹⁴ Die nachfolgenden Ausführungen sollen sich folglich auf die Entscheidungen der

¹¹⁹³ Siehe hierzu im Einzelnen die Ausführungen in Kapitel 4.6 und den dazugehörigen Subkapiteln zum Thema Zukunft des Pitchings.

¹¹⁹⁴ Vgl. Interview 26, Z. 163ff.; vgl. Interview 27, Z. 186ff.

Stakeholdergruppen Venture Capitalists und Kunden / Partner beschränken, um Licht auf Persuasionsprozesse, die mehrere Entscheidungsinstanzen durchlaufen müssen, zu werfen.

Venture Capitalists und Kunden haben keine festgelegten Handlungsmuster, nach denen sie Entscheidungen treffen. Dennoch ließen sich im Rahmen der Stakeholder-Interviews gewisse Gemeinsamkeiten identifizieren, wie ein stereotypischer Entscheidungsprozess abläuft. Dieser ist in der folgenden Grafik skizziert:

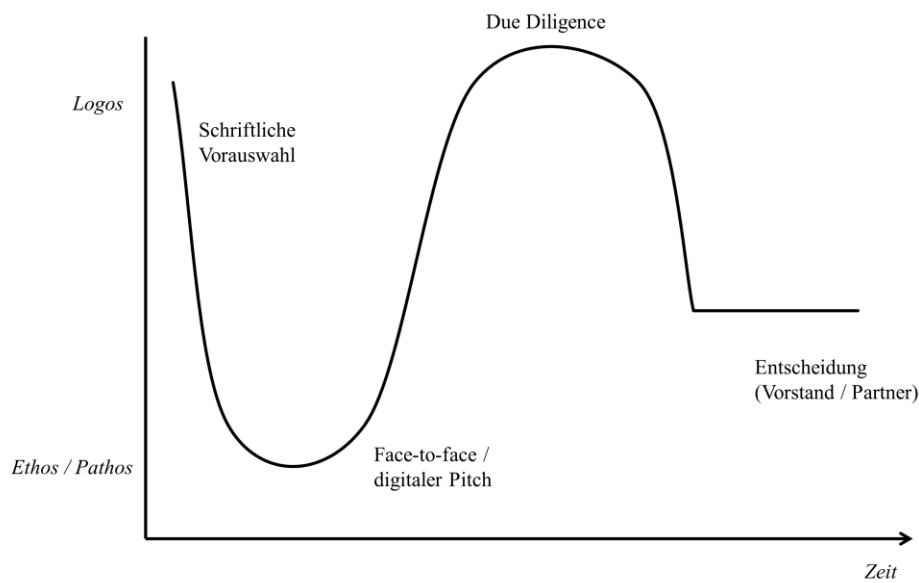


Abbildung 6: Persuasionsprozesse bei mehreren Entscheidungsinstanzen

Die Ordinate zeigt hierbei die Überzeugungsmittel, mit denen sich die Pitch-Adressaten innerhalb der verschiedenen Entscheidungsschritte am besten überzeugen lassen, wobei oben die rationalen Argumente des Logos verortet sind und die weicheren Faktoren des Ethos und Pathos unten dargestellt werden. Auf der Abszisse befindet sich der Zeitverlauf eines typischen Entscheidungsprozesses, angefangen bei der Kontaktaufnahme und endend bei der Entscheidung in eine Vertragsbeziehung jedweder Art mit dem Startup einzutreten. Der Verlauf des Graphen beschreibt auf Grundlage der Stakeholder-Meinungen einen typischen Überzeugungs- und Entscheidungsprozess, der jedoch von Fall zu Fall (deutlich) abweichen kann, da diverse Faktoren wie das individuelle Involvement der Entscheider, Netzwerkzugänge des Gründers oder die Persönlichkeitsstruktur des Zieladressaten einen Einfluss ausüben können.

In einem typischen Entscheidungsprozess in Venture-Capital-Gesellschaften durchlaufen Gründer mindestens drei Instanzen. Die erste (der Analyst) ist der Gatekeeper und kümmert sich in der Regel um die Erstanalyse neuer Pitch-Decks und aufkommender Investmentopportunitäten im Dealflow. In der nächsten Instanz beurteilt ein erfahrenerer Investment Manager oder Principal das Startup, bevor das Votum zur finalen Entscheidung den Partnern des Fonds vorgelegt wird.

Ein Principal zeigt am Beispiel des fondsinternen Entscheidungsprozesses, dass es einen Unterschied zwischen seiner Individualentscheidung in der Kennenlernphase und der Gruppenentscheidung während der Due Diligence gibt:

„Es teilt sich echt zwischen Ethos und Pathos oft bei mir. Da tue ich mir schwer, aber es sind bestimmt 80 Prozent die beiden Punkte von dem, was mich überzeugt im ersten Schritt. [...] Später im Prozess, wenn mehrere Personen hinzukommen, gerade aus unserem Team und vielleicht den Gründer nicht kennen, aber sich die Company anschauen, sicherlich Logos so das Wichtigste in der ganzen Due Diligence, ja.“¹¹⁹⁵

Weiterhin zeigt er auf, dass es einen Unterschied gibt, welchem Adressaten der Gründer im Fonds pitcht und konstatiert, dass auf den unteren Hierarchieebenen rationale Überzeugung notwendig ist, während auf höheren Hierarchieebenen Emotion und die Charakterdarstellung wieder an Gewicht gewinnen:

„Das mal vorweggenommen, glaube ich, dass die Analysten-Ebene noch leichter mit Zahlen oder stärker auf den Logos-Part abzielt, während man sehr stark aufpassen muss mit emotionalen Reaktionen bei gerade der Partner-Ebene oder irgendwas, was Richtung Top-Management geht. [...] [D]a werden teilweise, zumindest aus meiner Erfahrung, viel schneller Bauchentscheidungen getroffen auf dieser hohen Ebene, [...] wenn die den Founder erlebt haben und er hat gerade keinen guten Tag gehabt beim Pitch, dann ist der durch. [...] Deswegen, also es ist nur eine ganz leichte Korrelation jetzt vielleicht an der Stelle, aber ich würde sagen, je höher es geht im Rang, sage ich mal, bei einem VC, desto mehr spielen softe Faktoren eine Rolle.“¹¹⁹⁶

Bei einem typischen Entscheidungsprozess von etablierten Unternehmen werden sowohl die persönliche als auch die technische Komponente überprüft.¹¹⁹⁷ Nach der schriftlichen Anfrage eines Startups wird das persönliche Assessment in einem ersten (digitalen) Pitch vorgenommen. Alternativ wird die schriftliche Vorauswahl übersprungen, sofern sich Gründer und Unternehmensrepräsentant auf einer Veranstaltung wie beispielsweise einer Messe kennenlernen.¹¹⁹⁸ Sofern das Startup als nutzbringend eingestuft wird und der Gründer einen Ko-

¹¹⁹⁵ Interview 1, Z. 116ff. Die Individualbeurteilung ist jedoch auch innerhalb eines Fonds sehr von den entsprechenden Personen abhängig. Vgl. Interview 6, Z. 113ff. Siehe hierzu auch Kapitel 4.5.8.

¹¹⁹⁶ Interview 1, Z. 197ff. Siehe hierzu auch Interview 47, Z. 109ff.

¹¹⁹⁷ Vgl. Interview 12, Z. 7ff.

¹¹⁹⁸ Vgl. Interview 16, Z. 205ff.

Orator, der ihm durch die internen Prozesse verhilft, für sich gewonnen hat, geht die Prüfung an weitere interne Abteilungen (zum Beispiel IT, Pricing, globaler Einkauf, Compliance) über, die zumeist die technische, rechtliche und betriebswirtschaftliche Seite aus einer Kosten / Nutzen- und Risikoperspektive beurteilen.¹¹⁹⁹ Da Startups mit den Prüfungsabteilungen oftmals nicht in Kontakt kommen, ist dieser Entscheidungsprozess von den Darstellungen des Ko-Orators, den Unterlagen und der Beschaffenheit der Lösung des Startups abhängig. Wurde die Due Diligence mit einem positiven Votum abgeschlossen, wird die Vertragsbeziehung (Zusammenarbeit, Kauf einer Lösung oder Investment in das Startup) der Führungsriege (CEO, Vorstand, Managementteam) zur finalen Beurteilung vorgestellt.¹²⁰⁰ Hierbei können, je nach Fall, auch ein Ko-Orator aus der Fachabteilung oder die Gründer persönlich vorstellig werden.¹²⁰¹ Die Entscheidung der Führungspersonen kann neben allgemeinen rationalen Argumenten, wie Umsatzsteigerung, Regulierungserfüllung und Abstände zur Konkurrenz erweitern, auch wieder mehr von der Charakterdarstellung des Gründers und dem Pathos beeinflusst werden.¹²⁰²

Im Fall des Kunden-Pitches gibt es allerdings zahlreiche mögliche Abwandlungen von dem dargestellten typischen Fall, welche die Sachlage aus persuasionstheoretischer Sicht komplexer werden lassen. Abweichungen ergeben sich unter anderem aufgrund von individuellen Entscheidungsmotiven sowie der Rolle, welche die Zusammenarbeit mit externen innovativen Startups für das Unternehmen spielt. Durch die Darstellungen der Interviewpartner konnten drei wesentliche Ansätze, nach denen Unternehmen in Bezug auf Startups handeln, ausgemacht werden:

1. Das Unternehmen sucht durch einen Venture-Clienting-Ansatz nach internen Problemen und bislang ungelösten Kundenbedürfnissen und geht mit einem Großteil ihrer Aktivität eigenhändig auf Suche nach den passenden Startups.¹²⁰³
2. Das Unternehmen hat eine Corporate-Venture-Capital-Einheit, an die sich Startups für Kooperationen oder Vertriebsanfragen wenden können. Hierbei gibt es Modelle, nach denen das strategische Interesse und das finanzielle Interesse in Einklang stehen müssen und Modelle, nach denen Kooperationen beziehungsweise Kundenbeziehungen

¹¹⁹⁹ Vgl. Interview 9, Z. 217ff.; vgl. Interview 11, Z. 385ff.

¹²⁰⁰ Die Einschaltung der Führungsriege hängt in der Regel von den benötigten Ressourcen ab. Kleine Beträge können eigenhändig durch die jeweiligen Abteilungen freigegeben werden.

¹²⁰¹ Vgl. Interview 15, Z. 208ff.; vgl. Interview 17, Z. 210ff.

¹²⁰² Vgl. Interview 3, Z. 298ff.; vgl. Interview 15, Z. 204ff.; vgl. Interview 56, Z. 106f.

¹²⁰³ Vgl. Interview 9, Z. 10ff.; vgl. Interview 19, Z. 16ff.

eingegangen werden können, selbst wenn es sich beim pitchenden Startup um keinen Venture-Capital-Case handeln sollte.¹²⁰⁴

3. Das Unternehmen hat keine Anlaufstelle für Startups. Gründer müssen in Eigenregie an ausgewählte Fachbereiche oder das Management herantreten und dort versuchen Aufmerksamkeit für ihr Angebot zu wecken.¹²⁰⁵

Auch sobald Gründer die erste Auswahlstufe durchlaufen haben, gibt es weitreichende Unterschiede, wie Unternehmen ihren Entscheidungsprozess gestalten. In einem Beispielfall wird die Einkaufsabteilung bereits im Rahmen des Scoutings von der Innovationsabteilung einbezogen. Hiernach folgen Bewertungen anhand verschiedener Matrizen, in denen Punkte wie Brandfit (hierunter werden auch subjektive Erfahrungen wie Sympathie subsumiert), Nachhaltigkeit, Pricing, Kompetenz, Erfahrung, Referenzkunden etc. aufgeführt sind. Diese Bewertungskriterien werden in einer Gesamtbewertung bepunktet, gewichtet, zwischen verschiedenen Startup-Anbietern verglichen und in eine Präsentation überführt. Im nächsten Schritt wird der Favorit zunächst mit dem Einkauf abgestimmt und im Nachgang zur Freigabe an ein Führungskräfteboard für Innovationsprojekte, in dem auch der CEO des Unternehmens mitwirkt, gegeben.¹²⁰⁶ In einem weiteren etablierten Unternehmen läuft der Prozess wiederum anders ab. Hier müssen Gründer zunächst die Fachabteilung überzeugen, welche die Lösung anschließend intern in der Strategieabteilung einem Projektboard pitchen muss. Ist das Projektboard überzeugt, werden die Gründer wieder hinzugeholt und müssen die Ansprechpartner verschiedener Abteilungen und Segmentbereiche (Prozessabteilung, IT, Vertrieb, Marketing, Fachbereiche) für ihre Lösung gewinnen.¹²⁰⁷ Eine Sondersituation ergibt sich zudem bei reglementierten Unternehmen wie Finanzinstituten. Hier müssen nach Aussage eines Interviewpartners die Entscheidungsprozesse zwischen Frontoffice und Backoffice bewusst getrennt werden, um eine unabhängige, unbeeinflusste, rationale Entscheidung zu ermöglichen. Selbst die Managementebene, die Interesse an einer Zusammenarbeit haben könnte, hat in diesem Fall nur einen zweitrangigen Einfluss, da beispielsweise die Compliance-Abteilung von ihrem Vetorecht Gebrauch machen kann.¹²⁰⁸

¹²⁰⁴ Vgl. Interview 15, Z. 275ff.; vgl. Interview 16, Z. 8ff. und Z. 71ff.

¹²⁰⁵ Vgl. Interview 11, Z. 82f.

¹²⁰⁶ Vgl. Interview 9, Z. 236ff.

¹²⁰⁷ Vgl. Interview 11, Z. 89ff.

¹²⁰⁸ Vgl. Interview 18, Z. 123ff. sowie 148ff. und 184ff.

Die Art und Weise der Entscheidungsprozesse und der benötigten Entscheidungsinstanzen ist allerdings in starkem Maße von den benötigten Ressourcen wie Kapitalbedarf und Personalbedarf (zum Beispiel aus der IT-Abteilung) abhängig.¹²⁰⁹ Ein Fachbereichsleiter merkte beispielsweise an, dass er Entscheidungen bis 10.000 Euro im Vieraugenprinzip in seiner Abteilung treffen könne, wohingegen Entscheidungen sich bis um ein Jahr verzögern könnten, wenn Ressourcenfreigaben durch eine IT-Genehmigungsschleife gehen müssten.¹²¹⁰

Zusammenfassend müssen Startups bei den Stakeholdergruppen Venture Capitalists und Kunden / Partnern mehrere Entscheidungsinstanzen durchlaufen, die im Regelfall eine Kombination aller Überzeugungsmittel erforderlich macht, wobei die individuelle Schwerpunktsetzung von Ethos, Pathos und Logos von der Entscheidungsstufe abhängt. Während Ethos und Pathos vor allem in der anfänglichen Kennenlernphase und bei der finalen Präsentation vor Entscheidern eine wichtige Rolle spielen, müssen Startups darauf vorbereitet sein, dass eine Due Diligence auf Basis rationaler Faktoren den größten Ausschlag für die finale Entscheidung gibt. Formelle Entscheidungsprozesse verstärken folglich vor allem das Persuasionsmittel Logos. Da Startups in der Due-Diligence-Phase oftmals keinen direkten Stakeholderkontakt haben, ist es umso wichtiger, die Vorteile der Lösung herauszustellen, einen einflussstarken Ko-Orator im Unternehmen zu finden und professionelle, persuasive Unterlagen mit klaren Botschaften vorzubereiten.

Involvement

Das Involvement ist eines der zentralen Bestandteile des Elaboration Likelihood Models. Auch im Fall des Startup-Pitches hat das Involvement der jeweiligen Stakeholder Einfluss auf die Wirkung des Startup-Pitches. Im Rahmen der Interviews wurde insbesondere die Querverbindung zwischen einem Face-to-face-Pitch und dem Involvement häufig erwähnt. So sagten alle Stakeholdergruppen, dass ihnen bei wichtigen Entscheidungen ein digitaler Pitch nicht ausreichen würde und dass sie in derartigen Fällen den Gründer persönlich sehen und sprechen wollen würden.¹²¹¹ Diese Erkenntnis erscheint mit Blick auf das Elaboration Likelihood Model im ersten Moment kontraintuitiv. Hohes Involvement wird laut dem Modell mit einer

¹²⁰⁹ Vgl. Interview 17, Z. 106ff.

¹²¹⁰ Vgl. Interview 13, Z. 120ff.

¹²¹¹ Vgl. Interview 6, Z. 295ff.; vgl. Interview 11, Z. 431ff.; vgl. Interview 27, Z. 379ff.; vgl. Interview 30, Z. 435ff.; vgl. Interview 35, Z. 354ff.

Informationsverarbeitung über die zentrale Route der Überzeugung verbunden, was bedeutet, dass die logisch-rationale Argumentation im Vordergrund des Persuasionsvorganges steht:

„The central route, or central processing [...] involves cognitive processing. That means thinking about the content of a message, reflecting on the ideas and information contained in it, and scrutinizing the evidence and reasoning presented.“¹²¹²

Gründer könnten ihre argumentative Überzeugung allerdings ebenfalls im Rahmen eines digitalen Pitches übermitteln, weshalb sich die Frage stellt, warum Stakeholder einen Face-to-face-Pitch präferieren, der ihnen in erster Linie eine bessere Einschätzung der weichen Faktoren des Ethos und des Pathos ermöglicht. Die Lösung hierfür findet sich im Ursprungstext von Petty und Cacioppo (1986), die darauf hinweisen, dass es High-Involvement-Situationen geben kann, in denen sich Adressaten ein umfassendes Bild anhand sämtlicher verfügbarer Informationen machen wollen und beispielsweise Charakteristika des Senders als Argument oder zur Beurteilung des Argumentes heranziehen:

„When motivation and ability to process are high, people are concerned with evaluating the true merits of the advocacy. In order to do this, they will scrutinize all available and inferred information in the immediate persuasion context, and attempt to relate it to information stored previously in memory. Interestingly, a consideration of source factors may be part of a person's attempt to evaluate issue-relevant information when the elaboration likelihood is high. For example, under some circumstances a source feature may itself serve as a persuasive argument by providing information central to the merits of the attitude object [...]. Additionally, a consideration of source information might help a person in evaluating the true merits of any given argument (e.g., is the expert source biased or does the source have a vested interest?).“¹²¹³

Gründer sollten folglich darauf achten, dass sie bei wichtigen Entscheidungen die Pitch-Adressaten persönlich vor Ort mit der gesamten aristotelischen Überzeugungsmitteltrias für ihr Vorhaben gewinnen.

Auf Grundlage der Kernmotive lässt sich zudem ableiten, dass die Interaktionen zwischen Startups und Stakeholdern zumeist von einem hohen Involvement gekennzeichnet sind¹²¹⁴, die mal schwächer (zum Beispiel im Falle von Berichterstattungen) und mal stärker (zum Beispiel bei

¹²¹² Gass/Seiter (2014), S. 36.

¹²¹³ Petty/Cacioppo (1986), S. 186f.

¹²¹⁴ Ausnahmen hierzu könnten Situationen sein, in denen Stakeholder ungeplant erstmalig mit Startups in Kontakt kommen (zum Beispiel auf Pitch-Wettbewerben). Diese Situationen sind zumeist von einer kurzen Dauer gekennzeichnet, in denen der Fokus typischerweise auf einer Überzeugung durch periphere Hinweissignale wie Leidenschaft und Glaubwürdigkeit liegt (siehe Kapitel 4.5.5 zum Thema *Dauer des Pitch-Vorgangs*). Demnach sind Situationen mit niedrigem Involvement auf Seiten des Pitch-Empfängers besonders dazu geeignet, dass Gründer ihr Gegenüber mit einer Mischung aus Ethos und Pathos überzeugen können, was wiederum zu den Erkenntnissen des Elaboration Likelihood Models passen würde.

einer Investition von Millionenbeträgen aus dem Fonds) ausgeprägt sein kann. Abseits der prominent vorherrschenden Querverbindung zwischen High-Involvement-Situationen und der Präferenz zu einem Face-to-face Pitch, gibt es dennoch einige stakeholderspezifische Unterschiede, die ebenfalls identifiziert werden konnten und für den Startup-Pitch von großer Relevanz sind. Diese werden nachfolgend zusammengefasst.

Im Falle von Venture Capitalists ist das Involvement besonders hoch, wenn sie in die Rolle des Lead-Investors gehen und nur wenige Investments im Jahr tätigen.¹²¹⁵ Verschiedene Gründer konstatierten zudem, dass das Involvement von der Hierarchiestufe abhängig ist. Während Partner im Fonds das Risiko tragen, haben Analysts im Verhältnis wenig zu verlieren, was ihrer Meinung nach dazu führt, dass Partner im Gegensatz zu Analysts, die oftmals nach Hype, References und Trends auswählen, mehr auf Kleinigkeiten achten müssen.¹²¹⁶ Diese Aussagen sind vor dem Hintergrund interessant, dass ein Principal schilderte, dass seiner Erfahrung zufolge Bauchgefühlentscheidungen auf den oberen Hierarchieebenen zunehmen.¹²¹⁷ Welche Nuancen in das Bauchgefühl von Partnern bei Venture-Capital-Fonds einfließen, bleibt jedoch eine Blackbox, was dazu führt, dass das richtige Vorgehen für den Startup-Pitch aus Gründerperspektive schwer antizipierbar ist.

Bei der Stakeholdergruppe der Kunden spielt die Hierarchieebene ebenfalls eine Rolle für das Involvement. In Hinblick auf die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens, welche eng mit einer Zusammenarbeit mit innovativen Startups verknüpft sein kann, ist es elementar wichtig, dass das Topmanagement ein persönliches Involvement spürt. Dies kann durch externen Druck von Konkurrenten oder von politischen Entscheidungen ausgelöst werden und die oberste Hierarchieebene zu einer Handlung zwingen.¹²¹⁸ Sind derartige Faktoren nicht gegeben, so könnte sich die Führungsspitze als wandlungsresistent erweisen und innovative Projekte, die viele Ressourcen benötigen, blockieren. Dies wäre bei kleineren Projekten hingegen von geringerer Relevanz, da die Verantwortung hier zumeist bei den Fachbereichsleitern liegt und das Involvement aus Management-Perspektive gering ist.¹²¹⁹ Der strategische Leiter einer PR-Agentur

¹²¹⁵ Vgl. Interview 6, Z. 293ff.; vgl. Interview 8, Z. 278ff.

¹²¹⁶ Vgl. Interview 53, Z. 253ff.; vgl. Interview 56, Z. 372ff.

¹²¹⁷ Vgl. Interview 1, Z. 197ff.

¹²¹⁸ Vgl. Interview 56, Z. 76ff.

¹²¹⁹ Vgl. Interview 53, Z. 265ff. Fachbereichsleiter weisen ähnliche Handlungsmuster auf, da auch sie beispielsweise Startup-Gründer persönlich sprechen wollen, sobald die Auftragshöhe größere Dimensionen annimmt. Vgl. Interview 11, Z. 431ff.

fasste die Verbindung zwischen Unternehmen und dem Involvement unter dem Begriff der Risikoreduktion zusammen. Nach seiner Ansicht versuchten Unternehmensvertreter den geringsten Schaden vor den größtmöglichen Gewinn zu stellen, was dazu führe, dass Produktionssteigerungen nicht durchgeführt würden, wenn ein Fehlschlag den Entscheider negativ beeinflussen könnte. Aus diesem Grund seien Kaufentscheidungen im professionellen Kontext nicht rein rational, sondern oftmals stärker emotional behaftet.¹²²⁰ Diese Funktionsweisen in Unternehmen könnten Gründer zu ihrem Vorteil nutzen, indem sie das Involvement der einzelnen Hierarchiestufen in ihre Vorüberlegungen einbeziehen und an der passenden Stelle beispielsweise die Angst der Adressatengruppen situationsgerecht wecken oder vice versa ein Sicherheitsgefühl vermitteln.

Medienvertreter haben in Relation zu den anderen Stakeholdergruppen die geringste Wahrscheinlichkeit in eine High-Involvement-Situation zu kommen. Dies liegt zum einen daran, dass sie ihre Entscheidung über ein Startup zu berichten in deutlich höherer Frequenz treffen müssen, als dies bei den Entscheidungen der anderen Pitch-Adressaten (ein Venture Capital-Investment tätigen, eine Lösung kaufen beziehungsweise eine Kooperation eingehen, einen neuen Job annehmen oder ein Friends & Family-Investment tätigen) der Fall wäre.¹²²¹ Zum anderen versuchen Medienvertreter sich aktiv von High-Involvement-Situationen zu distanzieren, indem sie beispielsweise keine Investments mit ihrem eigenen Geld in Startups tätigen, da diese Verbindung mit einem bestimmten Startup oder einem Sektor ihre neutrale Berichterstattung beeinflussen könnte.¹²²² Da für Medienvertreter dennoch der Logos im Zentrum ihrer Entscheidung steht, zeigt dies, dass der Faktor der Motivation gemäß des Elaboration Likelihood Models in diesem Fall auch ohne den zusätzlichen Einfluss von Involvement ausreichend ist.

Als einer der ersten Mitarbeiter in einem Startup eine neue Stelle anzunehmen, könnte als eine High-Involvement-Situation angesehen werden, da Mitarbeiter in der Frühphase eines Unternehmens oftmals einen Großteil ihrer persönlichen Zeitressourcen in den Aufbau des Startups ihrer Wahl investieren. Umso bemerkenswerter ist es, dass die Interviewpartner vorwiegend den Eindruck vermittelten, dass ihre Entscheidungsfindung nicht den typischen Mustern einer kognitiven Verarbeitung der zentralen Route folgt:

¹²²⁰ Vgl. Interview 23, Z. 247ff.

¹²²¹ Vgl. Interview 25, Z. 521ff.

¹²²² Vgl. Interview 27, Z. 206ff.

„[I]ch muss ehrlich sagen, zu dem Zeitpunkt dachte ich mir einfach, no risk, no fun. Riskiere es einfach. Ich mache es jetzt einfach, ich habe Bock darauf, auch wenn [...] es wirklich voll in die Hose geht. Ich meine, am Ende hatte ich nicht wirklich was zu befürchten, ja? Ich hätte auch easy dann in einen anderen Job wechseln können.“¹²²³

„Das ist eine wichtige Lebensentscheidung, einen neuen Beruf zu nehmen. Es ist nicht die allerwichtigste. Man soll es auch nicht zu wichtig machen. Am Ende ist ein Job ein Job [...]. Und man sollte halt verstehen, dass man diese Entscheidung ja nur gegenüber sich selbst am Ende des Tages zu verantworten hat oder hauptsächlich gegenüber sich selbst.“¹²²⁴

Ein möglicher Auslöser für dieses Ergebnis könnte eine *selection bias* sein, da die interviewten Mitarbeiter jung, flexibel und gut ausgebildet waren und ein weiterer Jobwechsel für sie daher kein schwerwiegendes Problem dargestellt hätte. Es ist durchaus möglich, dass Alleinverdiener mit Kindern im fortgeschrittenen Alter ein höheres Involvement hinsichtlich eines Jobwechsels gehabt hätten und ihre Entscheidungsfindung folglich auf Grundlage anderer Parameter ablaufen würde. Gleichzeitig ist es jedoch fraglich, ob diese skizzierte Arbeitnehmer-Persona das Risiko als einer der ersten Mitarbeiter in ein Startup einzusteigen auf sich nehmen würde. Dementsprechend kann geschlussfolgert werden, dass die Risikoaffinität dieser Stakeholdergruppe den Effekt des Involvements in Teilen aushebelt.

Zuletzt war bei der Stakeholdergruppe der Friends & Family-Investoren zu beobachten, dass High-Involvement-Situationen (abseits der persönlichen Verbindung zu dem Gründer) vermieden wurden. So war es den Interviewpartnern wichtig, dass ihr finanzielles Engagement in einer gesunden Relation zu ihren verfügbaren Kapitalmitteln steht.¹²²⁵ Teile der Investoren gaben offen zu, dass sie dem Startup keinen substantziellen Teil ihrer Kapitalmittel zur Verfügung gestellt hätten oder merkten an, dass ihre Entscheidung in Situationen mit einem höheren Kapitalmittelbedarf eine intensivere Prüfung und ein persönliches Treffen mit dem Gründer vorausgesetzt hätte.¹²²⁶

Zusammenfassend sollten Gründer den Faktor des Involvements als zentralen Bestandteil des Adressatenkalküls in ihre Stakeholder-Analyse einbeziehen. Interaktionen zwischen Gründern und Stakeholdern sind in der Regel durch ein mittleres bis hohes Involvement geprägt. Pitch-Adressaten legen folglich Wert darauf, den Gründer persönlich vor Ort zu sehen, um sich (abseits

¹²²³ Interview 30, Z. 195ff.

¹²²⁴ Interview 29, Z. 375ff.

¹²²⁵ Vgl. Interview 33, Z. 236ff.; vgl. Interview 38, Z. 157ff.

¹²²⁶ Vgl. Interview 37, Z. 165ff. und Z. 238ff. Intensivere Prüfungen (zum Beispiel der Referenzen) werden ebenfalls bei der Stakeholdergruppe der Kunden durchgeführt, sobald das Involvement steigt. Vgl. Interview 17, Z. 106ff.

der logischen Argumente) vor ihrer wichtigen Entscheidung ein umfassendes Bild vom Pitchenden machen zu können. Als Ergebnis kann daher festgehalten werden, dass High-Involvement-Situationen eine Mischung aus Ethos, Pathos und Logos erfordern, um Pitch-Adressaten vollends zu überzeugen. Low-Involvement-Situationen (zum Beispiel bei einem kurzen Kennenlernen während eines Pitch-Wettbewerbes) begünstigen hingegen eine Persuasion durch eine glaubwürdige Charakterdarstellung und Emotionalisierung. Für Gründer heißt dies im Umkehrschluss, dass sie trainieren sollten mit Ethos, Pathos und Logos gleichermaßen überzeugen zu können, da sie spätestens in entscheidenden Situationen darauf angewiesen sein werden, die gesamte Klaviatur der Überzeugungsmitteltrias zu beherrschen.

4.5.5 Persuasionsbeeinflussende Setting-Faktoren

Face-to-face-Pitches vs. digitale Pitches

Eines der einschneidendsten Ereignisse der letzten Jahre für die deutsche Wirtschaft im Allgemeinen und das deutsche Startup-Ökosystem im Speziellen war die COVID-19 Krise.¹²²⁷ Ausgelöst durch die Folgen der Corona-Pandemie wurden zahlreiche geschäftliche Termine nicht mehr in personam, sondern im digitalen Raum wahrgenommen, was diverse Auswirkungen auf den Startup-Pitch hatte, die noch heute deutlich zu spüren sind.¹²²⁸ So entspricht es nach Aussagen der Interviewpartner mittlerweile dem Normalfall Mitarbeiter einzustellen oder Venture-Capital-Gelder einzusammeln, ohne die jeweiligen Protagonisten je persönlich gesehen zu haben.¹²²⁹ Zusätzlich zu dieser Entwicklung werden technologische Neuerungen wie Augmented-Reality-Geräte oder Virtual-Reality-Brillen immer massentauglicher, was das Informationsdelta, welches zwischen einem persönlichen Treffen und einer 2D-basierten Videokonferenz besteht, zumindest teilweise schließen kann.¹²³⁰ Folglich stellen sich die Fragen, ob Startups zukünftig eher digital pitchten werden und welche Auswirkungen die potenzielle Abkehr von Face-to-face-Pitches für die Anwendung der einzelnen Persuasionsmittel haben werden. Im Rahmen der Stakeholder-Interviews konnten die Chancen und Herausforderungen von digitalen Pitches identifiziert sowie mögliche Zukunftsszenarien abgeleitet werden, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.

¹²²⁷ Vgl. Kuckertz/Brändle et al. (2020).

¹²²⁸ Vgl. Interview 29, Z. 352ff.

¹²²⁹ Vgl. Interview 1, Z. 475ff.; vgl. Interview 47, Z. 362ff.; vgl. Interview 53, Z. 541f. und Z. 569f.

¹²³⁰ Vgl. Interview 47, Z. 395f.; vgl. Interview 50, Z. 397ff.

Der wahrscheinlich größte Vorteil von digitalen Pitches liegt in der Einsparung von Ressourcen. Hierzu gehören neben finanziellen Ressourcen insbesondere zeitliche Ressourcen, die es Pitch-Adressaten erlauben mehr Startup-Pitches pro Tag anzuhören, da die Reisezeit entfällt.¹²³¹ Gründer haben durch diesen Effizienzgewinn somit eine höhere Chance bei Stakeholdern wie Medienvertretern zu pitchten, die zumeist unter hohem Zeitdruck stehen.¹²³² Durch die entfallene Notwendigkeit der Reise kann zudem CO₂ eingespart werden. Im Sinne des aktuellen Zeitgeistes erläuterte eine Leiterin des Bereichs Venture Clienting, dass das von ihr repräsentierte deutsche Handelsunternehmen aufgrund dieses Vorteils auch zukünftig physische Treffen vermeiden werde.¹²³³ Als zusätzlichen Vorzug von digitalen Pitches beschrieb ein Pitch-Trainer, dass unsichere Gründer in Videotelefonaten natürlicher und authentischer wirken könnten, da sie eine digitale Pitch-Situation nicht gleichermaßen in Stress versetzen würde wie ein Face-to-face-Vortrag.¹²³⁴ Ein interviewter Gründer war zudem der Meinung, dass ein Videotelefonat genüge, um Anhaltspunkte für eine Ersteinschätzung zu sammeln.¹²³⁵ Diese Perspektive konnte von einem Venture Capitalist bestätigt werden, der erläuterte, dass zahlreiche Signale („[W]ie präsentiert er sich vor der Kamera? Hat er da eine ordentliche Webcam? Hat er da eine ordentliche Verbindung? Macht er das öfters?“¹²³⁶) bereits in digitalen Pitches erkennbar seien und einen Eindruck von den weicheren Faktoren in Bezug auf den Gründer geben würden.¹²³⁷ Gleichzeitig trägt die skizzierte technologische Verbesserung digitaler Treffen durch erweiterte und simulierte Umgebungen dazu bei, dass teilweise immersive Erfahrungen geschaffen werden können, die deutlich realistischer als klassische Videoanrufe sind.¹²³⁸ Laut einer Innovation Managerin eines Telekommunikationsunternehmens hat insbesondere der Augmented-Reality-Bereich die Chance zukünftig eine gewichtigere Rolle für Pitches zu spielen. Auf die Frage, inwiefern Virtual Reality und Augmented Reality zukünftig das Informationsdelta zu einem Face-to-face-Pitch schließen können, antwortete sie:

„Also bei VR glaube ich es nicht tatsächlich, weil man sich da ja immer in einem virtuellen Raum bewegt in dem Kontext. Ich kann mir das aber gut vorstellen für den AR-Bereich. Weil, also ich meine, das ist jetzt noch ein bisschen Zukunftsmusik, aber wenn das klappt, es gibt ja einige Lösungen, bei denen man tatsächlich eine Hologramm-Telefonie über vor allem Brillen extrem gut abbildbar machen wird. Und ich

¹²³¹ Vgl. Interview 2, Z. 533ff.; vgl. Interview 52, Z. 359f. Diese Entwicklung ist besonders für den Abschluss internationaler Deals vorteilhaft. Vgl. Interview 1, Z. 483ff.

¹²³² Vgl. Interview 21, Z. 486ff.; vgl. Interview 22, Z. 289ff.

¹²³³ Vgl. Interview 19, Z. 325ff.

¹²³⁴ Vgl. Interview 39, Z. 402ff.

¹²³⁵ Vgl. Interview 52, Z. 360ff.

¹²³⁶ Interview 1, Z. 446f.

¹²³⁷ Vgl. Interview 1, Z. 444ff.

¹²³⁸ Vgl. Interview 29, Z. 350f.

glaube, das wird definitiv eine Lücke schließen, weil du dann gleichzeitig zwar in deiner Umgebung, aber ein wirklich echt wirkendes Rendering von der Person gegenüber mit drin haben wirst. Und das ist definitiv eine deutliche Verbesserung zum 2D-Screen.“¹²³⁹

Für eine wachsende Bedeutung des digitalen Pitches spricht zuletzt die Aussage eines Fachbereichsleiters, der sich erinnerte, dass die Videotelefonie früher mit vielen technischen Problemen verbunden gewesen sei und dass die wachsende Bedeutung digitaler Treffen dazu geführt habe, dass die Verbindungen mittlerweile stabil seien.¹²⁴⁰

Den Chancen und Vorteilen stehen allerdings auch große Herausforderungen gegenüber. Gemäß der Stakeholder-Interviews liegt die größte Problematik von digitalen Pitches darin, dass sie nicht in der Lage seien die vielen Signale einer persönlichen Interaktion zu transportieren. Hierzu gehören visuelle, olfaktorische oder haptische Sinneswahrnehmungen (die Körpergröße, der Geruch der Person und des Büros oder der Händedruck), Verhaltensweisen (unterschiedliche Kommunikationsweise gegenüber verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen), Mimik, Gestik und wahrgenommene Energie des Gründers sowie unterbewusste Signale (Pheromone, Empathie und Urvertrauen).¹²⁴¹ Diese Problematik hat viele Implikationen, da Stakeholder aufgrund der omnipräsenten Informationsasymmetrien jedes verfügbare Signal benötigen, um Vertrauen sowie tiefe Beziehungen aufzubauen und um ein positives Bauchgefühl entwickeln zu können.¹²⁴² Insbesondere der Vertrauensaufbau zu neuen Kontakten¹²⁴³ in informellen Settings, die Stakeholder dafür nutzen mehr Daten über den Gründer abseits der Pitch-Fassade zu sammeln, wären von einem Wegfall des Face-to-face-Pitches betroffen, was nach der Meinung eines Venture Capitalists zu erheblichen Einschränkungen bei der Beurteilung des Ethos und der Absichten des Pitchenden führen könnte:

„Man muss mit denen auch mal [...] was essen gehen, mal einen Spaziergang machen oder ein Bier trinken. Du musst was über die persönliche Geschichte von den Leuten erfahren, um eine ein bisschen bessere Idee zu bekommen: Wie reagieren die unter Stress? Und was wollen die eigentlich wirklich? Das ist halt nicht in so einer halben Stunde oder so 2D [möglich]. Der eine sitzt irgendwo noch in einer anderen Zeitzone. Das funktioniert nicht. Du musst die auch mal ein bisschen aus der Reserve locken. Und dann zählt halt so ein bisschen, ja, das Zucken vom, keine Ahnung, Ohrläppchen oder der Nase oder dem Mundwinkel, auf

¹²³⁹ Interview 9, Z. 489ff.

¹²⁴⁰ Vgl. Interview 10, Z. 613ff.

¹²⁴¹ Vgl. Interview 2, Z. 506ff.; vgl. Interview 6, Z. 309ff.; vgl. Interview 15, Z. 310ff.; vgl. Interview 21, Z. 558ff.; vgl. Interview 29, Z. 378ff.; vgl. Interview 45, Z. 414ff.; vgl. Interview 48, Z. 433ff.; vgl. Interview 49, Z. 510ff.

¹²⁴² Vgl. Interview 1, Z. 496; vgl. Interview 31, Z. 397ff.; vgl. Interview 46, Z. 440ff.

¹²⁴³ Vgl. Interview 10, Z. 588ff. Friends & Family haben durch die Beziehung zum Gründer beispielsweise bereits genügend Signale, die ihnen eine Einschätzung ermöglichen.

irgendeine kritische Frage. Kann dann schon mal entscheidend sein. Sind wir Psychologen, die sowas dann einschätzen? Nein, natürlich nicht. Aber wir versuchen, das schon zu machen.“¹²⁴⁴

Trotz der Effizienz von digitalen Pitches zeigte sich im Rahmen der Interviews, dass Face-to-face-Pitches weiterhin für erklärungsbedürftige Produkte, wichtige Entscheidungen mit hohem Involvement¹²⁴⁵, und Personen aus Kulturen, in denen eine persönliche Beziehung vor einer Geschäftsbeziehung aufgebaut werden muss, benötigt werden.¹²⁴⁶ Ein Venture Capitalist merkte zudem an, dass vor allem starke Teams von einem persönlichen Pitch vor Ort profitieren würden, da nervöse Gründer ihre Unsicherheit virtuell besser kaschieren könnten.¹²⁴⁷ Da es für Investoren wichtig ist zu eruieren, ob Gründer den Herausforderungen des Unternehmertums, zu denen auch Verkaufsgespräche vor Ort gehören, gewachsen sind, wäre es auch aus einer Risikoperspektive wichtig, die Fähigkeiten des Teams dem Stresstest zu unterziehen.¹²⁴⁸ Ein gutes Beispiel für die überzeugendere Wirkung eines Vortrages in personam im Vergleich zu einem digitalen Pitch gab ein Venture Capitalist. Er erinnerte sich an einen Fall, in dem ein Gründer im Rahmen einer Due Diligence als Antwort auf Nachfragen zu den Finanzkennzahlen des Startups alles aus dem Kopf am Whiteboard aufgezeichnet und erklärt habe, ohne ein einziges Mal etwas in seinen Unterlagen nachgucken zu müssen. Laut Aussage des Venture Capitalists habe er dem Gründer durch dieses Verhalten ein besonderes Maß an Glaubwürdigkeit und inhaltlicher Kompetenz zugesprochen und sei der Meinung, dass der Gründer mit einem digitalen Pitch keine vergleichbare Wirkung hätte erzielen können.¹²⁴⁹ Neben den genannten Punkten kämpfen digitale Pitches mit der Herausforderung, dass sich die technischen Möglichkeiten für Betrug durch Deepfakes (täuschend echt wirkende digitale Repräsentationen von realen oder fiktiven Personen) zuletzt deutlich verbessert haben.¹²⁵⁰ Obwohl die meisten Stakeholder hierin aktuell noch wenig Gefahr erkannten, gab es auch Stimmen, die zur Vorsicht mahnten und betonten, dass sie aufgrund der aktuellen Entwicklungen wichtige Entscheidungen mit hohem Involvement nur vor Ort treffen würden.¹²⁵¹

¹²⁴⁴ Interview 8, Z. 278ff. Siehe hierzu auch Interview 17, Z. 369ff. und Interview 47, Z. 371ff.

¹²⁴⁵ Siehe für weiterführende Informationen den Abschnitt zum *Involvement* in Kapitel 4.5.4.

¹²⁴⁶ Vgl. Interview 9, Z. 459ff.; vgl. Interview 10, Z. 628ff.; vgl. Interview 11, Z. 433ff.; vgl. Interview 21, Z. 263ff.; vgl. Interview 30, Z. 435ff.; vgl. Interview 35, Z. 354ff.; vgl. Interview 47, Z. 383ff.

¹²⁴⁷ Vgl. Interview 2, Z. 560ff.

¹²⁴⁸ Dass es hilfreich ist für Verkaufsgespräche den Face-to-face-Pitch zu beherrschen, bestätigte beispielsweise ein Gründer, der rekapitulierte, dass er bei Kundenterminen vor Ort viel besser emotionalisieren könne und dass sich dies positiv anhand seiner Abschlussquote bemerkbar mache. Vgl. Interview 49, Z. 192ff.

¹²⁴⁹ Vgl. Interview 16, Z. 221ff. und Z. 323ff.

¹²⁵⁰ Vgl. Interview 50, Z. 431ff.

¹²⁵¹ Vgl. Interview 27, Z. 386ff.; vgl. Interview 33, Z. 364ff.; vgl. Interview 39, Z. 407ff. Ausnahmen bilden Personen, mit denen die Stakeholder regelmäßig Kontakt pflegen, wie die eigenen Kinder. Vgl. Interview 33, Z. 388ff.

Nachdem in den vergangenen Abschnitten die Chancen und Risiken von digitalen und Face-to-face-Pitches abgewogen wurden, stellt sich die Frage, auf welche Entwicklungen sich Gründer vorbereiten sollten. Zunächst lässt sich konstatieren, dass digitale Pitches mittlerweile für erste Kennenlernetreffen, in denen die Parteien eruieren, ob ein Ausbau des Kontaktes für beide Seiten Sinn ergibt, zum neuen Standard geworden sind.¹²⁵² Laut den Aussagen der Interviewpartner wird sich an dieser neuen Realität nichts mehr ändern. Auch wenn vereinzelt darauf hingewiesen wurde, dass es leichte Korrekturen gäbe, da Personen nach der Hochphase der Corona-Pandemie die Vorzüge persönlicher Treffen wieder zu schätzen gelernt hätten, so sieht dennoch der Großteil der Stakeholder einen gleichbleibenden bis steigenden Trend zu mehr digitalen Treffen in der Zukunft.¹²⁵³ Die Ausnahmen hiervon betreffen allerdings wichtige Entscheidungen sowie Treffen, in denen ein Vertrauensaufbau für die Geschäftsbeziehung essenziell ist. So sagte eine deutliche Mehrheit der Interviewpartner, dass für sie Face-to-face-Pitches auch zukünftig ein zentraler Bestandteil einer Geschäftsbeziehung bleiben werde.¹²⁵⁴ Folglich haben beide Arten von Pitches ihre Existenzberechtigung, was für Gründer allerdings eine Herausforderung darstellen kann. So konstatierte ein Gründer, dass Personen, die heutzutage erfolgreich ein Startup aufbauen wollen, eine hohe Vielseitigkeit mitbringen müssten, da von ihnen erwartet werde persönlich und virtuell pitchen zu können:

„[E]gal, was du verkaufst, ob du im Invest bist, ob du die Buchung willst, also den Auftrag willst oder ob du einen Mitarbeiter für dein Unternehmen gewinnen willst, du musst das einerseits virtuell als auch in Persona können. Und ich glaube, das ist die Krux. Ich glaube, das ist das, was Pitchen jetzt gerade in dem Moment, im Dezember 2023, gerade so schwierig [macht], weil du dafür halt einfach eine gewisse Vielseitigkeit haben musst [...]“¹²⁵⁵

In Hinblick auf die zukünftige Bedeutung von Augmented und Virtual Reality für den Startup-Pitch lässt sich festhalten, dass diese Technologie nach Aussage der Interviewpartner in den kommenden fünf bis zehn Jahren noch keine große Rolle spielen werde.¹²⁵⁶ Obwohl die Stakeholder die Sinnhaftigkeit dieser erweiterten und virtuellen Umgebungen anerkennen und den Entwicklungen offen gegenüberstehen, verhindern zahlreiche Probleme (die Akzeptanz in der Bevölkerung und vor allem bei älteren Personen, die Kosten sowie der technische

¹²⁵² Vgl. Interview 2, Z. 551ff.; vgl. Interview 4, Z. 373ff.; vgl. Interview 52, Z. 339f. und Z. 368ff.

¹²⁵³ Vgl. Interview 10, Z. 612ff.; vgl. Interview 12, Z. 277ff.; vgl. Interview 32, Z. 289ff.; vgl. Interview 54, Z. 243ff.

¹²⁵⁴ Vgl. Interview 3, Z. 510ff.; vgl. Interview 7, Z. 428ff.; vgl. Interview 9, Z. 442ff.

¹²⁵⁵ Interview 50, Z. 414ff.

¹²⁵⁶ Vgl. Interview 2, Z. 514ff.; vgl. Interview 9, Z. 437ff.; vgl. Interview 14, Z. 318ff.; vgl. Interview 23, Z. 391ff.; vgl. Interview 24, Z. 390ff.

Entwicklungsstand wie das Vermeiden von *motion sickness* und eine bessere Emulation der vermittelten Informationen) eine zügige flächendeckende Markteinführung.¹²⁵⁷ Absehbare Entwicklungen lassen sich hingegen durch den rasanten Fortschritt von künstlicher Intelligenz antizipieren, da diese neuen technischen Potenziale Gründern zusätzliche Möglichkeiten eröffnen werden, die Überzeugungskraft ihres digitalen Pitches zu steigern.¹²⁵⁸

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass digitale Pitches seit der Corona-Pandemie ein fester Bestandteil der Stakeholder-Persuasion geworden sind. Sowohl für Investitionsgesuche als auch für die Akquisition von Kundenaufträgen oder das Recruiting eines Mitarbeiters wird es für Gründer zukünftig notwendig sein digital pitchen zu können. Gleichzeitig wird der Face-to-face-Pitch (auch vor dem Hintergrund von Deepfakes) weiterhin eine wichtige Rolle für die Stakeholder-Persuasion einnehmen.¹²⁵⁹ Selbst neue technologische Möglichkeiten wie Augmented Reality und Virtual Reality, die zukünftig in der Lage sein werden das Informationsdelta zwischen einem 2D-Videotelefonat und einem persönlichen Treffen teilweise zu schließen, werden als kein adäquater Ersatz für einen persönlichen Austausch angesehen. Gründer werden folglich nur dann in der Lage sein die Chancen auf ihren Persuasionserfolg zu steigern, wenn sie sowohl digital als auch vor Ort pitchen können.

Dauer des Pitch-Vorgangs

Ein Pitch kann lediglich wenige Sekunden dauern (zum Beispiel im Falle des 1-Satz-Pitches) oder sich, je nach Definition, in mehreren Iterationen über Monate erstrecken. Es wird somit die Frage aufgeworfen, ob sich auch die Überzeugungsmittel in Abhängigkeit von der zur Verfügung stehenden Zeit ändern. Die meisten Interviewteilnehmer assoziierten den kurzen (Elevator)-Pitch mit Eventformaten wie Pitch-Wettbewerben, bei denen ein Gründer oder ein Gründerteam dem Publikum innerhalb weniger Minuten das Startup präsentieren kann. Durch den öffentlichen Charakter dieser Wettbewerbsformate konnten sich verschiedene Stakeholdergruppen hierzu äußern, wobei es eine bemerkenswerte inhaltliche Überschneidung der Antworten gab. Sämtliche Interviewpartner waren der Ansicht, dass auf Pitch-Events Ethos und vor allem Pathos im Fokus

¹²⁵⁷ Vgl. Interview 1, Z. 471ff.; vgl. Interview 6, Z. 299ff.; vgl. Interview 15, Z. 348ff.; vgl. Interview 22, Z. 297ff.; vgl. Interview 23, Z. 394ff.; vgl. Interview 41, Z. 396ff.; vgl. Interview 53, Z. 560ff.; vgl. Interview 56, Z. 549ff.

¹²⁵⁸ Vgl. Interview 55, Z. 321ff. Siehe zur Zukunft des Pitches und den Auswirkungen auf die Stakeholder-Persuasion Kapitel 4.6 und die dazugehörigen Subkapitel.

¹²⁵⁹ Vgl. Interview 44, Z. 499ff. In Bezug auf Deepfakes haben die Interviewpartner erläutert, dass das Problem auf technischem Wege wie Fingerabdruckscanner, um sich für Calls zu verifizieren, oder durch innigere persönliche Beziehungen gelöst werden könne. Vgl. Interview 42, Z. 379ff.; vgl. Interview 48, Z. 205ff.

des Überzeugungsprozesses stehen sollte, wie die Aussage einer Pitch-Trainerin exemplarisch zeigt:

„Das Thema Pathos, Emotionalisierung ist natürlich so ein Ding bei Bühnen-Pitches, was immer oben steht. Weil da musst du natürlich auch irgendwie viele Menschen überzeugen, deine Leidenschaft darstellen, emotionalisieren, die Leute vielleicht auch einmal zum Lachen, zum Schmunzeln, zum Nachdenken bringen.“¹²⁶⁰

Nach Meinung der befragten Personen sollte ein Pitch auf Events so gestaltet sein, dass er den Redner als glaubwürdig, selbstbewusst und kompetent erscheinen lässt sowie beim Publikum Emotionen und das Interesse mehr zu erfahren weckt und Inhalte derart leicht verständlich erklärt, dass sie vom Adressaten in einem Satz weitererzählt werden können.¹²⁶¹ Ein Friends & Family-Investor und Business Angel wies jedoch darauf hin, dass ein zu perfektionierter Pitch schnell aufgesetzt wirken und somit Ablehnung auslösen könne, weshalb es wichtig sei, das richtige Maß zu finden.¹²⁶²

Die Dauer eines Pitch Vorgangs ist jedoch nicht nur für Events und Wettbewerbe relevant. Der strategische Leiter einer Werbe- und PR-Agentur, die Startups dabei hilft Stakeholder zu überzeugen, erläuterte beispielsweise, dass die Wahl der Überzeugungsmittel auch generell von der Aufmerksamkeitsdauer im Kommunikationsvorgang abhängt. Er erklärte, dass er Startups anhand der Visualisierung eines pyramidenartigen Aufmerksamkeitssystems beibringen würde, dass die Überzeugungsweise von oben (kurze Aufmerksamkeit) nach unten (lange Aufmerksamkeit) immer rationaler wird. Je länger der Gründer folglich Zeit hat dem Adressaten Informationen zu vermitteln, umso stärker sollte der inhaltliche Fokus sein. Um sich die initiale Aufmerksamkeit zu sichern, sollte nach dem Modell zunächst ein möglichst emotionaler Ansatz genutzt werden, welcher sukzessive durch eine argumentative Kommunikationsgestaltung ausgewechselt wird.¹²⁶³ Dieses Vorgehen trifft im Falle von Venture-Capital-Fonds zu, wie das Beispiel einer Investment Managerin zeigt. Sie begründete ausführlich, weshalb sie bei einem kurzen Pitch mehr Wert auf Pathos lege und sich der Fokus fortlaufend in Richtung der logischen Überzeugung verschiebe:

„[W]enn man sich längerfristig mit einem Thema beschäftigt, dann würde ich jetzt sagen, die inhaltliche Überzeugung wäre mir am wichtigsten. Weil, da geht es dann [...] um Daten und Fakten, und ob jetzt eine

¹²⁶⁰ Interview 41, Z. 128ff.

¹²⁶¹ Vgl. Interview 16, Z. 184ff.; vgl. Interview 51, Z. 124ff.

¹²⁶² Vgl. Interview 36, Z. 192ff.

¹²⁶³ Vgl. Interview 23, Z. 210ff.

Technologie aus der Perspektive vom Investor wirklich [...] vielversprechend ist, einen Markt hat, mögliche Kunden hat, Use Cases und so weiter. Wenn ich jetzt aber natürlich mich auf die Situation von einem Pitch fokussiere, [...] ist wahrscheinlich ehrlicherweise Pathos die Ebene, wo ich sagen würde, da hat man auf jeden Fall die Möglichkeit, als Gründer oder Gründerin viele Punkte zu sammeln. Weil, ich glaube tendenziell, wenn man [...] mit Feuer und Flamme von seiner Technologie spricht und da sehr emotionale Argumente nennt, warum ein Thema relevant ist, dann kann man da, glaube ich, viele Zuhörer sehr schnell begeistern. Und deshalb würde ich [...] sagen, Pathos ist für einen kurzen Pitch eine Ebene, wo man stark drin sein sollte. Für einen längerfristigen Prozess würde ich eher sagen, die inhaltliche Überzeugung und logische Überzeugung steht für mich im Vordergrund.“¹²⁶⁴

Mehrere weitere Venture Capitalists tätigten inhaltlich ähnliche Aussagen und bestätigten, dass die Einschätzung von Ethos und Pathos für den ersten Eindruck entscheidend seien, wobei ein Senior Investment Manager darauf hinwies, dass das Ethos sowohl für den kurzen als auch für den langen Pitch eine unveränderlich wichtige Rolle spiele, während das Pathos stetig an Gewicht verliere.¹²⁶⁵ Ein anderer VC ergänzte, dass Gründer nicht den Fehler machen sollten den Empfänger nach einem anfänglichen Gespräch durch einen Wechsel ihrer Wortwahl und Tonalität an einen Sales-Pitch zu erinnern, da dies sehr schnell unauthentisch wirken und einen Abbruch des Interesses zur Folge haben könne.¹²⁶⁶

Ein weiteres Ergebnis der Befragung ist, dass im Fall von Pitches um eine Partnerschaft mit großen Unternehmen die Zeitdauer ebenfalls eine zentrale Rolle spielt. Wie im Kapitel zur Emotionalisierung bereits gezeigt werden konnte, kann die erste Instanz eines mehrstufigen Entscheidungsprozesses mit einer Kombination aus Ethos und Pathos persuadiert werden, bevor ein auf rationale Faktoren fokussierter interner Prüfprozess startet. Das Interview mit einem Strategic Partnership Manager eines Kreditinstituts zeigte hingegen, dass auf der obersten Entscheiderebene der Logos wieder eine untergeordnete Rolle spielen kann. Konkret schilderte er, dass die Mitglieder des Investment Komitees des firmeneigenen Venture-Capital-Armes den Gründern oftmals nur 10 bis 15 Minuten Zeit geben ihren Pitch vorzutragen. Die inhaltlich logische Prüfung des strategischen Fits für eine Partnerschaft falle in der darauffolgenden Q&A seiner Beobachtung nach jedoch gar nicht so tiefgründig aus, wenn die Komitee-Mitglieder zuvor bereits durch Ethos und Pathos des Gründerteams überzeugt werden konnten.¹²⁶⁷

Ein kommunikativer Sonderfall ergibt sich mit Blick auf die Fernsehsendung *Die Höhle der Löwen*, bei der es zu einem Adressatensplitting kommt. So sitzen beim Pitch vor Ort mehrere

¹²⁶⁴ Interview 6, Z. 59ff.

¹²⁶⁵ Vgl. Interview 2, Z. 144ff.

¹²⁶⁶ Vgl. Interview 1, Z. 63ff.

¹²⁶⁷ Vgl. Interview 15, Z. 204ff.

Business Angel, die für die Startups als potenzielle Kapitalgeber in Frage kommen. Gleichzeitig wird der Pitch für die breite Öffentlichkeit auf dem Fernsehsender VOX ausgestrahlt und erreicht mit durchschnittlich 1,47 Millionen Zuschauern in Staffel 14 eine große potenzielle Kundengruppe für die pitchenden Startup-Teams.¹²⁶⁸ Neben der kommunikativen Herausforderung in einem Setting zu sein, welches durch Situativik und Dimissivik geprägt ist, besteht eine zusätzliche Herausforderung darin, dass die eigentliche Pitchdauer lediglich einige Minuten beträgt, wohingegen die bis zu anderthalb Stunden dauernde Q&A auf rund 20 Minuten zusammengeschnitten wird.¹²⁶⁹ Folglich stellt sich in diesem Kontext die Frage, ob eine auf Ethos und Pathos basierende oder eine logisch-argumentativ geprägte Kommunikationsform den größeren Erfolg verspricht. Zwei Gründer, die bei der Fernsehsendung gepitcht haben, berichteten, dass der Pitch lediglich aus Problemstellung, Lösung und Pathos bestehe und übertrieben, überspitzt dargestellt werde, um für das Fernsehpublikum interessant zu sein.¹²⁷⁰ Klassische Inhaltspunkte wie das Geschäftsmodell, der Markt und der Wettbewerb werden zudem erst innerhalb der Q&A behandelt, welche laut Aussage einer Pitch-Trainerin durch den Schnitt jedoch ebenfalls zu Lasten des Logos gehe.¹²⁷¹ Neben dem Pathos spielt beim Pitch vor der *Höhle der Löwen* jedoch auch das Ethos eine tragende Rolle. Ein Gründer konstatierte, dass man über Social-Media-Kanäle viel Rückmeldung bezüglich der eigenen Glaubwürdigkeit bekomme und dass es sich negativ auf das Produkt auswirke, wenn sich das Publikum nicht mit dem Gründer identifizieren konnte.¹²⁷²

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass zeitliche Restriktionen, wie sie in Erstgesprächen, Fernsehitches oder auf Wettbewerben zu finden sind, diejenigen Pitches begünstigen, die auf Ethos und Pathos ausgelegt sind.¹²⁷³ Hierbei ist jedoch wichtig darauf zu achten, dass Gründer im Sinne einer *dissimulatio artis* keine zu emotionalisierte Präsentation vortragen, um glaubwürdig zu bleiben. Bei Überzeugungsvorgängen, für die eine längere

¹²⁶⁸ Vgl. *Statista* (2024b). Aus persuasionstheoretischer Sicht hat es der Gründer somit mit der Problematik der Doppelmedialisierung zu tun. Vgl. *Guhr/Knape* (2008), S. 473.

¹²⁶⁹ Vgl. Interview 46, Z. 123ff.

¹²⁷⁰ Vgl. Interview 49, Z. 161; vgl. Interview 51, Z. 117ff.

¹²⁷¹ Vgl. Interview 46, Z. 147f.

¹²⁷² Vgl. Interview 51, Z. 218ff.

¹²⁷³ Diese Ergebnisse stehen im Einklang zu den Erkenntnissen des Elaboration Likelihood Models, nach dem emotions- und stimmungsbasierte Heuristiken vermehrt zum Einsatz kommen, wenn dem Adressaten wenig Zeit zur Verarbeitung zur Verfügung steht. Vgl. *Till* (2008), S. 665.

Zeitdauer zu Verfügung steht, sollte hingegen die inhaltliche Überzeugung in den Vordergrund gestellt werden, um die größtmöglich persuasive Wirkung zu erzielen.

Kairos

Wann ist der richtige Moment einen Stakeholder zu überzeugen? Abgeleitet von den Kernmotiven würde die Antwort lauten: Der richtige Zeitpunkt ist, wenn ein VC einen neuen Fonds geschlossen hat und seine Kapitalmittel zeitnah allokalieren muss, wenn ein Kunde ein dringliches Problem gelöst bekommen muss, wenn der Gründer zu einem aus Mediensicht berichtenswerten, aktuellen Thema etwas beizutragen hat und wenn ein Mitarbeiter eine neue Anstellung sucht.¹²⁷⁴ Auch wenn diese Annahmen mit Blick auf die Interviewergebnisse richtig sind, so stellt sich der *kairos* (verstanden als Überzeugung im richtigen Moment) in der Praxis komplexer dar als in der Theorie, da adressatenbezogene Details den Unterschied zwischen Persuasionserfolg und -misserfolg ausmachen können.

In Bezug auf den Startup-Pitch ist es zunächst wichtig zwischen einer Makro- und einer Mikroebene zu differenzieren. Die Makroebene steht für den richtigen Zeitraum (Wochen bis Monate), während die Mikroebene für den richtigen Zeitpunkt (Stunden bis Tage) steht. Auf Grundlage der Interviewergebnisse lässt sich feststellen, dass der *kairos* als verstärkendes Persuasionsmittel für den Medien-Pitch die größte Relevanz hat. Bei keiner anderen Stakeholdergruppe spielt die Setting-Bedingung der Zeit (insbesondere der Mikroebene) eine derart zentrale Rolle. Obwohl es für Medien Themengebiete gibt, die aufgrund des allgemeinen öffentlichen Interesses auch mittelfristig im Fokus stehen (als Beispiel wurde die Cannabis-Legalisierung genannt¹²⁷⁵), sind es jedoch oftmals tagesaktuelle Neuigkeiten wie Gerichtsbeschlüsse oder neue Regularien, die Reichweite generieren.¹²⁷⁶ Folglich haben Gründer, deren Lösung zu einem belangvollen gegenwärtigen Diskurs passt, eine realistische Chance Medien von einer Berichterstattung zu überzeugen. Nach Aussage eines Redakteurs sollten Gründer Journalisten kontaktieren, wenn es eine Aktualität, einen Anlass und ein Thema gibt, über das viele Medien berichten wollen und zu dem das Startup eine besondere Perspektive hat.¹²⁷⁷ Aus

¹²⁷⁴ Für Friends & Family-Investoren ließen sich aus den Ergebnissen keine Indikatoren ableiten, die auf den richtigen Zeitpunkt für einen Überzeugungsvorgang hindeuten könnten.

¹²⁷⁵ Vgl. Interview 23, Z. 179ff.

¹²⁷⁶ Vgl. Interview 21, Z. 167ff.; vgl. Interview 22, Z. 91ff.

¹²⁷⁷ Vgl. Interview 21, Z. 171ff.

seiner Sicht sei der schlechteste Zeitpunkt für einen Persuasionsversuch im Umkehrschluss, wenn ein Journalist kürzlich erst über ein Thema berichtet hat:

„[I]ch glaube zum Beispiel auch, dass man so ein bisschen antizipieren muss, was gerade passiert in der Welt. [...] Also der schlechteste Fall ist, zu sagen: ‚Ich habe gelesen, du hast gerade über das Unternehmen XY berichtet. Wir machen das auch. Willst du nicht auch über uns schreiben?‘ Also das funktioniert nicht, weil die Geschichte ist ja schon erschienen, mit genau dem Thema. Warum sollte man noch eine zweite Geschichte machen, nur mit einem anderen Unternehmen oder mit einem anderen Startup in dem Fall, ne?“¹²⁷⁸

Sofern ein Gründer die Grundvoraussetzungen erfüllt, um das Interesse von Redakteuren zu wecken, bietet sich nach Aussage mehrerer Interviewpartner die Mittagszeit für eine Kontaktaufnahme an. Gründer sollten demnach für ihren Persuasionsversuch die Zeit nach der Morgenkonferenz und vor dem Mittagessen (zwischen 10.30 Uhr und 12 Uhr) abpassen, da in der Nachmittagszeit die Produktionsphase für die nächste Ausgabe laufe und es signifikant schwieriger sei in diesem Zeitraum die Aufmerksamkeit von Redakteuren zu erhalten.¹²⁷⁹

Im direkten Gegensatz zu der aktuellen Dringlichkeit beim Medien-Pitch spielt der *kairos* beim Kunden-Pitch eine eher untergeordnete Rolle.¹²⁸⁰ Schuld daran tragen nicht nur die langen Entscheidungswege, sondern häufig auch das Topmanagement, welches nach Aussage eines Seriengründers Innovationen oftmals wandlungsresistent gegenübersteht:

„Häufig weiß das Mittelmanagement die Schwierigkeiten und Probleme, die sie haben. Aber das Topmanagement tendiert mittlerweile so alt zu sein, dass, wenn die da oben sind, haben die nur noch drei, vier Jahre, dann wollen sie keinen Fehler machen. Und das macht sie extrem wandlungsresistent. Außer sie haben einen externen Druck. Entweder sie sind zum Beispiel wirklich nicht mehr profitabel, das ist ein externer Druck. Oder es taucht plötzlich eine Riesengefahr auf. Zum Beispiel, es [...] kommen Konkurrenten, die ihnen das Butter vom Brot wegnehmen, und sie sehen es. Oder die Regulierung hat geendet, dass sie irgendetwas anders machen müssen, und sie brauchen jetzt plötzlich Technologie und Software, um diese Regulierung einigermaßen effizient zu erfüllen. [...] Dann leben wir in Europa in keinem Bereich, wo man im Topmanagement aus einer EBITDA-Marge von sechs, neun macht. Das ist denen völlig wurscht. Vor allem, weil die gar nicht so stark incentiviert sind.“¹²⁸¹

Aus dieser Feststellung lässt sich ableiten, dass Gründer manchmal von externen gesellschaftlichen oder politischen Entwicklungen abhängig sind, um Zeiträume zu finden,

¹²⁷⁸ Interview 21, Z. 161ff.

¹²⁷⁹ Vgl. Interview 21, Z. 148ff.; vgl. Interview 26, Z. 74ff. Diese Angaben gelten lediglich für Medien, die tagesaktuelle Nachrichten veröffentlichen und nicht für Fachmagazine, die in einem weitläufigeren Turnus berichten.

¹²⁸⁰ Gleiches gilt auch für den Mitarbeiter-Pitch. Bis auf die Offenheit für eine allgemeine Wechselbereitschaft des Arbeitnehmers (Makroebene des *kairos*) ließen sich aus den Interviewergebnissen keine Indikatoren ableiten, dass der Zeitpunkt einen entscheidenden Einfluss hat. Vgl. Interview 32, Z. 20f. Es ist jedoch möglich, dass auch Ereignisse auf der Mikroebene (zum Beispiel ein gleichtägiger Konflikt mit dem Vorgesetzten) einen Einfluss auf die Empfänglichkeit für einen Persuasionsversuch haben können.

¹²⁸¹ Interview 56, Z. 75ff.

innerhalb derer sie durch ihr richtiges Timing die Chancen auf einen Persuasionserfolg steigern können. Als aktuelles Beispiel für eine solche Entwicklung nannte ein Strategic Partnership Manager ESG-Startups, die derzeit Momentum haben, weil es dem Zeitgeist der Unternehmen entspreche sich nachhaltig aufzustellen.¹²⁸² In Hinblick auf den genauen Zeitpunkt der Persuasion (Mikroebene) ist es nach Aussage eines Pitch-Trainers lediglich entscheidend, dass der Gründer sich am Tag der Kundenakquise in der körperlichen und mentalen Verfassung befinde, um seine Pitch-Qualitäten optimal zum Ausdruck bringen zu können.¹²⁸³

Um als Gründer Venture Capitalists überzeugen zu können, sind sowohl der Zeitraum als auch der Zeitpunkt entscheidend. Als passender Zeitraum lässt sich beispielsweise das Jahr 2021 nennen, in dem Gründer das Momentum des aufgeheizten Marktes nutzen konnten, um sehr kurzfristig neue Kapitalmittel einzuwerben und sich über die sonst typischen Anforderungen der Investoren (beispielsweise ausreichend Zeit für eine Due Diligence oder die Notwendigkeit eines Pitch Decks für das Fundraising) hinwegsetzen konnten.¹²⁸⁴ Innerhalb dieser Phase investierten Venture-Capital-Fonds teilweise in Hype-Startups und basierten ihre Entscheidung auf Grundlage emotionaler Heuristiken wie der Angst einen guten Deal zu verpassen (*fear of missing out*).¹²⁸⁵ Der *kairos* hat folglich einen direkten Einfluss auf die Überzeugungsmittel, die Gründer im Rahmen ihrer Stakeholder-Persuasion verwenden sollten. Während im Jahr 2021 die Verhandlungsmacht bei Gründern lag und entsprechend eine charakter- und emotionsbezogene Überzeugung funktionieren konnte, hat sich das Marktumfeld aus Gründersicht deutlich abgekühlt, weshalb drei Jahre später wieder der Logos eine stärkere Gewichtung erfährt.¹²⁸⁶ Zuletzt operieren Venture-Capital-Fonds in der Regel innerhalb vorab festgelegter Fondslaufzeiten, in denen während der ersten Jahre die meisten Initialinvestments getätigt werden. Daher sollten sich Gründer, die ihre Chancen für ein erfolgreiches Fundraising erhöhen wollen, auf Fonds konzentrieren, die sich in der Phase nach dem Fondsclosing befinden.¹²⁸⁷

Zusammenfassend stellt der *kairos* bei der Setting-Analyse ein Element dar, welches einen großen Einfluss auf den Persuasionserfolg nehmen kann. Teile der Zeitelemente, die Gründer für sich nutzen können (zum Beispiel Verschiebung der Marktmächte wie im Jahr 2021, gesellschaftliche

¹²⁸² Vgl. Interview 15, Z. 7ff.

¹²⁸³ Vgl. Interview 45, Z. 127ff.

¹²⁸⁴ Vgl. Interview 7, Z. 23ff.

¹²⁸⁵ Vgl. Interview 46, Z. 195ff.

¹²⁸⁶ Vgl. Interview 46, Z. 173f.; vgl. Interview 47, Z. 290ff.

¹²⁸⁷ Vgl. Interview 7, Z. 65ff.

Bestrebungen wie nachhaltigeres Wirtschaften, politische Entscheidungen wie neue Regularien etc.) lassen sich vom Gründer nur bedingt beeinflussen. Somit ist es entscheidend, dass Gründer im Rahmen ihrer Intellektion das aktuelle Zeitgeschehen in den Fokus nehmen und den *kairos* situationsbedingt zu ihrem Vorteil nutzen.

Ko-Orator

Gründer sind für den Erfolg der Stakeholder-Persuasion selbst verantwortlich. Im Kontext des Startup-Pitches gibt es jedoch oftmals die Möglichkeit oder sogar die Notwendigkeit, dass Gründer Hilfe von einer oder mehrerer Personen (genannt Ko-Oratoren) erhalten. Ko-Oratoren werden definiert als „eigenständig strategisch-persuasiv handelnde Akteure [...], die dieselbe Position wie der Orator (oder zumindest eine kompatible Position) bezüglich des kommunikativ verhandelten Sachverhalts vertreten.“¹²⁸⁸ Auf Grundlage der Interviews lassen sich für den Startup-Pitch vier verschiedene Arten von Ko-Oratoren, die Gründer bei ihrem *Telos* unterstützen, unterscheiden:

1. Ko-Oratoren aus dem Netzwerk des Gründers

Netzwerke sind ein entscheidender Faktor in sämtlichen Phasen des Überzeugungsvorganges von Startups. Gründer, die ihre Netzwerkzugänge strategisch nutzen, haben eine deutlich höhere Chance mit den gewünschten Stakeholdern in Kontakt zu kommen und diese im Nachgang für ihr Vorhaben zu gewinnen. Ko-Oratoren müssen allerdings nicht nur aus langjährigen Netzwerkbeziehungen stammen. Auch neu gewonnene Kontakte, wie Venture Capitalists nach einer Finanzierungsrunde, können die Rolle des Ko-Orators übernehmen und ihr Portfoliounternehmen an Medien, erste Mitarbeiter oder weitere Investoren empfehlen.¹²⁸⁹

2. Monetär incentivierte Ko-Oratoren

Manche Ko-Oratoren handeln im Sinne des Gründers, weil sie hiervon einen direkten (monetären) Vorteil haben. Zu dieser Gruppe gehören Vertriebsmitarbeiter und PR-Fachleute. Damit Vertriebsmitarbeiter Kunden persuadieren können, ist es entscheidend, dass Gründer sie dazu ausbilden, qualifiziert auf Rückfragen antworten zu können (*preparedness*). Merken die Adressaten, dass den Mitarbeitern das entsprechende Produktverständnis fehlt, kann dies schnell zu einem Kommunikationsabbruch führen.¹²⁹⁰ PR-Agenturen haben bei komplexen

¹²⁸⁸ Luppold (2015a), S. 20.

¹²⁸⁹ Vgl. Interview 27, Z. 24ff.; vgl. Interview 32, Z. 10ff.; vgl. Interview 44, Z. 30ff.

¹²⁹⁰ Vgl. Interview 9, Z. 153ff.; vgl. Interview 50, Z. 181ff.

Lösungen mit ähnlichen Problemen zu kämpfen. Sie werden engagiert, um Startups mithilfe ihres Medienzuganges öffentlich bekannt zu machen. Hierfür müssen sie jedoch die oftmals rationalen Botschaften, die sich insbesondere bei B2B-Startups finden lassen, in eine interessante Geschichte verpacken, welche die relevanten Vorteile hervorhebt.¹²⁹¹ Auch wenn eine Journalistin konstatierte, dass der richtige PR-Vertreter folglich sehr viel wert sein kann¹²⁹², so fiel die Rückmeldung der Medienvertreter zu PR-Agenturen zum Großteil negativ aus. In Summe wurde bemängelt, dass fünf bis sechs von zehn Nachrichten über Agenturen kämen, dass es sich um nicht individualisierte Massenware handele und dass Nachrichten von Agenturen häufiger ausselektiert würden, da die Qualität zumeist deutlich schlechter sei.¹²⁹³

3. Anonyme Ko-Oratoren

Zu dieser Untergruppe gehören Personen, die der Gründer nicht kennt, aber die in seinem Sinne handeln. Hierzu gehören vor allem Kunden, die von der Lösung des Gründers begeistert sind und anderen Personen zu einem Kauf raten. Um möglichst viele anonyme Ko-Oratoren für sich gewinnen zu können, sollten Gründer eine komplexitätsreduzierte Botschaft verbreiten, die sich einfach wiedergeben lässt.¹²⁹⁴

4. Strategisch selektierte Ko-Oratoren

Strategisch selektierte Ko-Oratoren lassen sich insbesondere der Stakeholdergruppe der Kunden / Partner zuordnen. Da Unternehmen sehr langwierige, intransparente Entscheidungsprozesse aufweisen, benötigen Gründer einen internen Ko-Orator, der ihre persuasive Botschaft durch die Prozessstufen bis hin zu den Entscheidern transportiert. Da bei jedem Überzeugungsvorgang das antizipatorische Adressatenkalkül eine Rolle spielt, kann der Ko-Orator, der zuvor verbindlich überzeugt wurde, unter Umständen sogar effektiver pitchten als der Gründer. Zwar kennt der strategisch selektierte Ko-Orator die Lösung nicht so gut wie der Gründer, aber er kann die internen Budgetrestriktionen, Zeitrestriktionen und die Wirkung verschiedener Überzeugungsmittel auf unterschiedliche Entscheider besser einschätzen.¹²⁹⁵

Um diesen Effekt aus Sicht eines Gründers bestmöglich zu nutzen, ist nicht nur die Auswahl des richtigen Ko-Orators essenziell, sondern auch das Rüstzeug, welches dieser Person durch

¹²⁹¹ Vgl. Interview 23, Z. 154ff.

¹²⁹² Vgl. Interview 26, Z. 27ff.

¹²⁹³ Vgl. Interview 21, Z. 124ff.; vgl. Interview 22, Z. 7ff.; vgl. Interview 25, Z. 428ff; vgl. Interview 26, Z. 7ff.

¹²⁹⁴ Vgl. Interview 51, Z. 124ff.

¹²⁹⁵ Vgl. Interview 11, Z. 119ff.

den Gründer für die interne Überzeugung zur Verfügung gestellt wird. Da Startups oftmals nicht persönlich pitchen dürfen und die Überzeugungsmittel des Ethos und Pathos somit stark restringiert werden, muss die rationale Argumentation umso wirkungskräftiger sein.¹²⁹⁶ Gleichzeitig sollten Gründer besonderen Wert auf persuasive Unterlagen legen, die der Ko-Orator für die internen Überzeugungsschritte verwenden kann.¹²⁹⁷ Hinsichtlich eines geeigneten Suchprofils für den strategisch selektierten Ko-Orator zeigen die Interviewergebnisse, dass es am besten wäre eine Person auf operativer Ebene zu gewinnen, die die Lösung fachlich versteht, und eine Person auf Managementebene zu gewinnen, die den Einfluss im Unternehmen hat, ein innovatives Thema anzustoßen und umzusetzen.¹²⁹⁸

Zusammenfassend erfüllt der Ko-Orator im Kontext des Startup-Pitches eine Auxiliarfunktion, indem er Gründern hilft, ihr *Telos* zu erreichen. Es zeigt sich abermals, dass ein großes Netzwerk und einfache Botschaften elementare Anforderungen für einen Persuasionserfolg sind. Während Medien direkte Gründerkommunikation präferieren, müssen beim Kunden-Pitch Ko-Oratoren gewonnen werden, die fachlich kompetent und einflussreich sind, um Gründer durch die verschiedenen Entscheidungsinstanzen zu leiten.

Zwischenmenschliche Beziehung

Zwischenmenschliche Beziehungen können einen großen Einfluss auf die Stakeholder-Persuasion ausüben. Bereits in Kapitel 4.5.3 wurde im Kontext der Netzwerke auf die Bedeutung bereits bestehender Beziehungen im Ökosystem hingewiesen. Weiterhin konnte am Beispiel der ersten Mitarbeiter gezeigt werden, dass Sympathie, ein persönlicher Fit sowie eine bereits bestehende professionelle Beziehung aus vorherigen gemeinsamen Arbeitsprojekten den Überzeugungsvorgang für Gründer erleichtern.¹²⁹⁹ Im Folgenden soll nun der Friends & Family-Pitch im Fokus stehen, bei dem eine Beziehung auf freundschaftlicher oder familiärer Ebene bereits vor dem Überzeugungsversuch des Gründers gegeben ist.

¹²⁹⁶ Vgl. Interview 9, Z. 217ff.; vgl. Interview 14, Z. 131ff.

¹²⁹⁷ Vgl. Interview 9, Z. 392ff. Hierzu zählen neben dem Pitch Deck auch Unterlagen wie Datenschutzbestimmungen, die antizipatorisch mitgesendet werden, um dem Empfänger Arbeit zu sparen und die eigene Vorbereitung zu signalisieren. Vgl. Interview 53, Z. 307ff.

¹²⁹⁸ Vgl. Interview 17, Z. 211ff. Ein Interviewpartner nannte diese beiden Ko-Oratorotypen *Sachpromotor* und *Machtpromotor*. Vgl. Interview 17, Z. 43ff.

¹²⁹⁹ Vgl. Interview 28, Z. 234ff.; vgl. Interview 29, Z. 49f. und Z. 71ff.

Der Friends & Family-Pitch unterscheidet sich in seiner Persuasionsdynamik von anderen Pitches vor allem dadurch, dass die Informationsasymmetrien, die typisch für die Startup-Stakeholder-Beziehung sind, in Bezug auf das Gründerethos entfallen. Diese Ausgangslage kann im Extremfall zu der zuvor beschriebenen Situation führen, bei der das Vertrauensverhältnis zwischen Gründer und Pitch-Adressat bereits ausreicht, um das anvisierte rhetorische Ziel zu erreichen, ohne dass ein Überzeugungsvorgang benötigt wird.¹³⁰⁰ Doch wie wirkt sich eine zwischenmenschliche Beziehung auf Fälle aus, in denen eine Überzeugung notwendig ist? Worin bestehen die konkreten Unterschiede zum Großteil der Startup-Pitches, in denen sich die Protagonisten neu kennenlernen und eine Beziehung zueinander erst aufbauen müssen?

Die zentrale Erkenntnis, die sich aus den Stakeholder-Interviews gewinnen ließ, lautet: Bereits bestehende zwischenmenschliche Beziehungen zum Startup-Gründer können sich sowohl vorteilhaft als auch nachteilhaft auf den Persuasionserfolg auswirken. Vorteile ergeben sich für den Pitchenden aus den folgenden Gründen:

1. Gründer müssen sich nicht um ein Gespräch bewerben

Eine der wichtigsten Prämissen, die für einen erfolgreichen Persuasionsvorgang gegeben sein müssen, ist die Aufmerksamkeit.¹³⁰¹ Es kann keine Überzeugung stattfinden, solange es dem Gründer nicht möglich ist, seine persuasive Botschaft an den Adressaten zu übermitteln. Diese Aufmerksamkeit stellt in den meisten Stakeholder-Pitches eine große Eingangshürde dar, welche aufgrund des Vertrauensverhältnisses und bestehenden Kontaktes zwischen Gründer und dem Friends & Family-Investor entfällt.¹³⁰² Bei Gründern, die ihrem Umfeld aktiv über ihre Startup-Aktivitäten berichten, ist hingegen sogar möglich, dass Stakeholder freiwillig auf den Gründer zukommen und ihre Unterstützung anbieten.¹³⁰³

2. Die Notwendigkeit persuasive Unterlagen zu präsentieren, entfällt weitestgehend

Das Pitch Deck als zentrales Dokument des Startup-Pitches dient oftmals als Erstkontakt zwischen Gründer und Stakeholder. Der Pitch-Adressat nutzt die Unterlage daraufhin, um sich

¹³⁰⁰ Vgl. Interview 50, Z. 211ff. Aus persuasionstheoretischer Sicht besteht hierbei die Problematik, dass sich die Überzeugung durch das Ethos nach Aristoteles aus der Rede und nicht aus einer vorgefassten Meinung über die Person des Redners ergeben soll. Vgl. *Aristoteles*, I, 2. Bei dieser Art des Friends & Family-Pitches handelt es sich folglich nicht um einen Persuasionsvorgang im engeren Sinne.

¹³⁰¹ Siehe hierzu in Kapitel 4.5.6 den Abschnitt zur *Aufmerksamkeit als notwendige Grundbedingung*.

¹³⁰² Vgl. Interview 37, Z. 76ff.; vgl. Interview 53, Z. 363f.

¹³⁰³ Vgl. Interview 37, Z. 209ff.; vgl. Interview 50, Z. 78ff.

ein erstes Bild von dem Gründer und der Geschäftsidee beziehungsweise der Lösung zu verschaffen. Im Falle des Friends & Family-Pitches bekommen die Pitch-Adressaten durch den Kontakt zum Gründer oftmals zeitnah mit, woran dieser arbeitet. Die konkrete Vorstellung der Idee beziehungsweise des Produkts erhält folglich eine andere Dynamik im Vergleich zu den weiteren Stakeholdergruppen. So beschrieb ein Gründer beispielsweise, dass er anhand von Handybildern kurz erläutert habe, woran er arbeite.¹³⁰⁴ Ein anderer Gründer merkte an, dass Friends & Family-Pitches völlig ohne Unterlagen auskämen, da er sich nicht um ein Gespräch bewerben müsse.¹³⁰⁵ Nach Meinung eines Friends & Family-Investors könne es dennoch sinnvoll sein, Dokumente wie das Pitch Deck zur Verständniserleichterung, beispielsweise bei erklärungsbedürftigen Produkten, in den Pitch einzubinden.¹³⁰⁶

3. Das *Telos* kann erreicht werden, ohne den Adressaten inhaltlich überzeugen zu müssen

Friends & Family-Pitches weisen die Besonderheit auf, dass das Verhältnis zum Gründer der Motivator für die Unterstützung des Startups sein kann. Altruistische Motive ergeben sich insbesondere bei engen Verwandtschaftsbeziehungen wie im konkreten Fall bei einem Vater, der seinem Sohn Kapitalmittel zur Verfügung stellt.¹³⁰⁷ Die inhaltliche Überzeugung ist in derartigen Settings zweitrangig oder kann vollends entfallen.¹³⁰⁸ Als direkte Konsequenz kann der Prüfprozess bis zur Entscheidung folglich deutlich verkürzt werden.¹³⁰⁹ Nachteilig wirkt sich bei Entscheidungen dieser Art hingegen aus, dass sie mehr den Charakter eines Gefallens statt den einer Überzeugung haben. Somit ist auch die Höhe der Unterstützung auf das notwendige Minimum begrenzt, wie das folgende Beispiel zeigt, bei dem ein Vater verhindern möchte, dass seine neue Ehefrau seinem Sohn weitere Kapitalmittel für das Startup zukommen lässt:

„Und es kommt ja noch hinzu, dass meine liebe Ehefrau ja durchaus als vermögend gilt und nicht nur gilt, sondern auch ist. Die auch mal zwischendurch sagt, komm, soll ich nicht. Nix. Dein Geld bleibt völlig unberührt. Du legst nicht einen Cent da rein, weil ich dem Frieden da nicht traue.“¹³¹⁰

Da die Erreichung des *Telos* des Gründers nicht auf einer inhaltlichen Überzeugung, sondern

¹³⁰⁴ Vgl. Interview 50, Z. 338ff.

¹³⁰⁵ Vgl. Interview 53, Z. 362.

¹³⁰⁶ Vgl. Interview 35, Z. 290ff.

¹³⁰⁷ Vgl. Interview 33, Z. 29ff.

¹³⁰⁸ Vgl. Interview 33, Z. 132ff.

¹³⁰⁹ Vgl. Interview 37, Z. 209ff.

¹³¹⁰ Interview 33, Z. 91ff.

auf anderen psychologischen Mechanismen wie einer „Familienverpflichtung“¹³¹¹ basiert, lässt sich folglich anzweifeln, ob es sich in diesen Fällen um einen Persuasionsvorgang im engeren Sinne handelt.

4. Die Due Diligence zum Gründerethos entfällt

Die Charakterdarstellung eines Gründers ist im Nachgang zur schriftlichen Vorauswahl oft der zentrale Beurteilungsfaktor der Pitch-Adressaten. In den meisten Fällen versuchen die Stakeholder an dieser Stelle die Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Gründers zu evaluieren, während dieser bemüht ist, eine Vertrauensbeziehung zu seinem Gegenüber aufzubauen. Im Falle von Friends & Family-Investoren entfällt dieser Prüfschritt, da bereits eine Vertrauensbeziehung besteht.¹³¹² Ein Business Angel und Friends & Family-Investor äußerte beispielsweise, dass es in einer frühen Phase immer darauf ankäme zu beurteilen, ob der Gründer eine Kämpfernatur sei und das Zeug dazu habe, ein Unternehmen in ein paar Jahren zum Erfolg zu führen. Diese Beurteilung sei nach seiner Aussage im Friends & Family-Kontext deutlich erleichtert, da ihm durch viele Interaktionen über die Jahre mehr Datenpunkte vorliegen würden, als dies bei unbekanntem Gründern der Fall sei.¹³¹³ Ein Gründer wies ebenfalls darauf hin, dass es seinen Friends & Family klar sei, dass er sie nicht hintergehen würde, wodurch sie sich auf die Beurteilung des inhaltlichen Risikos konzentrieren könnten.¹³¹⁴

Das Gründerethos ist somit zweifelsohne eine der tragenden Säulen des Friends & Family-Pitches. Da die Verbindung jedoch im Vorfeld des Pitches bestand und das Gründerethos bekannt ist, kommt dem Pathos eine besondere Bedeutung für den Persuasionsvorgang zu.¹³¹⁵ Trotz dieser sehr förderlichen Vorbedingungen ist es für Gründer aus einer Persuasions-Perspektive folglich hilfreich, ihr Commitment zum Startup und ihre Leidenschaft für das Thema zu signalisieren.¹³¹⁶ Gründer sollten es jedoch vermeiden die Beziehung als emotionalisiertes Argument in den Vordergrund ihrer Persuasion zu stellen, da dies negative Konnotationen wie „emotionale

¹³¹¹ Interview 33, Z. 56.

¹³¹² Vgl. Interview 50, Z. 91ff.

¹³¹³ Vgl. Interview 36, Z. 45ff. und Z. 121ff. sowie Z. 288ff. Diese Datenpunkte können jedoch auch zu der Einschätzung führen, dass der pitchende Gründer kein Unternehmertyp ist. In solchen Situationen wird auch ein guter Pitch wahrscheinlich seine Wirkung verfehlen. Vgl. Interview 34, Z. 99ff.

¹³¹⁴ Vgl. Interview 53, Z. 137ff. Dieses Vertrauen kann auch Spillover-Effekte auf die Argumentation haben, da die Glaubwürdigkeit nicht in Frage gestellt wird. Vgl. Interview 52, Z. 229ff.

¹³¹⁵ Siehe hierzu die Gewichtung der einzelnen Stakeholdergruppen in Kapitel 4.5.2.

¹³¹⁶ Vgl. Interview 50, Z. 117ff. und Z. 140ff.; vgl. Interview 56, Z. 140ff.

Erpressung“¹³¹⁷ hervorrufen könnte.¹³¹⁸ Hier kommt es wieder auf ein strategisches Adressatenkalkül an, was die Vorerfahrungen des Gegenübers und seine entsprechenden Reaktionen auf verschiedene Arten der Überzeugung antizipiert. Durch das enge Verhältnis zwischen Gründer und Stakeholder sollte diese Analyse im Friends & Family-Kontext allerdings leichter durchzuführen sein, als bei allen anderen Gründer-Stakeholder-Konstellationen.

Summa summarum kann festgehalten werden, dass die zwischenmenschliche Beziehung einen positiven, persuasionsvereinfachenden beziehungsweise persuasionsbeschleunigenden Effekt haben kann. Überraschenderweise zeigten die Interviewergebnisse, dass die zwischenmenschliche Beziehung jedoch ebenso einen negativen, persuasionshemmenden Effekt haben kann. So wurde evident, dass Friends & Family-Investoren und Gründer gleichermaßen besorgt waren, dass die Überschneidung von geschäftlicher und persönlicher Beziehung ihr Verhältnis belasten oder im schlimmsten Fall zu einem vollständigen Bruch führen könne.¹³¹⁹ Da bei einem Startup-Investment der Totalverlust des Kapitals ein wahrscheinliches Szenario darstelle, gab ein Gründer beispielsweise an, dass er niemanden aus seinem Familien- und Freundesumfeld nach Geld fragen würde, der keine Erfahrung habe und das Risiko nicht adäquat einschätzen könne.¹³²⁰ Friends & Family-Investoren schützen die Beziehung hingegen, indem sie entweder ein Investment in ihnen nahestehende Personen völlig ausschließen¹³²¹, es in ihrem Umfang auf einen nicht substanziellen Betrag begrenzen¹³²² oder die Investmentopportunität aus einer professionellen Investor-Perspektive prüfen. Das letztgenannte Szenario birgt den Vorteil, dass Friends & Family sich im Falle eines Scheiterns des Startups selbst verantwortlich machen können:

„[I]ch möchte hinterher nicht sagen [...] du hast mich überzeugt davon und deswegen bist du jetzt Schuld. Sondern ich muss immer [...] davon ausgehen, die Kohle nicht mehr wiederzukriegen oder mich gut genug informiert zu haben, dass [...] wenn ich sie verliere, es zumindest mein Fehler ist.“¹³²³

Ein Friends & Family-Investor und renommierter Business Angel bestätigte, dass er

¹³¹⁷ Interview 35, Z. 241.

¹³¹⁸ Vgl. Interview 35, Z. 93ff.

¹³¹⁹ Vgl. Interview 35, Z. 201f.; vgl. Interview 53, Z. 117ff.

¹³²⁰ Vgl. Interview 52, Z. 221ff.

¹³²¹ Vgl. Interview 36, Z. 64ff.

¹³²² Vgl. Interview 37, Z. 165ff. Siehe auch Kapitel 4.5.4 und 4.5.7 zum Einfluss des Involvements und der damit zusammenhängenden Rollenpluralität.

¹³²³ Interview 35, Z. 206ff.

Geschäftsvorschläge von Freunden und Familienmitgliedern sowie von extern stammende Investmentvorschläge nach den gleichen Maßstäben bewerten würde:

„Ich muss von dem potenziellen Erfolg überzeugt sein. Ich würde kein nice-to-have Investment machen. Ganz im Gegenteil [...]. Ja, also ich kenne in meinem Umfeld Investoren, die sagen, sie investieren überhaupt nicht in Freundeskreise oder in Freundesbeziehungen oder in die Kinder von Freunden, unabhängig von der Güte des Geschäftsmodells. Ich habe das in dem einen Fall schon gemacht, würde das auch wieder machen. Ich würde es aber niemals machen, wenn ich nicht aus der Kombination Gründer-Geschäftsmodell-Markt genauso überzeugt wäre, wie bei einem ganz klassischen Investment.“¹³²⁴

Ein Gründer konstatierte sogar, dass die Friends & Family-Gespräche nach seiner Empfindung sogar noch härter und intensiver, als die Gespräche mit Business Angels gewesen seien, da jeder den Anspruch gehabt habe zu verhindern, dass die geschäftliche Beziehung die persönliche Beziehung torpedieren könnte.¹³²⁵ Zuletzt erläuterte ein Business Angel, dass auch ein Absageprozess empathischer gestaltet werden müsse, als dies bei einem klassischen Startup-Anwärter der Fall wäre, um die nahestehende Person nicht zu verletzen und negativen Auswirkungen auf die Beziehung vorzubeugen.¹³²⁶

Zusammenfassend lässt sich eine naheliegende Vermutung, nach der vertrauensvolle Beziehungen zwischen dem Gründer und dem Stakeholder immer der Schlüssel zu einem erfolgreichen Startup-Pitch sind, nicht bestätigen. Es konnte zwar gezeigt werden, dass zwischenmenschliche Beziehungen positive Effekte auf die Art und Dauer der Due Diligence sowie hinsichtlich der Aufmerksamkeitserregung und der Unterlagenerfordernisse haben können, jedoch liegt die überraschendere Erkenntnis darin, dass eine zwischenmenschliche Beziehung auch eine persuasionshemmende Wirkung haben kann. Am Beispiel des Friends & Family-Pitches konnte dargelegt werden, dass die Stakeholder durch eine Vermischung von geschäftlicher und persönlicher Beziehung im Falle des Scheiterns des Startups eine Gefahr für das persönliche Verhältnis zum Gründer sehen. Um dieser Sorge Rechnung zu tragen und entgegenzuwirken, investieren manche Freunde und Familienmitglieder gar nicht in die Startups der ihnen nahestehenden Personen oder machen eine gründliche Due Diligence, um im Falle einer Insolvenz die Schuld in ihrem eigenen Risikoassessment zu suchen. Gründer, die Friends & Family-Investoren persuadieren möchten, sollten folglich Personen aus ihrem Umfeld auswählen, die

¹³²⁴ Interview 36, Z. 63ff.

¹³²⁵ Vgl. Interview 53, Z. 118ff.

¹³²⁶ Vgl. Interview 34, Z. 129ff. und Z. 304ff.

bereits Erfahrungen mit Startup-Investments haben und ihnen die Sorge nehmen, dass die geschäftliche Beziehung einen Einfluss auf ihre persönliche Verbindung nehmen könnte.

4.5.6 Die Aufmerksamkeit als notwendige Grundbedingung

Die Aufmerksamkeit des Adressaten zu erhalten, ist für Gründer einer der schwierigsten und essenziellsten Arbeitsschritte im gesamten Pitchprozess. Ohne Aufmerksamkeit kann kein Überzeugungsvorgang stattfinden. Insofern ist das Erregen von Aufmerksamkeit (*attentum parare*) eine notwendige Bedingung für die Stakeholder-Persuasion. Im Rahmen der Kontaktaufnahme durch den Gründer verbinden sich die Kernüberzeugungsmittel mit zahlreichen verstärkenden Pitch-Elementen wie dem Netzwerk, dem *kairos*, den Pitch-Unterlagen oder der strategischen Widerstandsauflösung. Um die Aufmerksamkeit der verschiedenen Stakeholder zu erhalten, müssen Gründer drei zentrale Fragen beantworten: Wen kontaktiere ich? Wo / worüber kontaktiere ich den Pitch-Empfänger? Wie kontaktiere ich den Pitch-Empfänger? Diese Fragen sollen im folgenden Kapitelabschnitt unter Rückgriff auf die Antworten aus den Interviews geklärt werden.

Die Frage, wer kontaktiert werden soll, stellt sich ausschließlich bei Stakeholdergruppen, mit denen der Gründer vor dem Persuasionsversuch noch nicht in Kontakt steht. Für die Stakeholdergruppe der Friends & Family-Investoren ist das Erregen von Aufmerksamkeit folglich irrelevant, da diese durch die regelmäßige Interaktion gesichert ist.¹³²⁷ Für erste Mitarbeiter, die aus dem bestehenden Netzwerk gewonnen werden, gilt diese Ausnahme ebenfalls.¹³²⁸ Bei den Stakeholdergruppen der Medien und der Venture Capitalists sollten die Personen angesprochen werden, bei denen

1. ein Fit zwischen den Zielen des Gründers und den Kernmotiven des Pitch-Adressaten besteht (beispielsweise, wenn ein Gründer ein Series A-Investment sucht und die Voraussetzungen des Fonds wie eine Million wiederkehrende Umsätze, Sektor, geografische Lage, Wachstumsaussichten etc. erfüllt)

¹³²⁷ Vgl. Interview 37, Z. 73ff.

¹³²⁸ Sofern erste Mitarbeiter, die zuvor noch nicht bekannt sind, rekrutiert werden müssen, kann dieser Vorgang durch Direktansprache (zum Beispiel durch eine direkte Ansprache auf beruflich fokussierten Plattformen wie LinkedIn, durch Empfehlungen aus dem Netzwerk oder durch einen Headhunter erfolgen). Auch indirekte Ansprachen wie über Annoncen oder Matching-Plattformen sind denkbar.

2. ein Netzwerkzugang in Form von gemeinsamen Kontakten besteht.¹³²⁹

Im Gegensatz zu Medien und Venture Capitalists, bei denen in der Regel sowohl die Ziele als auch die Unternehmensstruktur transparent oder leicht antizipierbar sind, sehen sich Gründer bei der Kontaktaufnahme zu Kunden mit Widerständen konfrontiert. So ist zum einen unklar, in welcher Unternehmenseinheit sich die Ansprechpartner befinden, die sich mit dem Einkauf von Startup-Lösungen beziehungsweise mit strategischen Partnerschaften thematisch auseinandersetzen, und zum anderen werden die Probleme der Unternehmen zumeist nicht veröffentlicht, was den Persuasionsversuch zusätzlich verkompliziert.¹³³⁰ Aus den Interviews ergab sich, dass Gründer, die den passenden Ansprechpartner suchen, im Venture-Capital-Arm eines Unternehmens, in der Venture-Clienting-Einheit oder Forschungs- bzw. Innovationsabteilung fündig werden könnten. Bei Unternehmen, die keine dezidierte Einheit, die sich mit jungen, innovativen Startups beschäftigt, aufgebaut haben, sollten Gründer hingegen an Fachbereichsleiter oder die Managementebene herantreten.¹³³¹ Sollte ein Gründer keine Kontakte ins Unternehmen haben, so bietet es sich nach Empfehlung eines interviewten Ex-Vorstandsvorsitzenden mehrerer Versicherungskonzerne an Softwareprodukte zu nutzen, die auf Grundlage von LinkedIn und anderen Datenbanken die Kontaktdaten potenzieller Ansprechpartner, zum Beispiel aus der Produktentwicklung, zusammenstellen.¹³³²

Hinsichtlich der Frage, wo beziehungsweise über welchen Weg der Pitch-Adressat kontaktiert werden sollte, lassen sich die Vorgehensweisen nach den Kriterien *mündlich* vs. *schriftlich* differenzieren. Typische schriftliche Kontaktwege sind E-Mails oder direkte Nachrichten über die Plattform LinkedIn. Der LinkedIn-Ansatz wird nach Aussage eines Medienvertreters öfter von kleineren Startups verwendet, die noch nicht genug Kapital haben, um eine PR-Agentur zu engagieren, die die Kontaktaufnahme für sie übernimmt.¹³³³ Das Problem hinter diesem Vorgehen ist es, dass die Pitch-Adressaten über LinkedIn oftmals auch „dubiose Vertriebsangebote“¹³³⁴ erhalten und eine falsch geframte Nachricht unter Umständen in diese Kategorie fallen könnte und

¹³²⁹ Siehe zur zentralen Rolle von persönlichen Netzwerken für die Erfolgchancen eines Persuasionsversuchs Kapitel 4.5.3.

¹³³⁰ Vgl. Interview 12, Z. 316ff.; vgl. Interview 20, Z. 246ff.

¹³³¹ Vgl. Interview 9, Z. 44ff.; vgl. Interview 10, Z. 414ff.; vgl. Interview 11, Z. 87ff.; vgl. Interview 14, Z. 150ff.; vgl. Interview 19, Z. 16ff. Nach Aussagen der Interviewpartner ist die Chance auf einen Persuasionserfolg höher, wenn Gründer an operative Fachbereichsleiter herantreten als an das Management, auch wenn beide Wege genutzt werden sollten. Vgl. Interview 17, Z. 12ff.

¹³³² Vgl. Interview 17, Z. 336ff.

¹³³³ Vgl. Interview 22, Z. 15ff. Näheres zu PR-Agenturen findet sich in Kapitel 4.5.5 unter dem Punkt *Ko-Orator*.

¹³³⁴ Interview 25, Z. 153

somit ignoriert wird. E-Mail-Anfragen sind der am häufigsten anzutreffende Kontaktweg bei den befragten Stakeholdern. Das Problem bei dieser Form der Kontaktaufnahme ist, dass Stakeholder teilweise 100 Nachrichten am Tag bekommen und die meisten ihrer Mails lediglich überfliegen.¹³³⁵ Daher ist es von großer Bedeutung, dass der Inhalt adressatengerecht angepasst wird, um die Aufmerksamkeit des Pitch-Adressaten gewinnen zu können.¹³³⁶ Mündliche Anfragen können fernmündlich (in Form von Anrufen) oder in einem Face-to-face Pitch erfolgen. Möglichkeiten von situativen Settings, bei denen Gründer persönlich pitchen können, beinhalten Messen, Digital Hubs, Acceleratoren, Kongresse, Summits, Master-Classes, Kundentage oder öffentliche Vorträge.¹³³⁷ Der Vorteil von Veranstaltungen dieser Art ist, dass potenzielle Adressaten wie Vertreter aus Fachabteilungen rezeptionsbereit für Pitches sind, da es an diesen Tagen ihr explizites Ziel ist vor Ort mit vielen Startups in Kontakt zu kommen.¹³³⁸ Weitere Vorteile bestehen darin, dass ein Gründer in einem persönlich Pitch mit seiner Persönlichkeit und Emotion das Gegenüber vollumfänglicher persuadieren kann¹³³⁹, die Aufmerksamkeitsspanne der Adressaten größer ist als bei anderen Formaten¹³⁴⁰, sich ein physisches Produkt direkt testen lässt und sich Nachfragen, die sich beim Pitch-Empfänger ergeben können, direkt anstatt zeitversetzt beantworten lassen.¹³⁴¹ So stellte ein Medienvertreter fest, dass er bei persönlichen Gesprächen weniger aussiebe als bei elektronischen Nachrichten.¹³⁴² Die Meinungen in Bezug auf fernmündliche Anfragen wie Anrufe fielen hingegen gemischt aus. Während ein Redakteur beispielsweise der Meinung war, dass man am Telefon schlechter ablehnen könne und die Erfolgchancen für Gründer folglich besser seien¹³⁴³, machte ein Unternehmensvertreter darauf aufmerksam, dass er unbekannte Nummern immer wegdrücken würde.¹³⁴⁴ Gründer, die sich dennoch dazu entscheiden die Kontaktaufnahme telefonisch durchzuführen, sollten den richtigen Zeitpunkt abzuspassen, damit der Gesprächsempfänger aufnahmebereit für den Pitch ist

¹³³⁵ Vgl. Interview 27, Z. 11f. und Z. 234ff.

¹³³⁶ Siehe hierzu den nachfolgenden Abschnitt.

¹³³⁷ Vgl. Interview 12, Z. 31ff.; vgl. Interview 13, Z. 8ff.

¹³³⁸ Vgl. Interview 13, Z. 17ff.

¹³³⁹ Vergleiche hierzu Kapitel 4.5.5 unter dem Punkt *Face-to-face-Pitches vs. digitale Pitches*.

¹³⁴⁰ Vgl. Interview 45, Z. 271ff.

¹³⁴¹ Vgl. Interview 13, Z. 395ff.; vgl. Interview 21, Z. 478ff.

¹³⁴² Vgl. Interview 21, Z. 475ff.

¹³⁴³ Vgl. Interview 22, Z. 66ff.

¹³⁴⁴ Vgl. Interview 14, Z. 175ff.

(*kairos*).¹³⁴⁵ Zusätzlich sollten sie passende Unterlagen parat haben, um auf schriftlichem Wege weitere Informationen im Anschluss nachliefern zu können.¹³⁴⁶

Zuletzt bleibt die Frage, wie sich die Aufmerksamkeit von Adressaten konkret gewinnen und halten lässt.¹³⁴⁷ Unter dem Ergebnispunkt der Netzwerke wurde bereits evident, dass Intros durch eine Vertrauensperson des Pitch-Adressaten die beste Möglichkeit darstellen, um Aufmerksamkeit zu erhalten. Aber wie sollten Gründer vorgehen, die keinen derartigen Zugang haben beziehungsweise wie könnte eine erste Nachricht von einem Gründer nach der Empfehlung formuliert werden? Die Ergebnisse der Interviews konnten zeigen, dass die verstärkenden Faktoren der Klarheit und der Qualitätssignale eine gewichtige Rolle spielen. Dies gilt insbesondere für Venture Capitalists, die aufgrund ihrer vielen Anfragen schnell verstehen müssen, was das Problem ist und wie viel besser das Startup dieses im Vergleich zur Konkurrenz lösen kann.¹³⁴⁸ Medien sind in einer ähnlichen Lage, da sie ebenfalls unter Zeitdruck stehen und aus vielen Anfragen die relevantesten Nachrichten herausfiltern müssen. Gründer sollten folglich sicherstellen Qualitätsmerkmale in ihre schriftlichen Anfragen einzubauen, wie das folgende Zitat zeigt:

„[D]ie Mail scanne ich in ein paar Sekunden, gerade wenn es jetzt irgendein Absender ist, den ich nicht kenne. Die scanne ich sehr schnell, das lese ich sozusagen nicht im Detail, sondern scanne einfach drüber. Kenne ich die Firma, kenne ich die Investoren, kenne ich irgendwas davon? Gibt es irgendwelche Signale, dass es irgendein Champion ist, der sehr super groß ist? Und wenn nicht, [...] lösche ich es oder archiviere es.“¹³⁴⁹

Um diese Qualitätssignale zu senden, reichen nach Aussage des Journalisten bereits wenige Zeilen. Insgesamt konnte zudem festgestellt werden, dass die Kürze des Textes (*brevitas*) für Medienvertreter wichtig ist. Da sie ihre E-Mails oftmals lediglich überfliegen, sollten Gründer sicherstellen, dass bereits in der Betreffzeile Aufmerksamkeit erzeugt wird.¹³⁵⁰ Außerdem berichteten einige der Interviewpartner, dass sie in Verteilern seien und daher sehr viele generalisierte Nachrichten erhalten würden.¹³⁵¹ Folglich ist eine Personalisierung elementar für

¹³⁴⁵ Vgl. Interview 21, Z. 152ff. Siehe hierzu insbesondere den Punkt *kairos* in Kapitel 4.5.5.

¹³⁴⁶ Vgl. Interview 10, Z. 437ff.

¹³⁴⁷ Mehrere Interviewpartner wiesen beispielsweise darauf hin, dass die Aufmerksamkeitsspanne von Menschen (mutmaßlich durch Medienkonsum) insgesamt geringer geworden sei. Vgl. Interview 29, Z. 252ff.; vgl. Interview 50, Z. 285ff.

¹³⁴⁸ Vgl. Interview 1, Z. 34ff.; vgl. Interview 8, Z. 80ff.

¹³⁴⁹ Interview 27, Z. 235ff.

¹³⁵⁰ Vgl. Interview 25, Z. 103f.

¹³⁵¹ Vgl. Interview 22, Z. 36ff.

den Persuasionserfolg. Hinweise auf vergangene Berichte oder Anfragen, ob der Medienvertreter exklusiv über einen Sachverhalt berichten möchte, können Möglichkeiten sein, Nachrichten zu individualisieren.¹³⁵²

Bei Kunden-Pitches besteht die große Problematik, dass es für den Gründer unklar ist, wo die genauen Probleme des Unternehmens liegen. Entsprechend müssen Gründer sich gut vorbereiten und versuchen auf Grundlage annahmenbasierter Pitches die Aufmerksamkeit des Gegenübers zu erlangen:

„[K]ein Unternehmen verrät seine Strategie. Weil das Start-up könnte genauso gut mit der Konkurrenz sprechen, was oft der Fall ist und gibt das einfach weiter. Entsprechend ist das schwierig, dieses Thema. Du musst Annahmen treffen. Das heißt, du musst durch die Brille der anderen gucken. Manchmal [...] wird einiges über Investor Relations publiziert. Was eine Strategie ist. Aber es wird echt viel kommuniziert, tatsächlich. Wenn du sowas weißt, kannst du das nutzen, um deinen Pitch entsprechend darauf auszurichten. Und vielleicht hast du ja gerade das Glück, einen Punkt zu treffen, der die hellhörig werden lässt. Weil du brauchst ja erst mal Aufmerksamkeit. Und sobald du die hast, kannst du dann in weiteren Gesprächen, wenn sich dann Vertrauen aufbaut, auch genauer darüber sprechen, wie du dazu beitragen kannst.“¹³⁵³

Ein anderer Unternehmensvertreter schlug vor, dass Gründer im Entree darstellen sollen, dass sie bei anderen Firmen, bei Bundesverbänden aus neutralen Untersuchungen oder aus Doktorarbeiten von einem Problem gehört hätten und anfragen sollten, ob dieses Problem auch beim Pitch-Adressaten bestünde, da sie eine Lösung für dieses Problem anbieten könnten.¹³⁵⁴ In jedem Fall ist es für die Stakeholdergruppe der Kunden wichtig, dass trotz dieser Vagheit der Kontaktversuch so spezifisch und individualisiert wie möglich ist und sie die Vorteile, wie den unique selling point sowie Reifegrad, schnell erkennen können.¹³⁵⁵ Doch nicht nur adressatengerechte Fakten können Aufmerksamkeit erzeugen. Ein Interviewpartner erläuterte beispielsweise, dass ihm ein Beispiel einer Person, die ihn mit einem authentischen Storytelling überzeugen konnte, noch viel länger im Gedächtnis geblieben sei als Pitches von Gründern, die lediglich ihre Lösung vorstellen.¹³⁵⁶

Nicht jede Form der Aufmerksamkeit muss allerdings auf dem direkten Weg erzielt werden. Als Alternative beziehungsweise Ergänzung steht Gründern der indirekte Weg zur Verfügung. Dieser beinhaltet, dass Gründer über Content Marketing auf Plattformen wie LinkedIn, durch Presseberichte, durch Weiterempfehlungen (*Word-of-Mouth*) oder durch andersartige

¹³⁵² Vgl. Interview 21, Z. 12ff. sowie Z. 87ff.

¹³⁵³ Interview 12, Z. 317ff.

¹³⁵⁴ Vgl. Interview 13, Z. 354ff.

¹³⁵⁵ Vgl. Interview 10, Z. 436f.; vgl. Interview 12, Z. 367ff.; vgl. Interview 14, Z. 155ff.

¹³⁵⁶ Vgl. Interview 15, Z. 302ff.

Veröffentlichungen im Internet auf sich aufmerksam machen und so von Stakeholdern gefunden werden können.¹³⁵⁷ Alternativ ist es möglich, dass Startups, die ihre Lösung beispielsweise auf Messen präsentieren, von potenziellen Pitch-Adressaten wie Produkt Managern in Unternehmen angesprochen werden.¹³⁵⁸ Dieses Vorgehen ist im Gegensatz zum direkten Weg allerdings zu einem gewissen Teil willkürlich, da Gründer den Erfolg ihres Unterfangens nur in geringem Maße beeinflussen können.

Zusammenfassend ist die Aufmerksamkeit eine notwendige Grundbedingung für einen erfolgreichen Persuasionsvorgang. Gründer sollten im Rahmen ihrer strategischen Vorüberlegung genau prüfen, wer der passende Ansprechpartner ist, auf welchem Wege (direkt vs. indirekt und schriftlich vs. mündlich) dieser zu überzeugen ist und wie sie durch die inhaltliche Aufbereitung des Pitches sicherstellen können, dass sie die Aufmerksamkeit der Stakeholder gewinnen und halten können. Zielführend ist es in jedem Fall Stakeholder bei Veranstaltungen mit einem Face-to-face-Pitch zu überzeugen. Sollte dies nicht möglich sein, kann die Nutzung des eigenen Netzwerkes für die Erstansprache die Chancen erhöhen von einem Stakeholder angehört zu werden. In diesem Fall sollten professionelle, adressatengerechte Unterlagen vorab erstellt werden, um sie bei Bedarf mitschicken oder nachsenden zu können. Da Pitch-Empfänger eine geringe Aufmerksamkeitsspanne haben können oder ihre Motivation Zeit in den Gründer zu investieren anfangs gering sein kann, sollten Gründer darauf achten, ihren Pitch kurz und präzise zu halten und möglichst viele Qualitätssignale zu senden.

4.5.7 Widerstände

Einzelbetrachtung der Widerstände nach Stakeholdergruppen

Unter dem Begriff der Widerstände werden sämtliche Faktoren subsumiert, die einen hemmenden Einfluss auf Persuasionsfähigkeit und Persuasionskraft eines Startup-Pitches haben können. Sofern Gründer Widerstände im Rahmen ihrer Stakeholder-Persuasion unbeachtet lassen, können Überzeugungsvorgänge bereits in ihrer Entstehung oder im fortlaufenden Prozess scheitern. In der Rhetorikforschung unterscheiden beispielsweise Knape (2012) und Luppold (2015b) verschiedene Arten von Widerständen, denen sie eine restringierende Wirkung auf den Persuasionserfolg zuschreiben. Während sich Knape (2012) auf fünf kommunikative Widerstände (kognitive Ebene,

¹³⁵⁷ Vgl. Interview 10, Z. 169; vgl. Interview 26, Z. 68ff.; vgl. Interview 51, Z. 124ff. Siehe hierzu auch die Ausführungen in diesem Kapitel zum Thema *Pre-suasion*.

¹³⁵⁸ Vgl. Interview 12, Z. 367ff.

Sprachebene, Textebene, Medienebene und situative Ebene) konzentriert¹³⁵⁹, wählt Luppold (2015b) für ihre Theorie der Textrhetorik eine Differenzierung zwischen primären Adressatenwiderständen (rationale, emotionale und persönlichkeitsbezogene Widerstände), sekundären Adressatenwiderständen (akzeptanzbedingte, beziehungsbedingte und reaktionskompetenzbedingte Widerstände) und tertiären Adressatenwiderständen (Kontakt-, Verstehens-, und Memorierungswiderstände).¹³⁶⁰ Teile dieser Widerstände lassen sich auf den Startup-Pitch übertragen, wobei sie aufgrund der Besonderheiten dieser Kommunikationsgattung hinsichtlich ihrer Bedeutungszuschreibung leicht abgeändert werden müssen. Obwohl die Herausforderungen einen bestimmten Stakeholdertypus zu überzeugen für Gründer stets individuell sind, gibt es einige Widerstände, die wiederkehrend von den Interviewpartnern genannt wurden. Zudem ließ sich je Stakeholdergruppe ein Widerstand identifizieren, der überproportional häufig als persuasionshemmendes Problem angeführt wurde.¹³⁶¹ Diese Widerstände sind in der nachfolgenden Grafik übersichtsartig dargestellt und sollen im Nachgang spezifiziert werden.¹³⁶²

¹³⁵⁹ Vgl. *Knape* (2012), S. 58ff.

¹³⁶⁰ Vgl. *Luppold* (2015b), S. 219ff. Ergänzt werden sonstige Widerstände, die nicht in Luppolds Komponentenmodell passen (Sprach-, Textur-, Performanz-, und Oratorwiderstände). Vgl. *Luppold* (2015b), S. 239f.

¹³⁶¹ Diese Widerstände sind in der Abbildung 7 durch eine Umkreisung hervorgehoben.

¹³⁶² Bei den in der Übersicht aufgeführten Widerständen handelt es sich um eine Beschränkung auf die zentralen Widerstände. Einzelmeinungen wurden somit nicht berücksichtigt. Gleichzeitig wurde darauf verzichtet positiv konnotierte Faktoren (zum Beispiel der Vorteil einer klaren Kommunikation für die Stakeholdergruppe der Kunden) als Widerstand aufzuführen, wenn auf die Problematik des verstehensbezogenen Widerstands nicht mehrfach explizit hingewiesen wurde.

	Venture Capitalist	Kunden / Partner	Medien	Erste Mitarbeiter	Friends & Family
Kontaktbezogener Widerstand		X	⊗		
Verstehensbezogener Widerstand	X				X
Sprachbezogener Widerstand		X	X		
Persönlichkeitsbezogener Widerstand	⊗	X		⊗	
Argumentationsbezogener Widerstand	X	⊗	X		
Beziehungsbezogener Widerstand					⊗
Performanzbezogener Widerstand	X	X			

X Widerstand vorhanden
⊗ Widerstand mit zentraler Bedeutung

Abbildung 7: Stakeholderspezifische Widerstände

In Summe wirken sich kontaktbezogene Widerstände, verstehensbezogene Widerstände, sprachbezogene Widerstände, persönlichkeitsbezogene Widerstände, argumentationsbezogene Widerstände, beziehungsbezogene Widerstände und performanzbezogene Widerstände auf die unterschiedlichen Stakeholdergruppen des Startup-Pitches aus.

Der kontaktbezogene Widerstand beschäftigt sich im Kern mit der Problematik, dass Gründer die Aufmerksamkeit eines Stakeholders wecken müssen. Dies stellt sich insbesondere im Fall von Medien als Herausforderung dar. So beschrieben viele Medienvertreter, dass Gründer nicht verstanden hätten, dass nicht individualisierte Nachrichten, die offensichtlich an einen großen Verteiler geschickt wurden, ungelesen gelöscht würden.¹³⁶³ Auch das Format des Erstkontakts entsprach oftmals nicht den Anforderungen von Medien, da die Nachrichten zu wenig Qualitätssignale aufwiesen, um die Aufmerksamkeit der unter zeitlichen Restriktionen arbeitenden Journalisten zu wecken.¹³⁶⁴ Gleichzeitig wurde auch der Weg über eine PR-Agentur als Ko-Orator an Medien heranzutreten zumeist negativ bewertet.¹³⁶⁵ Bei Kunden bestand hingegen die Problematik, dass es häufig keine direkte Anlaufstelle für Startups im Unternehmen gibt, sodass

¹³⁶³ Vgl. Interview 21, Z. 187ff.

¹³⁶⁴ Vgl. Interview 26, Z. 200ff.; vgl. Interview 27, Z. 234ff.

¹³⁶⁵ Vgl. Interview 21, Z. 126ff.

es in Kombination mit den nicht öffentlich genannten Problematiken des Stakeholders für Gründer schwer ist den richtigen Ansprechpartner mit der richtigen Botschaft zu erreichen.¹³⁶⁶ Obwohl Venture Capitalists viele Investitionsanfragen erhalten und selektiv auswählen, stellte die Kontaktaufnahme keine Problematik dar, die mehrfach explizit benannt wurde. Da erste Mitarbeiter und Friends & Family-Investoren zumeist aus dem Netzwerk des Gründers stammen, spielte der kontaktbezogene Widerstand ebenfalls keine Rolle.

Der verstehensbezogene Widerstand ist gleichermaßen ein Oratorwiderstand¹³⁶⁷ und ein Adressatenwiderstand. Simplifiziert ausgedrückt wird mit diesem Widerstand beschrieben, dass es sich negativ auf den Persuasionserfolg auswirkt, wenn der Pitch-Adressat den Inhalt des Pitches nicht verstehen kann. Ein Oratorwiderstand tritt dann auf, wenn der Gründer nicht in der Lage ist, den Inhalt adressatengerecht zu formulieren, weil er die Motive, das genutzte Fachvokabular und die präferierte Darstellungsweise des Empfängers nicht kennt. In diesen Fällen wissen die Gründer gar nicht, dass sie nicht adressatengerecht kommunizieren, wie das Beispiel eines Investors zeigt:

„[D]as geht los im Rollenverständnis, wenn dir jemand schon im ersten Satz signalisiert, dass er zwar dein Geld will, aber niemanden, der da auch irgendwie mitspricht oder auch nur irgendwelche Rechte im Vertrag hat. Es gibt die, die uns halt von Anfang an erklären, dass sie Exit fürchten wie der Teufel das Weihwasser. Jemand, der uns seinen 50 Millionen Nischenmarkt mit großem Enthusiasmus beschreibt, also, das sind halt so die Klassiker, wo dem Pitchenden oft nicht klar ist, was er uns eigentlich kommuniziert. Und das gibt es in allen Nuancen. Also ich würde sagen, Alleinherrscher, die berauscht schildern, warum es niemand neben ihnen braucht, und sie da auch keinen dulden, natürlich eine völlig andere Auffassung haben, was bei uns als Signal ankommt. Aber wo im Prinzip, ich würde sagen, fast so binäre Ausschlusskriterien schon im Pitch sehr schnell transportiert werden, wo völlig klar ist, es ist eigentlich kein vorzeigetaugliches Team oder Investment Case. Und ich würde sagen, da gibt es wirklich beeindruckende Beispiele, wo ich glaube, wenn du andersrum fragen würdest, den Leuten oft gar nicht bewusst ist, wie schlecht der Pitch lief, weil sie es dann aus einem völlig falschen Rollenverständnis antreten.“¹³⁶⁸

Verstehensbezogene Widerstände auf Seiten der Adressaten treten beispielsweise im Fall von Venture Capitalists auf. Da sie einen zumeist unbekanntem Gründer sowie ein innovatives Unternehmen vollumfänglich einschätzen müssen, benötigen sie mehr Daten (beispielsweise zur Marktgröße, dem Geschäftsmodell, der Konkurrenzsituation, den Alleinstellungsmerkmalen etc.) als andere Stakeholder, um sich ein ganzheitliches Bild der Investitionsoportunität machen zu

¹³⁶⁶ Vgl. Interview 11, Z. 82f.; vgl. Interview 12, Z. 316ff.

¹³⁶⁷ Zu den Oratorwiderständen gehören nach Luppold (2015b) „Einschränkungen der kognitiven Verarbeitungskapazität, Einschränkungen im Bereich des deklarativen und prozeduralen Wissens, somit auch kompetenzbezogene Einschränkungen sowie Kompetenz-Performanz-Diskrepanzen, die in jedem Stadium der Textplanung und Textproduktion auftreten können.“ Luppold (2015b), S. 142f.

¹³⁶⁸ Interview 2, Z. 54ff.

können.¹³⁶⁹ Das Gleiche gilt auch für Friends & Family-Investoren, die zwar den Gründer einschätzen können, aber ebenfalls äußerten, dass sie in kein Geschäftsmodell investieren würden, welches sie nicht verstünden.¹³⁷⁰ Die Stakeholdergruppe der Kunden muss im Vergleich vorrangig den Mehrwert der Lösung für ihr Unternehmen verstehen und benötigt folglich weniger Datenpunkte, bei denen es im Rahmen der Prüfung zu Unklarheiten kommen kann. Gleiches gilt für Medien oder Mitarbeiter, die gemäß ihren Motiven weniger Informationen benötigen, als es beispielsweise bei Investoren der Fall ist. Für sie stellt der verstehensbezogene Widerstand daher kein Kernproblem dar.

Sprachbezogene Widerstände haben sich im Fall des Startup-Pitches insbesondere auf die Stakeholdergruppen der Kunden und Medien negativ ausgewirkt. Ein erstes Beispiel für diesen Widerstand bezieht sich auf das Reizwort *künstliche Intelligenz*, welches durch Gründer zuletzt derart häufig in Hinblick auf ihre Startup-Lösungen verwendet wurde, dass Pitch-Adressaten es als störend empfinden.¹³⁷¹ Die Landessprache nicht oder lediglich gebrochen zu beherrschen, ist ein weiteres Beispiel für einen Sprachwiderstand, der sich in Abhängigkeit von den Pitch-Rezipienten negativ auf die wahrgenommene Glaubwürdigkeit auswirken kann.¹³⁷² Insgesamt muss jedoch betont werden, dass es sich hierbei um Widerstände handelt, welche keinen Kommunikationsabbruch zur Folge haben, sondern lediglich als überzeugungshemmend empfunden wurden.

Persönlichkeitsbezogene Widerstände beziehen sich auf das Gründerethos. Sie hatten vornehmlich im Falle von Venture Capitalists und ersten Mitarbeitern einen signifikanten Einfluss auf den Persuasionserfolg. Erste Mitarbeiter, die sich gemäß den Interviewergebnissen insbesondere aufgrund der Charaktereigenschaften des Gründers überzeugen lassen, haben den persönlichkeitsbezogenen Widerstand sogar als einzigen relevanten Widerstand angeführt. Planlosigkeit, fehlende Vorbereitung, mangelnde kognitive Fähigkeiten, eine nicht greifbare Persönlichkeit und fehlende Gesamtqualität des Unternehmenslenkers wurden als direkte Ausschlusskriterien genannt, die erste Mitarbeiter daran hindern einem Startup beizutreten.¹³⁷³ Ähnlich verhält es sich bei Venture Capitalists, für die Intransparenz und Unglaubwürdigkeit, fehlende Vorbereitung, mangelndes Markt- und Produktverständnis, und falsche Motive des

¹³⁶⁹ Vgl. Interview 47, Z. 129ff.

¹³⁷⁰ Vgl. Interview 38, Z. 57ff.

¹³⁷¹ Vgl. Interview 16, Z. 138ff.

¹³⁷² Vgl. Interview 15, Z. 104ff.; vgl. Interview 52, Z. 243ff.

¹³⁷³ Vgl. Interview 28, Z. 33ff.; vgl. Interview 30, Z. 158ff. und Z. 213ff. sowie Z. 248ff.; vgl. Interview 32, Z. 58ff.

Gründers Abbruchstellen bedeuten.¹³⁷⁴ Die Stakeholdergruppe der Kunden sucht zumeist eine Produktlösung für ein bestehendes Problem und ist somit im Vergleich zu ersten Mitarbeitern und Frühphaseninvestoren weniger auf die Person des Gründers fokussiert. Dennoch wurde betont, dass es ein gewisses Maß an Glaubwürdigkeit benötige, damit der Gründer von den internen Prüfabteilungen (zum Beispiel Compliance) abgesegnet würde und dass der Gründer ausreichend kompetent sein müsse, um mit der Komplexität der Gesamtabläufe in großen Unternehmen umzugehen.¹³⁷⁵

Argumentationsbezogene Widerstände betreffen all diejenigen Widerstände, die sich hinsichtlich der sachlich-rationalen Überzeugung von Stakeholdern ergeben. Diese Widerstandsform hängt eng mit dem verstehensbezogenen Widerstand (vor allem dem Oratorwiderstand) zusammen, da es Gründern nicht möglich sein wird ihr Gegenüber argumentativ zu überzeugen, wenn sie die Motive und Bedürfnisse des Pitch-Adressaten nicht verstehen. Der argumentationsbezogene Widerstand ist insbesondere für die Stakeholdergruppe der Kunden von besonderer Bedeutung, da diese ihre unternehmensinternen Schwierigkeiten und Probleme, für die sie Lösungen benötigen, oftmals nicht öffentlich preisgeben.¹³⁷⁶ Gründern ist es ohne dieses Wissen konsequenterweise unmöglich eine adressatengerechte Argumentationsstrategie zu entwickeln. Sie müssen ihre Überzeugungsversuche anstatt dessen auf approximativen Annahmen aufbauen, was bei einer Fehlinterpretation der Signale jedoch dazu führen könnte, dass sie an den Bedürfnissen der Stakeholder vorbeikommunizieren.¹³⁷⁷ Ein paradigmatisches Beispiel eines argumentationsbezogenen Widerstands wäre gegeben, wenn der Gründer durch die mangelnde Planbarkeit im Rahmen des Erstgesprächs keine konkreten Anwendungsfälle ihres Produkts für die Probleme des Unternehmens präsentieren könnte.¹³⁷⁸ Ein zusätzlicher Adressatenwiderstand wäre die Unfähigkeit der Gründer darzulegen, dass ihr Startup bereits so gefestigt im Markt ist, dass sie die internen Prüfprozesse, in denen beispielsweise Abhängigkeiten vom Unternehmen untersucht werden, erfüllen können.¹³⁷⁹ In Bezug auf eine Partnerschaft mit Unternehmen ist die notwendige Bedingung für eine Zusammenarbeit, dass Gründer argumentativ darlegen können, dass sie mit ihrem Geschäftsmodell die Umsatzmindestanforderungen erreichen werden.¹³⁸⁰

¹³⁷⁴ Vgl. Interview 5, Z. 21ff.; vgl. Interview 6, Z. 30ff.; vgl. Interview 7, Z. 51ff.

¹³⁷⁵ Vgl. Interview 13, Z. 211ff.; vgl. Interview 17, Z. 159ff.

¹³⁷⁶ Vgl. Interview 12, Z. 316ff.; vgl. Interview 19, Z. 203f.

¹³⁷⁷ Vgl. Interview 20, Z. 182ff.

¹³⁷⁸ Vgl. Interview 10, Z. 207ff.; vgl. Interview 16, Z. 100ff.

¹³⁷⁹ Vgl. Interview 11, Z. 407ff.

¹³⁸⁰ Vgl. Interview 18, Z. 39ff.

Gelingt es den potenziellen Partnern nicht diese zentrale Information aus dem Pitch der Gründer zu extrahieren, könnte dieser Widerstand zu einem Fehlschlag des Überzeugungsversuches führen. Neben den Kunden haben auch die Venture Capitalists und Medienvertreter angegeben, dass eine nicht adressatengerechte Überzeugung durch den Logos einen Widerstand für sie darstellt. So teilten mehrere Medienvertreter die Erfahrung, dass die vom Startup präsentierten Inhalte nicht ausreichen, um ihr Ziel der Reichweitengenerierung zu erfüllen.¹³⁸¹ Venture Capitalists berichteten ebenfalls von Fällen, in denen Gründer nicht argumentativ darlegen konnten, weshalb sie durch ihr Wachstumspotenzial die Renditeanforderungen der Fonds erfüllen können.¹³⁸²

Beziehungsbezogene Widerstände treten im Rahmen von Friends & Family-Pitches auf, sofern diese eine berufliche Zusammenarbeit ablehnen, da sie das persönliche Verhältnis zum Gründer im Falle einer mit Kapitalverlust verbundenen Insolvenz des Startups nicht gefährden wollen.¹³⁸³ Das Verständnis des beziehungsbezogenen Widerstands weicht somit von Luppolds (2015b) Definition ab, die mit dem Begriff eine Kooperationsverweigerung verbindet, bei der Oratoren durch eine *captatio benevolentiae* erreichen wollen, dass der Adressat ihnen gegenüber wohlgesonnen ist.¹³⁸⁴

Der letzte der aufgeführten Widerstände bezieht sich auf die Performanz des Pitches. Dieser Widerstand kann sowohl im Rahmen schriftlicher als auch mündlich vorgetragener Pitches auftreten und wurde insbesondere von den Stakeholdergruppen Venture Capitalists und Kunden als persuasionshemmender Faktor angegeben. Gemäß den Interviewgesprächen ist ein enger Zusammenhang zwischen dem performanzbezogenen Widerstand und dem persönlichkeitsbezogenen Widerstand festzustellen, da ein schlechter Vortrag beziehungsweise ein mangelhaftes Pitch Deck direkte Auswirkungen auf die wahrgenommene Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Gründers haben kann. Hinsichtlich des gesprochenen Vortrages empfinden es Venture Capitalists als Widerstand, wenn dieser auswendig gelernt klingt oder sie an den vertrieblichen Kompetenzen des Gründers zweifeln lässt.¹³⁸⁵ Im Falle des Kunden-Pitches machen sich persuasionshemmende Auswirkungen bemerkbar, wenn Gründer nicht den Fokus auf die Problemlösung legen, sondern dem Gegenüber anfangs irrelevante Informationen präsentieren,

¹³⁸¹ Vgl. Interview 21, Z. 302ff.

¹³⁸² Vgl. Interview 3, Z. 133ff.

¹³⁸³ Vgl. Interview 35, Z. 201f.

¹³⁸⁴ Vgl. Luppold (2015b), S. 221.

¹³⁸⁵ Vgl. Interview 1, Z. 59ff.; vgl. Interview 2, Z. 109ff.

sodass die Aufmerksamkeit verloren geht.¹³⁸⁶ Für das Pitch Deck gilt bei beiden Stakeholdergruppen gleichermaßen, dass generische Formulierungen oder Ungenauigkeiten innerhalb der Darstellung ein Bild von mangelnder Professionalität erzeugen, was vorzeitig zum Kommunikationsabbruch führen kann.¹³⁸⁷

Welche der genannten Widerstände zu einem Kommunikationsabbruch führen und welche lediglich als Störfaktor interpretiert werden, lässt sich nur approximativ bestimmen. In jedem Fall lassen sich den sieben Widerstandstypen persuasionshemmende Wirkungen zusprechen. Positiv aus Sicht von Gründern ist jedoch zu bewerten, dass verschiedene Stakeholdergruppen darauf hinwiesen, dass ein einmal gescheiterter Persuasionsversuch zu gegebener Zeit wiederholt werden kann, was Gründern die Möglichkeit gibt mit einem verbesserten Pitch ihr *Telos* zu erreichen.¹³⁸⁸

Zusammenfassend konnten mit dem kontaktbezogenen, verstehensbezogenen, sprachbezogenen, persönlichkeitsbezogenen, argumentationsbezogenen, beziehungsbezogenen und performanzbezogenen Widerstand sieben Widerstandstypen in den Stakeholder-Interviews identifiziert werden, die einen persuasionshemmenden Einfluss auf den Startup-Pitch haben. Gründer sollten im Rahmen ihrer Intellektion folglich die verschiedenen Widerstände je Stakeholder antizipieren und wenn möglich ausräumen, um ihre Chance auf einen Persuasionserfolg zu steigern.

Kumulierte Widerstandsbetrachtung – Die Rollenpluralität

„[E]igentlich gibt es nicht den eierlegenden Wollmilchsau-Pitch.“¹³⁸⁹

Diese Aussage einer Pitch-Trainerin weist bereits auf eine zentrale Problematik von Startup-Pitches hin. Gründer müssen viele Kriterien beachten, wenn sie einen adressatengerechten Pitch zum Erfolg führen wollen.¹³⁹⁰ Die Komplexität eines überzeugenden Pitches konnte anhand der Stakeholder-Interviews bereits vielfach nachgewiesen werden. Beispiele hierfür sind:

- Verschiedene Stakeholder sind von unterschiedlichen Entscheidungsmotiven geleitet

¹³⁸⁶ Vgl. Interview 19, Z. 263ff.; vgl. Interview 50, Z. 285ff.

¹³⁸⁷ Vgl. Interview 7, Z. 52ff.; vgl. Interview 15, Z. 48ff.

¹³⁸⁸ Vgl. Interview 3, Z. 150ff.; vgl. Interview 21, Z. 306ff.

¹³⁸⁹ Interview 41, Z. 65f.

¹³⁹⁰ Siehe Kapitel 2.6.

- Verschiedene Personen in einer Stakeholdergruppe bewerten ein Startup in Abhängigkeit ihrer Hierarchieebene oder ihrer Funktion in einer Institution anhand unterschiedlicher Kriterien
- Der passende Moment (*kairos*) kann die Art der Entscheidung beeinflussen

Ein Widerstand, der in der Pitch-Forschung bislang kaum wissenschaftliche Beachtung gefunden hat, ist die Rollenpluralität. Unter dem Begriff der Rollenpluralität verbirgt sich die Vermischung verschiedener stakeholderspezifischer Entscheidungslogiken und individueller Präferenzen in einem Entscheidungsträger. Aus der Persuasionsforschung ist bekannt, dass Menschen je nach Perspektive, mit der sie auf Sachverhalte schauen, situationsbedingt anders entscheiden und somit auch anders überzeugt werden können. Während Schulz von Thun (1998) in seinem Kommunikationsmodell des inneren Teams darlegte, dass in einer Person mehrere Perspektiven vereint sein können¹³⁹¹, zeigt das Elaboration Likelihood Model von Petty und Cacioppo (1986), dass die Motivation sich mit einer Thematik zu beschäftigen und das kognitive Verständnis zu einem Redegegenstand Einfluss auf die Entscheidungslogiken einer Person nehmen können.¹³⁹² Aus der bisherigen Analyse lässt sich der Friends & Family-Pitch als paradigmatisches Beispiel heranziehen. Hier haben einige Investoren zum Schutz der persönlichen Beziehung zum Gründer das gepitchte Startup nicht aus der Perspektive des unterstützenden Freundes beziehungsweise Familienmitgliedes betrachtet, sondern aus der Perspektive des professionellen Investors. Mit diesem Perspektivwechsel waren Folgen in Bezug auf die Entscheidungslogiken verbunden, da das Investment in manchen Fällen intensiver geprüft wurde, als es bei neutralen Investmentopportunitäten der Fall gewesen wäre und die Sorge das Verhältnis zum Gründer zu gefährden bei sämtlichen Prozessschritten (wie beispielsweise der Art der Absage) eine zentrale Rolle spielte.¹³⁹³

Im Rahmen aller Stakeholderinterviews ließen sich insgesamt drei Ausprägungen von Rollenpluralität identifizieren:

1. Rollenwechsel zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen

Pitch-Adressaten können mehrere Stakeholderrollen gleichzeitig bekleiden und zwischen ihnen wechseln. Am häufigsten konnte ein Rollenwechsel bei Stakeholdern beobachtet

¹³⁹¹ Vgl. Schulz von Thun (1998), S. 21 ff.

¹³⁹² Vgl. Petty/Cacioppo (1986).

¹³⁹³ Siehe Kapitel 4.5.5 zum Punkt *zwischenmenschliche Beziehung*.

werden, die neben ihrer Rolle als Unternehmensvertreter oder Venture Capitalist auch als Business Angels Kapital in Startups allokiert haben. Diese Personen müssen in der Lage sein, von ihrer Rolle eines mit eigenem Geld investierenden Business Angels in die Rolle eines Unternehmensvertreters (in der sie Finanzentscheidungen wie Zukäufe von Startups / Startup-Lösungen mitentscheiden) beziehungsweise in die Rolle eines Venture Capitalists (in der sie Finanzentscheidungen für ihre Anleger treffen) zu wechseln und vice versa. Ihre Entscheidungsparameter müssen sie folglich den Rahmenbedingungen, Anforderungen und geteilten Motiven der anderen Stakeholderrolle entsprechend anpassen können, wie das folgende Beispiel eines Business Angels zeigt:

„[A]ls Business Angel habe ich den großen Vorteil, aber natürlich auch das damit einhergehende Risiko, ja Investments zu machen, von denen ich relativ sicher weiß, dass sie nicht VC geeignet sind. Also dieses Thema Autositzbezüge ist auch kein VC-relevantes Thema. Viele oder manche Impact-Themen, die ich gemacht habe, sind kein VC-relevantes Thema, ja. Das heißt, ich kann mir mein Portfolio so zusammenstellen, dass ich nicht überall zehn X plus mehr brauche, sondern dass ich es, wenn ich sage: ‚Ich kriege hier drei oder vier oder fünf X vielleicht raus, aber mir gefällt das Geschäftsmodell oder ich kann was Gutes tun‘, kann ich das auch machen. [...] Als VC musst du auf die Winner setzen, kannst fast nicht anders, ja? [...] Das unterscheidet sich natürlich dann auch in der menschlichen Beurteilung ein Stück weit.“¹³⁹⁴

2. Persönliche Präferenzen versus berufliche Rollenerwartungen

Der Rollenwechsel von persönlichen Präferenzen zu beruflichen Rollenerwartungen tritt immer dann verstärkt auf, wenn sich die Erwartungen, die mit einer bestimmten beruflichen Rolle verknüpft sind, von der eigenen Wahrnehmung und Entscheidungsfindung unterscheiden. So gilt es im Kontext des Startup-Pitches zu beachten, ob eine Entscheidung aufgrund persönlicher Charaktermerkmale (eine emotionale Person, die sich von leidenschaftlich vorgetragenen Pitches gut überzeugen lässt) oder beruflicher Anforderungen (ein Mitarbeiter im Backoffice eines etablierten Unternehmens muss eine potenzielle Kundenbeziehung zu einem Startup rational prüfen) getroffen wird. Die Notwendigkeit eines Rollenwechsels ließ sich beispielsweise an Fällen erkennen, in denen Interviewpartner klar differenziert haben, dass sich ihre eigene Art zu denken und überzeugt zu werden von der des Unternehmens, welches sie als abstrakte Entscheidungseinheit vertreten, unterscheidet.¹³⁹⁵

3. Beeinflussung der jetzigen Rolle durch vergangene Rollen

¹³⁹⁴ Interview 36, Z. 164ff. Die Anpassungserfordernis an Erwartungshaltungen ist insbesondere in Fällen gegeben, in denen die Beteiligung mehrerer Entscheidungsträger und Prüfinstanzen erforderlich ist.

¹³⁹⁵ Vgl. Interview 11, Z. 66ff.; vgl. Interview 26, Z. 140ff.

Zu dieser Form der Rollenpluralität gehören sämtliche Personen, die aktiv verschiedene Stakeholderrollen einnehmen sowie Personen, die in der Vergangenheit eine Stakeholderrolle bekleidet haben, die von ihrer jetzigen Rolle abweicht. Bezogen auf die zweite Kategorie findet sich in den Interviewergebnissen beispielsweise ein Stakeholder aus der Kundengruppe, der in der Vergangenheit Crowdfunding-Investments getätigt hat¹³⁹⁶, sowie ein Mitarbeiter, der nach seinem Job als Venture Capital Investment Analyst in ein junges Startup eingetreten ist. Dieser Mitarbeiter konnte folglich vermeintlich besser als andere erste Mitarbeiter einschätzen, welches Startup zukünftig Erfolg haben könnte. Da er beide Rollenperspektiven eingenommen hat, konnte er auch bewusst reflektieren, dass sein Entscheidungsverhalten bei der Jobwahl abweichend von seinem Entscheidungsverhalten bei der Investmentauswahl war:

„[I]ch habe bei dem ersten Gespräch mit den Gründern halt eigentlich sofort gemerkt, dass das menschlich extrem gut passt. Und habe mir ganz, ganz, ganz, ganz vieles nicht angeschaut, was ich mir vielleicht als Investment Analyst angeschaut hätte bei dem Startup, weil es mir eben nicht darum ging, hier einen Investment Case zu screenen, sondern wirklich für mich jetzt mal was Neues anstand.“¹³⁹⁷

Ein weiteres Beispiel für diese Art der Rollenpluralität findet sich bei einem ehemaligen Gründer, der mittlerweile als Venture Capitalist arbeitet und sagte, dass er es von der Unternehmerseite kenne, die Schwächen des Startups zu kaschieren und die Stärken hervorzuheben, sodass er in seiner Rolle als Venture Capitalist nun Informationen sehr kritisch überprüfen würde.¹³⁹⁸

Aus einer Praxisperspektive ist für Gründer die wahrscheinlich relevanteste Frage, welche Auswirkungen die Rollenpluralität auf das Entscheidungsverhalten der Stakeholder ausübt und wie sie das Wissen über diesen Widerstand zu ihrem Vorteil im Überzeugungsprozess nutzen können. Diese Frage kann am Vergleich zwischen Stakeholdern, die ihr eigenes Geld in Startups investieren, zu Stakeholdern, die das Geld Dritter (zum Beispiel von Limited Partnern) verwalten, beantwortet werden. So lässt sich auf Grundlage der Aussage eines Venture Partners für Europa konstatieren, dass Venture Capitalists mit dem Geld, welches sie für Dritte anlegen, risikoaverser haushalten, als es bei ihrem Privatvermögen der Fall ist:

„Ich bin als VC deutlich kritischer, weil es nicht mein Geld ist. [...] Das klingt etwas unlogisch vielleicht [...]. Ich habe halt zu meinem eigenen Geld nicht so eine emotionale Bindung. Weil, wenn es weg ist, ist es weg und dann ist es doof. Aber wenn ich jetzt, sage ich mal, ein Angels-Investment mache, dann sollte man

¹³⁹⁶ Vgl. Interview 24, Z. 247ff.

¹³⁹⁷ Interview 29, Z. 49ff.

¹³⁹⁸ Vgl. Interview 13, Z. 13ff.

eh nur Angels-Investments machen, wenn man vollkommen fein damit ist, wenn das zu hundert Prozent weg ist dann.“¹³⁹⁹

Diese Logik gilt auch für Unternehmensvertreter, die Investmentopportunitäten in ihrer Arbeitnehmerrolle gründlicher prüfen als ihre privaten Investments:

„[W]enn ich persönlich investiere, habe ich einen anderen Ansatz zu Risiko, als wenn ich das im Rahmen vom Unternehmen mache. [...] Wenn ich privat investiere, dann gucke ich vielleicht nicht ganz so genau hin, was jetzt, weiß nicht, die rechtlichen Voraussetzungen, die Finanzen et cetera angeht. Sondern da lehne ich mich so ein bisschen mehr in die Richtung: okay, was sind das für Leute, wo kommen wir her, was haben die schon gemacht, was sagen die über ihre Zukunft, über ihre Pläne. Da habe ich ein bisschen einen höheren Risikoappetit, wenn du so willst.“¹⁴⁰⁰

Aus der Perspektive des Involvements verwundern diese Aussagen im ersten Moment, da davon auszugehen wäre, dass der Verlust des eigenen Kapitals mindestens gleich schlimm wäre, wie der Verlust des Geldes anderer Personen und dass die Entscheidung folglich den gleichen rational fundierten Ansprüchen gerecht werden müsste. Studien zu dieser Thematik wurden in den Neurowissenschaften¹⁴⁰¹, den Sozialwissenschaften¹⁴⁰², den Wirtschaftswissenschaften¹⁴⁰³ und der Psychologie¹⁴⁰⁴ verfasst. Im Kern ging es hierbei immer um die Unterschiede, wie Personen in einem *gain frame* beziehungsweise einer *gain situation* oder einem *loss frame* beziehungsweise einer *loss situation* für sich und für andere Entscheidungen treffen. Eine *gain situation* steht für Situationen, in denen sich Menschen auf Chancen und potenzielle Gewinne einer Anlage fokussieren (beispielsweise eine hohe Rendite durch einen erfolgreichen Exit), während sich eine *loss situation* auf Situationen bezieht, in denen sich Menschen risikoaverser verhalten, weil sie sich auf die Risiken und potenziellen Verluste (zum Beispiel die hohe Insolvenzwahrscheinlichkeit eines neu gegründeten Startups) fokussieren. Eine Metaanalyse von Polman und Wu (2020) zu der Frage, ob Personen risikoreichere Entscheidungen für sich oder Dritte treffen, kam zu dem Ergebnis, dass die Entscheidung von den moderierenden Faktoren und Studienmerkmalen abhängt und in sämtliche Richtungen gehen kann.¹⁴⁰⁵ Im vorliegenden Fall lässt sich folglich nur eine Vermutung aufstellen, weshalb Personen in ihrer Stakeholderrolle zum Beispiel als Venture Capitalist intensivere Prüfungen vornehmen, als für sich in der privaten Rolle des Business Angels.

¹³⁹⁹ Interview 4, Z. 226ff.

¹⁴⁰⁰ Interview 14, Z. 355ff.

¹⁴⁰¹ Vgl. Zhang et al. (2019).

¹⁴⁰² Vgl. Pahlke et al. (2015).

¹⁴⁰³ Vgl. Fareri et al. (2022); vgl. Montinari/Ranean (2018).

¹⁴⁰⁴ Vgl. Batteux et al. (2019).

¹⁴⁰⁵ Vgl. Polman/Wu (2020).

Erklären lassen sich die Ergebnisse dieser Arbeit beispielsweise anhand der Resultate der Studie von Zhang et al. (2017), die herausfanden, dass Personen in einem *gain frame* risikoaffinere Entscheidungen für andere als für sich selbst trafen, während sie im Gegensatz hierzu in einem *loss frame* risikoaversere Entscheidungen für andere als für sich selbst trafen.¹⁴⁰⁶ Übertragen auf die Ergebnisse dieser Arbeit liegt folglich die Vermutung nahe, dass sich die Interviewpartner in der Rolle des Venture Capitalists gedanklich in einer *loss frame*-Logik befinden könnten, da sie die Verlustaversion und die Verantwortung gegenüber den Limited Partnern in den Vordergrund stellen und aus Angst vor negativen Konsequenzen (wie dem Verlust der Anlegergelder oder einem Schaden für ihren Ruf) die Risiken gründlicher bewerten, um potenzielle Verluste zu vermeiden. In ihrer Rolle als Business Angel sind sie hingegen nur sich selbst gegenüber Rechenschaft schuldig, was sie gedanklich in einen *gain frame* bringen könnte, in dem sie sich stärker auf die potenziellen Renditechancen als auf die negativen Folgen konzentrieren können. Da Business Angels nach Aussage des zitierten Interviewpartners nur Kapital investieren (sollten), welches sie sich leisten können zu verlieren, hat ein Fehlschlag bei der Investitionsentscheidung bis auf den Verlust von nicht lebensnotwendigen Kapitalmitteln zudem keine weiteren negativen Konsequenzen. Damit zeigt sich, dass die mit einer Rolle verbundenen Verpflichtungen die Wahrnehmung von Chance und Risiko beeinflussen können und Stakeholder somit in verschiedenen Situationen zwischen einem *gain frame* und einem *loss frame* wechseln können.

Aus den gesammelten Erkenntnissen zur Rollenpluralität ergeben sich folglich mehrere Implikationen für Gründer und Entscheider gleichermaßen:

1. Es gibt nicht den perfekten Pitch

Gründer, die sich auf einen Pitch vorbereiten, müssen viele Variablen, die ihren Überzeugungsversuch positiv oder negativ beeinflussen könnten, antizipieren. Durch die Rollenpluralität kommt ein weiterer Einflussfaktor hinzu, der sich jedoch nur schwer kalkulieren lässt. Wenn sich berufliche und private Entscheidungslogiken kreuzen und vergangene Rollen die heutige Erfahrung beeinflussen, könnte es zu Situationen kommen, in denen der kognitive Informationsverarbeitungsprozess der Stakeholder während der Pitch-Rezeption zwischen verschiedenen intrinsischen Rollen wechselt. Hieraus folgt, dass ein Gründer in einem Pitch voraussichtlich niemals sämtliche Rollenerwartungen einer oder

¹⁴⁰⁶ Vgl. Zhang et al. (2017), S. 9.

mehrerer Personen erfüllen kann. Ein perfekter Pitch wäre demnach eine Utopie. Ein strategisches Kalkül der bisherigen beruflichen Erfahrungen, des Involvements¹⁴⁰⁷ sowie der persönlichen Präferenzen und der beruflichen Rollenerwartungen des Stakeholders können jedoch dabei helfen, die Chance auf einen Persuasionserfolg zu steigern.

2. Entscheider könnten rollengeprägte (Fehl)entscheidungen treffen

Jede Person, die sich im Berufsleben befindet, nimmt mindestens zwei Rollen ein – die private und die berufliche. Auch innerhalb dieser zwei basalen Rollen kann es verschiedene Differenzierungsgrade geben (die Rolle als Mutter, Managerin, Kollegin, Ehefrau, Tochter, Vorgesetzte, Freundin etc.). Die Anzahl der beruflichen Rollenperspektiven kann sich durch berufliche Wechsel, zur Verfügung stehende Kapitalmittel und die eigene Interessenvielfalt ebenfalls erhöhen. Zum Beispiel könnte ein Innovationsmanager eines Unternehmens als erster Mitarbeiter in ein Startup eingestiegen sein, welches später erfolgreich verkauft wurde. Aus den Erlösen seiner Anteile könnte er einen eigenen Venture-Capital-Fonds gründen und gleichzeitig Business Angel- sowie Friends & Family-Investments tätigen. Unabhängig von der Anzahl der Rollen sollten sich Stakeholder, die einen Pitch rezipieren, ihrer verschiedenen Rollenperspektiven bewusst sein, um rollenadäquate Entscheidungen treffen zu können. So sagte ein Venture Capitalist und Business Angel, dass er nach seinem Exit als Gründer bereits hauptberuflich einige viel zu risikoreiche Investments aus Überzeugung getätigt habe, was er nachträglich bereut habe.¹⁴⁰⁸ Zusammengenommen mit der Aussage eines Venture Capitalists, der beobachtete, dass Partner von Venture-Capital-Fonds häufig Bauchentscheidungen treffen¹⁴⁰⁹, könnte dies bedeuten, dass Stakeholder die Entscheidungslogiken einer Rolle (wie die eines Business Angels) auf eine andere Rolle (zum Beispiel als Partner einer Venture-Capital-Gesellschaft) übertragen. Ein schärferes Bewusstsein dafür, dass vergangene oder gegenwärtige Rollen die eigene Entscheidung beeinflussen können, würde Pitch-Adressaten folglich dabei helfen, elaboriertere Entscheidungen zu treffen.

3. Auch ein fehlerhaftes Adressatenkalkül kann zum Erfolg führen

¹⁴⁰⁷ Das Involvement kann beispielsweise im Falle von Friends & Family-Investments den Anstoß geben die Perspektive von der Unterstützerrolle (zum Beispiel bei 1.000 Euro Investment) zu der Rolle des professionellen Investors, der für 10.000 Euro Investment andere Maßstäbe an die Prüfung anlegt, zu wechseln.

¹⁴⁰⁸ Vgl. Interview 3, Z. 321ff.

¹⁴⁰⁹ Vgl. Interview 1, Z. 197ff.

Gründer haben im Rahmen der Interviews vereinzelt erwähnt, dass sie die Motive verschiedener Stakeholder nicht einschätzen konnten.¹⁴¹⁰ Die verschiedenen Rollenperspektiven eines Stakeholders können jedoch dazu führen, dass ein pitchender Gründer in seinem Vortrag zwar die Rollenerwartungen eines Venture Capitalists nicht erfüllt (wenn sie beispielsweise ihre Lösung, die nur für einen Nischenmarkt Relevanz hat, vorstellen), aber durch ihre leidenschaftliche Darstellung per Zufallstreffer das private Investmentinteresse einer Person in der Business-Angel-Rolle wecken. Somit kann auch durch einen fehlgeleiteten Pitch das Ziel (die Kapiteleinwerbung) erreicht werden.

4. Pre-suasion kann dabei helfen, eine gewünschte Rolle in den Vordergrund zu stellen

Cialdini (2016) widmete sich in seinem Buch zur Pre-suasion¹⁴¹¹ sämtlichen Faktoren, die den Erfolg einer Überzeugung noch vor dem eigentlichen Persuasionsvorgang positiv oder negativ beeinflussen können. Er wies unter anderem darauf hin, dass die Auswahl des richtigen Ortes Personen in einen bestimmten Zustand versetzen und sich somit auf ihre Wahrnehmung auswirken kann.¹⁴¹² Ähnliche Strategien lassen sich aus diesem Gedanken auch für pitchende Gründer ableiten. So könnte ein Gründer eines Social-Impact-Startups beispielsweise versuchen einen Principal in einem Venture-Capital-Fonds, den er als Business Angel gewinnen möchte, in ein informelles Setting wie ein Restaurant für den Pitch einzuladen. Durch diesen Ortswechsel könnte erreicht werden, dass der Venture Capitalist die Rollenerwartung seiner Büroräumlichkeiten (rationale, risikoaverse Entscheidung mit Fokus auf hohe Renditen) ausblenden und in die Rolle der sozial engagierten Privatperson wechseln kann.

Zusammenfassend ist die Rollenpluralität ein Widerstand, der alle Stakeholdergruppen gleichermaßen betreffen kann. Für Gründer ist es schwer einen überzeugenden Pitch vorzubereiten, wenn sie wissen, dass es bei der Rezeption des Pitches auf Seite des Empfängers zu einer Vermischung verschiedener stakeholderrollenspezifischer und persönlicher Entscheidungslogiken kommen kann. Die Komplexität des Widerstands Rollenpluralität wurde am Beispiel der unterschiedlichen Entscheidungslogiken von Venture Capitalists und Business

¹⁴¹⁰ Vgl. Interview 48, Z. 72ff.

¹⁴¹¹ Die Pre-suasion lässt sich der Produktionsphase der Intellektion zuordnen mit dem Unterschied, dass die Pre-suasion praktisch orientiert ist, während sich die Intellektion auf die kognitive Vorausplanung bezieht.

¹⁴¹² Vgl. Cialdini (2016), S. 116ff. Da kognitive Strukturen strategisch aktiviert werden, um Prozesse der Reizverarbeitung zu beeinflussen, könnte dieser Zusammenhang auch mit dem aus der Sozialpsychologie bekannten Begriff des *Primings* beschrieben werden. Vgl. Dreher (2016), S. 64f.

Angels aufgezeigt. Hierbei wurde evident, dass die mit einer Rolle verbundenen Ansprüche und Konsequenzen die Wahrnehmung von Chance und Risiko beeinflussen können und Stakeholder entsprechend risikoaffinere oder risikoaversere Entscheidungen in Bezug auf Startups treffen. Sowohl Gründern als auch Entscheidern hilft es, ein Bewusstsein für die Auswirkungen von Rollenpluralität zu entwickeln. Entscheider können ihre inhärenten Rollenerfahrungen während einer Pitch-Rezeption und der nachfolgenden Due Diligence reflektieren, um zu verhindern, dass sie ihre Entscheidung auf Grundlage einer unpassenden Rollenlogik treffen. Gründer können hingegen im Rahmen ihrer Intellektion genau überlegen, welche Rolle sie mit ihrem Startup-Pitch ansprechen wollen und im Nachgang entsprechende Pre-suasion-Vorkehrungen treffen, um die gewünschte Rolle bei einem Stakeholder, der mehrere Rollen in sich vereint, hervorzuheben.

4.5.8 Die strategische Planung im Vorfeld des Pitches

Die Intellektion ist bereits aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit bekannt. Sie nimmt im Rahmen der rhetorischen Theorie die Funktion einer Planungsphase ein, innerhalb derer beim Redner eine mentale Repräsentation seiner Strategie, seiner eigenen Motive, der zur Verfügung stehenden kommunikativen Mittel, der Adressaten, des Settings und der Widerstände entsteht.¹⁴¹³ Die Ergebnisse der Datenerhebung bestätigen, dass für die Funktionalgattung des Startup-Pitches die Phase der Intellektion von zentraler Bedeutung ist, weil der Gründer in ihr sämtliche Einflussfaktoren, die eine überzeugungsfördernde oder überzeugungshemmende Wirkung haben könnten, antizipieren und seine Stakeholder-Persuasion entsprechend anpassen kann. Im Fokus steht hierbei immer das äußere *aptum*, nach dessen Maßgabe der Pitch stets zielgruppenangepasst erstellt werden sollte. Insgesamt lassen sich fünf zentrale Planungskategorien für den Startup-Pitch differenzieren. Auf der Seite des Senders muss zunächst die Ebene des Startups von der Ebene des Gründers unterschieden werden. Gleiches gilt auf Seite des Adressaten, bei dem die Ebene der Stakeholdergruppe von dem dahinterstehenden Individuum getrennt werden muss. Auf übergreifender Ebene lässt sich das Setting als fünfte Planungskategorie benennen. Gründer, die ihren Startup-Pitch mental vorbereiten, sollten gemäß den Interviewergebnissen alle genannten Faktoren berücksichtigen, um ihre Chance auf einen Persuasionserfolg zu erhöhen. Zu jeder Kategorie und ihren Subkategorien können bestimmte strategische Leitfragen formuliert werden, die Gründer im Rahmen ihrer Pitch-Erstellung zur Orientierung nutzen sollten.¹⁴¹⁴

¹⁴¹³ Vgl. Knape (2013b), S. 13; vgl. Luppold (2015b), S. 154f.

¹⁴¹⁴ Trotz einer umfassenden Vorbereitung müssen Gründer dennoch in der Lage sein ihren Plan spontan zu verwerfen und an die Gegebenheiten der Pitch-Situation anzupassen. Vgl. Interview 50, Z. 306ff.

Die Planungskategorie des Senders stellt den Gründer und das von ihm aufgebaute Startup in den Fokus. Im Kern geht es darum sicherzustellen, dass die Anforderungen, welche die Stakeholder an das Gründerethos sowie an das Unternehmensethos stellen, und die harten Faktoren, die von manchen Stakeholdern im Rahmen ihrer Due-Diligence-Prüfung untersucht werden, in der Vorbereitung antizipiert und bei jeder Pitch-Produktionsphase berücksichtigt werden. Die nachfolgenden Fragen konnten direkt oder indirekt aus den Interviewgesprächen abgeleitet werden.

Planungskategorie Sender	
Ebene	Leitfragen
Startup-Ebene:	<p>Unternehmensethos: Wurde eine positive Unternehmenskultur etabliert? Ist Team-Commitment für Dritte wahrzunehmen? Sind die Mitarbeiter kompetent und zuverlässig? Handelt es sich um ein komplementäres Team? Gibt es bestimmte Vorzüge des Startups, die rational oder emotional hervorgehoben werden sollten?</p> <p>Produkt / Dienstleistung: Handelt es sich bei der zu pitchenden Lösung um etwas Neues beziehungsweise Innovatives? Gibt es bestimmte Alleinstellungsmerkmale, die hervorgehoben werden können? Ist das Produkt / die Dienstleistung komplex und erklärungsbedürftig?</p> <p>Geschäftsmodell und Wachstumsaussichten: Ist das Geschäftsmodell innovativ? Erfüllen die Wachstumsaussichten die Anforderungen von Investoren? Handelt es sich um einen Nischenmarkt oder einen Milliardenmarkt?</p> <p>Traction: Gibt es Qualitätssignale, die für einen Product-Market-Fit sprechen? Wie viel Umsatz wurde bislang generiert? Lässt sich die Machbarkeit der Vision belegen? Welche Beweise gibt es für eine Drittvalidierung?</p>

	<p>Unternehmensphase: Befindet sich das Startup in einer frühen oder in einer späten Phase? Passen die gewählten Überzeugungsmittel zur Unternehmensphase?</p>
<p>Gründer-Ebene</p>	<p>Eigene Motive: Welchen Zweck erfüllt der Pitch? Passen die eigenen Motive zur Erwartung des Adressaten? Was sind die eigenen Ansprüche an eine Zusammenarbeit mit dem Stakeholder? Müssen Informationen vorenthalten oder verstärkt dargestellt werden, um in den Augen des Adressaten kompetent und glaubwürdig zu wirken?</p> <p>Vorerfahrungen und Kompetenzen: Gibt es einen <i>track record</i>, der argumentativ und glaubwürdigkeitssteigernd eingesetzt werden kann? Sind die Vorerfahrungen öffentlich präsent, sodass ein Pitch-Adressat eine Ersteinschätzung vornehmen kann? Gibt es Wissenslücken zu den Motiven der Stakeholder? Wo liegen die eigenen Stärken und Schwächen in der Überzeugung? Können die Schwächen durch einen Ko-Orator aus dem Team ausgeglichen werden? Sind die Vorteile des Startups und des Gründerteams klar herausgearbeitet und persönlich oder schriftlich adressatengerecht kommunizierbar? Welche Unzulänglichkeiten können zugegeben werden, um die eigene Glaubwürdigkeit proaktiv als Pre-suasion hervorzuheben?</p> <p>Netzwerk: Gibt es Netzwerkzugänge, die sich nutzen lassen? Wie kann das eigene Netzwerk strategisch optimal für den Persuasionserfolg eingesetzt werden?</p>

Die Planungskategorie des Empfängers differenziert zwischen der Stakeholdergruppe und dem Adressatenindividuum. Diese Einteilung wurde vorgenommen, da im Fall von Venture Capitalists, Kunden / Partnern und Medienvertretern die Individuen in ihrer Rolle als Mitarbeiter ihr Unternehmen repräsentieren und die Meinungen und Entscheidungslogiken des Unternehmens als Einheit nicht zwingend mit den Meinungen und Entscheidungslogiken des Adressaten übereinstimmen müssen. Die nachfolgenden Leitfragen, die wiederum direkt oder indirekt aus den

Interviews extrahiert werden konnten, ermöglichen es dem Gründer sich auf den Pitch-Adressaten vorzubereiten.

Planungskategorie Empfänger	
Ebene	Leitfragen
Stakeholder- gruppen-Ebene	<p>Kontaktmöglichkeiten: Wie lässt sich die passende Person finden und kontaktieren? Wird für den Erstkontakt ein datengetriebenes oder netzwerkgetriebenes Vorgehen gewählt?</p> <p>Motive: Welche Motive verfolgt die Stakeholdergruppe? Inwiefern passt das Motiv des Startups zu den Bedürfnissen und Problemen der Adressaten? Welche Alternativoptionen (zum Beispiel Kauf der Lösung oder des Startups statt Partnerschaft) sind denkbar? Welche Widerstände lassen sich antizipieren?</p> <p>Rollenerwartungen: Welche Rollenerwartungen sind mit der Berufsbezeichnung des Adressaten verbunden? Inwiefern nimmt die Hierarchiestufe Einfluss auf die Entscheidungslogik des Adressaten?</p> <p>Instanzen: Gibt es verschiedene Entscheidungsinstanzen? Welcher Entscheidungslogik folgen die einzelnen Entscheidungsinstanzen? Benötigt es einen Ko-Orator, um intern zu pitchen? Welche Anforderungen muss der Ko-Orator erfüllen?</p>
Adressaten- Ebene	<p>Demografische Daten: Welchen Einfluss spielt das Alter des Adressaten für die Wahl der Kommunikationsmittel? Inwiefern muss der Pitch an den kulturellen Hintergrund des Adressaten angepasst werden?</p> <p>Persönlichkeitsstruktur: Lassen sich Informationen über den Adressaten beschaffen, die als Indikator dienen können, ob dieser für emotionale oder rationale Pitches empfänglicher ist?</p> <p>Wissensstand: Wie sehr ist der Adressat mit dem Thema des Startups vertraut? Sollten die Inhalte einfach kommuniziert werden oder sollte der</p>

	<p>Pitch technischer aufgebaut sein? Inwiefern sollte die Wortwahl adressatengerecht im Pitch / Pitch Deck angepasst werden?</p> <p>Motive: Welche persönlichen Motive verfolgt der Adressat? Inwiefern weichen die persönlichen Ziele des Adressaten von denen des Unternehmens ab und wie lässt sich dies kommunikativ nutzen?</p> <p>Rollenpluralität: Inwiefern beeinflussen weitere vorherige oder aktuelle Rollen die Entscheidungsfindung des Adressaten?</p> <p>Involvement: Hat der Adressat ein hohes oder niedriges Involvement? Welche Überzeugungsmittel passen zum aktuellen Involvement des Adressaten? Wie lässt sich das Involvement des Adressaten steigern?</p>
--	---

Zuletzt sollen die Leitfragen, welche aus den Interviews bezüglich des Settings gewonnen werden konnten, enumeriert werden. Das Setting verbindet und beeinflusst als übergreifende Klammer die Kommunikationssituation innerhalb derer sich Sender und Empfänger befinden. Die äußeren Rahmenbedingungen, zu denen unter anderem die Akteurskonstellation, das lokal-temporale Setting und das mediale Setting gehören, lassen sich von den Gründern proaktiv für die eigenen Zwecke nutzen, können jedoch auch einen Widerstand darstellen.

Planungskategorie Setting	
Ebene	Leitfragen
Setting-Ebene	<p>Externe Marktfaktoren: Welche Persuasionsmittel passen zur aktuellen Marktsituation? Inwiefern wirkt sich die Marktsituation auf die Entscheidungsmuster der Adressaten aus (zum Beispiel Machbarkeit versus Vision oder Wachstum versus Profitabilität)?</p> <p>Akteurskonstellation: Gibt es einen Adressaten oder ein Adressatensplitting? Weichen die Interessen der verschiedenen Adressaten voneinander ab? Wer hat die Entscheidungsbefugnis bei mehreren Adressaten? Werden Ko-Oratoren benötigt, um das <i>Telos</i> zu erreichen?</p>

	<p>Welche Vorbeziehung besteht zum Adressaten? Stellt diese Vorbeziehung einen verstärkenden oder einen hemmenden Faktor für die Persuasionswahrscheinlichkeit dar?</p> <p>Lokal-temporales Setting: Wie lange ist die Pitch-Dauer? Wie viele Inhalte lassen sich in der veranschlagten Zeit transportieren? Ist es der richtige Zeitpunkt (<i>kairos</i>) für eine Persuasion? Erfordert die Situation einen Face-to-face-Pitch, einen digitalen Pitch oder einen schriftlichen Pitch? Welcher Ort kann für den Persuasionsvorgang zweckdienlich sein? Lässt sich die Ortswahl im Sinne einer Pre-suasion proaktiv beeinflussen?</p> <p>Mediales Setting: Welcher Kommunikationskanal passt zum Adressaten? Passt der Kommunikationskanal zu den Stärken des Gründers? Welche Unterlagen werden für die Kontaktaufnahme und den weiteren Kommunikationsvorgang benötigt?</p>
--	---

Zusammengefasst vereinen sich in der Intellektion sämtliche aus den Interviewergebnissen gewonnenen Erkenntnisse. Auf Grundlage der Gründer- und Stakeholder-Aussagen wurden entlang von fünf Kategorien Leitfragen abstrahiert, die als Orientierungspunkte zur Vorbereitung auf den Pitch dienen können. Gründer sollten im Rahmen der Planungsphase ihre eigene Ausgangslage, den Pitch-Adressaten und das Setting in allen Facetten vor dem Überzeugungsversuch analysieren und die Wirksamkeit der verfügbaren Persuasionsmittel für jeden neuen Startup-Pitch individuell prüfen. Gleichzeitig müssen sie sich die Fähigkeit bewahren, spontan auf Veränderungen einzugehen und zu reagieren.

4.5.9 Ergebnisüberblick: Gesamtmodell von adressatengerechten Startup-Pitches

Das Ziel dieses ersten empirischen Teiles war es, ein Gesamtmodell zu entwickeln, welches die maßgeblichen Einflussfaktoren eines adressatengerechten Startup-Pitches in Deutschland beinhaltet. Anhand von 31 Pitch-Bewertungsbögen verschiedener Pitch-Wettbewerbe und 56 Interviews, in denen Gründer und Pitch-Trainer auf Senderseite sowie Venture Capitalists, Kunden / Partner, Medienvertreter, erste Mitarbeiter und Friends & Family-Investoren auf Empfänger-

Seite zu Wort kamen, konnten diverse Faktoren abgeleitet werden, die einen persuasionsverstärkenden oder persuasionshemmenden Einfluss auf den Startup-Pitch ausüben können. Die gewonnenen Erkenntnisse und Zusammenhänge werden im nachfolgenden Schaubild dargestellt:

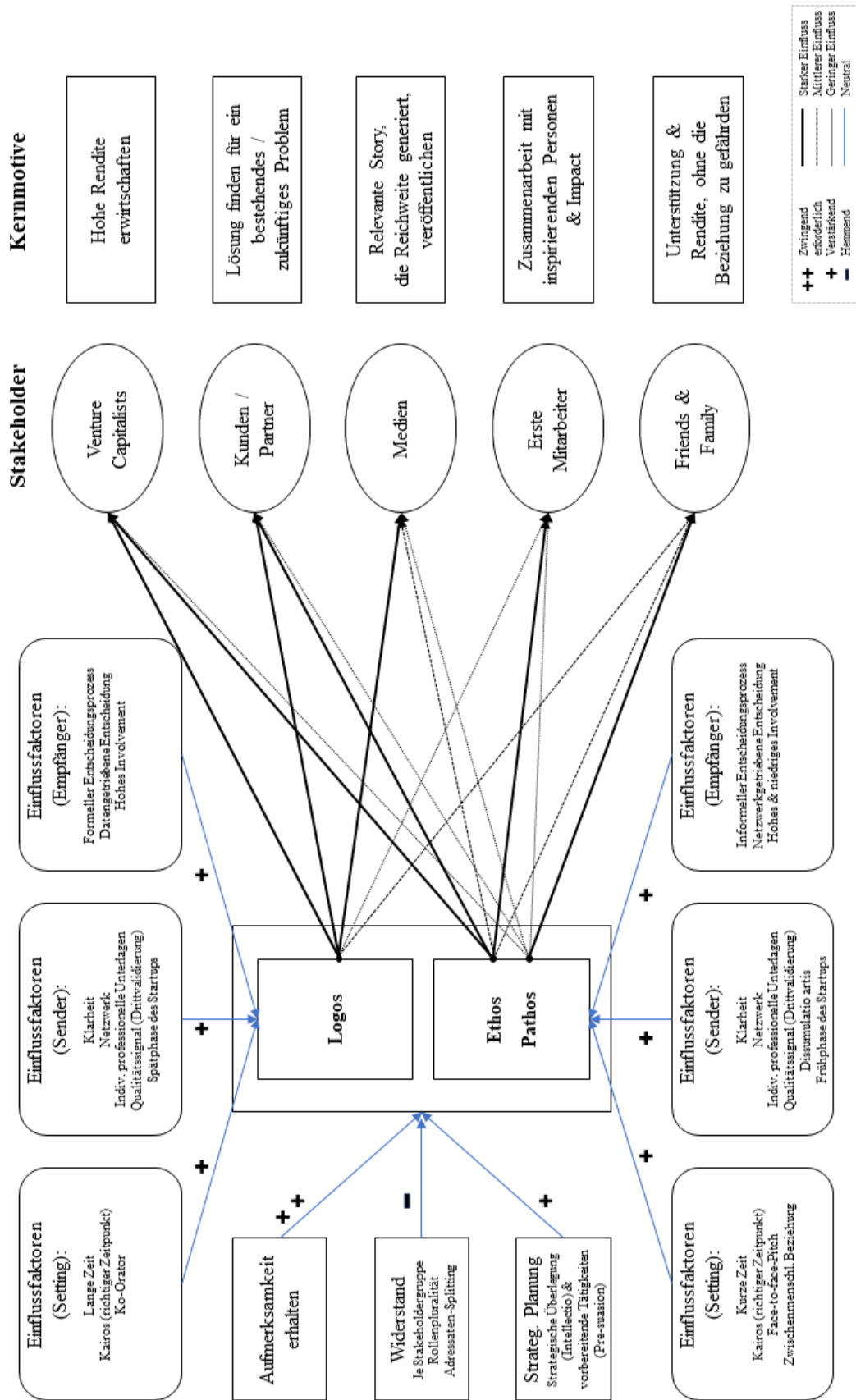


Abbildung 8: Gesamtmodell: Adressatengerechter Startup-Pitch

Im Zentrum der Grafik steht die Trias der Kernpersuasionsmittel Logos, Ethos und Pathos.¹⁴¹⁵ Die Gewichtung des Einflusses der Kernüberzeugungsmittel wird durch die Struktur der Pfeile symbolisiert und zeigt an, wann Logos, Ethos oder Pathos jeweils eine inferiore oder eine superiore Stellung im direkten Vergleich zukommt.¹⁴¹⁶ Es lässt sich konstatieren, dass die Wahl der Überzeugungsmittel bei einem Startup-Pitch stets in Abhängigkeit von den Kernmotiven und Präferenzen der Stakeholdergruppe erfolgen sollte. Während Venture Capitalists prioritär eine positive Rendite für ihren Fonds erwirtschaften wollen, streben Kunden und Partner danach, eine Lösung für ein bestehendes oder zukünftig absehbares Problem zu finden. Medien haben hingegen den Anspruch, eine relevante Story zu veröffentlichen, die eine hohe Reichweite generiert. Zuletzt verfolgen erste Mitarbeiter das Ziel mit inspirierenden Personen ein neues impactvolles Unternehmen aufzubauen, während Friends & Family-Investoren daran interessiert sind, den Gründer zu unterstützen und im gleichen Zuge Geld zu verdienen, ohne dabei die Beziehung zu gefährden.

Im Orbit der Kernüberzeugungsmittel befinden sich zudem verschiedene Einflussfaktoren, welche die Überzeugungskraft von Logos, Ethos und Pathos situationsbedingt verstärken können.¹⁴¹⁷ Die Interdependenzen aller persuasionsverstärkenden Faktoren untereinander sowie in Kombination mit den Kernüberzeugungsmitteln können nicht in einem einzigen Modell erfasst werden, da derartige Wirkungsmechanismen aufgrund der Vielzahl an zu berücksichtigenden Parametern stets individuell sind. Es ließ sich jedoch zeigen, dass der *kairos* auf Seite des Settings, die Klarheit, das Netzwerk, individuelle, professionalisierte Unterlagen, Qualitätssignale (zum Beispiel in Form einer Drittvalidierung) auf Seiten des Senders sowie ein hohes Involvement auf Seiten des Empfängers allesamt einen verstärkenden Einfluss auf sowohl Logos als auch auf Ethos und Pathos haben und folglich nach Möglichkeit in jedem Startup-Pitch Berücksichtigung finden

¹⁴¹⁵ Da Ethos und Pathos in der Praxis zusammenwirken und sich die Grenze zwischen ihnen im Lauf der Rhetorikgeschichte aufgeweicht hat (vgl. Till (2008), S. 651), werden diese beiden Persuasionsmittel im Rahmen der Darstellung miteinander verbunden.

¹⁴¹⁶ Rund 70 Prozent der befragten Stakeholder (n=27) gaben ihr Ranking für die Gewichtung von Logos, Ethos und Pathos ab. Die Einteilung zur Messung der Stärke des Einflusses wurde wie folgt ermittelt: 0-25 Punkte = schwacher Einfluss; 25-35 Punkte = mittlerer Einfluss; mehr als 35 Punkte = starker Einfluss. Da der Median und das arithmetische Mittel sehr nah beieinander lagen, wurde die Einteilung auf Grundlage der Werte des arithmetischen Mittels vorgenommen.

¹⁴¹⁷ Mit dem Begriff *verstärken* ist in diesem Kontext gemeint, dass entweder 1) in der geschilderten Situation das jeweilige Kernüberzeugungsmittel vorrangig genutzt werden sollte (zum Beispiel kurze Pitches sollten durch einen sympathischen und emotionalen Auftritt im Gedächtnis bleiben und daher Ethos und Pathos in den Vordergrund stellen) oder dass 2) dem genannten Faktor ein persuasionsfördernder Einfluss zukommt (zum Beispiel helfen individualisierte, professionelle Unterlagen dabei Argumente zu transportieren (Logos) sowie die Kompetenz und somit die Glaubwürdigkeit des Gründers (Ethos) zu untermauern).

sollten. Die restlichen Faktoren lassen sich hingegen entweder dem Logos oder der Verbindung aus Ethos und Pathos zuordnen. So sollte der Logos insbesondere bei datengetriebenen und formellen Entscheidungsprozessen sowie Pitches mit einer längeren Zeitdauer in den Vordergrund gestellt werden. Ein Ko-Orator, der in seiner Vermittlungsfunktion nicht die Möglichkeit hat, die emotive und persönlichkeitsbasierte Überzeugung von Gründern zu übernehmen, kann jedoch dabei helfen, die intendierten persuasiven Inhalte an die passenden Ansprechpartner adressatengerecht zu kommunizieren. Zuletzt wird der Logos mit steigendem Reifegrad des Unternehmens immer wichtiger. Sobald quantifizierbare Erfolge zum Beispiel in Form von Traction vorliegen, sollten diese vorrangig für die Stakeholder-Persuasion genutzt werden. Ethos und Pathos können als Überzeugungsmittel vor allem bei kurzen Pitches mit niedrigem Involvement (beispielsweise auf Pitch-Wettbewerben) sowie bei informellen, netzwerkgetriebenen Entscheidungsprozessen ihre volle Wirkungskraft entfalten. Auch ein Face-to-face-Pitch wirkt sich verstärkend auf die persönlichkeitsbasierten und emotionalen Überzeugungsmittel aus, da die Pitch-Adressaten den Gründer mit mehr Sinnen wahrnehmen und somit ein besseres Bauchgefühl entwickeln können. Wenn Stakeholder den Gründer beispielsweise in einer informellen Umgebung persönlich kennenlernen möchten, kann sich der strategische Einsatz der *dissimulatio artis* zudem als vorteilhaft erweisen und die Wirkungsweise des Ethos verstärken. Des Weiteren profitieren Gründer in Hinblick auf die Stakeholder-Überzeugung mittels Ethos und Pathos besonders von einer im Vorfeld bestehenden zwischenmenschlichen Beziehung zum Pitch-Adressaten. Zuletzt sind frühphasige Startups darauf angewiesen, mit ihrer Persönlichkeit und Emotion Ressourcen anzuwerben, da zu diesem Zeitpunkt noch keine substanzbasierten Sachargumente vorliegen.

Als Vorboten der Kernüberzeugungsmittel sowie der persuasionsverstärkenden Faktoren wurden die Aufmerksamkeit, aufkommende Widerstände auf Gruppen- und Individualebene sowie die strategische Vorüberlegung (*intellectio*) und vorbereitende Maßnahmen des Gründers (*pre-suasion*) als weitere Einflüsse in Hinblick auf den Erfolg des Startup-Pitches abgeleitet. Die Aufmerksamkeit nimmt im Modell den Status einer notwendigen Bedingung für Persuasionserfolg ein, da die nachfolgend intendierten Beeinflussungsschritte des Gründers ohne die Aufmerksamkeit des Pitch-Adressaten unwirksam bleiben würden. Widerstände können einen erfolgreichen Persuasionsvorgang ebenfalls verhindern und sollten daher vom Gründer antizipiert und umgangen werden. In Summe konnten zwar Unterschiede zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen und Gemeinsamkeiten innerhalb der einzelnen Cluster festgestellt werden,

jedoch wurde abermals deutlich, dass die Wirksamkeit einer Persuasion nicht nur von der jeweiligen Gruppe, sondern auch vom Individuum abhängt. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurde zwischen einzelnen Widerständen je Stakeholdergruppe und dem Widerstand der Rollenpluralität, welcher sich auf Einzelpersonen bezieht, unterschieden. Zudem wurde bezugnehmend auf die erste Datenerhebung das Adressatensplitting als dritter Widerstandstypus in das Modell integriert. Mit Blick auf die strategische Planung als letztem beeinflussenden Punkt, konnte aus den Aussagen der Interviews eine Fragenliste abgeleitet werden, welche als Leitfaden für zu berücksichtigende Persuasionsmittel und Widerstände dienen kann. Manche der dargestellten Leitfragen können zudem in direkte Handlungsempfehlungen für eine Pre-suasion übersetzt werden, um die Erfolgchancen im Rahmen des Startup-Pitches nochmals zu verbessern.

Beim Vergleich der Bewertungskriterien der Pitch-Wettbewerbsbögen aus der ersten Datenerhebung und der Stakeholder-Interviews aus der zweiten Datenerhebung fällt zunächst auf, dass der Bewertungsfokus klar auf substanzbasierten Faktoren (Logos) liegt, obwohl bei den Pitches aufgrund ihrer kurzen Dauer Ethos und Pathos den entscheidenden Einfluss ausmachen müssten. Zudem lässt sich anhand der Interviews ableiten, dass lediglich Stakeholdergruppen mit einer Finanzierungsabsicht Interesse haben, das Startup vollumfänglich kennenzulernen. Andere Stakeholdergruppen wie Kunden, Medien oder erste Mitarbeiter legen ihren Fokus nur auf bestimmte Themeninhalte. Da davon ausgegangen werden kann, dass Pitch-Bewertungsbögen (solange die jeweiligen Kriterien im Vorhinein mit den Gründern geteilt werden) eine gewisse Steuerungsfunktion in Hinblick auf den performierten Pitch besitzen, würden vor allem Business Angels und Venture Capitalists von einer elaborierten Bewertungs-Kriterienliste profitieren. Sollten im Publikum eines Pitch-Wettbewerbs in diesem Szenario jedoch potenzielle Kunden / Partner sitzen, so würden diese Stakeholder viele Informationen erhalten, an denen sie vergleichsweise wenig Interesse haben. Aufgrund der heterogenen Kernmotive und der gemischten Pitch-Rezipienten-Gruppen auf Wettbewerben kann davon ausgegangen werden, dass in bestimmten Settings das Adressatensplitting einen persuasionshemmenden Widerstand darstellt, weshalb dieser in das Gesamtmodell integriert wurde. Mit Blick auf die erste Datenerhebung lässt sich folglich konstatieren, dass Gründer bei Elevator-Pitches immer von einem leidenschaftlichen, kompetenten und sympathischen Auftreten profitieren, selbst wenn dies nicht explizit in den Bewertungsbögen vermerkt ist. Da sich, wie im Rahmen der Stakeholder-Interviews gezeigt werden konnte, sämtliche der untersuchten Stakeholdergruppen thematisch für die Vision und das zu lösende Problem interessieren, sollten diese Faktoren in jedem Fall im Pitch

berücksichtigt werden. Die Hinzunahme weiterer Inhaltselemente sollte in Abhängigkeit der persönlichen Ziele des Gründers, dem Wettbewerbsformat und den anwesenden Stakeholdern vorgenommen werden.

Zusammenfassend zeigt das Gesamtmodell, dass ein Startup-Pitch erst durch die Einheit der drei aristotelischen Persuasionsfaktoren seine volle Wirksamkeit entfalten kann.¹⁴¹⁸ Weiterhin lässt sich die aus der Persuasionsforschung bekannte Erkenntnis bestätigen, dass die adressatengerechte, individuelle Anpassung des Startup-Pitches das Kernstück eines erfolgreichen Überzeugungsprozesses ist. Der Anspruch an Gründer ist entsprechend außerordentlich hoch, da sie im Laufe ihrer unternehmerischen Laufbahn in der Lage sein müssen, verschiedene Stakeholder mit unterschiedlichen Anforderungen sowohl im Face-to-face-Kontext als auch in digitalen Setting-Bedingungen zu überzeugen. In der Praxis wird es jedoch unmöglich sein, sämtliche Variablen (wie zum Beispiel die Rollenpluralität) im individuellen Kommunikationsfall mit einzubeziehen. Somit lautet das ernüchternde Fazit: Es wird niemals einen *perfekten* Pitch geben können. Gründer, die die Erkenntnisse für einen adressaten- und situationsgerechten Startup-Pitch aus dem vorgestellten Gesamtmodell im Rahmen ihrer Pitch-Vorbereitung und Pitch-Durchführung berücksichtigen, sollten jedoch ihre Chancen auf eine erfolgreiche Stakeholder-Persuasion signifikant erhöhen können.

4.6 Ergebnisse: Die Zukunft des Pitchings

Dass die moderne Persuasionsforschung heutzutage noch auf die bedeutenden Theoretiker der Rhetorikgeschichte wie Aristoteles, Cicero, Quintilian und der Auctor ad Herenium zurückgreifen kann, zeigt, wie wenig sich zwischenmenschliche Überzeugungsprozesse seit Beginn des Forschungsfeldes vor 2.500 Jahren verändert haben. Gleiches gilt für die Grundzüge des Startup-Pitches, welcher sich konstant an den gleichen Leitprinzipien orientiert hat. Zu den größten merklichen Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte gehören:

1. Die Ersetzung des Business Plans durch das deutlich komprimiertere Pitch Deck
2. Der neu geschaffene Zugang zu Informationen mithilfe von Suchmaschinen, wodurch beispielsweise die Anforderungen der früheren Blackbox Venture Capital öffentlich

¹⁴¹⁸ Dass die drei *genera* der Überzeugungsgründe untrennbar miteinander verbunden sind, entspricht ebenfalls den Erkenntnissen der Tübinger Rhetorik. Vgl. *Ueding/Steinbrink* (2011), S. 199.

wurden, was zu einer einheitlichen template-basierten Logik bei der Inhaltsdarstellung führte

3. Das Emporkommen von digitalen Pitches, welche seit der Corona-Pandemie Face-to-face-Pitches sukzessive ersetzen

Die wahrscheinlich größte Zäsur steht der Startup-Pitch-Entwicklung allerdings noch bevor. Der rasante Fortschritt von künstlicher Intelligenz ist im Begriff sämtliche Branchen zu disruptieren und wird ebenfalls weitreichende Folgen für das Startup-Ökosystem im Allgemeinen und Überzeugungsvorgänge zwischen Gründern und verschiedenen Stakeholdergruppen im Besonderen haben. Verschiedene Indikatoren weisen jedoch darauf hin, dass sich die Entwicklung noch am Anfang befindet.¹⁴¹⁹ Manche der interviewten Stakeholder berichteten beispielsweise davon, dass sie seit der Kommerzialisierung von künstlicher Intelligenz noch keine Veränderung auf den Startup-Pitch feststellen konnten, während andere bereits einen deutlichen Einfluss wahrnahmen. Trotz dieses bislang gemischten Bildes war die allgemeine Erwartungshaltung, dass KI die Art und Weise wie zukünftig gepitcht werden muss, um bestimmte Stakeholdergruppen zu überzeugen, maßgeblich ändern wird. Da die neuen technologischen Möglichkeiten sowohl auf Sender- als auch auf der Adressatenseite in den kommenden Jahren eingesetzt werden können, erwarten mehrere Stakeholder einen Wettlauf zwischen Gründern und Pitch-Adressaten.¹⁴²⁰ Während Entscheider versuchen werden, KI für ausgewähltere, überlegtere und mit mehr Daten angereicherte Entscheidungen zu nutzen, werden Gründer versuchen, die Auswahlmechanismen auszuhebeln und KI für eine effiziente zielgruppengerechte Ansprache zu verwenden. Um ein Tiefenverständnis des adressatengerechten Startup-Pitches der Zukunft erlangen zu können, werden abermals sowohl die Sender-, als auch die Empfängerseite beleuchtet. Hierfür werden in den nachfolgenden Abschnitten zunächst die Möglichkeiten, die KI für Pitchende und für Entscheider darstellen, separat betrachtet, bevor am Ende des jeweiligen Abschnitts Limitationen, die dieser Entwicklung aktuell und zukünftig im Wege stehen könnten, diskutiert werden. Abschließend werden die Konsequenzen der Beobachtungen aus den Stakeholder-Interviews abgeleitet.

¹⁴¹⁹ Siehe hierzu das Kapitel 2.7.

¹⁴²⁰ Vgl. Interview 2, Z. 308ff.; vgl. Interview 8, Z. 229ff.; vgl. Interview 47, Z. 271ff.

4.6.1 Nutzungsmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz für den Pitchenden Intellectio / Inventio

Eine präzise, durchdachte strategische Vorbereitung und adressatengerechte Stofffindung sind zentrale Prämissen für einen erfolgreichen Startup-Pitch. Während dieser Produktionsstadien mussten sich Gründer bislang auf ihr Bauchgefühl, die Hinweise aus ihrem Netzwerk und ihre Nachforschungen in Suchmaschinen verlassen. Durch die Kommerzialisierung von Large Language Models wie ChatGPT oder Microsoft Copilot verfügen Pitchende seit Neuestem über ein Hilfsmittel, welches ihnen auf vielerlei Ebenen von signifikantem Nutzen sein kann. So konstatierte ein Gründer, dass die künstliche Intelligenz auf Daten zugreifen könne, welche Argumente, Botschaften und Folien erfolgreich waren, was sich positiv auf die Überzeugungskraft seines Pitches auswirken würde. Gleichzeitig sei eine künstliche Intelligenz in der Lage die richtigen Kommunikationsmittel für eine Person (Videocall, Telefonie oder persönliches Treffen) zu bestimmen und bei einer adressatengerechten Ansprache, der Inhaltspräsentation (Mimik und Gestik, die eine persuasive Wirkung auf Adressaten hat) und der Formulierung zu helfen.¹⁴²¹ Diese neuen Individualisierungsmöglichkeiten führten ihn zu dem Fazit, dass die KI-Entwicklung zu einer Zäsur beim Pitching führen wird:

„Da wird jede AI besser sein als jede einzelne Person. Und es kann, glaube ich, den Pitch massivst verändern, weil dann die Leute, die Adressaten, genau den Pitch bekommen, mit dem die Wahrscheinlichkeit am höchsten ist, dass sie ja sagen.“¹⁴²²

In der Tat berichteten einige der Interviewteilnehmer, dass sie eine KI bereits als Sparringspartner für ihre Pitch-Vorbereitung nutzen würden.¹⁴²³ Zentrale Anwendungsbereiche umfassten beispielsweise die Zielgruppenanalyse (Wem pitche ich?), die Inhaltsvorbereitung (Klärung relevanter Inhaltselemente und Verbesserung der inhaltlichen Tiefe) sowie die adressatengerechte Ansprache (Was überzeugt den Adressaten?). Hinsichtlich der Zielgruppenanalyse erläuterte ein Venture Capitalist, dass er es begrüßen würde, wenn Gründer mithilfe von frei verfügbarer KI ein relevantes Set an passenden Frühphaseninvestoren heraussuchen würden, um beiden Seiten viel Zeit zu sparen.¹⁴²⁴ Die Inhaltsvorbereitung kann zudem für Kunden mehrwertstiftend genutzt werden, bei denen Gründer Annahmen treffen müssen und argumentationsbezogene Widerstände

¹⁴²¹ Vgl. Interview 47, Z. 240ff.

¹⁴²² Interview 47, Z. 250ff.

¹⁴²³ Vgl. Interview 48, Z. 324ff. und Z. 561ff.; vgl. Interview 53, Z. 442ff.

¹⁴²⁴ Vgl. Interview 7, Z. 204ff.

oftmals eine erfolgreiche Persuasion verhindern.¹⁴²⁵ Die Möglichkeit öffentliche Informationen zu kumulieren und diese zur Vorbereitung auf ein Verkaufsgespräch zu nutzen, erhöhen nach Aussage eines ersten Mitarbeiters die Chancen auf einen Abschluss.¹⁴²⁶ Verschiedene Interviewpartner stellten zudem dar, dass ein weiteres Potenzial von künstlicher Intelligenz in einer schnelleren präziseren Inhaltsrecherche (zum Beispiel in Bezug auf die Marktforschung oder Konkurrenzanalyse) liege.¹⁴²⁷ Laut einem Friends & Family-Investor und Business Angel habe sich entsprechend zuletzt die Qualität der Darstellung des Wettbewerbsumfelds verbessert, indem vermehrt auf simple Gegenüberstellungen mit grünen Kreuzen beim Startup versus rote Kreuze bei der Konkurrenz verzichtet würde und die Analyse mittlerweile größere Märkte umfasse.¹⁴²⁸ In Hinblick auf Frühphaseninvestoren wie Venture Capitalists oder Business Angels kann eine KI Gründer zudem auf fehlende Inhalte hinweisen oder vor unpassenden Inhalten warnen.¹⁴²⁹ Wie im Abschnitt zum adressatengerechten Pitch festgestellt werden konnte, gibt es im Gründer-Investor-Dialog zeitweise Situationen, in denen der Gründer nicht gewahr wird, dass er dem Adressaten Inhalte pitcht, die er strategisch hätte zurückhalten sollen.¹⁴³⁰ Künstliche Intelligenz kann somit dabei helfen, das Rollenverständnis bei Gründern im Rahmen der Vorbereitung zu schärfen.¹⁴³¹ Der größte Mehrwert von künstlicher Intelligenz für die Produktionsstadien der Intellektion und Invention liegt jedoch in der eingangs beschriebenen zeitoptimierten, individualisierten Ansprache von Adressaten. So wird es nach Aussage eines Gründers mehrerer KI-Startups zukünftig durch einen Add-on-Anbieter oder von LinkedIn selbst initiiert eine Funktionalität geben, anhand derer automatisiert individuelle Anschreiben auf Grundlage der öffentlichen Profile des Pitch-Adressaten kreiert werden können.¹⁴³² Denkbar wäre es auch weitere Informationen wie die Webseite eines Venture-Capital-Fonds als Datengrundlage zu nutzen, um nach potenziellen Synergien zwischen dem Startup des Gründers und bestehenden Portfoliounternehmen des

¹⁴²⁵ Vgl. Interview 12, Z. 319f.

¹⁴²⁶ Vgl. Interview 30, Z. 554ff. Dieser Vorteil zeigt sich vor allem, wenn Gründer Kunden in fachfremden Industrien ihr Produkt pitchten müssen.

¹⁴²⁷ Vgl. Interview 10, Z. 465ff.; vgl. Interview 18, Z. 425ff.; vgl. Interview 39, Z. 295ff.

¹⁴²⁸ Vgl. Interview 36, 249ff.

¹⁴²⁹ Vgl. Interview 2, Z. 223ff.; vgl. Interview 55, Z. 373ff.

¹⁴³⁰ Vgl. Interview 2, Z. 64ff. Um derartige Situationen zukünftig zu vermeiden, können Gründer das LLM darauf hinweisen aus der Perspektive eines erfahrenen Venture Capitalists Hinweise zu geben, wie ein Pitch gestaltet sein sollte. Vgl. Interview 48, Z. 561ff.

¹⁴³¹ Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass derartige Mittel nicht für alle Stakeholdergruppen notwendig sind. Nach Aussage eines Gründers steige die Notwendigkeit der Nutzung von KI, sobald die Berührungspunkte zum Adressaten fehlen würden. So konstatierte er, dass er ChatGPT bei ihm unbekanntem Stakeholdergruppen wie Medien in umfangreichem Maße einsetzen würde, während ein Einsatz im Falle von Friends & Family-Pitches überflüssig sei, da er die Denkweise seines besten Freundes beziehungsweise seiner Mutter kennen würde. Vgl. Interview 48, Z. 565ff.

¹⁴³² Vgl. Interview 55, Z. 94ff.

Investors zu suchen und diese Informationen im Anschreiben mit einzubauen.¹⁴³³ Die adressatenspezifische Ansprache muss sich jedoch nicht auf Texte beschränken. Ein Gründer wies beispielsweise darauf hin, dass generative Algorithmen auch personalisierte Videos erstellen könnten, welche auf die konkreten Probleme eines potenziellen Kunden eingehen und sich somit klar von Standard-Kontaktaufnahmen unterscheiden würden.¹⁴³⁴

Neben der personalisierten Ansprache liegt der zweite signifikante Mehrwert von KI im Rahmen der Intellektion und Invention in der Hilfestellung von Zieladressaten gefunden zu werden, zu denen ein kontaktbezogener Widerstand besteht. Da die Potenziale von LLMs und anderen Datenmodellen nicht nur von Pitchenden, sondern auch von Pitch-Empfängern genutzt werden, wird es für Gründer zukünftig entscheidend sein, öffentliche Sichtbarkeit zu erlangen. Ähnlich zur Suchmaschinenoptimierung müssen Gründer und ihre Startups zukünftig ausreichend proprietäre Daten veröffentlichen, um von den Crawlern und Scraping-Tools datengetrieben arbeitender Adressaten gefunden zu werden.¹⁴³⁵ Gleichzeitig müssen die Inhalte in maschinenoptimierter Qualität aufbereitet werden, um durch KI-unterstützte Selektionsverfahren zu überstehen.¹⁴³⁶

Elocutio

Im Rahmen der Elokution können sämtliche der in der Planungs- und Vorbereitungsphase aufgestellten Strategien auf textlicher Ebene, zum Beispiel in Form von E-Mails oder Pitch Decks, umgesetzt werden.¹⁴³⁷ Während des Vertextungsprozesses zeigt sich abermals das große Potenzial von KI-unterstützter Persuasion. Auf einer globalen textstrategischen Ebene kann einer KI beispielsweise ein sprachstilistischer Charakter zugewiesen werden, wodurch die Inhalte des Startup-Gründers in der Sprechweise der ausgewählten Person (z.B. berühmte Gründerpersönlichkeiten wie Steve Jobs oder Elon Musk) ausgegeben werden.¹⁴³⁸ Hierbei ist es Gründern möglich zusätzliche Weisungen zu geben, die sich auf die Länge des Zieltextes, die Wahl bestimmter Schlagwörter oder aussagekräftiger Titel sowie die Emotionalität im Text beziehen können.¹⁴³⁹ So kann eine KI den Gründern dabei helfen, ihre Value Proposition präziser zu formulieren, ihre Textbotschaft in einem Pitch Deck auf den Punkt zu bringen oder insgesamt

¹⁴³³ Vgl. Interview 5, Z. 166ff.

¹⁴³⁴ Vgl. Interview 49, Z. 277ff.

¹⁴³⁵ Vgl. Interview 1, Z. 254ff.; vgl. Interview 53, Z. 415ff.

¹⁴³⁶ Vgl. Interview 2, Z. 308ff. Siehe hierzu Kapitel 4.6.2 unter dem Punkt *Selektion*.

¹⁴³⁷ Vgl. Interview 5, Z. 144ff.; vgl. Interview 21, Z. 335ff.

¹⁴³⁸ Vgl. Interview 51, Z. 348ff.

¹⁴³⁹ Vgl. Interview 16, Z. 239ff.; vgl. Interview 51, Z. 342f.

als unterstützendes Korrektiv bei Formulierungsschwierigkeiten dienen.¹⁴⁴⁰ Innerhalb von Pitch Decks können auch auf optisch-visueller Ebene neben der Erstellung von Bildern durch *Text-to-Image-Generatoren* Direktive hinsichtlich schrifthierarchischer oder farbenpsychologischer Anpassungen gegeben werden.¹⁴⁴¹ Zuletzt kann der Zieltext durch KI in mehrere Fremdsprachen übersetzt werden, was den Wirkungskreis der persuasiven Botschaft deutlich erhöhen kann.¹⁴⁴²

Actio

Die Actio, innerhalb derer der Gründer seinen Pitch einem oder mehreren Zieladressaten vorträgt, ist das rhetorische Arbeitsstadium, welches am schwierigsten durch eine KI ersetzt werden kann.¹⁴⁴³ Anwendungsgebiete von künstlicher Intelligenz für die Actio beschränken sich daher derzeit auf die Settingbedingungen der Dimission und der zeitlichen Nähe bei räumlicher Distanz. In Hinblick auf die zeit-räumliche Distanzkommunikation ist es bereits heutzutage möglich den Redetext mehrsprachig lippensynchron in einem Video auszugeben, sodass Gründer weltweit in der Landessprache pitchten könnten.¹⁴⁴⁴ Im Falle von digitalen Pitches, die in Echtzeit vorgetragen werden, können ausgewählte Persuasionsbestandteile wie die Kinesik durch den Einsatz von KI optimiert werden. So bieten erste Firmen Gründern die Möglichkeit den Blickkontakt zum Pitch-Adressaten zu halten, selbst wenn diese nicht in die Kamera gucken.¹⁴⁴⁵ Diese mimischen Optimierungspotenziale ließen sich nach Aussage eines Gründers zukünftig ausweiten, sodass künstliche Intelligenz Pitchende freundlicher, positiver und zuversichtlicher wirken lassen könnte.¹⁴⁴⁶ Bereits die Studie von Jiang et al. (2021) konnte zeigen, dass der strategische Einsatz von Lächeln innerhalb einer kurzen Zeitspanne einen persuasiven Effekt auf Schwarmfinanzierer hat.¹⁴⁴⁷ Folglich könnte Crowdfunding in Zukunft ein paradigmatischer Einsatzbereich für KI-gesteuerte Mimik werden. In einem zeitlich noch nicht abgrenzbaren Zukunftsszenario wäre es zudem möglich, einer KI die verbalen und nonverbalen Eigenschaften eines Gründers anzutrainieren und die Person schlussendlich gänzlich durch einen Avatar zu ersetzen.¹⁴⁴⁸ Diese Art der Kommunikation könnte zudem dafür eingesetzt werden, kulturelle Unterschiede im

¹⁴⁴⁰ Vgl. Interview 3, Z. 470ff.; vgl. Interview 51, Z. 340ff.; vgl. Interview 52, Z. 266ff.

¹⁴⁴¹ Vgl. Interview 39, Z. 302ff.; vgl. Interview 52, Z. 296ff.

¹⁴⁴² Vgl. Interview 44, Z. 278ff.; vgl. Interview 54, Z. 183f.

¹⁴⁴³ Siehe hierzu nachfolgend die Ausführungen zu den Limitationen und Risiken von künstlicher Intelligenz für Pitchende.

¹⁴⁴⁴ Vgl. Interview 11, Z. 296f.

¹⁴⁴⁵ Vgl. Interview 55, Z. 321ff.

¹⁴⁴⁶ Vgl. Interview 55, Z. 295ff.

¹⁴⁴⁷ Vgl. Jiang et al. (2019), S. 1866.

¹⁴⁴⁸ Vgl. Interview 45, Z. 319ff.

Habitus zu umgehen, indem einer KI der Hinweis gegeben wird, dass sie sich an den Kommunikationsstil der Pitch-Adressaten aus einem anderen Land wie Korea anpassen solle.¹⁴⁴⁹ Zuletzt kann eine künstliche Intelligenz im Rahmen der *exercitatio* behilflich sein. So kann ein Gründer sich beispielsweise beim Pitchen aufnehmen und der KI die Rolle eines Trainers zuweisen, welcher ihm Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Prosodie, der Kinesik oder der inhaltlichen Schwerpunktsetzung gibt.¹⁴⁵⁰

Limitationen

Large Language Models haben seit der Veröffentlichung von ChatGPT im November 2022 deutschen Gründern neue Potenziale eröffnet ihr *Telos* zu erreichen. Den persuasionsfördernden Möglichkeiten, die Pitchende durch die Einbindung von künstlicher Intelligenz hinzugewinnen, stehen jedoch zahlreiche Limitationen, Risiken und Widerstände gegenüber, welche sich auf Ebene der Technologie, des Senders, des Empfängers und der politisch verantworteten Regulatorik finden lassen.

Obwohl bereits die erste von OpenAI veröffentlichte Version GPT-3 anhand von 175 Milliarden Parametern trainiert wurde, berichteten mehrere Stakeholder von Qualitätsmängeln bei der Umsetzung ihrer Prompts.¹⁴⁵¹ Hierzu gehörten fachlich inkorrekte Halluzinationen der KI sowie Fälle, in denen die Resultate deutlich voneinander abwichen, obwohl der Anwender ähnliche Input-Daten eingegeben hat.¹⁴⁵² Eine Pitch-Trainerin beschrieb es als größte Herausforderung ihres Berufsbildes technisch komplexe Inhalte zu simplifizieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass diese nach mehreren Iterationen immer noch faktisch korrekt seien. Sie konstatierte, dass sie bislang von der Qualität KI-generierter Texte enttäuscht sei und nicht glaube, dass diese Aufgabe zeitnah von einer künstlichen Intelligenz übernommen werden könne.¹⁴⁵³ Eine weitere Pitch-Trainerin äußerte sich optimistischer, aber merkte an, dass Software wie *Gamma* oder *beautiful.ai*, mit denen vollautomatisiert Pitch Decks erstellt werden können, noch nicht ausgereift seien.¹⁴⁵⁴ Als problematisch erwiesen sich aus Sicht eines Venture Capitalist zudem mithilfe von *Dall-E* und *Midjourney* generierte Bilder, bei denen die Mängel offensichtlicher seien, als bei Texten.¹⁴⁵⁵

¹⁴⁴⁹ Vgl. Interview 44, Z. 470ff.

¹⁴⁵⁰ Vgl. Interview 39, Z. 311ff.; vgl. Interview 45, Z. 323ff.

¹⁴⁵¹ Vgl. Marr (2023).

¹⁴⁵² Vgl. Interview 49, Z. 437ff.

¹⁴⁵³ Vgl. Interview 46, Z. 357ff. und Z. 396ff.

¹⁴⁵⁴ Vgl. Interview 41, Z. 284ff.

¹⁴⁵⁵ Vgl. Interview 7, Z. 474ff.

Ungeachtet dieser ernüchternden Bilanz wies eine dritte Pitch-Trainerin darauf hin, dass die Tools im letzten Jahr immense Fortschritte gemacht hätten¹⁴⁵⁶, wodurch abgeleitet werden kann, dass viele der aktuell bestehenden Probleme zukünftig ausgebessert werden könnten. Ausgehend vom derzeitigen Stand der Technik müssen Gründer jedoch viel Kontext zur Verfügung stellen, damit die Ergebnisse an Qualität gewinnen.¹⁴⁵⁷ So wies ein Gründer darauf hin, dass die Halluzinationen zunehmen würden, je weniger konkrete Informationen im Rahmen des Prompts genannt würden.¹⁴⁵⁸ Nimmt man eine Korrelation zwischen der Anzahl konkreter Informationen und der Ergebnisqualität als gegeben an, so stellt sich die Frage inwiefern Gründer bereit sind teils sensible Daten einer KI preiszugeben, um im Gegenzug ihren Pitch zu optimieren. Da Betreiber von Large Language Models die eingegebenen Informationen als Grundlage für ihre Modellweiterentwicklung nutzen, könnte vermutet werden, dass Gründer innovative Ideen oder ihre Lösung betreffende Daten zurückhalten wollen. Auf eine entsprechende Frage hin zeichnete sich das eindeutige Bild ab, dass der Schutz von Daten und Ideen keine Priorität für Startups darstellt. Die Gründe, weshalb Daten bereitwillig mit einer KI geteilt wurden, waren vielfältig. Zunächst beschrieben die Interviewpartner, dass jede Idee, isoliert betrachtet, wertlos sei, sondern es stattdessen im Wettbewerb auf eine schnelle Umsetzung ankomme.¹⁴⁵⁹ Weiterhin wurde angeführt, dass die eingegebenen Informationen nicht relevant genug seien, in der Vielzahl an Daten untergehen würden und man sich auch ohne KI als Gründer nicht sicher sein könne, dass nicht beispielsweise Venture Capitalists die gepitchte Idee an ihre Portfoliounternehmen weitergeben würden.¹⁴⁶⁰ Vorsichtiger Stimmen mahnten jedoch dazu, dass patentierbare Informationen, der Kern-Algorithmus oder Kundendaten nicht in einem Prompt verwendet werden sollten.¹⁴⁶¹ Als nächster Punkt wurde von technischer Seite darauf hingewiesen, dass sich durch Obfuscation-Mechanismen eine Datenweitergabe verhindern ließe.¹⁴⁶² Alternativ ließe sich eine entsprechende Vereinbarung mit den Betreibern schließen, dass über die Schnittstelle (API) gemäß den Anforderungen der Datenschutzverordnung (General Data Protection Regulation) keine Daten des Nutzers verwendet werden sollen.¹⁴⁶³ Da diese Wege technisches Wissen sowie Programmierkenntnisse erfordern, ist jedoch fraglich, inwiefern sie flächendeckend von Gründern

¹⁴⁵⁶ Vgl. Interview 44, Z. 272ff.

¹⁴⁵⁷ Vgl. Interview 54, Z. 181f.; vgl. Interview 56, Z. 460ff.

¹⁴⁵⁸ Vgl. Interview 56, Z. 455f.

¹⁴⁵⁹ Vgl. Interview 49, Z. 316ff.

¹⁴⁶⁰ Vgl. Interview 43, Z. 383ff.; vgl. Interview 48, Z. 338ff.; vgl. Interview 55, Z. 453ff.; vgl. Interview 56, Z. 490.

¹⁴⁶¹ Vgl. Interview 49, Z. 316ff.; vgl. Interview 51, Z. 456ff.; vgl. Interview 52, Z. 393ff.

¹⁴⁶² Vgl. Interview 52, Z. 397ff.

¹⁴⁶³ Vgl. Interview 56, Z. 474ff.

eingesetzt werden. Zuletzt besteht ein zentraler limitierender Faktor auf der Technologie-Ebene nach Meinung mehrerer Interviewteilnehmer in der fehlenden Validierung der Erfolgsfaktoren von Startup-Pitches:

„Die Intelligenzen müssen trainiert werden. Das heißt, diese ganzen alten Decks müssten öffentlich verfügbar sein. Plus, die Entscheidungen müssten öffentlich verfügbar sein. Inklusive der Faktoren, die zu einer Entscheidung geführt haben. Und das ist ein Closed-Job, weil da lassen die Leute einfach sich nicht unter die Motorhaube gucken. Deswegen, das kann bis zum gewissen Grad funktionieren, aber exzellent wirst du damit, glaube ich, nicht.“¹⁴⁶⁴

Inwieweit künstliche Intelligenzen zukünftig besser als erfahrene Gründer, die entsprechende validierende Erfahrungen in ihrem Marktsektor sammeln konnten, sein werden, bleibt folglich zunächst offen.

Die fehlende Validierung der Daten von KI-Systemen hängt mit einer weiteren Einschränkung zusammen, die sich auf Seiten des Senders finden lässt. So können nach Aussage verschiedener Venture Capitalists erfahrene Gründer die KI-generierten Ergebnisse fachlich deutlich besser einordnen und gewinnbringender nutzen als unerfahrene Gründer. Ein VC stellte den Vergleich zu Übersetzungstools her, bei denen der Anwender nur dann Aussagen über die Qualität der Übersetzung treffen könne, wenn er die Fremdsprache auf hohem Niveau beherrsche.¹⁴⁶⁵ Übertragen auf den Startup-Pitch können somit auch nur diejenigen Gründer die Verbesserungsvorschläge einer künstlichen Intelligenz bewerten, die bereits wissen, worauf die jeweiligen Pitch-Adressaten Wert legen.¹⁴⁶⁶ Eine zusätzliche Einschränkung, welche die Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz limitieren kann, liegt in der Fähigkeit des Gründers mit der Maschine kommunizieren zu können begründet. So finden sich in der praxisnahen Literatur zahlreiche Hinweise wie sprachliche Anweisungen (Prompts) formuliert werden müssen, um die gewünschte Reaktion bei einem KI-System zu erzeugen. Gründer, die durch einen kognitiven Widerstand nicht in der Lage sind, die Zukunftsfähigkeit des *Prompting* zu erlernen und zu beherrschen, können folglich nicht die gesamten Potenziale künstlicher Intelligenz ausschöpfen.

Limitationen, die auf Ebene des Empfängers vorliegen, finden sich vor allem in einer Werbe-Aversion und dem Wunsch nach menschlicher Interaktion vor einer Entscheidungsfindung. Der

¹⁴⁶⁴ Interview 8, Z. 232ff. Siehe auch Interview 51, Z. 350ff.

¹⁴⁶⁵ Vgl. Interview 2, Z. 435ff.

¹⁴⁶⁶ Vgl. Interview 5, Z. 159ff. Siehe auch Interview 53, Z. 444ff.

erste Punkt bezieht sich auf die Problematik, dass sich bei den Stakeholdern im Rahmen der Interviews eine gewisse Antipathie bezüglich Nachrichten, welche sie von Fremden erhalten, feststellen ließ. So zeichnete sich ab, dass viele Entscheider bereits heutzutage von nicht personalisierten Werbebotschaften oder pseudo-individualisierten Nachrichten¹⁴⁶⁷ genervt sind.¹⁴⁶⁸ Zwei Beispiele eines Partners bei einer Venture-Capital-Gesellschaft und eines Wirtschaftsredakteurs bezeugen, dass KI-unterstützte Kontaktaufnahmen eine erfolgreiche Persuasion bislang eher verhindern als begünstigen:

„Was ich in letzter Zeit beobachtet habe, ich weiß nicht, wie lange das schon geht, aber es ist, wenn man sich die E-Mails dann anschaut, ist es, wenn man ein bisschen Erfahrungswissen hat, sehr eindeutig. Es scheint in letzter Zeit eine Menge so, solche automatisierte Pitch-Plattformen zu geben. Ja, wo der Gründer sein, seinen Pitch einwirft und wahrscheinlich durch, in irgendeine Form presst, und das wird dann hinten hinaus an wahrscheinlich gekaufte oder irgendwie andersartig oder zusammen-aggregierte E-Mail-Adressen an die Investorenschar verschickt. Und da kommt dann eine Mail, bei der ich schon in der Zeile weiß, dass das nicht personalisiert ist für mich und dann interessiert es mich schon nicht mehr.“¹⁴⁶⁹

„Also ich habe auch das Gefühl, ich kriege jetzt schon ChatGPT Pitches, also 100-prozentig. Die fallen dann halt häufig unter diese Marke, wo du merkst, dass das sehr automatisiert, und es ist sehr wenig personalisiert und auf einen angepasst und ist irgendwie so ein Standardkram.“¹⁴⁷⁰

Unter der Prämisse, dass viele Anwender den Umgang mit KI noch erlernen müssen bis sie auf den Pitch-Adressaten zugeschnittene Nachrichten verschicken können, lässt sich davon ausgehen, dass Entscheider im Laufe der Zeit eine Aversion gegen Nachrichten von Personen außerhalb ihres Netzwerkes entwickeln werden.¹⁴⁷¹ Dies könnte dazu führen, dass sie denjenigen Pitches im Postfach, die ohne die Nennung eines Empfehlungsgebers verschickt wurden, kaum oder gar keine Aufmerksamkeit zuteilwerden lassen. Für Gründer wird es folglich sowohl kurzfristig als auch mittelfristig entscheidend sein, ihre KI-Kunstoffertigkeiten gemäß einer *dissimulatio artis* zu verschleiern, um den gewünschten persuasiven Effekt zu erzielen. Ein Redakteur einer Onlinemarketing-Plattform wies beispielsweise darauf hin, dass es ihn nicht stören würde, wenn Pitchende künstliche Intelligenz einsetzen würden, sofern dies zu besseren Texten führe. Ein Fauxpas wäre es nach seiner Ansicht jedoch, wenn er im Rahmen einer Recherche an einen

¹⁴⁶⁷ Hiermit sind beispielsweise Nachrichten gemeint, die in einem Massenanschreiben nach amerikanischem Vorbild den Vornamen des Ansprechpartners verwenden, aber danach keinerlei individuellen Bezug zum Adressaten herstellen. Vgl. Interview 13, Z. 470ff.

¹⁴⁶⁸ Vgl. Interview 23, Z. 284ff.

¹⁴⁶⁹ Interview 7, Z. 213ff.

¹⁴⁷⁰ Interview 22, Z. 214ff.

¹⁴⁷¹ Ein Gründer bestätigte beispielsweise, dass er noch nicht den richtigen Weg gefunden habe, wie er Generative AI effizient zur Kundenansprache einsetzen könne. Vgl. Interview 52, Z. 272ff.

Chatbot verwiesen würde.¹⁴⁷² Mehrere andere Interviewpartner bestätigten, dass ab einem gewissen Zeitpunkt des Überzeugungsvorganges eine menschliche Interaktion vor ihrer Entscheidung obligat sei.¹⁴⁷³ Dies führt allerdings zu einem weiteren Risiko auf Empfänger-Ebene. Gründer, die mithilfe künstlicher Intelligenz ihrem Pitch zukünftig einen hohen Professionalisierungsgrad verleihen, müssen diesem Anspruch auch im persönlichen Gespräch gerecht werden.¹⁴⁷⁴ Ein Risiko wäre somit, dass die Fallhöhe eines unstrukturierten Gründers bei einem perfektionierten Pitch größer sein würde als bei einem Gründer, der seine Charaktereigenschaften bereits in seinem Pitch inkorporiert und somit bei einem persönlichen Gespräch glaubwürdig wirkt. Hinter diesem Gedankenkonstrukt verbirgt sich abermals der Wunsch von Pitch-Adressaten nach größtmöglicher Authentizität beim Gründer.¹⁴⁷⁵ Ein Beispiel, das die Gewichtung von Glaubwürdigkeit in Perspektive setzt, findet sich in Bezug auf die neuen Möglichkeiten, die KI für Synchronübersetzungen bietet. So schilderten einige Interviewteilnehmer, dass sie lieber mit einem Gegenüber kommunizieren würden, der schlechtes Englisch spreche, als dass sie eine automatische Übersetzung in ihrer Landessprache hören wollten, bei der sie die Emotionen weniger greifen könnten und sich die Frage stellen müssten, ob der übersetzte Text die intendierte Aussage widerspiegeln.¹⁴⁷⁶

Die letzte Einschränkungs-Ebene betrifft die politisch verantwortete Regulatorik, die entscheidet, inwiefern die Möglichkeiten, welche künstliche Intelligenzen zukünftig bereithalten, im beruflichen Alltag integriert werden können. Im Februar 2024 haben beispielsweise sämtliche Mitgliedsstaaten der Europäischen Union den Artificial Intelligence Act (kurz AI Act) verabschiedet, der voraussichtlich Mitte des Jahres in Kraft treten wird. Ein Interviewpartner, der sich aktiv auf politischer Ebene für eine Verhinderung des AI Acts in Europa einsetzte, wies darauf hin, dass die regulatorischen Vorgaben den Wirtschaftsstandort Deutschland im Allgemeinen und das Startup-Ökosystem im Besonderen mit Blick auf den globalen Wettbewerb benachteiligen würden. In Bezug auf die Einschränkungen beim Startup Pitch erläuterte er, dass mimische Veränderungen, wie sie im Rahmen der Actio skizziert wurden, zukünftig gekennzeichnet werden müssten.¹⁴⁷⁷ Im Umkehrschluss könnte diese Kennzeichnungspflicht abermals die Authentizität

¹⁴⁷² Vgl. Interview 21, Z. 381ff.

¹⁴⁷³ Vgl. Interview 6, Z. 353ff.; vgl. Interview 23, Z. 354ff.

¹⁴⁷⁴ Vgl. Interview 36, Z. 205ff.; vgl. Interview 44, Z. 299ff.

¹⁴⁷⁵ Vgl. Interview 44, Z. 454ff.

¹⁴⁷⁶ Vgl. Interview 15, Z. 155ff.; vgl. Interview 31, Z. 347ff.

¹⁴⁷⁷ Vgl. Interview 55, Z. 327ff.

von Gründern bei digitalen Pitches in Frage stellen, wodurch der ursprünglich angedachte persuasive Effekt (zum Beispiel freundlichere Mimik führt zu mehr Sympathie) negiert werden würde.

4.6.2 Nutzungsmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz für den Pitch-Empfänger

Sourcing

Unter dem Begriff des Sourcings wird im Kontext dieser Arbeit die Identifikation von Opportunitäten sämtlicher Art (Investmentgelegenheiten, Arbeitsstellen, Produkte und Dienstleistungen zur Lösung bestehender oder zukünftiger Probleme sowie Informationen und Geschichten für Berichterstattungen) durch eine systematische Suchoperation verstanden. Ein klassischer Suchvorgang von Kunden findet beispielsweise über Messen oder das eigene Partnernetzwerk statt.¹⁴⁷⁸ Mithilfe von künstlicher Intelligenz können Suchprozesse geografisch ausgeweitet und in einem Bruchteil der aufzuwendenden Zeit vorgenommen werden.¹⁴⁷⁹ Voraussetzung hierfür sind eine öffentliche Datenspur, welche das Startup im Internet hinterlässt, sowie klare Suchkriterien anhand derer die Suche vorgenommen werden kann.¹⁴⁸⁰ Die Nutzung von KI für das Sourcing von Opportunitäten eignet sich allerdings nicht für jede Stakeholdergruppe. So profitieren insbesondere diejenigen Stakeholder, die in häufiger Frequenz aktiv nach Startups suchen (wie Venture-Capital-Gesellschaften, Corporate-Venture-Capital-Gesellschaften oder Unternehmen mit einem Venture-Clienting-Ansatz) von den Möglichkeiten eines KI-unterstützten Sourcings, während Friends & Family-Investoren aufgrund ihres bereits bestehenden Kontaktes zum Gründer keine Sourcing-Lösung benötigen. Vor allem Venture Capitalists sehen neben dem netzwerkgetriebenen Sourcing-Ansatz eine Alternative in der datengetriebenen Variante. Mehrere Interviewpartner aus der Venture-Capital-Stakeholdergruppe berichteten, dass sie künstliche Intelligenz bereits nutzen, um neue Startups zu finden oder ehemalige Startups aus ihrem Dealflow zu tracken.¹⁴⁸¹ Da die Möglichkeit aktiv sourcen zu können von der Verfügbarkeit von öffentlichen Daten abhängt, lassen sich jedoch Frühphasen-Startups schlechter identifizieren als spätphasige Startups, weshalb der Mehrwert des KI-getriebenen

¹⁴⁷⁸ Vgl. Interview 9, Z. 101ff.

¹⁴⁷⁹ Vgl. Interview 12, Z. 185ff.

¹⁴⁸⁰ Vgl. Interview 12, Z. 204ff.; vgl. Interview 52, Z. 306ff.

¹⁴⁸¹ Vgl. Interview 1, Z. 352ff.; vgl. Interview 5, Z. 221ff.

Sourcings für spätere Unternehmensphasen als höher deklariert wurde.¹⁴⁸² Um passende Startups zu finden, können Crawler für eine systematische Datensammlung aus verschiedenen Quellen sowie Scraping-Tools für gezielte Suchen eingesetzt werden. Als konkrete Datenquellen wurden beispielsweise wissenschaftliche Publikationsdatenbanken, *Crunchbase*, *PitchBook*, *GitHub* oder *LinkedIn* angegeben.¹⁴⁸³ So kann ein Venture Capitalist, der frühphasige Unternehmen personen- und marktbezogen identifiziert, beispielsweise darüber informiert werden, wenn ein dem Suchprofil entsprechender Gründer auf LinkedIn angibt verdeckt an einer neuen Geschäftsidee zu arbeiten (*Stealth Mode*).¹⁴⁸⁴ Im Folgenden können VCs den Gründer aktiv aus Eigeninitiative anschreiben, was ihnen die Möglichkeit gibt, frühzeitig eine Beziehung zum Gründer aufzubauen und sich somit im Vorfeld einer Finanzierungsrunde als mehrwertstiftender Partner zu positionieren.¹⁴⁸⁵ Neben Venture-Capital-Gesellschaften äußerte sich auch die Stakeholdergruppe der Kunden positiv gegenüber KI-getriebenem Sourcing, da dieser Ansatz bei der gezielten Suche von Startup-Lösungen, Investitionsoportunitäten sowie der vorgelagerten Analyse einer Make-or-Buy-Entscheidung behilflich sein kann.¹⁴⁸⁶ Den positiven Stimmen standen jedoch einige Aussagen gegenüber, nach denen sich das Unternehmen keine eigene Infrastruktur für das Sourcing aufbauen oder den Vorgang bei Bedarf an einen Dienstleister, der Zugang zu entsprechenden Werkzeugen hat, auslagern würde.¹⁴⁸⁷ Medienvertreter erkannten hingegen für sich nur vereinzelt und punktuell Einsatzbereiche für KI. Ein Anwendungsfall für KI-getriebenes Sourcing ließe sich jedoch auf Grundlage der Äußerung eines Interviewteilnehmers finden, der schilderte, dass er die Entwicklung bestimmter Startups nachverfolgen würde.¹⁴⁸⁸ Folglich könnte sich maschinenoptimiertes Sourcing als effiziente Methode zur Identifizierung berichtenswerter Ereignisse eignen. In Hinblick auf erste Mitarbeiter konnte ebenfalls kein eindeutiger Bedarf an KI-gestützten Sourcing-Lösungen festgestellt werden. Für die Suche nach einem neuen Arbeitgeber können Kandidaten Sourcing-Mechanismen jedoch nutzbringend einsetzen, um das für sie passende Startup zu identifizieren. Dies ist möglich, da eine KI im Vergleich zu bisherigen

¹⁴⁸² Vgl. Interview 8, Z. 132ff. und Z. 336ff. Frühphaseninvestoren sollten folglich selbst dafür Sorge tragen ein aussagekräftiges öffentliches Profil zu erstellen, um von Gründern gefunden zu werden. Vgl. Interview 7, Z. 232ff.; vgl. Interview 8, Z. 119ff.

¹⁴⁸³ Vgl. Interview 8, Z. 110ff.; vgl. Interview 19, Z. 223ff.

¹⁴⁸⁴ Vgl. Interview 8, Z. 144ff.; vgl. Interview 52, Z. 311ff.

¹⁴⁸⁵ Vgl. Interview 6, Z. 165ff.

¹⁴⁸⁶ Vgl. Interview 9, Z. 86ff.; vgl. Interview 14, Z. 254ff.; vgl. Interview 16, Z. 276ff.

¹⁴⁸⁷ Vgl. Interview 11, Z. 333ff.

¹⁴⁸⁸ Vgl. Interview 27, Z. 136ff.

manuellen Suchprozessen sowohl mehr Informationen über den arbeitssuchenden Kandidaten in die Suchanfrage einbeziehen als auch einen größeren Suchradius abdecken kann.¹⁴⁸⁹

Selektion

Die Phase der Selektion kann im Zusammenhang mit dem Sourcing oder nachgelagert stattfinden. Sie bezieht sich auf die (Vor-)Selektion von Opportunitäten mithilfe von künstlicher Intelligenz und lässt sich bei den interviewten Stakeholdergruppen vor allem bei Venture-Capital-Gesellschaften beobachten. Während in einem klassischen Selektionsprozess eines Venture-Capital-Fonds die Fondsmitarbeiter die Erstprüfung übernehmen, arbeiten erste Fonds mit Selektionsmechanismen, welche anhand vorab festgelegter Entscheidungsparameter automatisiert durchgeführt werden.¹⁴⁹⁰ Im Falle des aktiven Sourcings verläuft die Grenze zur Vorselektion fließend, da diese bereits aufgrund der gewählten Suchkriterien gewährleistet ist. Eine elaboriertere Selektion von passenden Startups kann jedoch erst vorgenommen werden, sobald bewertbare Informationen (beispielsweise aus einem Pitch Deck) vorliegen. So nutzen Selektionsmechanismen vor allem Venture-Capital-Fonds, die in späteren Unternehmensphasen investieren, da zu diesem Zeitpunkt mehr strukturierte, evaluierbare Daten vorliegen.¹⁴⁹¹ Bewertungskriterien, die eine erste Selektion bereits in der Frühphase ermöglichen, können sich beispielsweise auf die Unterscheidung von B2C und B2B Geschäftsmodellen beziehen.¹⁴⁹² Weiterhin ist es möglich, diejenigen Startups auszuwählen, deren Wachstumskennzahlen (zum Beispiel in Bezug auf Umsatz oder Mitarbeiter) im Vergleich zur Benchmark überdurchschnittlich gut sind.¹⁴⁹³ Ein Venture Capitalist schilderte zudem, dass die Mustererkennung von künstlicher Intelligenz disruptive von gewöhnlichen Ideen sehr gut unterscheiden könne und konkludierte, dass die Selektionsphase folglich ein prädestinierter Anwendungsfall von KI sei.¹⁴⁹⁴ Insgesamt liegt der Vorteil des Einsatzes der Technologie in der Selektionsphase vor allem in der Zeitersparnis, weshalb insbesondere diejenigen Fonds von einem KI-Einsatz profitieren, die jährlich eine große Anzahl an Pitch Decks von Gründern erhalten.¹⁴⁹⁵ Entsprechende Software, die eine datenunterstützte Filterfunktion anbietet, kann jedoch nicht nur selbst programmiert, sondern

¹⁴⁸⁹ Vgl. Interview 30, Z. 491ff.; vgl. Interview 47, Z. 312ff.

¹⁴⁹⁰ Vgl. Interview 1, Z. 152ff.; vgl. Interview 5, Z. 85ff. Für einen klassischen Venture-Capital-Selektionsprozess siehe *Bronzini et al. (2020)*, S. 8f.

¹⁴⁹¹ Vgl. Interview 3, Z. 384ff.

¹⁴⁹² Vgl. Interview 1, Z. 152ff.

¹⁴⁹³ Vgl. Interview 1, Z. 371ff.

¹⁴⁹⁴ Vgl. Interview 2, Z. 289ff.

¹⁴⁹⁵ Vgl. Interview 7, Z. 320ff.

auch extern eingekauft werden, was sie theoretisch auch für weitere Stakeholdergruppen nutzbar macht.¹⁴⁹⁶ Kunden und Medienvertreter zeigten sich gegenüber dem Gedanken künstliche Intelligenz für eine Vorselektion einzusetzen offen, hatten diese zum Zeitpunkt des Interviews jedoch noch nicht im Einsatz.¹⁴⁹⁷

Prüfung

KI-gestützte Prüfungen gehören zu den bislang am meisten genutzten Anwendungsbereichen der Technologie bei den Teilnehmern der Datenerhebung. Mehrere Stakeholdergruppen hatten KI zum Zeitpunkt der Interviews bereits aktiv in ihr Arbeitsleben integriert und sahen in Large Language Models wie ChatGPT teilweise einen vollständigen Ersatz der Suchmaschine Google.¹⁴⁹⁸ In Bezug auf die Prüfung von Gründern und ihren Unternehmen wurden entsprechende Analyseschritte in diesem Fall nicht nur von den bislang diskursbestimmenden Venture Capitalists, sondern auch von Kunden sowie Friends & Family-Investoren genutzt. Für die nachfolgende Betrachtung der KI-betriebenen Prüfung ist es sinnvoll zu unterscheiden, ob diese vor dem Pitch, während des Pitches oder nachgelagert stattfindet.

Hinsichtlich der Prüfung im Vorfeld des Pitches konnte im Rahmen der Interviews festgestellt werden, dass die Möglichkeiten, welche künstliche Intelligenz für die schnelle Datenaggregation und Datenanalyse bietet, den Pitch-Bewertungsprozess nachhaltig verschärfen wird. So können Entscheider zum einen ihre Vorbereitung auf den Pitch und zum anderen die Gründlichkeit ihrer Prüfmechanismen deutlich verbessern, was es ihnen konsequenterweise ermöglicht eine qualifiziertere und selektivere Auswahl zu treffen. Ein Partner bei einem Venture-Capital-Fonds machte im Gespräch das Ausmaß der Prüfqualität, die durch künstliche Intelligenz erreicht werden kann, deutlich:

„Im Rahmen des Finanzscreenings sind wir schon sehr deep-divig unterwegs. Können wir auch machen, weil wir haben hier mittlerweile eine eigene Datenbank. Also, wir monitoren weltweit recht automatisiert um die 5000 Supply Chain Tech Start-ups, sehr systematisch automatisiert. Das heißt, wir haben eine gute Datenbank. Wir matchen quasi den Pitch dann sehr schnell, AI-based, gegen diese Datenbank, um zu gucken, welche Competitors sehen die. Also jetzt nicht nur, sage ich mal, Start-up mäßig, sondern auch, was Forschungsprojekte et cetera betrifft. Wir mappen das auf die Industrie-pain-points in denen wir unsere Investmentthese haben. Und auch das ist bei uns, sage ich mal, mittlerweile sehr automatisiert. Automatisiert heißt, ich ziehe mir all die großen Branchenreports, ich ziehe mir alle Statements von McKinsey, Boston,

¹⁴⁹⁶ Vgl. Interview 1, Z. 272f.

¹⁴⁹⁷ Vgl. Interview 14, Z. 223ff. und Z. 249ff.; vgl. Interview 25, Z. 294ff. sowie Z. 309ff. Eine erste Anwendungsmöglichkeit für Kunden wäre es beispielsweise, dass eine KI statt einer zentralisierten Innovationsabteilung dabei unterstützt Startups auf die verschiedenen Fachabteilungen zu verteilen. Vgl. Interview 42, Z. 532ff.

¹⁴⁹⁸ Vgl. Interview 35, Z. 263ff.

Bain und Co. Ich ziehe mir um die 60 bis 80 Geschäftsberichte der großen Logistiker, europaweit, um zu gucken, was schreiben die in ihren Statements, in ihren Quartalsberichten, in ihren Jahresberichten et cetera. Was bewegt die? Wir monitoren die tägliche Presse der Industrie und brechen das im Prinzip runter auf ein Framework, wo wir sagen, das repräsentiert so ein bisschen den aktuellen Status quo. [...] Und das versuchen wir dann halt, je nachdem, wie gut die Qualität des Pitches ist, des Decks, aufzulegen oder offenzulegen und generell mal gegen den Markt zu fahren. Oftmals kommt da halt raus, dass wir sehen, na ja, gibt schon einige Competitors, die einfach weiter sind, die sie vielleicht gar nicht auf dem Schirm haben. Vielleicht nicht unbedingt in Deutschland oder DACH, aber halt in anderen Ländern oder ähnliches. [...] Also, an welchen Themen wird gegebenenfalls schon gearbeitet, die dazu führen, dass das, woran das Start-up arbeitet, vielleicht dann in den nächsten Jahren vielleicht sogar obsolet wird, ne? [...] Und das sind halt einfach so Themen, wo ich einfach versuche, so viele Informationen mit möglich zu sammeln, um [...] letztendlich zu verstehen und zu gucken, macht das Sinn oder macht das keinen Sinn, mit denen in die Tiefe zu gehen. Also, haben die überhaupt die Industrie verstanden?¹⁴⁹⁹

Weiterhin führte er aus, dass dieses Vorgehen in der Vergangenheit bereits dazu geführt habe, dass ihm die KI klar aufzeigte, dass das Annahmemodell des Startups nicht funktionieren könne.¹⁵⁰⁰ Andere Interviewteilnehmer berichteten ebenfalls, dass sich künstliche Intelligenz sehr gut dazu eignet Unterlagen zusammenzufassen, Zahlen zu überprüfen oder Fragenkataloge aus den Unterlagen abzuleiten, welche dem Gründer bei einem persönlichen oder digitalen Pitch gestellt werden können.¹⁵⁰¹ Vor allem die schnelle Kumulation und Verdichtung von Informationen jeglicher Art (wie zur internationalen Wettbewerbssituation, zu vergleichbaren Geschäftsmodellen oder zu Industrieinformationen) stellt einen deutlichen Fortschritt zum status quo dar, welcher zukünftig voraussichtlich weiter exponentiell steigen wird.¹⁵⁰² Auch die Risikomitigierung ist ein wesentlicher Vorteil, da KI beispielsweise Hinweise zu Schwerpunktthemen geben und Entscheider somit auf Probleme aufmerksam machen kann, die er im Eigenstudium eventuell nicht identifiziert hätte.¹⁵⁰³ Ein Pitch-Trainer stellte in diesem Kontext die Prognose auf, dass der klassische Pitch im Kennenlerngespräch somit obsolet werden könne und dass die Gesprächspartner durch die verbesserte Vorbereitung des Pitch-Adressaten ohne einen Monolog des Gründers somit direkt in ein Gespräch einsteigen könnten.¹⁵⁰⁴

Sobald sich der Adressat und der Gründer in der Pitch-Situation befinden, eröffnet künstliche Intelligenz weitere Prüfpotenziale. So können zum einen mit einer *sentiment analysis* Texte untersucht und zum anderen die Tonspur und die Mimik technisch ausgelesen werden.¹⁵⁰⁵ Diese

¹⁴⁹⁹ Interview 3, Z. 86ff.

¹⁵⁰⁰ Vgl. Interview 3, Z. 427ff.

¹⁵⁰¹ Vgl. Interview 2, Z. 215ff.; vgl. Interview 12, Z. 199ff.; vgl. Interview 42, Z. 479ff.

¹⁵⁰² Vgl. Interview 3, Z. 400ff.; vgl. Interview 34, Z. 171ff.; vgl. Interview 40, Z. 274ff.

¹⁵⁰³ Vgl. Interview 2, Z. 215ff.

¹⁵⁰⁴ Vgl. Interview 42, Z. 482ff.

¹⁵⁰⁵ Vgl. Interview 55, Z. 266ff.

Prüfvorgänge lassen sich beispielsweise dafür nutzen um zu analysieren, ob eine Person integer ist oder an welcher Stelle sie im Pitch unsicher wirkt und eventuell einen Täuschungsversuch unternehmen könnte.¹⁵⁰⁶ Auch die Überbrückung kultureller Differenzen zu Kulturen wie Japan, in denen nonverbale Kommunikation eine andere Bedeutung als im westlichen Kulturkreis haben kann, gehört zu den denkbaren Anwendungsfeldern.¹⁵⁰⁷ Des Weiteren ist es möglich Fakten, die Gründer im Rahmen des Pitches nennen, fast zeitgleich zu überprüfen. Ein Venture Capitalist führte beispielsweise aus, dass er aktuell unter dem Tisch Fakten auf seinem Smartphone mithilfe von Google überprüfen würde, wenn ihn das Gefühl beschleiche, Fehlinformationen vom Gründer zu erhalten und dass eine KI diesen Prozess zukünftig ebenso übernehmen könne.¹⁵⁰⁸ Auch ein Pitch-Trainer erkannte in der Integration von KI in Videotelefonie-Software wie Zoom eine Zäsur für den Pitch, da ein Recherche-Bot fast in Echtzeit die Angaben des Gründers im Pitch überprüfen könne und somit die gesamte Q&A deutlich verändern würde.¹⁵⁰⁹ Ferner ist ebenfalls die nachgelagerte Due Diligence-Prüfung von dem technischen Fortschritt betroffen. Dies betrifft vor allem auch Friends & Family-Investoren, die zusätzliche Informationsmöglichkeiten wie KI-unterstützte Prüfungen nutzen können, um eine qualifiziertere Investmententscheidung zu treffen und sicherzustellen, dass sie die Beziehung zum Gründer nicht gefährden.¹⁵¹⁰ Ein Friends & Family-Investor konstatierte beispielsweise, dass Deutsche aufgrund ihrer Risikoaversion insgesamt prädestiniert dafür seien zusätzliche Sicherheitsschichten hinzuzufügen, indem sie öffentlich verfügbare Prüfmechanismen nutzten.¹⁵¹¹ Auch Interviewpartner aus der Stakeholdergruppe der Kunden konnten für sich und ihr Unternehmen einen Mehrwert von Prüfverfahren auf Grundlage künstlicher Intelligenz erkennen. Ein Mitarbeiter, der für die Hintergrundprüfung von Kooperationspartnern zuständig ist, erläuterte zum Beispiel, dass sich durch die Hilfe von KI in späteren Phasen Finanzkennzahlen wie Conversion Rates oder Customer Acquisition Costs analysieren lassen würden, während ein anderer Unternehmensmitarbeiter einen Effizienzvorteil bei der rechtlichen Prüfung erkannte.¹⁵¹² Zuletzt fügten Venture Capitalists hinzu, dass KI nach dem Pitch zur Überprüfung der Netzwerkqualität der Gründer auf Basis von Daten

¹⁵⁰⁶ Vgl. Interview 7, Z. 288ff.; vgl. Interview 8, Z. 165ff.

¹⁵⁰⁷ Vgl. Interview 55, Z. 289ff.

¹⁵⁰⁸ Vgl. Interview 7, Z. 350ff.

¹⁵⁰⁹ Vgl. Interview 42, Z. 443ff.

¹⁵¹⁰ Vgl. Interview 35, Z. 280f.

¹⁵¹¹ Vgl. Interview 34, Z. 206ff. Die beschriebene Risikoaversion lässt sich eindeutig am folgenden Beispiel eines Friends & Family-Investors verdeutlichen: „Wenn das Bauchgefühl negativ ist, würde ich mich wahrscheinlich eher auf das Bauchgefühl verlassen. Wenn die KI negativ ist, würde ich mich eher auf die KI verlassen. Also eine klassische loss aversion.“ Interview 35, Z. 336ff.

¹⁵¹² Vgl. Interview 18, Z. 407ff.; vgl. Interview 20, Z. 303ff.

aus LinkedIn sowie der Finanzkennzahlen anhand eigener Finanzmodelle eingesetzt werden könne, was abermals eine große Zeitersparnis darstelle.¹⁵¹³ Infolgedessen bleibt den Frühphaseninvestoren in Zukunft mehr Zeit zur persönlichen Bewertung des Gründers.¹⁵¹⁴

Limitationen

Den Möglichkeiten, die Pitch-Adressaten durch die Einbindung von künstlicher Intelligenz für eine qualifiziertere Auswahl und Entscheidung hinzugewinnen, stehen ebenso wie bei Gründern Limitationen, Risiken und Widerstände gegenüber, welche sich abermals differenziert nach den Ebenen Technologie, Sender, Empfänger und Regulatorik diskutieren lassen.

Ähnlich wie bei den Gründern gelten auch bei Pitch-Adressaten die bisherigen Qualitätsmängel der datenbasierten Ergebnisse von KI als eines der größten Hindernisse. Im einfachsten Fall können diese Mängel durch manuelle Nachbesserungen behoben werden, während bei anderen Problemen die Lösungswege noch ungewiss sind.¹⁵¹⁵ So gilt die mangelnde Datenverfügbarkeit in Hinblick auf Startups als zentrale Schwierigkeit beim Training der Datenmodelle.¹⁵¹⁶ Dies betrifft neben Marktprognosen, die bei neuen Märkten schwer vorhersehbar sind¹⁵¹⁷, auch die Erfolgsprognose von Geschäftsmodellen. Ein Gründer wies beispielsweise auf das Modellrisiko hin und erläuterte, dass sich bei der Selektion aufgrund der kleinen Datenmengen entweder eine Scheinkorrelation zwischen den Inhalten im Pitch Deck und einer Erfolgswahrscheinlichkeit ergeben würde oder, dass Anwender basale und bekannte Zusammenhänge aufdecken würden.¹⁵¹⁸ Die Stakeholdergruppe der Venture Capitalists ist besonders von der Problematik der mangelnden Datenverfügbarkeit betroffen, da das Modell von Risikokapitalfonds in der Regel Outliertrieben ist und ihre Zukunftsvoraussagen durch die wenigen historischen Daten maßgeblich restringiert werden.¹⁵¹⁹ Diese Abhängigkeit von Outliern lässt folglich die Frage aufkommen, inwieweit künstliche Intelligenzen, die auf Basis bestehender Datensätze trainiert werden, in der Lage sind innovative, disruptive Ideen und Visionen sowie absehbare Regulierungsänderungen,

¹⁵¹³ Vgl. Interview 1, Z. 319ff.; vgl. Interview 4, Z. 299ff.

¹⁵¹⁴ Vgl. Interview 46, Z. 255ff.

¹⁵¹⁵ Vgl. Interview 7, Z. 483ff. Die kommenden Jahre werden zeigen, ob die derzeitigen Mängel auch zukünftig bestehen bleiben. Wie ein Friends & Family-Investor und erfahrener Business Angel äußerte, wird das Zusammenspiel aus Quantencomputern und KI zukünftig sowohl Rechengeschwindigkeit als auch Ergebnisqualität verbessern, was einen positiven Einfluss auf die Mängelbeseitigung haben dürfte. Vgl. Interview 34, Z. 176ff.

¹⁵¹⁶ Vgl. Interview 56, Z. 415ff.

¹⁵¹⁷ Vgl. Interview 5, Z. 191ff. und Z. 254f.

¹⁵¹⁸ Vgl. Interview 56, Z. 281ff.

¹⁵¹⁹ Vgl. Interview 4, Z. 325ff.; vgl. Interview 29, Z. 292ff.

auf denen Startups ihre Geschäftsideen aufbauen, zu identifizieren.¹⁵²⁰ Ein Partner eines Venture-Capital-Fonds bestätigte in seiner Antwort, dass es eine reale Gefahr sei, dass Gründer, die sie sich zuvor in einem netzwerkgetriebenen Prozess angesehen hätten, durch das Raster eines datengetriebenen Selektionsprozesses fallen könnten.¹⁵²¹ Andere VCs gaben sich zuversichtlich, dass eine KI darauf trainiert werden könne Innovationen und Outlier zu erkennen, und dass sich mithilfe einer *anomaly detection*, wie sie im Bereich der prädiktiven Instandhaltung eingesetzt wird, das 10-Prozent-Outlier-Spektrum in beide Richtungen analysieren ließe.¹⁵²² Dennoch konstatierte ein Venture Capitalist beispielsweise, dass im forschungsintensiven Deep-Tech-Bereich (wie im Bereich Quantencomputing), zu wenige Daten vorliegen würden, um mithilfe von KI zu erkennen, welcher Deal Potenzial haben könnte.¹⁵²³ Zudem wies er darauf hin, dass Investmententscheidungen zwar Lückentexte seien, aber dass sich eine KI derzeit noch durch Diskussionen verunsichern lasse und dass sie daher den Menschen derzeit noch nicht ersetzen könne.¹⁵²⁴ Bei der Stakeholdergruppe der Kunden bestünde einem Interviewpartner zufolge außerdem das Problem, dass innerhalb verschiedener unternehmensinterner Abteilungen unterschiedliche Anforderungen an Startups vorliegen würden und sich die Datenverfügbarkeit bei ihrer Suche und Selektion somit potenzieren würde.¹⁵²⁵ Eine zusätzliche Problematik mit Bezugspunkt zur Technologie lässt sich im Hinblick auf die Bewertung von Personen erkennen. Insbesondere das persönliche Kennenlernen durch einen Face-to-face-Pitch, bei dem Entscheider Emotionen wahrnehmen und ein Bauchgefühl entwickeln können, bleibt nach Aussage mehrerer Interviewpartner unersetzlich.¹⁵²⁶ Dies ist insbesondere für erste Mitarbeiter von zentraler Wichtigkeit, die großen Wert auf die Persönlichkeit des Gründers legen und sich nicht vorstellen können diese Einschätzung an eine KI abzutreten.¹⁵²⁷ Auch die interviewten Venture Capitalists gingen davon aus, dass eine Einschätzung des Gründers nur durch einen Menschen vorgenommen werden könne. Eine Investment Managerin führte aus, dass sich eine KI auch aufgrund der Zeiteffizienz besser als ein Mensch eigne, um Social-Media-Aktivitäten auszulesen, aber

¹⁵²⁰ Vgl. Interview 1, Z. 375ff.; vgl. Interview 5, Z. 241ff.

¹⁵²¹ Vgl. Interview 4, Z. 292ff.

¹⁵²² Vgl. Interview 2, Z. 282ff.; vgl. Interview 5, Z. 262ff.; vgl. Interview 14, Z. 276ff.

¹⁵²³ Vgl. Interview 8, Z. 340ff.

¹⁵²⁴ Vgl. Interview 8, Z. 260ff.

¹⁵²⁵ Vgl. Interview 42, Z. 526ff.

¹⁵²⁶ Vgl. Interview 38, Z. 199ff.; vgl. Interview 39, Z. 376ff.; vgl. Interview 48, Z. 440ff. Eine Anmerkung war es beispielsweise, dass diverse Schicksalsschläge wie Unfälle oder Trennungen das Verhalten von Personen verändern können und dass diese Empathiefähigkeit schwer durch eine KI abzudecken sei. Vgl. Interview 8, Z. 169ff.

¹⁵²⁷ Vgl. Interview 30, Z. 389ff. und Z. 524ff.; vgl. Interview 31, Z. 219ff.

konstatierte, dass sich die von einer KI überprüfbaren Merkmale nicht zwingend dazu eignen würden, um den Erfolg eines Gründers einschätzen zu können:

„[W]as ich ja als Mensch analysieren kann, ist, wie bist du im Gespräch, wirkst du transparent, [...] hast du den richtigen Drive, was motiviert dich, was sind vielleicht auch deine Gründe, um überhaupt ein Unternehmen aufbauen zu wollen? Solche Themen, glaube ich einfach nicht, dass die eine KI sinnvoll einschätzen kann. Und genau solche Trades sind aber aus meiner Sicht sehr einflussgebend, wie gut du ein Unternehmen aufbauen kannst. Weil, du kannst ein toller Physiker sein vom besten Institut der Welt und eine tolle Technologie entwickelt haben. Aber das gibt dir ja noch lange nicht auch das Skillset, ein Unternehmen mit Mitarbeitern aufzubauen und den richtigen Drive zu haben, das schnell zu skalieren und so weiter und so fort. Und deshalb glaube ich persönlich nicht daran, dass da eine KI den Prozess komplett end-to-end abbilden kann.“¹⁵²⁸

Ein anderer Venture Capitalist fügte hinzu, dass sich in einer Präsenzumgebung durch einen Menschen viel mehr Datenpunkte (wie das Verhalten des Gründers oder der Umgang mit den Mitarbeitern) erfassen ließen, als das im Falle einer KI möglich sei.¹⁵²⁹

Auf Seiten des Senders können weitere Faktoren, wie mangelnde Social-Media-Präsenz, die Möglichkeit von Sourcing-Prozessen und Datenauswertungen beschränken.¹⁵³⁰ Hinzu kommt das Problem, dass der Output, den ein KI-System liefern kann, maßgeblich vom Input abhängt. Sofern Gründer wenig aussagekräftige und oberflächliche Pitch Decks an Entscheider schicken, hat die KI folglich Probleme die gewünschte Operation (beispielweise eine Zerlegung in einen *Value Proposition Canvas* nach Osterwalder und ein Matching mit den Schmerzpunkten der Industrie) durchzuführen.¹⁵³¹ Insgesamt sei es laut der Aussage eines General Partners bei einem Venture-Capital-Fonds wichtig eine gewisse Unschärfe zuzulassen, da Pitch Decks sehr unterschiedlich seien und es daher nicht sinnvoll sei jede Slide, die fehle oder nicht ins Muster passe, als Fehler zu markieren.¹⁵³² Ein anderer Partner eines Venture-Capital-Fonds warf mit der Aussage, dass die Identifikation eines Deals nicht automatisch bedeute, dass man investieren dürfe, eine weitere Problematik aus Sicht der Empfänger auf.¹⁵³³ So gibt es neben Pitches, bei denen in der Regel unidirektional überzeugt werden muss (zum Beispiel im Falle von Medien oder Kunden) auch Pitches,

¹⁵²⁸ Interview 6, Z. 195ff.

¹⁵²⁹ Vgl. Interview 5, Z. 277ff.

¹⁵³⁰ Vgl. Interview 1, Z. 358f.; vgl. Interview 6, Z. 150ff.

¹⁵³¹ Vgl. Interview 3, Z. 412ff.

¹⁵³² Vgl. Interview 7, Z. 321ff.

¹⁵³³ Vgl. Interview 8, Z. 201f.

die bi-direktional verlaufen (wie im Falle von Mitarbeitern oder Investoren). Dies bedeutet, dass auch der Pitch-Adressat den Gründer überzeugen muss in eine Zusammenarbeit einzutreten, wie das folgende Zitat zeigt:

„[D]er Pitch ist ja am Ende einerseits natürlich ein Verkaufsgespräch und auch ein Bewerbungsgespräch, im Extremfall auf beiden Seiten: Also ist ja auch immer je nach Marktlage, wo wir mal mehr der Pitchende vielleicht sind als die Gegenseite.“¹⁵³⁴

Insbesondere in der Frühphase sei nach Aussage eines anderen VCs die Chemie zwischen dem Investor und dem Gründer wichtig, da man als Unternehmer mit einer Person und nicht mit einem Fonds zusammenarbeite.¹⁵³⁵ Aufgrund dieser gegenseitigen Bewerbungssituation sahen einige Interviewpartner zudem ein Risiko in dem exzessiven Einsatz von künstlicher Intelligenz zur Prüfung des Gründers. So vermuteten sie, dass Gründer bei einer schlechten Erfahrung im Rahmen der Due Diligence andere Partner, die derartige Mittel nicht einsetzen, bevorzugen würden.¹⁵³⁶ Diese Logik lässt sich gleichermaßen auf Mitarbeiter übertragen.¹⁵³⁷ Zuletzt gab ein Venture Capitalist zu bedenken, dass selbst bei Zustimmung zu einer datengetriebenen Überprüfung (zum Beispiel während des Pitches) eine Laborsituation entstehen könne, bei welcher der Gründer nicht mehr authentisch kommunizieren könne, da er sich beispielsweise auf die Perfektionierung seiner Gestik konzentrieren würde.¹⁵³⁸

Auf der Ebene der Empfänger besteht die erste Herausforderung in den Kosten, die mit dem Aufbau, der Wartung und der Weiterentwicklung von Datenmodellen verbunden sind. Ein Venture Capitalist wies darauf hin, dass es einen Unterschied zwischen branchen- und funktionspezialisierten Sprachmodellen (Large Language Models) und Datenmodellen gäbe und dass nicht jeder Stakeholder (wie beispielsweise Business Angels) die entsprechenden Ressourcen zum Aufbau eines Datenmodells aufbringen könne.¹⁵³⁹ Diese Meinung wurde von mehreren Interviewpartnern bestätigt, die konstatierten, dass der erforderliche Aufwand, das benötigte Kapital und die Anforderungen an entsprechende Digitalkompetenzen, die mit dem Aufbau eines Datenmodells verbunden sind, dazu führen, dass nicht jeder Pitch-Adressat die

¹⁵³⁴ Interview 2, Z. 351ff.

¹⁵³⁵ Vgl. Interview 8, Z. 206ff.

¹⁵³⁶ Vgl. Interview 5, Z. 118ff.; vgl. Interview 39, Z. 459ff. Eine unangekündigte Überprüfung, die im Zweifel Datenschutzrechte verletzt, könnte nach Aussage eines Gründers zudem Strafen und einen Reputationsverlust des Pitch-Adressaten zur Folge haben. Vgl. Interview 52, Z. 326ff.

¹⁵³⁷ Vgl. Interview 32, Z. 349ff.

¹⁵³⁸ Vgl. Interview 7, Z. 297ff.

¹⁵³⁹ Vgl. Interview 7, Z. 466ff.

Potenziale von künstlicher Intelligenz vollumfassend ausschöpfen könne.¹⁵⁴⁰ Eine Alternative könne es lediglich sein, dass Plattform-Modelle entstünden, die Kosten sozialisieren, wobei dieser Ansatz zulasten der Individualisierungswünsche des einzelnen Stakeholders gehen würde.¹⁵⁴¹ Allerdings merkte ein Venture Capitalist an, dass auch der gleiche Zugang zu Daten nicht zu den gleichen Ergebnissen führen würde. So seien die Ergebnisse von der Investment-Hypothese und der Vision des einzelnen Investors abhängig, die dieser selbst entwickeln müsse.¹⁵⁴² Ein weiterer Widerstand auf Empfänger-Seite lässt sich in der Bereitschaft KI zu nutzen erkennen. So gaben beispielsweise zwei Medienvertreter an, dass sie kein Interesse daran hätten, KI-getriebene Selektionsprozesse einzusetzen. Als Gründe führten sie an, dass sie durch den Einsatz einer KI erstens ihre Individualität als Journalist gefährdet sehen würden und zweitens auch im Falle von abgelehnten Pitch-Anfragen ein Gespür für Netzwerke und Aktivitäten im Markt erhalten könnten, was durch eine reine KI-Auslese verhindert werden würde.¹⁵⁴³ Zuletzt scheint bei den Pitch-Adressaten auch das Alter des Anwenders eine Rolle für die Wahrscheinlichkeit der Nutzung von KI-Tools zu spielen. Mehrere Interviewpartner aus den Stakeholdergruppen der Friends & Family-Investoren und Kunden gaben an, dass ältere Generationen schwerer an neue Technik heranzuführen seien und sie selbst teilweise KI noch nicht eigenständig genutzt hätten.¹⁵⁴⁴ Ein Business Angel ließ zudem verlauten, dass er den Einsatz von KI auch für Angel-Syndikate für unwahrscheinlicher halte, wenn die Mitglieder alle über 60 Jahre alt seien.¹⁵⁴⁵

In Hinblick auf die regulatorisch bedingten Limitationen lässt sich die politische Regulatorik von der unternehmensinternen Regulatorik unterscheiden. So wies beispielsweise eine Innovationsmanagerin aus einem Telekommunikationsunternehmen darauf hin, dass die Verwendung von Large Language Models in Konzernen sehr reguliert sei.¹⁵⁴⁶ Wie bereits bei den Pitchenden gelten zudem die Einschränkungen des AI Acts auch für die Pitch-Adressaten. Vor allem die Möglichkeiten, die eine Echtzeitprüfung anhand der Mimik von Gründern während ihres Pitches bieten würde, werden auf der regulatorischen Ebene voraussichtlich untersagt. Laut der Aussage des Interviewpartners, der bei Politikern in Brüssel aktiv Lobbying gegen die KI-Regulierung in der geplanten Form betrieben hat, gehören Emotionserkennungen zur High-Risk-

¹⁵⁴⁰ Vgl. Interview 1, Z. 520ff.; vgl. Interview 2, Z. 454ff.

¹⁵⁴¹ Vgl. Interview 2, Z. 458ff.

¹⁵⁴² Vgl. Interview 8, Z. 381ff.

¹⁵⁴³ Vgl. Interview 26, Z. 430ff.; vgl. Interview 27, Z. 305ff.

¹⁵⁴⁴ Vgl. Interview 10, Z. 491ff.; vgl. Interview 33, Z. 332ff.; vgl. Interview 35, Z. 382ff.

¹⁵⁴⁵ Vgl. Interview 36, Z. 351ff.

¹⁵⁴⁶ Vgl. Interview 9, Z. 419ff.

Einstufung und stehen somit bei unsachgemäßem Gebrauch zukünftig unter Strafe. Folglich dürfen derartige Anwendungen nur von amerikanischen VCs aber nicht von deutschen VCs genutzt werden.¹⁵⁴⁷

Zusammenfassend bietet künstliche Intelligenz sowohl auf der Seite des Pitchenden als auch auf der Seite des Pitch-Adressaten große Potenziale, welche womöglich zur größten Veränderung in der Historie der Pitch-Forschung führen könnten. Die Entwicklung wird allerdings von zahlreichen Limitationen, Risiken und Widerständen beeinflusst, für die sich zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht vollumfassend Lösungen herausgebildet haben. Die Möglichkeiten und limitierenden Faktoren werden in der nachfolgenden Abbildung nochmals systematisch gegenübergestellt, bevor im Anschluss die Konsequenzen für den Startup-Pitch aus den Ergebnissen der Datenerhebung abgeleitet und diskutiert werden.

¹⁵⁴⁷ Vgl. Interview 55, Z. 234ff. Es gebe jedoch nach Aussage des Gründers die Möglichkeit, dass manche High-Risk-Anwendungen nach der Zustimmung des Gegenübers erlaubt sind, was zum aktuellen Zeitpunkt jedoch noch unklar sei. Vgl. Interview 55, Z. 249ff. Die Frage, inwiefern sich Venture Capitalists an Vorgaben halten werden, bleibt ebenfalls offen. Vgl. Interview 4, Z. 359ff.

Einsatzbereich für KI-gestützte Persasions- und Entscheidungsprozesse	Ziel	Limitierende Faktoren / Risiken	Auswirkungen auf den Startup-Pitch
Sender Intellectio / Inventio	Zielgruppenanalyse, Sparing von Ideen, Finden adressatengerechter Argumente, Inhaltsrecherche, adressatengerechte Ansprache, Zeitoptimierung, Hilfestellung, um gefunden zu werden	Fehlendes Vorverständnis / Erfahrung, Halluzinationen, Geheimhaltungsabsicht, kognitiver Widerstand des Gründers (Prompt Engineering Kompetenz), Qualität der KI-Ergebnisse (Validierung)	Großes persuasives Potential durch neue Möglichkeiten der Individualisierung, Verbesserung der inhaltlichen Tiefe, Vermeidung von Fehlern, Chancenangleichung
Elocutio	Formulierung des adressatengerechten Textes und Erstellung des Designs, Zeitoptimierung	Fehlendes Vorverständnis / Erfahrung, Qualität der KI-Ergebnisse, Prompt Engineering-Kompetenz, Kontaktwiderstand	Pitch-Texte können klarer, präziser und adressatengerechter formuliert werden, Dissimulatio artis wird wichtiger
Actio	Optimierung der Performanz wie Mimikveränderung oder Synchronübersetzung, Verbesserung des Pitches (exercitatio)	Regulatorik, Vertrauen auf Adressatenseite	Authentizität wird wichtiger (z.B. Diskrepanz zwischen Pitch und Q&A), Face-to-face Pitches werden insb. bei Fällen mit hohem Involvement wichtiger
Überschneidung			
Administrative Hilfsaufgaben			
Sourcing (insb. VCs & Kunden)	(Weltweite) Identifikation passender Startups, Zeitoptimierung	Kosten / Verfügbarkeit / Qualität der Daten, Suchprofil muss klar sein, Fähigkeit zur Interpretation der Daten	Mehr Pre-suasion wird durch Datenveröffentlichungen notwendig, höhere Ansprüche durch mehr Konkurrenz
Selektion (insb. VCs)	Automatisierte (Vor-)Auswahl von Startups, Zeitoptimierung	Kosten / Verfügbarkeit / Qualität der Daten, Einbezug weicher Faktoren schwer möglich, Scheinkorrelationen	Signaling auf Datenmodelle anpassen, Pitch Deck könnte abgelöst werden
Datenaufbereitung (insb. VCs)	Aggregation relevanter Informationen z.B. für Ableitung von Investment-Hypothesen oder zur Vorbereitung auf die Datenprüfung, Zeitoptimierung	Kosten / Verfügbarkeit / Qualität der Daten, Fähigkeit zur Interpretation der Daten	Vorbereitung von Pitch-Adressaten im Vorfeld der Gespräche steigt, höhere Erwartungshaltung an die Kompetenz des Gründers
Datenprüfung (insb. VCs, Kunden, Friends & Family)	Schnellere und qualifizierte Due Diligence, Risikomitigierung, Zeitoptimierung	Regulatorik, Fähigkeit weiche Faktoren abzuschätzen, Kosten / Verfügbarkeit / Qualität der Daten, bi-direktionaler Pitch	Logos im Fokus, Ethos/Pathos verschiebt sich zeitlich nach hinten, mehr Zeit zur Bewertung des Gründers

Abbildung 9: Einsatzmöglichkeiten und Limitationen von künstlicher Intelligenz für Gründer und Pitch-Adressaten

4.6.3 Ergebnisüberblick: Konsequenzen des Einsatzes von künstlicher Intelligenz für Startup-Pitches

Die Zukunft des Pitchings ist absehbar und ungewiss zugleich. Erste Einflüsse auf den Startup-Pitch zeigen sich bereits, während Teile der Entwicklung aufgrund der rasanten Veränderungsgeschwindigkeit und der ungewissen Rechtslage spekulativ bleiben. Dieser Eindruck spiegelt sich klar in den Meinungen der Interviewteilnehmer wider, die sowohl keine als auch marginale sowie allumfassende Auswirkungen durch künstliche Intelligenz auf den Startup-Pitch erkannten. Aus den Ergebnissen der Datenerhebung lassen sich erste Konsequenzen in Hinblick auf die Persuasionsmittel, den pitchenden Gründer, die Pitch-Adressaten und das allgemeine Setting ableiten, die im Folgenden diskutiert werden sollen.

4.6.3.1 Konsequenzen für die Persuasionsmittel

Der Einfluss verschiedener Persuasionsmittel auf den Pitch wurde sowohl im theoretischen Teil dieser Arbeit als auch in den Kapiteln zum adressatengerechten Startup-Pitch detailliert beschrieben und analysiert. Durch die Fortschritte der künstlichen Intelligenz in den vergangenen Jahren ergeben sich zukünftig mehrere Veränderungen:

1. Künstliche Intelligenz vereinfacht die adressatengerechte Persuasion – betroffen ist insbesondere das antizipatorische Adressatenkalkül bei der Ansprache unbekannter Pitch-Adressaten auf dem Schriftweg

Die adressatengerechte Ansprache und das Erregen von Aufmerksamkeit (*attentum parare*) gehören zu den größten Herausforderungen für Gründer. Es konnte gezeigt werden, dass eine künstliche Intelligenz bereits die Adressatenanalyse sowie das Finden passender Überzeugungsmittel im Rahmen der Intellektion und Invention übernehmen kann. Das antizipatorische Adressatenkalkül wird mit steigendem Fortschritt der Technik zukünftig (unter der Prämisse, dass Daten online verfügbar sind) vollständig von einer KI übernommen werden können. Auch die schriftliche Ansprache kann sich in ihrer persuasiven Wirksamkeit deutlich erhöhen, da eine KI in der Lage sein wird, die Erkenntnisse aus der Adressatenanalyse, welche die Vorlieben, Wünsche und Zielvorstellungen des Pitch-Empfängers umfasst, in eine E-Mail, ein Pitch-Deck, eine LinkedIn-Nachricht oder sämtliche

andere Textformate zu inkorporieren. Der größte Qualitätsunterschied wird sich hierbei insbesondere bei Adressaten bemerkbar machen, die dem Gründer zuvor unbekannt waren.¹⁵⁴⁸

2. Das Ende des Pitch-Decks?

Das Pitch-Deck ist seit der Ablösung des Business Plans das dominierende Dokument zur Stakeholder-Persuasion. Seit der Übergangsphase Anfang der 2000er Jahre hat sich jedoch auch das Pitch-Deck verändert. Viele Interviewteilnehmer wiesen darauf hin, dass die Unterlagen vor allem in den letzten Jahren einen deutlichen Qualitätszugewinn zu verzeichnen hatten.¹⁵⁴⁹ Diese Entwicklung wird durch die Darstellungs- und Textoptimierungsmöglichkeiten von KI weiter vorangetrieben und stellt Entscheider wie Venture Capitalists zukünftig vor große Herausforderungen, wie die folgende Aussage eines Betroffenen belegt:

„Da gibt es auch unzählige Start-ups, die einfach Content-Erstellung machen, die wissen, wie man überzeugende Texte schreibt. Für mich, ehrlich gesagt, erschwert es eher den Job [...], wenn die Start-ups sich von der AI den Pitch bauen lassen, weil tendenziell werden die dadurch besser, aber weniger transparent, um zu verstehen, wie smart sind eigentlich die Gründer dahinter.“¹⁵⁵⁰

Da Pitch-Decks mithilfe von künstlicher Intelligenz folglich immer identischer werden und das Delta in der Qualität der Unterlagen nicht mehr groß genug sein wird, um aus Entscheider-Perspektive Signale hinsichtlich des Potenzials des Startups oder des Gründers abzuleiten, stellt sich die Frage, welche Alternativen Gründern im Wettbewerb um Ressourcen zukünftig einen Vorteil verschaffen könnten.¹⁵⁵¹ Ein strategischer Leiter einer PR- und Werbeagentur äußerte sich in diesem Zusammenhang beispielsweise skeptisch, ob Pitch Decks in Zukunft überhaupt noch benötigt würden.¹⁵⁵² Angesichts der Anforderungen, die eine Prüfung durch künstliche Intelligenz an den Dateninput stellt, ist diese Anmerkung durchaus berechtigt. Während Pitch-Decks Menschen durch die komprimierte Inhaltszusammenfassung und anschauliche Darstellungsweise helfen können komplexe Inhalte kognitiv zügig zu verarbeiten, profitieren künstliche Intelligenzen nicht gleichermaßen von einer höheren Informationsdichte und können auch große Datenmengen ohne die zeitlichen Restriktionen

¹⁵⁴⁸ Bei Personen, zu denen der Gründer einen engen zwischenmenschlichen Kontakt pflegt, ist das Informationsdelta kleiner, weshalb es leichter möglich sein müsste, eine adressatengerechte Ansprache vorzubereiten.

¹⁵⁴⁹ Vgl. Interview 1, Z. 297ff.

¹⁵⁵⁰ Interview 1, Z. 277ff. Siehe auch Interview 2, Z. 378ff.

¹⁵⁵¹ Vgl. Interview 21, Z. 349ff., vgl. Interview 23, Z. 317ff.; vgl. Interview 51, Z. 368ff.

¹⁵⁵² Vgl. Interview 23, Z. 367ff.

eines humanen Pitch-Adressaten in Sekundenschnelle verarbeiten. Folglich wären in Zukunft alternative Formate denkbar, die es datengetriebenen Analysesystemen erlauben, Qualitätsindikatoren aus einer größeren Datenmenge abzuleiten. Denkbar wäre beispielsweise eine Renaissance des Business Plans¹⁵⁵³, Video-Pitches als Erstansprache oder ein Wechsel zu Matching-Plattformen, die strukturierte Informationen beider Seiten miteinander abgleichen.¹⁵⁵⁴ Unstrittig ist, dass das Pitch-Deck für die menschliche Rezeption, wie sie bei einem netzwerkgetriebenen Ansatz vonnöten ist, weiterhin Mehrwerte bieten wird. Pitch-Decks werden in Form eines Sales-Decks, Presentation-Decks oder ihrer klassischen Form folglich weiterhin eine Daseinsberechtigung haben. Im Falle von Stakeholdern, die einen datengetriebenen Ansatz verfolgen, ist eine Abschaffung des Pitch Decks als primärer Inputfaktor für Selektionsprozesse jedoch durchaus denkbar.

3. Reinkarnation der *dissimulatio artis* im modernen Gewand

Der Sinn der *dissimulatio artis* (das Verbergen der Kunst) ist es, den Schein von Natürlichkeit zu wahren.¹⁵⁵⁵ Während bereits Aristoteles darlegte, dass der Redner im Rahmen der Überzeugung unauffällig ans Werk gehen müsse, damit Leute sich nicht betrogen fühlten¹⁵⁵⁶, erhält diese Kunstfertigkeit im Zeitalter von künstlicher Intelligenz eine neue Bedeutung. Bei vielen der interviewten Stakeholder zeichnete sich ab, dass sie von pseudo-individualisierten Nachrichten der KI-generierten Anschreiben bereits genervt sind und Nachrichten von unbekanntem Absendern oftmals nur wenige Sekunden Aufmerksamkeit schenken.¹⁵⁵⁷ Sobald Pitch-Adressaten das Gefühl erhalten, dass es sich bei der empfangenen Nachricht um eine Massenkommunikation handelt, wird die inhaltliche Rezeption abgebrochen, wodurch der Überzeugungsversuch des Gründers scheitert, bevor er begonnen hat.¹⁵⁵⁸ Da es mithilfe von Large Language Models aktuell einfacher denn je ist Inhalte zu erstellen, muss zudem davon ausgegangen werden, dass sich die Anzahl an unqualifizierten Pitch-Ansprachen in naher Zukunft nochmals erhöhen wird. Somit kann geschlussfolgert werden, dass Gründer, die eine schriftliche Erstansprache ohne eine einleitende Netzwerkempfehlung vornehmen, mit immer

¹⁵⁵³ Dadurch, dass Gründer einen Business Plan mithilfe von KI deutlich schneller an die dynamischen Entwicklungen anpassen können und Entscheider sich die Inhalte des Business Plans durch Large Language Models bei Bedarf zusammenfassen lassen können, wären die Restriktionen der Vergangenheit aufgehoben. Vgl. Interview 25, Z. 298ff.

¹⁵⁵⁴ Vgl. Interview 5, Z. 118ff.; vgl. Interview 23, Z. 367ff.

¹⁵⁵⁵ Vgl. Till (2009), Sp. 1034.

¹⁵⁵⁶ Vgl. Aristoteles, III, 2, 4.

¹⁵⁵⁷ Vgl. Interview 13, Z. 470ff.

¹⁵⁵⁸ Vgl. Interview 7, Z. 213ff.

höheren Kontaktwiderständen konfrontiert sein werden. Aus diesem Grund kommt der *dissimulatio artis* zukünftig eine signifikante Bedeutung im Persuasionsprozess mithilfe von KI zu. Gründer, die aufgrund ihrer Digitalkompetenz in der Lage sein werden Large Language Models für eine natürlich und individuell wirkende Kontaktaufnahme einzusetzen, werden einen entscheidenden Vorteil in Hinblick auf die Stakeholder-Persuasion haben.

4. Pre-suasion: Der Pitch beginnt weit vor der Stakeholder-Interaktion

Die Pre-suasion ist ein vom amerikanischen Sozialpsychologen Cialdini geprägter Terminus, der die aktive Gestaltung persuasionsfördernder Rahmenbedingungen durch den Sender beschreibt.¹⁵⁵⁹ Im Fall von Startup-Pitches konstatierte ein Gründer beispielsweise, dass es ihm für die spätere Überzeugung im Pitch genutzt habe, dass er sich in seinem Fachgebiet frühzeitig als Experte profiliert habe.¹⁵⁶⁰ Während die Pre-suasion im aktuellen Wissenschaftsdiskurs noch keine gewichtige Rolle eingenommen hat, könnte ihre praxisrelevante Bedeutung zukünftig merklich zunehmen. Mehrere Interviewpartner beschrieben zum Beispiel, dass das KI-basierte Sourcing sowie die Selektion nur mithilfe einer öffentlich zugänglichen Datenspur möglich seien.¹⁵⁶¹ Gleiches gilt für die Prüfung von Charakterzügen und Fähigkeiten von Gründern anhand ihres digitalen Lebenslaufs oder ihrem Verhalten auf Social-Media-Profilen wie Instagram oder LinkedIn.¹⁵⁶² Im Rahmen von bidirektionalen oder polydirektionalen Pitches wird es zudem auch für Entscheider wichtig sein, über ein aussagekräftiges Profil zu verfügen, um von Gründern gefunden und als potenzieller Geschäftspartner ausgewählt zu werden.¹⁵⁶³ Pitchende und Pitch-Adressaten können ihre zukünftigen Erfolgchancen folglich erhöhen, wenn sie persuasionsfördernde Inhalte frühzeitig publizieren, um von datengetriebenen Such- und Selektionsfiltern gefunden und ausgewählt zu werden.

¹⁵⁵⁹ Vgl. Cialdini (2016).

¹⁵⁶⁰ Vgl. Interview 50, Z. 78ff.

¹⁵⁶¹ Vgl. Interview 1, Z. 358f.; vgl. Interview 25, Z. 365ff.

¹⁵⁶² Vgl. Interview 6, Z. 142ff.

¹⁵⁶³ Vgl. Interview 7, Z. 231ff.

5. Der Einflussbereich von Ethos und Pathos verschiebt sich bei datengetriebenen Entscheidungsprozessen zeitlich nach hinten, während der Logos anfangs an Gewicht gewinnt

Die empirischen Ergebnisse in dieser Arbeit konnten, wie zahlreiche vorherige Studien, aufzeigen, dass Authentizität, Kompetenz und die Emotionalität bedeutende Einflussfaktoren eines persuasiven Startup-Pitches sind. Während diese Überzeugungsfaktoren bei einem klassischen netzwerkgetriebenen Entscheidungsansatz bereits zu Beginn der Stakeholder-Interaktion (beispielsweise auf Messen, Pitch-Wettbewerben oder in einem Kennenlerngespräch nach einer Netzwerkempfehlung) ihre Wirkung entfalten können, entscheiden KI-Systeme auf Grundlage von harten Fakten, die dem Logos zugeordnet werden können. Ein Pitch-Trainer kommentierte diese Entwicklung mit den Worten, dass in der Vergangenheit viele Personen aufgrund menschlicher Komponenten durch den Auswahlprozess gekommen seien und dass diese Gründer in einem datengetriebenen Prozess nun ausselektiert würden.¹⁵⁶⁴ Ein erstes Zwischenfazit lautet daher, dass durch den Fortschritt von künstlicher Intelligenz die Ratio in den Vordergrund rückt.¹⁵⁶⁵ Gründer, die folglich besser über ihre Persönlichkeit als über Inhalte überzeugen können, sollten auf Entscheider zugehen, die einen netzwerkgetriebenen Ansatz verfolgen, bei dem die persönliche Interaktion Teil des Selektionsprozesses ist. Es ist zudem denkbar, dass es zukünftig mehrere Entwicklungsstufen geben könnte. Während der Logos in den kommenden Jahren, in denen immer mehr Entscheider datengetrieben arbeiten werden, an Bedeutung gewinnen wird, könnte in einer nächsten Stufe, in der die künstliche Intelligenz derart fortgeschritten ist, dass Inhalte wenig Differenzierung erlauben, die Persönlichkeit von Gründern wieder das entscheidende Alleinstellungsmerkmal sein. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass es sich hierbei lediglich um eine zeitliche Umverteilung von Ethos, Pathos und Logos innerhalb des Entscheidungsprozesses handeln wird. Wie mehrere Interviewpartner betonten, bleibt es auch bei KI-basierten Entscheidungsprozessen wichtig, dass Gründer sich nach der Erstselektion persönlich präsentieren, wodurch Ethos und Pathos als zentrale Überzeugungsmittel wichtiger Bestandteil in der Zukunft des Pitchings bleiben werden. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diesen Zusammenhang.

¹⁵⁶⁴ Vgl. Interview 45, Z. 368ff.

¹⁵⁶⁵ Vgl. Interview 18, Z. 265ff.

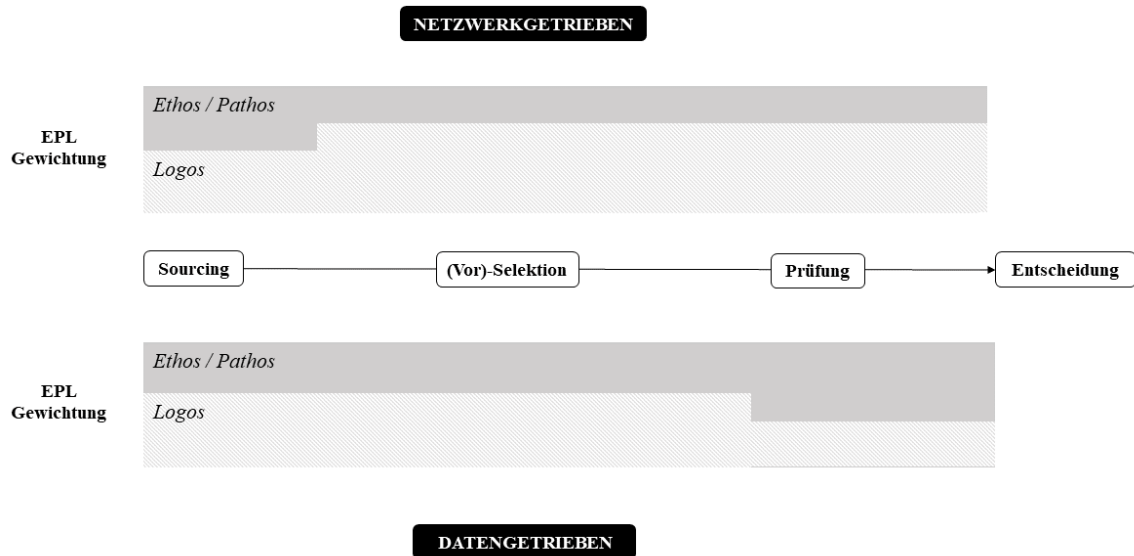


Abbildung 10: Ethos, Pathos, Logos bei netzwerkgetriebenen und datengetriebenen Prozessen

6. Ein perfektionierter KI-optimierter Pitch kann sich nachteilig auswirken, sofern Gründer nicht die gleiche Qualität im Rahmen der Actio vorweisen können

Gründer werden in der Zukunft in der Lage sein ihren Pitch mithilfe von künstlicher Intelligenz sprachlich, visuell und zielgruppengerecht zu optimieren. Die Frage ist jedoch, ob dieses Vorgehen für das Ziel (die Stakeholder-Persuasion) förderlich ist. Gründer, welche durch die ersten Selektionsstufen navigieren, müssen sich in der Due Diligence dennoch persönlich vor Entscheidern präsentieren, da soziale und rechtliche Restriktionen den Einsatz von KI im Rahmen der Actio wahrscheinlich verhindern werden. Sofern Gründer in diesem Auswahlstadium nicht mit ihrem Pitch überzeugen können, werden sie ihr Finalziel (mediale Aufmerksamkeit, finanzielle Ressourcen, personelle Ressourcen oder Kundenaufträge) nicht erreichen.¹⁵⁶⁶ Problematisch an einem perfektionierten Pitch (zum Beispiel in Form eines Pitch Decks) in vorhergegangenen Selektionsschritten ist jedoch, dass die Erwartungshaltung beim Pitch-Adressaten und die hiermit verbundene Fallhöhe maßgeblich steigt.¹⁵⁶⁷ Da die wahrgenommene Glaubwürdigkeit eines Gründers eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Stakeholder-Persuasion ist, wäre es möglich, dass sich eine inkonsistente Qualität über den Verlauf des gesamten Überzeugungsprozesses negativ auf das Finalziel auswirkt.

¹⁵⁶⁶ Siehe hierzu beispielsweise Interview 1, Z. 259ff.

¹⁵⁶⁷ Vgl. Interview 36, Z. 220ff; vgl. Interview 44, Z. 297ff.

Gründer sollten somit darauf achten, dass sie durch eine sehr gute Vorbereitung auf die persönliche Stakeholder-Interaktion das Qualitätsdelta schließen oder versuchen, Teile ihrer Persönlichkeit auf mithilfe von künstlicher Intelligenz erstellte Texte zu übertragen (siehe den nachfolgenden Unterpunkt) und ihre Defizite im Rahmen der Actio somit nicht zulasten ihrer Glaubwürdigkeit gehen.

7. Künstliche Intelligenz könnte Startup-Pitches auf Basis der Gründer-Persönlichkeit erstellen

Large Language Models können bereits den Schreibstil erfolgreicher Charaktere wie Steve Jobs oder Elon Musk, über die öffentlich viele Daten vorliegen, adaptieren. Gründer, die eine künstliche Intelligenz auf Grundlage ihres eigenen Textoutputs trainieren, können Pitch-Dokumente somit ebenfalls entsprechend ihrer eigenen Denkens- und Redensart von der KI erstellen lassen.¹⁵⁶⁸ Diese Entwicklung würde der von einigen Interviewpartnern befürchteten Gleichschaltung von schriftlichen Pitches entgegenwirken. Gleichzeitig sind die Konsequenzen dieses Vorgehens zum heutigen Zeitpunkt noch nicht absehbar. KI-generierte Pitches, in denen die Persönlichkeit des Gründers implementiert wurde, haben den Vorteil, dass die Authentizität im Falle des persönlichen Vortrages zu einem späteren Zeitpunkt gewahrt bleibt. Gleichzeitig wäre ein durch die KI perfektionierter Pitch, welcher auf die Auswahlmechanismen der Selektionssysteme oder die Idealvorstellungen des Adressaten abgerichtet wurde, besser dazu geeignet die Stufe der tiefergehenden Due Diligence zu erreichen. Folglich wird die Zukunft zeigen, welches Vorgehen die höheren Erfolgsaussichten birgt.

4.6.3.2 Konsequenzen für den Gründer

Nachdem die Konsequenzen für die Persuasionsmittel dargestellt wurden, sollen im nächsten Schritt die KI-getriebenen Veränderungen in Bezug auf Gründer beleuchtet werden:

1. Gründer, die zukünftig keine künstliche Intelligenz nutzen, werden einen Wettbewerbsnachteil haben

Künstliche Intelligenz wird die Kreativität, die Finesse, das Bauchgefühl in bestimmten Situationen unterbewusst richtig zu handeln und die persönliche Ausstrahlung eines Gründers

¹⁵⁶⁸ Vgl. Interview 53, Z. 454ff.

nicht ersetzen können. Diesbezüglich waren sich die Interviewpartner einig. Dennoch können KI-Systeme große Hilfestellungen leisten, die Pitchende zukünftig nicht ignorieren sollten, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen. Ein großer Vorteil, den der Einsatz von Large Language Models bietet, ist die Zeiteffizienz. Individualisierte Anpassungen an verschiedene Adressaten und Stakeholdergruppen, die zuvor Stunden oder Tage gedauert hätten, können zukünftig in wenigen Minuten vollzogen werden. Gleiches gilt für Recherchen, die mithilfe von KI nicht nur auf einen größeren Datensatz zugreifen können, sondern auch zeiteffizienter werden. Ein Medienvertreter bemühte bezüglich des Einsatzes von KI den Vergleich zwischen einem E-Bike und einem Fahrrad. Beide bringen einen ans Ziel, aber mit dem E-Bike lassen sich aufgrund der Unterstützung weitere Strecken und höhere Steigungen bewältigen.¹⁵⁶⁹ Ein Venture Capitalist verglich KI-Tools hingegen mit der automatisierten Rechtschreibprüfung bei Microsoft PowerPoint und sagte, dass man die verfügbaren Möglichkeiten nutzen solle, wenn man zu den Besseren gehören möchte.¹⁵⁷⁰ Ein Unternehmensvertreter wies zudem darauf hin, dass Gründer, selbst wenn sie keine KI für ihre Recherche nutzen wollten, davon ausgehen müssten, dass die Gegenseite diesen Schritt vollziehe. Somit sollten Gründer nach seiner Aussage darauf vorbereitet sein, dass das Unternehmen das Wettbewerbsumfeld des Gründers mithilfe von ChatGPT prüfen würde und dass sich eine mangelnde Vorbereitung zulasten der wahrgenommenen Kompetenz des Gründers auswirken könne.¹⁵⁷¹ Diese Stakeholder-Aussagen führen insgesamt zur Schlussfolgerung, dass diejenigen Gründer, die ohne die Hilfe von künstlicher Intelligenz auskommen wollen oder sich aufgrund kognitiver Widerstände nicht in der Lage sehen, die entsprechenden Digitalkompetenzen zu erlernen, folglich einen starken Netzwerk- und Ressourcenzugang benötigen, um sich im globalen Wettbewerb durchsetzen zu können.

2. Datengetriebene Entscheidungen sorgen für mehr Chancengleichheit, da insbesondere Gründer ohne Netzwerkzugänge schneller Aufmerksamkeit erregen können

Im Verlauf der Interviews kritisierten einige Gesprächspartner, dass Entscheidungen im Startup-Ökosystem teilweise einer starken *similarity bias* unterliegen würden.¹⁵⁷² So sei es beispielsweise zu beobachten, dass immer in die gleichen bereits aus dem Netzwerk bekannten

¹⁵⁶⁹ Vgl. Interview 21, Z. 431ff.

¹⁵⁷⁰ Vgl. Interview 4, Z. 283ff.

¹⁵⁷¹ Vgl. Interview 10, Z. 465ff.

¹⁵⁷² Vgl. Interview 32, Z. 258ff.

Personen oder Hypes investiert würde.¹⁵⁷³ Datengetriebene Prozesse, die lediglich aufgrund rationaler Vorgaben weltweit sourcen oder screenen, eröffnen Gründern, die zum Zeitpunkt des Pitches über keine Netzwerkzugänge verfügen, somit mehr Möglichkeiten im Auswahlprozess eine Chance zu erhalten.¹⁵⁷⁴ Zum aktuellen Zeitpunkt muss dennoch betont werden, dass auch künstliche Intelligenzen *biases* unterliegen, da sich die Trainingsdaten am Durchschnitt orientieren und die resultierenden Antworten somit auf Stereotypen basieren.¹⁵⁷⁵

3. Künstliche Intelligenz hilft erfahrenen Gründern mehr als unerfahrenen Gründern

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz ist keine Garantie für einen persuasiven Startup-Pitch. Ein Gründer betonte beispielsweise, dass sich mit einer KI eine „70-Prozent-Lösung“¹⁵⁷⁶ finden lasse und sich in der nachfolgenden Anpassung die Spreu vom Weizen trennen würde.¹⁵⁷⁷ Folglich erfordert ein wirkungsoptimierter Pitch die Erfahrung eines Gründers, um die Ergebnisse oder die Verbesserungsvorschläge einer künstlichen Intelligenz bewerten und interpretieren zu können.¹⁵⁷⁸ Evident wird dieser Zusammenhang durch das Beispiel eines Venture Capitalists, der erläuterte, dass Anwender die Qualität einer automatisch generierten Übersetzung nur dann bewerten können, wenn sie die Fremdsprache bereits zuvor auf hohem Niveau beherrscht haben.¹⁵⁷⁹ Ob sich diese Problematik zukünftig auflösen lässt, bleibt zum jetzigen Zeitpunkt unklar. So arbeiten Startups in vielen Fällen an Innovationen, zu denen per definitionem noch wenig historische Daten vorliegen. Folglich fehlt es in manchen Industrien oder Fachgebieten an einer Datenbasis, auf deren Grundlage eine KI trainiert werden könnte, was wiederum die Expertise des Gründers in den Vordergrund rückt. Zudem wird die Pitch-Optimierung dadurch erschwert, dass keine ausreichende Validierung vorliegt, welche Versuche in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben, da derartige Entscheidungen trotz aller neu gewonnenen Offenheit im Ökosystem eine Black Box bleiben.¹⁵⁸⁰ Resümierend werden folglich sowohl kurzfristig als auch langfristig KI-Tools größere Mehrwerte für

¹⁵⁷³ Vgl. Interview 46, Z. 194ff.

¹⁵⁷⁴ Vgl. Interview 27, Z. 344ff.

¹⁵⁷⁵ Vgl. Interview 46, Z. 238ff.

¹⁵⁷⁶ Interview 53, Z. 448.

¹⁵⁷⁷ Vgl. Interview 53, Z. 444ff.

¹⁵⁷⁸ Vgl. Interview 5, Z. 159ff.

¹⁵⁷⁹ Vgl. Interview 2, Z. 438ff.

¹⁵⁸⁰ Vgl. Interview 8, Z. 232ff.

Gründer bieten, die bereits wissen, worauf die jeweiligen Pitch-Adressaten Wert legen, als für unerfahrene Gründer.

4. Prompt Engineering ist eine Fähigkeit, die in der Rhetorik zukünftig maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg von Persuasionsversuchen entscheiden wird

Die Ausbildung zum guten Redner besteht aus Sicht der rhetorischen Theoretiker aus einer Mischung aus Naturanlage (*natura*), erlernbarer Kunstfertigkeit (*ars*), Studium von mustergültigen Reden (*imitatio*) sowie Allgemeinbildung und Übung (*exercitatio*).¹⁵⁸¹ Unter der *exercitatio* lassen sich wiederum Lese- und Hörübungen (*legendo, audiendo*), Schreibübungen (*scribendo*) und Redeübungen (*dicendo*) subsumieren.¹⁵⁸² Pitchende, die in Zukunft die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz für ihre Überzeugung nutzen wollen, müssen zu den Schreibübungen das Erlernen von kollaborativer Textgenerierung mithilfe von Large Language Models hinzufügen.¹⁵⁸³ Simplifiziert ausgedrückt lässt sich die Fähigkeit mit KI-Systemen zu kommunizieren mit dem Terminus *Prompt Engineering* beschreiben. Prompts sind die Grundlage, auf der Large Language Models die vom Gründer eingegebene Anweisung ausführen. Das Endresultat eines KI-generierten persuasiven Textes hängt somit maßgeblich von der Eingabequalität des Kontextes und der Präzision der Anweisungen ab. Für all diejenigen Gründer, die im globalen Wettbewerb um Ressourcen darauf angewiesen sind, ihre Adressaten unter Zuhilfenahme von künstlicher Intelligenz zu persuadieren, wird Prompt Engineering folglich eine essenzielle Zukunftsfähigkeit sein.

5. Der Konkurrenzdruck auf dem Markt wird steigen, da es einfacher werden wird, technologische Startups aufzubauen und Geschäftsmodelle zu kopieren

Die aufkommenden technologischen Hilfsmittel werden es zukünftig auch Gründern ohne einen technischen Hintergrund leichter ermöglichen Tech-Startups aufzubauen. Gleichzeitig lassen sich etablierte Geschäftsmodelle nach Aussage eines Gründers mit einem Bruchteil an finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen nachbauen.¹⁵⁸⁴ Diese Effizienzen könnten in Folge dazu führen, dass sich die Wettbewerbssituation in vielen Branchen verschärfen wird. Durch größere Konkurrenz wird somit auch die Notwendigkeit für einen Gründer höher, sich

¹⁵⁸¹ Vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 36.

¹⁵⁸² Vgl. Ebenda, S. 330ff.

¹⁵⁸³ Vgl. Interview 49, Z. 338ff.

¹⁵⁸⁴ Vgl. Interview 50, Z. 255ff.

mit seinem Startup vor Stakeholdern gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen, was wiederum die Bedeutung eines überzeugenden Pitches emporhebt.

6. Die Ansprüche an Gründer und ihren Pitch werden spürbar steigen

In der Geschichte der Rhetorik waren die Ansprüche an einen Redner stets hoch. So sollte es sich bei einem Redner gemäß des *vir-bonus*-Ideals um einen technisch perfekten, allseitig gebildeten und moralisch integren Menschen handeln.¹⁵⁸⁵ Auch in der heutigen Zeit lässt sich der Eindruck gewinnen, dass Personen, die ein Startup erfolgreich aufbauen wollen, vielseitig gelehrt sein müssen. Mit direktem Bezug auf die Stakeholder-Persuasion zeigen die Interviewergebnisse beispielsweise, dass Gründer sowohl persönlich als auch digital pitchen können müssen, die Überzeugungsmittel Ethos, Pathos und Logos sowohl bei netzwerkgetriebenen als auch bei datengetriebenen Entscheidungsprozessen adressaten- und situationsgerecht einsetzen können müssen und neuerdings auch noch Digitalkompetenzen für den Einsatz von künstlicher Intelligenz beherrschen müssen. Da auch Entscheider zukünftig vermehrt KI-Tools für ihre Recherche und Datenprüfung einsetzen werden und Informationen in Pitches somit härter validieren können¹⁵⁸⁶, steigen zudem auch die Ansprüche an die Vorbereitung auf die Q&A. Laut einer Pitch-Trainerin führen die allgemein zugänglichen technischen Möglichkeiten für einwandfreie Übersetzungen sowie schöne Designs zudem dazu, dass Gründer mit schlechten Pitch-Decks deutlich schneller negativ auffallen, als es in der Vergangenheit der Fall gewesen wäre.¹⁵⁸⁷ In Summe lässt sich folglich konstatieren, dass die Ansprüche an Gründer durch die Verfügbarkeit von KI-Tools gestiegen sind.

4.6.3.3 Konsequenzen für den Pitch-Empfänger

Mithilfe der Datenergebnisse wurde evident, dass nicht nur Gründer, sondern auch Pitch-Adressaten von den technischen Möglichkeiten künstlicher Intelligenz profitieren können. Da die Anwendungsmöglichkeiten der Empfänger direkte Auswirkungen auf den Startup-Pitch haben, sollen im Folgenden auch diese Konsequenzen enumeriert werden.

1. Ein Modernisierungswettbewerb ist insbesondere für die Gründer-Investor-Dyade zu erwarten

¹⁵⁸⁵ Vgl. *Robling* (2009), Sp. 1136; vgl. *Quintilianus*, ab I, 10.

¹⁵⁸⁶ Vgl. Interview 34, Z. 171ff.

¹⁵⁸⁷ Vgl. Interview 44, Z. 269ff.

Obwohl im Rahmen der Interviews gezeigt werden konnte, dass sich künstliche Intelligenz in unterschiedlicher Stärke direkt oder indirekt auf sämtliche Stakeholder im Startup-Ökosystem auswirkt, wurde dennoch evident, dass die Gründer-Investor-Dyade am meisten von den Entwicklungen der künstlichen Intelligenz betroffen sein wird.¹⁵⁸⁸ Verschiedene Interviewpartner erwarten deshalb zukünftig einen Wettbewerb zwischen diesen beiden Gruppen.¹⁵⁸⁹ Während Investoren KI-Tools nutzen, um qualifiziertere Investmententscheidungen durch eine Optimierung und Ausweitung ihrer Sourcing-, Selektions-, Datenaufbereitungs- und Prüfprozesse zu treffen, versuchen Gründer individualisierte Ansprachen vorzubereiten und sich durch gezielte Antizipation der Such- und Prüfalgorithmen einen Vorteil im Wettbewerb um Ressourcen zu verschaffen.¹⁵⁹⁰

2. Datengetriebene Fonds könnten zukünftig die besseren Partner für Gründer sein

Eine Konsequenz des KI-Fortschrittes könnte es sein, dass die Schere zwischen großen, kapitalstarken und kleinen, ressourcenärmeren Fonds in Bezug auf deren Erfolgswahrscheinlichkeit auseinandergeht. Dies hat mehrere Gründe: Zunächst werden kleinere Fonds voraussichtlich weiterhin lediglich einen netzwerkgetriebenen Investmentansatz verfolgen, da hohe Kosten mit dem Aufbau, der Wartung und der Weiterentwicklung von Datenmodellen verbunden sind. Finanzstärkere Fonds, die (neben dem netzwerkgetriebenen Ansatz) einen datengetriebenen Ansatz verfolgen, werden 1. aus einem größeren Datenkorpus an Startups auswählen können¹⁵⁹¹, 2. zeiteffizienter ihre Selektion durchführen können, 3. durch die KI-unterstützte Datenaufbereitung und Datenprüfung qualifiziertere Entscheidungen treffen können und 4. ihre Datenanalysen nutzen können, um ihren Portfoliounternehmen einen höheren Mehrwert bieten zu können.¹⁵⁹² KI-

¹⁵⁸⁸ Neben den professionellen Investoren profitieren beispielsweise auch Unternehmen mit einem Venture-Clienting- oder Corporate-Venture-Capital-Ansatz von den Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz für das Sourcing und die Selektion bietet. Die größte Anwendungsbreite für sämtliche Stakeholdergruppen findet sich zudem bei der Prüfung von Startups beziehungsweise Geschäftsideen, welche durch KI-Systeme deutlich zeiteffizienter vorgenommen werden kann, als es bisher der Fall war.

¹⁵⁸⁹ Vgl. Interview 2, Z. 306ff.

¹⁵⁹⁰ Vgl. Interview 56, Z. 318ff.

¹⁵⁹¹ Es ist nicht zu erwarten, dass eine höhere Datenverfügbarkeit auf Entscheider-Seite zur Folge hat, dass sämtliche datengetriebenen Fonds einheitliche Entscheidungen treffen. So wird es im Fall von Venture-Capital-Investments voraussichtlich weiterhin auf die Investmenthypothese und somit den Blickwinkel der Datenauswertung ankommen, welche Startups gesucht und ausgewählt werden. Vgl. Interview 8, Z. 191ff.

¹⁵⁹² VCs könnten beispielsweise ihre Analyse und das Tracking vergleichbarer Unternehmen dazu nutzen, um den von ihnen unterstützen Startups auf Grundlage ihrer historischen Datenauswertung Handlungsempfehlungen (beispielsweise zum Zeitpunkt für das Recruiting zentraler Positionen, zur optimalen Höhe von Marketingausgaben, zum Zeitpunkt eines erneuten Fundraisings oder zur Expansion etc.) auszusprechen.

basiertes Investment könnte somit zum Qualitätsmerkmal werden, welches gemäß der Logik einer *self-fulfilling prophecy* erfolversprechende Startups überzeugt mit datengetriebenen Fonds zusammenzuarbeiten. In Folge würden diese Fonds eine höhere Rendite erwirtschaften, was wiederum das Fundraising von Folgefonds erleichtert und in letzter Konsequenz das Delta zu Fonds, die rein auf Basis ihres Netzwerks arbeiten, weiter vergrößert. Obwohl diese Überlegungen bislang rein theoretischer Natur sind, da zum aktuellen Zeitpunkt lediglich 1 Prozent aller Fonds datengetrieben arbeiten und sich die Erfolge des datengetriebenen Vorgehens in den kommenden Jahren noch zeigen müssen¹⁵⁹³, ist es möglich, dass die Nutzung der Möglichkeiten künstlicher Intelligenz einen Einfluss darauf haben könnte, welchen Partner sich Gründer zukünftig aussuchen und wie viel Rendite innerhalb der jeweiligen Fonds generiert werden kann.

3. KI-getriebene End-to-end-Investment-Entscheidungen sind möglich, aber werden eine Rarität bleiben

End-to-end-Investments, in denen Startup-Investoren das Sourcing, die Selektion, die Prüfung und die finale Investitionsentscheidung an eine künstliche Intelligenz abtreten, wären prinzipiell möglich, sind aber aus zwei zentralen Gründen unwahrscheinlich: Erstens wiesen diverse Interviewpartner darauf hin, dass die Persönlichkeit und Kompetenz eines Gründers nur in Face-to-face-Pitches vollumfänglich bewertet werden können. So lassen sich sämtliche periphere Hinweissignale, die ein positives oder negatives Bauchgefühl im Pitch-Adressaten erzeugen, nur dann vom Menschen interpretieren, wenn er sämtliche Sinnesorgane zur Bewertung nutzen kann. Da Gründer vor allem in der Frühphase eines Startups das entscheidende Bewertungskriterium sind, über welches der Erfolg einer Unternehmung von Entscheidern approximativ vorhergesagt wird, und da es zu den Limitationen einer KI gehört, Gründer nicht in ihrer natürlichen Umgebung beobachten zu können (ohne Datenschutzrechte zu verletzen), wird diese Einschätzung voraussichtlich nie von einer KI übernommen werden. Zweitens befinden sich Stakeholder wie Venture Capitalists, welche viele Einsatzbereiche von künstlicher Intelligenz nutzen können, in einer Situation, in der bi-direktional gepitcht werden muss. Dies bedeutet, dass die Investoren im gleichen Maße davon abhängen, ob Gründer mit ihnen zusammenarbeiten wollen, wie vice versa.¹⁵⁹⁴ Der Zugang zu den besten Gründern

¹⁵⁹³ Vgl. Interview 1, Z. 520ff.; vgl. Interview 27, Z. 264ff.

¹⁵⁹⁴ Vgl. Interview 8, Z. 206ff.

(Deal-Access) könnte folglich durch den Verzicht auf menschliche Interaktion eingeschränkt werden. Dies betrifft insbesondere Investoren, die sich bei der Vertragsverhandlung große Zugriffsrechte für die zukünftigen Entscheidungen des Startups zusichern lassen und einen Platz im Board des Startups erhalten. So kann antizipiert werden, dass Startup-Gründer mit einem Menschen und nicht mit einer KI zusammenarbeiten wollen, sodass ein persönliches Kennenlernen, in dessen Rahmen der *Entrepreneur-Investor-Fit* überprüft wird, obligat bleiben muss. End-to-end-Entscheidungen sind folglich nur dann vorstellbar, wenn Investoren bei ihrer Risikoeinschätzung auf einen Lead-Investor vertrauen, der eine ausführliche (personenbezogene) Due Diligence vorgenommen hat und wenn die Ticketgröße des Investments niedrig bleibt, sodass keine Mitspracherechte geltend gemacht werden können.¹⁵⁹⁵

4. Entscheider sollten sich ihre *biases* bewusst machen, da Pitches individualisierter werden
Pitches werden mithilfe von KI-Tools individualisierter und personenbezogener. Dies hat zur Folge, dass Adressaten sich ihrer eigenen Entscheidungslogiken und *biases* bewusst werden müssen, um zu verhindern, dass Gründer sie unwissentlich zu einer Entscheidung bewegen. So zeigt ein Gründer beispielsweise auf, dass Pitch-Adressaten nur dann die volle Kontrolle über ihre Entscheidungen behalten können, wenn sie die Veränderungen, die Startup-Pitches durch KI erfahren werden, wahrnehmen und entsprechend gegenwirken:

„Wenn alle im Wettbewerb stehen, werden die erfolgreich sein, die die Wettbewerbsvorteile nutzen. Ergo, irgendwann wird die [Technologie] jeder nutzen. Auf dem Markt werden nur noch die übrig bleiben, die es nutzen. Und ich glaube, es ist halt dann eher wieder auf der Adressatenseite so, dass man sich halt bewusst machen muss, dass die Pitches jetzt immer optimierter werden, auf mich als Person. Und ich halt da wahrscheinlich dann schauen muss, wie kann ich da entgegenwirken auf der Adressatenseite? Dass ich eben nicht manipuliert werde, sondern trotzdem die für mich beste Entscheidung nachher treffe, als Investor, ja?“¹⁵⁹⁶

5. Die Due Diligence von Investoren wird sich zukünftig mehr auf die Gründer-Beurteilung fokussieren

Harte, substanzbasierte Faktoren wie Finanzkennzahlen, Wachstumswahlen oder Marktdaten können durch die Hilfe von künstlicher Intelligenz deutlich schneller als in der Vergangenheit analysiert werden. Dies gibt Entscheidern die Möglichkeit im Rahmen ihrer Due Diligence

¹⁵⁹⁵ Vgl. Interview 3, Z. 502ff.

¹⁵⁹⁶ Interview 47, Z. 281ff.

der Beurteilung der Persönlichkeit und Kompetenz des Gründers deutlich mehr Zeit zu widmen. Hieraus ergibt sich zunächst die Konsequenz, dass Gründer sich deutlich stärker auf das persönliche Assessment vorbereiten müssen, was unter Umständen die Stärkung des Ethos und Pathos sowie von Fähigkeiten wie dem Verbergen der Kunst (*dissimulatio artis*) erforderlich macht. Eine zweite Konsequenz ergibt sich für Adressaten, die durch die verschobene Zeitallokation zugunsten der personenbezogenen Bewertung die Möglichkeit erhalten mehr Informationen über Gründer innerhalb verschiedener Settings zu sammeln, was ihnen nicht nur dabei helfen wird ein qualifizierteres Bauchgefühl zu entwickeln und besser durchdachte Entscheidungen zu fällen, sondern auch eines der Hauptrisiken für das Scheitern von Startups mitigiert.¹⁵⁹⁷

6. Pitch-Wettbewerbe ohne persönliche Überprüfung der Teilnehmer sind anfällig für Täuschungsversuche

Die neuen individualisierten Ansprache-Möglichkeiten, welche unter dem ersten Punkt der Konsequenzen für den Startup-Pitch diskutiert wurden, können ebenfalls Auswirkungen auf Pitch-Wettbewerbsformate haben. So laufen Veranstalter, die Pitches rein auf Grundlage schriftlich eingereichter Unterlagen prämiieren, Gefahr KI-optimierte Schriftsätze zu bevorzugen. Die in den Auswahlbögen genannten substanzbezogenen Kriterien in Schriftform lassen sich im Gegensatz zu einer persönlich oder digital performierten Präsentation, bei der auch weiche Kriterien und Überprüfungsmechanismen zu Kompetenz und Glaubwürdigkeit inhärent sind, vermeintlich leichter fälschen. Diese Täuschungsproblematik kann auch Vorauswahlen zu Events, die in Präsenz abgehalten werden, betreffen. Aus Qualitätssicherungsgründen wäre zukünftig folglich eine persönliche Vorentscheidung sinnvoll.

7. Entscheider profitieren davon eine Datenspur im Internet zu hinterlassen

Bei Pitches, die bi-direktional verlaufen (wie im Falle von Mitarbeitern oder Investoren), müssen sich auch Stakeholder öffentlich positionieren, um von den Suchalgorithmen der Startups gefunden zu werden. Besonders für die Frühphase eines Startups, in der die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass Gründer noch nicht viele Informationen veröffentlicht

¹⁵⁹⁷ Vgl. Interview 46, Z. 260ff.

haben, müssen Stakeholder proaktiv Daten über sich publizieren, sodass sie von Startups als potenzielle Partner wahrgenommen werden.¹⁵⁹⁸

8. Datengetriebene Entscheidungsansätze sollten multiple Perspektiven implementieren

Stakeholdergruppen wie Kunden oder Venture Capitalists, die mehrstufige Entscheidungsverfahren einsetzen, nutzen die individuelle Perspektive verschiedener Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungswerten, sodass am Ende ein breites Meinungsbild aus differenzierten Einzelbeobachtungen entsteht.¹⁵⁹⁹ In Hinblick auf KI-Systeme wurde von Interviewpartnern hingegen darauf hingewiesen, dass diese stereotypische *biases* enthalten.¹⁶⁰⁰ Bei der Entwicklung entsprechender Datenmodelle sollten Entscheider folglich darauf achten, dass multimodale Daten integriert werden und das System kontinuierlich lernt, damit Entscheidungen nicht einseitig bewertet werden.

9. Widerstand durch erfolgsversprechende Startups: Führen datengetriebene Entscheidungsverfahren zu einer *negative selection bias*?

Im Wettbewerb um die renditeträchtigen Portfoliounternehmen müssen Investoren bei überzeichneten Finanzierungsrunden um die Gunst des Startups pitchten. In einem solchen Szenario ist es denkbar, dass gefragte Startup-Gründer nicht bereit sind sich den datenbasierten Prüfmechanismen der Venture Capitalists unterzuordnen und stattdessen Venture-Capital-Fonds für eine Zusammenarbeit auswählen, die weniger aufwendige Prüfungen vollziehen oder die zwischenmenschliche Interaktion in den Vordergrund stellen.¹⁶⁰¹ Sollten datengetrieben arbeitende Investoren sich dieses Zusammenhanges nicht bewusst sein, könnte es zu einer *negative selection bias* kommen. Dies würde bedeuten, dass nur Startups minderer Qualität, die aufgrund ihrer geringen Erfolgswahrscheinlichkeit wenige Interessenten haben, einer Zusammenarbeit zustimmen, was in Folge die Renditechancen der entsprechenden Fonds minimieren würde.

¹⁵⁹⁸ Vgl. Interview 8, Z. 119ff.

¹⁵⁹⁹ Vgl. Interview 4, Z. 149ff., vgl. Interview 6, Z. 215ff.

¹⁶⁰⁰ Vgl. Interview 46, Z. 238ff.

¹⁶⁰¹ Bei den Prüfmechanismen könnte es sich beispielsweise um die Analyse eines eigens durch die Gründer zu produzierenden Videos oder eines nach bestimmten Vorschriften zu erstellenden Pitch-Decks handeln. Vgl. Interview 5, Z. 118ff.; vgl. Interview 49, Z. 388ff.

4.6.3.4 Konsequenzen für das Setting

Zuletzt sollen die Konsequenzen auf das Setting betrachtet werden, welches auf übergreifender Ebene ebenfalls durch die Entwicklungen der künstlichen Intelligenz beeinflusst wird.

1. Face-to-face-Pitches werden vor allem in der Frühphase nicht obsolet werden

Angesichts der vielen technischen Möglichkeiten, die neben klassischen Videokonferenzen zukünftig auch den Einsatz von Virtual-Reality-Hardware und Augmented-Reality-Hardware umfassen wird, stellt sich die Frage, welche Auswirkungen sich hierbei auf den persönlichen Face-to-face-Pitch ableiten lassen. Im Rahmen der Interviews wurde evident, dass insbesondere in Fällen mit hohem Involvement Face-to-face-Pitches unverzichtbar bleiben.¹⁶⁰² Die Gründe hierfür hängen vor allem mit den Limitationen von künstlicher Intelligenz zusammen, da die Technologie in absehbarer Zukunft nicht in der Lage sein wird, Datenpunkte zu den Gründern gleichermaßen adäquat wie Menschen einzuschätzen.¹⁶⁰³ Hinzu kommt, dass für manche Stakeholdergruppen wie erste Mitarbeiter die menschliche Interaktion von zentraler Bedeutung ist, um die zwischenmenschliche Sympathie evaluieren zu können.¹⁶⁰⁴ Face-to-face-Interaktionen helfen Pitch-Adressaten außerdem dabei, Gründer mit all ihren Sinnen wahrzunehmen und somit ein gutes Bauchgefühl zu entwickeln, weshalb vor allem Gründer in der Frühphase, die noch keinen vertrauensbildenden Track record vorzuweisen haben, auf diese Kommunikationsform angewiesen sind.

2. Deepfakes könnten einen negativen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit digitaler Pitches haben

Deepfakes könnten durch die technologischen Fortschritte voraussichtlich in Zukunft auch für das Startup-Ökosystem zum Problem werden. Zum aktuellen Zeitpunkt sahen die meisten der interviewten Stakeholder Deepfakes, die beispielsweise in einem digitalen Pitch für eine unrechtmäßige Ressourcenbeschaffung eingesetzt werden könnten, als keine akute Gefahr an. Gleichzeitig zeigte sich ein Großteil der Stakeholder zuversichtlich, dass sich das Verhältnis zwischen der Anzahl an Face-to-face-Pitches zu digitalen Pitches, welche sich während der Corona-Pandemie zugunsten der digitalen Pitches verschoben hat, mindestens gleichbleibend

¹⁶⁰² Vgl. Interview 38, Z. 199ff.; vgl. Interview 39, Z. 376ff.; vgl. Interview 48, Z. 440ff.

¹⁶⁰³ Vgl. Interview 6, Z. 195ff.

¹⁶⁰⁴ Vgl. Interview 30, Z. 389ff. und 524ff.; vgl. Interview 31, Z. 219ff.

oder weiterhin zugunsten der digitalen Pitches entwickeln wird. Sofern Beispiele für Deepfakes, die in betrügerischer Absicht eingesetzt wurden, in höherer Frequenz auftreten sollten, scheint es jedoch wahrscheinlich, dass digitale Pitches (insbesondere bei High-Involvement-Situationen mit einer hohen Informationsasymmetrie) wieder zunehmend durch Face-to-face-Pitches ersetzt werden. Dieser Effekt könnte sich wieder egalisieren, sobald entsprechende technische Möglichkeiten entwickelt und flächendeckend eingeführt werden, mit denen sich Personen im Vorfeld einer digitalen Interaktion verifizieren müssen.¹⁶⁰⁵

3. Crowdfunding könnte ein zentraler Anwendungsbereich für KI-generierte Pitches werden

Die verbale und paraverbale Kommunikation bleibt eine der letzten großen Hürden, die sich nur schwer durch KI substituieren lassen. Da Crowdfunding-Prozesse in der Regel völlig digital abgebildet werden, eignen sie sich als paradigmatisches Beispiel für Pitches, die in jedem Wertschöpfungsschritt von künstlicher Intelligenz profitieren können. Gründer müssen sowohl im Rahmen ihrer produzierten Pitch-Videos als auch im nachfolgenden kommunikativen Austausch mit Schwarmfinanzierern über Social-Media-Kanäle oder die Plattform nicht persönlich mit den Pitch-Adressaten interagieren (*Dimissivik*). Dies bewahrt sie von der in anderen Settings angesprochenen Fallhöhe, in denen ein Delta zwischen einer überzeugenden schriftlichen Startup-Vorstellung und einer qualitativ schlechteren mündlichen Präsentation auftreten könnte. Crowdfunding-Pitches eignen sich folglich als Setting, in dem Gründer sowohl für die Intellektion, Invention, Disposition, Elokution als auch Actio künstliche Intelligenz einsetzen können.

4. Die Regulatorik in Europa wird darüber entscheiden, inwiefern die Potenziale von künstlicher Intelligenz genutzt werden können

Der AI-Act ist der erste Versuch Europas, die Fortschritte der künstlichen Intelligenz auf politischer Ebene zu reglementieren, was weitreichende Nachteile wie Effizienz- und Produktivitätsverluste im globalen Wettbewerb zur Folge haben kann.¹⁶⁰⁶ Die Einschränkungen werden sowohl Pitchende als auch Pitch-Adressaten betreffen. Auch hier steht voraussichtlich wieder die Actio im Fokus, da beispielsweise Tools, die Mimik persuasiver wirken lassen können, oder Tools, die eine Emotionserkennung ermöglichen,

¹⁶⁰⁵ Vgl. Interview 6, Z. 301ff.; vgl. Interview 42, Z. 378ff.

¹⁶⁰⁶ Vgl. Interview 55, Z. 191ff.

entweder angezeigt werden müssen oder gänzlich verboten sind und unter Strafe stehen.¹⁶⁰⁷ Zudem müssen Stakeholder, die künstliche Intelligenz für Auswahlprozesse einsetzen möchten, belegen, dass ihr Datenmodell keiner *bias* unterliegt, was durch entsprechende Prüfungen zu dokumentieren ist, wodurch in Konsequenz bürokratische Aufwände entstehen, die Anwender von einem Einsatz der technischen Potenziale abhalten könnten.¹⁶⁰⁸ Hinzu kommen die Maßnahmen, die beispielsweise die Stakeholdergruppe der Kunden in Abhängigkeit von den politischen Vorgaben oder aufgrund eigener Sicherheitsbedenken autonom in ihren eigenen Unternehmen implementieren. Folglich werden die kommenden Jahre zeigen, wie politische Entscheider auf die dynamische Entwicklung der Anwendungsmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz reagieren werden. Absehbar ist, dass eine zu starke Reglementierung den Einsatz von KI-Tools im Startup-Ökosystem hemmen wird.

5. Kairos: Aktuell ist der beste Zeitpunkt für Gründer ihren adressatengerechten Pitch mit der Unterstützung von künstlicher Intelligenz aufzubauen

Wann ist der beste Zeitpunkt, um KI-Tools aus Sicht eines Gründers einzusetzen? Diese Frage zu stellen wäre berechtigt, nachdem im Rahmen der Limitationen beispielsweise aufgezeigt werden konnte, dass die derzeit verfügbaren Large Language Models dem Anwender durch Halluzinationen Fehlinformationen liefern oder semi-brauchbare Ergebnisse generieren, die eine manuelle Nachbearbeitung erforderlich machen. Dennoch gibt es eindeutige Indizien, die dafür sprechen, dass aktuell der beste Zeitpunkt für Gründer ist, um bei der Erstellung ihrer adressatengerechten Startup-Pitches auf die Unterstützung von KI-Tools zurückzugreifen. Zunächst spricht dafür, dass KI-Tools derzeit noch nicht flächendeckend von Gründern eingesetzt werden.¹⁶⁰⁹ Dies gibt denjenigen Gründern, welche die verfügbaren Möglichkeiten zeitnah nutzen, nicht nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern schafft auch Lerneffekte (zum Beispiel in Bezug auf die Fähigkeit des Prompt Engineerings), die sie in Zukunft nutzen können, um sich von der Konkurrenz abzuheben.¹⁶¹⁰ Zuletzt können Gründer die Individualisierungsmöglichkeiten, die ihnen künstliche Intelligenz bietet, zum aktuellen Zeitpunkt noch besonders wirkungsvoll einsetzen, da eine Vielzahl der Pitch-Adressaten

¹⁶⁰⁷ Vgl. Interview 55, Z. 234ff. und Z. 294ff.

¹⁶⁰⁸ Vgl. Interview 55, Z. 183ff.

¹⁶⁰⁹ Vgl. Interview 47, Z. 342ff.

¹⁶¹⁰ Vgl. Interview 51, Z. 366ff.

vermeintlich noch nicht mental auf KI-optimierte Persuasionsprozesse vorbereitet sind oder sich die bereits eingesetzten Selektions- und Prüfmodelle in einem experimentellen Stadium befinden. Ein Malus sind hingegen aktuelle Probleme von KI-Systemen wie die Model Autophagy Disorder¹⁶¹¹ die sich laut Aussage mehrerer Stakeholder zwar zukünftig technisch beherrschen lassen, jedoch derzeit noch nicht behoben sind.¹⁶¹² In Summe lässt sich jedoch aus den Interview-Ergebnissen ableiten, dass Gründer das Persuasionspotenzial von künstlicher Intelligenz umso besser ausschöpfen können, je früher sie die KI-Tools für ihren Startup-Pitch nutzen.

Zusammenfassend konnten als Ergebnis der explorativen Untersuchung 27 Konsequenzen für die Zukunft des Pitchings abgeleitet werden. Diese werden überblickartig nochmals in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

¹⁶¹¹ Model Autophagy Disorder bezeichnet die Problematik, dass sich die Qualität von KI-generierten Inhalten zunehmend verschlechtert, wenn eine steigende Anzahl künstlich generierter Daten in den Trainingsdaten-Korpus aufgenommen wird.

¹⁶¹² Vgl. Interview 48, Z. 354ff.; vgl. Interview 55, Z. 411ff.

PERSUASIONSMITTEL	PITCH-EMPFÄNGER
<ol style="list-style-type: none"> 1. KI vereinfacht die adressatengerechte Persuasion, insbesondere bei der Ansprache unbekannter Pitch-Adressaten auf dem Schriftweg 2. Pitch Decks werden an Bedeutung verlieren 3. Das Verbergen der Kunst (<i>dissimulatio artis</i>) wird an Bedeutung gewinnen 4. Pre-suasion: Der Pitch im Vorfeld der Stakeholder-Interaktion wird wichtiger 5. Der Einflussbereich von Ethos und Pathos verschiebt sich zugunsten des Logos bei datengetriebenen Entscheidungsprozessen zeitlich nach hinten 6. Ein perfektionierter KI-optimierter Pitch erfordert die gleiche Qualität im Rahmen der Actio 7. KI-generierte Startup-Pitches auf Basis der Gründerpersönlichkeit könnten eine nächste Entwicklungsstufe sein 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ein Modernisierungswettbewerb ist insbesondere für die Gründer-Investor-Dyade zu erwarten 2. Datengetriebene Fonds könnten zukünftig die besseren Partner für Gründer sein 3. KI-basierte End-to-end-Investment-Entscheidungen sind möglich, aber werden eine Rarität bleiben 4. Entscheider sollten sich ihre <i>biases</i> bewusst machen, da Pitches individualisierter werden 5. Die Due Diligence von Investoren wird sich zukünftig mehr auf die Gründer-Beurteilung fokussieren 6. Pitch-Wettbewerbe ohne persönliche Überprüfung der Teilnehmer sind anfällig für Täuschungsversuche 7. Entscheider profitieren davon eine Datenspur im Internet zu hinterlassen 8. Datengetriebene Entscheidungsansätze sollten multiple Perspektiven implementieren 9. Erfolgversprechende Startups könnten sich gegen datengetriebene Entscheidungsverfahren wehren, was zu einer <i>negative selection bias</i> führen könnte
GRÜNDER	SETTING
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gründer, die zukünftig keine KI nutzen, werden einen Wettbewerbsnachteil haben 2. Datengetriebene Entscheidungen sorgen für mehr Chancengleichheit 3. KI hilft erfahrenen Gründern mehr als unerfahrenen Gründern 4. Prompt Engineering ist eine entscheidende Zukunftsfähigkeit 5. Der Konkurrenzdruck auf dem Markt wird durch einfachere Möglichkeiten technologische Startups aufzubauen und Geschäftsmodelle zu kopieren steigen 6. Die Ansprüche an Gründer und ihren Pitch werden spürbar steigen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Face-to-face-Pitches werden vor allem in der Frühphase nicht obsolet werden 2. Deepfakes könnten einen negativen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit digitaler Pitches haben 3. Crowdfunding könnte ein zentraler Anwendungsbereich für KI-generierte Pitches werden 4. Die Regulatorik in Europa wird einen entscheidenden Einfluss auf die Nutzungspotenziale von künstlicher Intelligenz haben 5. Kairos: Aktuell ist der beste Zeitpunkt für Gründer ihren adressatengerechten Pitch KI-unterstützt aufzubauen

Tabelle 2: Übersicht der Konsequenzen für die Zukunft des Pitchings

4.7 Zusammenfassung

Das beiden maßgeblichen Ziele des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit waren es, anhand eines Datensatzes bestehend aus 31 Bewertungsbögen von Pitch-Wettbewerben und 56 Interviews mit Gründern und verschiedenen Stakeholdergruppen ein Gesamtmodell für den adressatengerechten Startup-Pitch in Deutschland auszuarbeiten sowie explorative Erkenntnisse mit Blick auf die Zukunft des Pitchings zu gewinnen. Diese Ziele konnten vollumfänglich erreicht werden. Gleichzeitig sollte die Aussagekraft der Ergebnisse jedoch vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass die verwendete qualitative Methodik theorieentwickelnde Indikationen anstatt statistisch signifikanter Belege liefert. Mit der Erarbeitung eines Gesamtmodells wurde ein Versuch unternommen, die Persuasionsfaktoren im Startup-Pitch aus einer ganzheitlichen Perspektive zu erfassen, wohlwissend, dass aufgrund der Vielfältigkeit und Einzigartigkeit der persuasiven Effekte nicht alle einen Pitch-Erfolg simultan beeinflussenden Faktoren inklusive sämtlicher interdependenter Effekte berücksichtigt werden können. Auch die abgeleiteten Konsequenzen für die Zukunft des Pitchings erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen einen ersten Ausblick auf potenzielle Veränderungen geben, die von nachfolgenden Studien vertiefend untersucht werden können.

Als erstes Ergebnis des empirischen Teils kann festgehalten werden, dass sich die im Rahmen des Theorieteils angewandte rhetorische Systematisierung optimal eignet, um Sachverhalte rund um den Startup-Pitch zu analysieren und fachlich einzuordnen. Insbesondere der verfolgte neo-aristotelische Ansatz, bei dem die Persuasionsmittel Ethos, Pathos und Logos im Zentrum der Untersuchung stehen, erwies sich als zweckdienlich. Auch die Redeteile der *officia oratoris* konnten sich als Ordnungsschema für den Startup-Pitch empfehlen. In Hinblick auf die Studienergebnisse der beiden Datenerhebungen kann zunächst mit Blick auf Pitch Wettbewerbe in Deutschland die Erkenntnis von Tsay (2021) bestätigt werden, dass derartige Veranstaltungsformate in ihrer Ausgestaltung eine hohe Varianz aufweisen.¹⁶¹³ Als weiteres Ergebnis der ersten Datenerhebung lässt sich der Eindruck von Clark (2008) bestätigen, dass substanzbasierte harte Faktoren zwar im Mittelpunkt der Bewertung von Startups stehen, jedoch die weichen präsentationsbezogenen Faktoren den entscheidenden Unterschied bei der finalen Evaluation ausmachen können.¹⁶¹⁴ In Verbindung mit der zweiten Datenerhebung konnte zudem

¹⁶¹³ Vgl. Tsay (2021), S. 344.

¹⁶¹⁴ Vgl. Clark (2008), S. 271ff.

das bislang wenig erforschte Phänomen des Adressatensplittings als hemmender Einfluss für den persuasiven Startup-Pitch herausgestellt werden.

Die zweite Studie gehört zu den wenigen Forschungsarbeiten in der Pitch-Literatur, die multiple Stakeholdergruppen vor dem Hintergrund divergierender Erwartungen und Entscheidungsmuster miteinander vergleicht.¹⁶¹⁵ Das als Ergebnis aus dieser multiperspektivischen Betrachtung resultierende Gesamtmodell für den adressatengerechten Startup-Pitch ist nach Kenntnis des Autors dieser Arbeit das detailreichste Modell, welches in Bezug auf die verschiedenen Persuasionsfaktoren eines Startup-Pitches bislang in der akademischen Literatur existiert. Im Rahmen der Untersuchung wurden zudem zahlreiche Themengebiete behandelt, die in der bisherigen Studienlandschaft unterrepräsentiert oder noch nicht erforscht sind. Hierzu gehören vor allem die Pitch-Formate, die sich nicht auf Kapitalgeber fokussieren, die jeweiligen stakeholderspezifischen Persuasionsfaktoren sowie die hemmenden Faktoren. So wird in Hinblick auf den Friends & Family-Pitch evident, dass eine zwischenmenschliche Beziehung auch hinderlich für den Erfolg des Startup-Pitches sein kann, was vermeintlich im Kontrast zu der Bezeichnung *love money* steht und somit eine neue Facette dieses Pitch-Typus aufzeigt. Während für einen persuasiven Medien-Pitch insbesondere der *kairos* eine bedeutsame Rolle spielt, zeigt sich, dass der Pitch für erste Mitarbeiter über persönlichkeitsbasierte Persuasionsmittel zu Erfolg führt. Der Kunden & Partner-Pitch ist hingegen deutlich komplexer und erfordert ein Verständnis der unterschiedlichen Herangehensweisen innerhalb der verschiedenen Entscheidungsinstanzen sowie die Überzeugung eines Ko-Orators, der dem Gründer hilft, die oftmals komplexen internen Prozesse zu durchlaufen. Ein hemmender Widerstand, welcher sämtliche für den Startup-Pitch relevanten Stakeholdergruppen betreffen kann, bezieht sich auf das Konzept der Rollenpluralität, welches nach Kenntnis des Autors ebenfalls erstmalig im Rahmen dieser Arbeit analysiert wurde. Trotz dieser und weiterer Erkenntnisse offenbart die Untersuchung jedoch, dass ein Großteil der Einflussfaktoren nicht kulturspezifisch ist, was sich daran erkennen lässt, dass es eine große Überschneidungsmenge zwischen den zumeist angloamerikanischen Studienergebnissen im theoretischen Teil und den Ergebnissen des empirischen Teils, der sich auf Deutschland fokussierte, gibt.¹⁶¹⁶ Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass sich die deutsche Startup-Kultur an erfahrenen

¹⁶¹⁵ Siehe für eines der wenigen Beispiele Fisher et al. (2017).

¹⁶¹⁶ Exemplarische Beispiele umfassen die Bedeutung von Ehrlichkeit in Bezug auf eigene Schwächen als persönlichkeitsbasiertes Persuasionsmittel (vgl. Parhankangas/Ehrlich (2014), S. 559), den persuasiven Effekt einer Assoziation des Gründers mit bekannten und einflussreichen Personen (vgl. Zott/Huy (2007), S. 92) oder den hohen

Märkten orientiert, was zur Folge hat, dass zwischen den einzelnen Ländern nur marginale Unterschiede bestehen.¹⁶¹⁷ Ein positiver Effekt wäre folglich im Umkehrschluss, dass sich das im Rahmen dieser Forschungsarbeit entwickelte Gesamtmodell über die Landesgrenzen hinaus eignet, um mit dem Startup-Pitch verbundene Überzeugungsvorgänge zu erklären.

Zuletzt konnten die Interviewpartner in Bezug auf die Zukunft des Pitchings zahlreiche explorative Themenfelder beleuchten. Aus den Aussagen der Gründer und Pitch-Adressaten konnten in Summe 27 Konsequenzen abgeleitet werden, die sich für den Startup-Pitch in Hinblick auf die Persuasionsmittel, den pitchenden Gründer, die Pitch-Adressaten und das allgemeine Setting ergeben. Neben manchen Erkenntnissen, die sich bereits in anderen explorativen Studien wiederfinden (zum Beispiel die wichtige Rolle des Prompt Engineerings als Zukunftsfähigkeit¹⁶¹⁸ oder die nahende Zäsur für die Venture-Capital-Industrie, innerhalb derer sich sukzessive manuelle Prozessschritte durch automatisierte, datengetriebene Pendanten ersetzen lassen¹⁶¹⁹), hat die vorliegende Untersuchung auch Erkenntnisse zu Tage gefördert, die nach Kenntnis des Autors noch in keiner Publikation in der Pitch-Literatur untersucht wurden. So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass KI erfahrenen Gründern einen größeren Mehrwert bietet als unerfahrenen Gründern. Auch die differenzierte Betrachtung der Hilfestellungen, die KI entlang des gesamten Überzeugungsprozesses bietet, verbunden mit der Erkenntnis, dass sich KI-Tools vor allem bei der Ansprache unbekannter Pitch-Adressaten auf dem Schriftweg als nützlich erweisen, wurde erstmalig vorgenommen. Weitere Punkte umfassen die Betrachtung von Entwicklungen rund um den Face-to-face-Pitch vor dem Hintergrund von Deepfakes und AR/VR-Geräten, die sich verändernde Bedeutung von Unterlagen wie Pitch Decks im Licht datengetriebener Entscheidungsverfahren sowie die Beachtung der *dissimulatio artis* und der Pre-suasion als vorbereitende Maßnahmen. Zusammenfassend kann folglich konstatiert werden, dass der Startup-Pitch durch die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz einer in der Historie des Forschungsgegenstandes nie dagewesenen Zäsur gegenübersteht, welche zahlreiche Möglichkeiten für die zukünftige (interdisziplinäre) Rhetorik-Forschung bereithält.

Stellenwert von Präsentationskompetenz für den Erfolg des Überzeugungsvorganges (vgl. Galbraith et al. (2014), S. 240).

¹⁶¹⁷ Vgl. Kollmann/Kuckertz (2009), S. 567.

¹⁶¹⁸ Vgl. Short/Short (2023).

¹⁶¹⁹ Vgl. Retterath (2020), S. 65.

5. Schlussbetrachtungen

5.1 Abschließende Gedanken & weitere Anknüpfungspunkte für die Rhetorik- und Entrepreneurship-Forschung

„[T]he two fields [rhetoric and entrepreneurship] have much to teach each other. Rhetoric is practical, relevant, and inherently creative; entrepreneurship is built on a foundation of creativity coupled with persuasion.“¹⁶²⁰

Seit dem Beginn der disziplinären Systematisierung bildet die Persuasion den Fokuspunkt der Rhetorik. Beim Startup-Pitch handelt es sich somit um einen paradigmatischen rhetorischen Untersuchungsgegenstand, da der Erfolg der Stakeholder-Überzeugung oftmals im wahrsten Sinne des Wortes überlebensnotwendig für die Entität ist. Da die bestehenden Forschungsleistungen zum Startup-Pitch bislang zu einem Großteil aus der Entrepreneurship-Literatur entstammen, musste der rhetorische Theoriekorpus stellenweise leicht variiert und erweitert werden, um eine passgenaue Einordnung der bisherigen empirischen Ergebnisse zu ermöglichen. Obwohl die Rhetorik derartigen interdisziplinären Anpassungen generell offen gegenübersteht, stellen sich derartige Ansätze nach Meinung von Ueding und Steinbrink (2011) als janusköpfig dar. So ist die Rhetorik als Wissenschaft vor allem im Zuge der *New-Rhetoric-Bewegung* in ein Spannungsverhältnis geraten, bei dem sie sich auf der einen Seite ihr Proprium bewahren muss, sich jedoch auf der anderen Seite an den Zeitgeist und die sich verändernden Umweltbedingungen anpassen muss, um im akademischen Diskurs langfristig ihre gewichtige Stellung beizubehalten.¹⁶²¹ Entgegen der Befürchtung der Autoren ist die vorliegende Untersuchung ein paradigmatisches Zeugnis dafür, dass eine kontrollierte Weiterentwicklung, bei der moderne Erkenntnisse in bestehende Strukturen integriert werden (ohne dass dabei die eigenen Wurzeln verloren gehen), gelingen kann.¹⁶²² Es wird vielmehr evident, dass die Wirtschaftswissenschaften im Allgemeinen und die Entrepreneurship-Forschung im Besonderen von einer rhetorischen Systematisierung und Analyse profitieren können und dass es im übertragenden Sinne noch viele weiße Flecken auf der Landkarte gibt, die eine Vielzahl an Anknüpfungspunkten für die weitere interdisziplinäre Zusammenarbeit beider Wissenschaften bieten. Aufbauend auf der ersten

¹⁶²⁰ Tomlinson (2020), S. 241.

¹⁶²¹ Vgl. Ueding/Steinbrink (2011), S. 7ff. sowie 167ff. Die interdisziplinäre Offenheit stellt somit nicht nur eine Prämisse für die vorliegende Arbeit, sondern für den Fortbestand der Rhetorik als Ganzes dar.

¹⁶²² Vgl. Knape (2013b), S. 48.

Datenerhebung wäre es beispielsweise interessant die Auswirkungen des Adressatensplittings vertiefend zu untersuchen. So stellt sich die Frage, wie Gründer sich in einem Szenario verhalten, in dem die Bewertungskriterien des Wettbewerbs im Konflikt mit den Zielen des Teams stehen. So ist es denkbar, dass die Gründer mediale Aufmerksamkeit erregen wollen und somit die Aktualität und Innovation ihrer Lösung priorisiert im Pitch hervorheben möchten. Wenn sie im Vorfeld von den Veranstaltern jedoch informiert wurden, dass sich die Bewertungskategorien auf das Geschäftsmodell und Traction fokussiert, ergibt sich ein Zielkonflikt. Folglich könnten sich die Gründer in ihrem Pitch an den Kriterien orientieren, um sich die Chance zu erhalten den Wettbewerb zu gewinnen und somit (mediale) Aufmerksamkeit zu evozieren oder die Jurymitglieder als bewertende Adressatengruppe ignorieren und ihren Pitch inhaltlich an den stakeholderspezifischen Interessen der Medienvertreter im Publikum ausrichten. Das Zusammenspiel aus Entscheidungslogiken auf Wettbewerben und den Zielkonflikten von Gründern unter dem Mantel des Adressatensplittings wäre folglich ein interessantes Forschungsfeld, um die Dynamiken auf klassischen Wettbewerben besser zu verstehen. Ferner ergeben sich aus der zweiten Datenerhebung zahlreiche weitere Themengebiete, die in der bisherigen Fachliteratur gar nicht oder nur spärlich beleuchtet wurden und daher einer vertiefenden Betrachtung bedürfen. So wurde dem Ruf von Fisher et al. (2017) gefolgt¹⁶²³, indem erste Erkenntnisse zum Einfluss von Rollenpluralität gewonnen werden konnten, die jedoch weiterer Vertiefung bedürfen. So wäre es beispielsweise spannend zu sehen, inwiefern Personen im Persuasionsprozess durch Pre-suasion-Vorgänge wie die Ortswahl beeinflusst werden können eine bestimmte Rolle einzunehmen und inwiefern derartige Strategien einen signifikanten Einfluss auf den Pitch-Erfolg haben. Als weiterer Punkt konnte im Rahmen der Stakeholder-Interviews festgestellt werden, dass sich Qualitätsunterschiede in persuasiven Unterlagen wie dem Pitch Deck zukünftig kaum mehr feststellen lassen.¹⁶²⁴ Aus rhetorischer Sicht stellt sich die Frage, welche (mediendevianten) Möglichkeiten es zukünftig geben wird, um sich im Wettbewerb um die Ressourcen von Stakeholdern von der Konkurrenz abzusetzen und in einem Marktumfeld, in dem adressatengerechte Ansprachen mehr Regelfall als Ausnahme sind, die Aufmerksamkeit des Pitch-Empfängers erregen zu können. In diesem Zusammenhang wäre auch eine rhetorische Vergleichsanalyse verschiedener Sprachmodelle wie ChatGPT, Google Gemini, Claude oder Meta AI, in der die verschiedenen Outputs der Large Language Models entlang verschiedener Parameter

¹⁶²³ Vgl. Fisher et al. (2017), S. 69.

¹⁶²⁴ Vgl. Interview 21, Z. 349ff., vgl. Interview 23, Z. 317ff., vgl. Interview 51, Z. 368ff.

wie Auswahl an Persuasionsmitteln, Halluzinationen oder adressatengerechter Wortwahl untersucht werden, interessant. In diesem Kontext könnte außerdem untersucht werden, welche Rolle die Kreativität des einzelnen Gründers zukünftig noch spielen wird. Sollten Prompt-Templates, wie sie bereits heutzutage über Plattformen wie *PromptBase* zum Kauf angeboten werden¹⁶²⁵ an Bedeutung gewinnen, könnte dies zu einer generellen Abwehrhaltung und dem Vertrauensverlust auf Seiten der Adressaten führen und vor dem Hintergrund weiterer Innovationen wie Large Action Models die Frage nach der Rolle des Menschen in einer zwischenmenschlich intendierten Interaktion aufwerfen. Erste veröffentlichte Studien wie die von Clarify Capital hinsichtlich der Überzeugungskraft von Pitch Decks bezeugen bereits, dass Maschinen dem Menschen schon in diesem frühen Entwicklungsstadium durchschnittlich überlegen sind.¹⁶²⁶ Aus diesem Grund sollten auch Forschungsfelder rund um das Themengebiet Glaubwürdigkeit und Authentizität besondere Beachtung finden. In diesem Zuge sollten zudem Deepfakes und ihre Auswirkungen auf die Rolle des Face-to-face-Pitches vertiefend behandelt werden. Eine mögliche Fragenstellung könnte sich damit auseinandersetzen, ob es sich für Gründer bei datengetriebenen Entscheidungsprozessen lohnt anfangs den nahezu perfekten, KI-unterstützten Pitch zu präsentieren (und somit das Risiko eines Qualitätsabfalles bei dem nachfolgenden persönlichen Pitch ohne Unterstützung einzugehen) oder von Beginn an auf Authentizität zu setzen und somit das Qualitätsdelta beim persönlichen Kennenlernen zu schließen, aber gleichzeitig das Risiko einzugehen, im Rahmen der Vorauswahl ausselektiert zu werden. Vor dem Hintergrund der sukzessiven Nutzung von Datenmodellen durch Frühphaseninvestoren und den Studienergebnisse von Blohm et al. (2022)¹⁶²⁷ sollte sich mit Blick auf die Pitch-Adressaten auch eine weitere wissenschaftliche Beschäftigung anschließen, die untersucht, inwiefern sich datengetriebene und netzwerkgetriebene Investitionsansätze mittel- und langfristig hinsichtlich verschiedener Erfolgs-Metriken unterscheiden. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob datengetriebene Auswahlprozesse (sofern sie mit einer Mehrarbeit wie dem Hochladen eines Video-Pitches verbunden sind) im Startup-Ökosystem im Allgemeinen und bei erfolgsversprechenden Startups, die sich ihre Kapitalgeber aussuchen können, im Besonderen auf Akzeptanz stoßen. Zuletzt könnten nachfolgende Forschungsarbeiten das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Gesamtmodell ergänzen, indem sie weitere Zielgruppen aus dem Startup-Ökosystem

¹⁶²⁵ Vgl. Ranade et al. (2024).

¹⁶²⁶ Vgl. Clarify Capital (2023).

¹⁶²⁷ Vgl. Blohm et al. (2022), S. 1077f.

wie Schwarmfinanzierer, Acceleratoren, Co-Founder, B2C-Kunden sowie staatliche Förderprogramme einbeziehen.

5.2 Limitationen

Mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung in Hinblick auf den adressatengerechten Startup-Pitch und die Zukunft des Pitchings wurden im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit zwei Datenerhebungen durchgeführt, die mehrere inhaltliche und methodische Limitationen aufweisen, welche im Folgenden diskutiert werden sollen.

Bezogen auf die Untersuchungsoperationen der ersten Datenerhebung kann kritisiert werden, dass ein direkter Wirkungszusammenhang mittelbar über Pitch-Bewertungsbögen sowie vertiefende Gespräche mit Wettbewerbsveranstaltern vorgenommen wurde, anstatt wie andere Studien¹⁶²⁸ Live-Pitches zu analysieren. Zudem wurden die Gespräche mit den Veranstaltern nicht transkribiert, was sich negativ auf die Reliabilität der Ergebnisse auswirken kann. Das Vorgehensmodell birgt zudem Potenzial für eine *confirmation bias*.

Im Rahmen der zweiten Datenerhebung wurden Interviews durchgeführt, die ebenfalls mehreren Limitationen unterliegen. Einer der potenziell größten Kritikpunkte kann im Zusammenhang mit der Selbstauskunft der Interviewpartner zu vergangenen Gegebenheiten angeführt werden. So ist es fraglich, inwiefern Pitch-Adressaten ihre eigenen Entscheidungsprozesse verstehen und sich an diese erinnern können (*recall bias*)¹⁶²⁹. Obwohl diese Limitation durch die Berücksichtigung der Meinungen und Ansichten von Sendern und Empfängern (*cross-view approach*)¹⁶³⁰ leicht mitigiert wird, bleibt das Risiko einer möglichen Erinnerungsverzerrung bestehen. Des Weiteren wurden die Interviewgespräche manuell kodiert, was abermals Auswirkungen auf die Reliabilität haben kann. Auch eine Bestätigungsverzerrung kann durch das gewählte Verfahren nicht ausgeschlossen werden. In Hinblick auf die Interviewpartnerauswahl wurden aufgrund der öffentlich verfügbaren Informationen zu datengetriebenen Venture Capital Gesellschaften explizit Repräsentanten von Fonds ausgewählt, die bereits künstliche Intelligenz in ihrem Geschäftsalltag einsetzen. Vergleichbare Informationen lagen zu den anderen Stakeholdergruppen nicht vor, weshalb in diesen Fällen alternative Auswahlkriterien angelegt wurden. Da im Ergebnis gezeigt werden konnte, dass die Potenziale von künstlicher Intelligenz besonders für Venture Capitalists

¹⁶²⁸ Vgl. Balachandra et al. (2017); vgl. Chen et al. (2009); vgl. Kanze et al. (2018).

¹⁶²⁹ Vgl. Spencer et al. (2017).

¹⁶³⁰ Vgl. Tarillon et al. (2023), S. 711.

nutzbringend eingesetzt werden können, liegt die Vermutung nahe, dass eine *selection bias* vorliegt, die das Ergebnis beeinflussen haben könnte. Obwohl sich qualitative Forschung eignet, um komplexe Entscheidungsprozesse zu untersuchen, sind die Ergebnisse derartiger Studien nur in begrenztem Maße generalisierbar.¹⁶³¹ Aus diesem Grund können die Ergebnisse zum Gesamtmodell des adressatengerechten Startup-Pitches nicht als Handlungsempfehlung für jede Pitch-Variation verstanden werden. So wie jede Kommunikationssituation einmalig ist, ist auch jeder Pitch einmalig. Eine vollständige Liste an Überzeugungsmitteln wird es aufgrund der Vielfalt an sprachlich-textuellen niemals geben können¹⁶³², sodass die Ergebnisse lediglich als Rahmenkonzept zum Aufbau und zur Durchführung wirkungsoptimierter Startup-Pitches in Deutschland verstanden werden sollten. Zuletzt handelt es sich bei den aus den Interviews abgeleiteten Konsequenzen bezüglich der Zukunft des Pitching um eine Momentaufnahme, die aufgrund der dynamischen technologischen Entwicklungen innerhalb eines kurzen Zeitraumes weitläufigen Veränderungen unterliegen können.

5.3 Praktische Implikationen

Die Anpassung der Persuasionsmittel an die Adressaten ist ein programmatischer Teil des Startup-Pitches. Die schier unendliche Auswahl an Handlungsoptionen bei der Vorbereitung ihrer Stakeholder-Persuasion kann Gründer jedoch vor eine große kommunikative Herausforderung stellen. Der hohe Fragmentierungsgrad in der akademischen Literatur in Kombination mit einer Fülle an theoretischen Überlegungen und praktischen Empfehlungen erschwert zudem die Suche nach einem Patentrezept. Das im Rahmen dieser Forschungsarbeit entwickelte Gesamtmodell des adressatengerechten Startup-Pitches kann durch die geordnete Darstellung der wesentlichen persuasiven Einflussfaktoren Gründern somit dabei helfen, potenzielle Verwirrungen aufzulösen beziehungsweise zu verhindern. Auch wenn es keine einzig wahre Erfolgsformel geben kann, wie die populärwissenschaftliche Literatur in Teilen suggeriert¹⁶³³, lassen sich aus dem Modell in Verbindung mit der Übersicht zu den Widerständen verschiedener Stakeholdergruppen, den fünf strategischen Planungskategorien sowie den 27 Konsequenzen für die Zukunft des Pitchings mehrere Empfehlungen für die Erstellung, Präsentation und Bewertung von Startup-Pitches ableiten.

¹⁶³¹ Vgl. *Svetek/Drnovšek* (2022), S. 184.

¹⁶³² Vgl. *Luppold* (2015a), S. 16.

¹⁶³³ Vgl. *Kamps* (2020).

Zu Beginn der Planungsphase kann Abbildung 5 (S. 158), welche die Gewichtung von Ethos, Pathos und Logos je Stakeholdergruppe aufzeigt, Gründern als Leitlinie bei der Entwicklung einer Überzeugungsstrategie dienen. Als Orientierung kann festgehalten werden, dass erste Mitarbeiter vor allem durch persönlichkeitsbasierte Persuasionsmittel zu überzeugen sind, während Medien oftmals rational-argumentative Persuasionsmittel unter Herausstellung des *kairos* präferieren. Friends & Family-Investoren können bei altruistischen Investmentmotiven besonders durch das Pathos begeistert werden, während sie bei gewinnorientierten Interessen ähnlich wie traditionelle Investoren vorgehen und eine Mischung aus Ethos und Logos bevorzugen. Im letztgenannten Fall sollten Gründer den Friends & Family-Investoren jedoch proaktiv die Sorge nehmen, dass die geschäftliche Verbindung einen negativen Einfluss auf ihre zwischenmenschliche Beziehung nehmen könnte. Während bei Kunden / Partner-Pitches der Fokus auf die adressatenspezifische Mehrwerte der entwickelten Lösung gelegt werden sollte, benötigen Frühphaseninvestoren wie Venture Capitalists einen informatorischen Gesamtüberblick zum Startup. Für den Persuasionserfolg ist eine Kombination aus persönlichkeitsbasierten Überzeugungsmitteln wie Glaubwürdigkeit sowie Kompetenz und rational-argumentativen Überzeugungsmitteln, welche die Erfolgsaussichten des Startups hervorheben, maßgeblich. Bei formalisierten Entscheidungsabläufen wie sie bei Kunden und Venture-Capital-Fonds anzutreffen sind, müssen Gründer zudem die Stellung der Person im Unternehmen (zum Beispiel Partner vs. Analyst oder Kundenschnittstelle vs. Backoffice) sowie die Art des Entscheidungsprozesses (netzwerkgetrieben vs. datengetrieben) berücksichtigen. Trotz individueller Unterschiede kann ein Orientierungspunkt sein, dass Personen auf einer höheren Hierarchieebene bauchgefühlbasierte Entscheidungen treffen können, was die Wirkungskraft emotiver Persuasionsmittel erhöht, während Gatekeeper auf niedrigeren Hierarchieebenen oder im Backoffice durch ihre Vorgaben eher mithilfe des Logos überzeugt werden müssen. Sofern möglich, sollten Gründer im Falle eines Kunden-Pitches versuchen einen Ko-Orator für sich zu gewinnen, der sie durch die internen Entscheidungsprozesse navigiert. Zudem sollten Gründer ihre Überzeugungsmittel stets an die verfügbare Dauer des Pitches anpassen. So bieten sich kurze Pitches (zum Beispiel auf Wettbewerben) für eine persönlichkeitsbasierte und emotionsbasierte Überzeugung an, während rational-argumentative Persuasionsmittel bei längeren Pitches und hohem Involvement ihre volle Wirkung entfalten können. Mit Blick auf die herausgearbeiteten hemmenden Faktoren einer adressatengerechten Überzeugung kann festgehalten werden, dass Gründer Situationen, in denen ein Adressatensplitting vorliegt, nach Möglichkeit vermeiden sollten, um dem Überzeugungsvorgang

die notwendige Individualität zu verleihen. Weitere stakeholderspezifische Widerstände lassen sich aus Abbildung 7 entnehmen und sollten zwingend im Vorfeld der Pitch-Durchführung antizipiert und umgangen werden.

Neben den Implikationen, die sich aus dem Gesamtmodell des adressatengerechten Startup-Pitches ergeben haben, konnten die Stakeholder-Interviews zahlreiche weitere Handlungsempfehlungen zu den Auswirkungen von künstlicher Intelligenz auf den Startup-Pitch aufdecken. Zunächst muss konstatiert werden, dass der Pitch bereits weit vor der Stakeholder-Interaktion beginnt. Gründer sollten folglich darauf achten, öffentlich verfügbare Information wie Social-Media-Aktivitäten strategisch im Sinne einer Pre-suasion zu nutzen, um ihre Chancen zu verbessern von Stakeholdern gefunden (Sourcing) und ausgewählt zu werden (Selection). Bei der proaktiven Direktansprache der Pitch-Adressaten können sich Gründer durch den Einsatz von KI-Tools zukünftig ebenfalls einen Vorteil verschaffen. Insbesondere die personalisierte Ansprache bislang unbekannter Stakeholder auf dem Schriftweg wird durch die neuen technischen Möglichkeiten effizienter, kostengünstiger und personalisierter. Da antizipiert werden kann, dass die Basiserwartungen an schriftliche Pitches wie Pitch Decks zukünftig steigen werden, sollten vor allem Gründer, die designtechnisch nicht versiert sind, eine Software einsetzen, die ihnen basierend auf ihren Daten Pitch-Unterlagen erstellt. Je nach Anpassungsgeschwindigkeit des hiesigen Startup-Ökosystems sollten Gründer sogar bereits vorausplanen und überlegen, wie sie die Aufmerksamkeit von Adressaten gewinnen können, sobald das Qualitätsniveau flächendeckend bis zu einem Punkt steigt, zu dem die Qualität des Pitch Decks keine Aussage über die Kompetenz des Gründerteams mehr ermöglicht. Abhängig davon, wie der Gründer die Situation apperzipiert, sollten entsprechend rahmendeviante Anpassungen der Pitch-Unterlagen vorgenommen werden, um sich von der Konkurrenz abzusetzen. Eine weitere Implikation lässt sich mit Blick auf die mit dem Pathos in Verbindung stehende Performanz des Pitchenden in einem Face-to-face-Setting ausmachen. Im Gegensatz zu schriftlichen und videobasierten Pitches gehört der Face-to-face-Pitch zu den Bereichen, bei denen KI-Tools den geringsten Mehrwert bieten können. Aus diesem Grund sollten Gründer die Fähigkeit der Präsentationskompetenz im Vorfeld des Pitches trainieren. Vor allem im Falle datengetriebener Entscheidungsprozesse, bei denen der persönliche Pitch im Vergleich zu netzwerkgetriebenen Ansätzen in einem späteren Auswahlstadium stattfindet, wird die Fähigkeit der Präsentationskompetenz von entscheidender Bedeutung sein. So könnte die Authentizität des Gründerteams in Frage gestellt werden, wenn auf eine überdurchschnittliche schriftliche Präsentation eine unterdurchschnittliche persönliche

Präsentation des Gründers folgt. Eine einheitliche Professionalität entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Pre-suasion, Inhalt und Design des schriftlichen Pitches sowie die Präsentation) sollte folglich gewährleistet werden, um zu verhindern, dass falsche Erwartungshaltungen geweckt werden und der für den Persuasionserfolg wichtige Überzeugungsfaktor der Glaubwürdigkeit angezweifelt wird. Insgesamt sollten Gründer insbesondere bei bedeutenden Pitches (beispielsweise der Fundraising-Pitch vor einem Lead-Investor) den persönlichen Kontakt über Face-to-face-Präsentationen suchen, da die Adressaten den Pitchenden mit allen Sinnen wahrnehmen können, was sich für den Vertrauensaufbau und das Evozieren eines guten Bauchgefühls als zweckdienlich erweisen kann. Sollte ein Pitch vor Ort nicht möglich sein, kann die Verwendung von Augmented Reality eine Alternative darstellen, die (wenn auch inferior zum persönlichen Pitch) einen persuasiveren Einfluss als der klassische Video-Pitch haben könnte, da sie dem Pitch-Adressaten einen umfassenderen Gesamteindruck des Gründers ermöglicht. Zuletzt muss betont werden, dass *Prompt Engineering* mit hoher Wahrscheinlichkeit zu den zentralen Zukunftsfähigkeiten für Gründer, welche die persuasive Wirkung ihres Pitches erhöhen wollen, zählen wird. Eine nachgelagerte Qualitätskontrolle des Outputs sollte dennoch stets durchgeführt werden, um zu verhindern, dass die Pitch-Adressaten generische oder inhaltlich halluzinierte Informationen erhalten, was den Aufbau einer Geschäftsbeziehung voraussichtlich im Keim ersticken würde.

Auch für Pitch-Adressaten ergeben sich aus den Datenerhebungen praktische Implikationen. Zunächst sollten sich Entscheider mental darauf einstellen, dass Startup-Pitches zukünftig personalisierter und somit wahrscheinlich deutlich persuasiver sein werden. Somit wäre es für Pitch-Adressaten vorteilhaft, sich ihre Entscheidungsmuster und *biases* bewusst zu machen, um sich durch einen explizit auf ihre Vorlieben abgestimmten Pitch nicht zu unüberlegten Handlungen bewegen zu lassen. Analog zu Gründern sollten Stakeholder ebenfalls die Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz nutzen, um ihrerseits die Qualität ihrer Suchprozesse sowie Datenaufbereitungen, Auswahlverfahren und Prüfprozesse zu verbessern. Der Fokus wird dabei auf spätphasigen Startups liegen, da die Einsatzmöglichkeiten in der Frühphase eines Unternehmenszyklus durch einen Mangel an interpretierbaren Daten restringiert sein werden. Entscheider sollten in diesem Kontext jedoch stets die regulatorischen Auflagen im Blick behalten, da nicht jedes technisch mögliche Prüfverfahren rechtlich erlaubt sein wird. Zuletzt sollten sich Pitch-Adressaten vor Augen führen, dass ein elaboriertes datenbasiertes Verfahren eventuell die

erfolgsversprechendsten Startups suchen und auswählen kann, sie die Gründer jedoch im Nachgang immer noch persönlich von einer Zusammenarbeit überzeugen müssen.

5.4 Fazit und Ausblick

Ein persuasiver Startup-Pitch ist ein Schlüsselfaktor für den ökonomischen Erfolg von Startups und damit ein besonders relevanter Untersuchungsgegenstand für die rhetorische Forschung. Um ein Tiefenverständnis dieser unternehmerischen Kommunikationsform zu erlangen, hat sich das vorliegende Forschungsvorhaben auf drei Ziele konzentriert. Zunächst sollten die zahlreichen Erkenntnisse zu Persuasionsfaktoren von Startup-Pitches aus der Entrepreneurship-Literatur mithilfe der Rhetoriktheorie in eine Systematisierungslogik überführt werden. Hierbei hat sich vor allem ein Grundgerüst bestehend aus den *officia oratoris*, sowie der aus der aristotelischen Tradition stammenden Überzeugungsmitteltrias Ethos, Pathos und Logos als zweckdienlich erwiesen.

Als zweites Ziel sollten vor dem Hintergrund potenzieller kultureller Unterschiede zum angloamerikanischen Raum, aus dem ein Großteil der Forschungsergebnisse zu Pitches stammt, die Persuasionsfaktoren eines adressatengerechten Startup-Pitches in Deutschland aufgedeckt werden. Um ein möglichst holistisches Bild zu erhalten, wurden sowohl 31 hiesige Pitch-Wettbewerbe untersucht als auch 56 Interviews mit Gründern, Pitch-Trainern, Venture Capitalists, Kunden / Partnern, Medien, ersten Mitarbeitern sowie Friends & Family-Investoren geführt. Im Ergebnis konnte ein Gesamtmodell des adressatengerechten Startup-Pitches abgeleitet werden, welches nach Kenntnis des Autors das erste seiner Art in Hinblick auf die ganzheitliche Betrachtung von Überzeugungsfaktoren in der Pitch-Literatur ist. Gleichzeitig konnten weitere in der Studienlandschaft unterrepräsentierte Erkenntnisse zu den Themenbereichen Adressatensplitting, Rollenpluralität und adressaten-spezifische Unterschiede bei der Stakeholder-Persuasion gewonnen werden. In Summe zeigt sich, dass sich aufgrund marginaler Unterschiede zwischen den Ländern die aus der angloamerikanischen Forschung entspringenden Studienergebnisse auf Startup-Pitches in Deutschland übertragen lassen. Im Umkehrschluss besteht folglich eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die im Rahmen der Untersuchung aufgedeckten stakeholderspezifischen Unterschiede, die hemmenden Widerstände und die Empfehlungen zu den strategischen Planungsschritten über die deutsche Landesgrenze hinaus von Relevanz sind.

Das letzte Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die zukünftige Entwicklung von Startup-Pitches vor dem Hintergrund der aktuell fortschreitenden Kommerzialisierung von künstlicher Intelligenz zu untersuchen. Vor dem Hintergrund dieses explorativen Forschungsziels wurden für den aus 56 Interviews bestehenden Datenkorpus Gründer mit hoher KI-Expertise, Vertreter großer Medienhäuser und ressourcenstarker Konzerne sowie Investoren führender Venture Capital Fonds, die bereits datengetrieben arbeiten, ausgewählt. Als Resultat der Interviews konnten 27 Konsequenzen abgeleitet werden, die in Zukunft Auswirkungen auf die Persuasionsmittel, den Pitchenden, den Pitch-Adressaten sowie das Pitch-Setting haben könnten. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere evident, dass sich Gründer in einem hochdynamischen, anspruchsvollen Wettbewerbsumfeld befinden, weshalb der zukünftige Persuasionserfolg voraussichtlich von ihrer Kompetenz im Umgang mit den neuen technologischen Möglichkeiten abhängen wird. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass sich die Stakeholder-Persuasion sowie die Entscheidungsprozesse von Adressaten in den kommenden Jahren maßgeblich verändern werden. Weitere Forschungen rund um den Startup-Pitch werden folglich auf unbestimmte Zeit reichlich exploratives Potenzial bieten. Demnach gibt es allen Grund der vielversprechenden Zukunft mit Freude entgegenzusehen.

6. Literaturverzeichnis

- Abelson, R.* (2018), Theranos Founder Elizabeth Holmes Indicted on Fraud Charges, *The New York Times*.
- Achleitner, A.-K./Ehrhart, N./Zimmermann, V.* (2006), Beteiligungsfinanzierung nach der Marktkonsolidierung.
- Achleitner, A.-K./Nathusius, E.* (2003), Bewertung von Unternehmen bei Venture-Capital-Finanzierungen, EF Working Paper Series, S. 1–20.
- Aernoudt, R.* (2004), Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23. Jg., Nr. 2, S. 127–135.
- Agthe, M./Strobel, M./Spörrle, M./Pfundmair, M./Maner, J. K.* (2016), On the Borders of Harmful and Helpful Beauty Biases, *Evolutionary Psychology*, 14. Jg., Nr. 2, 1–14.
- Ahlstrom, D./Bruton, G. D./Yeh, K. S.* (2007), Venture capital in China: Past, present, and future, *Asia Pacific Journal of Management*, 24. Jg., Nr. 3, S. 247–268.
- Albach, H./Hunsdiek, D.* (1987), Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 57. Jg., 5/6, S. 562–580.
- Aldrich, H. E./Fiol, C. M.* (1994), Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation, *The Academy of Management Review*, 19. Jg., Nr. 4, S. 645–670.
- Aldrich, H. E./Ruef, M.* (2011), *Organizations evolving*, 2. Aufl., London.
- Allen, F./Qian, M./Xie, J.* (2022), 5 Informal financing of entrepreneurs. In: *Lingelbach, D.* (Hrsg.), *De Gruyter handbook of entrepreneurial finance*, Berlin, Boston, S. 91–106.
- Allison, T. H./Davis, B. C./Webb, J. W./Short, J. C.* (2017), Persuasion in crowdfunding: An elaboration likelihood model of crowdfunding performance, *Journal of Business Venturing*, 32. Jg., Nr. 6, S. 707–725.
- Alsos, G. A./Ljunggren, E.* (2017), The Role of Gender in Entrepreneur-Investor Relationships: A Signaling Theory Approach, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41. Jg., Nr. 4, S. 567–590.
- Amit, R./Glosten, L./Muller, E.* (1993), Challenges To Theory Development In Entrepreneurship Research, *Journal of Management Studies*, 30. Jg., Nr. 5, S. 815–834.
- Andrews, K. T./Caren, N.* (2010), Making the News, *American Sociological Review*, 75. Jg., Nr. 6, S. 841–866.

- Anglin, A. H./Reid, S. W./Short, J. C.* (2023), More Than One Way to Tell a Story: A Configurational Approach to Storytelling in Crowdfunding, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47. Jg., Nr. 2, S. 461–494.
- Anokhin, S./Wincent, J./Oghazi, P.* (2016), Strategic effects of corporate venture capital investments, *Journal of Business Venturing Insights*, 5. Jg., S. 63–69.
- Aristoteles*, Rhetorik, Übers. u. hrsg. von Gernot Krampinger 2007, Stuttgart.
- Arthurs, J. D./Busenitz, L. W.* (2003), The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28. Jg., Nr. 2, S. 145–162.
- Asel, P.* (2021), Corporate venture: a catalyst for digital transformation, *Global Corporate Venturing*.
- Asel, P.* (2022), 11 Corporate venture capital: A literature review and research agenda. In: *Lingelbach, D.* (Hrsg.), *De Gruyter handbook of entrepreneurial finance*, Berlin, S. 195–222.
- Atteslander, P./Cromm, J.* (2006), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 11. Aufl., Berlin.
- Auctor ad Herennium*, (1994) *Rhetorica ad Herennium*. Lateinisch-deutsch, München, Zürich.
- Audretsch, D. B./Bönte, W./Mahagaonkar, P.* (2012), Financial signaling by innovative nascent ventures: The relevance of patents and prototypes, *Research Policy*, 41. Jg., Nr. 8, S. 1407–1421.
- Baehr, E./Loomis, E.* (2015), *Get backed. Craft your story, build the perfect pitch deck, launch the venture of your dreams*, Boston, Massachusetts.
- Bahlmann, M. D.* (2023), Attractiveness, ethnicity, and stage financing: exploring heuristics in venture capital staging, *Industry and Innovation*, 30. Jg., Nr. 3, S. 392–421.
- Bai, J./Bernstein, S./Dev, A./Lerner, J.* (2021), Public Entrepreneurial Finance around the Globe, *SSRN Electronic Journal*.
- Balachandra, L.* (2020), How gender biases drive venture capital decision-making: exploring the gender funding gap, *Gender in Management: An International Journal*, 35. Jg., Nr. 3, S. 261–273.
- Balachandra, L./Briggs, T./Eddleston, K./Brush, C.* (2017), Don't Pitch Like a Girl! How Gender Stereotypes Influence Investor Decisions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, S. 1–22.
- Balboa, M./Martí, J.* (2001), The Determinants of Private Equity Fundraising in Western Europe, *SSRN Electronic Journal*.

- Balters, S./Heaton, S./Reiss, A. (2023), A Neuroscience Approach to Women Entrepreneurs' Pitch Performance: Impact of Inter-Brain Synchrony on Investment Decisions. In: Meinel, C./Leifer, L. (Hrsg.), Design Thinking Research. Innovation - Insight - Then and Now, Cham, S. 213–226.*
- Banerji, D./Reimer, T. (2019), Startup founders and their LinkedIn connections: Are well-connected entrepreneurs more successful?, Computers in Human Behavior, 90. Jg., S. 46–52.*
- Baron, R. A./Markman, G. D. (2000), Beyond social capital. How social skills can enhance entrepreneurs' success, Academy of Management Perspectives, 14. Jg., Nr. 1, S. 106–116.*
- Baron, R. A./Markman, G. D./Bollinger, M. (2006), Exporting Social Psychology: Effects of Attractiveness on Perceptions of Entrepreneurs, Their Ideas for New Products, and Their Financial Success 1, Journal of Applied Social Psychology, 36. Jg., Nr. 2, S. 467–492.*
- Batteux, E./Ferguson, E./Tunney, R. J. (2019), Do our risk preferences change when we make decisions for others? A meta-analysis of self-other differences in decisions involving risk, PloS one, 14. Jg., Nr. 5, e0216566.*
- Becker-Blease, J. R./Sohl, J. E. (2007), Do women-owned businesses have equal access to angel capital?, Journal of Business Venturing, 22. Jg., Nr. 4, S. 503–521.*
- Beckman, C. M./Burton, M. D. (2008), Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO, Organization Science, 19. Jg., Nr. 1, S. 3–24.*
- Belinsky, S. J./Gogan, B. (2016), Throwing a Change-Up, Pitching a Strike: An Autoethnography of Frame Acquisition, Application, and Fit in a Pitch Development and Delivery Experience, IEEE Transactions on Professional Communication, 59. Jg., Nr. 4, S. 323–341.*
- Bellavitis, C./Sargent, M./DaSilva C. M. (2020), Understanding startup development organizations in the context of startup incubation ecosystems. In: Novotny, A./Rasmussen, E./Clausen, T. H./Wiklund, J. (Hrsg.), Research handbook on start-up incubation ecosystems, Cheltenham, UK, S. 194–205.*
- Benjamin, G. A./Margulis, J. (2000), Angel financing. How to find and invest private equity, New York.*

- Berger, A. N./Udell, G. F. (1998)*, The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle, *Journal of Banking & Finance*, 22. Jg., 6-8, S. 613–673.
- Berger, E./Kuckertz, A./van der Ende, M. (2015)*, Crowdfunding: mehr als nur Kapitalbeschaffung – Wie Start-ups von der Vernetzung der Investoren profitieren können. In: *Keuper, F./Schomann, M. (Hrsg.)*, *Entrepreneurship heute. Unternehmerisches Denken angesichts der Herausforderungen einer vernetzten Wirtschaft*, [Place of publication not identified], S. 62–81.
- Bi, S./Liu, Z./Usman, K. (2017)*, The influence of online information on investing decisions of reward-based crowdfunding, *Journal of Business Research*, 71. Jg., S. 10–18.
- Bian, J./Greenberg, J./Li, J./Wang, Y. (2021)*, Good to Go First? Position Order Effects in Expert Evaluation of Early-Stage Ventures, *SSRN Electronic Journal*.
- Bischoff, K. (2021)*, A study on the perceived strength of sustainable entrepreneurial ecosystems on the dimensions of stakeholder theory and culture, *Small Business Economics*, 56. Jg., Nr. 3, S. 1121–1140.
- Bittner, A./Lau, B. (2021)*, Women-Led Startups Received Just 2.3% of VC Funding in 2020, in: <https://hbr.org/2021/02/women-led-startups-received-just-2-3-of-vc-funding-in-2020>, abgerufen am 7. 11. 2023.
- Blank, T. H. (2021)*, When incubator resources are crucial: survival chances of student startups operating in an academic incubator, *The Journal of Technology Transfer*, 46. Jg., Nr. 6, S. 1845–1868.
- Blankespoor, E./Hendricks, B. E./Miller, G. S. (2023)*, The Pitch: Managers’ Disclosure Choice during Initial Public Offering Roadshows, *The Accounting Review*, 98. Jg., Nr. 2, S. 1–29.
- Blohm, I./Antretter, T./Sirén, C./Grichnik, D./Wincent, J. (2022)*, It’s a Peoples Game, Isn’t It?! A Comparison Between the Investment Returns of Business Angels and Machine Learning Algorithms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46. Jg., Nr. 4, S. 1054–1091.
- Boas, C. (2014)*, Wie sieht ein Job im Venture Capital aus?, in: <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/job-im-venture-capital/>, abgerufen am 9. 10. 2021.
- Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2014)*, Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.
- Bottazzi, L./Da Rin, M./Hellmann, T. (2008)*, Who are the active investors? Evidence from venture capital, *Journal of Financial Economics*, 89. Jg., Nr. 3, S. 488–512.

- Bottazzi, L./Da Rin, M./Hellmann, T.* (2016), The Importance of Trust for Investment. Evidence from Venture Capital, *Review of Financial Studies*, 29. Jg., Nr. 9, S. 2283–2318.
- Bracker, J. S./van Clouse, G. H./Thacker, R. A.* (1994), Teleconferencing business forums: an approach to linking entrepreneurs and potential investors, *Entrepreneurship & Regional Development*, 6. Jg., Nr. 3, S. 259–274.
- Brealey, R./Leland, H. E./Pyle, D. H.* (1977), INFORMATIONAL ASYMMETRIES, FINANCIAL STRUCTURE, AND FINANCIAL INTERMEDIATION, *The Journal of Finance*, 32. Jg., Nr. 2, S. 371–387.
- Brettel, M.* (2002), Entscheidungskriterien von Venture Capitalists. Eine Empirische Analyse im internationalen Vergleich, *DBW*, 62. Jg., Nr. 3, S. 305–323.
- Bronzini, R./Caramellino, G./Magri, S.* (2020), Venture capitalists at work: A diff-in-diff approach at late-stages of the screening process, *Journal of Business Venturing*, 35. Jg., Nr. 3, S. 1–20.
- Brooks, A. W./Huang, L./Kearney, S. W./Murray, F. E.* (2014), Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111. Jg., Nr. 12, S. 4427–4431.
- Brüderl, J./Preisendörfer, P.* (1998), Network Support and the Success of Newly Founded Business, *Small Business Economics*, 10. Jg., Nr. 3, S. 213–225.
- Brush, C./Greene, P./Balachandra, L./Davis, A.* (2018), The gender gap in venture capital-progress, problems, and perspectives, *Venture Capital*, 20. Jg., Nr. 2, S. 115–136.
- Brush, C./Greene, P. G./Balachandra, L./Davis, A. E.* (2014), Women Entrepreneurs 2014: Bridging the Gender Gap in Venture Capital, in: <https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/about/academics/centres-and-institutes/blank-institute/global-research/diana-project/diana-project-executive-summary-2014.pdf>.
- Brush, C. G.* (2008), Pioneering strategies for entrepreneurial success, *Business Horizons*, 51. Jg., Nr. 1, S. 21–27.
- Brush, C. G./Edelman, L. F./Manolova, T. S.* (2012), Ready for funding? Entrepreneurial ventures and the pursuit of angel financing, *Venture Capital*, 14. Jg., 2-3, S. 111–129.
- Brush, C. G./Greene, P. G./Hart, M. M.* (2001), From initial idea to unique advantage. The entrepreneurial challenge of constructing a resource base, *Academy of Management Executive*, 15. Jg., Nr. 1, S. 64–78.

- Bundesfinanzministerium* (2022), Zukunftsfonds, in: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales_Finanzmarkt/zukunftsfonds.html, abgerufen am 20. 10. 2023.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie* (2021), ERP/EIF-Dachfonds, European Angels Fund Germany, ERP/EIF-Mezzanin-Dachfonds für Deutschland und GFF EIF Wachstumsfazilität, in: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/innovationsfinanzierung-erp-eif.html>, abgerufen am 16. 9. 2021.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz* (2023), Zukunftsfonds, in: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/zukunftsfonds.html>, abgerufen am 20. 10. 2023.
- Bundesverband Alternative Investments e. V.* (2019), Alternative Investor Survey 2019.
- Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V.* (2024), Der deutsche Beteiligungskapitalmarkt im Jahr 2023.
- Burgoon, J. K./Birk, T./Pfau, M.* (1990), Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility, *Human Communication Research*, 17. Jg., Nr. 1, S. 140–169.
- Burton, J./Scherschmidt, R.* (2004), First-Time Venture Fund Raising: Challenges and Best Practices, *The Journal of Private Equity*, 8. Jg., Nr. 1, S. 9–21.
- Busenitz, L. W./Barney, J. B.* (1997), Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12. Jg., Nr. 1, S. 9–30.
- Busenitz, L. W./Fiet, J. O./Moesel, D. D.* (2005), Signaling in Venture Capitalist—New Venture Team Funding Decisions: Does it Indicate Long—Term Venture Outcomes?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. Jg., Nr. 1, S. 1–12.
- Business Angels Netzwerk Deutschland* (2023), Business Angel Report 2023: 10.925 aktive Business Angels in Deutschland, Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND).
- Cacciotti, G./Hayton, J. C./Mitchell, J. R./Giazitzoglu, A.* (2016), A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 31. Jg., Nr. 3, S. 302–325.
- Calvino, F./Criscuolo, C./Menon, C.* (2016), No Country for Young Firms?!. Start-up Dynamics and National Policies.
- Cant, M. C.* (2018), Blueprint for a business plan competition: Can it work?, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23. Jg., Nr. 2, S. 141–154.

- Cardon, M. S./Mitteness, C./Sudek, R.* (2017), Motivational Cues and Angel Investing: Interactions among Enthusiasm, Preparedness, and Commitment, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41. Jg., Nr. 6, S. 1057–1085.
- Cardon, M. S./Sudek, R./Mitteness, C.* (2009), THE IMPACT OF PERCEIVED ENTREPRENEURIAL PASSION ON ANGEL INVESTING, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 29: Iss 2, Article 1., S. 1–15.
- Carpentier, C./Suret, J.-M.* (2015), Angel group members' decision process and rejection criteria: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 30. Jg., Nr. 6, S. 808–821.
- Casson, M.* (1995), *Studies in the economics of trust*, Aldershot.
- Chakraborty, I./Ewens, M.* (2018), Managing Performance Signals Through Delay: Evidence from Venture Capital, *Management Science*, 64. Jg., Nr. 6, S. 2875–2900.
- Chan, C. S. R./Parhankangas, A.* (2017), Crowdfunding Innovative Ideas: How Incremental and Radical Innovativeness Influence Funding Outcomes, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41. Jg., Nr. 2, S. 237–263.
- Chapple, D./Pollock, N./D'Adderio, L.* (2022), From Pitching to Briefing: Extending entrepreneurial storytelling to new audiences, *Organization Studies*, 43. Jg., Nr. 5, S. 773–795.
- Chemmanur, T. J./Krishnan, K./Nandy, D. K.* (2011), How Does Venture Capital Financing Improve Efficiency in Private Firms? A Look Beneath the Surface, *Review of Financial Studies*, 24. Jg., Nr. 12, S. 4037–4090.
- Chen, X.-P./Yao, X./Kotha, S.* (2009), Entrepreneur Passion And Preparedness In Business Plan Presentations. A Persuasion Analysis Of Venture Capitalists' Funding Decisions, *Academy of Management Journal*, 52. Jg., Nr. 1, S. 199–214.
- Chesbrough, H.* (2002), Making Sense of Corporate Venture Capital, in: <https://hbr.org/2002/03/making-sense-of-corporate-venture-capital>, abgerufen am 6. 11. 2023.
- Choi, D. S./Sung, C. S./Park, J. Y.* (2020), How Does Technology Startups Increase Innovative Performance? The Study of Technology Startups on Innovation Focusing on Employment Change in Korea, *Sustainability*, 12. Jg., Nr. 2, S. 551.
- Cialdini, R. B.* (2016), *Pre-suasion. A revolutionary way to influence and persuade*, New York.
- Cicero, M. T.* (Hrsg.), (1976), *De oratore. Über den Redner*, Stuttgart.

- Ciuchta, M. P./Letwin, C./Stevenson, R./McMahon, S./Huvaj, M. N.* (2018), Betting on the Coachable Entrepreneur: Signaling and Social Exchange in Entrepreneurial Pitches, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42. Jg., Nr. 6, S. 860–885.
- Clarify Capital* (2023), GPT-4 Beats Humans in Pitch Effectiveness, in: <https://clarifycapital.com/the-future-of-investment-pitching>, abgerufen am 10. 5. 2024.
- Clark, C.* (2008), The impact of entrepreneurs' oral 'pitch' presentation skills on business angels' initial screening investment decisions, *Venture Capital*, 10. Jg., Nr. 3, S. 257–279.
- Clarke, J. S./Cornelissen, J. P./Healey, M. P.* (2019), Actions Speak Louder than Words: How Figurative Language and Gesturing in Entrepreneurial Pitches Influences Investment Judgments, *Academy of Management Journal*, 62. Jg., Nr. 2, S. 335–360.
- Clingingsmith, D./Drover, W./Shane, S.* (2023), Examining the outcomes of entrepreneur pitch training: an exploratory field study, *Small Business Economics*, 60. Jg., Nr. 3, S. 947–974.
- Clingingsmith, D./Shane, S.* (2018a), Let Others Go First: How Pitch Order Affects Investor Interest in Elevator Pitches, Unpublished Ms.
- Clingingsmith, D./Shane, S.* (2018b), Training Aspiring Entrepreneurs to Pitch Experienced Investors. Evidence from a Field Experiment in the United States, *Management Science*, 64. Jg., Nr. 11, S. 5164–5179.
- Coad, A./Nielsen, K./Timmermans, B.* (2017), My first employee: an empirical investigation, *Small Business Economics*, 48. Jg., Nr. 1, S. 25–45.
- Coenen, H. G.* (2003), Parteilichkeit. In: *Ueding, G./Hettiger, A./Jens, W./Barner, W.* (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Tübingen, Sp. 652–666.
- Coleman, S./Robb, A.* (2009), A comparison of new firm financing by gender: evidence from the Kauffman Firm Survey data, *Small Business Economics*, 33. Jg., Nr. 4, S. 397–411.
- Connelly, B. L./Certo, S. T./Ireland, R. D./Reutzell, C. R.* (2011), Signaling Theory: A Review and Assessment, *Journal of Management*, 37. Jg., Nr. 1, S. 39–67.
- Cooper, A. C./Bruno, A. V.* (1977), Success among high-technology firms, *Business Horizons*, 20. Jg., Nr. 2, S. 16–22.
- Cooper, A. C./Gimeno-Gascon, F. J./Woo, C. Y.* (1994), Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9. Jg., Nr. 5, S. 371.
- Cooper, A. C./Woo, C. Y./Dunkelberg, W. C.* (1988), Entrepreneurs' perceived chances for success, *Journal of Business Venturing*, 3. Jg., Nr. 2, S. 97–108.

- Cornelissen, J. P./Clarke, J. S./Cienki, A.* (2012), Sensegiving in entrepreneurial contexts: The use of metaphors in speech and gesture to gain and sustain support for novel business ventures, *International Small Business Journal*, 30. Jg., Nr. 3, S. 213–241.
- Cottle, G. W./Anderson, B. S.* (2020), The temptation of exaggeration: Exploring the line between preparedness and misrepresentation in entrepreneurial pitches, *Journal of Business Venturing Insights*, 14. Jg., e00190.
- Courtney, C./Dutta, S./Li, Y.* (2017), Resolving Information Asymmetry: Signaling, Endorsement, and Crowdfunding Success, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41. Jg., Nr. 2, S. 265–290.
- Cumming, D./Johan, S./Zhang, M.* (2014), The Economic Impact of Entrepreneurship: Comparing International Datasets, *Corporate Governance: An International Review*, 22. Jg., Nr. 2, S. 162–178.
- Cumming, D. J./Grilli, L./Murtinu, S.* (2017), Governmental and independent venture capital investments in Europe: A firm-level performance analysis, *Journal of Corporate Finance*, 42. Jg., S. 439–459.
- Daly, P./Davy, D.* (2016), Structural, linguistic and rhetorical features of the entrepreneurial pitch: Lessons from dragons' den, *Journal of Management Development*, 35. Jg., Nr. 1, S. 120–132.
- Dana, L.-P./Crocco, E./Culasso, F./Giacosa, E.* (2023), Business plan competitions and nascent entrepreneurs: a systematic literature review and research agenda, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19. Jg., Nr. 2, S. 863–895.
- Davis, B. C./Hmieleski, K. M./Webb, J. W./Coombs, J. E.* (2017), Funders' positive affective reactions to entrepreneurs' crowdfunding pitches: The influence of perceived product creativity and entrepreneurial passion, *Journal of Business Venturing*, 32. Jg., Nr. 1, S. 90–106.
- Davis, K.* (2014), Different stakeholder groups and their perceptions of project success, *International Journal of Project Management*, 32. Jg., Nr. 2, S. 189–201.
- Döring, N./Bortz, J.* (2016), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Doyle, V./Freeman, O./O'Rourke, B. K.* (2017), A Multimodal Discourse Analysis Exploration of a Crowdfunding Entrepreneurial Pitch, *European Conference on Research Methods*.
- Dreher, B.* (2016), *Rhetorik des Framings. Empirische Untersuchung zum Social Marketing*.

- Drescher, S.*, Persuasion zwischen Zweifel und Gewissheit, Dissertation, Eberhard Karls Universität Tübingen.
- Dubini, P.* (1989), Which venture capital backed entrepreneurs have the best chances of succeeding?, *Journal of Business Venturing*, 4. Jg., Nr. 2, S. 123–132.
- Dudenredaktion* (o.J.), Duden | Pitch | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft, in: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Pitch>, abgerufen am 27. 3. 2024.
- Dushnitsky, G./Lenox, M. J.* (2006), When does corporate venture capital investment create firm value?, *Journal of Business Venturing*, 21. Jg., Nr. 6, S. 753–772.
- Dushnitsky, G./Matusik, S. F.* (2019), A fresh look at patterns and assumptions in the field of entrepreneurship: What can we learn?, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13. Jg., Nr. 4, S. 437–447.
- Dvouletý, O.* (2023), A note on the effects of start-up competitions: experience from the Czech Business Plan Contest “Idea of the Year”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12. Jg., Nr. 1.
- Eagly, A. H./Karau, S. J.* (2002), Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological review*, 109. Jg., Nr. 3, S. 573–598.
- Eagly, A. H./Wood, W.* (2012), Social Role Theory. In: *Kruglanski, A. W./Higgins, E. T./van Lange, P. A. M.* (Hrsg.), *Theories of social psychology*, Los Angeles, Calif., S. 458–476.
- EBAN Statistic Compendium* (2021), *EBAN Statistics Compendium 2021. European Early Stage Market Statistics*.
- Eddleston, K. A./Ladge, J. J./Mitteness, C./Balachandra, L.* (2016), Do you See what I See? Signaling Effects of Gender and Firm Characteristics on Financing Entrepreneurial Ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40. Jg., Nr. 3, S. 489–514.
- Edelman, L. F./Donnelly, R./Manolova, T./Brush, C. G.* (2018), Gender stereotypes in the angel investment process, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10. Jg., Nr. 2, S. 134–157.
- Eisenhardt, K. M./Schoonhoven, C. B.* (1990), Organizational Growth. Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, 35. Jg., Nr. 3, S. 504–529.
- Eisenmann, T.* (2015), What we Learned from 200 Startups Who Raised \$360M, in: <https://de.slideshare.net/DocSend/docsend-fundraising-research-49480890>, abgerufen am 6. 4. 2024.

- Ekman, P./Friesen, W. V./O'Sullivan, M.* (1988), Smiles when lying, *Journal of personality and social psychology*, 54. Jg., Nr. 3, S. 414–420.
- Elsbach, K. D./Elofson, G.* (2000), HOW THE PACKAGING OF DECISION EXPLANATIONS AFFECTS PERCEPTIONS OF TRUSTWORTHINESS, *Academy of Management Journal*, 43. Jg., Nr. 1, S. 80–89.
- Elsbach, K. D./Kramer, R. M.* (2003), Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments, *Academy of Management Journal*, 46. Jg., Nr. 3, S. 283–301.
- Engel, D./Keilbach, M.* (2007), Firm-level implications of early stage venture capital investment — An empirical investigation, *Journal of Empirical Finance*, 14. Jg., Nr. 2, S. 150–167.
- Engel, R.* (2003), Seed-Finanzierung wachstumsorientierter Unternehmensgründungen, Zugl.: Oestrich-Winkel, EBS Univ. für Wirtschaft und Recht - Business School, Diss., 2002, Sternenfels.
- Fairbairn, M./Kish, Z./Guthman, J.* (2022), Pitching agri-food tech: performativity and non-disruptive disruption in Silicon Valley, *Journal of Cultural Economy*, 15. Jg., Nr. 5, S. 652–670.
- Fareri, D. S./Stasiak, J. E./Sokol-Hessner, P.* (2022), Choosing for others changes dissociable computational mechanisms underpinning risky decision-making, *Scientific reports*, 12. Jg., Nr. 1, S. 14361.
- Feeney, L./Haines, G. H./Riding, A. L.* (1999), Private investors' investment criteria. Insights from qualitative data, *Venture Capital*, 1. Jg., Nr. 2, S. 121–145.
- Fernández-Vázquez, J.-S./Álvarez-Delgado, R.-C.* (2019), Persuasive strategies in the SME entrepreneurial pitch: Functional and discursive considerations, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 90. Jg., Nr. 5, S. 2342–2359.
- Fisher, G./Kuratko, D. F./Bloodgood, J. M./Hornsby, J. S.* (2017), Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy, *Journal of Business Venturing*, 32. Jg., Nr. 1, S. 52–71.
- Flick, U.* (2000), Triangulation in der qualitativen Forschung. In: *Flick, U./Kardorff, E. von/Steinke, I.* (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg, S. 309–318.

- Franke, N./Gruber, M./Harhoff, D./Henkel, J.* (2008), Venture Capitalists' Evaluations of Start-Up Teams. Trade-Offs, Knock-Out Criteria, and the Impact of VC Experience, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32. Jg., Nr. 3, S. 459–483.
- Freear, J./Sohl, J. E./Wetzel, W. E.* (1994), Angels and non-angels: Are there differences?, *Journal of Business Venturing*, 9. Jg., Nr. 2, S. 109–123.
- Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C./Parmar, B. L./Colle, S. de* (2010), *Stakeholder theory. The state of the art*, Cambridge.
- Freiling, J./Harima, J.* (2019), Pitching. In: *Freiling, J./Harima, J.* (Hrsg.), *Entrepreneurship*, Wiesbaden, S. 151–164.
- Fried, V. H./Hisrich, R. D.* (1994), Toward a Model of Venture Capital Investment Decision Making, *Financial Management*, 23. Jg., Nr. 3, S. 28–37.
- Fried, V. H./Hisrich, R. D.* (1995), The Venture Capitalist. A RELATIONSHIP INVESTOR, *California Management Review*, 37. Jg., Nr. 2, S. 101–113.
- Fu, H./Xiao, X.-H./Li, Y./Köseoglu, M. A./Pan, Z./Luo, H.* (2022), Effects of entrepreneur passion on persuasion: Study of venture capitalist funding decisions toward hospitality and tourism business plan presentation, *Tourism Management Perspectives*, 44. Jg., S. 101008.
- Fueglistaller, U./Fust, A./Müller, C.* (2019), *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*, 5. Aufl.
- Fuhrmann, M.* (2011), *Die antike Rhetorik. Eine Einführung*, 6. Aufl., Mannheim.
- Gafni, H./Marom, D./Robb, A./Sade, O.* (2021), Gender Dynamics in Crowdfunding (Kickstarter): Evidence on Entrepreneurs, Backers, and Taste-Based Discrimination*, *Review of Finance*, 25. Jg., Nr. 2, S. 235–274.
- Galbraith, C. S./McKinney, B. C./DeNoble, A. F./Ehrlich, S. B.* (2014), The Impact of Presentation Form, Entrepreneurial Passion, and Perceived Preparedness on Obtaining Grant Funding, *Journal of Business and Technical Communication*, 28. Jg., Nr. 2, S. 222–248.
- Gartner, W. B./Birley, S.* (2002), Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 17. Jg., Nr. 5, S. 387–395.
- Gass, R. H./Seiter, J. S.* (2014), *Persuasion, social influence, and compliance gaining*, 5. Aufl., London.
- Gjerløv-Juel, P./Guenther, C.* (2019), Early employment expansion and long-run survival, *Journal of Business Venturing*, 34. Jg., Nr. 1, S. 80–102.

- Glaser, B. G./Strauss, A. L.* (1967), *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, New York, NY.
- Göbel, E.* (2002), *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*, Stuttgart.
- Göhner, M./Krell, M.* (2020), *Qualitative Inhaltsanalyse in naturwissenschaftsdidaktischer Forschung unter Berücksichtigung von Gütekriterien: Ein Review*, *Zeitschrift für Didaktik der Naturwissenschaften*, 26. Jg., Nr. 1, S. 207–225.
- Gompers, P. A./Lerner, J.* (2006), *The venture capital cycle*, 2. Aufl., Cambridge, Mass.
- Gorman, M./Sahlman, W. A.* (1989), *What do venture capitalists do?*, *Journal of Business Venturing*, 4. Jg., Nr. 4, S. 231–248.
- Gornall, W./Strebulaev, I. A.* (2018), *Gender, Race, and Entrepreneurship: A Randomized Field Experiment on Venture Capitalists and Angels*, *SSRN Electronic Journal*, S. 1–23.
- Gottschling, M.* (2024), *Imitationen: Zur Menschlichkeit des Erzählens mit Künstlicher Intelligenz*. In: *Burkhardt, A./Marschall, S./Karmer, O.* (Hrsg.), *Artificial Turn. Interdisziplinäre Perspektiven auf Künstliche Intelligenz*.
- Greenberg, J./Mollick, E.* (2017), *Activist Choice Homophily and the Crowdfunding of Female Founders*, *Administrative Science Quarterly*, 62. Jg., Nr. 2, S. 341–374.
- Grégoire, D. A./Koning, A. J. de/Oviatt, B. M.* (2008), *Do VCs Evaluate 'Live' Presentations Like They Evaluate Business Plans?*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, S. 65–77.
- Grilli, L./Murtinu, S.* (2014), *Government, venture capital and the growth of European high-tech entrepreneurial firms*, *Research Policy*, 43. Jg., Nr. 9, S. 1523–1543.
- Grižančič, S./Drnovšek, M.* (2022), *Exploring the Strategic Elements of Backers' Persuasion in Reward-Based Crowdfunding*, *Economic and Business Review*, 24. Jg., Nr. 4, S. 222–239.
- Gruhn, C.* (2017), *Rede und Redenschreiben im Unternehmen. Rhetorische Leistungen empirisch untersucht*, Berlin.
- Gruss, R./Collier, Z.* (2023), *Two Studies on the Importance of Founding Narratives to Entrepreneurial Pitch Success*, *Proceedings of the Appalachian Research in Business Symposium*, S. 123–131.
- Guhr, D./Knape, J.* (2008), *Rhetorische Praxis in Deutschland vom Beginn des 20. Jahrhunderts bis zur Gegenwart*. In: *Fix, U./Gardt, A./Knape, J.* (Hrsg.), *Rhetorik und Stilistik. Ein internationales Handbuch historischer und systematischer Forschung = Rhetoric and stylistics*, Berlin, S. 463–487.

- Guzman, J./Kacperczyk, A.* (2019), Gender gap in entrepreneurship, *Research Policy*, 48. Jg., Nr. 7, S. 1666–1680.
- Hackett, S. M./Dilts, D. M.* (2004), A Systematic Review of Business Incubation Research, *The Journal of Technology Transfer*, 29. Jg., Nr. 1, S. 55–82.
- Hall, J./Hofer, C. W.* (1993), Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation, *Journal of Business Venturing*, 8. Jg., Nr. 1, S. 25–42.
- Hallen, B. L./Cohen, S. L./Park, S. H.* (2023), Are seed accelerators status springboards for startups? Or sand traps?, *Strategic Management Journal*, 44. Jg., Nr. 8, S. 2060–2096.
- Harrer, T./Lehner, O. M./Weber, C.* (2023), A multi-level understanding of trust development in contexts of blurred organizational boundaries: the case of crowdfunding, *Scandinavian Journal of Management*, 39. Jg., Nr. 1, S. 1–11.
- Harrison, R. T./Mason, C. M./Girling, P.* (2004), Financial bootstrapping and venture development in the software industry, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16. Jg., Nr. 4, S. 307–333.
- Heiser, P.* (2024), *Meilensteine der qualitativen Sozialforschung. Eine Einführung entlang klassischer Studien*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Henry, C./Coleman, S./Orser, B./Foss, L.* (2022), Women's Entrepreneurship Policy and Access to Financial Capital in Different Countries: An Institutional Perspective, *Entrepreneurship Research Journal*, 12. Jg., Nr. 3, S. 227–262.
- Hill, R. C./Levenhagen, M.* (1995), Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities, *Journal of Management*, 21. Jg., Nr. 6, S. 1057–1074.
- Hindle, K.* (2004), Choosing Qualitative Methods for Entrepreneurial Cognition Research: A Canonical Development Approach, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28. Jg., Nr. 6, S. 575–607.
- Hirschfeld, A./Gilde, J./Walk, V.* (2022), Erfolgsfaktor Talent. Fachkräftemangel als zentrales Problem für Startups in Deutschland.
- Hirschfeld, U./Neuber, B./Stock, E.* (2008), Sprach- und Sprechwirkungsforschung. In: *Fix, U./Gardt, A./Knape, J.* (Hrsg.), *Rhetorik und Stilistik. Ein internationales Handbuch historischer und systematischer Forschung = Rhetoric and stylistics*, Berlin, S. 772–786.
- Hisrich, R. D./Jankowicz, A. D.* (1990), Intuition in venture capital decisions. An exploratory study using a new technique, *Journal of Business Venturing*, 5. Jg., Nr. 1, S. 49–62.

- Hoehn-Weiss, M. N./Brush, C. G./Baron, R. A. (2004), Putting Your Best Foot Forward?, The Journal of Private Equity, 7. Jg., Nr. 4, S. 17–26.*
- Hoening, D./Henkel, J. (2015), Quality signals? The role of patents, alliances, and team experience in venture capital financing, Research Policy, 44. Jg., Nr. 5, S. 1049–1064.*
- Hofstede, G. (1983), The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, Journal of International Business Studies, 14. Jg., Nr. 2, S. 75–89.*
- Honig, B. (2004), Entrepreneurship Education. Toward a Model of Contingency-Based Business Planning, Academy of Management Learning & Education, 3. Jg., Nr. 3, S. 258–273.*
- Honig, B./Karlsson, T. (2004), Institutional forces and the written business plan, Journal of Management, 30. Jg., Nr. 1, S. 29–48.*
- Hopf, C. (1978), Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung / Pseudo-exploration – Thoughts on the techniques of qualitative interviews in social research, Zeitschrift für Soziologie, 7. Jg., Nr. 2, S. 97–115.*
- Hopf, C. (2016), Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung, Wiesbaden.*
- Hopp, C. (2014), Does the presence of a formal business plan increase formal financial support? Empirical evidence from the PSED II on the signalling and mimetic nature of formal business planning, Applied Economics Letters, 22. Jg., Nr. 9, S. 673–678.*
- Hoppmann, M. (2007), Statuslehre. In: Ueding, G./Jens, W. (Hrsg.), Historisches Wörterbuch der Rhetorik, Tübingen, Sp. 1327–1358.*
- House, R./Livingston, J./Summers, S./Watt, A. (2016), Elevator pitches, crowdfunding, and the rhetorical politics of entrepreneurship, IEEE International Professional Communication Conference (IPCC), S. 1–4.*
- Hovland, C. I./Janis, Irving, L./Kelley, Harold, H. (1953), Communication and Persuasion. Psychological studies of opinion change.*
- Howell, S. (2016), Learning and success in entrepreneurship. Working paper, New York University.*
- Hsu, D. H. (2007), Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding, Research Policy, 36. Jg., Nr. 5, S. 722–741.*
- Huang, L./Pearce, J. L. (2015), Managing the Unknowable: The Effectiveness of Earlystage Investor Gut Feel in Entrepreneurial Investment Decisions, Administrative Science Quarterly, 60. Jg., Nr. 4, S. 634–670.*

- Jiang, L./Yin, D./Liu, D.* (2019), Can Joy Buy You Money? The Impact of the Strength, Duration, and Phases of an Entrepreneur's Peak Displayed Joy on Funding Performance., Can Joy Buy You Money? The Impact of the Strength, Duration, and Phases of an Entrepreneur's Peak Displayed Joy on Funding Performance., *Academy of Management Journal*, S. 1848–1871.
- Kalden, J. N./Cunningham, J./Anderson, A. R.* (2017), The social status of entrepreneurs, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18. Jg., Nr. 2, S. 91–104.
- Kalivoda, G.* (2012), Wissenschaftsbegriff, -geschichte der Rhetorik. In: *Ueding, G./Jens, W.* (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Berlin, Sp. 1451–1486.
- Kamps, H. J.* (2020), *Pitch Perfect. Raising Capital for Your Startup*, Berkeley, CA.
- Kang, J./van Ouytsel, J.* (2023), Are Investors Willing to Use Zoom for Entrepreneurs' Pitch Presentations?, *Information*, 14. Jg., Nr. 2, S. 1–13.
- Kanze, D./Huang, L./Conley, M. A./Higgins, E. T.* (2018), We Ask Men to Win and Women Not to Lose. Closing the Gender Gap in Startup Funding, *Academy of Management Journal*, 61. Jg., Nr. 2, S. 586–614.
- Karlsson, T./Honig, B.* (2009), Judging a business by its cover. An institutional perspective on new ventures and the business plan, *Journal of Business Venturing*, 24. Jg., Nr. 1, S. 27–45.
- Karsai, J.* (2022), 13 Government financing of startups. In: *Lingelbach, D.* (Hrsg.), *De Gruyter handbook of entrepreneurial finance*, Berlin, S. 245–264.
- Katila, R./Rosenberger, J. D./Eisenhardt, K. M.* (2008), Swimming with Sharks: Technology Ventures, Defense Mechanisms and Corporate Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 53. Jg., Nr. 2, S. 295–332.
- Kawasaki, G.* (2004), *The art of the start. The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*, New York, NY.
- Kerr, W. R./Lerner, J./Schoar, A.* (2014), The Consequences of Entrepreneurial Finance: Evidence from Angel Financings, *Review of Financial Studies*, 27. Jg., Nr. 1, S. 20–55.
- KfW Capital Group* (2020), KfW Capital increased commitment volume of ERP VC fund investments by around 80% in first half of 2020, in: https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Pressemitteilungen-Details_602432.html, abgerufen am 16. 9. 2021.

- Kienpointner, M.* (2005), Rhetorik im 21. Jahrhundert. Probleme, Positionen und Perspektiven., in: <https://rheton.at/rheton/2007/04/manfred-kienpointner-rhetorik-im-21-jahrhundert-probleme-positionen-und-perspektiven/>.
- Kinneavy, J. L./Eskin, C. R.* (1998), Kairos. In: *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Tübingen, Sp. 836–844.
- Kirsch, D./Goldfarb, B./Gera, A.* (2009), Form or substance. The role of business plans in venture capital decision making, *Strategic Management Journal*, 30. Jg., Nr. 5, S. 487–515.
- Kleinert, S./Bafera, J./Urbig, D./Volkmann, C. K.* (2021), Access Denied: How Equity Crowdfunding Platforms Use Quality Signals to Select New Ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872110119.
- Klonowski, D./Lee, S.* (2022), 10 Venture capital as a source of entrepreneurial finance. In: *Lingelbach, D.* (Hrsg.), *De Gruyter handbook of entrepreneurial finance*, Berlin, S. 171–194.
- Knape, J.* (1994), Elocutio. In: *Ueding, G./Kalivoda, G./Jens, W./Barner, W.* (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Tübingen, Sp. 1022–1083.
- Knape, J.* (2000a), *Allgemeine Rhetorik. Stationen der Theoriegeschichte*, Stuttgart.
- Knape, J.* (2000b), Persuasion und Kommunikation. In: *Kopperschmidt, J.* (Hrsg.), *Rhetorische Anthropologie. Studien zum Homo rhetoricus*, München, S. 171–181.
- Knape, J.* (2003), Persuasion. In: *Ueding, G./Hettiger, A./Jens, W./Barner, W.* (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Tübingen, Sp. 874–907.
- Knape, J.* (2005a), 'Rhetorica viva'. Antike Rhetorik in moderner Sicht. In: *Kofler, W./Töchterle, K.* (Hrsg.), *Pontes III. Die antike Rhetorik in der europäischen Geistesgeschichte*, Innsbruck, S. 15–30.
- Knape, J.* (2005b), *The Medium is the Massage? Medientheoretische Anfragen und Antworten der Rhetorik*. In: *Knape, J./Luppold, S.* (Hrsg.), *Medienrhetorik*, Tübingen, S. 17–39.
- Knape, J.* (2006), Machiavelli und die Rhetorik. In: *Franceschini, R.* (Hrsg.), *Retorica. Ordnungen und Brüche ; Beiträge des Tübinger Italianistentags [vom 25. bis zum 27.03.2004]*, Tübingen, S. 183–201.
- Knape, J.* (2009), Rhetorik des Gesprächs. In: *Knape, J.* (Hrsg.), *Rhetorik im Gespräch. Ergänzt um Beiträge zum Tübinger Courtshiprhetorik-Projekt*, Berlin, S. 13–52.
- Knape, J.* (2012), *Was ist Rhetorik?*, Stuttgart.

- Knape, J.* (2013a), Adressatensplitting und Doppeladressierung: zur schriftlichen Kommunikation im familiengerichtlichen Verfahren, *Familie, Partnerschaft, Recht*, 19. Jg., S. 484–487.
- Knape, J.* (2013b), *Modern rhetoric in culture, arts and media. 13 essays*, Berlin.
- Knight, R. M.* (1994), Criteria Used by Venture Capitalists. A Cross Cultural Analysis, *International Small Business Journal*, 13. Jg., Nr. 1, S. 26–37.
- Koellinger, P./Minniti, M./Schade, C.* (2007), “I think I can, I think I can”: Overconfidence and entrepreneurial behavior, *Journal of Economic Psychology*, 28. Jg., Nr. 4, S. 502–527.
- Koenig, A. M./Eagly, A. H./Mitchell, A. A./Ristikari, T.* (2011), Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms, *Psychological bulletin*, 137. Jg., Nr. 4, S. 616–642.
- Köhn, A.* (2018a), The determinants of startup valuation in the venture capital context: a systematic review and avenues for future research, *Management Review Quarterly*, 68. Jg., Nr. 1, S. 3–36.
- Köhn, A.* (2018b), *Where entrepreneurship and finance meet: startup valuation and acquisition in the venture capital and corporate context*, Dissertation.
- Kolbe, M./Mansouri, S./Momtaz, P. P.* (2022), Why do video pitches matter in crowdfunding?, *Journal of Economics and Business*, 122. Jg., S. 106081.
- Kollmann, T./Hensellek, P./Jung, B./Kleine-Stegemann, L.* (2019), *Deutscher Startup Monitor 2019*, in: https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2019.pdf, abgerufen am 12. 12. 2020.
- Kollmann, T./Hirschfeld, A./Gilde, J./Walk, V./Pröpper, A.* (2023), *Deutscher Startup Monitor 2023*.
- Kollmann, T./Jung, B. P./Kleine-Stegemann, L./Ataee, J./Cruppe, K. de* (2020), *Deutscher Startup Monitor 2020*, Bundesverband Deutsche Startups e.V.
- Kollmann, T./Kuckertz, A.* (2009), Bewertungsunsicherheit der Investitionskriterien von Venture-Capital-Gebern – Eine Prozessperspektive, *Kredit und Kapital*, 42. Jg., Nr. 4, S. 563–595.
- Kortum, S./Lerner, J.* (2000), Assessing the Contribution of Venture Capital to Innovation, *The RAND Journal of Economics*, 31. Jg., Nr. 4, S. 674.
- Kotha, R./George, G.* (2012), Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization, *Journal of Business Venturing*, 27. Jg., Nr. 5, S. 525–543.

- Kramer, O.* (2003), New Rhetoric. In: *Ueding, G./Hettiger, A./Jens, W./Barner, W.* (Hrsg.), Historisches Wörterbuch der Rhetorik, Tübingen, Sp. 259–288.
- Kramer, O.* (2005), Rhetorik im virtuellen Raum. Das Internet in medialrhetorischer Perspektive. In: *Knape, J./Luppold, S.* (Hrsg.), Medienrhetorik, Tübingen, S. 195–210.
- Kramer, O.* (2012), Verbotene Rhetorik. List, Tücke und geheimes Wissen als Erfolgsformeln in der rhetorischen Ratgeberliteratur. In: *Knape, J.* (Hrsg.), Rhetorik. Bildung, Ausbildung, Weiterbildung, Berlin, S. 165–180.
- Kraus, M.* (2001), Logos. In: *Ueding, G.* (Hrsg.), Historisches Wörterbuch der Rhetorik, Tübingen, Sp. 624–653.
- Kraus, M.* (2016), Grundfragen von Management und Organisation. In: *Weitnauer, W.* (Hrsg.), Handbuch Venture Capital. Von der Innovation zum Börsengang, 5. Aufl., München, S. 125–142.
- Kreutzer, K.* (2022), On the Discursive Construction of Social Entrepreneurship in Pitch Situations: The Intertextual Reproduction of Business and Social Discourse by Presenters and Their Audience, *Journal of Business Ethics*, 179. Jg., Nr. 4, S. 1071–1090.
- Kshetri, N./Dwivedi, Y. K./Davenport, T. H./Panteli, N.* (2024), Generative artificial intelligence in marketing: Applications, opportunities, challenges, and research agenda, *International Journal of Information Management*, 75. Jg., S. 102716.
- Kuckartz, U.* (2016), Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 3. Aufl., Weinheim, Basel.
- Kuckartz, U./Rädiker, S.* (2022), Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung : Grundlagentexte Methoden, 5. Aufl., Weinheim, Basel.
- Kuckertz, A.* (2015), Management: Entrepreneurial Marketing, Wiesbaden.
- Kuckertz, A./Berger, E. S./Prochotta, A.* (2020), Misperception of entrepreneurship and its consequences for the perception of entrepreneurial failure – the German case, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26. Jg., Nr. 8, S. 1865–1885.
- Kuckertz, A./Brändle, L./Gaudig, A./Hinderer, S./Morales Reyes, C. A./Prochotta, A./Steinbrink, K. M./Berger, E. S.* (2020), Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic, *Journal of Business Venturing Insights*, 13. Jg., e00169.
- Kuipers, M.* (1990), Erfolgsfaktoren der Unternehmungsgründung. Eine Untersuchung erfolgreicher und erfolgloser Unternehmensgründer in der Schweiz, Bamberg.
- Kulicke, M.* (2012), Venture Capital und weitere Rahmenbedingungen für eine Gründungskultur.

- Kumar, N./Stern, L./Anderson, J.* (1993), Conducting interorganizational research using key informants, *Academy of Management Journal*, 36. Jg., Nr. 6, S. 1633–1651.
- Lamnek, S./Krell, C.* (2016), *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien*, 6. Aufl., Weinheim, Basel.
- Large, D./Muegge, S.* (2008), Venture capitalists' non-financial value-added: an evaluation of the evidence and implications for research, *Venture Capital*, 10. Jg., Nr. 1, S. 21–53.
- Latifi, G./Grilli, L./Herrmann, A. M.* (2024), Does writing a business plan still matter for searching and obtaining external equity finance?, *Venture Capital*, 26. Jg., Nr. 1, S. 47–73.
- Lausberg, H.* (2008), *Handbuch der literarischen Rhetorik. Eine Grundlegung der Literaturwissenschaft*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Lerner, J./Nanda, R.* (2020), Venture Capital's Role in Financing Innovation: What We Know and How Much We Still Need to Learn, *Journal of Economic Perspectives*, 34. Jg., Nr. 3, S. 237–261.
- Leung, A./Zhang, J./Wong, P. K./Foo, M. D.* (2006), The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple “fit” considerations, *Journal of Business Venturing*, 21. Jg., Nr. 5, S. 664–686.
- Li, J./Chen, X.-P./Kotha, S./Fisher, G.* (2017), Catching fire and spreading it: A glimpse into displayed entrepreneurial passion in crowdfunding campaigns, *Journal of Applied Psychology*, 102. Jg., Nr. 7, S. 1075–1090.
- Lounsbury, M./Glynn, M. A.* (2001), Cultural entrepreneurship. Stories, legitimacy, and the acquisition of resources, *Strategic Management Journal*, 22. Jg., 6-7, S. 545–564.
- Lucas, K./Kerrick, S. A./Haugen, J./Cridler, C. J.* (2016), Communicating Entrepreneurial Passion: Personal Passion vs. Perceived Passion in Venture Pitches, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59. Jg., Nr. 4, S. 363–378.
- Luppold, S.* (2015a), *Textrhetorik und rhetorische Textanalyse*, Univ., Diss.--Tübingen, 2012, Berlin.
- Luppold, S.* (2015b), *Textstrategien. Zur Theorie der Textrhetorik*, Vollst. und unbearb. zugl.: Tübingen, Univ., Diss., 2012 [erm., *Neue Rhetorik* 18], Berlin.
- Macmillan, I. C./Siegel, R./Narasimha, P.* (1985), Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals, *Journal of Business Venturing*, 1. Jg., Nr. 1, S. 119–128.
- Madill, J. J./Haines, J. G. H./Riding, A. L.* (2005), The Role of Angels in Technology SMEs: A Link to Venture Capital, *Venture Capital*, 7. Jg., Nr. 2, S. 107–129.

- Malmström, M./Voitkane, A./Johansson, J./Wincent, J.* (2020), What do they think and what do they say? Gender bias, entrepreneurial attitude in writing and venture capitalists' funding decisions, *Journal of Business Venturing Insights*, 13. Jg., 1-10.
- Mariani, M./Dwivedi, Y. K.* (2024), Generative artificial intelligence in innovation management: A preview of future research developments, *Journal of Business Research*, 175. Jg., S. 114542.
- Marr, B.* (2023), GPT-4 Is Coming – What We Know So Far, *Forbes*.
- Martens, M. L./Jennings, J. E./Jennings, P. D.* (2007), Do the Stories They Tell Get Them the Money They Need? The Role of Entrepreneurial Narratives in Resource Acquisition, *Academy of Management Journal*, 50. Jg., Nr. 5, S. 1107–1132.
- Mason, C./Stark, M.* (2004), What do Investors Look for in a Business Plan? A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels, *International Small Business Journal*, 22. Jg., Nr. 3, S. 227–248.
- Mason, C. M./Harrison, R. T.* (2003), "Auditioning for money": What do technology investors look for at the initial screening stage?, *The Journal of Private Equity*, 6. Jg., Nr. 2, S. 29–42.
- Max-Planck-Gesellschaft* (2023), Die Anatomie des Gedächtnisses. Forschende entdecken neue Netzwerke im Gehirn, in: <https://www.mpg.de/20739174/die-anatomie-des-gedaechtnisses-neue-netzwerke-im-gehirn-entdeckt>, abgerufen am 10. 11. 2023.
- Maxwell, A. L.* (2016), Investment decision-making by business angels. In: *Landström, H./Mason, C. M.* (Hrsg.), *Handbook of research on business angels*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, S. 115–146.
- Maxwell, A. L./Jeffrey, S. A./Lévesque, M.* (2011), Business angel early stage decision making, *Journal of Business Venturing*, 26. Jg., Nr. 2, S. 212–225.
- Maxwell, A. L./Lévesque, M.* (2014), Trustworthiness: A Critical Ingredient for Entrepreneurs Seeking Investors, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38. Jg., Nr. 5, S. 1057–1080.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D.* (1995), An Integrative Model Of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20. Jg., Nr. 3, S. 709–734.
- McCollough, M. A./Devezer, B./Tanner, G.* (2016), An Alternative Format for the Elevator Pitch, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17. Jg., Nr. 1, S. 55–64.

- McKenzie, D.* (2017), Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition, *American Economic Review*, 107. Jg., Nr. 8, S. 2278–2307.
- McPherson, J. M./Smith-Lovin, L.* (1987), Homophily in Voluntary Organizations: Status Distance and the Composition of Face-to-Face Groups, *American Sociological Review*, 52. Jg., Nr. 3, S. 370–379.
- McSweeney, J. J./McSweeney, K. T./Webb, J. W./Devers, C. E.* (2022), The right touch of pitch assertiveness: Examining entrepreneurs' gender and project category fit in crowdfunding, *Journal of Business Venturing*, 37. Jg., Nr. 4, S. 1–22.
- Mead, W.* (2021), *How To Raise A Venture Capital Fund: The Essential Guide on Fundraising and Understanding Limited Partners.*
- Metzger, G.* (2020), *KfW Venture Capital Studie 2020. VC-Markt in Deutschland: Reif für den nächsten Entwicklungsschritt.*
- Metzger, G.* (2022), *KfW-Start-up-Report 2022. Nach Corona-Knick hat sich Zahl der Start-ups 2021 wieder erholt.*
- Meyer-Kalkus, R.* (2008), Rhetorik der Stimme (Actio II: Pronuntiatio). In: *Fix, U./Gardt, A./Knape, J.* (Hrsg.), *Rhetorik und Stilistik. Ein internationales Handbuch historischer und systematischer Forschung = Rhetoric and stylistics*, Berlin, S. 679–688.
- Middelberg, N.* (2013), *Erfolgsfaktoren bei der Investitionsmittelinwerbung von Venture-Capital-Gesellschaften. Eine Mixed-Method-Analyse*, Zugl.: Duisburg-Essen, Univ. Diss., 2012, Wiesbaden.
- Miller, P./Bound, K.* (2011), *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures.*
- Minge, L.* (2023), *Diese DHDL-Deals sind nach der Show geplatzt*, Gründer.de.
- Missling, P.* (2016), Die Innovation und die unternehmerische Idee. In: *Weitnauer, W.* (Hrsg.), *Handbuch Venture Capital. Von der Innovation zum Börsengang*, 5. Aufl., München, S. 87–114.
- Mittiness, C./Baucus, M./Sudek, R.* (2012), Horse vs. Jockey? How stage of funding process and industry experience affect the evaluations of angel, *Venture Capital*, 14. Jg., Nr. 4, S. 241–267.

- Mittennes, C./Sudek, R./Cardon, M. S.* (2012), Angel investor characteristics that determine whether perceived passion leads to higher evaluations of funding potential, *Journal of Business Venturing*, 27. Jg., Nr. 5, S. 592–606.
- Moine, A./Papiasse, D.* (2020), Evidence from France: How crowdfunding is being used to support the response to Covid-19.
- Mollick, E.* (2014), The dynamics of crowdfunding: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 29. Jg., Nr. 1, S. 1–16.
- Montinari, N./Ranean, M.* (2018), Risk taking on behalf of others: The role of social distance, *Journal of Risk and Uncertainty*, 57. Jg., Nr. 1, S. 81–109.
- Moreau, C. P.* (2018), Discursive Diversity in the Entrepreneurial Pitch: Creating and Communicating a Marketplace Space (CAMS) in the High-Stakes Reality TV Show, Shark Tank, 83rd Annual International Conference-Association of Business Communication.
- Moroz, P. W./Sierra, O./Anderson, R.* (2024), A structured review of start-up accelerator performance measurement: an integrated entrepreneurial program evaluation approach, *Entrepreneurship & Regional Development*, 36. Jg., 3-4, S. 460–488.
- Morrisette, S. G.* (2007), A Profile of Angel Investors, *The Journal of Private Equity*, 10. Jg., Nr. 3, S. 52–66.
- Moy, N./Chan, H. F./Torgler, B.* (2018), How much is too much? The effects of information quantity on crowdfunding performance, *PloS one*, 13. Jg., Nr. 3, e0192012.
- Murnieks, C. Y./Cardon, M. S./Sudek, R./White, T. D./Brooks, W. T.* (2016), Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing, *Journal of Business Venturing*, 31. Jg., Nr. 4, S. 468–484.
- Murnieks, C. Y./Haynie, J. M./Wiltbank, R. E./Harting, T.* (2011), ‘I Like How You Think’: Similarity as an Interaction Bias in the Investor–Entrepreneur Dyad, *Journal of Management Studies*, 48. Jg., Nr. 7, S. 1533–1561.
- Muzyka, D./Birley, S./Leleux, B.* (1996), Trade-offs in the investment decisions of European venture capitalists, *Journal of Business Venturing*, 11. Jg., Nr. 4, S. 273–287.
- Nathusius, K.* (2001), *Grundlagen der Gründungsfinanzierung. Instrumente - Prozesse - Beispiele*, Wiesbaden.
- Neuber, W.* (2001), Memoria. In: *Ueding, G.* (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Tübingen, Sp. 1037–1078.

- Newman, A./Obschonka, M./Moeller, J./Chandan, G. G.* (2019), Entrepreneurial Passion: A Review, Synthesis, and Agenda for Future Research, *Applied Psychology*.
- Nolan, B./Ghosh, S.* (2023), ChatGPT was a black swan event, in: <https://www.businessinsider.com/chatgpt-changed-everything-and-was-a-black-swan-event-2023-5>, abgerufen am 10. 5. 2024.
- Noy, C.* (2008), Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research, *International Journal of Social Research Methodology*, 11. Jg., Nr. 4, S. 327–344.
- Nyström, K.* (2021), Working for an entrepreneur: heaven or hell?, *Small Business Economics*, 56. Jg., Nr. 2, S. 919–931.
- O'Connor, E.* (2002), Storied Business: Typology, Intertextuality, and Traffic in Entrepreneurial Narrative, *Journal of Business Communication*, 39. Jg., Nr. 1, S. 36–54.
- Oo, P. P./Jiang, L./Sahaym, A./Parhankangas, A./Chan, R.* (2023), Actions in words: How entrepreneurs use diversified and changing speech acts to achieve funding success, *Journal of Business Venturing*, 38. Jg., Nr. 2, S. 106289.
- O'Toole, K./Horvát, E.-Á.* (2024), Extending human creativity with AI, *Journal of Creativity*, 34. Jg., Nr. 2, S. 100080.
- Pahlke, J./Strasser, S./Vieider, F. M.* (2015), Responsibility effects in decision making under risk, *Journal of Risk and Uncertainty*, 51. Jg., Nr. 2, S. 125–146.
- Pahnke, E. C./Katila, R./Eisenhardt, K. M.* (2015), Who Takes You to the Dance? How Partners' Institutional Logics Influence Innovation in Young Firms, *Administrative Science Quarterly*, 60. Jg., Nr. 4, S. 596–633.
- Palmieri, R./Mercuri, C./Mazzali-Lurati, S.* (2022), Persuasive Reasons in Crowdfunding Campaigns: Comparing Argumentative Strategies in Successful and Unsuccessful Projects on Kickstarter, *International Journal of Strategic Communication*, 16. Jg., Nr. 2, S. 332–355.
- Parente, R./Feola, R./Cucino, V./Catolino, G.* (2015), Visibility and Reputation of New Entrepreneurial Projects from Academia: the Role of Start-Up Competitions, *Journal of the Knowledge Economy*, 6. Jg., Nr. 3, S. 551–567.
- Parhankangas, A./Ehrlich, M.* (2014), How entrepreneurs seduce business angels: An impression management approach, *Journal of Business Venturing*, 29. Jg., Nr. 4, S. 543–564.

- Parhankangas, A./Renko, M.* (2017), Linguistic style and crowdfunding success among social and commercial entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 32. Jg., Nr. 2, S. 215–236.
- Paul, S./Whittam, G.* (2010), Business angel syndicates: an exploratory study of gatekeepers, *Venture Capital*, 12. Jg., Nr. 3, S. 241–256.
- Paul, S./Whittam, G./Wyper, J.* (2007), Towards a model of the business angel investment process, *Venture Capital*, 9. Jg., Nr. 2, S. 107–125.
- Perloff, R. M.* (2014), *The dynamics of persuasion. Communication and attitudes in the 21st century*, 5. Aufl., London.
- Petkova, A. P./Rindova, V. P./Gupta, A. K.* (2013), No News Is Bad News: Sensegiving Activities, Media Attention, and Venture Capital Funding of New Technology Organizations, *Organization Science*, 24. Jg., Nr. 3, S. 865–888.
- Petty, R. E./Cacioppo, J. T.* (1986), The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In: *Berkowitz, L.* (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 19. Aufl., S. 123–205.
- Poczter, S./Shapsis, M.* (2018), Gender disparity in angel financing, *Small Business Economics*, 51. Jg., Nr. 1, S. 31–55.
- Pohlmann, M.* (2022), *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*, München, Tübingen.
- Pollack, J. M./Bosse, D. A.* (2014), When do investors forgive entrepreneurs for lying?, *Journal of Business Venturing*, 29. Jg., Nr. 6, S. 741–754.
- Pollack, J. M./Rutherford, M. W./Nagy, B. G.* (2012), Preparedness and Cognitive Legitimacy as Antecedents of New Venture Funding in Televised Business Pitches, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36. Jg., Nr. 5, S. 915–939.
- Polman, E./Wu, K.* (2020), Decision making for others involving risk: A review and meta-analysis, *Journal of Economic Psychology*, 77. Jg., S. 102184.
- Pratt, J. W./Zeckhauser, R.* (1991), Principals and Agents: An Overview. In: *Pratt, J. W./Zeckhauser, R.* (Hrsg.), *Principals and agents. The structure of business*, Boston, Mass., S. 1–36.
- Puri, M./Zarutskie, R.* (2012), On the Life Cycle Dynamics of Venture-Capital- and Non-Venture-Capital-Financed Firms, *The Journal of Finance*, 67. Jg., Nr. 6, S. 2247–2293.
- Quintilianus, M. F.*, (2015), *Ausbildung des Redners. Zwölf Bücher : lateinisch und deutsch*, 6. Aufl., Darmstadt.

- Raab, M./Schlauderer, S./Overhage, S./Friedrich, T.* (2020), More than a feeling: Investigating the contagious effect of facial emotional expressions on investment decisions in reward-based crowdfunding, *Decision Support Systems*, 135. Jg.
- Raithel, J.* (2008), *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Ranade, N./Saravia, M./Johri, A.* (2024), Using rhetorical strategies to design prompts: a human-in-the-loop approach to make AI useful, *AI & SOCIETY*.
- Regmi, K./Ahmed, S. A./Quinn, M.* (2015), Data Driven Analysis of Startup Accelerators, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3. Jg., Nr. 2, S. 54–57.
- Reinard, J. C.* (1988), The Empirical Study of the Persuasive Effects of Evidence. The Status After Fifty Years of Research, *Human Communication Research*, 15. Jg., Nr. 1, S. 3–59.
- Retterath, A.* (2020), *Essays on Machine Learning and the Value of Data in Venture Capital*, Dissertation, Technische Universität München, München.
- Retterath, A.* (2023), *Data-driven VC Landscape 2023*.
- Riding, A. L.* (2008), Business angels and love money investors: segments of the informal market for risk capital, *Venture Capital*, 10. Jg., Nr. 4, S. 355–369.
- Riquelme, H./Watson, J.* (2002), Do Venture Capitalists' Implicit Theories on New Business Success/Failure have Empirical Validity?, *International Small Business Journal*, 20. Jg., Nr. 4, S. 395–420.
- Robling, F.* (2009), *Vir bonus dicendi peritus*. In: *Ueding, G.* (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Tübingen, Sp. 1134–1138.
- Roccapriore, A. Y./Imhof, Z./Cardon, M. S.* (2021), Badge of honor or tolerable reality? How previous firm failure and experience influences investor perceptions, *Journal of Business Venturing Insights*, 16. Jg., e00252.
- Rockmann, K. W./Northcraft, G. B.* (2008), To be or not to be trusted: The influence of media richness on defection and deception, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107. Jg., Nr. 2, S. 106–122.
- Röhl, K.-H.* (2016), *Unternehmensgründungen: Mehr innovative Startups durch einen Kulturwandel für Entrepreneurship?*, *IW Policy Paper*, 2/2016, S. 1–40.
- Röhr, N.* (2018), *Der Vertrag zwischen Venture Capital-Gebern und Start-ups*, Dissertation.
- Rottwilm, C.* (2021), Die wichtigsten Geldgeber deutscher Start-ups, in: <https://www-manager-magazin-de.cdn.ampproject.org/c/s/www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/>

wagniskapital-die-wichtigsten-geldgeber-deutscher-start-ups-a-3465b0d5-054a-45ed-b10d-decc328be739-amp.

- Roure, J. B./Maidique, M. A.* (1986), Linking prefunding factors and high-technology venture success. An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 1. Jg., Nr. 3, S. 295–306.
- Rudolph, B.* (2006), *Unternehmensfinanzierung und Kapitalmarkt*, Tübingen.
- Ruokolainen, J./Aarikka-Stenroos, L.* (2016), Rhetoric in customer referencing: Fortifying sales arguments in two start-up companies, *Industrial Marketing Management*, 54. Jg., S. 188–202.
- Rutherford, M. W./Buller, P. F./Stebbins, J. M.* (2009), Ethical Considerations of the Legitimacy Lie, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33. Jg., Nr. 4, S. 949–964.
- Sabaj, O./Cabezas, P./Varas, G./González-Vergara, C./Pina-Stranger, Á.* (2020), Empirical Literature on the Business Pitch: Classes, Critiques and Future Trends, *Journal of technology management & innovation*, 15. Jg., Nr. 1, S. 55–63.
- Sanchez-Ruiz, P./Wood, M. S./Long-Ruboyianes, A.* (2021), Persuasive or polarizing? The influence of entrepreneurs' use of ingratiation rhetoric on investor funding decisions, *Journal of Business Venturing*, 36. Jg., Nr. 4, S. 106120.
- Sandberg, W. R./Schweiger, D. M./Hofer, C. W.* (1988), The use of verbal protocols in determining venture capitalists' decision processes., *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13. Jg., S. 8–20.
- Schefczyk, M.* (1999), Erfolgsdeterminanten von Venture Capital-Investments in Deutschland, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51. Jg., Nr. 12, S. 1123–1145.
- Schefczyk, M.* (2000), *Erfolgsstrategien deutscher Venture Capital-Gesellschaften*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Schefczyk, M.* (2006), *Finanzieren mit Venture Capital und Private Equity. Grundlagen für Investoren, Finanzintermediäre, Unternehmer und Wissenschaftler*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Schefczyk, M.* (2015), *Wagniskapital für innovative Unternehmen. Bestandsaufnahme und Handlungsoptionen*.
- Schimroszik, N.* (2024), Start-ups: Insolvenzen steigen 2023 auf Rekordhoch, in: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/start-ups-insolvenzen-steigen-2023-auf-rekordhoch/100004509.html>, abgerufen am 9. 5. 2024.

- Schirren, T.* (2008), Rhetorik des Körpers (Actio I). In: *Fix, U./Gardt, A./Knape, J.* (Hrsg.), Rhetorik und Stilistik. Ein internationales Handbuch historischer und systematischer Forschung = Rhetoric and stylistics, Berlin, S. 669–679.
- Schmohl, T.* (2015), Persuasion unter Komplexitätsbedingungen. Ein Beitrag zur Integration von Rhetorik- und Systemtheorie, Wiesbaden.
- Schnell, R.* (2019), Survey-Interviews. Methoden standardisierter Befragungen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.* (2008), Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Aufl., München.
- Schulz von Thun, F.* (1998), Das "innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation, Reinbek bei Hamburg.
- Seebert, D.* (2017), Rhetorik und Aufmerksamkeit - der unsichtbare Orator, Berlin.
- Seigner, B. D. C./Milanov, H./McKenny, A. F.* (2022), Who can claim innovation and benefit from it? Gender and expectancy violations in reward-based crowdfunding, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16. Jg., Nr. 2, S. 381–422.
- Shane, S./Cable, D.* (2002), Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures, *Management Science*, 48. Jg., Nr. 3, S. 364–381.
- Shane, S./Drover, W./Clingsmith, D./Cerf, M.* (2020), Founder passion, neural engagement and informal investor interest in startup pitches: An fMRI study, *Journal of Business Venturing*, S. 105949.
- Shane, S./Stuart, T.* (2002), Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups, *Management Science*, 48. Jg., Nr. 1, S. 154–170.
- Shane, S. A.* (2007), A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus, Cheltenham, UK.
- Shepherd, D. A./Douglas, E. J./Shanley, M.* (2000), New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies, *Journal of Business Venturing*, 15. Jg., 5-6, S. 393–410.
- Sherry, J. F.* (1988), Market Pitching and The Ethnography of Speaking., *Advances in Consumer Research*, 15. Jg., Nr. 1, S. 543–547.
- Shoemaker, P. J./Vos, T. P.* (2009), Gatekeeping theory, New York, London.

- Short, C. E./Short, J. C.* (2023), The artificially intelligent entrepreneur: ChatGPT, prompt engineering, and entrepreneurial rhetoric creation, *Journal of Business Venturing Insights*, 19. Jg., e00388.
- Simón-Moya, V./Revuelto-Taboada, L.* (2016), Revising the predictive capability of business plan quality for new firm survival using qualitative comparative analysis, *Journal of Business Research*, 69. Jg., Nr. 4, S. 1351–1356.
- Singh, J. V./Tucker, D. J./House, R. J.* (1986), Organizational Legitimacy and the Liability of Newness, *Administrative Science Quarterly*, 31. Jg., Nr. 2, S. 171–193.
- Smith, B./Viceisza, A.* (2018), Bite me! ABC's Shark Tank as a path to entrepreneurship, *Small Business Economics*, 50. Jg., Nr. 3, S. 463–479.
- Smith, D. J./Zhang, M.* (2012), Introduction: The Evolution of the Incubator Concept, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13. Jg., Nr. 4, S. 227–234.
- Spence, M.* (1973), Job Market Signaling, *The Quarterly Journal of Economics*, 87. Jg., Nr. 3, S. 355–374.
- Spencer, E. A./Brassey, J./Mahtani, K.* (2017), Recall bias, in: <https://catalogofbias.org/biases/recall-bias/>, abgerufen am 29. 9. 2021.
- Spinuzzi, C./Nelson, S./Thomson, K. S./Lorenzini, F./French, R. A./Pogue, G./Burback, S. D./Momberger, J.* (2014), Making the Pitch. Examining Dialogue and Revisions in Entrepreneurs' Pitch Decks, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57. Jg., Nr. 3, S. 158–181.
- Statista* (2024a), Anzahl der Venture Capital-finanzierten Unternehmen in Deutschland von 2010 bis 2023, in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/657680/umfrage/anzahl-der-venture-capital-investitionen-in-deutschland>, abgerufen am 15. 5. 2024.
- Statista* (2024b), Die Höhle der Löwen - Einschaltquoten 2023 | Statista, in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/745199/umfrage/einschaltquoten-der-aktuellen-staffel-der-vox-sendung-die-hoehle-der-loewen/>, abgerufen am 8. 2. 2024.
- Stedler, H./Peters, H. H.* (2003), Business angels in Germany: An empirical study, *Venture Capital*, 5. Jg., Nr. 3, S. 269–276.
- Stevenson, R./Kier, A. S./Taylor, S. G.* (2021), Do policy makers take grants for granted? The efficacy of public sponsorship for innovative entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15. Jg., Nr. 2, S. 231–253.

- Stoehr, A.* (1979), Verbesserung der Randbedingungen für die Gründung innovativer Unternehmen, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 31. Jg., Nr. 7, S. 531–538.
- Sudek, R.* (2006), Angel Investment Criteria, *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), S. 89–103.
- Summers, B./Duxbury, D./Hudson, R./Keasey, K.* (2006), As time goes by: An investigation of how asset allocation varies with investor age, *Economics Letters*, 91. Jg., Nr. 2, S. 210–214.
- Svetek, M.* (2022), Signaling in the context of early-stage equity financing: review and directions, *Venture Capital*, 24. Jg., Nr. 1, S. 71–104.
- Svetek, M./Drnovšek, M.* (2022), The jockey on the horse: what makes a winning ride in the eyes of early-stage investors?, *Small Enterprise Research*, 29. Jg., Nr. 2, S. 165–189.
- Szyperski, N./Nathusius, K.* (1999), Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, 2. Aufl., Lohmar.
- Tarillon, C./Yu, H./Adla, L./Manthé, E./Enjolras, G.* (2023), Similarity is not everything: the influence of personal characteristics of entrepreneurs and investors on their fit, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19. Jg., Nr. 2, S. 709–732.
- Tausend, C.* (2006), Selektion von Venture Capital-Fonds durch institutionelle Investoren, s.l.
- Teague, B./Gorton, M. D./Liu, Y.* (2020), Different pitches for different stages of entrepreneurial development: the practice of pitching to business angels, *Entrepreneurship & Regional Development*, 32. Jg., 3-4, S. 334–352.
- Thamm, R.* (2009), Portfoliostrategien von Venture-Capital-Gesellschaften. Agencytheoretische Analyse der Zusammensetzung und Größe der Portfolios, Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2009, Wiesbaden.
- Thébaud, S.* (2015), Status Beliefs and the Spirit of Capitalism: Accounting for Gender Biases in Entrepreneurship and Innovation, *Social Forces*, 94. Jg., Nr. 1, S. 61–86.
- Till, D.* (2008), Rhetorik des Affekts (Pathos). In: *Fix, U./Gardt, A./Knape, J.* (Hrsg.), *Rhetorik und Stilistik. Ein internationales Handbuch historischer und systematischer Forschung = Rhetoric and stylistics*, Berlin, S. 646–669.
- Till, D.* (2009), Verbergen der Kunst. In: *Ueding, G.* (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Tübingen, Sp. 1034–1041.

- Tomlinson, E. C.* (2020), Stasis in the Shark Tank: Persuading an Audience of Funders to Act on Behalf of Entrepreneurs, *Journal of Business and Technical Communication*, 34. Jg., Nr. 3, S. 221–249.
- Trautman, L./Aho, W.* (2019), Crowdfunding, Entrepreneurship, and Start-Up Finance, *Entrepreneur and Innovation Exchange*.
- Tsay, C.-J.* (2021), Visuals Dominate Investor Decisions about Entrepreneurial Pitches, *Academy of Management Discoveries*, 7. Jg., Nr. 3, S. 343–366.
- Tyebjee, T. T./Bruno, A. V.* (1984), A Model of Venture Capitalist Investment Activity, *Management Science*, 30. Jg., Nr. 9, S. 1051–1066.
- Überbacher, F.* (2014), Legitimation of New Ventures: A Review and Research Programme, *Journal of Management Studies*, 51. Jg., Nr. 4, S. 667–698.
- Ueding, G./Steinbrink, B.* (2011), *Grundriß der Rhetorik. Geschichte · Technik · Methode*, 5. Aufl., Stuttgart, Weimar.
- van Osnabrugge, M.* (2000), A comparison of business angel and venture capitalist investment procedures: An agency theory-based analysis, *Venture Capital*, 2. Jg., Nr. 2, S. 91–109.
- van Werven, R./Bouwmeester, O./Cornelissen, J. P.* (2015), The power of arguments: How entrepreneurs convince stakeholders of the legitimate distinctiveness of their ventures, *Journal of Business Venturing*, 30. Jg., Nr. 4, S. 616–631.
- van Werven, R./Bouwmeester, O./Cornelissen, J. P.* (2019), Pitching a business idea to investors: How new venture founders use micro-level rhetoric to achieve narrative plausibility and resonance, *International Small Business Journal*, 37. Jg., Nr. 3, S. 193–214.
- Wang, X./Attal, M. I./Rafiq, U./Hubner-Benz, S.* (2024), Turning Large Language Models into AI Assistants for Startups Using Prompt Patterns. In: *Kruchten, P./Gregory, P.* (Hrsg.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops. XP 2022 Workshops*, Copenhagen, Denmark, June 13–17, 2022, and *XP 2023 Workshops*, Amsterdam, The Netherlands, June 13–16, 2023, Revised Selected Papers, Cham, S. 192–200.
- Wang, X./Lu, S./Li, X. I./Khamitov, M./Bendle, N.* (2021), Audio Mining: The Role of Vocal Tone in Persuasion, *Journal of Consumer Research*, 48. Jg., Nr. 2, S. 189–211.
- Wasserman, N.* (2017), The throne vs. the kingdom. Founder control and value creation in startups, *Strategic Management Journal*, 38. Jg., Nr. 2, S. 255–277.

- Watson, K.* (2019), Stimulating Entrepreneurial Behaviour Through Start-Up Competitions: Current Features of Provision in UK Higher Education Institutions. In: *McAdam, M./Cunningham, J.* (Hrsg.), *Entrepreneurial behaviour. Individual, contextual and microfoundational perspectives*, Cham, S. 121–144.
- Watson, K./McGowan, P./Cunningham, J. A.* (2018), An exploration of the Business Plan Competition as a methodology for effective nascent entrepreneurial learning, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24. Jg., Nr. 1, S. 121–146.
- Weitnauer, W.* (2016a), Das Vorbild USA. In: *Weitnauer, W.* (Hrsg.), *Handbuch Venture Capital. Von der Innovation zum Börsengang*, 5. Aufl., München, S. 21–26.
- Weitnauer, W.* (2016b), Die Bündelung von Beteiligungen. In: *Weitnauer, W.* (Hrsg.), *Handbuch Venture Capital. Von der Innovation zum Börsengang*, 5. Aufl., München, S. 208–218.
- Weitnauer, W.* (2016c), Grundlagen. In: *Weitnauer, W.* (Hrsg.), *Handbuch Venture Capital. Von der Innovation zum Börsengang*, 5. Aufl., München, S. 3–21.
- Weitnauer, W./Guth, M.* (2016), Die Erstellung des Businessplans. In: *Weitnauer, W.* (Hrsg.), *Handbuch Venture Capital. Von der Innovation zum Börsengang*, 5. Aufl., München, S. 114–124.
- Wesemann, H./Wincent, J.* (2021), A whole new world: Counterintuitive crowdfunding insights for female founders, *Journal of Business Venturing Insights*, 15. Jg., 1-9.
- Wessel, B.* (1994), Captatio benevolentiae. In: *Ueding, G./Kalivoda, G./Jens, W./Barner, W.* (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Tübingen, Sp. 121–123.
- Wessel, M./Thies, F./Benlian, A.* (2022), The role of prototype fidelity in technology crowdfunding, *Journal of Business Venturing*, 37. Jg., Nr. 4, S. 106220.
- Wiesenberg, M./Godulla, A./Tengler, K./Noelle, I.-M./Kloss, J./Klein, N./Eeckhout, D.* (2020), Key challenges in strategic start-up communication, *Journal of Communication Management*, 24. Jg., Nr. 1, S. 49–64.
- Williams, S./Spinuzzi, C./Newbold, C.* (2019), Toward a Heuristic for Teaching the Visual Rhetoric of Pitch Decks: A Pedagogical Approach in Entrepreneurship Communication, *Communication Design Quarterly*, S. 4–16.
- Williamson, A. J./Battisti, M./Pollack, J. M.* (2022), Capturing passion expressed in text with artificial intelligence (AI): Affective passion waned, and identity centrality was sustained in social ventures, *Journal of Business Venturing Insights*, 17. Jg., e00295.
- Wiltbank, R./Boeker, W.* (2007), Returns to Angel Investors in Groups, *SSRN Electronic Journal*.

- Wirtz, M. A. (Hrsg.) (2013), Dorsch - Lexikon der Psychologie, 16. Aufl., Bern.
- Wolf, S./Baber, R. (2009), Verkaufsrhetorik. In: Ueding, G. (Hrsg.), Historisches Wörterbuch der Rhetorik, Tübingen, Sp. 1074–1082.
- Wong, P. K./Ho, Y. P./Autio, E. (2005), Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data, *Small Business Economics*, 24. Jg., Nr. 3, S. 335–350.
- Wuillaume, A./Jacquemin, A./Janssen, F. (2019), The right word for the right crowd: an attempt to recognize the influence of emotions, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25. Jg., Nr. 2, S. 243–258.
- Y Combinator (2024), The Application Video, in: <https://www.ycombinator.com/video/>, abgerufen am 10. 3. 2024.
- Yu, S. (2020), How Do Accelerators Impact the Performance of High-Technology Ventures?, *Management Science*, 66. Jg., Nr. 2, S. 530–552.
- Zacharakis, A. L./Meyer, G. (1998), A lack of insight. Do venture capitalists really understand their own decision process?, *Journal of Business Venturing*, 13. Jg., Nr. 1, S. 57–76.
- Zhang, X./Li, S./Liu, Y./Chen, X./Shang, X./Qi, F./Wang, X./Guo, X./Chen, J. (2019), Gain-loss situation modulates neural responses to self-other decision making under risk, *Scientific reports*, 9. Jg., Nr. 1, S. 632.
- Zhang, X./Liu, Y./Chen, X./Shang, X./Liu, Y. (2017), Decisions for Others Are Less Risk-Averse in the Gain Frame and Less Risk-Seeking in the Loss Frame Than Decisions for the Self, *Frontiers in psychology*, 8. Jg., S. 1601.
- Zhao, Y./Xie, X./Yang, L. (2020), Female entrepreneurs and equity crowdfunding: the consequential roles of lead investors and venture stages, *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Zhu, L. Y. (2022), Linking Anxiety to Passion: Emotion Regulation and Entrepreneurs' Pitch Performance., Dissertation, UC Irvine.
- Ziegler, R. (2009), Wer sagt was zu wem? Persuasive Kommunikation aus sozialpsychologischer Sicht. In: Knape, J. (Hrsg.), *Rhetorik im Gespräch. Ergänzt um Beiträge zum Tübinger Courtshiprhetorik-Projekt*, Berlin, S. 107–133.
- Zott, C./Huy, Q. N. (2007), How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources, *Administrative Science Quarterly*, 52. Jg., Nr. 1, S. 70–105.
- Zucker, L. G. (1986), Production of trust : institutional sources of economic structure, 1840-1920, *Research in Organizational Behavior*, 8. Jg., S. 53–111.

7. Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Detaillierte Beschreibung der Wettbewerbskategorien	352
Anhang 2: Auswertung Pitch-Wettbewerbe - Detailansicht	357
Anhang 3: Auflistung der Interviewpartner	359
Anhang 4: Kategorienhandbuch	372

8. Anhang

Team	<i>Kompetenz Gründerteam (Fachkompetenz, Informatikkompetenz, BWL-Kompetenz, soziale Kompetenz), alleine vs. bestehendes Team, Commitment, Leidenschaft, komplementäres Team, Unternehmenskultur, Engagement (finanziell, Vollzeit), abgestimmte Rollenverteilung, Fähigkeit zur Unternehmensführung und Execution</i>
Problem	<i>Ökonomische Relevanz, viele haben es, tatsächlich und nicht künstlich</i>
Lösung	<i>Idee, Lösungsansatz löst das bestehende Problem, klare und schlüssige Abgrenzung zu bestehenden Problemlösungen</i>
Innovation	<i>Neue Technik/Software/Herangehensweise, setzt neue Maßstäbe, kann geschützt werden</i>
Markt	<i>Marktpotenzial realistisch, TAM, SAM, SOM groß und wachsend, keine formalen Markteintritts- oder Wachstumshürden, Zeitpunkt für Markteintritt geeignet, Marktrisiken identifiziert, Markt validiert</i>
Wettbewerb	<i>Situation, sorgfältige Analyse (direkte und indirekte Konkurrenz und auch international), Markt nicht von übermächtigen Wettbewerbern dominiert</i>
Marketing & Vertrieb	<i>Unterschiedliche Vertriebskanäle strukturiert getestet, hohe Marktdurchdringung zu erwarten, 4P's (Product, Price, Place, Promotion) ausgezeichnet behandelt</i>
Alleinstellungsmerkmal	<i>USP gegenüber Konkurrenz, Wissensvorsprung, Patente</i>
Produkt / Dienstleistung	<i>Klare value proposition, Kundennutzen, Endprodukt nahezu fertiggestellt</i>
Geschäftsmodell	<i>Skalierbarkeit, Klarheit (B2B, B2C, B2B2C), eindeutig wie Geld verdient wird, revenue streams neben dem Hauptprodukt, nicht zu komplex, finanzierbar und besteht die Chance auf Profitabilität, asset-light</i>
Machbarkeit / Realisierbarkeit	<i>Proof of concept, technische Machbarkeit, Testphase erfolgreich, vollständige Implementierungsplanung, Gibt es Nutzer, die für das Produkt zahlen würden</i>
Traction & Milestones	<i>Indikatoren, strategische Partnerships oder Kollaborationen, nachvollziehbare Entwicklungsschritte</i>
Strategischer Fit	<i>Strategischer Fit mit Unternehmen, konform mit Werten</i>

Finanzbedarf & Funding	<i>Gutes Geldmanagement, Möglichkeit einen Kapitalgeber zu finden, bereits Finanzierung abgeschlossen, Investitionswahrscheinlichkeit, Finanzierungskonzept</i>
Finanzen	<i>Wirtschaftlichkeit, Einnahmen, Kosten, Liquidität, Fördermittel, Erreichen break-even, langfristige Profitabilität, realistische Annahmen, Rendite äußerst attraktiv</i>
Präsentation	<i>Inhalt, Struktur, Rhetorik, Präsenz, Leidenschaft, Zeit optimal genutzt (Kommentar: nur in 2 Fällen in mehrere Kriterien aufgegliedert), grafische Aufbereitung, Team konnte zufriedenstellend auf Fragen antworten, Verständlichkeit, Kreativität, Storyline klar und griffig, Körperhaltung, Sprache, Spannungsbogen</i>
Nachhaltigkeit	<i>Lösung hilft Ressourcen oder Energie einzusparen, klarer positiver sozialer Impact, Nachhaltigkeitsaspekte innerhalb der Wertschöpfungskette werden berücksichtigt, messbar</i>
Zielgruppenanalyse	<i>Zielgruppen klar definiert</i>

Anhang 1: Detaillierte Beschreibung der Wettbewerbskategorien

	W44	W45	W46	W47	W48
Team	1				
Problem					
Lösung					
Innovation	1				
Markt	1				
Wettbewerb	1				
Marketing & Vertrieb					
Alleinstellungsmerkmal					
Produkt / Dienstleistung					
Geschäftsmodell					
Machbarkeit / Realisierbarkeit	1				
Traction & Milestones					
Strategischer Fit					
Finanzbedarf & Funding					
Finanzen					
Präsentation					
Nachhaltigkeit					
Zielgruppenanalyse					
Sonstige					
Risk & Mitigation					
Projektplanung / Roadmap					
Sonstige Herzenspunkte					
Experimenting and prototyping					
Geschmack des Produktes					
Female role model					
Commitment					
Vision					
Unfair advantage					
Schlüssige Dokumentation der [Wettbewerbsname] Praxisphase					
Professionelle Planung / kalk. Mut					
Executive Summary					
Geschäftssystem & Organisation					
Pitchdeck vorhanden					
Min. 70% noch in Gründerhand					
Entwicklung im Programm					
Kundennutzen	1				
Wachstumspotential					

	Klassischer Pitch-Wettbewerb
	Business Angel & sonstige Matching-Veranstaltungen
	Auswahl auf Grundlage schriftlicher Unterlagen & interne Bewertungslogiken
	Stipendium

Interview- nummer	Stakeholder- gruppe	Funktion des Interviewpartners
1	Venture Capitalist	Principal Venture Capital
2	Venture Capitalist	Senior Investment Manager Venture Capital
3	Venture Capitalist	Venture Partner // Gesellschafter Venture Capital
4	Venture Capitalist	Venture Partner Europe
5	Venture Capitalist	Investment Associate Venture Capital
6	Venture Capitalist	Investment Managerin Venture Capital
7	Venture Capitalist	General Partner Venture Capital
8	Venture Capitalist	Partner Venture Capital
9	Kunden/Partner	Innovation Managerin Telekommunikationsunternehmen
10	Kunden/Partner	Manager Vehicle Technologies & Materials Automobilhersteller
11	Kunden/Partner	Fachbereichsleiter Ökostromanbieter
12	Kunden/Partner	Ex-Innovationsmanager bei einem NASDAQ notierten Industrieunternehmen
13	Kunden/Partner	Head of Logistics Operations dt. Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen
14	Kunden/Partner	Chief Information Security Officer Biotech- Unternehmen
15	Kunden/Partner	Strategic Partnership Manager Innovationseinheit Kreditinstitut
16	Kunden/Partner	Investment Manager Finance Chemieunternehmen
17	Kunden/Partner	Ex-Vorstandsvorsitzender verschiedener Versicherungskonzerne
18	Kunden/Partner	Group Head of Pricing, Planning & Controlling Technologieunternehmen
19	Kunden/Partner	Venture Client Lead deutsches Handelsunternehmen
20	Kunden/Partner	Mitarbeiter Mergers & Acquisitions Nutzfahrzeughersteller
21	Medien	Redakteur bei Onlinemarketing-Plattform
22	Medien	Wirtschaftsredakteur überregionale Tageszeitung
23	Medien	Strategic Lead Werbeagentur
24	Medien	Investment Associate TV-Mediainvestor
25	Medien	Freier Journalist
26	Medien	Redakteurin Newsletter Banken- und Fintech- Branche
27	Medien	Redaktioneller Koordinator Finanzmagazin
28	Erste Mitarbeiter	Head of Commercial Fintech-Startup
29	Erste Mitarbeiter	Vice President Strategy Spacetech-Startup
30	Erste Mitarbeiter	Vice President EMEA Media-Tech-Startup
31	Erste Mitarbeiter	Chief Legal Officer Fintech-Startup

32	Erste Mitarbeiter	Vice President Finance Strategy Plattform-Startup
33	Family & Friends	Vater eines Gründers
34	Family & Friends	Freund eines Gründers und Business Angel
35	Family & Friends	Angeheiratetes Familienmitglied eines Gründers
36	Family & Friends	Langjähriger Familienfreund eines Gründers und Business Angel
37	Family & Friends	Freund eines Gründers
38	Family & Friends	Freund eines Gründers und Business Angel
39	Pitch-Trainer	Hauptberuflicher Pitch-Trainer
40	Pitch-Trainer	Hauptberuflicher Pitch-Trainer
41	Pitch-Trainer	Hauptberufliche Pitch-Trainerin
42	Pitch-Trainer	Hauptberuflicher Pitch-Trainer
43	Pitch-Trainer	Hauptberuflicher Pitch-Trainer
44	Pitch-Trainer	Hauptberufliche Pitch-Trainerin
45	Pitch-Trainer	Hauptberuflicher Pitch-Trainer
46	Pitch-Trainer	Hauptberufliche Pitch-Trainerin
47	Gründer	Gründer Fin-Tech-Startup
48	Gründer	Gründer mit KI-Expertise
49	Gründer	Gründer Tech-Startup
50	Gründer	Gründer Marketing-Startup
51	Gründer	Gründer Tech-Startup
52	Gründer	Gründer KI-Startup
53	Gründer	Gründer KI-Startup
54	Gründer	Gründer Plattform-Startup
55	Gründer	Mehrfacher Gründer und KI-Experte
56	Gründer	Gründer KI-Startup

Anhang 3: Auflistung der Interviewpartner

Kategorie	Subkategorie	Definition	Musterbeispiel aus dem Textmaterial
Intellectio - Antizipation der stakeholder-spezifischen Anforderungen und Entscheidungslogiken	Kernmotive der Stakeholder	Beinhaltet Äußerungen, bei denen Stakeholdergruppen die Zielmotivationen für ihr Handeln schildern.	Ich interessiere mich überhaupt nicht für Umsatzzahlen. Ich interessiere mich auch nicht für Mitarbeiterzahlen. Ich frage nicht nach dem Alter der Start-ups. Ich frage nicht, wo die sitzen. Es geht immer eigentlich um die Lösung eines Problems oder eines Use Cases.
	Strategische Anpassung des Pitches auf Grundlage des Vorverständnisses	Umfasst Äußerungen, die sich auf die Planung des Pitches im Rahmen der Intellektion beziehen.	Ich informiere mich über die Person davor. Ich schaue, wie ich die einordne. Gibt ja verschiedene auch eben Insight Modelle und andere Modelle. Versuche, die Person zu kategorisieren, wenn die jetzt bei uns im Recruiting ist. Und dann tue ich meinen Pitch nach Ethos, Pathos oder Logos auch ausrichten und verändere den auch.
Ethos, Pathos und Logos im Startup-Pitch	Gewichtung	Bezieht sich auf Antworten zu der Frage, wie Interviewpartner 100 Punkte auf die Überzeugungsmittel Ethos, Pathos und Logos aufteilen würden.	[E]s kommt auf das Medium an. Also [für] die Rolle des Mediums, für das ich aktuell sozusagen schreibe und spreche, würde ich ganz klar sagen: 70 Prozent Logos, 20 Prozent Ethos, 10 Prozent Pathos.
	Stakeholder-unabhängige Inhalte & Argumente	Umfasst Inhalte in Pitches, die für alle Adressatengruppen relevant sind	Ja, die Gemeinsamkeit ist die Darstellung der Idee des Unternehmens, der Zweck des Unternehmens. Und auch die Überzeugung davon, dass es ein Problem löst. Das, glaube ich, ist bei jedem Stakeholder gleich erklärt.

	Stakeholder-spezifische Inhalte & Argumente	<p>Umfasst die stakeholder-spezifischen Inhalte, welche Gründer im Rahmen ihrer Persuasion vorbringen sollten sowie Punkte, die dem Überzeugungsmittel Logos zugeordnet werden können</p>	<p>Wenn ich mir das Startup so angucke, dann bin ich eigentlich eher aufgeschlossen. Mich interessiert da viel mehr zum einen, wer sind die Gründer oder die Start-up-Leute. Und zum anderen, was haben die denn für eine Idee, oder haben die schon mal ein Minimum Viable Product oder irgendwas, um zu sehen, ist das etwas, das am Markt Bestand haben könnte, meiner Meinung nach. Also so komplett ohne ist es schwierig. Aber ich verlange jetzt nicht, dass die da erst mal mit einer Sales Pipeline oder so was ankommen. Das muss nicht sein. Also es kann durchaus sein, dass es auch interessant ist, wenn nur die Gründer einen interessanten Hintergrund haben, eine interessante Idee, und die dann auch sauber darlegen können, idealerweise vielleicht schon mal mit einem kleinen Produkt, also ein MVP oder sonstiges.</p>
	Gründerethos	<p>Schließt diejenigen Äußerungen ein, die sich auf die Stakeholder-Überzeugung durch das Gründerethos beziehen.</p>	<p>Bei Kunden, würde ich sagen, ist Ethos jetzt ganz konkret bei uns wichtig. Weil wir sehr stark über Vertrauen verkaufen. Ich glaube, es ist auch sehr produktspezifisch. Meiner Erfahrung nach gibt es halt Produkte, die verkaufen eher durch Features und / also eher durch quasi Logos. Und manche Produkte und Dienstleistungen verkaufen sich halt eher durch Ethos. Und zwar dann, wenn Produkte komplexer sind und der Kunde sie eigentlich nie richtig verstehen kann.</p>
	Unternehmensethos	<p>Schließt diejenigen Äußerungen ein, die sich auf die Stakeholder-Überzeugung durch das</p>	<p>Aber es ging vor allem darum, sind da die richtigen Skills vor Ort, dass die grundsätzlich in diesem Themengebiet operieren können? Und wenn sich Probleme bilden, die die auflösen können? Und das Zweite ist dann Spirit. Ist da, wenn ich um 19:30 Uhr ins Büro lauf noch siebzig Prozent der Mannschaft da?</p>

		Unternehmensethos beziehen.	Oder sind dann alle schon in der S-Bahn oder sogar schon zu Hause? Und das sind super soft aspects, ohne Zweifel. Fand ich aber extrem wichtig [...].
	Emotionalisierung	Bezieht sich auf Äußerungen, die sich inhaltlich mit der Emotionalisierung von Stakeholdern und Präsentationskompetenz auseinandersetzen	Emotionalisierung. Wenn jemand mit, ja, übermäßig designten Folien und mit einer sehr blumigen und überschwänglichen, zum Teil übertreibenden Sprache kommt. Das verknüpfe ich jetzt ein bisschen negativ belegt damit. Bin ich sogar eher etwas zurückhaltend.
Qualitäts-signale		Umfasst Äußerungen, zu persuasionsfördernden Signalen.	Die USA ist da deutlich besser drinnen, zu sagen: 'Wir glauben an jemanden, der überhaupt kein Track-Record hat.' Die Deutschen sagen: 'Ah, du warst drei Jahre bei McKinsey und hast an der WHU studiert. Du bist ja auf jeden Fall ein smarterer Dude. [...]'
Schriftliche Pitches & Unterlagen		Beinhaltet Äußerungen zu verschiedenen Unterlagen (beispielsweise Pitch Decks), die im Rahmen des Pitchings genutzt werden, sowie zu schriftlichen Pitches (beispielsweise per Direktnachricht als E-Mail oder über LinkedIn).	[E]s fehlt oft, und unter allen VCs, löst es immer wieder Kopfschütteln aus: Die Slide, wo draufsteht, was ich vom VC oder vom Investor eigentlich will, ja. Das Nächste, was dann fehlt, ist eine vernünftige, ehrliche Konkurrenz-Übersicht. [...] Dann unrealistische Annahmen über Marktgröße und Adressierbarkeit des Marktes. Das sind so die drei gängigen, gängigsten Fehler. [...] Pitch-Decks sind oft dann auch in der Problem- und Lösungsbeschreibung zu generisch. [...] Wenn der Gründer dann nicht in der Lage ist, es wirklich konkret tangibel [...] zu formulieren, sondern abstrakt bleibt, ein bisschen luftig bleibt in seiner Beschreibung, dann weiß ich schon, er hat es nicht verstanden

Claritas		Enthält Äußerungen, inwiefern Klarheit ein persuasionsförderndes Mittel ist beziehungsweise inwiefern Ambiguität oder allgemeine Unklarheit Persuasionserfolge verhindern kann.	[W]as mich begeistert hat, das ist ein sehr technisches, nischiges Thema. Also wenn man das jetzt zum ersten Mal hört und nicht aus dem Bereich kommt, wird man in der Regel davon erstmal nicht begeistert sein, weil man sich, glaube ich, auch noch nicht so viel darunter vorstellen kann. Die Gründerin hat aber zum einen mit sehr viel Enthusiasmus über das Thema gesprochen. [...] Und das andere war, dass sie in der Lage war, dieses sehr technische, nischigere Thema auf eine sehr greifbare Art und Weise zu präsentieren, sodass man auch als Nichtexperte in dem Bereich in der Lage war, da sehr gut zu folgen und zu verstehen, was sind jetzt wirklich die Use Cases und Applikationsbereiche, wo ich diese Technologie für nutzen kann. [I]ch würde sagen, diese zwei Aspekte [...] die haben mich dann wirklich auch überzeugt und dazu bewegt, mir dieses Start-up näher anzuschauen und [...] dann da eine tiefere Analyse in Richtung Due Diligence zu machen für ein Thema, wo ich vielleicht initial gedacht hätte. ‚Das ist semi-interessant.‘
Netzwerke		Bezieht sich auf die Rolle von Netzwerken für den Erfolg von Startup-Pitches.	Ich habe mir angeschaut, habe ich mit denen viele geteilte Kontakte, weil ich weiß, dass mein Netzwerk jetzt durchaus, in Führungszeichen, gut ist in der deutschen Szene, und ich dann sehen wollte, ob die auch quasi da viele Leute kennen, die ich auch kenne, um ein Gespür dafür zu kriegen, wie tief die im Markt sind.

Zwischen- menschliche Beziehung		Umfasst Äußerungen zum Einfluss von zwischenmenschlichen Beziehungen (wie sie beispielsweise zwischen Gründern und Friends & Family-Investoren bestehen) auf den Persuasionserfolg.	Ja, also ich kenne in meinem Umfeld Investoren, die sagen, sie investieren überhaupt nicht in Freundeskreise oder in Freundesbeziehungen oder in die Kinder von Freunden, unabhängig von der Güte des Geschäftsmodells. Ich habe das in dem einen Fall schon gemacht, würde das auch wieder machen. Ich würde es aber niemals machen, wenn ich nicht aus der Kombination Gründer-Geschäftsmodell-Markt genauso überzeugt wäre wie bei einem ganz klassischen Investment.
Persuasions- prozesse bei mehreren Entscheidungs- instanzen		Umfasst Äußerungen zu komplexen Persuasionsvorgängen, bei denen Startup-Pitches von mehreren Entscheidern in einem mehrstufigen Prozess bewertet werden.	Es teilt sich echt zwischen Ethos und Pathos oft bei mir. Da tue ich mir schwer, aber es sind bestimmt 80 Prozent die beiden Punkte von dem, was mich überzeugt im ersten Schritt. [...] Später im Prozess, wenn mehrere Personen hinzukommen, gerade aus unserem Team und vielleicht den Gründer nicht kennen, aber sich die Company anschauen, sicherlich Logos so das Wichtigste in der ganzen Due Diligence, ja
Ko-Orator		Beinhaltet Äußerungen zu Ko-Oratoren wie Vertriebsmitarbeiter oder Mitarbeiter in großen Unternehmen, die dem Gründer helfen seine persuasive Botschaft zu kommunizieren.	Ja, also in meiner Sichtweise nach ist es tatsächlich so, dass du einen Sponsor [...] im Unternehmen hast, oder jemand, der halt einfach an diesem Start-up interessiert ist und davon überzeugt ist, dass man mit denen was unternehmen soll, mit denen zusammenarbeiten, kollaborieren, wie auch immer. Für diese Person ist, glaube ich, der Pathos sehr wichtig, um überzeugt zu werden. Aber sobald diese Überzeugungsleistung von diesem Sponsor geleistet ist, die restlichen Kontrollfunktionen oder Stage Gates [...] die interessieren sich weniger für den Pathos als für den Logos. Also die sind dann sehr, sehr rational und sagen dann: 'Ja, okay, der will

			<p>halt mit denen zusammenarbeiten.</p> <p>Verstanden. Welche Gründe auch immer. Wir gucken uns jetzt an, ob das tatsächlich für uns als Unternehmen Sinn macht.'</p>
Involvement		<p>Bezieht sich auf Äußerungen zum Einfluss von Involvement auf den Startup-Pitch.</p>	<p>Jetzt ist ja 1000 Euro keine große Summe. Und wenn du beruflich im Leben stehst, dann ist das was, was man im Zweifel verschmerzen kann. Aber wenn du jetzt über ein Investment von 10.000 Euro sprichst, ja, dann wäre das sicherlich ein anderer Prozess.</p>
Face-to-face-Pitches vs. digitale Pitches		<p>Enthält Äußerungen zu den Unterschieden zwischen Face-to-face-Pitches und digitalen Pitches sowie zu den Spezifika der jeweiligen Settings.</p>	<p>[E]gal, was du verkaufst, ob du im Invest bist, ob du die Buchung willst, also den Auftrag willst oder ob du einen Mitarbeiter für dein Unternehmen gewinnen willst, du musst das einerseits virtuell als auch in Persona können. Und ich glaube, das ist die Krux. Ich glaube, das ist das, was Pitches jetzt gerade in dem Moment, im Dezember 2023, gerade so schwierig [macht], weil du dafür halt einfach eine gewisse Vielseitigkeit haben musst [...].</p>
Dauer des Persuasionsvorgangs		<p>Umfasst Äußerungen, die sich auf die Auswirkungen auf Startup-Pitches in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Zeit beziehen.</p>	<p>Wenn ich jetzt aber natürlich mich auf die Situation von einem Pitch fokussiere, wo man in der Regel wenig Zeit hat, um sozusagen ein Verständnis [...] für den Inhalt des Pitches aufzubauen, dann ist wahrscheinlich ehrlicherweise Pathos die Ebene, wo ich sagen würde, da hat man auf jeden Fall die Möglichkeit, als Gründer oder Gründerin viele Punkte zu sammeln. Weil, ich glaube tendenziell, wenn man [...] mit Feuer und Flamme von seiner Technologie spricht und da sehr emotionale Argumente nennt, warum ein Thema relevant ist, dann kann man da,</p>

			<p>glaube ich, viele Zuhörer sehr schnell begeistern. Und deshalb würde ich,[...] sagen, Pathos ist für einen kurzen Pitch eine Ebene, wo man stark drin sein sollte. Für einen längerfristigen Prozess würde ich eher sagen, die inhaltliche Überzeugung und logische Überzeugung steht für mich im Vordergrund.</p>
<p>Kairos - Pitching zum richtigen Zeitpunkt</p>		<p>Umfasst Äußerungen zur Rolle des <i>kairos</i> auf den Persuasionserfolg.</p>	<p>[J]e später es in den Nachmittag reingeht, umso schlechter ist es dann anzurufen. Wenn man anrufen will, am besten irgendwie morgens, so zwischen, ich würde jetzt mal sagen, vielleicht 10:30 Uhr und 12:00 Uhr oder so. Also [...] nach Morgenkonferenz und vor Mittagessen in der Tageszeitungsredaktion [...].</p>
<p>Notwendige Bedingung: Aufmerksamkeit erhalten</p>		<p>Bezieht sich auf Äußerungen, wie Gründer die Aufmerksamkeit eines Pitch-Adressaten wecken und halten können.</p>	<p>Also ich hatte jetzt vorgestern erst wieder einen Pitch in einer Agentur, ich sage mal 50 Prozent Gen Z, die mir gegenüber saß. Und ich bin ja auch schon halbwegs jung, aber das ist einfach noch mal eine andere Generation. Und da pitchst du gegen das, dass sie im Zweifel ihr Handy rausholen. So, und du hast im Zweifel eine Aufmerksamkeitsspanne, wo du in den ersten drei Sekunden auf einem Chart die abholen musst und die irgendwie anteasern musst, damit sie bei dir bleiben.</p>
<p>Widerstände</p>		<p>Beinhaltet adressaten-spezifische Widerstände, die einen Persuasionserfolg nachteilig beeinflussen können.</p>	<p>Wir verstehen noch nicht VCs. Also ich kenne das Publikum im Bereich Research sehr gut, weil ich teilweise selber da also aus der Ecke komme. Ich kann noch nicht quasi das Individuum VC verstehen. Was wollen die eigentlich hören?</p>

Rollen-pluralität		Umfasst Äußerungen zum Einfluss multipler Rollen auf die Entscheidung von Pitch-Adressaten.	Also wenn ich persönlich investiere, habe ich einen anderen Ansatz zu Risiko, als wenn ich das im Rahmen vom Unternehmen mache.
Bauchgefühl		Enthält Äußerungen zur Bedeutung des Bauchgefühls in Bezug auf verschiedene Entscheidungen.	Also da habe ich einfach aus dem Bauch heraus entschieden. Und also, was ich mal rausfinden muss in den nächsten Jahren, ob Bauchentscheidungen oder professionelle Team-Entscheidungen dann die besseren sind. Das kann ich heute noch nicht validieren. Ich würde sagen, dass die Bauchentscheidungen des Unternehmers wahrscheinlich die besseren Entscheidungen sind. Also ich habe im letzten Jahr zwei Investments gemacht, da hat das Team zugestimmt, mein Bauch hat aber nein gesagt. Und ehrlicherweise hatte der Bauch recht.
Allgemeine zukünftige Veränderungen		Beinhaltet Äußerungen, zu allgemeinen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen und technologischen Veränderungen, die einen Einfluss auf den Startp-Pitch haben können.	Also ich glaube zum einen, dass diese ganze KI-Technologie massiv einwirken wird zu vorher. Also sowohl bei Vorauswahl als auch Vorbereitung. Dass es natürlich deutlich einfacher ist, automatisiert Fragenvorschläge, Hinweise auf Schwerpunktthemen oder ähnliches automatisiert zu generieren. Und zugleich der Pitchende natürlich auch ein Tool an die Hand kriegt, worüber er Investoren antizipieren kann.
Nutzungsmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz für den Pitchenden	Intellectio	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Gründern für die Intellektion bietet.	Und zugleich der Pitchende natürlich auch ein Tool an die Hand kriegt, worüber er Investoren antizipieren kann. [...] Also die Maschine ihm vielleicht Hinweise gibt, was zu vermeiden ist, worauf zu achten ist und Ähnliches. Also, ich glaube, dass die Informationsbeschaffung in gewisser Weise

			da noch Potenzial nach oben hat, KI-technisch.
Inventio	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Gründern für die Invention bietet.		Und wenn jetzt eine AI sagen kann, okay, gib mir jetzt einfach die beste Möglichkeit, diese Person zu überzeugen, dann wird da wahrscheinlich ein AI deutlich besser sein. Momentan mache ich das ja selber, mit meinem eigenen Bauchgefühl, plus mit meinem eigenen Research. Da wird jede AI besser sein als jede einzelne Person. Und es kann, glaube ich, den Pitch massivst verändern. Weil dann die Leute, die Adressaten, genau den Pitch bekommen, mit dem die Wahrscheinlichkeit an höchsten ist, dass sie ja sagen.
Elocutio	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Gründern für die Elokution bietet.		Das nutzen wir, generative KI, als Teil unserer Lösung. Das heißt, wir pitchen das an Kunden. Insbesondere auch wir selbst nutzen Generative AI dauerhaft, mehrfach täglich, ChatGPT insbesondere in der neuesten Version. Dementsprechend heißt es auch für Pitch-Refinement, Übersetzungen, Wortfindung, Content-Creation auf allen Levels, persönliches Sparring oftmals schneller, als irgendwie mit dem Mitgründer zu sprechen, erstmal das Ganze mit ChatGPT einfach durchzuhauen und dann anschließend zu refinieren oder zu diskutieren: 'Okay, was finden wir da heraus?' Ich glaube, das funktioniert sehr, sehr gut, ehrlich gesagt.

	Administratives	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Gründern für administrative Vorgänge bietet.	Also ich warte eigentlich nur darauf, dass Bard, also die KI von Google, endlich auch die deutsche Verknüpfung zum Gmail hat, damit der mir halt einfach zusammenfassen kann: 'Hey, ich habe schon mal irgendwie die Frage beantwortet. Nicht mehr lange suchen, sondern fasse mir das einmal zusammen für den Kunden.' So, weil ich ja durch tagtägliches E-Mail-Schreiben eigentlich meine eigentliche KI ja die ganze Zeit befeue. Ich beantworte ja den ganzen Tag Fragen von Mitarbeitern und Kunden. Das heißt, sobald da Zugriff ist, wird das redundante Aufgaben wie E-Mail-Schreiben auf jeden Fall deutlich vereinfachen. In den USA ist ja schon so weit, da wartet man jetzt eigentlich nur noch in Deutschland darauf.
	Actio	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Gründern für die Actio bietet.	Also wir könnten theoretisch so ein Zeug aufbauen, das ist nur nicht unsere Intention [...], aber du könntest mit Tools auch deine Mimik verändern, sodass du freundlicher, positiver, zuversichtlicher und so weiter wirkst.
	dissimulatio artis	Umfasst Äußerungen, bei denen aufgezeigt wird, weshalb Gründer ihre eigene Kunstfertigkeit verbergen sollten. Die kann sich beispielsweise auf informelle Gesprächssettings oder den Einsatz von künstlicher Intelligenz beziehen.	Aber noch zumindest habe ich das Gefühl, ich lese es raus. Also ich habe auch das Gefühl, ich kriege jetzt schon ChatGPT Pitches, also 100-prozentig. Die fallen dann halt häufig unter diese Marke, wo du merkst, dass das sehr automatisiert, und es ist sehr wenig personalisiert und auf einen angepasst und ist irgendwie so ein Standardkram.

	Limitierende Faktoren / Widerstände / Risiken	Bezieht sich auf die Limitationen, Widerstände und Risiken, welche die Einsatzmöglichkeiten künstlicher Intelligenz für Pitchende einschränken oder gänzlich verhindern.	Die Intelligenzen müssen trainiert werden. Das heißt, diese ganzen alten Decks müssten öffentlich verfügbar sein. Plus, die Entscheidungen müssten öffentlich verfügbar sein. Inklusiv der Faktoren, die zu einer Entscheidung geführt haben. Und das ist ein Closed-Job, weil da lassen die Leute einfach sich nicht unter die Motorhaube gucken. Deswegen, das kann bis zum gewissen Grad funktionieren, aber exzellent wirst du damit, glaube ich, nicht.
Nutzungsmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz für den Pitch-Empfänger	Sourcing	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Pitch-Adressaten für das Sourcing bietet.	Also wir tracken bei uns die Firmen, die wir uns früher einmal angesehen haben, die aber für uns aus verschiedenen Gründen noch zu früh waren, und versuchen die Companys dann mit online Daten abzugleichen und dann Signale zu entdecken, ob sich hier etwas tut, dass man gegebenenfalls nochmal outreach, ja? Oder, das ist die andere Seite, überhaupt für uns zum ersten Mal in so einen Dealflow hineinzubekommen, indem wir bestimmte Quellen sourcen oder tracken.
	Selektion	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Pitch-Adressaten für die Selektion bietet.	Ich glaube ja schon, dass eine KI prädestiniert ist, gerade solche Muster zu finden, um zu sagen, hier, das könnte was Disruptives sein, schaut euch das mal an, und das ist irgendwie ein Allerweltsthema, wo ich mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von ausgehe, das haben wir schon hunderte Male gesehen und es ist vielleicht nicht prüfenswert. Also ja, die Maschine wird genauso so Fehler machen, wie Menschen, aber ich glaube eher, dass sie dafür sogar eher prädestiniert ist und dass so ein Vorscreening so ein typischer Anwendungsfall für KI ist.

Datenaufbereitung	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Pitch-Adressaten für die Datenaufbereitung bietet, welche ihnen dabei hilft Startups leichter, schneller und qualifizierter bewerten zu können.	[I]ch ziehe mir all die großen Branchenreports, ich ziehe mir alle Statements von McKinsey, Boston, Bain und Co. Ich ziehe mir um die 60 bis 80 Geschäftsberichte der großen Logistiker, europaweit, um zu gucken, was schreiben die in ihren Statements, in ihren Quartalsberichten, in ihren Jahresberichten et cetera. Was bewegt die? Wir monitoren die tägliche Presse der Industrie und brechen das im Prinzip runter auf ein Framework, wo wir sagen, das repräsentiert so ein bisschen den aktuellen Status quo.
Datenprüfung	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Pitch-Adressaten für die Datenprüfung bietet.	Ich glaube, dass die Analysten nicht komplett wegrationalisiert werden, sondern die werden mehr Zeit haben, sich mit den Gründerteams auseinanderzusetzen. Also physisch dann. Weil sie halt deutlich schneller eine bessere Datenlage haben, um Entscheidungen zu treffen. Und dann kann man mehr Zeit da rein investieren, wirklich das Team kennenzulernen.
Administratives	Bezieht sich auf die Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz Pitch-Adressaten für administrative Vorgänge bietet.	Wir bauen tatsächlich gerade auch so eine Art Chatbot, ChatGPT-Bot, intern, also für unsere Dokumentation, auf, ja, dass wir da schnell darauf zugreifen können. Weil du kannst dir das gut vorstellen, je länger es von der Organisation ist, desto schwieriger wird es dann irgendwie die relevanten Datenpunkte da wiederzufinden.
Limitierende Faktoren / Widerstände / Risiken	Bezieht sich auf die Limitationen, Widerstände und Risiken, welche die Einsatzmöglichkeiten künstlicher Intelligenz für Pitch-	Du kriegst mehr Datenpunkte, aber die Entscheidungen, [...] die musst du immer noch machen. Ansonsten könntest du ja irgendwie so einen Trading-Roboter anstellen und das machen lassen. Und ich glaube, dafür ist die Datenlage einfach viel zu dünn, dass da vernünftige Entscheidungen getroffen werden

		Adressaten einschränken oder gänzlich verhindern.	können. [...] Du kannst ja auch so lange mit der KI diskutieren, bis die verunsichert ist und dann seine Entscheidung ändert. Ja, genau das wollen wir ja nicht. Wir wollen ja schon eine starke Entscheidung haben, wohlwissend, dass wir einen absoluten Lückentext vor uns haben.
--	--	---	--