

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

# HOCHSCHULE LUZERN

FH Zentralschweiz



## Digital Female Founders

Sylvie Oldenziel Scherrer  
Gena Da Rui  
Valentina Fontana  
Isabelle Oehri  
Luca Grossmann

Dezember 2020

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b>	<b>3</b>
<b>DIE SCHLÜSELERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK</b>	<b>4</b>
<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>5</b>
<b>METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>10</b>
<b>DIE BEDEUTUNG DER DIGITALISIERUNG</b>	<b>12</b>
<b>PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN</b>	<b>14</b>
<b>ENTWICKLUNGSPFADE DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG</b>	<b>18</b>
<b>HERAUSFORDERUNGEN</b>	<b>24</b>
<b>BEDARF NACH FÖRDERMASSNAHMEN</b>	<b>26</b>
<b>FAZIT</b>	<b>28</b>
<b>DANK</b>	<b>29</b>
<b>AUTORENSCHAFT</b>	<b>30</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>31</b>

## Vorwort

**«The glass ceiling that once limited a woman's career path has paved a new road towards business ownership, where women can utilize their sharp business acumen while building strong family ties»**

(Erica Nicole, who left Corporate America to start YFS Magazine)

Die Schweiz bietet Unternehmerinnen und Unternehmern als Wirtschaftsstandort im internationalen Vergleich sehr gute Rahmenbedingungen. Im «Global Entrepreneurship and Development Index» (GEDI) von 2019, der die Dynamik der unternehmerischen Tätigkeit in den innovationsbasierten Volkswirtschaften misst, belegt die Schweiz mit einem GEDI von 80.4 den zweiten Platz hinter den USA mit einem GEDI von 83.6. Die Gründungsaktivität der Schweiz liegt jedoch gemäss dem «Switzerland Report 2019/2020» des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) etwas unter dem Durchschnitt der vergleichbaren, innovationsbasierten Länder. Darüber hinaus sind in der Schweiz nach wie vor weniger Frauen als Männer unternehmerisch tätig. 2019 waren nur 7,3% der Frauen bereit, sich auf unternehmerische Aktivitäten im Frühstadium, die nicht unbedingt zur Firmengründung führen müssen, einzulassen, während es bei den Männern 12,3% waren. Der GEM-Bericht 2019/2020 für die Schweiz betont denn auch, dass 37 der betrachteten 50 Referenzstaaten eine bessere Verteilung zwischen weiblichen Gründerinnen und männlichen Gründern aufweisen. Es scheint demnach, dass die eingangs genannten Rahmenbedingungen auf die Adäquanz für Female Founders zu überprüfen sind.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden den Backbone der Schweizer Wirtschaft. Deren Bedeutung wird auch von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hervorgehoben: In ihrem im Mai 2019 veröffentlichten Bericht «OECD-Ausblick KMU und Entrepreneurship» zeigt die Organisation, dass Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden 99,7% der Firmen in der Schweizer Wirtschaft ausmachen. Zudem entfallen auf sie 66% der Arbeitsplätze sowie fast 58% der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung des Landes. Jungunternehmen bilden hier einen Teil der KMU Landkarte, darin enthalten die Gründungen durch Frauen und hier wiederum als Subset diejenigen mit digitalen Geschäftsmodellen. Deloitte bezeichnet in ihrem Bericht «Die digitale Innovationsfähigkeit der Schweiz» von 2018 die Schweizer digitale Innovationsfähigkeit als gut, aber nicht gut genug. Einer der Gründe dafür eruiert Deloitte bei den Start-ups: fehlende Gründeraffinität, relativ geringe Start-up Aktivität, regulatorische Hürden im Gründungsprozess u.a. Positiv dagegen sind die digitale Infrastruktur sowie die internationale Ausrichtung.



Eine Aktivierung der Gründertätigkeit per se ist demnach für die Schweiz angezeigt, um die digitale Innovationsfähigkeit zu stärken und den KMU Backbone Schweiz zu erhalten. In einem Land wie dem unseren, wo als Beispiel über 50% der Studierenden auf Tertiärstufe weiblich ist, gilt diese Aussage für Digital Female Founders überproportional und verdeutlicht das hier brachliegende Potenzial. Studien wie die Vorliegende sind entsprechend sehr zu begrüssen, um die Hürden zu eruiieren und die Rahmenbedingungen bestmöglich auszugestalten, damit mehr Frauen dem Weg von Erica Nicole folgen können.

**Prof. Dr. Sita Mazumder**

Professorin Oec + IT an der Hochschule Luzern,  
Unternehmerin, Verwaltungs-/Aufsichtsrätin

## Die Schlüsselerkenntnisse auf einen Blick

	<p>Es werden <b>vier unterschiedliche Entwicklungspfade der Geschäftsentwicklung</b> identifiziert: Independent Entrepreneur, Visionary Entrepreneur, International Market Leader und Global Innovation Leader. Dabei stellen einerseits die persönliche Zukunftsvision der Gründerin (auf Unabhängigkeit bedacht oder wachstumsorientiert) und andererseits der Innovationsgrad des Geschäftsmodells (etabliert oder disruptiv) die wesentlichen Dimensionen der Typologie dar.</p>
	<p><b>Finanzierung</b> stellt eine <b>wiederkehrende Herausforderung</b> dar, die Digital Female Founders kontinuierlich, aber unterschiedlich stark beschäftigt. Trotz der Präferenz für die Eigenfinanzierung der unternehmerischen Tätigkeiten gehen die Gründerinnen bei Bedarf die Herausforderung der Fremdfinanzierung proaktiv an. Um jedoch strukturellen Ungleichheiten entgegenzuwirken, bedarf es klarer Standards zur Nicht-Diskriminierung.</p>
	<p>Das eigene digitale Unternehmen bedeutet in vielen Fällen primär <b>mehr Arbeitsaufwand, aber auch mehr Flexibilität in unterschiedlichen Lebensbereichen</b>. Dementsprechend ist die Gründung des Unternehmens keine Pauschallösung für eine bessere Vereinbarkeit, aber bietet dennoch eine zeitliche, örtliche und strukturelle Flexibilität für den individuellen Lebensentwurf.</p>
	<p><b>Freiheit und Sinnhaftigkeit</b> werden von den Gründerinnen <b>als zentrale Antriebsfaktoren</b> erachtet, um in den Gründungsprozess einzusteigen und dranzubleiben.</p>
	<p>Die Gründerinnen können alle auf fachliche Expertise zurückgreifen, daneben sind <b>Optimismus, Freude am Lernen und viel Durchhaltevermögen</b> wichtige Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg.</p>
	<p>Die Digital Female Founders entsprechen kaum traditionellen Rollenbildern. Daraus entstehen Chancen, aber auch Herausforderungen. Deshalb bedarf es in <b>gesellschaftlichen Strukturen einer frühzeitigen Sensibilisierung auf berufliche Möglichkeiten für angehende Gründerinnen</b>, um allfälligen Rollenzementierungen oder geschlechterspezifischen Ungleichheiten im Gründungskontext frühzeitig entgegenzuwirken und mehr junge Gründerinnen zur Gründung zu motivieren.</p>
	<p>Gefragt sind nicht weitere spezifische Förderangebote für Gründerinnen, sondern es besteht Bedarf und Interesse am <b>Austausch mit erfolgreichen und inspirierenden Gründerinnen</b>, die gewissermassen als Vorbilder mit umfassender Erfahrung fungieren. Gleichzeitig können <b>Hochschulen und Universitäten als wichtige «Enabler»</b> agieren, indem sie zukünftigen Gründerinnen viel Raum zum Experimentieren bieten und sie im Gründungsprozess bestärken.</p>
	<p>Einmal Gründerin, immer Gründerin? Alle Gründerinnen sind – trotz aller Stolpersteine und Herausforderungen – glücklich darüber, den Sprung ins Unternehmertum gewagt zu haben.</p>

## Einführung

Auf den ersten Blick vermögen digitale Geschäftsmodelle Gründerinnen das zu ermöglichen, was vielen Frauen bislang in der Arbeitswelt fehlt: erhöhte Flexibilität, verbesserte Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche, kreative Freiheiten und eine sinnhafte Tätigkeit (Ekynsmith 2014; Richomme-Huet, Vial & D'Andria 2013; Mäkinen 2018). Die Digitalisierung eröffnet gerade auch Frauen neue Möglichkeiten wie z.B. die wachsende Kommerzialisierung der Lifestyle-«Blogosphere» (Mäkinen 2018). Um diese Vorteile für sich zu nutzen, berufen sich Digital Female Founders sowohl auf hochspezialisierte Kompetenzen und Fähigkeiten als auch auf die sogenannte «everyday expertise» (Mäkinen 2018). In letzterem Kontext spielt das Storytelling über den eigenen Alltag eine zentrale Rolle. In diesem Sinne scheinen also vordergründig nicht nur neue, sondern auch besonders vielseitige Chancen für unternehmerisches Handeln aus der Digitalisierung zu entstehen. Gleichzeitig ergeben sich aus diesen neuen Möglichkeiten auch neue Herausforderungen – gerade für Digital Female Founders.

Es stellt sich insbesondere die Frage, inwiefern diese digitalen Geschäftsmodelle die bestehenden Unterschiede zwischen männlichem und weiblichem Gründungsverhalten auflösen oder aber weiter zementieren. Beispielsweise könnte sich der Trend zu wachstumsbegrenzten Einzelunternehmen von Frauen weiter verstärken. Diese Tendenz wiederum verschliesst vielen Gründerinnen den Zugang zu zahlreichen Förderinstrumenten und professionellen Investoren, die sich vorwiegend auf technologieintensive und wachstumsorientierte Startups fokussieren (GEM 2017).

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Relevanz dieser Fragestellungen erstaunt es wenig, dass das Thema «Woman Entrepreneurship» oder Female Founders zurzeit eine erhöhte mediale Aufmerksamkeit genießt und sich auch in der Entrepreneurship-Forschung als wichtiges Forschungsfeld etabliert hat (Ahl & Marlow 2012; Brush et al. 2018; Foss et al. 2019). Bis anhin fehlt es in der Schweiz jedoch an wissenschaftlich fundierten Untersuchungen, die aktuelle und potenzielle Folgen der digitalen Transformation für Female Founders beleuchten.

### Das Forschungsprojekt „Digital Female Founders“

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Digital Female Founders“ wurde die folgende Forschungsfrage untersucht: **Welche besonderen Chancen und Herausforderungen ergeben sich für Female Founders mit digitalen Geschäftsmodellen?**

Das Projekt wurde als explorative qualitative Studie designt, die von einem interdisziplinären Forschungsteam (siehe auch Autorenschaft) aus den Departementen Wirtschaft, Soziale Arbeit und Technik & Architektur der Hochschule Luzern im Zeitraum von Januar 2019 bis September 2020 durchgeführt wurde. Konkret untersuchte das Projekt die folgenden empirischen Fragen:

- Welche Beweggründe und Motivationen haben Digital Female Founders?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen haben Digital Female Founders?
- Wie sieht der Prozess von der Idee zum Digital Female Business aus?
- Welche Herausforderungen stellen sich für Digital Female Founders?
- Welche Förder- und Unterstützungsangebote werden von den Digital Female Founders genutzt und welche gewünscht?

Im Sommer 2019 führte das Forschungsteam 10 problemzentrierte Interviews mit Schweizer Digital Female Founders durch. Die Interviews wurden mittels einer Inhaltsanalyse ausgewertet. In Kombination mit den Erkenntnissen der bisherigen internationalen Forschung wurden dabei zentrale Chancen, Herausforderungen und Entwicklungswege von Digital Female Founders identifiziert. Das Projekt „Digital Female Founders“ wurde vom interdisziplinären Themencluster „Digitale Transformation der Arbeitswelt“ der Hochschule Luzern und Smart-Up, dem Förderprogramm für Startups der Hochschule Luzern, finanziert.

Das interdisziplinäre Forschungsprojekt «Digital Female Founders» der Hochschule Luzern untersucht deshalb die Frage, **inwiefern sich besondere Chancen und Herausforderungen für Female Founders mit digitalen Geschäftsmodellen ergeben**. Das vorliegende Projekt befasst sich mit diesen Digital Female Founders aus den Perspektiven der Sozialen Arbeit, der Betriebswirtschaft sowie der Technologie. Ziel ist es, die schweizerische Landschaft der digitalen Gründerinnen zu erkunden und dadurch ein Grundverständnis für die hier entstehenden neuen Formen von Women Entrepreneurship zu entwickeln. Dieses kann unter anderem als Ausgangspunkt für die Evaluierung bestehender und die Entwicklung neuer Förderangebote genutzt werden.

## Digital Female Founders

---

Was ist unter «Digital Female Founders» zu verstehen? Bevor auf die spezifischen Forschungsfragen rund um «Digital Female Founders» eingegangen werden kann, erscheint es angezeigt, diesen Begriff für die Zwecke des vorliegenden Projekts zu definieren und abzugrenzen.

Eine solche Definition birgt einige Herausforderungen, denn es bedarf eines differenzierten Verständnisses der «Female Founders» (Aidis & Weeks 2016), um den vielseitigen unternehmerischen Aktivitäten von Frauen wirklich gerecht zu werden. Verwandte Begriffe wie Entrepreneurship, Gründertum und Startups werden sowohl umgangssprachlich als auch in der Forschung oftmals mit neuen Unternehmungen gleichgesetzt, die sich durch schnell wachsende, technologieintensive, risikoreiche und fremdfinanzierte Geschäftsmodelle auszeichnen. Dieses Verständnis von Unternehmertum und den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen für Gründer\*innen bildet jedoch nur einen kleinen Teil der unternehmerischen Aktivität ab (Welter et al. 2017), doch auch im Bereich des Women Entrepreneurship liegt der Fokus oftmals auf diesen hochinnovativen und schnell wachsenden Startups (Ahl & Marlow 2012).

Mit dem Ziel – neben diesen «klassischen» frauengeführten Startups – auch anderen Formen von Women Entrepreneurship gerecht zu werden, entstanden in den vergangenen Jahren erste Kategorisierungen, welche eine differenzierte Betrachtungsweise fördern sollen. Beispielsweise wird zwischen innovationsgetriebenen, wachstumsorientierten Startups und organisch wachsender Kleinunternehmer\*innen-Tätigkeit in traditionelleren Sektoren unterschieden (Aidis & Weeks 2016, Aulet & Murray 2013, Tracy 2011). Eine weitere Unterscheidung, die auch für Digital Female Founders als sehr relevant erachtet wird, betrifft die sogenannten Solopreneurs. Solopreneurs generieren ihren Marktwert oftmals durch die eigene Expertise und treten meist als persönliche Marke auf. Definitionsgemäss beschäftigen Solopreneurs keine Mitarbeitenden und verfolgen meist auch nicht die Absicht, sich in den kommenden fünf Jahren wesentlich zu vergrössern (GEM 2017). Eine weitere Kategorie, nämlich die Mumpreneurs, beschreibt Gründerinnen, die ihr Unternehmen eng an ihre Mutterrolle knüpfen (Ekinsmyth 2014). Obwohl sich die Definitionen von Mumpreneurship unterscheiden, wird diese vergleichsweise neue Form des Unternehmertums insbesondere durch die neuen Technologien ermöglicht, welche die Grenzen zwischen der Mutter- und der Unternehmerinnenrolle verschwinden lassen können.

Diese ersten Einordnungsversuche zeigen auf, dass sich Female Founders nicht nur von ihren männlichen Kollegen (vgl. Aufzählung unten), sondern auch unter sich in ihren Motiven, Fähigkeiten, Zielen und auch Bedürfnissen unterscheiden (Aidis & Weeks 2016). Eine differenzierte Betrachtung des Phänomens «Digital Female Founders» ist deshalb zentral für eine zielgerichtete und effektive Förderung.

**Im Rahmen dieser Studie wird der Begriff «Digital Female Founders» bewusst breit verstanden als Gründerinnen, deren digitale Geschäftsmodelle auf der Anwendung von etablierten bis hin zu hoch innovativen Technologien beruhen. Dabei kann es sich um Einzelunternehmen, KMU oder um wachstumsorientierte, global agierende Unternehmen handeln.**

### Unterschiede im Blick der Forschung: Gründerinnen und Gründer

- Unternehmerinnen gründen wesentlich häufiger als Gründer in den Sektoren **Gesundheit / Soziales, Handel und Dienstleistungen**. Deutlich weniger häufig vertreten sind sie beispielsweise im wachstumsstarken ITC Sektor (GEM 2017; Meyer & Sidler 2010).
- Frauen gründen häufiger als Männer aus Notwendigkeit, d.h. weil sie kaum Alternativen zur Selbstständigkeit sehen. In der Schweiz gründen Frauen zudem häufig aus **familiären Gründen** und/oder zur Schaffung eines Arbeitsplatzes an geeigneter geografischer Lage (Meyer & Sidler 2010).
- Unternehmerinnen gründen öfter **Einzelfirmen**. Nur wenige gründen direkt eine GmbH oder gar eine AG (Meyer & Sidler, 2010). Viele Gründerinnen beginnen also als Einzelunternehmerinnen und verfolgen kaum das Ziel, innerhalb der nächsten 5 Jahren Mitarbeitende einzustellen (GEM 2017).
- Unternehmen von Gründerinnen verzeichnen daher oftmals ein schwächeres Umsatzwachstum und beschäftigen weniger Mitarbeitende, haben jedoch deutlich **höhere Überlebenschancen** wie von Männern gegründete Unternehmen (Meyer & Sidler, 2010). Besonders in innovationsstarken Ländern beenden wesentlich weniger Frauen wie Männer ihre unternehmerische Tätigkeit (GEM 2017).
- Gründerinnen starten durchschnittlich mit **weniger Kapital** und reinvestieren auch im weiteren Verlauf weniger Kapital als Gründer (Meyer & Sidler 2010).
- Während Schweizer Gründer in den vergangenen Jahren immer innovativer geworden sind, sank der **Innovationsgrad** bei Schweizer Gründerinnen laut der Umfrage von Meyer und Sidler (2010).
- Im Gegensatz dazu deutet die weltweite GEM-Umfrage daraufhin, dass Frauen innovativer sind als ihre männlichen Kollegen (GEM 2017).
- Gründerinnen gehen häufig **Kooperationen mit Verwandten und Bekannten** ein, während Gründer tendenziell rein geschäftliche Kooperationen bevorzugen (Meyer & Sidler 2010).
- Gründerinnen lassen sich laut eigenen Angaben deutlich weniger häufig beraten als ihre männlichen Kollegen (Meyer & Sidler 2010).
- Schweizer Gründerinnen scheinen oftmals über einen **tiefere Bildungsstand** (oftmals Berufsschulabschluss ohne Weiterbildung) zu verfügen und vor der Gründung in tieferen Funktionen zu arbeiten als Schweizer Gründer (Meyer & Sidler 2010).
- Im weltweiten Vergleich zeigt sich, dass Gründerinnen oftmals eine höhere Ausbildung wie männliche Unternehmer haben (GEM 2017).
- Nach der Gründung **verdienen Gründerinnen oftmals bedeutend weniger**, im Gegensatz dazu verdient ein Drittel der befragten Männer deutlich mehr mit dem eigenen Unternehmen (Meyer & Sidler 2010).

Um dem Ruf nach einer differenzierten Betrachtung weiter gerecht zu werden, stützt sich dieser Bericht auf bestehende Forschung, die **Entrepreneurship als einen komplexen und kontinuierlichen Prozess** versteht (Wood & McKinley 2010). Die Gründung eines eigenen Unternehmens ist ein Prozess, der von vielen wichtigen Entscheidungen, Weggabelungen und Schlüsselpersonen

geprägt wird. Im Fokus steht also nicht der isolierte Akt der Unternehmensgründung, sondern vielmehr der **intensive, kreative und oftmals iterative Lernprozess**, den die Gründerinnen durchlaufen haben (Davidsson 2015; Dimo 2007, Shane & Venkataraman 2000).

Ein weiterer wichtiger Aspekt dieser Prozessbetrachtung ist daher der zeitliche Rahmen dieses Lernprozesses. Eine klare zeitliche Einordnung bietet beispielsweise die mehrphasige Betrachtungsweise des unternehmerischen Prozesses, auf dem der international anerkannte *Global Entrepreneurship Monitor* basiert (vgl. GEM 2020, 2017). Dieses zeitlich kontextualisierte Verständnis unterscheidet massgeblich zwischen potentiellen Entrepreneurs, werdenden (nascent) Unternehmer\*innen, Eigentümer\*innen-Manager\*innen von Jungunternehmen (bis zu 3.5 Jahre nach Gründung) und Eigentümer\*innen-Manager\*innen von etablierten Unternehmen (mehr als 3.5 Jahre nach Gründung). Im vorliegenden Projekt liegt der Fokus auf Eigentümer\*innen-Manager\*innen von Jungunternehmen und etablierten Unternehmen (vgl. Tabelle 1 Sampling von Interviewpartner\*innen im nachfolgenden Kapitel).

## Digitale Geschäftsmodelle

---

Die Digitalisierung eröffnet zahlreiche neue Möglichkeiten – von neuen Produkten und Dienstleistungen bis hin zu neuen Geschäfts-, aber auch Arbeitsmodellen. Während, wie vorgängig beschrieben, im Rahmen des vorliegenden Projekts bewusst ein breites Verständnis von «Female Founders» zugrunde gelegt wird, wird allerdings eine Einschränkung dahingehend gemacht, dass die Studie sich nur mit solchen Female Founders befasst, die ein digitales Geschäftsmodell verfolgen.

Obwohl der Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell von bestehenden und neuen Unternehmen in aller Munde ist, fällt **die Definition eines digitalen Geschäftsmodells** überraschend schwer. Ein Geschäftsmodell beschreibt grundlegend, wie ein Unternehmen für seine Kunden Wert generiert und mit welchen Mechanismen das Unternehmen einen Teil dieses Werts für sich gewinnt (Teece 2018). **Ein Geschäftsmodell beantwortet die zentralen Fragen, die sich ein Startup stellen muss:** Gibt es genügend Nachfrage bzw. Anwendungsfälle? Ist es möglich, dieselbe oder ähnliche Leistungen mehrmals durchzuführen? Sind die Abläufe entsprechend standardisiert, dass sie jeweils nicht neu ausgehandelt werden müssen? Bei der Evaluation eines Startups wird in der Regel besonders die Skalierbarkeit, d.h. die Einfachheit mit der die zentralen Dimensionen wie z.B. die Leistungserstellung wiederholt werden können, als zentraler Erfolgsfaktor bewertet (Hoffmeister 2017). Es wird deutlich, dass sich gerade die Beziehung zwischen Unternehmen und Kund\*innen aufgrund der Digitalisierung stark verändert und dadurch bestehende Geschäftsmodelle bedroht, aber auch neue Formen der Wertgenerierung ermöglicht (Rachinger et al. 2019).

Was wird vorliegend unter einem digitalen Geschäftsmodell verstanden? Hoffmeister (2017) beschreibt **zwei grundlegende digitale Geschäftsmodellmuster**: einerseits das «Repräsentationsmuster», andererseits das «virtuelle Muster». Beim **«Repräsentationsmuster»** findet keine abgeschlossene Leistungsbeziehung statt. Der Automat, d.h. der Computer bzw. die Software, ermöglicht eine virtuelle Repräsentation der Waren und Leistungen. Ein sofortiger Konsum oder Gebrauch ist allerdings nicht möglich. Er ermöglicht aber beiden Seiten einen örtlich unabhängigen Kontakt und somit den eigenen Wirkungsradius zu erhöhen. Beim **«virtuellen Muster»** hingegen werden Geschäftsmodelle bzw. Transaktionen vollkommen virtuell abgewickelt. Im Rahmen des Projektes werden also Gründerinnen betrachtet, die ihr Angebot und ihre Leistung entweder virtuell repräsentieren oder vollkommen virtuell abwickeln.

Die folgende Übersicht zeigt die im vorliegenden Bericht interviewten Gründerinnen und ihre digitalen Geschäftsmodelle. Die Auswahlkriterien werden im Kapitel «Methodisches Vorgehen» näher erläutert.

## Digital Female Founders



**Léa Miggiano**

**Carvolution** (2018) bietet Privatkunden ein innovatives Auto-Abonnement an. Mit wenigen Klicks kommt man so zum eigenen Auto - ohne dieses zu kaufen oder zu leasen und ohne sich um Versicherung, Unterhalt oder Reifenwechsel kümmern zu müssen. Heute beschäftigt Carvolution bereits 25 Mitarbeitende. 2020 schaffte es das Startup auf Platz 12 des Top 100 Startup-Rankings der Schweiz.



**Dania Gerhardt**

**AmazeeLabs** (2007) konzipieren und gestalten digitale Plattformen. Von den drei Standorten Zürich, Kapstadt und Austin bieten AmazeeLabs mit rund 65 Mitarbeitenden weltweit einzigartige Open-Source-Web-Lösungen an. Neben ihrem ersten Unternehmen AmazeeLabs gründete Dania Gerhardt noch mehrere weitere Startups. Zur Zeit des Interviews war Dania Gerhardt gerade als digitale Nomadin mit ihrer Familie in Australien unterwegs.



**Esther Cahn**

**signifikant.biz** (2016) setzt auf künstliche Intelligenz, um Marketingkampagnen für Unternehmen effektiver zu gestalten. Die Idee für ihr Unternehmen entstand während Esther Cahns Masterstudium und wurde anschliessend im Rahmen von Forschungskollaborationen weiterentwickelt. Heute bereitet sich das 10-köpfige Team um Esther Cahn auf die Expansion nach Deutschland vor.



**Ramia Marielle el Agamy**

**OrbisTerra Media** (2017) spezialisiert sich mit einem Team von rund 7 Mitarbeitenden auf datenbasiertes Content-Marketing. Bereits 2008 hat Ramia el Agamy gemeinsam mit ihrer Familie das **Tharawat magazine** für Familienunternehmen gegründet und agiert auch heute noch als Editor-in-Chief. Ramia el Agamy pendelt zwischen Thun, Bern und Dubai.



**Nadia Holdener**

**Content & Töchter** (2016) ist ein Zwei-Frau-Unternehmen, das Unternehmen schweizweit in Bezug auf Video- und Social Media Strategien berät und Videogeschichten auch konzipiert und produziert. Bekannt sind die Content & Töchter auch mit dem eigenen Youtube-Kanal «Lifehackerin».



**Patricia van Dam**

**Luxury for You** (2010) ist heute der schweizweit erste und grösste Onlineshop für Secondhand Designertaschen und -accessoires. Das von der habilitierten Psychologin gegründete und im appenzellischen Gais ansässige Unternehmen hat heute 6 Mitarbeitende.



**Nathalie Sassine**

**Webook.ch** (2014) ist ein unabhängiges Online-Reisebüro mit 16 Mitarbeitenden, das Kund\*innen massgeschneiderte Reisen im In- und Ausland anbietet. Neben webook.ch verfolgt Nathalie Sassine zahlreiche weitere Projekte im digitalen Raum.



**Anastasia Hofmann**

**KITRO** (2017) bietet Gastrobetrieben eine innovative Technologielösung, die eine unkomplizierte Analyse des Foodwaste ermöglicht. Mit ihrer Co-Founderin gründete Anastasia Hofmann das Startup bereits während ihres Studiums an der École hôtelière de Lausanne.



**Antonia Bolla**

**Jamie&I** (2018) ist eine innovative Personal Online Boutique, die mit Hilfe von künstlicher Intelligenz eine individualisierte Auswahl von nachhaltigen Kleidungsstücken für die ganz persönliche Garderobe zusammenstellt. Noch während ihres Studiums in Australien gründete Antonia Bolla ihr Startup und pendelt auch heute noch zwischen Australien und der Schweiz.



**Simone Döbelin**

**Healthadvisor** (2017) ist eine wachsende Schweizer Plattform für Therapeutinnen und Therapeuten in den Bereichen Alternativ- und Komplementärmedizin und bietet auch eine umfassende Praxissoftware an. Simone Döbelin meistert diese komplexe Aufgabe mit einem Team von engagierten Freelancer\*innen.

## Methodisches Vorgehen

Das vorliegende Forschungsprojekt setzte sich zum Ziel, das neue und bisher vor allem im Schweizer Kontext wenig beachtete Phänomen der Digital Female Founders zu untersuchen. Um der Vielfalt des Women Entrepreneurships gerecht zu werden und bewusst den Gründungsprozess – mit den vielen unterschiedlichen Weggabelungen – zu erforschen, stützt sich das Projekt auf qualitatives Forschungsdesign und dementsprechend auf ein induktives Vorgehen (Denzin & Lincoln 2011; Strauss & Corbin 1998).

### Qualitative Datensammlung mittels problemzentrierter Interviews

---

Im Rahmen des Projektes wurden problemzentrierte Interviews mit Digital Female Founders geführt. Problemzentrierte Interviews dienen laut Witzel und Reiter (2012) dazu, subjektive Wahrnehmungen und Erfahrungen zu einem bestimmten Problemkomplex zu erheben. Einerseits werden im problemzentrierten Interview zu Beginn sehr offene Fragen gestellt und das freie Erzählen des/der Interviewpartners\*in angeregt, andererseits ermöglicht diese Form eines semi-strukturierten Interviews, den/die Interviewpartner\*in immer wieder durch gezielte Fragen zur Problemstellung zurück zu führen (Witzel & Reiter 2012). Dieses halbstrukturierte Vorgehen entsprach dem Forschungsziel des Projektes, nämlich die Erfahrungen der Gründerinnen möglichst breit zu erfassen und gleichzeitig den Fokus immer wieder auf die spezifischen Chancen und Herausforderungen der Gründerinnen zu lenken. Als Gesprächsvorbereitung und auch für die Interviewinterpretation erhielten die ausgewählten Interviewpartnerinnen zudem einen kurzbiografischen Fragebogen. Dieser enthält neben demografischen Informationen auch Angaben zum Bildungshintergrund, zur aktuellen Lebenssituation (Partnerschaft, familiäre Situation, Arbeitssituation) sowie zum Unternehmen (Gründungsjahr, Unternehmensform, Anzahl Mitarbeiter\*innen, Umsatz).

Für die Auswahl der Interviewpartnerinnen wurde ein theoriegestützter Ansatz gewählt («theoretical sampling» nach Strauss 1987). Das heisst, dass die Auswahlkriterien auf Basis einer fundierten Literaturanalyse bestimmt wurden. Ziel war eine ausgeglichene Verteilung nach Entwicklungsphase des Unternehmens sowie nach Qualifikation und Lebensphase (Alter, Generationenzugehörigkeit, Familienstand, Betreuungsaufgabe) von Gründer\*innen (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1 Sampling Interviewpartner\*innen

	Unternehmensspezifische Auswahlkriterien				Gründer*Innen-spezifische Auswahlkriterien				
	Unternehmensphase	Gründungsjahr	Unternehmensform	Einzugsgebiet	Anzahl MA	Alter	Höchste Ausbildung	Betreuungsaufgabe	Vollzeit/Teilzeit
I1	Jungunternehmen	2018	AG	Global	n/a	27	Master	Nein	Vollzeit
I2	Jungunternehmen	2017	AG	Schweiz	5	26	Bachelor	Nein	Vollzeit
I3	Etabliertes Unternehmen	2007	AG	Global	65	40	Master	Ja	Vollzeit
I4	Jungunternehmen	2017	AG	Schweiz, bald Deutschland	9	43	Master	Nein	Vollzeit
I5	Jungunternehmen	2018	AG	Schweiz	25	24	Bachelor	Nein	Vollzeit
I6	Jungunternehmen	2016	GmbH	Schweiz	2	34	Bachelor	Nein	Teilzeit
I7	Etabliertes Unternehmen Jungunternehmen	2014 & 2019	GmbH	Schweiz	12	46	Eidg. Fachausweis	Ja	Vollzeit
I8	Etabliertes Unternehmen	2010	GmbH	Schweiz	6	48	Habilitation	Ja	Vollzeit
I9	Etabliertes Unternehmen & Jungunternehmen	2008 & 2017	GmbH	Weltweit	7	34	Master	Nein	Vollzeit
I10	Jungunternehmen	2017	GmbH	Schweiz	0	43	Master	Ja	Teilzeit

Die problemzentrierten Interviews wurden im Sommer 2019 durchgeführt und dauerten zwischen 35 und 45 Minuten. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und anschliessend durch ein externes Büro transkribiert.

### Qualitative Datenauswertung mittels Inhaltsanalyse

Die Transkripte wurden softwaregestützt (MAXQDA) inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. «thematic coding» nach Miles, Hubermann & Saldana 2014). In einem ersten Schritt wurden die Einzelinterviews durch mehrere Forscherinnen codiert und interpretiert, anschliessend erfolgten auf Basis der ersten Codierung Quervergleiche zwischen den Interviews mit dem Ziel, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren und diese zu Schlüsselthemen (vgl. auch Corley & Gioia 2004; Gioia, Corley & Hamilton 2013) zu verdichten. In einem dritten Schritt wurden Typen gebildet. Der Vorteil des typenbildenden Verfahrens besteht darin, dass «eine komplexe soziale Realität auf wenige Gruppen bzw. Begriffe reduziert werden (kann), um sie greifbar, und damit begreifbar zu machen» (Kelle & Kluge 1999). Die Typologie der digitalen Gründerinnen soll eine gute Ausgangslage für eine spätere Entwicklung und Ausarbeitung von Konzepten und Massnahmen zur Förderung von Digital Female Founders bieten.

## Die Bedeutung der Digitalisierung

Die voranschreitende Digitalisierung sämtlicher Bereiche unserer Gesellschaft ist allseits bekannt. Auch in Bezug auf unternehmerische Aktivitäten bietet sie ganz neue Möglichkeiten. Im Rahmen der Fragestellung, welche besonderen Chancen und Herausforderungen sich für Gründer\*innen mit digitalem Geschäftsmodell ergeben, geht das vorliegende Kapitel der Thematik nach, welche Bedeutung die Digital Female Founders der Digitalisierung zuschreiben.

Auffallend ist dabei, dass die Digital Female Founders die Bedeutung der Digitalisierung längst nicht nur auf ihr digitales Geschäftsmodell begrenzen. Vielmehr sehen sie die Digitalisierung als **«Enabler» eines individuellen und selbstbestimmten Lebensentwurfes**.

Ein elementarer Aspekt ist dabei die Möglichkeit, ortsungebunden zu arbeiten und somit auch ein hohes Mass an Flexibilität und Freiheit zu erreichen. Verschiedene Gründerinnen arbeiten «remote», zusammen mit Teammitgliedern rund um den Globus. Dies wird als grosser Vorteil angesehen und die Entscheidungsfreiheit, wann und wo gearbeitet wird, als Privileg wahrgenommen. Die Wahl der Geschäftsbeziehungen wird durch die digitale Vernetzung erweitert, aber auch das Angebot an potenziellen Mitarbeiter\*innen bzw. Freelancer\*innen ist entsprechend grösser.

«Für mich ist die Freiheit, aber auch die Ortsunabhängigkeit, ein riesiger Punkt. Das finde ich wunderschön an der digitalen Welt, dass du hier eben die Möglichkeit hast, etwas aufzubauen, wo du nicht ortsgebunden bist. Das ist für mich ultimativer Erfolg, wenn ich jeden Tag dem nachgehen kann, was mich erfüllt und gleichzeitig unterwegs sein kann» (*Antonia Bolla*).

Ein weiterer Aspekt ist die bessere **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** für Gründerinnen mit Kindern. Alle der interviewten Gründerinnen, welche auch Kinder betreuen, betonen, dass sie zwar nicht weniger gearbeitet hätten bzw. mehr Freizeit haben. Allerdings haben Digital Female Founders oftmals die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten und den Arbeitsrhythmus in gewissem Masse flexibler zu gestalten und bei Bedarf auch den familiären Gegebenheiten anzupassen. Nur schon der Wegfall eines Arbeitsweges und somit die Zeitersparnis ermögliche zusätzliche produktive Zeit. Dies wird als eine enorme Entlastung angesehen.

«Als Frau, wenn du einen guten Job haben willst, musst du immer noch, finde ich, mindestens 60% oder eigentlich noch besser 80% arbeiten. Und das kam für mich nicht in Frage gekommen, so viel weg zu sein. Zu Hause arbeite ich trotzdem die ganze Zeit und abends und nachts und irgendwann, aber ich bin wenigstens zu Hause und die Kinder können von der Schule kommen und ich bin da» (*Simone Döbelin*).

Die Digitalisierung wird in diesem Zusammenhang auch als «Equalizer» oder «Enabler» wahrgenommen, der die **Chancengleichheit** fördert. Allenfalls vorhandene persönliche Nachteile spielen in der digitalen Welt – oder präziser in digitalen Geschäftsbeziehungen – keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Beispielsweise ist es möglich, von einer abgeschiedenen Gegend aus mit Luxusartikeln zu handeln, was offline so nicht möglich wäre. Aber auch Fragen nach der Herkunft oder dem Geschlecht treten in den Hintergrund.

«Ich habe das Gefühl, dass Nachteile durch das eigene Geschlecht, die Nationalität und so weiter in der digitalen Welt immer mehr schwinden. Es herrscht ein so starker Wettbewerb, dass letztlich nur noch die Frage sein wird, wessen Arbeit am meisten für sich spricht. Ich liebe das an der digitalen Welt, dass sie eine gewisse Demokratisierung mit sich bringt» (*Ramia Marielle el Agamy*).

Bei differenzierter Betrachtung kann die Digitalisierung bestehende Rollenbilder auch reproduzieren, indem sie es ermöglicht, dass Frauen neben ihrer unternehmerischen Tätigkeit zugleich auch den Erwartungen traditioneller Rollenbilder gerecht werden. Die Funktion der Digitalisierung als

«Equalizer» kann somit zur Diskussion gestellt werden und es bedarf einer mehrdimensionalen Betrachtung der Chancen, die für Unternehmerinnen aus der Digitalisierung hervorgehen. In Anbetracht dieser vieldeutigen Rolle der Digitalisierung, haben die folgenden Worte wohl nichts an ihrer Gültigkeit verloren:

«Bei Frauen, die sich selbständig machen möchten, steht immer etwas die Familien- und Kinderfrage im Zentrum. Diese Frauen möchte ich einfach auch motivieren, vielleicht gar nicht so viel voraus zu planen, sondern sich zu sagen 'ich nehm's wie es kommt'». (*Patrica van Dam*)

## Persönliche Eigenschaften

Wer sind die Digital Female Founders der Schweiz? Warum haben diese Frauen ihr Unternehmen gegründet? Was motiviert sie im Unternehmerinnenalltag? Welche Fähigkeiten zeichnen sie aus? Wann bezeichnen sie sich als erfolgreich? Dieses Kapitel steht im Fokus dieser Fragen rund um die persönlichen Eigenschaften von Digital Female Founders.

### Motivation und Beweggründe

---

Als klassischer Beweggrund für die Tätigkeit als Digital Female Founder wird die Flexibilität genannt, die sich allerdings in vielschichtigen Formen zeigt. Die **«örtliche» Flexibilität** ermöglicht eine ortsunabhängige Arbeitstätigkeit (z.B. im Ausland oder im Home-Office) und wird insbesondere auch bei digitalen Geschäftsmodellen begünstigt. Weiter sind einzelne Gründerinnen auch durch die **«zeitliche» Flexibilität** motiviert, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert oder mehr Spielraum für die Freizeitgestaltung (in bereits etabliertem Unternehmen) zulässt.

Schliesslich finden sich auch Aussagen zur **«strukturellen» Flexibilität**. Einige Gründerinnen haben die traditionellen Karriere- und Berufswege bewusst verlassen – dies einerseits aufgrund bisheriger Erfahrungen in der Funktion als Angestellte oder bereits von Anfang an, sprich nach dem Studium oder beim Eintritt in die Erwerbstätigkeit. Im Gegensatz zu bürokratischen Strukturen, langwierigen Entscheidungsprozessen oder unflexiblen Terminplanungen sehen die Digital Female Founders in ihrer Tätigkeit die Chance, selbständig etwas aufzubauen, vielfältige Aufgaben zu haben, Dinge auszuprobieren und weiterzuentwickeln und schnell zu handeln.

Beweggründe verändern und entwickeln sich im Verlaufe des Gründungsprozesses. Eine Gründerin beschreibt eindrücklich, dass sie die Gelegenheit nutzte, «etwas Anderes» zu machen, ohne dass die Gründung eines Unternehmens anfangs ihr expliziter Wunsch war. Nach der Gründung trat dann in der Rolle als Digital Female Founder insbesondere die Motivation der Freiheit in den Vordergrund.

Die Freiheit, etwas aufzubauen, selber zu gestalten, zu steuern, zu führen und zu entscheiden, wird als grosses Privileg angesehen. Eine differenzierte Betrachtung zeigt aber auch, dass mit Freiheit nicht etwa mehr Freizeit gemeint ist, sondern vielmehr die **Gestaltungsfreiheit und Selbstverwirklichung** im beruflichen Kontext.

*«Am Anfang war es mehr, um die Freiheit selbst zu bestimmen. Es ging nicht um Freiheit im Sinne von viel Freizeit; wir haben extrem viel gearbeitet. Die Freiheit war mehr, das Gefühl Ziele und die Richtung selbst zu steuern» (Dania Gerhardt).*

Als weiterer Motivationsfaktor wird von einzelnen Gründerinnen der **Impact ihrer Tätigkeit** genannt – z.B. Menschen zu inspirieren oder Partner-Netzwerke aufzubauen. Eine Gründerin beschreibt explizit den Beweggrund, ein gesellschaftliches Problem anzugehen und zu lösen – dies mit dem Ziel, neue Standards auf politischer Ebene zu setzen.

Wenige Gründerinnen erwähnen in diesem Kontext **finanzielle Aspekte**. Vereinzelt wird die Hoffnung geäussert, dass die Tätigkeit als Digital Female Founder existenzsichernd bzw. finanziell rentabel ist, um Mieten und Löhne bezahlen zu können.

Weiter werden als Beweggründe auch **persönliche Eigenschaften** genannt. So sind die Freude an der Arbeit, die Neugierde und der Reiz des Ungewissen oder das Interesse an digitalen Themen entscheidende Treiber für die Gründung eines digitalen Unternehmens.

Ob und inwiefern sich die beschriebenen Beweggründe der Digital Female Founders von den Motivationen ihrer männlichen Kollegen unterscheiden, kann hier nicht beurteilt werden, da im Rahmen

der vorliegenden Studie keine Vergleichsgruppe untersucht wurde.

Wird in diesem Kontext die aktuelle Forschung zu Motivationsfaktoren von Unternehmer\*innen konsultiert, zeigt diese einerseits auf, dass sich die Bedürfnisse von Frauen und Männern in der Phase der Unternehmensgründung im Wesentlichen kaum voneinander unterscheiden. Hinsichtlich der Motivation erhoffen sich einige Gründerinnen – wie ihre männlichen Kollegen auch – vom eigenen Unternehmen mehr Freiheit und Unabhängigkeit sowie einen finanziellen Nutzen (McGowan et al. 2012). Andererseits verdeutlicht die aktuelle Forschung jedoch auch, dass – im Vergleich zu Gründern – bei vielen Gründerinnen andere Beweggründe wie die Erwartung an eine bessere Vereinbarkeit von unterschiedlichen Lebensbereichen (z.B. Beruf und Familie) von grosser Bedeutung sind (McGowan et al. 2012).

Die Entscheidung zur Unternehmensgründung basiert bei Gründerinnen häufig auf einer Kombination von sogenannten Push- und Pull-Faktoren (McGowan et al. 2012). Mit Pull-Faktoren sind Motivationselemente gemeint, die Gründende zur unternehmerischen Tätigkeit «hinziehen». In diesen Bereich fallen innerhalb der vorgängig ausgeführten und in der vorliegenden Studie identifizierten Motivationsfaktoren beispielsweise Aspekte wie die örtliche und zeitliche Flexibilität, die Gestaltungsfreiheit und Selbstverwirklichung oder die Bewirkung eines Impacts. Auf der anderen Seite stehen Push-Faktoren, also Elemente, welche die Gründung eines eigenen Unternehmens aufgrund vorgängiger Erfahrungen im Unternehmenskontext «anstossen». Dazu zählen unter den vorliegend thematisierten Aspekten zum Beispiel bisherige Erfahrungen in der Rolle als Angestellte oder bürokratische Strukturen in grösseren Organisationen, welche den Anstoss zur eigenen Unternehmensgründung gaben.

### Erforderliche Fähigkeiten und Eigenschaften

---

Eng verknüpft mit der Motivation ist die Wahrnehmung und Einschätzung von Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Beschreitung des Wegs von der Idee hin zur Gründung eines Unternehmens erforderlich sind. Vor diesem Hintergrund wurden die interviewten Gründerinnen gefragt, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ihrer Meinung nach besonders wichtig sind, um als Digital Female Founder erfolgreich zu sein.

Die Gründerinnen nannten eine Bandbreite von Aspekten, die einerseits persönliche Eigenschaften und Kompetenzen der Gründerinnen darstellen und andererseits eher unternehmensspezifische Strukturen und Prozesse betreffen.

In letzterem Kontext führt eine Gründerin aus, dass aus ihrer Sicht das gemeinsame Gründen – also nicht als Einzelperson, sondern als **Team mit unterschiedlichen Kompetenzen** – zentral ist, damit das Know-how für das Produkt oder die Dienstleistung optimal genutzt werden kann. Um eine reibungslose Koordination sicherzustellen, sei es zudem wichtig, übergreifende Prozesse und bestehende Abhängigkeiten zu verstehen. Ausschlaggebend ist ihrer Meinung nach auch, bei der Entwicklung konstant in Bewegung, **schnell und handlungsfähig** zu sein. Einzelne Gründerinnen erachten gute Partner\*innen mit komplementären Skills, das **Netzwerken** oder die Fähigkeit, gründlich zu arbeiten und zugleich das grosse Ganze im Blick zu haben, als wesentliche Eigenschaften, um als Digital Female Founder voranzukommen.

Einige befragte Gründerinnen erachten einen **«inneren Grundoptimismus»**, der Glaube an die eigene Idee und die Überzeugung, dass diese auf dem Markt Anklang findet, als zentrale Eigenschaften, um als Digital Female Founder erfolgreich zu sein. Zu dieser positiven Grundeinstellung zählt auch das Selbstvertrauen und das Selbstbewusstsein beim Auftreten gegenüber Investor\*innen und anderen Anspruchsgruppen im Unternehmenskontext.

Mehrere Gründerinnen sprechen die **Freude am Lernen und an der Challenge** an. Sie sind der Ansicht, dass es wichtig ist, neugierig und lernfreudig zu sein und das neu Gelernte im Arbeitsalltag gestaltend einzusetzen. Weiter brauche es eine offene und zuversichtliche Herangehensweise an neue Herausforderungen.

Von grosser Bedeutung seien auch **Flexibilität und Agilität**, namentlich die konstante Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit, wobei Entwicklungen aufmerksam wahrgenommen werden und im Unternehmenskontext bei Bedarf darauf reagiert werden kann. Mit Flexibilität ist auch gemeint, dass Dinge kontinuierlich getestet und verändert werden können und die Planung nicht allzu langfristig erfolgt.

Belastbarkeit im Sinne von **Stressresistenz und die Fähigkeit, sich abgrenzen zu können**, spielen gemäss verbreiteter Ansicht unter den interviewten Digital Female Founders ebenfalls eine tragende Rolle. Einzelne Gründerinnen schätzen dies als erlernbare Eigenschaften ein, die mit zunehmender Erfahrung als Unternehmerin wachsen. Eine Gründerin spricht beispielsweise das emotionale Abgrenzungsvermögen bei Finanzierungen durch Investor\*innen an – also die neutrale Betrachtung eines Investments, das im Falle eines Scheiterns des Unternehmens verloren wäre.

Zudem nennen die befragten Digital Female Founders auch weitere Aspekte wie **Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen** oder **Gelassenheit und Mut**, etwas auszuprobieren, was möglicherweise auch scheitern kann.

Mehrere Gründerinnen thematisieren die **eigenen Erwartungen** im Rahmen des Gründungsprozesses und im Unternehmensalltag. So seien eine «naive» Herangehensweise und geringe Erwartungen eher förderlich, wenn es darum gehe, neue Herausforderungen anzugehen. Zu grosse Erwartungen würden flexibles Handeln auf lange Sicht beeinträchtigen, können Enttäuschungen generieren und werden als Hemmnis für Risikobereitschaft eingeschätzt.

*«In einem Startup ist es einfach ein 'Auf und Ab' und man muss entsprechend die Erwartung auf den Trend setzen und nicht auf die einzelnen Mikro-Momente» (Léa Miggiano).*

Interessanterweise spricht nur eine Gründerin den Zusammenhang zwischen erfolgsversprechenden Eigenschaften und dem «Digitalen» konkret an. Aus ihrer Sicht ist es insbesondere im schnelllebigen digitalen Bereich wichtig, stets wissensdurstig zu sein und zu bleiben, sich mit Know-how-Träger\*innen über digitale Entwicklungen auszutauschen und diese zu reflektieren. Konkret brauche es dabei auch die Fähigkeit, diese Themen schnell zu erfassen und zu verstehen, um neu erworbene Kenntnisse je nach Bedarf im Unternehmenskontext einfließen zu lassen.

Die Interviewpartnerinnen, die darauf angesprochen wurden ob die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften aus ihrer Sicht genauso für männliche Gründer gelten, sind grundsätzlich alle der Ansicht, dass diesbezüglich keine geschlechterspezifischen Unterschiede bestehen. Eine Gründerin präzisiert, dass die jeweilige Lebenssituation ausschlaggebend sein könne und möglicherweise unterschiedliche Kompetenzen erfordere – z.B. je nachdem, wie die Verantwortung für die Kinderbetreuung zwischen den Eltern aufgeteilt ist.

Es fällt jedoch auf, dass teilweise dennoch Aussagen zu angeblich typisch frauenspezifischen Eigenschaften getroffen werden oder auch widersprüchliche Ansichten bestehen. Diese Einschätzungen sind dabei meist auf der Meta-Ebene formuliert und betreffen die jeweilige Gründerin selbst gemäss eigener Wahrnehmung nicht. Mehrfach wird das Thema Selbstbewusstsein in diesem Kontext erwähnt: Frauen hätten tendenziell etwas weniger Vertrauen in sich und ihre Fähigkeiten, sie sollten sich nicht unter ihrem Wert verkaufen und selbstbewusst vor Investor\*innen und Kund\*innen auftreten. Eine Gründerin ist der Ansicht, dass sich Frauen tendenziell stärker mit ihrer Tätigkeit identifizieren als Männer. Vor diesem Hintergrund sei es für Frauen auch schwieriger, sich emotional abzugrenzen, wenn Fehler oder Probleme im Projekt auftreten. Ebenfalls eine gewisse Widersprüchlichkeit offenbart sich, wenn die Rede von «typisch» weiblichen Eigenschaften ist und gleichzeitig die Überzeugung besteht, dass die unterschiedlichen Eigenschaften von Frauen ein grösseres Spektrum aufweisen, als dies zwischen Frauen und Männern der Fall sei.

## Persönliches Erfolgsverständnis

---

Im vorstehenden Kapitel wurde auf die Fähigkeiten und Eigenschaften eingegangen, die es aus Sicht der interviewten Gründerinnen braucht, um als Digital Female Founder erfolgreich zu sein. Aber was verstehen Digital Female Founders selber eigentlich unter Erfolg? Welche abstrakten Erfolgskriterien sind für sie zentral? Welche konkreten Erfolgskriterien wenden sie an, wenn sie retrospektiv ihre vergangenen und prospektiv die zukünftig angestrebten Erfolge beschreiben?

Die vorliegende Studie fördert ein differenziertes, mehrdimensionales Erfolgsverständnis zu Tage: So nennen die interviewten Digital Female Founders jeweils mehrere und unterschiedliche Kriterien, um zu beschreiben, was für sie Erfolg ausmacht. Gefragt nach erzielten und angestrebten Erfolgen, nehmen sie zudem alle Bezug auf mehr als eine Dimension. Mehrfach wird explizit deutlich, dass die Gründerinnen zwischen einer **geschäftlichen** und einer **persönlichen Ebene** unterscheiden, wenn sie über Erfolg sprechen.

Auf der einen Seite wird der Erfolg an **wirtschaftlichen Grössen und Meilensteinen** gemessen. Je nach Entwicklungsstadium werden dabei Aspekte wie der Abschluss von Finanzierungsrunden, das erfolgreiche Abschneiden bei Förderprojekten und Wettbewerben, die Entwicklung und der Launch von Produkten und Dienstleistungen bzw. der Markteintritt, die Akquise von Kund\*innen und Aufträgen oder Wachstum und Internationalisierung ins Zentrum gerückt. Eine ausschliessliche Beschränkung auf diese wirtschaftlichen Kriterien lässt sich jedoch kaum beobachten. Vielmehr werden die ökonomischen Aspekte unter anderem als notwendige Voraussetzungen für andere Erfolgskriterien betrachtet.

«Die Zahlen müssen natürlich stimmen, damit du dir diese Freiheit erlauben kannst, aber eigentlich sind sie sekundär» (*Antonia Bolla*).

Besonders augenscheinlich wird das nuancierte Erfolgsverständnis mit Blick auf das zukünftig avisierte Wachstum: Mehrere der befragten Gründerinnen streben explizit **kein unbedingtes Wachstum** an. Sei dies, weil sie einen Zielkonflikt mit anderen, als bedeutsamer eingestuftem Aspekten wie den persönlichen Beziehungen mit den Mitarbeitenden im Unternehmen sehen, oder, weil sie andere Kriterien als ebenso bedeutend oder wichtiger einstufen.

In diesem Sinne treten bei der Beschreibung, was Erfolg ausmacht, zu den wirtschaftlichen jeweils **weitere Kriterien** hinzu: Eine Interviewpartnerin beschreibt einen erfolgreichen Tag etwa dadurch, dass sie die diversen geschäftlichen, familiären und persönlichen Aufgaben unter einen Hut gebracht habe. Auch andere beziehen den Erfolg primär auf die familiäre Ebene oder die persönliche Erfüllung, die sie aus der Freude an der Tätigkeit und am eigenen Unternehmen oder aus dem Aspekt schöpfen, etwas Positives für Kund\*innen und Partner\*innen, zu einem Netzwerk oder zum gesellschaftlichen und politischen System beizutragen.

«Erfolg ist für mich, wenn ich irgendwann zurückschauen und sagen kann: 'Ich habe das gemacht, was ich gern gemacht habe, und ich habe es gut gemacht'» (*Nadia Holdener*).

Eine sehr zentrale Rolle spielen für die Digital Female Founders beim Erfolgsverständnis die **Mitarbeitenden**. So wird die Teamzufriedenheit als wichtiges Kriterium des geschäftlichen Erfolgs genannt. In dieselbe Richtung gehen Aussagen, wonach Erfolg sich dadurch definiert, Mitarbeitenden einen erfüllenden Arbeitsplatz zu bieten, an welchem sie sich verwirklichen und weiterentwickeln können.

«Ich glaube, wir haben den besten Job der Welt. Und ich möchte, dass alle, die mit mir zusammenarbeiten, das gleiche Gefühl haben» (*Ramia Marielle el Agamy*).

# Entwicklungspfade der Unternehmensgründung

Dieses Kapitel steht im Fokus der Frage, wie die Digital Female Founders ihr Unternehmen gegründet und entwickelt haben. Heute sind die interviewten Frauen zwar alle begeisterte Unternehmerinnen, doch bei der Frage nach dem Ursprung des Unternehmens sind sie sich einig: Es war so eigentlich nicht geplant. Tatsächlich fällt auf, dass für keine der Interviewten der Wunsch eines eigenen Unternehmens im Vordergrund stand bzw. als Beweggrund fungierte. Obwohl sich die Geschichten des Gründungsprozesses zu Beginn in diesem Sinne sehr stark gleichen, zeigt die vorliegende Studie deutlich, wie unterschiedlich der Gründungsprozess und die weitere Unternehmensentwicklung verlaufen kann.

## Ideenfindung

---

Die meisten Ideen der befragten Gründerinnen entstanden in fast **zufällig anmutenden Alltagssituationen**, etwa im Gespräch am Küchentisch, im Anschluss an einen teuren Fehlkauf, aufgrund eines 'erfolglosen' Geschäftsauftrags oder bei der Suche nach einem Thema für die Masterarbeit. Eine Gründerin erzählt beispielsweise, wie sie sich eines Abends eine Spotify-Lösung für ihre Garderobe wünschte und in der Folge von diesem spontanen Gedanken nicht mehr losgelassen wurde. Es sind solche Ideen, welche die zukünftigen Gründerinnen bewegten und interessierten. Teilweise waren es grosse, abstrakte Themen wie z.B. Food Waste, teilweise aber auch kleinere, konkrete Probleme, die gelöst werden wollten.

Einige der umgesetzten Geschäftsideen entstanden dank hoher **Fachkompetenzen der Gründerinnen**. Beispielsweise konnte eine Gründerin auf jahrelange Managementenerfahrung in ihrer Branche zurückgreifen. Einzelne Gründerinnen bauten ihr Unternehmen auf eher **zufällig erworbenem Alltagswissen** auf, wie beispielsweise die habilitierte Arbeits- und Organisationspsychologin, die nun hauptberuflich einen Second-hand-Designshop betreibt. In einigen Fällen vermischen sich jedoch auch persönliche Wahrnehmungen im Alltag mit fachlicher Expertise. So verband eine Gründerin ihre Marketing- und Kommunikationsexpertise mit ihrem Interesse für Alternativmedizin.

Rund die Hälfte der befragten Gründerinnen führt den **Ursprung ihrer Gründungsideen auf ihre Aus- und Weiterbildungen** zurück. Es scheint, dass gerade Projekt-, Bachelor- und Masterarbeiten viel Raum bieten, um erste Ideen zu entwickeln und zu überprüfen. So legten viele Gründerinnen – oftmals ohne es zu wissen – hier den Grundstein für ihr eigenes Unternehmen.

«Wir sind eigentlich ein bisschen reingerutscht durch die Challenge an der Uni und dann haben wir einfach weitergearbeitet [...]. Wir haben es nicht gemacht, weil wir eine Firma gründen wollten, sondern weil wir wirklich ein Problem sahen und dieses lösen wollten» (*Anastasia Hofmann*).

Gerade im Kontext dieser Aus- und Weiterbildungen auf Universitäts- und Hochschulebene scheinen die Gründerinnen häufig auch **den Anstoss zu erhalten, die Idee weiterzuverfolgen**. Einerseits gewannen einzelne Gründerinnen Auszeichnungen, Wettbewerbe oder andere Anerkennungen mit ihren Projekten, andererseits trafen die Gründerinnen im Rahmen dieser Projekte auf zukünftige Mentor\*innen und/oder Geschäftspartner\*innen.

Die interviewten Gründerinnen sind sich einig, dass erste **positive Rückmeldungen von aussen** für den weiteren Verlauf ihrer Unternehmensgründung äusserst wichtig waren. Sie erzählen von **Begegnungen mit Schlüsselpersonen**, die sie im richtigen Moment ermutigten, ihre Idee weiterzuverfolgen. Wer sind diese Schlüsselpersonen? Bei vielen Gründerinnen nahmen die vorgängig er-

wählten Expert\*innen aus dem Hochschul- und Universitätskontext eine wichtige Rolle ein. Daneben erhielten die Gründerinnen oftmals den letzten Anstoss zur Gründung von ihren Lebenspartnern und Familienmitgliedern.

Interessanterweise ging es im Austausch mit diesen Schlüsselpersonen gerade zu Beginn weniger um inhaltliche bzw. fachliche Unterstützung, sondern primär um einen **motivierenden Anstoss**, die eigene Idee auch wirklich als potenzielles Unternehmen zu denken und weiterzuverfolgen. Mit Blick auf die effektive Gründung des Unternehmens wird deutlich, dass nur wenige der befragten Gründerinnen eine klare Vision ihres eigenen Unternehmens hatten. Das nachfolgende exemplarische Zitat veranschaulicht dies deutlich:

«Im Rahmen des ersten Meetings sprachen die Innosuisse-Vertreter plötzlich von einem Startup. In diesem Moment ist mir das irgendwie erst richtig bewusst geworden und ich habe gemerkt: die meinen mich» (*Esther Cahn*).

Letztlich kann gesagt werden, dass die Digital Female Founders gerade in der Anfangsphase die Gründung eines Unternehmens selten als Selbstzweck, sondern als Chance verstehen, ihre Idee aktiv und im gewünschten Umfang weiterzuverfolgen. Gerade diese **Freiheit und Flexibilität in der Umsetzung der eigenen Ideen** ist für viele Digital Female Founders eine kontinuierliche Motivationsquelle (siehe auch Kapitel Motivation und Beweggründe).

### Unternehmensentwicklung

---

Wesentliche Unterschiede sind jedoch darin erkennbar, wie die Digital Female Founders ihre Idee in der Folge zum Unternehmen ausbauen und dieses entwickeln. Basierend auf den Erkenntnissen der Studie können anhand zweier zentraler Dimensionen vier Entwicklungspfade identifiziert werden, welche die Interviewpartnerinnen bei der Geschäftsentwicklung einschlugen. Die Dimensionen sind die die **persönliche Zukunftsvision** der Gründerin einerseits und der **Innovationsgrad des Geschäftsmodells** andererseits. Obwohl sich die Gründerinnen in den Motivationsfaktoren grösstenteils gleichen, wird im Rahmen der Unternehmensentwicklung deutlich, dass sie unterschiedliche Visionen verfolgen. Der Innovationsgrad beinhaltet hier auch eine zentrale digitale Komponente, denn die meisten hier betrachteten Geschäftsmodelle existieren nur dank der voranschreitenden Digitalisierung und der Möglichkeiten, welche einerseits neu entwickelte Technologien und andererseits etablierte Plattformen (z.B. Youtube, Instagram, Facebook,) bieten. Wie bereits erläutert unterscheidet dieser Bericht diesbezüglich nicht nur zwischen disruptiv und etabliert, sondern auch zwischen den sogenannten Repräsentationsmustern und virtuellen Mustern (vgl. Kapitel Digitale Geschäftsmodelle). Die Matrix in Abbildung 1 zeigt die vier Entwicklungspfade:

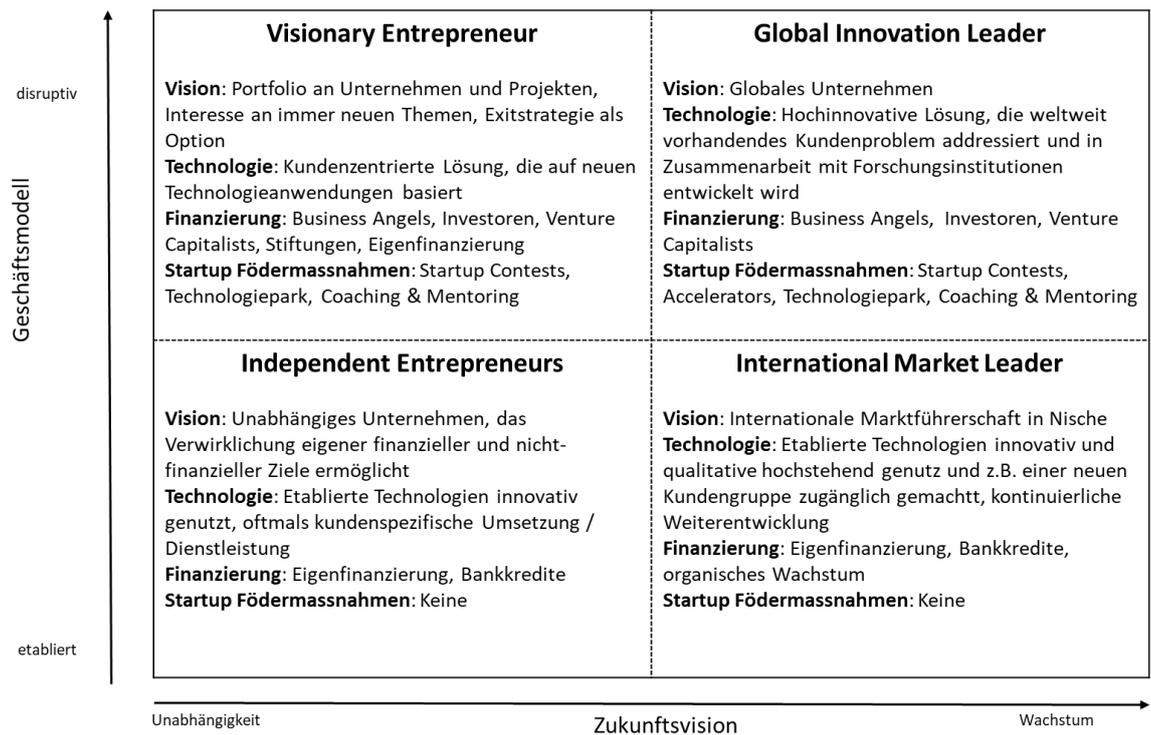


Abbildung 1 Die vielfältigen Entscheidungspfade von Digital Female Founders (eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die vier unterschiedlichen Entwicklungspfade kurz skizziert, wobei betont werden muss, dass einzelne Gründerinnen im Entwicklungsprozess auch den Weg wechselten. Zudem gibt es, wie in Abbildung 1 deutlich wird, zwischen den verschiedenen Entwicklungspfaden hinsichtlich einzelner Charakteristika auch gewisse Überschneidungen. Entsprechend ist der hier vorgeschlagene Bezugsrahmen nicht als trennscharfe und abschliessende Kategorisierung zu verstehen, sondern vielmehr als Arbeitshypothese und Orientierungshilfe für zukünftige Förder- und Forschungsprojekte.

Als **Visionary Entrepreneurs** werden jene Gründerinnen bezeichnet, die sich durch ihr grosses Interesse an immer neuen Geschäfts- und Projektideen auszeichnen. Obwohl sie ihr Unternehmen mit viel Herzblut gegründet haben und nun auch kontinuierlich weiterentwickeln, sehen diese Gründerinnen bereits eine Vielzahl an neuen Projekten für die Zukunft. Eine Digital Female Founder gründete zum Zeitpunkt des Interviews beispielsweise gerade ihr zweites Unternehmen. Eine andere Gründerin könnte sich auch einen Exit vorstellen, um sich anschliessend als Business Angel für andere Gründer\*innen zu betätigen. Zur Verwirklichung ihrer Projekte greifen sie auf diverse Finanzierungs- und Förderangebote zurück, wobei sie sich sowohl in der Startup-Szene als auch ausserhalb bewegen (z.B. Finanzierung via Stiftungen).

**Global Innovation Leaders** verfolgen mit ihren neuartigen Lösungen, die Kunden auf der ganzen Welt ansprechen, das Ziel, ein erfolgreiches globales Unternehmen aufzubauen.

«Unser Ziel ist es, eine globale Firma zu werden» (Anastasia Hoffmann).

Im Rahmen ihrer hochinnovativen Ideen befassen sie sich mit Problemstellungen, für die zurzeit in dieser Form die technologische Lösung noch nicht besteht. Ihre Geschäftsmodelle erfordern meist eine forschungsintensive Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung. Zentrale Herausforderungen liegen für diese Gründerinnen unter anderem in der Beschaffung des nötigen Kapitals und der Akquisition von technologischer Expertise. Hier spielen auch Forschungsk Kooperationen, insbesondere mit Hochschulen, eine zentrale Rolle. Aufgrund des hohen Innovationsgrades und Potenzials, aber

auch des hohen Risikos bewegen sich diese Gründerinnen vorwiegend in Startup-Kreisen, wo sie auch von Förderangeboten wie Accelerators profitieren und die entsprechenden Finanzierungsrounds absolvieren. Sie bauen in der Regel ihr Team rasch aus und verfolgen tendenziell das Ziel, schnell und kontinuierlich in neue Märkte zu expandieren. Die Gründerinnen dieser Startups verfügen oftmals auch über eine besondere fachliche Expertise und einen entsprechenden Bildungshintergrund (vgl. auch Aidis & Weeks 2016).

Im Gegensatz dazu setzen die **International Market Leaders** auf etablierte Technologien, die sie jedoch qualitativ hochstehend und innovativ einsetzen. Häufig agieren diese Gründerinnen in Nischenmärkten, die sie auch zusehends international, als erfolgreiche KMU, bedienen möchten oder dies bereits tun. Nicht selten bewegen sich diese Startups auch im Dienstleistungssektor, besonders als Service Provider mit hoher Technologieaffinität. Sie weisen oftmals ein sehr solides Wachstum auf, entsprechen jedoch nicht den gängigen Erwartungen von Startup-Investor\*innen hinsichtlich eines sehr schnellen, globalen Wachstums mit möglichem Exit. Exemplarisch erscheint hier der Werdegang einer Gründerin, die klar mit der Vision und dem Ziel eines Global Innovation Leaders startete und dann rasch erkannte, dass sich ihr eine bessere Chance bietet, ihre Idee im Rahmen eines organisch wachsenden internationalen Unternehmens zu verfolgen. Auffallend ist, dass die International Market Leaders kaum Startup-Förderungen in Anspruch nehmen. Diese Gründerinnen verfolgen in der Regel eine organische Wachstumsstrategie mit einem kontinuierlichen Ausbau des Teams und einem sehr hohen Grad an Selbstfinanzierung.

Die **Independent Entrepreneurs** verbinden mit ihren Unternehmen in erster Linie den Wunsch, möglichst unabhängig und frei ihrer unternehmerischen Tätigkeit nach zu gehen. Bei einzelnen Gründerinnen wird hier deutlich, dass die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle hervorbringt, die sich auf Basis von etablierten Technologien relativ kostengünstig und technisch unkompliziert umsetzen lassen. Beispielsweise lässt sich heute ein einfacher Online-Shop auf bereits bestehenden und dadurch standardisierten technischen Lösungen aufbauen. Dadurch hält sich der Entwicklungsaufwand meistens in Grenzen – die Herausforderung liegt primär darin, die bestehende Technologien innovativ und kundenzentriert zu nutzen. Unter diesen Gründerinnen finden sich auch einige, die dem Thema Wachstum teilweise mit Vorbehalten begegnen. Die kritischen Perspektiven bringen zum Ausdruck, wie wichtig diesen Gründerinnen die inhaltliche Arbeit, die enge Zusammenarbeit im Team und die finanzielle Unabhängigkeit sind. Besonders interessant ist hier, dass keine dieser Gründerinnen daran zweifelt, dass ein grösseres Wachstum ihres Unternehmens möglich wäre. Im Gegenteil erachten sie ein rascheres und grösseres Wachstum in Bezug auf die Profitabilität des Unternehmens sogar als erstrebenswert. Diesbezüglich befinden sich viele dieser Gründerinnen auch in einem Zielkonflikt, wie das folgende Zitat beispielhaft ausdrückt:

«Ich weiss nicht, ob ich möchte, dass das Unternehmen viel grösser wird, weil dann würde vielleicht das Persönliche im Team uns so ein bisschen abhandenkommen. Gleichzeitig müssten wir aber, um wirklich richtig Geld zu verdienen, noch grösser werden» (*Nathalie Sassine*).

Es ist wenig überraschend, dass diese Gründerinnen sich ebenfalls ausserhalb der Startup-Szene bewegen und kaum Förderangebote in Anspruch nehmen.

## Finanzierungsstrategien

---

Die Vielfalt der befragten Gründerinnen in Bezug auf ihre Ziele, ihr Geschäftsmodell und ihre Zukunftsvisionen führt ebenfalls zu unterschiedlichen Finanzierungsstrategien.

In einer ersten Phase verfolgten fast alle interviewten Digital Female Founders einen typischen **Bootstrapping-Ansatz**, bei dem Gründerinnen auf externe Hilfe verzichten und eigenständig finanziert ihr Unternehmen aufbauen (Brush et al. 2006). Dies gewährt insbesondere viel Freiheit in der Gestaltung des eigenen Unternehmens. Neben konsequenter Kostenminimierung und dem Fokus auf einen raschen Cash-Flow bedeutete dies für einzelne Gründerinnen nicht nur die Investition eigener Ersparnisse, sondern oftmals auch den Einstieg ins Unternehmertum als «Gründerin im Nebenberuf». Einige empfanden diese Situation als belastend, andere demgegenüber als idealen Einstieg.

Die Ausnahme zu dieser ersten Phase der Eigenfinanzierung bilden **Gründerinnen der jüngeren Generation**, die im Laufe oder direkt nach Abschluss ihres Studiums gründeten. Diese starteten **sehr rasch mit unterschiedlichen Formen der Fremdfinanzierung**, insbesondere jedoch mit der frühen Teilnahme an Startup-Wettbewerben und Accelerator-Programmen. Einerseits erscheint es naheliegend, dass Studierende kaum auf finanzielle Reserven und bestehende Jobs zurückgreifen können, andererseits lässt dies den Schluss zu, dass jüngere Absolventinnen stärker auf diese Formen der Startup-Unterstützung sensibilisiert sein könnten.

Während einzelne Gründerinnen auch in der späteren Entwicklungsphase **viel Wert auf die Eigenfinanzierung** legten, sind andere Gründerinnen für die von ihnen angestrebte Unternehmensentwicklung auf externes Kapital angewiesen. In der Literatur und auch in populärwissenschaftlichen Beiträgen findet sich häufig die Hypothese, dass Frauen sich stärker als Männer auf die Eigenfinanzierung konzentrieren und somit das Wachstumspotenzial ihres Unternehmens selbst einschränken (vgl. Leitch et al. 2019). Die vorliegende Studie zeigt in dieser Hinsicht auf, dass einige Gründerinnen tatsächlich eine eher konservative Eigenfinanzierung vorziehen und zwar **nicht risikoavers, jedoch risikobewusst** agieren. Aus den geführten Interviews wird auch deutlich, dass nicht alle Geschäftsmodelle der Logik der heutigen Startup-Förder- und Finanzierungsinitiativen entsprechen.

Trotz gewisser Vorsicht nehmen die Digital Female Founders bei geeignetem Businessmodell und bei entsprechendem Bedarf jedoch auch **zielstrebig externe Finanzierung** in Anspruch. Einige Gründerinnen nutzen gerade in der frühen Entwicklungsphase Startup-Awards, Stiftungen, Accelerators und Business Angels als erste externe Finanzierung. Vereinzelt betonen die Gründerinnen die wichtige Rolle von **Business Angels, die oftmals als wichtige Multiplikatoren** wirken.

Die Entscheidung, Kapital aufzunehmen, braucht laut einer Interviewpartnerin viel Mut, denn die Erwartungen seien hoch. Doch eine Gründerin betont auch, dass es sinnvoll sein kann sich emotional ein Stückweit zu distanzieren. Schliesslich sollten gerade professionelle Investoren dieses Risiko kennen und so damit umgehen, dass sie im schlimmsten Fall nicht auf der Strasse stehen.

In den von uns untersuchten Startups hat sich diese Kombination aus vorsichtigem, risikobewusstem Agieren **mit dem nötigen Mut** im richtigen Moment als sehr nachhaltig und erfolgreich erwiesen.

Die heutige internationale Forschung legt nahe, dass Frauen gerade im Bereich der Finanzierung gegenüber Männern oft deutlich benachteiligt sind (Leitch et al. 2019). Dementsprechend ist dies auch eines der meistbehandelten Themen in der Female Entrepreneurship Forschung (Brush et al. 2018). Einzelne der von uns befragten Gründerinnen erleben die **Finanzierung auch als schwieriges Thema**, weil sie sich mit **Genderstereotypen und Vorurteilen** konfrontiert sehen. So schilderte eine Unternehmerin, dass sie sich in Gesprächen mit möglichen Finanzpartnern als Unternehmerin nicht ernst genommen fühlte. Eine andere Gründerin gewann im Rahmen einer Finanzierungsrunde den Eindruck, dass ihr Startup ein Investment allenfalls deshalb nicht bekommen haben könnte, weil man ihr als Frau die angestrebte Internationalisierung nicht zugetraut hatte.

Interessant ist, dass besonders jüngere Gründerinnen, die sich in der Startup-Szene bewegen, keine solche Vorurteile schildern. Die beschriebenen Situationen wahrgenommener Ungleichheit scheinen sich auch vermehrt im traditionellen Finanzsektor abzuspielen. Insgesamt zeigt die vorliegende Untersuchung auf, dass die Finanzierung für alle interviewten Digital Female Founders in der einen oder anderen Form eine Herausforderung bleibt, wobei diese jedoch stets in einer Wechselwirkung mit den persönlichen Zielen und dem angestrebten Geschäftsmodell betrachtet werden muss.

#### **Forschungsprojekt: Funding Female Founders (JUFIN)**

Im Rahmen des vom Eidgenössischen Büro für Gleichstellung finanzierten Projektes „Funding Female Founders“ (2019-2021) untersucht ein Projektteam der Hochschule Luzern – Wirtschaft die spezifischen Herausforderungen von Jungunternehmerinnen bei der Erschliessung von Fremdkapital und entwickelt spezifischen Massnahmen für die Gleichstellung von Jungunternehmerinnen. Die Massnahmen zielen auf Sensibilisierung im Bereich Gleichstellung, auf Kompetenzentwicklung bei Investor\*innen, Jungunternehmer\*innen und Bildungsverantwortlichen sowie auf die Vernetzung und Förderung von Finanzierungspartnerschaften zwischen Jungunternehmerinnen und Investor\*innen.

Mehr Informationen finden sich unter: [www.fundingfemalefounders.ch](http://www.fundingfemalefounders.ch)

## Herausforderungen

Bei der Aufnahme, Entwicklung und Gestaltung einer eigenen Geschäftstätigkeit gilt es, auch immer wieder Hürden zu überwinden. Welches sind die zentralen Herausforderungen, denen Digital Female Founders im Unternehmensalltag begegnen?

Wie Herausforderungen wahrgenommen, beschrieben und gewichtet werden, hängt von verschiedenen persönlichen und situativen Faktoren ab und ist entsprechend bei jeder der im Rahmen dieser Studie interviewten Gründerinnen individuell geprägt. Allerdings lassen sich gleichwohl gewisse Parallelen und Muster ausmachen. Dabei können die thematisierten Herausforderungen im Wesentlichen drei Kategorien zugeordnet werden: Finanz-, prozess- und marktbezogene Herausforderungen; team- und personalbezogene Herausforderungen; und persönlich-emotionale Herausforderungen.

### Finanz-, prozess- und marktbezogene Herausforderungen

---

Häufig sprechen die befragten Digital Female Founders Herausforderungen an, die im finanz-, prozess- und marktbezogenen Bereich zu verorten sind.

**Finanzthemen** sind sehr präsent, sei dies etwa im Zusammenhang mit der Akquisition von externen Finanzierungen bei kapitalintensiven Startups oder als Einflussfaktor und Restriktion bei der Personalgewinnung. Aber auch auf persönlicher Ebene spielen finanzielle Aspekte für die Digital Female Founders eine Rolle, wenn es darum geht, mit der unternehmerischen Tätigkeit den eigenen Lebensunterhalt zu bestreiten.

Eine Gründerin thematisiert als Herausforderung die **Implementierung betrieblicher Prozesse**. Von Anbeginn dabei, verfügte sie gegenüber später hinzugekommenen Teammitgliedern über einen organisch entwickelten Wissensvorsprung in Bezug auf sämtliche Abläufe. Entsprechend unterschätzte sie den Aufwand, um Prozesse und die dahinterstehenden Regeln und Überlegungen sichtbar zu machen, zu kommunizieren und zu schulen. In eine ähnliche Richtung gehen auch die Aussagen einer anderen Interviewpartnerin, die als ein grosses Learning herausstreicht, dass Abläufe und Entwicklungen praktisch immer länger dauerten als erwartet.

In letzterem Kontext stellen schliesslich auch der **Markt** und die **Konkurrenz** Herausforderungen dar. In einem kompetitiven Umfeld ist es wichtig, trotz zeitintensiver Entwicklungsarbeit möglichst schnell am Markt zu sein. Der Zeit- und Konkurrenzdruck führt dazu, dass es bisweilen Produkte und Leistungen bereits in einem frühen Reifestadium einzuführen gilt. Gerade von Digital Female Founders mit technologiefokussierten Projekten wird entsprechend «Speed to market» als anspruchsvoller Erfolgsfaktor beschrieben.

### Team- und personalbezogene Herausforderungen

---

Neben Finanz-, Prozess- und Marktfragen beschäftigen die interviewten Digital Female Founders besonders auch team- und personalbezogene Themen. Die **Rekrutierung von Co-Founders und Mitarbeitenden** sowie der **Aufbau eines gut funktionierenden Teams** stellen für viele eine Kernherausforderung dar. Eine Gründerin beschreibt beispielsweise das Spannungsfeld zwischen der zentralen Bedeutung, die dem Humankapital in einer frühen Startup-Phase zukommt, und den beschränkten Mitteln, um sich auch finanziell als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren. Das Wunschprofil der Digital Female Founders an erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen ist häufig schwierig zu finden. Und gerade bei technologiebasierten Projekten erweist es sich für Gründerinnen ohne eigenen spezifischen Technologie-Background als anspruchsvoll, konkrete Anforderungen zu formulieren und die Profile von Bewerber\*innen richtig einzuschätzen.

Einzelne Interviewpartnerinnen stellen fest, dass sie sehr hohe Erwartungen an das unternehmerische Mindset und Commitment ihrer Mitarbeitenden haben, die nicht immer erfüllt werden können. Auch nach dem Aufbau bleiben team- und personalbezogene Herausforderungen und die Zusammenarbeit im Geschäftsalltag ein wichtiges Thema. Allerdings wird dies nicht zwingend als Startupspezifisch wahrgenommen und es wird entsprechend darin auch kein prohibitiver Faktor gesehen.

«Der Rest ist einfach Umgehen mit Schwierigkeiten, die man überall im Berufsleben hat. [...] Menschen sind ein grosses Thema. [...] Das ist nicht etwas, was im Weg steht, sondern das ist eine Herausforderung, die einen in jedem Unternehmen begleitet» (*Dania Gerhardt*).

### Persönlich-emotionale Herausforderungen

Schliesslich thematisieren die interviewten Digital Female Founders direkt oder indirekt Herausforderungen auf der persönlich-emotionalen Ebene. Mit der Gründung und Führung eines eigenen Unternehmens gehen Verantwortung und Verpflichtungen etwa gegenüber Mitarbeitenden, Kund\*innen und Investor\*innen einher. Im **Umgang mit Erfolgsdruck, Stress und Risiken** sind Belastbarkeit und Abgrenzungsfähigkeit zentrale Eigenschaften für die Digital Female Founders. Der Druck wird jedoch nicht nur als extern wahrgenommen. Mehrere Gründerinnen beschreiben die persönlich-emotionalen Herausforderungen auch im **Umgang mit inneren Zweifeln und Unsicherheiten**. So spricht etwa eine Interviewpartnerin von «self-imposed barriers» und der Tendenz, sich selbst zu blockieren. Oder eine andere Gründerin formuliert es wie folgt:

«Das grösste Hindernis, das man antrifft, ist man selbst. Ich glaube, wir stehen uns oftmals selbst im Weg und unser Erfolg hängt sehr davon ab, wie schnell wir uns selbst aus dem Weg gehen können» (*Ramia Marielle el Agamy*).

### Und welche Rolle spielen geschlechtsspezifische Herausforderungen?

Bei der Diskussion um die Hürden, die es zu meistern gilt, interessiert auch die Frage, inwiefern die interviewten Gründerinnen die erlebten Herausforderungen als geschlechtsspezifisch wahrnehmen.

Wie die vorgängige Darstellung zeigt, thematisieren die Digital Female Founders auf die Frage nach den grössten Herausforderungen nicht primär Gender-Aspekte. Gleichwohl lassen sich geschlechtsspezifische Bezüge erkennen. Eine Gründerin erwähnt die Vereinbarkeitsthematik, die für sie trotz erhöhter Flexibilität in der Selbständigkeit herausfordernd bleibt. Zwar betrifft dies für sie nicht ausschliesslich, aber doch insbesondere weibliche Founders. Verschiedentlich werden überdies **Vorurteile und Stereotypisierungen** erwähnt, mit denen sich die Gründerinnen konfrontiert sehen.

«Häufig merkt man beim Gegenüber, dass die denken 'das ist so ein Mütterli, die noch ein Lädeli nebenher hat'. Das geht von A bis Z, zum Beispiel, wenn man eine Versicherung abschliesst. Wo man am Anfang einfach nicht ernst genommen wird. Erst wenn sie sehen, was wir für einen Umsatz machen, ändert sich das» (*Patrica van Dam*).

Mehrere Interviewpartnerinnen beschreiben Situationen, in denen sie sich als Unternehmerinnen nicht ernst genommen gefühlt haben. Eine Gründerin äussert beispielsweise die Auffassung, dass bisweilen Zweifel beständen, wenn Frauen mit stark technologiegetriebenen digitalen Geschäftsmodellen in ein nach wie vor männlich dominiertes Feld vordringen.

## Bedarf nach Fördermassnahmen

Welche Förderung nehmen Digital Female Founders in Anspruch, welche Erfahrungen haben sie mit bestehenden Angeboten gemacht und welche Unterstützung würden sie sich wünschen?

Die geführten Interviews zeichnen mit Blick auf die beanspruchten Förderangebote ein vielschichtiges Bild: So nutzen einige Gründerinnen, insbesondere die von uns als Global Innovation Leaders bezeichneten, von Beginn an eine Vielzahl an Unterstützungsangeboten für Startups. Sie nehmen in der Regel an mehreren Startup-Events teil und absolvieren oftmals sogar mehrere Accelerator-Programme. Sie fühlen sich sehr gut unterstützt und begleitet in ihrem Gründungsprozess. Dementsprechend sieht auch eine Gründerin die Gefahr, in den vielen Unterstützungs- und Förderangeboten den Fokus zu verlieren.

«Manchmal kann man sich fast ein bisschen in den verschiedenen Förderevents und -programmen verlieren. Wenn du hier zu viel Zeit aufwendest, hast du gar keine Zeit mehr, um dich wirklich auf die Entwicklung des Produktes oder der Unternehmung zu konzentrieren» (*Antonia Bolla*).

Dies überrascht wenig, denn diese Gründerinnen entsprechen mit ihren innovativen Geschäftsideen der heutigen Förderlogik, die auf wachstumsorientierte, technologiebasierte, und equity-funded Startups ausgerichtet ist (Ahl & Marlow 2012).

Andere Gründerinnen haben kaum Förderinstrumente in Anspruch genommen. Sie schienen einerseits weniger Bedarf zu haben, andererseits haben viele auch nicht das passende Angebot für sich gefunden. Dies spricht dafür, dass zahlreiche Förderinstrumente nach wie vor wenig auf die Bedürfnisse und die Ziele von Gründerinnen ausgerichtet sind (GEM 2017).

Tatsächlich schätzen die interviewten Gründerinnen auch den Bedarf an neuen und frauenspezifischen Angeboten unterschiedlich ein. Auffallend ist, wie skeptisch viele Digital Female Founders frauenspezifischen Förderangeboten gegenüberstehen. Warum erachten die meisten der befragten Unternehmerinnen ein solches Angebot als wenig zielführend?

Einzelne Gründerinnen sehen eine Gefahr, durch frauenspezifische Angebote bestehende Rollenstereotypen zu zementieren. So denken einige Interviewpartnerinnen, dass die Herausforderungen der Unternehmensgründung unabhängig vom Geschlecht der gründenden Personen gleich sind.

«Wir müssen aufhören, dort immer irgendeinen Unterschied machen zu wollen. Letztlich sind es Leute mit einer Idee, die gründen wollen. Und ich glaube, es kommt mehr auf den Menschen selbst an als auf sein Geschlecht» (*Léa Miggiano*).

Eine Interviewte betont, dass man sich als Unternehmerin zwar der Ungleichheiten bewusst sein müsse, jedoch nicht zu lange in genderspezifischen Überlegungen verweilen könne, denn letztlich müsse man in einem solchen kompetitiven Umfeld einfach die Beste sein. Weiter betont eine Gründerin, dass sie die Vielfalt schätze und diese in frauenspezifischen Angeboten verloren gehen könne. Auch scheint es, dass diese erfolgreichen Unternehmerinnen nicht den Eindruck erwecken möchten, dass sie Förderung brauchen, nur, weil sie Frauen sind. Interessant ist, dass einige Gründerinnen betonen, dass – im Gegensatz zu ihnen selbst – andere Gründerinnen einen Bedarf an solchen Angeboten geäussert hätten bzw. solche Angebote nutzten. Eine befragte Digital Female Founder erklärt, dass sie sich mit einigen Frauennetzwerken nicht identifizieren konnte bzw. diese nicht ihren Bedürfnissen als Gründerin eines innovationsgetriebenen KMU entsprachen:

«Bei diesem Netzwerk hast du ganz viele Kleinunternehmerinnen. Und dann gibt es andere, in denen vorwiegend Frauen aus dem Kader von Grossfirmen wie Novartis

und UBS vertreten sind. Da fühle ich mich auch ein bisschen fehl am Platz. Entweder habe ich es noch nicht gefunden, oder es fehlt für mich ein passendes Angebot» (*Nathalie Sassine*).

Trotz dieser skeptischen Einschätzungen äussern fast alle Gründerinnen ein grosses Interesse daran, sich besser untereinander auszutauschen und zu vernetzen. Hier scheint die bereits zuvor beschriebene Heterogenität von Gründerinnen eine besondere Herausforderung darzustellen. Gerade diese dürfte öfters unterschätzt werden, denn für eine wirksame und langfristige Vernetzung wünschen sich die Gründerinnen insbesondere einen Austausch mit Frauen in vergleichbaren Situationen (z.B. Women in Tech, KMU-Unternehmerinnen).

Einen grossen Bedarf sehen die Gründerinnen darin, weibliche Vorbilder für die nächste Generation von Unternehmerinnen sichtbarer und greifbarer zu machen. Geschichten und Erfahrungen von Gründerinnen sollten bereits im Schulalter Aufmerksamkeit erregen und zum Gründen bzw. zur Karriere als Unternehmerin inspirieren und Mut machen, die eigenen Ideen umzusetzen.

«Was ich einfach sehr gerne sehen würde, vor allem in der Schweiz, ist, dass man jungen Mädchen, in der Schule einfach mal früher sagen würde, du könntest eine Unternehmerin werden. Du könntest eine Unternehmerin im Tech werden» (*Ramia el Agamy*).

Es wird deutlich, dass sich die Unternehmerinnen vor allem wünschen, dass reguläre Förderangebote weiblicher werden, denn die Startup-Welt sei nach wie vor sehr männlich dominiert. Das bedeute auch, dass es nicht nur mehr Gründerinnen geben sollte, sondern auch mehr Frauen als Investorinnen und Mentorinnen agieren müssten. Eine besondere Herausforderung ist dabei, dass Förderangebote für Gründerinnen nicht darauf abzielen, die Startups von Gründerinnen der «männlichen» Logik anzupassen, sondern überzeugende und motivierende Angebote für Gründerinnen zu entwickeln, die ihrer eigenen Logik entsprechen (GEM 2017; OECD/European Commission 2017).

Obwohl dies von den Gründerinnen nicht explizit gemacht wird, zeigt die vorliegende Studie auf, dass insbesondere Hochschulen und Universitäten dabei als wichtige «Enabler» agieren können. Wie die Entwicklungspfade der Digital Female Founders verdeutlichen, können Hochschulen und Universitäten potentiellen Gründerinnen wichtige Freiräume für das Experimentieren und Entwickeln von Geschäftsideen bieten und durch proaktiven, gendersensiblen Support Studentinnen und Forscherinnen auf dem Weg zum eigenen Unternehmen massgeblich unterstützen.

### Smart-up

Das vorliegende Forschungsprojekt wurde von Smart-up unterstützt. Smart-up ist das Startup-Förderprogramm der Hochschule Luzern. Seit 2013 unterstützt das Programm Studierende, Mitarbeitende und Alumni der Hochschule Luzern dabei, ihre Geschäftsideen erfolgreich umzusetzen, und begleitet sie auf dem Weg in die Selbständigkeit. Das Angebot von Smart-up umfasst insbesondere diverse Kurse und Module mit Unternehmertum-Bezug an den verschiedenen Departementen der Hochschule Luzern, Beratung und Coaching, Infrastruktur sowie Workshops und Events.

Mehr Informationen: <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/smart-up/>

## Fazit

Das interdisziplinäre Forschungsprojekt «Digital Female Founders» zeichnet ein facettenreiches Bild von Digital Female Founders in der Schweiz und zeigt insbesondere auf, wie unterschiedlich man den Weg zum eigenen Unternehmen als Gründerin gestalten kann. Die Digitalisierung ermöglicht diverse Formen der Unternehmensgründung und -entwicklung und bietet Gründerinnen dadurch die Chance, ihr Unternehmen auf ihre persönliche Vision und ihr individuelles Erfolgsverständnis auszurichten. Aus unseren Interviews wird deutlich, wieviel Mut dies braucht, aber auch wieviel Spass und Freude dies macht – keine der von uns befragten Gründerinnen möchte diesen Weg missen.

Unsere Studie zeigt jedoch auch auf, dass genderspezifische Themen punktuell und auf verschiedene Weise den unternehmerischen Alltag der Gründerinnen beeinflussen. Aus Sicht einer international agierenden Gründerin tauchen genderspezifische Aspekte in der Schweiz besonders subtil auf und stehen oftmals in Bezug zu traditionellen Rollenzuschreibungen und geschlechtsspezifischen Stereotypen, denen die Gründerinnen wenig entsprechen. Diese genderspezifischen Herausforderungen lassen sich kaum mit frauenspezifischen Förderangeboten lösen und dementsprechend kritisch stehen viele Gründerinnen solchen Förderangeboten gegenüber. Vielmehr soll – so die Forderung einiger Gründerinnen – die bestehende Unternehmenswelt mit ihren Förderangeboten weiblicher werden.

Dies bedarf in einem ersten Schritt der kontinuierlichen, ermutigenden und gendersensiblen Berichterstattung über Female Founders. Es braucht immer wieder Geschichten von Gründer\*innen, die inspirieren und Mut machen, neue und eben auch andere Wege zu gehen.

Wichtig erscheint diesbezüglich auch, die Rhetorik und den Diskurs rund um das Phänomen «Unternehmer\*innentum» sorgfältig zu prüfen, um Förderansätze zu vermeiden, denen implizit das sogenannte «deficit model» (Marlow & Swail 2014) zugrunde liegt. Dies bedeutet, den Blick nicht nur auf die individuellen Faktoren, sondern insbesondere auch auf die strukturelle Benachteiligung von Frauen zu richten. Folglich reicht es nicht aus, (angehende) Unternehmerinnen zu motivieren und zu coachen, sondern es bedarf eines Umdenkens auf Systemebene und der darin agierenden Akteur\*innen, um eine Reproduktion von strukturellen Ungleichheiten zu vermeiden. Bestehende Kriterien zur Finanzierung müssen daher auf explizite und implizite Geschlechterbias überprüft werden, um zu verhindern, dass Männer eher oder mit mehr Ressourcen finanziell unterstützt werden. Zudem braucht es viel Sensibilisierung, aber auch viel Engagement von Gründungszentren, Accelerators, Mentor\*innen und Investor\*innen, eingeschlagene Pfade zu verlassen und sich bewusst für eine grössere Diversity einzusetzen.

Dieser Bericht soll einerseits zum Nachdenken anregen und andererseits zum Sprung ins Unternehmertum inspirieren!

## Dank

Ein herzliches Dankeschön gebührt in erster Linie unseren Interviewpartner\*innen, die sich die Zeit genommen haben, um ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Sichtweisen mit uns zu teilen. Besonders dankbar sind wir für das uns entgegengebrachte Vertrauen und die Offenheit, mit denen die Digital Female Founders unsere Fragen beantwortet haben.

Wir bedanken uns zudem bei Prof. Dr. Sita Mazumder, die mit ihrem inspirierenden Vorwort unsere Arbeit in den grösseren Kontext setzt und bei Prof. Dr. Lucia Lanfranconi, die unsere Ergebnisse mit ihrer wertvollen Gender-Expertise unter die Lupe nahm.

Schliesslich danken wir dem interdisziplinären Themencluster «Digitale Transformation der Arbeitswelt» der Hochschule Luzern und Smart-Up, dem Förderprogramm für Startups der Hochschule Luzern, für die Finanzierung unseres «Herzensprojekts».

## Autorenschaft



**Sylvie Oldenziel Scherrer** lic.phil. Internationale Beziehungen, M.Sc BA

Senior Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, CC Unternehmensführung, Führung und Personal der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Doktorandin am Center for Family Entrepreneurship and Ownership der Jönköping University, Schweden.

Forschungs- und Kompetenzschwerpunkte: Entrepreneurship, Sustainability, Führung von Familienunternehmen, innovationsorientierte Führungs- und HR Praktiken.



**Gena Da Rui** lic. phil., Soziologin

Senior Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Forschungs- und Kompetenzschwerpunkte: Gestaltung von Versorgungssystemen im Sozialbereich, Sozialmanagement, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Entrepreneurship.



**Valentina Fontana** Betriebsökonomin FH

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Innovation und Technologiemanagement an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur. Betriebsökonomin FH, CAS Online Media & Campaign Management, CAS Digital Customer Experience  
Kompetenzschwerpunkte: Entrepreneurship, Innovation, Projektmanagement, Digital Marketing und Lean Start-up.



**Isabelle Oehri** Rechtsanwältin, M.A. HSG in Law & Economics

Dozentin und stv. Leiterin des CC Management & Law der Hochschule Luzern – Wirtschaft am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie.

Forschungs- und Kompetenzschwerpunkte: Wirtschaftsrecht, insbesondere Vertragsrecht und -management, Arbeitswelt und Arbeitsrecht, Digital Law, Entrepreneurship.



**Luca Grossmann** Wirtschaftsingenieur, B.Sc. FH

Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Innovation und Technologiemanagement an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur.

Kompetenzschwerpunkte: Entrepreneurship, Innovation Management, Digital Marketing und Technologie Management.

## Literatur

- Ahl, H., & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: Advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543–562. <https://doi.org/10.1177/1350508412448695>
- Aidis, R., & Weeks, J. (2016). Mapping the gendered ecosystem: The evolution of measurement tools for comparative high-impact female entrepreneur development. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(4), 330–352. <https://doi.org/10.1108/IJGE-12-2015-0044>
- Aulet, W., & Murray, F. (2013). *A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2259740>
- Brush, C., Edelman, L., Manolova, T. S., & Welter, F. (2018). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs1187-018-9992-9>
- Brush, C., Carter, N. M., Gatewood, E. J., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2006). The use of bootstrapping by women entrepreneurs in positioning for growth. *Venture Capital*, 8(1), 15–31.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly*, 49(2), 173–208.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>
- Deloitte (2019). *Die digitale Innovationsfähigkeit der Schweiz*. Online: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/innovation/articles/digital-innovation-capacity-switzerland.html> (last accessed 03.12.2020).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Ekinsmyth, C. (2014). Mothers' business, work/life and the politics of 'mumpreneurship'. *Gender, Place & Culture*, 21(10), 1230–1248.
- Foss, L., Henry, C., Ahl, H., & Mikalsen, G. H. (2019). Women's entrepreneurship policy research: a 30-year review of the evidence. *Small Business Economics*, 53(2), 409–429. <https://doi.org/10.1007/s1187-018-9993-8>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31.
- GEDI (Global Entrepreneurship and Development Index) (2019). *Global Entrepreneurship Index Rankings*. Online: <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/> (last accessed 03.12.2020).
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2020). *Switzerland Report 2019/2020*. Online: <https://www.gemconsortium.org/report> (last accessed 03.12.2020).
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2017). *Women's Entrepreneurship Report*. Online: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20162017-womens-entrepreneurship-report> (last accessed 03.12.2020).
- Hoffmeister, C. (2017). *Digital business modelling: digitale Geschäftsmodelle entwickeln und strategisch verankern*. Carl Hanser.
- Kelle, U., & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen.
- Leitch, C., Welter, F., & Henry, C. (2018). Women entrepreneurs' financing revisited: taking stock and looking forward: New perspectives on women entrepreneurs and finance (Special Issue). *Venture Capital*, 20(2), 103–114.
- Mäkinen, K. (2018). Negotiating the intimate and the professional in mom blogging. In *The New Normal of Working Lives*, 129–146. Palgrave Macmillan.
- Marlow S., & Swail, J. (2014). Gender, risk and finance: why can't a woman be more like a man?. *Entrepreneurship & Regional Development*. 26(1–2), 80–96. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.860484>
- McGowan, P., Redeker, C. L., Cooper, S. Y., & Greenan, K. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1–2), 53–72.
- Meyer, R., & Sidler, A. U. (2010). *Frauen-Power unter der Lupe Empirische Studie zu den Unterschieden zwischen Unternehmensgründerinnen und -gründern in der Schweiz*. edition gesowip.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- OECD (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- OECD/European Commission (2017). *Policy brief on women's entrepreneurship*. Online: <https://www.oecd.org/cfe/smes/Policy-Brief-on-Women-s-Entrepreneurship.pdf> (last accessed 03.12.2020).
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Richomme-Huet, K., Vial, V., & d'Andria, A. (2013). Mumpreneurship: A new concept for an old phenomenon?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 25, 19(2), 251–275.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage.
- Teece, D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tracy, S. (2011). *Accelerating job creation in America: the promise of high-impact companies. Report for the US Small Business Administration*. Online: [www.sba.gov/sites/default/files/HighImpactReport.pdf](http://www.sba.gov/sites/default/files/HighImpactReport.pdf) (last accessed: 03.12.2020).
- Wood, M. S., & McKinley, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66–84. <https://doi.org/10.1002/sei.83>
- Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2017). Everyday Entrepreneurship - A Call for Entrepreneurship Research to Entrepreneurial Diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 41(3), 311–321.
- Witzel, A., & Reiter, H. (2012). *The problem-centred interview*. Sage.