

---

# **Unternehmensführung & Controlling**

---

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

---

## **Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen**

von

Wolfgang Becker, Patrick Ulrich, Robert Ebner und  
Lisa Zimmermann



**Otto-Friedrich-Universität Bamberg**

**Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 183**

**ISBN 978-3-942099-23-3**

## **Impressum**

### *Herausgeber*

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung und Controlling

Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Feldkirchenstrasse 21  
D-96045 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507

Fax +49.(0)951.39705

Mail [ufc@uni-bamberg.de](mailto:ufc@uni-bamberg.de)

Internet [www.professorwbecker.de](http://www.professorwbecker.de)

### *Druck*

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.  
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2012, Printed in Germany.

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Inhaltsverzeichnis .....  | III       |
| Abbildungsverzeichnis .....   | V         |
| Einführung .....  | 1         |
| <b>1 Einleitung.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1 Problemstellung .....   | 3         |
| 1.2 Zielsetzung .....   | 6         |
| 1.3 Aufbau der Untersuchung .....   | 6         |
| <b>2 Geschäftsmodelle .....</b>   | <b>8</b>  |
| 2.1 Bedeutung und Definition von Geschäftsmodellen .....                        | 8         |
| 2.1.1 Historische Entwicklung und aktuelle Bedeutung .....                      | 8         |
| 2.1.2 Definitionsansätze .....  | 10        |
| 2.1.3 Arbeitsdefinition .....   | 13        |
| 2.2 Literaturauswahl zu Geschäftsmodellen .....                                 | 15        |
| 2.2.1 Theoretische Arbeiten .....   | 16        |
| 2.2.2 Empirische Arbeiten .....   | 21        |
| 2.3 Zwischenfazit: Fehlende qualitative Forschung zu<br>Geschäftsmodellen ..... | 26        |
| <b>3 Junge Unternehmen .....</b>  | <b>29</b> |
| 3.1 Konzeptionelle Grundlagen .....   | 29        |
| 3.1.1 Begriffsverständnis Unternehmertum .....                                  | 29        |
| 3.1.2 Formen von Unternehmensgründungen .....                                   | 36        |
| 3.1.3 Phasen der Unternehmensentwicklung .....                                  | 40        |
| 3.2 Junge Unternehmen in der Literatur .....                                    | 43        |
| 3.2.1 Merkmale von Unternehmern .....   | 43        |
| 3.2.2 Merkmale junger Unternehmen .....   | 46        |
| 3.3 Zwischenfazit: Forschungslücke Geschäftsmodelle junger<br>Unternehmen ..... | 50        |
| <b>4 Charakteristika von Geschäftsmodellen junger Unternehmen.....</b>          | <b>53</b> |
| 4.1 Theoretischer Bezugsrahmen .....  | 53        |
| 4.2 Elemente von Geschäftsmodellen .....  | 63        |
| 4.2.1 Ressourcenstruktur .....  | 63        |
| 4.2.2 Konfiguration und Erreichung der Wertschöpfung .....                      | 66        |
| 4.2.3 Produkt-Markt-Kombination .....   | 69        |
| 4.2.4 Erlösmodell .....   | 71        |
| 4.2.5 Wettbewerbsorientierung .....   | 72        |
| 4.2.6 Unternehmenskultur und Organisation .....                                 | 74        |

|          |   |              |
|----------|---|--------------|
| 4.3      | Thesen zu Geschäftsmodellen junger Unternehmen .....                    | 76           |
| <b>5</b> | <b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....</b>                    | <b>78</b>    |
| 5.1      | Untersuchungskonzeption.....  | 78           |
| 5.2      | Kurzworstellung der Einzelfälle der Stichprobe .....                    | 84           |
| 5.3      | Überprüfung der Thesen zu Geschäftsmodellen junger<br>Unternehmen ..... | 88           |
| 5.3.1    | <i>Thesen zur Ressourcenstruktur.....</i>                               | <i>89</i>    |
| 5.3.2    | <i>Thesen zur Erreichung und Konfiguration der Wertschöpfung.....</i>   | <i>96</i>    |
| 5.3.3    | <i>Thesen zur Produkt-Markt-Kombination.....</i>                        | <i>99</i>    |
| 5.3.4    | <i>Thesen zum Erlösmodell .....</i>                                     | <i>103</i>   |
| 5.3.5    | <i>Thesen zur Wettbewerbsorientierung.....</i>                          | <i>106</i>   |
| 5.3.6    | <i>Thesen zur Unternehmenskultur und Organisation.....</i>              | <i>108</i>   |
| 5.4      | Ausprägungen von Geschäftsmodellen junger Unternehmen ..                | 110          |
| <b>6</b> | <b>Schlussbetrachtung .....</b>   | <b>114</b>   |
| 6.1      | Zusammenfassung der Ergebnisse .....                                    | 114          |
| 6.2      | Implikationen für die weitere Forschung .....                           | 115          |
| <b>7</b> | <b>Literaturverzeichnis.....</b>  | <b>VI</b>    |
| <b>8</b> | <b>Die Autoren.....</b>   | <b>XXX</b>   |
|          | <b>Die Schriftenreihe.....</b>  | <b>XXXII</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung .....                               | 7   |
| Abbildung 2: Geschäftsmodelldefinitionen Schwerpunkt „Modell“ .....      | 17  |
| Abbildung 3: Geschäftsmodelldefinitionen Schwerpunkt „Typologie“ .....   | 19  |
| Abbildung 4: Weitere Geschäftsmodelldefinitionen.....                    | 20  |
| Abbildung 5: Quantitative empirische Untersuchungen .....                | 23  |
| Abbildung 6: Qualitative empirische Untersuchungen .....                 | 24  |
| Abbildung 7: Unternehmertumdefinitionen .....                            | 31  |
| Abbildung 8: Elemente des Unternehmertums.....                           | 34  |
| Abbildung 9: Unterschiede von Existenz- und Unternehmensgründung .....   | 37  |
| Abbildung 10: Systematisierung von Unternehmensgründungen .....          | 39  |
| Abbildung 11: Unternehmenslebenszyklus .....                             | 42  |
| Abbildung 12: Originäre und derivative Merkmale junger Unternehmen ..... | 47  |
| Abbildung 13: Thesenübersicht.....                                       | 77  |
| Abbildung 14: Verhältnis der Antworten und Bewertung.....                | 83  |
| Abbildung 15: Beschreibung der Stichprobe .....                          | 85  |
| Abbildung 16: Bedeutung der Ressourcenkategorien.....                    | 90  |
| Abbildung 17: Bedeutung von Preisbildungsverfahren .....                 | 105 |

## Einführung

Der Begriff „Geschäftsmodell“ gewann vor allem durch den Dot-com-Boom an Popularität. In der noch jungen Literatur zu diesem Themenbereich sind sowohl aus der Wirtschaftsinformatik als auch aus der BWL erste Ansätze gegeben. Diese sind jedoch als nicht befriedigend einzustufen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht das Geschäftsmodell von jungen Unternehmen. Viele Projekte stellten in diesem Zusammenhang auf Unterschiede von Großunternehmen und Mittelstand ab. Nur unzureichend wird bisher jedoch die Thematik der Gründungsart des Unternehmens berücksichtigt. Diese Untersuchung geht daher in Einklang mit der wenigen existierenden Literatur davon aus, dass sich ein gerade gegründetes Unternehmen der gleichen Branche deutlich von etablierten mittelständischen sowie großen Unternehmen mit langer Historie unterscheidet.

Insbesondere vor dem Hintergrund der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien und den damit verbundenen Möglichkeiten der Virtualisierung bestehender Wertschöpfungskonfigurationen sowie existierender Märkte, entsteht vermehrt die Notwendigkeit, sich über die Zusammensetzung der eigenen Wertschöpfung und Produktabgrenzung Gedanken zu machen.

Große Unternehmen lagern im Zuge dieser Entwicklung zahlreiche Wertschöpfungsaktivitäten aus, um sich auf ihre Kernkompetenzen fokussieren zu können. Gleichzeitig konnten durch eine funktionale Aufspaltung bestehender Produkte sowie Märkte bislang unbekannte Kundengruppen erschlossen und branchenübergreifend neue Produktlösungen angeboten werden. Die Rolle der jungen Unternehmen in diesem Spannungsfeld blieb bisher unberücksichtigt.

Mit der vorliegenden Untersuchung soll deshalb an der Forschungslücke zu Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle von

jungen Unternehmen angesetzt werden. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, einen ersten theoretischen und empirischen Überblick über die Ausgestaltung sowie Elemente und Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen von jungen Unternehmen zu geben. Hierzu werden neben einer Aufarbeitung theoretischer und konzeptioneller Aspekte, persönliche Interviews mit Gründern/Gesellschaftern von sieben jungen Unternehmen aus ganz Deutschland durchgeführt.

Folgende Aspekte stehen im Mittelpunkt der Interviewaktion:

- Fragen zur Unternehmerpersönlichkeit;
- Definition und Verständnis von Geschäftsmodellen;
- Merkmale von Geschäftsmodellen junger Unternehmen;
- Beschreibung und Ausprägung individueller Geschäftsmodelle sowie
- Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen.

**Besonderer Dank** gilt den **Unternehmensvertretern**, die mit ihrer Unterstützung dieses Forschungsprojekts einen Einblick in die Ausprägungen von Geschäftsmodellen junger Unternehmen gegeben und damit die **vorliegende Untersuchung** erst ermöglicht haben.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der **Forschung**, sondern auch aus Sicht der **Unternehmenspraxis** wertvolle Einblicke in die Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen junger Unternehmen ermöglicht.

Bamberg, im Mai 2012

Das Herausgeber- und Autorenteam

## 1 Einleitung

Den Forschungsfeldern ‚Geschäftsmodelle‘<sup>1</sup> als auch ‚junge Unternehmen‘<sup>2</sup> bzw. ‚Unternehmertum‘<sup>3</sup> sind in jüngster Zeit erhöhte Aufmerksamkeit seitens der Forschung und der Praxis zu Teil geworden. Die Schnittstelle zwischen Geschäftsmodellen, als neuem Betrachtungsobjekt des strategischen Managements, und jungen Unternehmen steht im Fokus der vorliegenden Untersuchung.

### 1.1 Problemstellung

In jüngster Zeit führen Innovationen<sup>4</sup>, kürzere Produktlebenszyklen und die schnellere Diffusion neuer Technologien aufgrund der starken Verbreitung des Internets zunehmend zu einem sich verändernden Wettbewerbsumfeld. Diese **drastischen Veränderungen** haben neuen **Herausforderungen** für die **unternehmerische** Praxis zur Folge. Charakteristika des neuen Wettbewerbs sind eine wachsende Dynamik und das Sich-Auflösen von Industrie- und Unternehmensgrenzen.<sup>5</sup> Es ist festzustellen, dass die **Analyse** einzelner strategischer Geschäftseinheiten oder **Unternehmen** bzw. von **Branchen** und **Industrien** – wie sie der **ressourcen-** und **marktorientierter**

---

<sup>1</sup> Der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ wird in Kapitel 2 ausführlich diskutiert. Bis dahin kann ein Geschäftsmodell verstanden werden als eine vereinfachte Abbildung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens.

<sup>2</sup> Unter einem jungen Unternehmen wird in einer groben Annäherung ein Unternehmen verstanden, das aus einer unabhängigen Gründung durch einen oder mehrere Gründer entstanden ist. Weiteres zur Abgrenzung junger Unternehmen als Gegenstand dieser Untersuchung in Kapitel 3.

<sup>3</sup> Unter ‚Unternehmertum‘ können in einer ersten Näherung in Anlehnung an die amerikanische Managementlehre alle im Rahmen einer Gründung erforderlichen Aktivitäten verstanden werden. Vgl. *Peterson* (1981), S. 65.

<sup>4</sup> Für diese Untersuchung soll Innovation nach *Baker/Siegmann/Rubinstein* (1967, S. 160) wie folgt definiert werden: „Nur bei einer neuartigen Zweck-Mittel-Kombination liegt eine Innovation vor.“ Die Neuartigkeit besteht darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form verknüpft werden.

<sup>5</sup> Vgl. *Bettis/Hitt* (1995), S. 8.



**Ansatz** des strategischen Managements vorschlagen – als Basis für unternehmerische Entscheidungen alleine nicht mehr ausreicht.<sup>6</sup> Diese veränderten Rahmenbedingungen müssen somit auch eine Neuorientierung der wissenschaftlichen Forschung nach sich ziehen<sup>7</sup>, deshalb fordert *Becker* eine integrative Betrachtung von markt- und ressourcenorientierten Aspekten.<sup>8</sup> Die **tradierten Analyseinstrumente** der beiden Grundrichtungen werden zunehmend **obsolet** und bedürfen einer Erweiterung. Autoren schlagen deshalb neue Analyseinstrumente vor; **Geschäftsmodelle** werden in diesem Zusammenhang besonders häufig diskutiert.<sup>9</sup> Das Forschungsfeld der **Geschäftsmodelle** ist in der Betriebswirtschaftslehre noch eine sehr **junge**, wenig entwickelte **Disziplin**,<sup>10</sup> gleichwohl sich schon eine Reihe von Wissenschaftlern mit dem Begriff ‚Geschäftsmodell‘ und seiner Konzeptualisierung beschäftigt hat.<sup>11</sup> Der Fokus der Arbeiten lag dabei hauptsächlich auf etablierten Unternehmen und Unternehmen aus dem E-Business. Die Geschäftsmodelle junger Unternehmen wurden dabei bisher weitgehend vernachlässigt.<sup>12</sup> Die **Beschäftigung** mit Geschäftsmodellen vor einem theoretischen Hintergrund bietet den Vorteil, dass das Geschäftsmodell als Integrationspunkt unterschiedlicher Theorien dienen kann, welche sonst entweder das Unternehmen oder seine Umwelt betrachten.<sup>13</sup>

Die **volkswirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen** ist inzwischen unbestritten, auch wenn in der Vergangenheit der Prozess der Unternehmensgründung weitgehend aus betriebs-

---

<sup>6</sup> Vgl. *Bettis* (1998), S. 357; *Samplers* (1998), S. 354; *Schmid* (2000), S. 196.

<sup>7</sup> Vgl. *Bornemann* (2010), S. 6.

<sup>8</sup> Vgl. *Becker* (2010), S. 68.

<sup>9</sup> Vgl. *Stähler* (2001); *Bornemann* (2010).

<sup>10</sup> Vgl. *Panten* (2005), S. 29.

<sup>11</sup> Vgl. *Stähler* (2002), S. 40.

<sup>12</sup> Nur wenige Arbeiten setzen sich explizit mit Geschäftsmodellen junger Unternehmen auseinander. So bspw. *Morris/Schindehutte/Allan* (2005); *Fiet/Patel* (2008).

wirtschaftlichen Forschungsarbeiten ausgeklammert wurde.<sup>14</sup> Lange erklärten Forscher große Unternehmen zu den Triebkräften des wirtschaftlichen Wachstums und Wohlstands.<sup>15</sup> Einen Wandel dieser Wahrnehmung brachte insbesondere die Studie von *Birch*. Er zeigte erstmals, dass die Mehrzahl neuer Arbeitsplätze nicht von Großunternehmen, sondern von kleinen bzw. jungen Unternehmen geschaffen wird.<sup>16</sup> **Junge Unternehmen** werden **nicht** mehr als einfache **kleinere Kopien** etablierter Unternehmungen verstanden, sondern gesondert betrachtet.<sup>17</sup> Sie werden als wichtige **Träger** des wirtschaftlichen, technologischen und sozialen **Wandels** wahrgenommen.<sup>18</sup> Aufgrund dieser hohen Bedeutung stellen sich die **empirisch** ermittelten **Sterberaten** junger Unternehmen als besonders **schwerwiegend** heraus.<sup>19</sup> Junge Unternehmen sind allzu anfällig für die Schwierigkeiten, die sie nach der Gründung erwarten. Viele junge Unternehmen überleben dennoch, und gerade diese bedürfen **besonderer forschungsseitiger Aufmerksamkeit**. Das Geschäftsmodell als neues Analyseinstrument des strategischen Managements ist hierfür besonders geeignet. Die Geschäftsmodelle junger Unternehmen sollen, dem offensichtlichen Forschungsbedarf folgend, somit den Untersuchungsgegenstand dieser Untersuchung bilden.<sup>20</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. *Amit/Zott* (2001), S. 511.

<sup>14</sup> Vgl. *Fallgatter* (2002), S. 76; *Mellewig/Witt* (2002), S. 82.

<sup>15</sup> Vgl. *Acs* (2001), S. 4ff.

<sup>16</sup> Vgl. *Birch* (1979), S. 31ff.

<sup>17</sup> Vgl. *Storey* (1994), S. 74. *Welsh/White* (1981, S. 18) stellten als erste fest: „A small business is not a little big business.“

<sup>18</sup> Vgl. *Volkman/Tokarski* (2006), S. 1.

<sup>19</sup> Vgl. *Romanelli* (1989), S. 369; *Audretsch/Mahmood* (1995), S. 100; *Hidemann* (2007), S. 1.

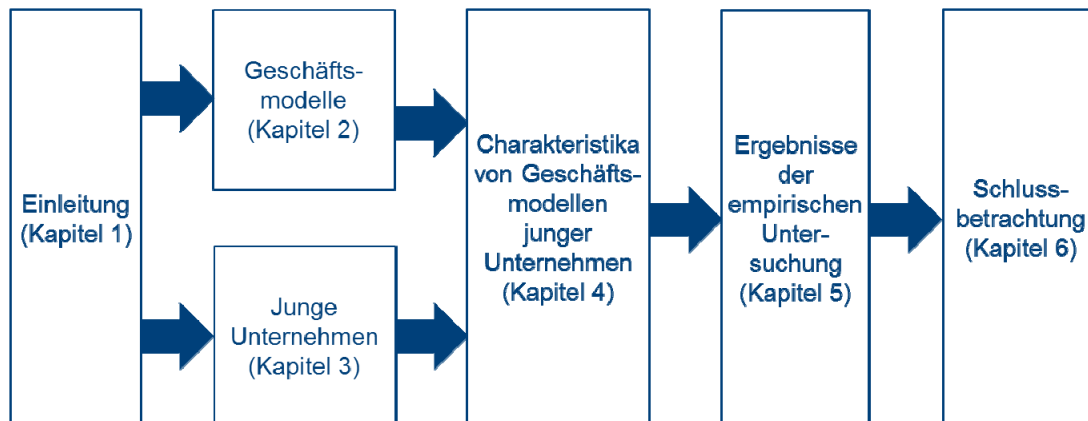
<sup>20</sup> *Zott/Amit* (2008, S. 194) zeigen, dass die Ausgestaltung des Geschäftsmodells einen positiven Einfluss auf die Wertschöpfung junger Unternehmen hat.

## 1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Untersuchung hat das **(Ober-)Ziel** die bisherige Forschung zu Geschäftsmodellen junger Unternehmen durch eine Überprüfung theoriegeleiteter Thesen weiterzuentwickeln. Als **erstes Teilziel** werden relevante Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen anhand der Erarbeitung einer eigenen Geschäftsmodelldefinition und einem Literaturüberblick zum Thema zusammengefasst. Das Aufzeigen der Forschungslücke durch eine Abgrenzung junger von etablierten Unternehmen stellt das **zweite Teilziel** der vorliegenden Untersuchung dar. Ein generischer Geschäftsmodellansatz wird als **drittes Teilziel** ausgehend von der Integration des ressourcen- und marktorientierten Ansatzes des strategischen Managements und unter Einarbeitung bereits bestehender Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen konstruiert. Auf dieser Basis sollen in einem **vierten Teilziel** in Kombination mit bereits bestehenden Arbeiten zu jungen Unternehmen thesenartig erste theoretische Erkenntnisse zu den Ausprägungen von Geschäftsmodellen junger Unternehmen erarbeitet werden. Als **fünftes** und **letztes Teilziel** soll die Überprüfung des empirischen Gehalts dieser Thesen in einer eigenen Untersuchung formuliert werden, um so erste Hinweise zur Ausprägung von Geschäftsmodellen junger Unternehmen zu erhalten.

## 1.3 Aufbau der Untersuchung

Nach dem einleitenden Kapitel, werden in **Kapitel zwei** und **drei** die theoretischen Grundlagen gelegt und relevante Inhalte der Literatur analysiert. Aus den Erkenntnissen dieses ersten Teils der Untersuchung wird in **Kapitel vier** zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt. Auf dessen Basis werden in einem weiteren Schritt theoriegeleitete Thesen zu Geschäftsmodellen junger Unternehmen erarbeitet. In der sich anschließenden empirischen Untersuchung in **Kapitel fünf** werden diese überprüft. **Kapitel sechs** fasst die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung in einer Schlussbetrachtung zusammen.



**Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung**

Das folgende Kapitel legt für eine spätere Bezugnahme die theoretischen Grundlagen

## 2 Geschäftsmodelle

Ziel dieses Kapitels ist es, unterschiedliche Bedeutungen und Definitionen von Geschäftsmodellen darzustellen (Abschnitt 2.1), um anschließend die Bandbreite des Begriffs mit einem Literaturüberblick zu erarbeiten (Abschnitt 2.2). Abschnitt 2.3 fasst die Erkenntnisse dieses Kapitels noch einmal zusammen und setzt sie in den Gesamtkontext der Untersuchung.

### 2.1 Bedeutung und Definition von Geschäftsmodellen

In diesem Abschnitt soll zunächst der Begriff Geschäftsmodell aus den Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen betrachtet werden (Abschnitt 2.1.2), um daraus in Abschnitt 2.1.3 eine Arbeitsdefinition abzuleiten. Die im Abschnitt 2.1.1 vorgestellte historische Entwicklung und Aktualität dient dabei als Grundlage.

#### 2.1.1 Historische Entwicklung und aktuelle Bedeutung

Häufig wird die Entstehung des Begriffs Geschäftsmodell mit dem Aufkommen der ‚New Economy‘ in der Zeit von 1998 bis 2001 assoziiert. Der **begriffliche Ursprung** ist jedoch früher anzusetzen. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* finden die erste Verwendung des Begriffs in einem Artikel aus dem Jahr 1957. In dieser und weiteren frühen Arbeiten ist ein unspezifischer Gebrauch des Begriffs zu erkennen.<sup>21</sup>

Der eigentliche **Ursprung** des Begriffs lässt sich auf die **Wirtschaftsinformatik** und im weitesten Sinne auch auf die **Organisationstheorie** zurückführen. Dort ist er seit über 20 Jahren wohldokumentierter Gegenstand der Beschäftigung zahlreicher

---

<sup>21</sup> Vgl. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* (2005), S. 4.

Forscher.<sup>22</sup> Mit der ‚New Economy‘ erfuhr der Begriff seine Übertragung auf den betriebswirtschaftlichen Kontext.<sup>23</sup>

Drastische Veränderungen in der Umwelt der Unternehmen führen zu **neuen Herausforderungen** für die unternehmerische **Praxis** und ziehen somit auch eine **Neuorientierung** der wissenschaftlichen **Forschung** nach sich.<sup>24</sup> In jüngster Zeit entsteht aufgrund von **Innovationen**, kürzeren Produktlebenszyklen und der **schnelleren Diffusion** neuer **Technologien** in den Bereichen Information, Kommunikation und Automatisierung ein sich veränderndes Wettbewerbsumfeld. Die **Globalisierung** zwingt Unternehmen aufgrund der erhöhten Transparenz und Vernetzung durch das Internet zunehmend Weltweit zu konkurrieren.<sup>25</sup> Charakteristika dieses neuen Wettbewerbs sind eine **wachsende Dynamik** und das **Auflösen** von **Industrie- und Unternehmensgrenzen**.<sup>26</sup> Einzelne Produkte und Dienstleistungen verlieren an Bedeutung,<sup>27</sup> während die aufgrund der neuen Technologien entstehenden Möglichkeiten neuer **Geschäfte** immer **wichtiger** werden.<sup>28</sup>

Die **tradierten Betrachtungsobjekte** der Strategieforschung Branche und Unternehmen bzw. strategische Geschäftseinheit werden dem stark veränderten Wettbewerbsumfeld und den damit einhergehenden neuen strategischen Anforderungen nicht mehr gerecht.<sup>29</sup> Deshalb schlagen Autoren neue Betrachtungsobjekte vor. **Geschäftsmodelle** werden in diesem Zusammenhang besonders häufig diskutiert.<sup>30</sup> Der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ ist somit **nicht neu**, aber doch inhaltlich **neu be-**

---

<sup>22</sup> Vgl. *Schögel* (2001), S. 10.

<sup>23</sup> Vgl. *Becker* (2011), S. 11.

<sup>24</sup> Vgl. *Bornemann* (2010), S. 6.

<sup>25</sup> Vgl. *Walsh/Meyer/Schoonhoven* (2006), S. 660ff.

<sup>26</sup> Vgl. *Bettis/Hitt* (1995), S. 8.

<sup>27</sup> Vgl. *Mitchell/Coles* (2003), S. 19.

<sup>28</sup> Vgl. *Österle/Winter* (2003), S. 4.

<sup>29</sup> Vgl. *Sampler* (1998), S. 354; *Bettis* (1998), S. 357; *Schmid* (2000), S. 196.

legt.<sup>31</sup> Der nächste Abschnitt rekonstruiert die Verwendung des Begriffs Geschäftsmodell und seine unterschiedlichen Bedeutungen.

### 2.1.2 Definitionsansätze

Wie bereits oben dargestellt stammt der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ aus der **Wirtschaftsinformatik**. Dort bezeichnet er das Ergebnis der **Geschäftsmodellierung** und ist in diesem Zusammenhang ein gängiger Begriff bei der Gestaltung von **Informationssystemen** und dem ‚Business Process Engineering‘.<sup>32</sup> Das Geschäftsmodell dient dabei hauptsächlich der Gestaltung von Informationssystemen und der Umgestaltung von Prozessen. Als gemeinsame Grundlage erleichtert es die Kommunikation unterschiedlicher Akteure bei der Systementwicklung.<sup>33</sup> In diesem Verwendungszusammenhang liegt dem Geschäftsmodell der durch die Wirtschaftsinformatik geprägte **Systemgedanke** zugrunde. Unter einem System wird: *„[...] eine Menge von miteinander verknüpften Elementen, die sich insgesamt von ihrer Umgebung abgrenzen lassen[.]“*<sup>34</sup> verstanden.

Mit der **Übertragung** des Konstrukts auf die **Betriebswirtschaftslehre** erweiterte sich das Begriffsverständnis. In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird das ‚Geschäftsmodell‘ in **Universal-** und **Partialansätzen** verwendet.<sup>35</sup> **Partialmodelle** stellen, ähnlich der Wirtschaftsinformatik, Teilaspekte einer Unternehmung dar oder beschreiben branchenspezifische Geschäftsmodelle.<sup>36</sup> In diesem Kontext spielen E-Business-Geschäftsmodelle, die aus einer Wertschöpfungskettendekom-

---

<sup>30</sup> Vgl. Stähler (2001); Bornemann (2010).

<sup>31</sup> Vgl. Schögel (2001), S. 10.

<sup>32</sup> Vgl. Nilsson/Tolis/Nellborn (1999), S. 1.

<sup>33</sup> Vgl. Nilsson/Tolis/Nelborn (1999), S. 3.

<sup>34</sup> Alpar et al. (2008), S. 16.

<sup>35</sup> Vgl. Meinhardt (2002), S. 219ff.; Zollenkop (2006), S. 41; Becker (2011), S. 12.

<sup>36</sup> Vgl. Meinhardt (2002), S. 219.

position entstanden sind, eine besondere Rolle, aber auch branchenspezifische Geschäftsmodelle der Musik-<sup>37</sup> bzw. Biotechnologiebranche.<sup>38</sup> **Universalmodelle** beschreiben generische Geschäftsmodelle, die auf unterschiedliche Unternehmen und Branchen übertragbar sind.<sup>39</sup> Häufig gehen sie dabei auch über die Unternehmensgrenzen hinaus und beschreiben Unternehmensnetzwerke.<sup>40</sup> Das **intuitive Grundverständnis**, welches dieser Verwendung des Begriffs zugrunde liegt beschreibt Porter wie folgt: „Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue.“<sup>41</sup>

Wie einleitend bereits erwähnt herrscht in der Literatur **Uneinigkeit** über den **Begriff** und die **konstituierenden Elemente** des Konstrukts. Die betriebswirtschaftliche Forschung wartet mit vielfältigen Betrachtungsweisen und Anwendungsvorschlägen auf.<sup>42</sup> Es kann jedoch festgehalten werden, dass sich die bereits vorhandenen Definitionen im Wesentlichen in zwei **Abstraktionsebenen** bzw. **Konkretisierungsgrade** einteilen lassen.<sup>43</sup> Einige Autoren nehmen eine **ganzheitliche abstrakte Definition** vor,<sup>44</sup> andere greifen den bereits angesprochenen **Systemgedanken** aus der Wirtschaftsinformatik auf und beschreiben das Geschäftsmodell als **Konglomerat** seiner **Ele-**

---

<sup>37</sup> Vgl. Stähler (2001).

<sup>38</sup> Vgl. Meinhardt (2002).

<sup>39</sup> Vgl. Wiese (2005), S. 20.

<sup>40</sup> Wirtz (2010, S. 115) sieht das Geschäftsmodell innerhalb der Unternehmensgrenzen, während Stähler (2001, S. 41ff.) das Geschäftsmodell besonders als unternehmensübergreifendes Konstrukt versteht.

<sup>41</sup> Porter (2001), S. 73.

<sup>42</sup> Vgl. Porter (2001), S. 73; Seddon et al. (2004), S. 11.

<sup>43</sup> Vgl. Becker (2011), S. 13. Zollenkop (2006, S. 41) nimmt ebenfalls auf unterschiedliche Abstraktions- und Konkretisierungsgrade Bezug.

<sup>44</sup> Zollenkop (2006, S. 41) beschreibt in diesem Zusammenhang mehrere Partialmodelle.



**mente.**<sup>45</sup> Die Frage nach den konstituierenden Elementen eines Geschäftsmodells wird in der wissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich beantwortet.<sup>46</sup> Betrachtet man die **reine Anzahl** der beschriebenen Elemente, so existieren Konstrukte mit **drei**<sup>47</sup> bis **acht**<sup>48</sup> Dimensionen.

Die oben dargestellten **vielfältigen Facetten** des Geschäftsmodellbegriffs erschweren eine **klare Definition**. Diese **Problematik** wird von verschiedenen Autoren unterschiedlich begründet. *Mansfield/Fourie* sehen einen Grund darin, dass sich das Konstrukt derzeit noch in einer **frühen Phase** seiner Entwicklung befindet.<sup>49</sup> Andere Autoren begründen den Mangel einer klaren Definition mit einem generellen **Mangel an Forschung** in diesem Bereich,<sup>50</sup> und der mangelnden theoretischen Fundierung.<sup>51</sup> Es kann in Summe festgestellt werden, dass **keine Definition** des Begriffs Geschäftsmodell als **allgemein akzeptiert** bezeichnet werden kann.<sup>52</sup>

Dieser Abschnitt hat gezeigt, dass es in der Literatur nicht an verschiedenen Definitionen und Sichtweisen von Geschäftsmodellen mangelt. Auf Basis bereits vorhandener Arbeiten gilt es nun im nächsten Abschnitt eine für die vorliegende Untersuchung geeignete Definition zu erarbeiten und von anderen in diesem Zusammenhang verwendeten Begriffen abzugrenzen.

---

<sup>45</sup> Siehe für eine ausführliche Betrachtung verschiedener Geschäftsmodelldefinitionen Abschnitt 2.2.1 der vorliegenden Untersuchung.

<sup>46</sup> Vgl. *Scheer/Thomas/Wagner* (2003), S. 20; *Morris/Schindehutte/Allen* (2005), S. 728.

<sup>47</sup> Vgl. *Amit/Zott* (2001); *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002).

<sup>48</sup> Vgl. *Afuah/Tucci* (2001); *Bieger/Rüegg-Stürm/Rohr* (2002).

<sup>49</sup> Vgl. *Mansfield/Fourie* (2004), S. 40.

<sup>50</sup> Vgl. *Tikkanen et al.* (2005), S. 790; *Morris/Schindehutte/Allen* (2005), S. 726.

<sup>51</sup> Vgl. *Chesbrough/Rosenbloom* (2002), S. 533; *Hedman/Kalling* (2003), S. 56; *Morris/Schindehutte/Allen* (2005), S. 727.

<sup>52</sup> Vgl. *Morris/Schindehutte/Allen* (2005), S. 726; *Bornemann*(2010), S. 17.

### 2.1.3 Arbeitsdefinition

Um für die Verwendung im Rahmen dieser Untersuchung geeignet zu sein, muss eine Definition von Geschäftsmodellen **mehrere Kriterien** erfüllen. Im Fokus dieser Untersuchung soll die Beschreibung verschiedener Geschäftsmodelle junger Unternehmen stehen. Daher muss die erarbeitete Definition **generischen Charakter** haben, um die Übertragbarkeit auf alle betrachteten Branchen und Unternehmen zu gewährleisten. Erforderlich ist darüber hinaus eine klare **Definition** von **Gestaltungselementen**, um die erwarteten charakteristischen Ausprägungen der Geschäftsmodelle abbilden zu können. Eine Kombination der oben genannten Abstraktionsebenen scheint im Lichte der aufgeführten Anforderungen als angezeigt.<sup>53</sup>

Ein **Grundverständnis** des Konstrukts ‚Geschäftsmodell‘ kann durch Rückgriff auf die in der Betriebswirtschaftslehre etablierte **Modelltheorie** erreicht werden. Hierzu lässt sich der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ durch seine **etymologischen Bestandteile** ‚Geschäft‘ und ‚Modell‘ beschreiben.<sup>54</sup>

Als **Geschäft** eines Unternehmens kann die spezifische Ressourcentransformation eines Unternehmens und die Aufnahme von Beziehungen zur Umwelt definiert werden.<sup>55</sup> **Modelle** sind dabei vereinfachte, strukturgleiche oder strukturähnliche Abbilder eines Ausschnitts der Realität.<sup>56</sup> Das Modell konzentriert sich auf **ausgewählte** – im Hinblick auf die Fragestellung **relevante** – **Aspekte** der **Realität**. Es ermöglicht einen Überblick und somit die Annäherung an die Lösung des – der Modellierung zugrunde liegenden – Problems. *Schütte* unterscheidet zudem im betriebswirtschaftlichen Kontext zwischen **abbil-**

---

<sup>53</sup> *Amit/Zott* (2001) und *Bornemann* (2010) gehen ebenfalls so vor.

<sup>54</sup> Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise *Schögel* (2001), S. 374ff.; *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 65; *Umbeck* (2009), S. 48.

<sup>55</sup> Vgl. *Meyer* (1996), S. 23ff.; *Schneider* (1997), S. 55.

<sup>56</sup> Vgl. *Schweitzer* (2000), S. 72.

**dungsorientierten** und **konstruktionsorientierten** Modellen.<sup>57</sup>

Erstere betonen dabei die Repräsentanzfunktion, indem sie die ‚Abbildung für etwas‘ in den Mittelpunkt rücken. Letztere stellen das Modell nicht nur als **strukturähnlich**, sondern auch als **strukturegebende Abbilder** dar. Modelle können somit auch als ‚Abbilder für etwas‘ stehen.<sup>58</sup>

Demnach soll im Sinne dieser Untersuchung ein **Geschäftsmodell** wie folgt definiert werden:

Ein Geschäftsmodell ist die vereinfachende, strukturähnliche oder strukturegebende Abbildung von ausgewählten Aspekten der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie seiner Austauschbeziehungen mit anderen Marktteilnehmern.

Mit Rückgriff auf den Systembegriff der Wirtschaftsinformatik soll der Geschäftsmodellbegriff in der vorliegenden Untersuchung durch **Elemente** weiter konkretisiert werden. Diese Elemente, die sog. **Geschäftsmodellelemente**, sind in diesem Kontext als generische Elemente zu verstehen, die in allen Geschäftsmodellen eine Rolle spielen.<sup>59</sup> Für die vorliegende Untersuchung sollen folgende sechs Elemente verwendet werden: (1) Ressourcenstruktur; (2) Konfiguration und Erreichung der Wertschöpfung; (3) Produkt-Markt-Kombination; (4) Erlösstruktur; (5) Wettbewerbsorientierung sowie (6) Unternehmenskultur und Organisation.<sup>60</sup>

Um **Verwechslungen** und **Unklarheiten** zu vermeiden, muss der Geschäftsmodellbegriff von den synonym verwendeten Begriffen ‚Geschäftssystem‘ und ‚Geschäftskonzept‘ **abgegrenzt**

---

<sup>57</sup> Vgl. Schütte (1998), S. 46.

<sup>58</sup> Vgl. Brinkmann (2001), S. 72; Zloch (2007), S. 90.

<sup>59</sup> Vgl. Wiese (2005), S. 20.

<sup>60</sup> Vgl. für eine ähnliche Auswahl Becker (2011), S. 14. Eine Begründung bzw. detailliertere Erarbeitung der Elemente findet in Abschnitt 4.1 der vorliegenden Untersuchung statt.

werden.<sup>61</sup> Das **Geschäftssystem** basiert auf der Annahme, dass sich die Leistungen eines Unternehmens aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten zusammensetzen. Es stellt diese **Aktivitäten** in ihrer **logischen Reihenfolge** als **Flussdiagramm** dar. Im Gegensatz zum Geschäftsmodell ist es stark auf den Input beziehungsweise Output der einzelnen Wertschöpfungsstufen und auf ihre Abbildung fokussiert.<sup>62</sup> Teece führt weiter an, dass das **Geschäftsmodell** wesentlich **weiter** gefasst ist als das **Geschäftssystem**. Neben der Konfiguration der Aktivitäten und ihrer Reihenfolge thematisiert das Geschäftsmodell noch eine Reihe anderer Fragestellungen wie Umsatzerlöse und Wettbewerbsorientierung.<sup>63</sup> Es gibt allerdings Autoren, die den Begriff ‚Geschäftssystem‘ synonym zum Geschäftsmodellbegriff verwenden, so bspw. Müller.<sup>64</sup> Ein **Geschäftskonzept** kann nach Stähler als ein noch nicht in die Praxis umgesetztes Geschäftsmodell verstanden werden.<sup>65</sup>

## 2.2 Literatúrauswahl zu Geschäftsmodellen

Die folgenden Abschnitte geben einen Einblick in die Forschung zu Geschäftsmodellen.<sup>66</sup> Für ein besseres Verständnis der Breite des Konstrukts Geschäftsmodell sollen einige der wesentlichen Arbeiten und ihre jeweilige Definition des Geschäftsmodellbegriffs im Abschnitt 2.2.1 vorgestellt werden.<sup>67</sup> Gegenstand des Abschnitts 2.2.2 sind die bestehenden empirischen Arbeiten zum Thema.

---

<sup>61</sup> Vgl. für eine synonyme Verwendung bspw. Bellmann (2002), S. 412; Mieschke (2004), S. 42.

<sup>62</sup> Vgl. Hungenberg (2008), S. 152ff.

<sup>63</sup> Vgl. Teece (2010), S. 191. Anders Müller (2010, S. 97) der den Begriff Geschäftssystem synonym zum Geschäftsmodellbegriff verwendet.

<sup>64</sup> Vgl. Müller (2010), S. 97.

<sup>65</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 41.

<sup>66</sup> Beide Abschnitte folgen in ihrem Aufbau Bornemann (2010), S. 29ff.

<sup>67</sup> Für weitere umfangreiche Übersichten zum Geschäftsmodellbegriff vgl. neben den bereits genannten Pateli/Giaglis (2004), auch Morris/Schindehutte/Allan (2005), S. 205.

### 2.2.1 Theoretische Arbeiten

Abschnitt 2.1.2 wies darauf hin, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Verwendungen des Begriffs Geschäftsmodell existieren. Bspw. listen *Pateli/Giaglis* allein für Geschäftsmodelle im Bereich des E-Business 29 verschiedene Definitionen auf.<sup>68</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sind jedoch vor allem diejenigen **Veröffentlichungen** zu berücksichtigen, die über eine reine Begriffsverwendung hinausgehen und das Konstrukt des Geschäftsmodells explizit darzustellen versuchen.

Für eine Reihe von Autoren stellt das **Geschäftsmodell** hauptsächlich eine vereinfachte **Darstellung** der **Unternehmenstätigkeiten** dar. Für sie steht demnach der Begriffsbestandteil ‚**Modell**‘ im Vordergrund. Eine Auflistung ausgewählter Definitionen findet sich in der folgenden Abbildung.

---

<sup>68</sup> Vgl. *Pateli/Giaglis* (2004), S. 305.

| Autor(en)                                 | Definition/Verständnis Geschäftsmodell  | Hauptforschungsbeitrag   |
|---|---|--|
| Schoegel<br>(2001)                        | „Unter einem Geschäftsmodell ist die vereinfachte, aber strukturähnliche (beispielsweise verbale oder graphische) Abbildung ausgewählter Aspekte des Geschäfts zu verstehen.“   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung eines Bezugsrahmens und Analyserasters zur Überprüfung der Geschäftsmodelle von Unternehmen</li> </ul>  |
| Stähler<br>(2001)                         | <p>„Ich definiere ein Geschäftsmodell als ein Geschäftskonzept, dass in der Praxis schon angewandt wird.“</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ein Geschäftskonzept enthält eine Beschreibung, welchen Nutzen das Unternehmen oder andere Partner aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil eines Geschäftsmodells wird Value Proposition genannt. Er beantwortet die Frage: Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?</li> <li>Ein Geschäftskonzept ist gleichzeitig eine Architektur der Wertschöpfung, d. h., wie der Nutzen des Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet die Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage: Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?</li> <li>Neben dem Was und dem Wie beschreibt das Geschäftskonzept auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: Wo wird das Geld verdient? Dieser Teil des Geschäftsmodells heißt Ertragsmodell.“</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Betrachtung des Geschäftsmodells als Analyseeinheit, welche die Basis für Innovationen darstellt.</li> <li>Untersuchung der Merkmale anhand einer Fallstudie der Musikindustrie.</li> </ul> |
| Knyphausen-Aufseß/<br>Meinhardt<br>(2002) | „Geschäftsmodelle bestehen aus drei Elementen: (1) Produkt-Markt-Kombinationen, (2) Durchführung und Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten, (3) Ertragsmechanik.“   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung eines generischen auf verschiedene Industrien anwendbares Geschäftsmodell-Konstrukts</li> </ul>   |
| Rentmeister/<br>Klein<br>(2003)           | <p>„Ein Geschäftsmodell ist ein Modell, das bezogen auf eine Geschäftstätigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>die beteiligten Akteure, ihre Rollen und ihren Beitrag zur Wertschöpfung (Architektur der Wertschöpfung)</li> <li>den Nutzen, den Kunden oder anderer Akteure aus der Geschäftstätigkeit ziehen können (Value Propositions), und</li> <li>die Einnahmequellen, die die Geschäftstätigkeit eröffnet (Ertragsmodell), abbildet.“</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abgrenzung zu den Begriffen Geschäftsidee, Geschäftskonzept, Branche, Unternehmensplan und Strategie</li> <li>Bewertung des Begriffs</li> </ul>   |
| Scheer/<br>Thomas/<br>Wagner<br>(2003)    | „Ein Geschäftsmodell kann als eine abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit gesehen werden. Diese Abstraktion basiert auf einer Abbildung von Organisationseinheiten, Transformationsprozessen, Transferflüssen, Einflussfaktoren sowie Hilfsmitteln oder einer Auswahl hieraus.“   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Übersicht über verschiedene Definitionen des Geschäftsmodells</li> <li>Analyse der Gemeinsamkeiten der Definitionen</li> </ul>  |
| Shafer/<br>Smith/<br>Linder<br>(2005)     | „We define a business model as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.“   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse der Komponenten des Geschäftsmodells auf Basis existierender Definitionen</li> </ul>  |

Abbildung 2: Geschäftsmodelldefinitionen Schwerpunkt „Modell“

Betrachtet man die oben aufgeführten Definitionen näher, so wird deutlich, dass auch innerhalb dieser Gruppe von Autoren signifikante Unterschiede im Verständnis des Geschäftsmodells herrschen. Dabei fällt auf, dass sich **Stähler, Knyphausen-**

**Aufseß/Meinhardt**, **Rentmeister/Klein** und **Shafer/Smith/Linder** hinsichtlich der konkreten Elemente dahingehend einig sind, dass die Wertschöpfung eine wichtige Rolle spielt.<sup>69</sup> **Schögel** nähert sich dem Geschäftsmodellbegriff indem sie ihn in seine Einzelteile zerlegt und so eine abstrakte Definition herleitet. Bei **Scheer/Deelmann/Loos** fällt auf, dass die oben aufgeführte Definition lediglich ein Zwischenschritt zur Begriffsbestimmung eines internetbasierten Geschäftsmodells ist, da sie durch das E-Business geprägte Begrifflichkeiten nutzt.<sup>70</sup> Es ist zudem deutlich erkennbar, dass die genannten Definitionen, mit Ausnahme von **Shafer/Smith/Lindner** stark auf der ebenfalls drei Elemente umfassenden Definition von **Timmers** basieren.<sup>71</sup> Dagegen kann die Definition von **Osterwalder/Pigneur** an dieser Stelle stellvertretend für Definitionen gesehen werden, die für ihre Geschäftsmodelldefinition mehr als drei Elemente nutzen.<sup>72</sup>

**Timmers** selbst geht noch einen Schritt weiter als die genannten Arbeiten und nutzt seine Definition zur Ableitung elf verschiedener **Typen** von Internet-Geschäftsmodellen.<sup>73</sup> Die zugehörige Abbildung unten zeigt ausgewählte Arbeiten, welche auf Basis konzeptioneller Überlegungen verschiedene **Typologien** von **Geschäftsmodellen** herleiten.

---

<sup>69</sup> Vgl. **Stähler** (2001), S. 41f.; **Knyphausen-Aufseß/Meinhardt** (2002), S. 66; **Rentmeister/Klein** (2003), S. 19; **Shafer/Smith/Lindner** (2005), S. 202.

<sup>70</sup> Vgl. **Scheer/Deelmann/Loos** (2003), S. 22.

<sup>71</sup> Vgl. **Timmers** (1998), S. 4.

<sup>72</sup> Vgl. **Osterwalder/Pigneur** (2010), S. 15.

<sup>73</sup> Vgl. **Timmers** (1998), S. 5ff.



| Autor(en)                  | Definition/Verständnis Geschäftsmodell  | Hauptforschungsbeitrag  |
|----------------------------|---|---|
| Timmers (1998)             | „Definition of a business model <ul style="list-style-type: none"> <li>• An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and</li> <li>• A description of the potential benefits for the various business actors; and</li> <li>• A description of the sources of revenues.“</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ableitung elf verschiedener Internet-basierter Geschäftsmodelle (mit Beispielen von Unternehmen) anhand funktionaler Integration und Innovationsgrad</li> </ul>      |
| Mahadevan (2000)           | „A business model is a unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream. The value stream identifies the value proposition for the buyers, sellers, and the market makers and portals in an Internet context. The revenue stream is a plan for assuring revenue generation for the business. The logistical stream addresses various issues related to the design of the supply chain for the business.“ | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung der Elemente von Internet-basierten Geschäftsmodelle entlang drei verschiedener 'Market structures'</li> </ul>  |
| Lam/Harrison-Walker (2003) | „E-business models are methods, concepts, frameworks, or architectures by which companies can use the Internet or the Web to carry out their strategies of capturing dominant market positions, establishing viable market niches, adding value for their stakeholders, or sustaining themselves over time.“  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Typologie von E-Business-Geschäftsmodellen und Einordnung in sechs Kategorien anhand der Ziele von Unternehmen</li> </ul>  |
| Schwickert (2004)          | „Aggregation wesentlicher, relevanter Aspekte aus den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, um hierdurch zu einem einfachen, komprimierten Überblick der Geschäftsaktivitäten in Modellform zu gelangen.“   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbauend auf Timmers (1998) werden 20 verschiedene E-Business-Geschäftsmodelle anhand der funktionalen Integration und dem Innovationsgrad klassifiziert</li> </ul> |
| Schweizer (2005)           | „[...] business model is defined along three dimensions: 1. value chain constellation, which means how value is created, 2. market power of innovators versus owners of complementary assets, which means how companies can create sustainable advantages, and 3. total revenue potential, referring to the revenue model [...]“  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung von vier Geschäftsmodell-Konfigurationen anhand der drei Kriterien der Definition</li> </ul>  |

**Abbildung 3: Geschäftsmodelldefinitionen Schwerpunkt „Typologie“**

Die Anzahl und Art der **identifizierten Typen** von Geschäftsmodellen sind sehr **verschieden**. Dies liegt vor allem daran, dass die Arbeiten unterschiedliche Aspekte zur Klassifizierung heranziehen.<sup>74</sup> In Folge dessen kann **keine** der **Typologien** als besonders gut oder besonders schlecht **beurteilt werden**.

Neben den Arbeiten, welche die Funktion des Geschäftsmodells in der Abstraktion der Geschäftstätigkeit sehen und den Arbeiten, welche sich auf die Herleitung von **Typologien** konzentrieren, existieren **weitere Untersuchungen**, die sich mit anderen Aspekten des Geschäftsmodells auf einer rein **konzeptionellen Ebene** auseinandersetzen.



| Autor(en)                        | Definition/Verständnis Geschäftsmodell  | Hauptforschungsbeitrag  |
|----------------------------------|---|---|
| Mitchell/Coles (2003, 2004)      | „A business model comprises the combined elements of 'who', 'what', 'when', 'why', 'where', 'how', and 'how much' involved in providing customers and end users with products and services.“  | ▪ Betonung der Bedeutung von Innovationen im Geschäftsmodell zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils.  |
| Mansfield/Fourie (2004, 2005)    | „A business model [...] describes the linkages between a firm's resources and functions and its environment.“   | ▪ Abgrenzung von Geschäftsmodell und Strategie, wobei dem Geschäftsmodell die Aufgabe zukommt, die Wertschöpfung zu definieren  |
| Downing (2005)                   | „[...] a business model [...] is a set of expectations about how the business will be successful in its environment.“   | ▪ Bedeutung der Interaktion zwischen Unternehmer und Stakeholder in der Entwicklung des Geschäftsmodells  |
| Morris/Schindehutte/Allan (2005) | „A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets.“   | ▪ Versuch der Zusammenführung unterschiedlicher Sichtweisen des Geschäftsmodellbegriffs   |
| Tikkanen et al. (2005)           | „We define the business model of a firm as a system manifested in the components and related material and cognitive aspects. Key components [...] include the company's network of relationships, operations embodied in the company's business processes and resource base, and the finance and accounting concepts of the company.“ | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herausstellung der Bedeutung der kognitiven Aspekte für die Entwicklung des Geschäftsmodells</li> <li>▪ Betonung der Rolle des Managements in der Entstehung neuer und Veränderung bestehender Geschäftsmodelle</li> </ul> |
| Fiet/Patel (2008)                | „A business model explains how a venture is expected to create profit.“   | ▪ Untersuchung unter welchen Bedingungen ein Geschäftsmodell einem Unternehmen den Transfer von Risiken an Geschäftspartner ermöglicht.   |

Abbildung 4: Weitere Geschäftsmodelldefinitionen

Die in der obenstehenden Abbildung aufgeführten Arbeiten von **Mansfield/Fourie** beschäftigen sich mit der Abgrenzung des Geschäftsmodellbegriffs zur Strategie.<sup>75</sup> Dabei sehen insbesondere **Mitchell/Coles** neuartige Geschäftsmodelle als einen Weg an, Wettbewerbsvorteile zu realisieren.<sup>76</sup> **Tikkanen et al.** betonen die Rolle des Managements in der Gestaltung von Geschäftsmodellen.<sup>77</sup> **Fiet/Patel** leiten her, wie unter bestimmten Bedingungen junge Unternehmen durch die Wahl ihres Geschäftsmodells Risiken zu Transaktionspartnern transferieren können und so für sich selbst das Risiko minimieren.<sup>78</sup> Die soziale Dimension von Geschäftsmodellen betrachtet **Downing**. Für sie ist das Geschäftsmodell eine Möglichkeit, die Ideen des

<sup>74</sup> Vgl. Mahadevan (2000), S. 59.

<sup>75</sup> Vgl. Mansfield/Fourie (2004); Mansfield/Fourie (2005).

<sup>76</sup> Vgl. Mitchell/Coles (2003), S. 15.

<sup>77</sup> Vgl. Tikkanen et al. (2005), S. 791.

Unternehmers für Dritte greifbar zu machen.<sup>79</sup> **Morris/Schindehutte/Allen** charakterisieren in ihrer Arbeit besonders das Geschäftsmodell von jungen Unternehmen. Die Autoren stellen fest: „*the business model can be a central construct to entrepreneurship research*“.<sup>80</sup> Die dargestellte Vielfalt an Definitionen und an Perspektiven zeigt die bisherigen Versuche das Konstrukt ‚Geschäftsmodell‘ für die Praxis nutzbar zu machen.

### 2.2.2 Empirische Arbeiten

Wenige Arbeiten nähern sich dem Begriff des Geschäftsmodells auf Basis empirischer Studien. Diese Arbeiten lassen sich in **quantitative** und **qualitative Untersuchungen** trennen. Die **quantitativen Untersuchungen** beinhalten die Auswertung von Daten mit Hilfe unterschiedlicher statistischer Verfahren. Insbesondere die großzahligen Studien sind meist erst in den letzten Jahren entstanden.

Die Mehrzahl der **quantitativen Arbeiten** beschäftigt sich mit der Typologisierung oder Klassifizierung von Geschäftsmodellen und den Erfolgsunterschieden der einzelnen Typen. **Malone et al.** untersuchen Unterschiede zwischen den 16 Varianten ihrer vier Geschäftsmodelltypen. Ihre Arbeit trägt aber wenig zur Klärung der Gründe für die Unterschiede bei.<sup>81</sup> **Pecha** führt eine ähnliche Untersuchung in Deutschland durch. Er leitet aus 118 börsennotierten E-Business-Unternehmen Typen ab und untersucht deren Erfolgsfaktoren.<sup>82</sup> Die Betrachtung nicht-börsennotierter Unternehmen verschiedener Branchen nennt **Pecha** explizit als Ansatzpunkte für weitere Forschungen.<sup>83</sup> Die Arbeit von **Andries/Debackere** widmet sich der Erfolgsrelevanz

---

<sup>78</sup> Vgl. *Fiet/Patel* (2008), S. 750.

<sup>79</sup> Vgl. *Downing* (2005).

<sup>80</sup> *Morris/Schindehutte/Allen* (2005), S. 734.

<sup>81</sup> Vgl. *Malone et al.* (2006), S. 2.

<sup>82</sup> Vgl. *Pecha* (2004).

<sup>83</sup> Vgl. *Pecha* (2004), S. 235f.

von Anpassungen des Geschäftsmodells. Sie kommen zum Schluss, dass dieser Zusammenhang von der jeweiligen Industrie mitbestimmt wird, und es Unterschiede zwischen unabhängigen Unternehmen und den strategischen Geschäftseinheiten von Konzernen gibt.<sup>84</sup> Andere Arbeiten wiederum widmen sich sehr detailliert einzelnen **Geschäftsmodelltypen**. Hierzu ist bspw. die Arbeit von **Panten** zu nennen, der die Erfolgsfaktoren von ‚Virtuellen Communities‘ betrachtet.<sup>85</sup> Die Arbeit von **Zott/Amit** aus dem Jahr 2007 baut auf eine erste qualitative Erhebung der Autoren aus dem Jahr 2001 auf. Sie überprüfen die Erfolgswirkung von zwei der zuvor identifizierten vier Geschäftsmodellgestaltungsthemen: ‚efficiency‘ und ‚novelty‘.<sup>86</sup> Diese Arbeit wird von **Bornemann** unter anderem um die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltungsthemen ‚lock-in‘ und ‚complementarity‘ erweitert.<sup>87</sup> Schließlich untersuchen **Zott/Amit** in einer weiteren Arbeit im Jahr 2008 die Interaktion von Geschäftsmodellen und Strategiewirkungen. Sie erbringen den empirischen Nachweis, dass Strategie und Geschäftsmodell als separate Konstrukte mit Erfolgswirkung betrachtet werden können.<sup>88</sup> Untenstehende Abbildung listet Arbeiten auf, die sich mit dem **Geschäftsmodell** auf Basis von **quantitativen Analysen** befassen haben.

---

<sup>84</sup> Vgl. *Andries/Debackere* (2007), S. 95f.

<sup>85</sup> Vgl. *Panten* (2005).

<sup>86</sup> Vgl. *Zott/Amit* (2007).

<sup>87</sup> Vgl. *Bornemann* (2010).

<sup>88</sup> Vgl. *Zott/Amit* (2008), S. 19f.

| Autor(en)                | Untersuchungszweck  | Untersuchungseinheit  | Kernergebnisse   |
|--------------------------|---|---|--|
| Pecha (2004)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung des Konzepts der internen und externen Geschäftsmodellanalyse</li> <li>Empirische Überprüfung des Konzepts</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>118 börsennotierte E-Business-Unternehmen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ableitung homogener Geschäftsmodelltypen</li> <li>Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodelltypen</li> </ul>  |
| Panten (2005)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation der Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodelltyps "Virtuelle Community"</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>150 Betreiber von Online-Communities</li> <li>1560 Nutzer von Online-Communities</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ableitung diverser Erfolgsfaktoren im Hinblick auf Nutzergewinnung und -bindung sowie Erfolg von Communities</li> </ul>   |
| Malone et al. (2006)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung einer Typologie von Geschäftsmodellen und empirische Überprüfung des Erfolgs der kategorisierten Firmen</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>10970 börsennotierte Unternehmen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ableitung einer für alle Firmen anwendbaren Typologisierung</li> <li>Nachweis, dass einige Geschäftsmodelltypen bei bestimmten Erfolgsmaßen erfolgreicher sind als andere</li> </ul>  |
| Andries/Debackere (2007) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Test der Erfolgsrelevanz von Anpassungen/Änderungen des Geschäftsmodells im Zeitverlauf</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>117 unabhängige Technologieunternehmen und Geschäftseinheiten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Firmen, die ihr Geschäftsmodell zumindest einmal anpassen bzw. ändern, sind erfolgreicher</li> </ul>  |
| Zott/Amit (2007)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Überprüfung der Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltungsthemen 'Effizienz' und 'Innovation'</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>190 börsennotierte Unternehmen, die ihren Umsatz ganz oder teilweise über das Internet erwirtschaften</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>positiver Einfluss von Innovations-zentrierter Gestaltung des Geschäftsmodells auf den Erfolg</li> </ul>  |
| Zott/Amit (2008)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Überprüfung der Erfolgswirkung der Interaktion von Geschäftsmodellgestaltung und Produkt-Markt-Strategie</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>170 börsennotierte Unternehmen, die ihren Umsatz ganz oder teilweise über das Internet erwirtschaften</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interaktion von Innovations-zentrierter Geschäftsmodellgestaltung und diversen Strategieausprägungen</li> <li>Empirischer Nachweis der Unterscheidbarkeit von Strategie und Geschäftsmodell als separate Konstrukte mit Erfolgswirkung</li> </ul> |
| Bornemann (2010)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Erarbeiten Operationalisierung des Fits zwischen Geschäftsmodell und Umwelt</li> <li>Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2418 kleinere und mittlere Wachstumsunternehmen Januar - Februar 2008</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen mit besonderer Relevanz für Unternehmenserfolg</li> <li>positiver Einfluss Lock-in-zentrierter Gestaltung des Geschäftsmodells auf den Erfolg</li> </ul>   |

Abbildung 5: Quantitative empirische Untersuchungen

Da sich die vorliegende Untersuchung der Ausgestaltung von Geschäftsmodellen junger Unternehmen auf der Basis einer **empirischen Untersuchung** mit **qualitativem Charakter** nähern will, sind existierende Untersuchungen dieser Art von besonderem Interesse. Daher wird auf die Untersuchungen die einen **qualitativ-empirischen Ansatz** verfolgen im Folgenden ausführlicher eingegangen.

| Autor(en)   | Untersuchungszweck  | Untersuchungseinheit   | Kernergebnisse  |
|---|---|--|---|
| Amit/Zott<br>(2001)                                   | ▪ Identifikation der Treiber der Wertschöpfung in E-Business Unternehmen  | ▪ 59 börsennotierte E-Business Unternehmen, die ihren Umsatz ganz oder teilweise (min. 10%) über das Internet erwirtschaften | ▪ Identifikation von vier primären miteinander verbundenen Treibern der Wertschöpfung: 'novelty', 'lock-in', 'complementarity', und 'efficiency'<br>▪ Eignung des Geschäftsmodells zur Vereinigung verschiedener theoretischer Bezugsrahmen |
| Winter/<br>Szulansky<br>(2001)                        | ▪ Untersuchung der Strategie der Replikation eines Geschäftsmodells   | ▪ Einzelfallstudie einer Bank  | ▪ Geschäftsmodell wird als komplexes Set voneinander abhängiger Routinen betrachtet.<br>▪ Es ist nur lohnenswert die wertschaffenden Teile eines Geschäftsmodells zu replizieren.   |
| Dubosson-<br>Torbay/Osterwalder/<br>Pigneur<br>(2002) | ▪ Ableitung eines Kennzahlensystems für Geschäftsmodelle im E-Business  | ▪ Fallstudien von je vier Online-Lebensmittelhändlern und Online-Auktionshäusern   | ▪ Erstellung einer Klassifikation und eines Kennzahlensystems   |
| Chesbrough/<br>Rosenbloom<br>(2002)                   | ▪ Erfolg unterschiedlicher Geschäftsmodelle in der Vermarktung von Technologien   | ▪ Fallstudien der Firma Xerox und 6 Spin-offs  | ▪ Geschäftsmodelle sind von Bedeutung für den Erfolg einer Technologie am Markt   |
| Rajala/<br>Westerlund<br>(2007)                       | ▪ Untersuchung der wesentlichen Ressourcen für unterschiedliche Geschäftsmodelle  | ▪ Fallstudien von 6 Software-Unternehmen   | ▪ Ableitung von vier Geschäftsmodelltypen anhand kundenbezogener Dimensionen<br>▪ Identifikation kritischer interner und externer Ressourcen für die vier Typen von Geschäftsmodellen   |
| Becker et al.<br>(2011)                               | ▪ Ersten theoretischer und empirischer Überblick über die Ausgestaltung, Elemente und Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen im Mittelstand | ▪ 40 Interviews mit Führungskräften mittelständischer Unternehmen  | ▪ 18 Thesen zu Geschäftsmodellen im Mittelstand   |

Abbildung 6: Qualitative empirische Untersuchungen

**Amit/Zott** entwickeln anhand verschiedener theoretischer Bezugsrahmen Werttreiber für E-Business-Unternehmen. Mit der ‚grounded theory development methodology‘ identifizieren sie vier Werttreiber von E-Business-Unternehmen: ‚novelty‘, ‚lock-in‘, ‚complementarity‘ und ‚efficiency‘. Weiterhin stellen sie fest, dass zwischen den einzelnen Werttreibern positive Wechselwirkungen bestehen.<sup>89</sup> Schließlich kommen sie zu dem Schluss, dass das Geschäftsmodell als unternehmenszentriert zu betrachten ist, aber als Betrachtungsobjekt einen weitergefassten Untersuchungsbereich als das Unternehmen abdecken kann.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Vgl. Amit/Zott (2001), S. 509.

<sup>90</sup> Vgl. Amit/Zott (2001), S. 513.

**Winter/Szulansky** untersuchen eine Replikationsstrategie, deren Wert in der Entdeckung und Verbesserung schon bestehender Geschäftsmodelle liegt. Sie erarbeiten anhand einer Einzelfallstudie einer Bank einen Replikationsprozess und schlagen vor, lediglich die wertschaffenden Teile eines Geschäftsmodells zu replizieren.<sup>91</sup>

**Dubosson-Torbay/Osterwalder/Pigneur** beschreiben das Geschäftsmodell ausgehend von vier ‚Komponenten‘: (1) Produktinnovation; (2) Kundenbeziehungen; (3) Infrastruktur; (4) Finanzielle Aspekte. In einem zweiten Teil erarbeiten sie anhand eines Literaturüberblicks zwölf Dimensionen für die Klassifikation von Geschäftsmodellen. Abschließend ermitteln sie auf Basis der ‚Balanced Score Card‘ Erfolgsfaktoren der vier Komponenten durch die Analyse von jeweils vier Online-Auktionshäusern und Online-Lebensmittelhändlern.<sup>92</sup>

Im Zentrum der Untersuchung von **Chesbrough/Rosenbloom** stehen die Geschäftsmodelle von Xerox und sechs seiner Spin-offs. Dazu definieren sie folgende Elemente eines Geschäftsmodells: ‚value proposition‘, ‚structure of value chain‘, ‚cost structure/profit potential‘, ‚position in value network‘, ‚competitive strategy‘. Sie untersuchen in ihrer Arbeit Unterschiede zwischen dem Geschäftsmodell von Xerox und den zugehörigen Spin-Offs. Dabei stellen sie fest, dass das Geschäftsmodell sicherstellen kann, dass eine neue Technologie Wert für Kunden schafft. Gleichzeitig ist es auch ein Instrument um technologische Potentiale auf ihre Möglichkeit der Nutzen-generierung zu untersuchen.<sup>93</sup>

**Rajala/Westerlund** identifizieren vier Geschäftsmodelltypen entlang der auf der Transaktionskostentheorie basierenden Dimension ‚Level der Homogenität der angebotenen Güter‘ und der auf der Netzwerktheorie basierenden Dimension ‚Grad des

---

<sup>91</sup> Vgl. Winter/Szulanski (2001).

<sup>92</sup> Vgl. Dubosson-Torbay/Osterwalder/Pigneur (2002).

<sup>93</sup> Vgl. Chesbrough/Rosenbloom (2002).



Einbezugs von Kundenbeziehungen'. Ausgehend von den aus dieser Matrix entstehenden Typen leiten die Autoren kritische interne und externe Ressourcen für verschiedene Geschäftsmodelle ab.<sup>94</sup>

**Becker** führt in seiner Untersuchung 40 problemzentrierte Interviews mit Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen. Er untersucht zum einen explorativ das Geschäftsmodellverständnis und dessen Definition sowie die Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen. Zum anderen beschreibt die Arbeit die Ausprägungen individueller Geschäftsmodelle anhand von sechs Elementen. Als Elemente betrachtet er: (1) Produkt-Markt-Kombination; (2) Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung; (3) Erlösstruktur; (4) Wettbewerbsorientierung; (5) Ressourcenstruktur und; (6) Unternehmenskultur/Organisation. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Vielfalt der Betrachtungsweisen und Verwendungen von Geschäftsmodellen auch im Verständnis der Stichprobe wiederfindet. Als Besonderheiten von mittelständischen Geschäftsmodellen stellt er fest, dass sie produktspezifisch, qualitäts- und kundenorientiert sind. Sie weisen ebenfalls einen hohen vertikalen Integrationsgrad und eine geringe Anzahl von Erlösquellen auf. Weiterhin identifiziert er das Personal und die Unternehmenskultur als entscheidende Elemente der Geschäftsmodelle mittelständischer Unternehmen. Die Studie zeigt außerdem, dass eine formalisierte Beschäftigung mit dem Geschäftsmodell im Unternehmen den Unternehmenserfolg steigern kann.<sup>95</sup>

### 2.3 Zwischenfazit: Fehlende qualitative Forschung zu Geschäftsmodellen

Es hat sich ebenfalls gezeigt, dass eine Definition des Geschäftsmodells ausgehend von seinem **etymologischen Ursprung** und unter Einbezug der in der Betriebswirtschaftslehre

---

<sup>94</sup> Vgl. *Rajala/Westerlund* (2007). Eine genauere Beschreibung der Typologie findet sich in *Rajala/Westerlund* (2005).

<sup>95</sup> Vgl. *Becker* (2011), S. 146.

verbreiteten **Modellelehre** eine für die vorliegende Untersuchung adäquaten Geschäftsmodellbegriff hervorbringt. Zudem erweisen sich die **historischen Wurzeln** des Begriffs – hier besonders der in der Wirtschaftsinformatik vorherrschende Systemgedanke – auch im Hinblick auf eine betriebswirtschaftliche Definition in Form generischer Elemente als **nützlich**.<sup>96</sup>

In der Literatúrauswahl ist festzustellen, dass sich eine Gruppe von Forschern **primär** mit dem **Geschäftsmodell** im Kontext des **E-Business** befasst, während eine andere Gruppe ihre **Konstrukte** auch auf Unternehmen **jenseits** der **Internetökonomie** anwendet. Grundsätzlich lassen sich die Ergebnisse zu Geschäftsmodellen im E-Business nicht ohne weiteres auf herkömmliche Unternehmen übertragen.<sup>97</sup> Einige Konstrukte bieten dennoch sinnvolle **Anknüpfungspunkte**. Den in der Arbeitsdefinition verwendeten Modellgedanken greift auch ein Großteil der analysierten **theoretischen Arbeiten** auf, ebenso die Definition auf Basis verschiedener generischer Elemente.<sup>98</sup> **Neu** ist aber die Integration beider Perspektiven zu einem **ganzheitlichen Geschäftsmodellansatz**. In vielen Arbeiten unterbleibt die Integration der Partialmodelle zu einem ganzheitlichen Geschäftsmodellkonstrukt, welches Wechselwirkungen und mögliche Inkompatibilitäten aufdecken könnte. In ihrer Gesamtheit bieten die diskutierten Ansätze jedoch ein umfassendes Bild verschiedener Geschäftsmodellverständnisse.

Auf junge Unternehmen beziehen sich lediglich zwei der theoretischen Arbeiten. *Moris/Schindehutte/Alan* stellen fest, dass das **Geschäftsmodell** ein **zentrales Konstrukt** der Unternehmertumforschung sei. *Fiet/Patel* untersuchen besonders für **junge Unternehmen** geeignete Geschäftsmodelle.

---

<sup>96</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.

<sup>97</sup> Vgl. Kraus (2005), S. 110. Es werden im E-Business die Geschäftsmodelltypen Content, Commerce, Context und Connection unterschieden. Vgl. Wirtz/Becker (2002), S. 86.

<sup>98</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1



Zahlreiche Arbeiten haben sich, wie bereits dargestellt, auf Geschäftsmodelle von Unternehmen aus dem E-Business Bereich konzentriert. Dies spiegelt sich auch in den **empirischen Arbeiten** wieder. Zudem lässt sich im quantitativen Bereich der Arbeiten eine stark durch die US-Amerikanische Forschung geprägte Vorgehensweise dokumentieren. Diese Arbeiten basieren auf **statistischen Auswertungen** öffentlich zugänglicher oder in Datenbanken abgelegter **Unternehmensinformationen kapitalmarktorientierter Unternehmen**. *Pecha* betont jedoch insbesondere die Relevanz der Untersuchung auch **nicht-börsennotierter Unternehmen**. Weiterhin diskutieren *Andries/Debakere* in ihrer Arbeit die Vorteilhaftigkeit der Untersuchung möglichst rechtlich und wirtschaftlich **unabhängiger Unternehmen**. Die einzige Arbeit, die junge Unternehmen miteinbezieht, aber nicht explizit untersucht, ist die quantitative Untersuchung der Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen von *Bornemann*. Er richtet als einziger den Fokus auf mittelständische und junge Unternehmen, betrachtet sie aber nicht weiter differenziert.<sup>99</sup> Schließlich stellen *Zott/Amit* in ihrer Arbeit aus dem Jahre 2008 fest, dass **Strategie** und **Geschäftsmodell** als zwei separate Konstrukte mit Erfolgswirkung betrachtet werden können und begründen so eine separate Betrachtung des Konstrukts Geschäftsmodell.

Zusammenfassend kann der **Umfang** der **qualitativen empirischen Untersuchungen** zu Geschäftsmodellen als sehr **gering** bezeichnet werden. Die vorhandenen Arbeiten erforschen i. d. R. börsennotierte bzw. mittelständische Unternehmen. Als **Reaktion** auf die starke Fokussierung auf kapitalmarktorientierte Unternehmen und E-Business-Unternehmen, sowie der geringe Anzahl an qualitativen Arbeiten zum Thema, zielt die vorliegende Untersuchung auf die Auswahl **junger Unternehmen** aus unterschiedlichen Branchen als Betrachtungsobjekt ab. Diese werden im folgenden Kapitel näher betrachtet und abgegrenzt.

---

<sup>99</sup> Vgl. *Bornemann* (2010), S. 45.

### 3 Junge Unternehmen

In diesem Kapitel sollen junge Unternehmen abgegrenzt und charakterisiert werden. Abschnitt 3.1 zeigt hierzu die konzeptionellen Grundlagen junger Unternehmen auf und in Abschnitt 3.2 steht eine weitergehende Betrachtung junger Unternehmen in der Literatur im Fokus.

#### 3.1 Konzeptionelle Grundlagen

In Abschnitt 3.1.2 werden junge Unternehmen anhand der Formen von Unternehmensgründungen weiter eingegrenzt. Das Konzept der Phasenmodelle im Rahmen der Unternehmensentwicklung bildet den thematischen Schwerpunkt des Abschnitts 3.1.3. Das Unternehmertumverständnis, welches diesen Abschnitten als Basis dient, ist Thema des nun folgenden Abschnitts 3.1.1.

##### 3.1.1 Begriffsverständnis Unternehmertum

Junge Unternehmen sind in den letzten Jahren vermehrt ins Blickfeld der Wissenschaft gerückt. In diesem Zusammenhang werden häufig die Schlagworte ‚**Entrepreneurship**‘ bzw. ‚**Unternehmertum**‘ und ‚**Unternehmer**‘ bzw. ‚**Entrepreneur**‘ verwendet.<sup>100</sup>

Der Begriff ‚**Unternehmertum**‘ entzieht sich weitestgehend einer einheitlichen Definition. Die Definitionsfindung wird u. a. dadurch erschwert, dass es sich um einen **abstrakten Begriff** handelt und häufig die gleichzeitige Verwendung englischer Begrifflichkeiten zusätzlich Verwirrung stiftet.<sup>101</sup> Die **englische Bezeichnung** ‚**Entrepreneurship**‘ steht für die **enge Begriffsauslegung**. Sie sieht Unternehmertum auf die **Gründung** eines

---

<sup>100</sup> Zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Untersuchung bei geschlechtsspezifischen Wortendungen ausschließlich die maskuline Form verwendet. Selbstverständlich ist dabei die feminine Form stets mitgemeint. Selbiges gilt für den Plural, auf ihn wird nur an den relevanten Stellen getrennt hingewiesen werden.

<sup>101</sup> Vgl. Jacobsen (2003), S. 37.

Unternehmens beschränkt.<sup>102</sup> Die im **Deutschen** übliche **weite Sichtweise** schließt sowohl junge als auch etablierte Unternehmen mit in ihr Unternehmerverständnis ein.<sup>103</sup>

Es wird deutlich, dass vom Unternehmertum grundsätzlich **viele Bereiche** betroffen sein können, woraus vielfältige Begriffsabgrenzungen und Konnotationen entstehen.<sup>104</sup> Eine **einheitliche Definition** ist vor dem Hintergrund dieser Vielfalt weder **notwendig** noch möglich.<sup>105</sup> Vielmehr folgt die vorliegende Untersuchung dem Vorschlag von JOHNSON und erarbeitet unter Einbezug der Literatur eine dem **Untersuchungszweck** gerecht werdende und auf diese Untersuchung zugeschnittene **Definition**.<sup>106</sup> In untenstehender Abbildung sind häufig zitierte Definitionen des Unternehmertums dargestellt.

---

<sup>102</sup> Vgl. Timmons/Spinelli (2004), S. 6: „Classical entrepreneurship is venture creation.“

<sup>103</sup> Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 13f.

<sup>104</sup> Vgl. Vesper (1990), S. 2; Fallgatter (2002), S. 13.

<sup>105</sup> Vgl. Johnson (1990), S. 48f.; Fallgatter (2002), S. 17.

<sup>106</sup> Vgl. Johnson (1990), S. 48f.

| Autor(en)                                    | Definition/Verständnis Unternehmertum   |
|--|---|
| Stevenson/<br>Jarillo<br>(1990)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside of organizations pursue opportunities without regard to the resources they currently control.“</li> </ul>  |
| Lück/Böhmer<br>(1994)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Unter Entrepreneurship wird die Zusammenfassung aller Planungsüberlegungen und Maßnahmen in Form eines kreativen Prozesses zur Errichtung eines Unternehmens verstanden. Dabei wird der Rolle des Gründers als Promotor eine besondere Bedeutung zugemessen.“</li> </ul>  |
| Low/<br>Abrahamson<br>(1997)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Entrepreneurship is the creation of organizations.“</li> </ul>  |
| Chrisman/<br>Bauerschmid/<br>Hofer<br>(1998) | <ul style="list-style-type: none"> <li>„A new venture is the end result of the process of creating and organizing a new business that develops, produces, and markets products or services to satisfy unmet market needs for the purpose of profit and growth. [... We] define entrepreneurship as the creation of new ventures, and entrepreneurs as the creators of new ventures.“</li> </ul> |
| Stevenson<br>(1999)                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Entrepreneurship kann als ein Prozess der Wertgenerierung beschrieben werden, bei dem eine einzigartige Verbindung von Ressourcen dazu eingesetzt wird marktliche Gelegenheiten zu ergreifen.“</li> </ul>   |
| Fallgatter<br>(2002)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Entrepreneurship beschreibt die Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder zur Schaffung neuer Güter und Dienstleistungen.“</li> </ul>  |
| Timmons/<br>Spinelli<br>(2002)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Entrepreneurship is a way of thinking, reasoning, and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach and leadership balanced.“</li> </ul>  |
| Füglister/<br>Müller/<br>Volery<br>(2008)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Unternehmertum ist ein Prozess, den Individuen vorantreiben, um neue unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren, zu bewerten und zu nutzen.“</li> </ul>   |

Abbildung 7: Unternehmertumdefinitionen

An dieser Stelle soll jedoch keine Analyse der Tragfähigkeit einzelner Definitionen erfolgen, gleichwohl sollen sie im Folgenden als **Fundament** für die Entwicklung eines **eigenen Unternehmertumverständnisses** diskutiert werden.

In der **Literatur** wird der **Begriff** Unternehmertum teilweise sehr **allgemein** gehalten.<sup>107</sup> Grundsätzlich lassen sich aber in diesem Rahmen **zwei Haltungen** unterscheiden:<sup>108</sup> Einige Autoren verstehen Unternehmertum als **Philosophie** oder **Grundhaltung** der Unternehmer, die darauf ausgerichtet ist, neue Chancen zu **erkennen** und **auszuschöpfen**.<sup>109</sup> Als Beispiel

<sup>107</sup> Vgl. Rauch/Frese (1998), S. 15.

<sup>108</sup> Vgl. Brinkmann (2008), S. 15.

<sup>109</sup> Vgl. McGrath/McMillan (2000); Fueglistaller/Halter (2006).

dieses Verständnisses kann die Definition von TIMMONS/SPINELLI dienen.<sup>110</sup> In diesem Sinne bleibt Unternehmertum nicht auf bestimmte Unternehmenstypen oder Entwicklungsstadien beschränkt, sondern ist als schöpferischer Prozess in einer Vielzahl von Kontexten vorstellbar. Eine stärkere Eingrenzung nimmt die historisch gesehen später auftretende engere Begriffsdefinition vor, die eine **prozessuale Sichtweise** des Unternehmertums in den Vordergrund stellt,<sup>111</sup> bspw. STEVENSON<sup>112</sup>. Im Hinblick auf die Handhabbarmachung der noch zu verdeutlichenden **spezifischen Problemstruktur** der **Entstehung** und **Entwicklung** junger **Unternehmen** bilden sowohl der prozessuale Charakter als auch die Unternehmer einen Schwerpunkt des Verständnisses von Unternehmertum, wie es dieser Untersuchung zugrunde liegt. **Unternehmertum** wird im Rahmen der **Untersuchung** wie folgt **definiert**:

Ein Prozess, der vom Unternehmer initiiert und vorangetrieben wird und der dazu dient, unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren, evaluieren und mit Hilfe einer Organisation durch Ressourcenkoordination, zu nutzen.

Die vorstehende Definition folgt einer **engen Sichtweise** auf das Unternehmertum, welche den Begriff auf die Gründung eines Unternehmens beschränkt. Als Unternehmertum wird – aus dieser Perspektive – hauptsächlich die Verwertung **unternehmerischer Gelegenheiten** verstanden.

Wird das dieser Untersuchung zugrunde liegende Unternehmertumverständnis in Verbindung mit den in Abbildung 7 dargestellten Definitionen betrachtet, so lassen sich im Rahmen dieser Untersuchung zunächst **vier wiederkehrende Elemente**

---

<sup>110</sup> Vgl. *Timmons/Spinelli* (2004), S. 47.

<sup>111</sup> Vgl. *Fallgatter* (2002), S. 17; *Bygrave* (2004), S. 2.

<sup>112</sup> Vgl. *Stevenson* (1999), S. 4.

identifizieren:<sup>113</sup> (1) unternehmerische Gelegenheit; (2) Unternehmer; (3) Ressourcen; (4) Organisation.<sup>114</sup> Auch für *Wickham*<sup>115</sup> sind die genannten Elemente die wichtigsten ‚entrepreneurial contingencies‘. *Füglister/Müller/Volery* gehen ähnlich vor, legen jedoch einen zusätzlichen Schwerpunkt auf eine weitere Dimension (5) die Umwelt.<sup>116</sup> Die genannten fünf Elemente sollen das Unternehmertumverständnis der vorliegenden Untersuchung weiter konkretisieren. Sie bilden den Gegenstand des folgenden Absatzes und werden in untenstehender Abbildung dargestellt.<sup>117</sup>

Der **Unternehmer** selbst – wie *Hutzschenreuter*<sup>118</sup> feststellt – steht immer im Mittelpunkt des Unternehmertums. Er ist der **Kern des unternehmerischen Prozesses**, da er unternehmerische Gelegenheiten erkennt, Ressourcen koordiniert und Chancen evaluiert sowie gegebenenfalls weiterverfolgt.

---

<sup>113</sup> Vgl. *Lück/Böhmer* (1994), S. 403; *Low/Abrahamson* (1997), S. 437; *Chrisman/Bauerschmidt/Hofer* (1998), S. 6; *Stevenson* (1999), S. 4ff.; *Fallgatter* (2002), S. 18; *Timmons/Spinelli* (2004), S. 47; *Fueglistaller/Müller/Volery* (2008), S. 13.

<sup>114</sup> Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise im Kontext des ‚Social Entrepreneurship‘ *Heister* (2010), S. 22. Er identifiziert ebenfalls ausgehend von bereits bestehenden Definitionen die Elemente des ‚Social Entrepreneurship‘.

<sup>115</sup> Vgl. *Wickham* (2006), S. 223ff.

<sup>116</sup> Vgl. *Fueglistaller/Müller/Volery* (2008), S. 6ff. Die Überlegungen von *Becker/Ulrich* (2010, S. 13ff.) basieren ebenfalls auf dem Ansatz von *Wickham*.

<sup>117</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen *Wickham* (2006), S. 223ff.; *Fueglistaller/Müller/Volery* (2008), S. 6ff.

<sup>118</sup> Vgl. *Hutzschenreuter* (2009), S. 30.

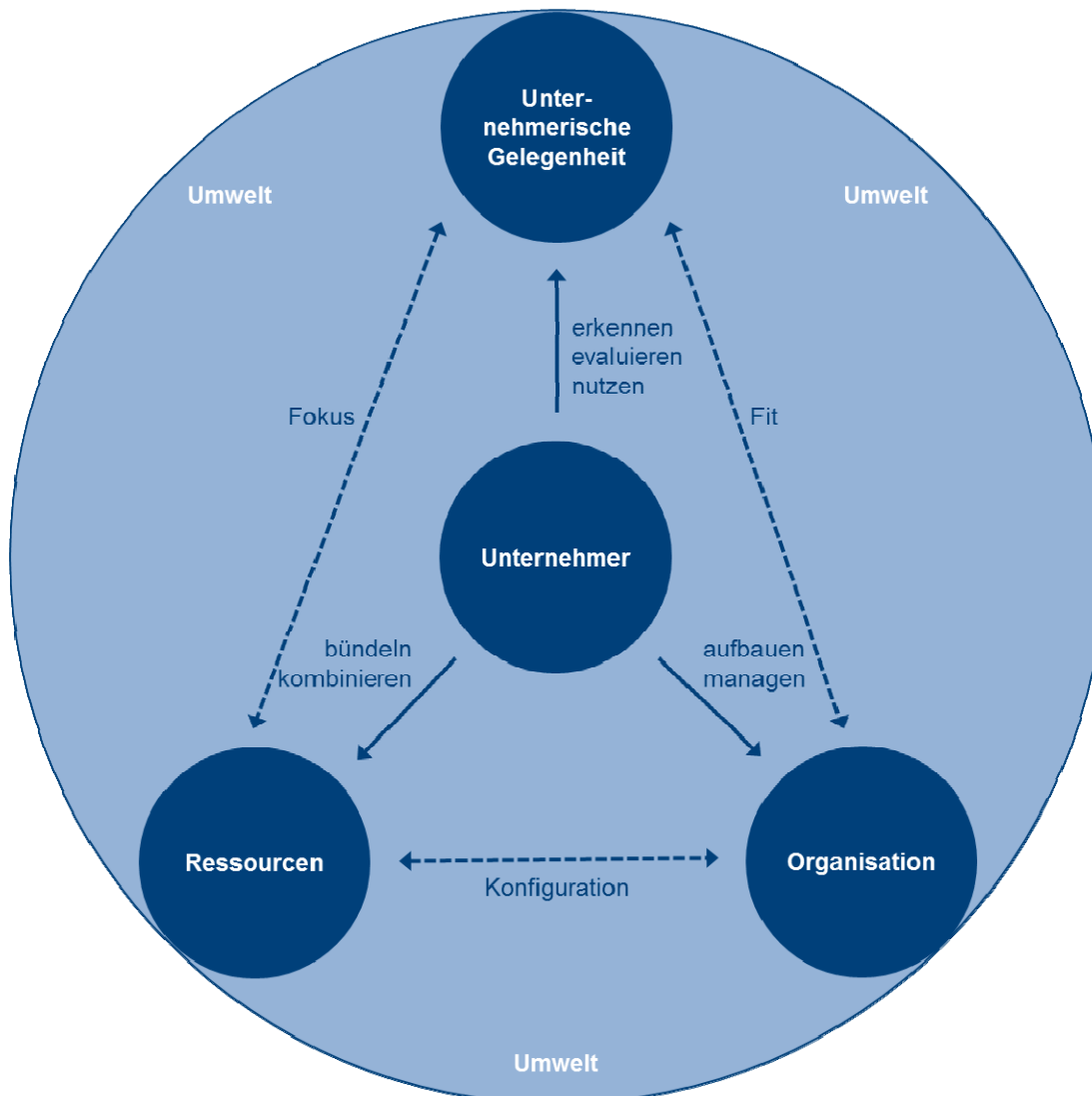


Abbildung 8: Elemente des Unternehmertums<sup>119</sup>

Der **Unternehmer** ist es auch der die **Organisation** aufbaut, die sicherstellt, dass mit der richtigen Kombination der Ressourcen die unternehmerische Gelegenheit dauerhaft genutzt werden kann.<sup>120</sup>

<sup>119</sup> In Anlehnung an: *Becker/Ulrich* (2010), S. 14. Diese Darstellung legt einen Schwerpunkt auf die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen und ist daher einer prozessualen Darstellung vorzuziehen.

<sup>120</sup> Interessante Forschungsergebnisse zur Unternehmerperson kommen aus dem Bereich der Psychologie. Vgl. *Hutzschenreuter* (2009), S. 30 und die ausgewählten Forschungsergebnisse in Abschnitt 3.2.1.

Die **unternehmerische Gelegenheit** ist die am schwierigsten zu beschreibende Dimension.<sup>121</sup> Nach *Fallgatter* kann eine unternehmerische Gelegenheit wie folgt definiert werden: „[Bei einer unternehmerischen Gelegenheit] handelt es sich um [eine] neue oder differente, zeitbezogene Produkt-Markt-Kombination mit jeweils hoher subjektiver Erfolgsaussicht.“<sup>122</sup> Unternehmerische Gelegenheiten sind in der Regel jedoch **nicht ‚fertig‘**, vielmehr entwickeln sie sich über die Zeit oder müssen vom Unternehmer aktiv entwickelt werden.<sup>123</sup>

Nachdem der Unternehmer eine unternehmerische Gelegenheit entwickelt hat, muss er die vorhandenen **Ressourcen** so bündeln und einsetzen, dass die Gelegenheit im Markt genutzt und in einer entsprechenden Organisationsform umgesetzt werden kann.

Die Ressourcenkoordination ist die Aufgabe der durch den Unternehmer aufgebauten **Organisation**. Es bieten sich für die Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten eine Reihe organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten an.<sup>124</sup> Die herrschende Meinung besagt, dass es nicht ausreicht, ein Unternehmen zu gründen, um dem Adjektiv ‚unternehmerisch‘ gerecht zu werden, da hierfür eine Innovation notwendig sei.<sup>125</sup> Dabei handelt es sich um eine von Vertretern der engen Sichtweise **regelmäßig** eingenommene Perspektive.<sup>126</sup>

Die **Umwelt** bzw. die externen Rahmenbedingungen prägen das Unternehmertum auf zweierlei Weise. Zum einen werden die **unternehmerischen Gelegenheiten** selbst durch die Um-

---

<sup>121</sup> Vgl. *Shane* (2003), S. 19ff.

<sup>122</sup> *Fallgatter* (2002), S. 70.

<sup>123</sup> Vgl. *Becker/Ulrich* (2010), S. 13f.

<sup>124</sup> So bspw. Unternehmensgründung, aber auch Unternehmensausgründungen, Lizenzierungen, Franchises und Joint Ventures. Vgl. auch Abschnitt 3.1.2.

<sup>125</sup> Vgl. in Abschnitt 3.1.2 die Diskussion zum Unterschied von Unternehmens- und Existenzgründung.

<sup>126</sup> Vgl. *Fueglistaller/Müller/Volery* (2008), S.2.



welt mitgestaltet. Zum anderen ist die **Ausnutzung** dieser auch stark von der Umwelt beeinflusst.

Das **Unternehmertum** kann als **Basis** verstanden werden, auf die die folgenden Abschnitte aufbauen. Der nächste Abschnitt betrachtet Formen der Unternehmensgründung als eine organisatorische Gestaltungsmöglichkeit des Unternehmertums, anhand von zwei Differenzierungsmöglichkeiten, mit dem Ziel einer ersten Begriffsabgrenzung.

### 3.1.2 Formen von Unternehmensgründungen

Vor den zwei Differenzierungsmöglichkeiten, wird zunächst kurz auf den Begriff ‚Gründung‘ eingegangen. Sehr eng betrachtet umfasst er lediglich den von der Betriebswirtschaftslehre regelmäßig abgelehnten<sup>127</sup> **formal-juristischen Akt** des Handelsregistereintrags.<sup>128</sup> Weiter gefasst ist die häufig zitierte Definition von Szyperski/Nathusius.<sup>129</sup> Die Autoren verstehen unter Gründung, den *„Prozess der Schaffung [eines] gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems“*.<sup>130</sup> Die **strukturbehandelnde Sicht** von Szyperski/Nathusius kommt der Problemstellung der vorliegenden Untersuchung ebenfalls entgegen und soll deshalb im Folgenden zugrunde gelegt werden.

Eine Möglichkeit der Differenzierung besteht in der von Szyperski/Nathusius in Deutschland eingeführten Differenzierung zwischen **Existenz- und Unternehmensgründung**.<sup>131</sup> Beide **Gründungsarten** führen zu einem Unternehmen im betriebswirtschaftlichen Sinne, weisen aber in einem **idealtypischen**

---

<sup>127</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 23; Fallgatter (2002), S. 28; Claas (2006), S. 42.

<sup>128</sup> Vgl. Dietz (1989), S. 24.

<sup>129</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1977).

<sup>130</sup> Szyperski/Nathusius (1977), S. 23. Vgl. auch Fallgatter (2002), S. 28; Gruber (2005), S. 9.

<sup>131</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 27; Carland et al. (1984), S. 357; Timmons (1999), S. 240f.; Fallgatter (2004), S. 22; Claas (2006), S. 45f.

**Vergleich** bedeutende **Unterschiede** auf. Die in der folgenden Abbildung in ihren **Extrempunkten** dargestellte **Dichotomie** geht ursprünglich auf *Smith*<sup>132</sup> zurück.<sup>133</sup>

|   | Existenzgründung  | Unternehmensgründung  |
|---|---|---|
| Ausgangspunkt                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dauerhaft omnipräsender Gründer</li> <li>• Geschäftsidee wurde in ähnlicher Form bereits realisiert</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• eigenständige Produkt-Markt-Kombination</li> <li>• von Gründerperson prinzipiell unabhängig</li> </ul> |
| Wachstums- und Beschäftigungspotenziale | <ul style="list-style-type: none"> <li>• deutlich begrenzt</li> <li>• typisch ist familienbezogene Beschäftigung</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prinzipiell keine Begrenzung</li> </ul>  |
| zeitliche Perspektive der Geschäftsidee | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Produktlebenszyklus (mittelfristig) erkennbar</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktlebenszyklus oftmals existent</li> <li>• Marktphasen haben prägenden Charakter</li> </ul>       |
| vorherrschende Wettbewerbsart           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdrängungswettbewerb</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationswettbewerb</li> </ul>   |

**Abbildung 9: Unterschiede von Existenz- und Unternehmensgründung**

Bei der **Existenzgründung** besteht eine enge Verbindung zwischen Gründer<sup>134</sup> und Unternehmen. Das Unternehmen macht im wörtlichen Sinne die Existenz des Gründers aus.<sup>135</sup> Dieser Tatbestand ist für **Unternehmensgründungen** nicht erfüllt. Sie sind auf eine spezielle Produkt-Markt-Kombination ausgerichtet, die langfristig einen eigenständigen Wert entwickeln soll.<sup>136</sup> Entsprechend ergeben sich für die beiden Formen Differenzen im **Wachstumspotential**. Werden in Existenzgründungen meist nur Mitglieder des nahen Umfeldes des Unternehmers, wie Familienmitglieder oder Freunde beschäftigt, gilt diese Einschränkung so für Unternehmensgründungen nicht. Auch lässt sich bei

<sup>132</sup> Vgl. *Smith* (1967), S. 12ff.

<sup>133</sup> Vgl. *Fallgatter* (2001), S. 1224.

<sup>134</sup> Die Begriffe Gründer und Unternehmer werden in der vorliegenden Untersuchung synonym verwendet. Die ausschließliche Betrachtung von der Einzel- bzw. Teamgründungen rechtfertigt dies.

<sup>135</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Saßmannshausen* (2001), S. 127.

einer Existenzgründung zumindest in der üblichen zeitlichen Begrenzung kein **Produktlebenszyklus** feststellen, während sich bei Unternehmensgründungen gerade aus dieser Tatsache besondere Chancen, Risiken und Entscheidungsnotwendigkeiten ergeben. Betrachtet man den Wettbewerb so befinden sich Existenzgründungen in einem **Verdrängungswettbewerb**, da bereits bekannte und akzeptierte Unternehmenskonzepte repliziert werden. Demgegenüber stehen Unternehmensgründungen in einem **Innovationswettbewerb**, was Unternehmensgründungen die auf sogenannten „me-too“-Strategien basieren nicht von vornherein ausschließt.<sup>137</sup> Im Rahmen dieser Untersuchung liegt der weitere Fokus auf Unternehmensgründungen.<sup>138</sup> Die **Betrachtung von Geschäftsmodellen** ist bei dieser Art der Gründung besonders interessant, da ihr eine eigenständige, d. h. mit einem gewissen Neuheitsgrad ausgestattete Produkt-Markt-Kombination zugrunde liegt. Somit gelten für sie andere Voraussetzungen als für eine Existenzgründung deren zugrundeliegende Geschäftsidee möglicherweise bereits mehrmals in ähnlicher Form umgesetzt wurde.

Unternehmen können weiterhin anhand ihrer **Gründungsform** unterschieden werden.<sup>139</sup> Der folgende Abschnitt integriert die Arbeiten von *Szyperski/Nathusius*, *Saßmannhausen* und *Fallgatter*.<sup>140</sup> Gründungen können demnach anhand **zweier Dimensionen** – der Systemexistenz und anhand der die Gründung initiiierenden Personen – beschrieben werden. Die Dimension **Systemexistenz** betrifft den Ausgangspunkt bzw. das Ergebnis der Gründung. Dies führt zu einer grundsätzlichen Un-

---

<sup>136</sup> Sinngemäß unterscheidet *Bygrave* (1989), S. 9 ‚Mega-Entrepreneurs‘ und ‚Micro-Entrepreneurs‘.

<sup>137</sup> Vgl. *Baumol* (1986), S. 141; *Saßmannhausen* (2001), S. 128.

<sup>138</sup> Der Ausschluss kleiner, wenig innovativer Unternehmen wird in der Literatur häufig zu Homogenisierung des Untersuchungsgegenstands vorgenommen. Vgl. bspw. *Olson* (1987), S. 8.

<sup>139</sup> Vgl. *Dietz* (1989), S. 31 für eine Übersicht und *Fallgatter* (2002, S. 25f.) für eine Diskussion unterschiedlicher Systematisierungsdimensionen.

<sup>140</sup> Vgl. *Szyperski/Nathusius* (1977); *Saßmannhausen* (2001); *Fallgatter* (2002).

terscheidung von originären – strukturschaffenden – und derivativen – strukturverändernden Gründungen. Als Initiatoren einer Gründung kommen zum einen natürliche und juristische Personen in Frage.<sup>141</sup> Die folgende Abbildung gibt einen verkürzten Überblick über die beschriebene Systematisierung.

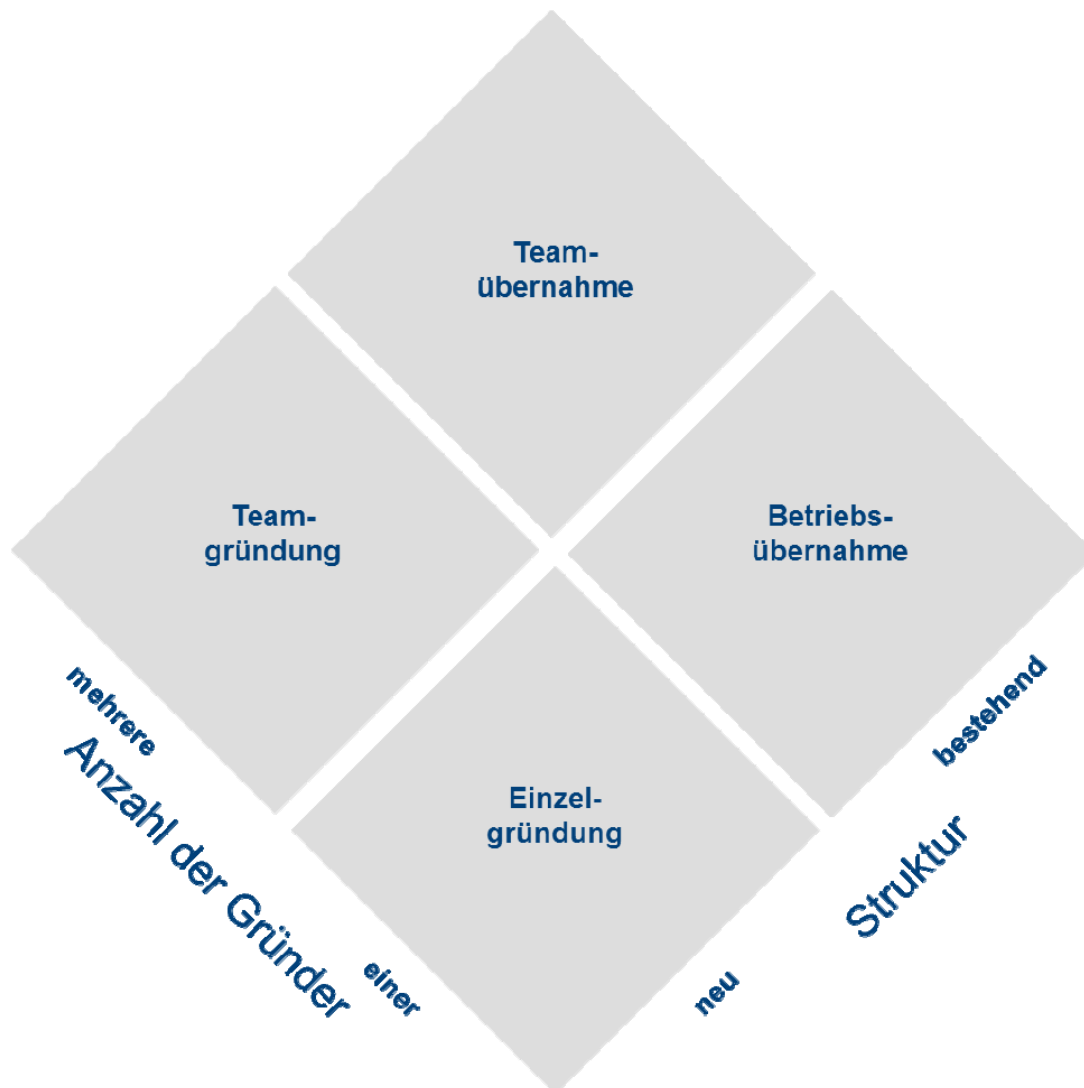


Abbildung 10: Systematisierung von Unternehmensgründungen<sup>142</sup>

<sup>141</sup> Diese Unterscheidung kann in der Literatur als etabliert gelten, ähnliche Ausführungen finden sich bereits bei *Szyperski/Nathusius* (1977), S. 27; *Kistner* (1988), S. 13; sowie *Saßmannhausen* (2001) S. 128f.

<sup>142</sup> In Anlehnung an: *Fallgatter* (2002), S. 27. Hier ist eine verkürzte Version der Systematisierung dargestellt.

Das in Abschnitt 3.1.1 vorgestellte Verständnis von Unternehmertum passt nicht zu allen sich aus den Dimensionen ergebenden Formen der Unternehmensgründung. Es zielt auf **Unternehmensgründungen** im **engeren Sinne**, d. h. auf Einzel- und Teamgründungen, ab. Diesen Formen kommt auch in der aktuellen Diskussion der größte Stellenwert zu. Schließlich lässt sich für diese Gruppe eine gewisse Problemhomogenität unterstellen.<sup>143</sup>

### 3.1.3 Phasen der Unternehmensentwicklung

Die naheliegende Abgrenzung junger Unternehmen über eine Altersobergrenze gestaltet sich schwierig, da die Entstehung eines jungen Unternehmens ebenso wie sein Übergang zum etablierten Unternehmen nicht auf einen Zeitpunkt festgelegt werden kann. Eine rein quantitative Abgrenzung junger Unternehmen erscheint wenig sinnvoll, da u. a. auch Faktoren wie Branche, Technologie, Ressourcen oder Kunden- und Wettbewerbsstruktur einen entscheidenden Einfluss auf die Etablierung ausüben können. In der Literatur finden sich sehr unterschiedliche Empfehlungen. Sie reichen von einer Obergrenze von fünf Jahren<sup>144</sup>, hin zu acht bis zwölf Jahren.<sup>145</sup> *Covin/Slevin* befragten für ihre empirische Untersuchung Unternehmen bis zu zehn Jahren.<sup>146</sup>

**Phasenmodelle** liefern in vielen Fällen einen aussagekräftigeren Beitrag als eine rein quantitative Kategorisierung. Sie versuchen den Entwicklungsprozess von Unternehmen anhand

---

<sup>143</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Fallgatter* (2002), S. 27ff.

<sup>144</sup> Im Jahr 2005 schloss die Definition der *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (*Hoffmann/Tilleßen/Zimmermann* (2005), S. 1) lediglich Unternehmen ein, die nicht älter als fünf Jahre waren. Diese Auswahl wurde so verändert, dass jetzt Unternehmen bis zu einem Alter von zehn Jahren gefördert werden. Vgl. *Kohn/Ullrich/Spengler* (2010), S. 2.

<sup>145</sup> Vgl. *Fallgatter* (2007), S. 18.

<sup>146</sup> Vgl. *Covin/Slevin* (1990), S. 127.

mehrerer aufeinanderfolgender Phasen zu beschreiben.<sup>147</sup> Die Modelle lassen sich in **Lebenszyklusmodelle** unterscheiden,<sup>148</sup> welche die gesamte Unternehmenslebensdauer abbilden und reine **Wachstumsmodelle**, welche die Entwicklung eines Unternehmens bis zur Reife abbilden.<sup>149</sup> Beide Formen unterscheiden sich, mit Ausnahme der Abbildung einer zusätzlichen Schrumpfungsphase, nicht in ihrer grundsätzlichen Struktur.<sup>150</sup> Die Ursachen für den Übergang von einer Phase zur nächsten sind dabei unterschiedlich. Einige Autoren gehen davon aus, dass Unternehmen auf der Suche nach neuen Wachstumschancen in die nächste Phase wechseln,<sup>151</sup> andere vertreten die These, dass ein Unternehmen mit dem Eintritt in die nächste Phase auf eine interne Krise reagiert.<sup>152</sup>

Die **Anzahl** an **Lebenszyklusmodellen** ist kaum überschaubar. Beispielhaft stellt die folgende Abbildung das **Modell** von **KUNZE** dar, welches speziell für **kleine** und mittlere **Unternehmen** entwickelt wurde. Der Autor stellt den Lebenszyklus eines Unternehmens in fünf Phasen dar, die er anhand typischer Ausprägungen kleiner und mittlerer Unternehmen näher beschreibt. Das Modell erhebt keinen Anspruch auf absolute Gültigkeit.<sup>153</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. bspw. *Chandler* (1962); *Greiner* (1972); *Scott/Bruce* (1987); *Kazanjian* (1988). Zur Kritik an Phasenmodellen vgl. u. a. *Kimberly* (1980), S. 7; *Gruber/Harhoff/Tausend* (2003), S. 31.

<sup>148</sup> Vgl. bspw. *Flamholtz* (1986); *Hanks et al.* (1993).

<sup>149</sup> Vgl. bspw. *Greiner* (1972); *Kazanjian* (1988).

<sup>150</sup> Vgl. *Claas* (2006), S. 45.

<sup>151</sup> Vgl. *Chandler* (1962).

<sup>152</sup> Vgl. bspw. *Greiner* (1972); *Scott/Bruce* (1987).

<sup>153</sup> Vgl. *Kunze* (2008), S. 224ff.

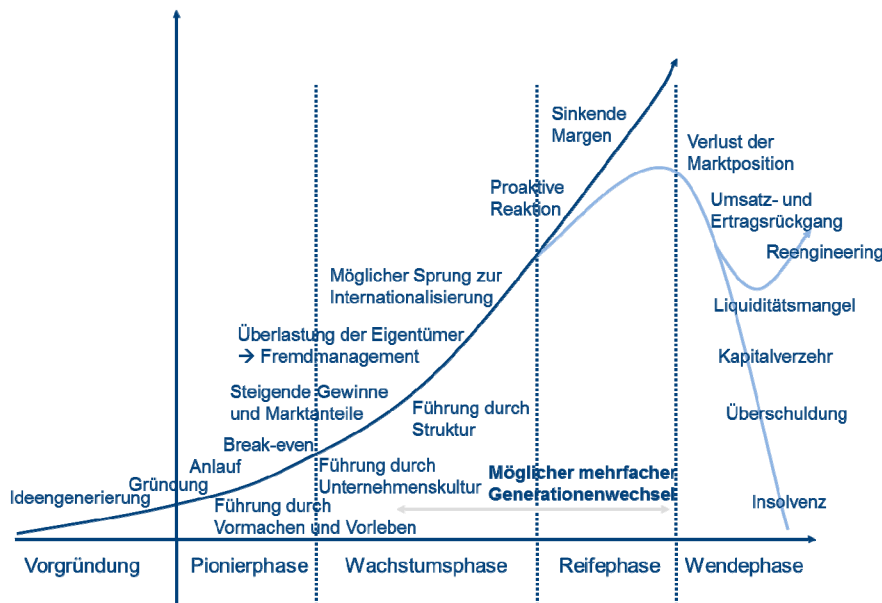


Abbildung 11: Unternehmenslebenszyklus<sup>154</sup>

Es bleibt die Frage zu beantworten bis zu welchem **Entwicklungsstadium** Unternehmen als **junge Unternehmen** im **Sinne** dieser **Untersuchung** gelten können. Die in Kapitel 1.1 geschilderte Problemstellung trifft auf Unternehmen zu, die bereits gegründet wurden,<sup>155</sup> jedoch noch nicht den Zustand eines etablierten Unternehmens erreicht haben. Wie oben bereits erwähnt, lässt sich der **genaue Zeitpunkt**, ab wann ein Unternehmen ‚etabliert‘ ist und somit nicht mehr als jung gelten kann, kaum festlegen. Mehrere Autoren sind der Auffassung, dass ein Unternehmen nach Durchlauf der Pionier- und Wachstumsphase mit dem Erreichen des **Reife-** oder **Sättigungszustands** als etabliert gelten kann.<sup>156</sup> Es sollen folglich Unternehmen in der vorliegenden Untersuchung betrachtet werden, die noch keinen **Sättigungszustand** erreicht haben, sich also noch nicht in der Reifephase befinden und somit als junge Unternehmen gelten.

<sup>154</sup> In Anlehnung an: Kunze (2008), S. 225.

<sup>155</sup> Im Sinne der vorher in Abschnitt 3.2.2 dargestellten Gründungsdefinition.

<sup>156</sup> Vgl. Chrisman/Bauerschmidt/Hofer (1998), S. 6; Fallgatter (2002), S. 28.

## 3.2 Junge Unternehmen in der Literatur

Aus anderen wissenschaftlichen Perspektiven sollen im Folgenden der Unternehmer (Psychologie, Abschnitt 3.2.1) und junge Unternehmen (Organisationssoziologie, Abschnitt 3.2.2) betrachtet werden.

### 3.2.1 Merkmale von Unternehmern

Studien zur Person des Unternehmers besitzen eine lange Tradition in der psychologischen Unternehmertumforschung.<sup>157</sup> In diesem Sinne werden nachfolgend personenbezogene Studien zu **Persönlichkeitsmerkmalen**<sup>158</sup> von **Unternehmern** und Arbeiten zu ihren **Motiven**<sup>159</sup> vorgestellt.

Unternehmer besitzen nach den **empirischen Erkenntnissen** der ‚**Traits-School**‘<sup>160</sup> eine **Vielzahl** von **Merkmalen**.<sup>161</sup> Neben kontrovers diskutierten Ergebnissen lassen sich einige Eigenschaften nennen, die in vielen Studien als relevant für das Unternehmertum bestimmt wurden. Die **wichtigsten Eigenschaften** sind: **Leistungsmotivation**, **internale Kontrollüberzeugung** und **Risikoneigung**.<sup>162</sup> Ihre theoretische Basis soll im Folgenden kurz dargestellt und um empirische Arbeiten erweitert werden. Auf einen eigenen Literaturüberblick zum Thema

---

<sup>157</sup> Bereits die Ausführungen von *Sombart* (1916); *Wiedenfeld* (1920); *Schumpeter* (1934) akzentuieren die herausragenden Wesensmerkmale von Unternehmern.

<sup>158</sup> Ein Persönlichkeitsmerkmal ist ein überdauerndes Merkmal eines Menschen. Es weist eine mittelfristige zeitliche Stabilität auf und disponiert die Person dazu, in bestimmten Situationen ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Vgl. *Asendorpf* (1999), S. 3.

<sup>159</sup> Unter Motiven werden „das Individuum charakterisierende Wertungsdispositionen“ verstanden, die Antrieb und Richtung des menschlichen Verhaltens determinieren. Vgl. *Rosenstiel* (1999), S. 50; *Jung* (2011), S. 367.

<sup>160</sup> Vgl. *Fallgatter* (2002), S. 115.

<sup>161</sup> Vgl. bspw. *Sexton/Bowman* (1985), S. 130ff.; *Timmons* (1999), S. 220ff.; *Bhidé* (2000), S. 92f.

<sup>162</sup> Vgl. *Cooper/Gimeno-Gascon* (1992), S. 387ff. *Stadler* (2009, S. 64) kommt zu dem Schluss, dass besonders Leistungsmotivation und Kontrollüberzeugung eine gute Validität aufweisen.



wurde aufgrund umfassender Vorarbeiten u. a. von *Stadler*<sup>163</sup> an dieser Stelle verzichtet.

Das Konzept der **Leistungsmotivation** ist, Anfang der 1950er Jahre, durch *McClelland* entwickelt worden.<sup>164</sup> Leistungsmotivation beschreibt den inneren Antrieb Erfolge zu erzielen und Misserfolge zu vermeiden.<sup>165</sup> Leistungsstreben wird von *McClelland* als Grundlage allen unternehmerischen Handelns verstanden.<sup>166</sup> *Stadler* kommt zu dem Schluss, dass die **Anzahl** der Studien, welche die Relevanz der **Leistungsmotivation** nachweisen, **höher** liegt als diejenigen, die den Zusammenhang **zurückweisen**.<sup>167</sup>

Auf die frühen Arbeiten von *Rotter*<sup>168</sup> aus dem Bereich der sozialen Lerntheorie, geht das Konzept der **Kontrollüberzeugung** – im Englischen ‚locus of control‘ genannt – zurück. In seiner Arbeit unterscheidet er zwischen internaler und externaler Kontrollüberzeugung bei Individuen. Menschen mit einer starken **internalen Kontrollüberzeugung** sind davon überzeugt, dass sie Kontrolle über die Ergebnisse ihrer Handlungen besitzen. Sie glauben, dass sich die Resultate ihrer Handlungen durch ihren persönlichen Einsatz maßgeblich beeinflussen lassen. Im Gegensatz dazu gehen Menschen mit einer überwiegend **externalen Kontrollüberzeugung** davon aus, dass ihr Schicksal überwiegend durch andere Menschen oder durch den Zufall bestimmt wird.<sup>169</sup> **Erste Studien** der 1970er Jahre stellten fest, dass Unternehmer im Vergleich zu anderen Mitgliedern der Gesellschaft eine stärker ausgeprägte interne Kontrollüberzeugung

---

<sup>163</sup> Vgl. *Stadler* (2009), o. S. Der Literaturüberblick steht in ihrer Arbeit im Anhang II.

<sup>164</sup> Vgl. *Heckhausen* (2003), S. 231. Diese Theorie von *McClelland* wurde von *Atkinson* (1974) weiterentwickelt. Vgl. *Atkinson/Feather* (1974), S. 3ff.

<sup>165</sup> Vgl. *Atkinson* (1974), S. 13.

<sup>166</sup> Vgl. *McClelland* (1987), S. 268ff.; *Zhao/Seibert* (2006), S. 265.

<sup>167</sup> Vgl. *Stadler* (2009), S. 72.

<sup>168</sup> Vgl. *Rotter* (1966).

<sup>169</sup> Vgl. *Rotter* (1966), S. 1f.

gung besitzen.<sup>170</sup> Neuere Studien weisen sowohl in die eine als auch in die andere Richtung.<sup>171</sup>

Von **Risikobereitschaft** wird gesprochen, wenn eine Geschäftsidee weiter verfolgt wird, obwohl die Erfolgsaussichten relativ gering sind.<sup>172</sup> *Timmons/Smollen/Dingee* konnten zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen ein mittleres bzw. kalkuliertes Risiko eingehen.<sup>173</sup> Ebenso fanden *Begley/Boyd*, dass Risikobereitschaft nur bis zu einem bestimmten Ausmaß mit Erfolg zusammenhängt und zu hohes Risiko zu Misserfolg führt.<sup>174</sup> Unternehmensgründern wird daher üblicherweise eine **moderate Risikobereitschaft bzw. mittlere Risikobereitschaft** zugesprochen, da unternehmerisches Handeln ohne Risiko scheint kaum denkbar.<sup>175</sup>

Die **Motivation** eines **Gründers**, ein Unternehmen zu gründen ist immer wieder Gegenstand der Forschung gewesen.<sup>176</sup> Ungeachtet der uneinheitlichen Erkenntnisse in wissenschaftlichen Publikationen besteht **Konsens** darüber, dass nicht nur Motive **materieller Art**, sondern vor allem auch **immaterieller Art** eine Rolle spielen.<sup>177</sup> *Klandt, Fröhlich/Pichler, Plaschka* und *Schenk* leiten **aus** den persönlichen **Zielen** von Unternehmern **Motive** für eine Unternehmensgründung ab:<sup>178</sup> persönliche Unabhängigkeit, finanzielle Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung,

---

<sup>170</sup> Vgl. *Brockhaus* (1975), S. 433ff.; *Shapero* (1975), S. 83ff.

<sup>171</sup> Folgende Untersuchungen bestätigen den Zusammenhang: *Ward* (1993); *Langan-Fox/Roth* (1995); *Cools/Broeck* (2006). Diese nicht: *Begley/Boyd* (1987); *Green/David/Dent* (1996).

<sup>172</sup> Vgl. *Chell/Haworth/Brearley* (1991), S. 39.

<sup>173</sup> Vgl. *Timmons/Smollen/Dingee* (1977), S. 77ff.

<sup>174</sup> Vgl. *Begley/Boyd* (1987), S. 88.

<sup>175</sup> Vgl. *Fueglistaller/Müller/Volery* (2009), S. 45.

<sup>176</sup> Vgl. *Barth* (1995), S. 68.

<sup>177</sup> Vgl. *Bamberger/Pleitner* (1988), S. 60; *Gabele* (1989), S. 627.

<sup>178</sup> Vgl. hierzu *Klandt* (1984), S. 104; *Plaschka* (1986), S. 112ff.; *Fröhlich/Pichler* (1988), S. 95f.; *Schenk* (1998), S. 66ff.

Macht/Einfluss und Ansehen/Prestige.<sup>179</sup> Jedoch wie bereits *Szyperski/Nathusius* feststellen, kann für eine **Unternehmensgründung** ein **einzelnes Motiv kaum** ausschlaggebend sein. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass es sich um eine **Kombination** handelt, deren einzelne Komponenten individuell unterschiedlich stark eine Rolle spielen.<sup>180</sup>

### 3.2.2 Merkmale junger Unternehmen

Die Organisationssoziologie, genauer ihr Bereich der Organisationsökologie, beschäftigt sich mit der Klärung des Wandels der Organisationslandschaft über die Zeit hinweg. Die Analysen konzentrieren sich häufig auf eine Gruppe von ähnlichen Organisationen sog. Organisationspopulationen.<sup>181</sup> Aus diesem Forschungszweig entstand eine Reihe von Arbeiten, welche die in der untenstehenden Abbildung aufgeführten originären und derivativen Merkmale hervorgebracht hat.<sup>182</sup> Die originären Merkmale ergeben sich logisch aus der im Abschnitt 3.1.2 und 3.1.3 vorgenommenen Abgrenzung junger Unternehmen. Die daraus ableitbaren **derivativen Merkmale** können in **internen** oder **externen Faktoren** begründet liegen.<sup>183</sup>

Aus der Fokussierung auf junge Unternehmen folgt ein verhältnismäßig **geringes Alter** der betrachteten Unternehmen als **originäre Eigenschaft**. Die Wirkung des Unternehmensalters

---

<sup>179</sup> Eine explorative Studie von *Schwarz/Grieshuber* (2003, S. 101) fand Selbstständigkeit bzw. Unabhängigkeit als vorherrschendes Gründungsmotiv (51 Prozent).

<sup>180</sup> Vgl. *Szyperski/Nathusius* (1977), S. 46f.

<sup>181</sup> Hauptsächliche Vertreter des Ansatzes sind: *Hannan, Freeman* und *Carrol*. Vgl. *Preisendörfer* (2008), S. 133ff.

<sup>182</sup> Die Arbeiten listen meist lose, katalogartig Merkmale auf, die nicht empirisch gesichert sind und idealtypischen Charakter haben. Dies bedeutet, dass bisher ein Einbezug des empirischen Forschungsstandes in die Analyse der Merkmale nur begrenzt stattgefunden hat und auch eine systematische Analyse möglicher Auswirkungen dieser Eigenschaften bisher unterblieben ist. Vgl. *Wittenberg* (2006), S.77.

<sup>183</sup> Die in Abbildung 12 dargestellten derivativen Merkmale resultieren aus einer selbsterstellten Literaturübersicht und umfassen eine Verdichtung der dort dargestellten Arbeiten.

auf das Unternehmen wird bereits von *Stinchcombe*<sup>184</sup> untersucht. Der Autor zeigt empirisch, dass das Risiko zu Scheitern in den ersten Jahren nach der Gründung am größten ist und mit zunehmendem Alter abnimmt.<sup>185</sup> Diese Erkenntnis ist als ‚**Liability of Newness**‘ in die Literatur eingegangen.

| originäre Merkmale         | derivative Merkmale  |
|----------------------------|--|
| geringes Unternehmensalter | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht-Existenz von Routinen und organisatorischen Abläufen</li> <li>▪ Nicht-Existenz von langfristigen Stakeholderbeziehungen</li> <li>▪ Rückgriff auf historische Daten/Erfahrungen nicht möglich</li> <li>▪ weniger festgefahrene Strukturen</li> <li>▪ höhere organisatorische Flexibilität</li> </ul> |
| geringe Unternehmensgröße  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personelle Ressourcenknappheit, durch Mangel an Fach- und Spezialwissen</li> <li>▪ finanzielle Ressourcenknappheit, da erschwerter Zugang zu Fremdkapital</li> <li>▪ kurze Kommunikationswege</li> <li>▪ schnelle Reaktionszeiten</li> <li>▪ Mitarbeiternähe der Unternehmensleitung</li> </ul>           |
| Gründerzentrierung         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abhängigkeit von der Persönlichkeit, Motivation und fachlicher Qualifikation des Gründers</li> <li>▪ schnelle unbürokratische Entscheidungen</li> <li>▪ prägende Unternehmenskultur</li> <li>▪ Machtposition des Gründers</li> </ul>  |

**Abbildung 12: Originäre und derivative Merkmale junger Unternehmen**<sup>186</sup>

Aus dem geringen Unternehmensalter können weitere **derivative Merkmale** abgeleitet werden. Bei der **internen Betrachtung** ist zunächst festzustellen, dass sich die **Organisation** eines jungen Unternehmens noch im **Aufbau** befindet. Im Vergleich zu etablierten Unternehmen fehlen Standardroutinen und Strukturen.<sup>187</sup> Des Weiteren müssen sich sowohl der **Gründer** als

<sup>184</sup> Vgl. *Stinchcombe* (1965), S. 148f.

<sup>185</sup> Der beschriebene Zusammenhang wird von verschiedenen Autoren in der Literatur bestätigt. Vgl. *Freeman/Carroll/Hannan* (1983), S. 701f.; *Aldrich/Auster* (1986), S. 175; *Brüderl/Preisendörfer/Ziegler* (2009), S. 303.

<sup>186</sup> Aufbau der Abbildung in Anlehnung an: *Engelen* (2007), S. 40.

<sup>187</sup> Vgl. *Freeman/Carroll/Hannan* (1983), S. 701; *Aldrich/Auster* (1986), S. 175; *Henderson* (1999), S. 282.

auch das **Managementteam** in ihre **neuen Rollen** einfinden.<sup>188</sup> Im **externen Kontext** spielen vor allem die noch nicht vorhandenen **langfristigen Stakeholderbeziehungen** eine Rolle. Junge Unternehmen müssen Austauschbeziehungen zu Kunden und Lieferanten erst aufbauen und das obwohl sie, wie bereits erwähnt, durch fehlende Strukturen wenig Verlässlichkeit bieten können.<sup>189</sup> Außerdem sind keine **historischen Daten** oder **Erfahrungen** vorhanden, die einer Antizipation der zukünftigen Unternehmensentwicklung dienlich sein könnten.<sup>190</sup> Die geringe Unternehmensgröße hat aber nicht nur Nachteile sondern auch Vorteile. Junge Unternehmen weisen eine **höhere Flexibilität** als etablierte Unternehmen auf, denn sie können **Entscheidungen** weitestgehend **pfadunabhängig** treffen.<sup>191</sup>

Die **zweite originäre Eigenschaft – geringe Unternehmensgröße** – folgt aus dem Eingrenzungskriterium der originären Gründung.<sup>192</sup> *Aldrich/Auster*<sup>193</sup> zeigen, dass die Unternehmensgröße positiv mit der Überlebenswahrscheinlichkeit verknüpft ist. Das von den Autoren als ‚**Liability of Smallness/Size**‘ benannte Phänomen hat große Beachtung in die Literatur gefunden.<sup>194</sup> Die beschriebene Problematik führen zahlreiche Autoren auf die vorherrschende **Ressourcenknappheit** junger Unternehmen, sowohl in **finanzieller** als auch in **personeller** Hinsicht, zurück.<sup>195</sup> Demnach ist es jungen Unternehmen kaum möglich, einen wirtschaftlich weniger erfolgreichen Zeitraum zu überleben, zumal sich der **Zugang zu Fremdkapital** schwieri-

---

<sup>188</sup> Vgl. *Aldrich/Fiol* (1994), S. 645.

<sup>189</sup> Vgl. *Gruber* (2003), S. 9; *Romanelli* (1989), S. 370.

<sup>190</sup> Vgl. *Gruber* (2005), S. 9; *Hommel/Knecht* (2002), S. 9.

<sup>191</sup> Vgl. *Gruber* (2005), S. 14; *Schefczyk/Pankotsch* (2002), S. 24. Im Kontext etablierter Unternehmen wird in diesem Zusammenhang von einer ‚Liability of Aging‘ gesprochen. Vgl. *Gruber* (2005), S. 14.

<sup>192</sup> Vgl. *Luger/Koo* (2005), S. 18; *Fallgatter* (2002), S. 26.

<sup>193</sup> Vgl. *Aldrich/Auster* (1986), S. 179ff.

<sup>194</sup> Vgl. auch *Brüderl/Preisendörfer/Ziegler* (2009), S. 307; *Audretsch/Mahmood* (1995), S. 102.

<sup>195</sup> Vgl. *McDougall/Robinson* (1990), S. 447; *Matthews/Scott* (1995), S. 38; *Li* (2001), S. 184.

ger als bei etablierten Unternehmen gestaltet.<sup>196</sup> Ähnlich verhält es sich mit dem **Zugang** zu **Personal**, woraus ein Mangel an Fach- und Spezialwissen folgen kann.<sup>197</sup> Der geringen Größe lassen sich jedoch auch **positive Aspekte** abgewinnen, wie bspw. der **enge Kontakt** zwischen Unternehmensleitung und **Mitarbeitern**, der sich in kurzen internen Kommunikationswegen und **schnellen Reaktionszeiten** äußern kann. Dies ermöglicht ein informelles und flexibles Handeln.<sup>198</sup>

Die **dritte originäre Eigenschaft** lässt sich aus der originären Gründungsform und der Einzel- bzw. Teamgründung ableiten: die **Gründerzentrierung**.<sup>199</sup> Wie in einigen mittelständischen Unternehmenstypen ist der **Gründer** auch bei jungen Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor.<sup>200</sup> Zudem ist es empirisch bewiesen, dass die **Kompetenz** des Gründers den **Gründungserfolg** positiv beeinflusst.<sup>201</sup> Der Gründer nimmt grundsätzlich eine **Doppelfunktion** ein. Er ist zugleich **Unternehmenseigner** und **Unternehmensleiter**. Damit hat er eine meist mächtigere Position als ein Manager eines etablierten Unternehmens.<sup>202</sup> Aus der geringen Organisationsgröße ergibt sich zudem, dass er eine **zentrale Ressource** darstellt. Das junge Unternehmen ist daher **abhängig** von der Motivation, Fachqualifikation, Erfahrung und Persönlichkeit des Gründers, d. h. auch von seinen Stärken und Schwächen.<sup>203</sup> Dabei ist sein Einfluss umso größer, je kleiner das Unternehmen ist.<sup>204</sup> Ein **Vorteil** der Gründerzentrierung ergibt sich aus der Tatsache, dass der

---

<sup>196</sup> Vgl. Lee et al. (2001), S. 147; Gruber (2005), S. 14.

<sup>197</sup> Vgl. Werner (2000), S. 30; Gruber (2005), S. 14f.

<sup>198</sup> Vgl. Schefczyk/Pankotsch (2002), S. 24; Gruber (2003), S. 602.

<sup>199</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 29; Boecker/Wiltbank (2005), S. 123. KESSELL (2007, S. 48) betont in seiner Arbeit, dass bei dieser originären Eigenschaft ein Begriff wie ‚Liability of Owner‘ nicht angebracht sei.

<sup>200</sup> Vgl. Carson (1990), S. 8; Klandt (1996), S. 11.

<sup>201</sup> Vgl. Chandler/Hanks (1994), S. 85.

<sup>202</sup> Vgl. Olson (1987), S. 10; Boecker/Wiltbank (2005), S. 123; Becker/Ulrich (2010), S. 14f.

<sup>203</sup> Vgl. Mugler (1995), S. 20; Schefczyk/Pankotsch (2002), S. 24.

<sup>204</sup> Vgl. Volkmann (2001), S. 283.

Gründer alle **Organisationsbereiche** leicht überblicken kann und so in der Lage ist, **schnell** zu **entscheiden**.<sup>205</sup> Seine **Machtposition** trägt dabei zu einer **unbürokratischen Entscheidungsfindung** bei.<sup>206</sup>

**Zusammenfassend** lässt sich festhalten, dass junge im Vergleich zu etablierten Unternehmen, Besonderheiten aufweisen, die eine gesonderte Betrachtung rechtfertigen. Besonders an der Situation junger Unternehmen ist dabei, dass alle **genannten Faktoren gleichzeitig** auftreten, wohingegen sich **etablierte Unternehmen** nur **zeitweise** mit **einzelnen Faktoren** konfrontiert sehen. Aufgrund dieser Besonderheiten ist davon auszugehen, dass sich die **Ausprägung** von **Geschäftsmodellen** junger Unternehmen von Geschäftsmodellen etablierter Unternehmen **unterscheiden**.

### 3.3 Zwischenfazit: Forschungslücke Geschäftsmodelle junger Unternehmen

Auf Basis des Unternehmertumverständnisses der vorliegenden Untersuchung haben junge Unternehmen im vorangegangenen Abschnitt 3.1 eine weitere Eingrenzung erfahren. Im Rahmen der Abgrenzung wurde festgestellt, dass eine Unterscheidung junger Unternehmen von etablierten auf einer **rein quantitativen** Basis aufgrund des Einflusses von Branche, Technologie und Ressourcenausstattung nicht ausreicht. Für **junge Unternehmen** gelten basierend auf den obigen Ausführungen im weiteren Verlauf dieser Untersuchung folgende **Abgrenzungskriterien**:

Es handelt sich um ein **Unternehmen** (in Abgrenzung zu anderen Organisationsformen).

Das Unternehmen ist eine **Unternehmensgründung** (im Gegensatz zu Unternehmen, die Existenzgründungen sind).

---

<sup>205</sup> Vgl. *Hofer/Charan* (1984), S. 4.



Es handelt sich um ein aus **originärer Gründung** hervorgegangenes Unternehmen (in Abgrenzung zu Unternehmen aus derivativer Gründung).

Das Unternehmen ist aus einer Gründung (Einzel- bzw. Teamgründung) **natürlicher Personen** (in Abgrenzung zur Gründung unter Beteiligung juristischer Personen) hervorgegangen.

Es handelt sich um ein **Unternehmen**, dass die **Reifephase** noch **nicht** erreicht hat (in Abgrenzung zu etablierten Unternehmen).<sup>207</sup>

Im Rahmen der später folgenden **empirischen Untersuchung** werden für die Feststellung, ob ein Unternehmen als junges Unternehmen einzustufen ist, generell alle **aufgeführten Kriterien** geprüft. Eine **inhaltlich** sinnvolle und vertretbare **Zuordnung** soll hier jedoch über der **rein formalen** Erfüllung der Kriterien liegen.<sup>208</sup>

Diese zunächst rein **wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung** wird dem mehrdimensionalen Phänomen Unternehmertum und damit auch jungen Unternehmen nicht gerecht. Besonders Forschungsarbeiten aus der **Psychologie** werfen ein Licht auf die zentrale Figur des Unternehmers und untersuchen seine Eigenschaften und Motive. Die **Populationsökologie** erweitert ihrerseits die Betrachtung junger Unternehmen um qualitative

---

<sup>206</sup> Vgl. Claas (2006), S. 55.

<sup>207</sup> Zur Erleichterung der Generierung der Probanden wurde das Alter (max. zehn Jahre) trotzdem berücksichtigt. Die empirische Untersuchung wird dann die weiteren Merkmale überprüfen.

<sup>208</sup> So kann bspw. in Einzelfällen auch eine derivative Gründung wesentliche Merkmale eines jungen Unternehmen aufweisen, bspw. bei einem Softwareentwicklungsunternehmen, das bereits zu Studienzeiten von Studenten gegründet und nach einiger Zeit in eine GmbH umgewandelt und weiter aufgebaut worden ist. Ebenso scheint eine fallweise weniger strenge Auslegung des Kriteriums des Unternehmensalters angemessen. Vgl. hierzu auch Pörner (1989), S. 84.



Merkmale, die sich aus den originären Eigenschaften wie Alter, Größe und Gründerzentrierung ableiten lassen.

**Zusammenfassend** lässt sich feststellen, dass die Unternehmertumforschung als sehr junge Disziplin noch **zahlreiche Betätigungsfelder** in Bezug auf eine **empirische Fundierung** bietet. Insbesondere im zweiten Kapitel der vorliegenden Untersuchung wurde festgestellt, dass **Geschäftsmodelle junger Unternehmen** eine Forschungslücke darstellen, die bis heute durch **qualitative Arbeiten** nur umrissen wurde.

## 4 Charakteristika von Geschäftsmodellen junger Unternehmen

Basierend auf dem theoretischen Bezugsrahmen (Abschnitt 4.1) werden in Abschnitt 4.2 die Ausprägungen der Elemente von Geschäftsmodellen junger Unternehmen anhand von Thesen näher bestimmt. Die theoriegeleiteten Thesen fasst Abschnitt 4.3 zusammen.

### 4.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Das Geschäftsmodell ist ein multivalentes Konstrukt, das mit unterschiedliche Anwendungen und Nutzen in Verbindung gebracht wird.<sup>209</sup> *Bieger/Reinhold* identifizieren drei Bereiche: das Geschäftsmodell als Modell zur (1) Analyse, (2) Planung und (3) Kommunikation der Geschäftstätigkeit.<sup>210</sup> Der folgende **Abschnitt** zielt auf die Entwicklung einer theoretischen Basis für die Betrachtung des Geschäftsmodells als **Analyseinstrument** ab. Vor dem Hintergrund der Integration der zwei kardinalen theoretischen Ansätze des strategischen Managements<sup>211</sup> – market-based view (MBV) und resource-based view (RBV) – soll ein **universeller Geschäftsmodellansatz** zur ganzheitlichen und integrierten Beschreibung und Analyse der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens entwickelt werden.

Im strategischen Management hat sich bis heute keine **einheitliche Theorie** herauskristallisiert, vielmehr findet man ein Nebeneinander verschiedener theoretischer Perspektiven, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Realität beleuchten.<sup>212</sup> Die

---

<sup>209</sup> Vgl. *Baden-Fuller et al.* (2010), S. 143.

<sup>210</sup> Vgl. *Bieger/Reinhold* (2011), S. 26. Diese Bereiche stimmen mit den in der Studie von *Becker* (2011, S. 51) untersuchten Zwecken des Geschäftsmodells weitestgehend überein.

<sup>211</sup> Strategisches Management wird im Verlaufe des Absatzes noch definiert werden.

<sup>212</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham* (2008), S. 27. *Mintzberg* (1990) identifizierte in seiner Bestandsaufnahme zehn verschiedene ‚Schools of Thought‘ des strategischen Managements.

Branche bzw. der Markt steht im Mittelpunkt des u. a. durch die Arbeiten von Porter<sup>213</sup> geprägten **MBV**. Zentrales Element dieses durch die **klassische Industrieökonomik** beeinflussten Ansatzes ist das von Bain<sup>214</sup> ausgearbeitete ‚**Structure-Conduct-Performance-Paradigma**‘. Es nimmt die Vorstellung auf, dass die Struktur einer Branche maßgeblichen Einfluss auf die Verhaltensmuster der Marktakteure hat, und folglich deren ökonomischen Erfolg determiniert. Die Wahl des Industrie- oder Wirtschaftszweigs entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung.<sup>215</sup> Zu den **strukturbestimmenden Elementen** einer Branche zählen (1) die Verhandlungsstärke der Kunden und Lieferanten; (2) die Kostenstrukturen der Wettbewerber; (3) das Ausmaß der vertikalen Integrationsstärke und (4) die Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren.<sup>216</sup> Diese Elemente finden auch Berücksichtigung im Repertoire der industrieökonomischen Instrumente, wie bspw. Porters Five Forces, der Wertkette oder den generischen Strategieoptionen. Ansätze der **neuen Industrieökonomik** ergänzen die traditionelle Schule um das Konstrukt der ‚**contestable markets**‘.<sup>217</sup> Ihre Existenz verdeutlicht u. a. die Notwendigkeit der Untersuchung des gegebenen Wettbewerbs, um den potentiellen Wettbewerb zu erweitern.<sup>218</sup> Die neue Industrieökonomik wird in der Literatur als die **originäre theoretische Basis** des **strategischen Managements** angesehen.<sup>219</sup> Der Ansatz hat jedoch auch **Grenzen**. Zunächst zielt er hauptsächlich auf den Aufbau von Monopolsituationen ab und vernachlässigt infolgedessen die wach-

---

<sup>213</sup> Vgl. Porter (1980) und (1981). Porter war es, der den Übergang von der volkswirtschaftlichen zur betriebswirtschaftlichen Perspektive vollzog. Er legte erstmals ein vollständiges Konzept der Wettbewerbsstruktur einer Branche vor. Darüber hinaus ist die auf der Wertkette basierende Systematik der sog. generischen Wettbewerbsstrategien sein Verdienst.

<sup>214</sup> Vgl. Bain (1956).

<sup>215</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 77.

<sup>216</sup> Vgl. Oelsnitz (2000), S. 1310f.

<sup>217</sup> Damit sind Märkte mit geringen Markteintritts- bzw. Austrittsbeschränkungen gemeint. Vgl. Baumol/Panzar/Willig (1982).

<sup>218</sup> Vgl. Tirole (1999), S. 4.

sende Wettbewerbsdynamik auf und zwischen den Märkten. Weiterhin finden auf unternehmensinternen Ressourcen basierende Wettbewerbsvorteile keine Beachtung.

Unter dem Sammelbegriff ‚**resource-based view**‘ werden all diejenigen Ansätze, Konzepte und Theorien des strategischen Managements subsumiert, die dauerhafte Wettbewerbsvorteile von Unternehmungen auf die Existenz strategisch relevanter Ressourcen und Ressourcenkombinationen zurückführen.<sup>220</sup> Die **Grundlage** dieser Betrachtung geht auf die Arbeit von **PENROSE** zurück, die feststellt, dass die Ressourcen eines Unternehmens wesentlich stärkeren Einfluss auf dessen Entwicklung ausüben als die Umwelt.<sup>221</sup> Die Unternehmung wird dabei als ein Portfolio einzigartiger, strategisch relevanter Ressourcen<sup>222</sup> verstanden. Diesem Ansatz zu Folge stellen nicht externe Marktfaktoren, sondern unternehmensspezifische Ressourcenbündel die Quelle des Unternehmenserfolges dar. Er basiert auf zwei **grundlegenden Kernannahmen**:<sup>223</sup> (1) Es existieren systematische und empirisch beobachtbare Unterschiede in den Ressourcenausstattungen von Unternehmungen; (2) aufgrund eingeschränkter Mobilität der zugrundeliegenden Ressourcen bzw. Ressourcenbündel ist diese Heterogenität im Zeitablauf relativ stabil. Auf Basis dieser Annahmen formuliert der RBV seine **Basishypothese**, dass Unternehmen über (strategische) Ressourcen verfügen, deren produktive Nutzung zur Realisierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile führt, die sich

---

<sup>219</sup> Vgl. *Porter* (1981); *Oelsnitz* (2000).

<sup>220</sup> Vgl. *Al-Laham* (2003), S. 112.

<sup>221</sup> Vgl. *Penrose* (1959), S. 42. Als ein Mitbegründer kann *Wernerfelt* (1984) gesehen werden. Weiterentwickelt wurde der Ansatz bspw. von *Barney* (1991).

<sup>222</sup> Nach *Barney* (1991, S. 105ff.) unterscheiden sich diese sog. strategischen Ressourcen von herkömmlichen Ressourcen durch vier Eigenschaften: der Grad der Nicht-Imitierbarkeit, der Grad der Unternehmensspezifität, der Grad der Nicht-Substituierbarkeit, sowie durch die Fähigkeit zur Generierung von Kundennutzen.

<sup>223</sup> Vgl. *Foss* (1997), S. 4.

schließlich idealtypisch in einem überdurchschnittlichen ökonomischen Erfolg niederschlagen.

Wenngleich der **RBV** ganz bewusst als **Gegenpol** zum an externen Größen orientierten **MBV** positioniert wird (**Inkompatibilitätsthese**),<sup>224</sup> kann doch davon ausgegangen werden, dass beide keine konkurrierenden oder gar unvereinbaren Ansätze darstellen. Sie nähern sich lediglich aus unterschiedlichen Perspektiven dem gleichen Ziel, nämlich der Klärung der Frage, was das Geschäft verschiedener Unternehmen voneinander unterscheidet und worin sich ihre Wettbewerbsvorteile bzw. Erfolgspotentiale begründen.<sup>225</sup> Diese **Komplementaritätsthese** lässt sich durch das einfache Bild ‚Innenorientierung plus Außenorientierung gleich Gesamtbild‘ begründen. BECKER sieht vor allem aufgrund **veränderter Rahmenbedingungen**, wie der zunehmenden Globalisierung, Technisierung, Ökologisierung, sowie sozio-kulturellen Differenzierung und Harmonisierung die Verbindung der Grundrichtungen zu einem integrierten Konzept als dringend erforderlich.<sup>226</sup> Strebt man diese Integration der beiden Perspektiven an, so muss die Frage nach der **Komplementarität** allerdings differenzierter betrachtet werden. Zwischen den beiden Ansätzen können sowohl **Gemeinsamkeiten** als auch **Unterschiede** festgestellt werden.<sup>227</sup> Beide Ansätze zielen auf die Erreichung dauerhafter **Wettbewerbsvorteile** ab, die zu überlegenen **finanziellen Ergebnissen** führen sollen. Weiterhin argumentieren beide aus der Sicht der **Geschäftsführung** eines Unternehmens, beide blenden dabei **Zielkonflikte** mit Aktionären, oder anderen Anspruchsgruppen aus. Die

---

<sup>224</sup> Die Inkompatibilitätsthese lässt sich, abgesehen von den politischen Intentionen der Protagonisten auf den Umstand reduzieren, dass man nicht gleichzeitig von außen nach innen und von innen nach außen blicken könne. Vgl. Börner (2005), S. 50. Weitere Unterschiede finden sich im weiteren Verlauf der vorliegenden Untersuchung.

<sup>225</sup> Vgl. Knyphausen (1993), S. 785f.; Montgomery (1995), S. 1.

<sup>226</sup> Vgl. Becker (2010), S. 68. Er geht in seinen Ausführungen sogar noch einen Schritt weiter und integriert den ‚Value-based View‘ als dritte der kardinalen Grundrichtungen in sein Konzept der strategischen Unternehmensführung.

durch eine US-amerikanische **Perspektive** geprägten Ansätze greifen mehrheitlich auf Beispiele zurück, die sich auf **Großunternehmen** beziehen. Schließlich haben beide einen **Plandeterminismus** gemeinsam.

Trotz dieser **Übereinstimmungen** ergeben sich bei näherer Betrachtung einige **Unterschiede**, die zu einer pauschalen Komplementarität der Ansätze nicht ohne weiteres beitragen.<sup>228</sup> Ein **erster Unterschied** zeigt sich in der **Marktphase**, auf die sich die Ansätze beziehen. Der MBV bezieht sich im Kern auf reife Märkte. Der RBV hingegen betrachtet neue Märkte. Seine Aussagen lassen sich jedoch auch auf reife Märkte anwenden. Die Konzepte des MBV kann man tendenziell einer eher statischen Marktbetrachtung zuordnen. Mit dem RBV lässt sich ein höheres Maß an Marktdynamik vereinbaren. In der **zeitlichen Perspektive** zeigt sich ein **zweiter Unterschied** der Ansätze. Die Konzepte des MBV formulieren nicht explizit eine zeitliche Abgrenzung. Aus dem Fokus auf gefestigte Branchenstrukturen kann jedoch eine tendenziell kurzfristigere Perspektive abgeleitet werden.<sup>229</sup> In den meisten Fällen formuliert auch der RBV nicht explizit eine zeitliche Perspektive. Die Schlussfolgerung vergleichsweise längerer Betrachtungszeiträume ergibt sich u. a. aus der unterstellten Marktdynamik. Ferner betont der RBV die Historizität von Unternehmen. Der **dritte Unterschied** findet sich im **Planungsobjekt** der beiden Ansätze. Der Bezugspunkt der marktorientierten Konzepte ist die Branche. In die Unternehmensebene übersetzt, werden somit Geschäftsfelder betrachtet. Das Planungsobjekt in einem diversifizierten Unternehmen ist daher die strategische Geschäftseinheit, auf die sich auch die generischen Strategien beziehen. Im Mittelpunkt des RBV steht demgegenüber das diversifizierte Gesamtunternehmen, denn distinktive Ressourcen und Kernkompetenzen können nur auf der Ebene des Gesamtunternehmens nutzbar ge-

---

<sup>227</sup> Vgl. hier und im Folgenden: *Börner* (2000a), S. 818ff.

<sup>228</sup> Vgl. hier und für folgende Argumentation *Börner* (2000b), S. 127ff.

<sup>229</sup> Vgl. auch *Porter* (1991), S. 99.

macht und analysiert werden. Auch auf der **Wettbewerbsebene unterscheiden** sich die beiden Ansätze. Aus der Fokussierung auf strategische Geschäftseinheiten folgt, dass sich der Wettbewerb bei marktorientierten Ansätzen lediglich auf Produkte und Leistungen bezieht, während im RBV Unternehmen miteinander konkurrieren. Den **fünften Unterschied** stellt der **Zugriff** von markt- und ressourcenorientierte Ansätzen auf die **Wertkette** dar. Die Ansätze greifen jeweils aus unterschiedlichen Richtungen auf die Wertkette zu. Vereinfacht gesprochen sieht der RBV die Wertkette als gegebenes, historisch gewachsenes Ergebnis an. Während der MBV von der angestrebten Marktposition ausgeht, die aus der Branchenstruktur abgeleitet wird. Kostenvorteile und Differenzierungsvorteile werden durch Umstrukturierung der Wertkette erreicht.

Betrachtet man die genannten Unterschiede, so erscheint der **RBV** bei allen bis auf die letzten beiden Perspektiven als der **offener** formulierte **Ansatz**. Er schließt zumindest von der Tendenz her den marktorientierten Ansatz mit ein. Umgekehrt gilt dies jedoch nicht in jedem Fall. Insofern liegt es nahe, den RBV hinsichtlich dieser Kriterien als **übergeordneten Ansatz** zu bewerten, welcher bspw. die Weichenstellungen auf Gesamtunternehmensebene beinhaltet, während bei den unter- und nachgeordneten Entscheidungen auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit Konzepte des marktorientierten Ansatzes zur Anwendung gelangen könnten.<sup>230</sup>

Ausgehend von der Möglichkeit der **Integration beider Perspektiven** lässt sich ableiten, dass zur Beantwortung der Frage, was ein spezifisches Unternehmen aus- bzw. besonders macht, beide Perspektiven in Betracht gezogen werden müssen. Es muss nicht nur die Ressourcentransformation eines Unternehmens und die Art, wie es mit diesen Ressourcen umgeht, berücksichtigt werden, sondern auch das Geflecht von Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern, in dem das Unterneh-

---

<sup>230</sup> Vgl. Börner (2000a), S. 820.



men agiert. Diese Aspekte spiegeln sich in der Geschäftsmodelldefinition der vorliegenden Untersuchung wieder.<sup>231</sup> Dabei ist davon auszugehen, dass die zwischen **Unternehmen** und **Markt** stattfindenden **Interaktionen** Einfluss auf Vorgänge innerhalb des Unternehmens und damit auf die Ressourcen haben.<sup>232</sup>

Das **Geschäftsmodell** erlaubt es so, die **Generierung** von **Wettbewerbsvorteilen** aus zwei **verschiedenen** Perspektiven, aber innerhalb eines Konstrukts zu betrachten.<sup>233</sup> Als Analysemodell bildet das Geschäftsmodell vereinfacht die wichtigsten Elemente der Geschäftstätigkeit sowie deren Beziehungen ab.<sup>234</sup> Welche Elemente zur Beschreibung der Unternehmensrealität wesentlich sind, bestimmen der gewählte Geschäftsmodellansatz und die ihm zugrundeliegenden Theorien.<sup>235</sup> In diesem Zusammenhang stellen RBV und MBV Forderungen an einen Geschäftsmodellansatz, die im Folgenden näher erläutert werden sollen, um die konstituierenden Elemente dieses Geschäftsmodellansatzes festzulegen.

Aus Sicht des **ressourcenorientierten Ansatzes** beinhaltet das Geschäftsmodell finanziellen, humanen und sozialen Ressourcen,<sup>236</sup> sowie von Aktivitäten und Prozessen.<sup>237</sup> Dies wiederum betrifft auch das Kapitalmodell eines Unternehmens. Es bildet nach *Wirtz* ab, welche finanziellen Ressourcen der Unternehmung zugeführt werden (Finanzierung) und welche Formen

---

<sup>231</sup> Vgl. die Geschäftsmodelldefinition in Abschnitt 2.1.3 der vorliegenden Untersuchung.

<sup>232</sup> Insofern fließen ressourcen- wie auch marktorientierte Aspekte in die Betrachtungen mit ein. Vgl. *Day* (1994), S. 41.

<sup>233</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch *Kraus* (2005, S. 104): „Das Geschäftsmodellkonstrukt ist in der Lage, die diametrale Sichtweise Markt- und Ressourcenorientierung des strategischen Managements zu vereinen.“ Vgl. auch *Bieger/Bickhoff/Knyphausen-Aufseß* (2002), S. 9; *Hedman/Kalling* (2003), S. 51.

<sup>234</sup> Vgl. *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 64f.; *Baden-Fuller/Morgan* (2010), S. 157.

<sup>235</sup> Vgl. *Bieger/Reinhold* (2011), S. 26; *Baden-Fuller/Morgan* (2010), S. 166.

<sup>236</sup> Vgl. *Mangematin et al.* (2003), S. 624; *Demil/Lecocq* (2010), S. 230.



der Refinanzierung zur Verfügung stehen.<sup>238</sup> In der vorliegenden Untersuchung bilden die Elemente ‚Ressourcenstruktur‘ und ‚Erlösmodell‘ die genannten Aspekte ab. Das Element **‚Ressourcenstruktur‘** befasst sich dabei hauptsächlich mit der Erfassung von Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten nach der Definition des ressourcenbasierten Ansatzes, aber auch mit der Finanzierungsdimension des Kapitalmodells. Das Element **‚Erlösmodell‘** erfasst in der vorliegenden Untersuchung, wie oben beschrieben, die für die Refinanzierung zur Verfügung stehenden Ressourcen.<sup>239</sup> Dieses Element wird in der vorliegenden Untersuchung getrennt erfasst, da das Festlegen eines optimalen Preises und das Bestimmen, wofür ein Preis verlangt werden soll, zu den zentralen Herausforderungen junger Unternehmen zählen.<sup>240</sup> Die Wertkette wird von RBV als gegeben und vom MBV als veränderbar betrachtet. Das Element **‚Erreichung und Konfiguration der Wertschöpfung‘** untersucht daher die Konfiguration<sup>241</sup> der Wertschöpfung sowie ihre optimale Ausgestaltung. Aber auch die Erreichung der Wertschöpfung wird beschrieben indem u. a. die Wertschöpfungstiefe und Leistungserstellung erfasst werden.<sup>242</sup>

Aus der Sicht des **marktorientierten Ansatzes** beinhaltet das Geschäftsmodell Aspekte aus Branchenstruktur, Wertkette und Wettbewerbsorientierung.<sup>243</sup> Das Element **‚Produkt-Markt-Kombination‘** beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit der Auswahl von Märkten und dem zugehörigen Leistungsangebot des Unternehmens. In der vorliegenden Untersuchung

---

<sup>237</sup> Vgl. Zott/Amit (2010).

<sup>238</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 214.

<sup>239</sup> Teece (2010, S. 188) identifiziert ebenfalls das ‚Erlösmodell‘ als entscheidendes Element des Geschäftsmodells.

<sup>240</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006), S. 4; Reckenfelderbäumer (2007), S. 532.

<sup>241</sup> Die Bedeutung des Begriffs ‚Konfiguration‘ wird in den Ausführungen zur ‚Erreichung und Konfiguration der Wertschöpfung‘ in Abschnitt 4.2.2 näher erläutert.

<sup>242</sup> Vgl. Teece (2010), S. 189.

<sup>243</sup> Vgl. Schwarz (2004).

werden die Aspekte Wettbewerbsintensität, -konzentration und -komplexität sowie die Wettbewerbsstrategie im Element ‚**Wettbewerbsorientierung**‘ erfasst.

Im strategischen Management gewinnt zunehmend auch die Gestaltung der Unternehmenskultur an Bedeutung. Es rücken somit auch verhaltenswissenschaftliche und organisationale Aspekte in den Mittelpunkt. Das Element ‚**Unternehmenskultur und Organisation**‘ greift diese Entwicklung in der vorliegenden Untersuchung auf.

Nach der Erarbeitung der Elemente des Geschäftsmodells blieb bis jetzt lediglich die Frage nach dem Anwendungsbereich des Geschäftsmodells innerhalb des strategischen Managements unbeantwortet. *Welge/AI-Laham* definieren **strategisches Management** wie folgt: „Strategisches Management ist ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien<sup>244</sup> der Unternehmung steht.“<sup>245</sup> Idealtypisch formulieren die Autoren **vier Phasen** des strategischen Management Prozesses: (1) strategische Zielplanung; (2) strategische Analyse und Prognose; (3) Strategieformulierung, -bewertung und -auswahl; (4) Strategieimplementierung.<sup>246</sup>

Die beiden zu Beginn diskutierten Ansätze des strategischen Management – RBV und MBV – sind hauptsächlich durch analytische Elemente konstituiert.<sup>247</sup> In der **Analysephase** wird das Wissen der Vergangenheit und Gegenwart systematisch aufbereitet.<sup>248</sup> Die Analyse umfasst dabei eine unternehmensexterne

---

<sup>244</sup> Ausgehend von einer normativen Strategieformulierung, kann eine Strategie nach *Becker* (2010, S. 148) als „ein langfristig angelegtes, das gesamte Unternehmen berührendes Handlungsmuster, das zielorientiert beschreibt, wie ein Unternehmen seine Stärken einsetzt, um Veränderungen der Chancen-Risiken-Konstellation in den situativen Umweltbedingungen zu begegnen“ definiert werden.

<sup>245</sup> *Welge/AI-Laham* (2008), S. 23.

<sup>246</sup> Vgl. *Welge/AI-Laham* (2008), S. 187; ähnlich auch *Becker* (2010), S. 89.

<sup>247</sup> Lediglich der MBV weist auch Elemente zur Strategieformulierung auf, bspw. die generischen Wettbewerbsstrategien. Vgl. *Müller* (2007), S. 10ff.

<sup>248</sup> Vgl. *Becker* (2010), S. 108.

(MBV) und unternehmensinterne (RBV) Komponente, da das Geschäftsmodell beide Ansätze vereint, kann es als Instrument der strategischen Analyse bezeichnet werden. Es erlaubt die weitere Nutzung der klassischen Techniken der strategischen Analyse und stellt ein zusätzliches Hilfsmittel dar.<sup>249</sup> Der **Anwendungsbereich** des **Geschäftsmodells** muss aber nicht auf die **Analysephase** beschränkt sein, sondern kann auch in der **Phase** der **Zielformulierung** als Denkraster dienen und in der **Phase** der **Strategieimplementierung** als Konkretisierung der Strategie.

Dies wirft die Frage nach dem **Verhältnis** von **Strategie** und **Geschäftsmodell** auf. Die Mehrzahl der Forscher geht davon aus, dass es sich bei den Begriffen ‚Strategie‘ und ‚Geschäftsmodell‘ nicht um **Synonyme** handelt, sondern viel mehr um unterschiedliche **Konstrukte**.<sup>250</sup> UMBECK kommt in seiner Analyse aktueller Beiträge der Geschäftsmodellliteratur zu dem Schluss, dass die meisten Publikationen den Zusammenhang nur sehr vage oder stark vereinfacht thematisieren.<sup>251</sup> Beiträge, die sich näher mit dem Unterschied zwischen **Strategie** und **Geschäftsmodell** auseinandersetzen, halten fest, dass sich Geschäftsmodell und Strategie hinsichtlich der Berücksichtigung von **Finanzierung**, **Wissen** und **Konkurrenz**<sup>252</sup> voneinander unterscheiden.<sup>253</sup> Besonders differenziert setzen sich CASADESUS-MASANELL/RICART mit der Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell auseinander. Gemäß dem Verständnis dieser beiden Autoren bildet die **Strategie** den **Bezugsrahmen** für die Entwicklung und **Ausgestaltung** eines **Geschäftsmodells**. Das Geschäftsmodell füllt, die durch die

---

<sup>249</sup> Vgl. Umbeck (2009), S. 55f.

<sup>250</sup> Vgl. Chesbrough/Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Morris/Schindehutte/Allan (2005); Zott/Amit (2008); Casadesus-Masanell/Ricart (2010).

<sup>251</sup> Vgl. Umbeck (2009), S. 94ff.

<sup>252</sup> Anders Teece (2010, S. 187), er identifiziert Informationen über den Wettbewerb als entscheidend für das Geschäftsmodell.

<sup>253</sup> Vgl. Chesbrough/Rosenbloom (2002), S. 530; Zollenkop (2006), S. 131; Zott/Amit (2008), S. 5f.; Bieger/Reinhold (2011), S. 23.

Strategie offen gelassen Handlungsspielräume. TEECE stellt fest: „*A business model is more generic than a business strategy[...]*“ und impliziert mit dieser Aussage, dass ausgehend vom **Geschäftsmodell** die **Strategie** weiter **expliziert** werden muss.<sup>254</sup> Abschließend lässt sich das Verhältnis von Strategie und Geschäftsmodell jedoch nicht klären. Aus diesem Grund soll das Geschäftsmodell in der vorliegenden Untersuchung unabhängig vom Strategiebegriff betrachtet werden. Für die nun folgende Analyse der Charakteristika von Geschäftsmodellen junger Unternehmen in Abschnitt 4.2 soll der entwickelte Geschäftsmodellansatz mit seinen Elementen als Basis dienen.

## 4.2 Elemente von Geschäftsmodellen

Vergleichende Analysen sind anhand eines Geschäftsmodellansatzes möglich, wenn dieser aus generischen Elementen besteht, die für verschiedene Organisationstypen und Kontexte Gültigkeit haben.<sup>255</sup> Der in Abschnitt 4.1 erarbeitete Geschäftsmodellansatz erfüllt diese Forderung und kann daher für den Vergleich verschiedener Geschäftsmodelle junger Unternehmen genutzt werden. Für jedes Element werden für eine weitere Charakterisierung von Geschäftsmodellen junger Unternehmen Thesen abgeleitet, die auf (1) bereits vorgestellter, (2) an den theoretischen Bezugsrahmen angrenzender sowie (3) aus der Mittelstandsforschung übertragbarer Literatur basieren.

### 4.2.1 Ressourcenstruktur

Gemäß des in Abschnitt 4.1 erarbeiteten Bezugsrahmens erfüllt die Ressourcenstruktur die Forderung des RBV nach der Erfassung der Ressourcen eines Unternehmens. Im Folgenden werden die Charakteristika dieses Elements für junge Unternehmen thesenartig abgeleitet.

---

<sup>254</sup> Vgl. Teece (2010), S. 179.

<sup>255</sup> Vgl. Demil/Lecocq (2010).

Allgemein zeichnet sich die Ressourcenstruktur junger Unternehmen durch einen **höheren Grad an Knappheit** aus, als dies bei etablierten Unternehmen der Fall ist.<sup>256</sup> Von dieser Knappheit sind nahezu sämtliche eingesetzte Ressourcen betroffen. Eine besondere Relevanz finanzieller und personeller Ressourcen lässt sich jedoch aus der in Abschnitt 3.2.2 ermittelten derivativen Charakteristik ‚personelle und finanzielle Ressourcenknappheit‘ ableiten. *Achleitner/Bassen* sehen ebenfalls finanzielle und personelle Ressourcen als besonders wichtig an.<sup>257</sup> Basierend auf dieser Argumentation kann eine erste These abgeleitet werden:

**These 1:** Kapital und Personal sind die bedeutendsten Ressourcen junger Unternehmen.

Als herausragendes Merkmal, welches die **Ressourcenstruktur** junger Unternehmen in Bezug auf die **Knappheit finanzieller Ressourcen** kennzeichnet, ist die anfängliche Schwierigkeit, Kapitalgeber für sich zu gewinnen. Diese Tatsache führt, laut *Fallgatter*, in den meisten Fällen zu einer Ausrichtung auf sog. ‚**weiches Kapital**‘, das häufig von den Unternehmensgründern selbst bzw. aus ihrem Umfeld – hierzu zählt er sog. Business Angels – bereitgestellt werde.<sup>258</sup> Diese Aussage bestätigt die empirische Studie von *Bhidé*. Über die Hälfte (55 Prozent) der antwortenden Unternehmensgründer gibt persönliche Ersparnisse als die primäre Quelle für das Startkapital ihres Unternehmens an.<sup>259</sup> Aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich die zweite These ableiten:

**These 2:** Das Startkapital junger Unternehmen ist sogenanntes ‚weiches Kapital‘, und wird vom Unternehmer oder seinem direktem Umfeld zur Verfügung gestellt.

---

<sup>256</sup> Vgl. in Abschnitt 3.2.2 die Merkmale junger Unternehmen.

<sup>257</sup> Vgl. *Achleitner/Bassen* (2002), S. 1194; *Wittenberg* (2006), S. 88.

<sup>258</sup> Vgl. *Fallgatter* (2004), S. 96.

<sup>259</sup> Vgl. *Bhidé* (2000), S. 38.

Auch hinsichtlich **personeller Ressourcen** weisen junge Unternehmen Besonderheiten auf, die zum Teil auch auf die finanzielle Ressourcenknappheit zurückzuführen sind. Während etablierte Unternehmen für einzelne Unternehmensfunktionen spezialisiertes Personal einsetzen, muss das junge Unternehmen aufgrund finanzieller Engpässe die Vielfalt an Aufgaben mit einer dünnen Personaldecke bewältigen.<sup>260</sup> Bei der Personalauswahl müssen junge Unternehmen zudem aufgrund mangelnder Anreize auf nachrangige Humanressourcen zurückgreifen.<sup>261</sup> Aus diesen Überlegungen lässt sich eine dritte These ableiten:

**These 3:** Die Personalstruktur junger Unternehmen ist für das Geschäftsmodell nicht ideal.

Als relevante Ressourcengeber für junge Unternehmen identifiziert *Fallgatter*, Lieferanten, Abnehmer und Kapitalgeber.<sup>262</sup> Diese Aussage gibt Anlass zur Vermutung, dass das Element ‚Ressourcenstruktur‘ Einfluss auf das Element ‚Erreichung und Konfiguration der Wertschöpfung‘ ausübt. *Carson et al.* kommen zu dem Schluss, dass für eine effektive Nutzung der knappen Ressourcen die Auswahl und Bearbeitung des Zielmarktes systematisch gestaltet und einem intuitiven, zufallsbedingten Verfahren vorgezogen werden sollte.<sup>263</sup> Ausgehend von dieser Aussage kann ein Einfluss der ‚Ressourcenstruktur‘ und in diesem Falle besonders der Kapitalstruktur auf das Element ‚Produkt-Markt-Kombination‘ angenommen werden. Deduzierend von den vorgenannten Beispielen kann verallgemeinernd folgende These formuliert werden:

**These 4:** Die Ausgestaltung des Elements Ressourcenstruktur beeinflusst die Ausgestaltung der anderen Elemente des Geschäftsmodells.

---

<sup>260</sup> Vgl. *Gonschior/Roth* (1990), S. 62.

<sup>261</sup> Vgl. *Bhidé* (2000), S. 108; *Fallgatter* (2004), S. 101.

<sup>262</sup> Vgl. *Fallgatter* (2002), S. 20.

<sup>263</sup> Vgl. *Carson et al.* (1995), S. 82.

#### 4.2.2 Konfiguration und Erreichung der Wertschöpfung

Im Element ‚Konfiguration und Erreichung der Wertschöpfung‘<sup>264</sup> steht die Frage nach Umfang und Organisation der eigenestellten Leistung im Vordergrund. Der Begriff Wertschöpfungskonfiguration soll hier allgemein nach *Zollenkop* als die **Wertschöpfungsstruktur** eines Unternehmens in ihren Eigenleistungs- und Fremdbezugsanteilen sowie die Anordnung der wertschöpfenden Aktivitäten eines Unternehmens verstanden werden.<sup>265</sup>

Für die Konfiguration der Wertschöpfung hat sich in der Literatur zu Geschäftsmodellen eine **Systematik vier generischer Konfigurationstypen** herauskristallisiert. Es werden eine integrierende, eine spezialisierende, eine koordinierende und eine erweiternde Konfiguration unterschieden.<sup>266</sup> Die traditionell vorherrschende **Konfiguration** zahlreicher Branchen ist die **integrierende**, bei der das Unternehmen alle wesentlichen Funktionen und Wertschöpfungsstufen innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen erbringt. Es ist zu beobachten, dass typischerweise langjährig etablierte Unternehmen und Branchenfürer diesen Konfigurationstyp aufweisen. Alternativ zur vertikalen Integration ermöglicht die Wertkettendekonstruktion das Betreiben prinzipiell jeder Wertschöpfungsstufe als eigenständiges Geschäft. Die entsprechenden Unternehmen fokussieren sich als **Spezialisten** auf eine Wertschöpfungsstufe und erbringen die entsprechende Leistung für verschiedene Branchen. Treiber der Entstehung dieser **Spezialisten** sind die ehemals

---

<sup>264</sup> Wertschöpfung bezeichnet einerseits einen Mehrwert oder Gewinn an Nettonutzen aus Kundensicht, andererseits aber auch jenen Prozess des Hinzufügens von Wert zu bestehenden Vorleistungen. Vgl. *Dillerup* (1998), S. 35.

<sup>265</sup> Vgl. *Zollenkop* (2006), S. 56. Der Begriff Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten wird meist im Zusammenhang mit der weltweit aufgeteilten Spezialisierung auf jeweils bestimmte Leistungserstellungsaktivitäten eines Unternehmens thematisiert. Vgl. *Porter* (1989), S. 25ff.; *Paul* (1998), S. 38f.; *Klöpper* (2000), S. 10ff.



integrierten Endprodukthersteller, d. h. Original Equipment Manufacturers (sog. OEMs), als Auftraggeber der Spezialisten.<sup>267</sup> Das Gegenstück zur spezialisierenden ist **die koordinierende Konfiguration**. Ein Unternehmen mit einer solchen Konfiguration beschränkt seine Eigenleistung weitgehend auf die Koordination der Leistungserstellung anderer Unternehmen zu einem in sich stimmigen Endprodukt und baut dafür ein Wertschöpfungsnetzwerk auf, an dessen Schaltstelle es sich positioniert.<sup>268</sup> Der vierte Konfigurationstyp ist **erweiternd bzw. erneuernd**. Er fügt in bestehende Wertketten eine zusätzliche Wertschöpfungsstufe ein. Unternehmen mit dieser Konfiguration greifen als Intermediär auf vorhandene Informationen anderer Wertschöpfungsteilnehmer zurück, bündeln diese und ermöglichen so ein Netzwerk von Wertschöpfungsbeziehungen.<sup>269</sup>

Nagl vertritt die Auffassung, dass sich junge Unternehmen bei der **Leistungserstellung** und beim Vertrieb immer auf ihre **Kernkompetenzen beschränken** sollten.<sup>270</sup> Auf dieser Überlegung und der Tatsache, dass hauptsächlich langjährig etablierte Unternehmen einen integrierten Konfigurationstyp aufweisen kann folgende These basieren:

**These 5:** Junge Unternehmen haben keine klassisch integrierende Wertschöpfungskonfiguration.

Aufgrund der Empfehlung zur Konzentration auf Kernkompetenzen sind an der Erreichung der Wertschöpfung junger Unternehmen regelmäßig andere Unternehmen, u. a. in Form von Kooperationen, maßgeblich mitbeteiligt. Kein Ansatz jedoch

---

<sup>266</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Heuskel (1999), S. 36ff.; Meinhardt/Schweizer (2002), S. 95f.; Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 73f.

<sup>267</sup> Vgl. McKone/Tumolo (2002), S. 64f.

<sup>268</sup> Vgl. Dillerup (1998), S. 237.

<sup>269</sup> Vgl. Hutzschenreuter (2000), S. 69; Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 74.

<sup>270</sup> Vgl. Nagl (2010), S. 63.



kann das Phänomen der Kooperation vollständig erklären.<sup>271</sup> Bei **Kooperationen** im Sinne dieser Untersuchung geht es um die Zusammenarbeit von mindestens zwei wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Institutionen oder Unternehmen im Hinblick auf die Erreichung eines gemeinsamen Ziels.<sup>272</sup> Hinweise, ob eine bestimmte Teilleistung der Wertschöpfung eines Unternehmens intern oder extern im Rahmen einer Kooperation oder Marktbeziehung abzuwickeln ist, kann bspw. der Transaktionskostenansatz oder der Ansatz der Kernkompetenzen geben.<sup>273</sup> Daher ist zunächst ausgehend vom gesamten Wertschöpfungsprozess zu fragen, aus welchen Teilleistungen er besteht. Dies gilt für etablierte Unternehmen gleichermaßen wie für junge. Während etablierte Unternehmen ihre bestehenden Wertschöpfungsprozesse analysieren, müssen sich junge Unternehmen überlegen, welche Gesamtleistung sie erbringen möchten und in welche Teilleistungen sich diese differenzieren lässt.<sup>274</sup> *Leinweber* findet in seiner Untersuchung eine große Vielfalt an Kooperationsformen und -intensitäten bei jungen Unternehmen.<sup>275</sup> *Lienhard* stellt fest, dass junge Unternehmen häufig auf Kooperationen und vor allem auf Vertriebskooperationen zurückgreifen.<sup>276</sup> Aus diesen Überlegungen, zusammen mit der von *Hommel/Knecht* konstatierten zentralen Bedeutung von Kooperationen für junge Unternehmen,<sup>277</sup> lässt sich folgende These ableiten:

**These 6:** Für junge Unternehmen spielen Kooperationen eine große Rolle.

**Kooperationen** können anhand verschiedener Kriterien **charakterisiert** werden. Typische **Beispiele** hierfür sind die Intensi-

---

<sup>271</sup> Vgl. *Zentes* (2005), S. 19.

<sup>272</sup> Vgl. *Volkman/Tokarski* (2006), S. 461.

<sup>273</sup> Vgl. bspw. *Picot/Reichwald/Wigand* (2001), S. 287ff.

<sup>274</sup> Vgl. *Picot/Neuburger* (2002), S. 216.

<sup>275</sup> Vgl. *Leinweber* (2004), S. 163.

<sup>276</sup> Vgl. *Lienhard* (2008), S. 129.

<sup>277</sup> Vgl. *Hommel/Knecht* (2002), S. 20.

tät der Zusammenarbeit, die beteiligten Wirtschaftsstufen (horizontal, vertikal, lateral), die Funktionen, die geografische Reichweite und der zeitliche Horizont.<sup>278</sup> Das derivative Merkmal der ‚Nicht-Existenz langfristiger Stakeholderbeziehungen‘ lässt die Vermutung zu, dass das Interesse an **langfristigen Kooperationen** junger Unternehmen größer ist, als an kurzfristigen. An diese Überlegungen schließt die siebte These an:

**These 7:** Bei jungen Unternehmen überwiegen langfristige gegenüber kurzfristigen Kooperationen.

#### 4.2.3 Produkt-Markt-Kombination

Das Herzstück eines Geschäftsmodells ist das Element ‚**Produkt-Markt-Kombination**‘.<sup>279</sup> Es erfüllt die Forderung nach der Abbildung der Branchenstruktur bzw. des Marktes des MBV und beschäftigt sich mit der Frage, auf welchen **Märkten** mit welchen **Produkten** bzw. Leistungsangebot das Unternehmen konkurrieren möchte und wie die Art Transaktionsbeziehung zum Kunden aussieht.<sup>280</sup>

In Hinblick auf die Frage, wie dieses Element bei junge Unternehmen ausgestaltet sein könnte, sind die folgenden Ausführungen richtungsweisend: Junge Unternehmen zeichnen sich – wie bereits erwähnt – typischerweise durch limitierte Ressourcen<sup>281</sup> und, damit einhergehend, durch ein **eingeschränktes Produktangebot**, einen **begrenzten Kundenkreis** sowie **fokussierte Zielmärkte** aus.<sup>282</sup> Im Hinblick auf die Kundenbeziehungen bzw. Kundengruppen junger Unternehmen ergaben erste **empirische Ergebnisse** bereits, dass die Mehrzahl der jungen Unternehmen sich auf **‚Business-to-Business-**

---

<sup>278</sup> Vgl. Zentes (2005), S. 22.

<sup>279</sup> Es wird auch als Geschäftsfelddefinition bezeichnet. Vgl. Kuß/Tomczak/Reinecke (2007), S. 76.

<sup>280</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 66ff.; Becker (2011), S. 70ff.

<sup>281</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2 der vorliegenden Untersuchung.

<sup>282</sup> Vgl. Fiegenbaum/Karnani (1991), S. 102f.; Chaston (1997), S. 805.

**Beziehungen'** (B2B) konzentrieren. Eine Studie von WOLFF zeigt, dass 77 Prozent der betrachteten Unternehmen hauptsächlich B2B-Beziehungen unterhalten.<sup>283</sup> Ähnliches berichtet *Brinkmann*. Sie findet in ihrer Stichprobe, dass 80 Prozent der jungen Unternehmen sich auf B2B-Beziehungen fokussieren.<sup>284</sup> Hieraus lässt sich folgende These ableiten:

**These 8:** Die Kundenbeziehungen junger Unternehmen sind hauptsächlich im B2B-Bereich angesiedelt.

Junge Unternehmen bieten häufig **wenige Produkte** an.<sup>285</sup> Sie erweitern erst im Lauf ihrer Entwicklung ihr Produktportfolio.<sup>286</sup> Dabei **fokussieren** sie sich meist nur auf **eine Leistung**, die zudem am Anfang des Produktlebenszyklus steht.<sup>287</sup> Die neunte These lautet dementsprechend:

**These 9:** Junge Unternehmen sind Unternehmen, die nur eine Leistung anbieten.

Um die anfänglichen Beziehungsbarrieren zu überwinden, offerieren viele junge Unternehmen **komplementäre Leistungen**.<sup>288</sup> Beispiele hierfür sind: spezifische Vertragsgestaltungen und Zusatzleistungen, beratendes Verkaufen, Kundentraining und extensiver Kundendienst. Aus diesem Umstand lässt sich folgende These ableiten:

**These 10:** Im Leistungsangebot junger Unternehmen sind komplementäre Leistungen besonders wichtig.

Die wichtigste **Ressource** für ein junges Unternehmen ist der **Gründer** selbst.<sup>289</sup> Entsprechend liegen zur Erfolgsfaktorfor-

---

<sup>283</sup> Vgl. *Wolff* (2008), S. 230.

<sup>284</sup> Vgl. *Brinkmann* (2008), S. 202.

<sup>285</sup> Vgl. *Wufka* (2007), S. 86.

<sup>286</sup> Vgl. *Szyferski/Nathusius* (1977), S. 31f.; *Timmons/Spinelli* (2004), S. 563.

<sup>287</sup> Vgl. *Kaufmann* (1997), S. 148.

<sup>288</sup> Vgl. *Bhidé* (2000), S. 80ff.; *Fallgatter* (2002), S. 101.

<sup>289</sup> Vgl. *Hunsdiek* (1987), S. 1 und die Ausführungen zur Gründerzentrierung in Abschnitt 3.2.2.

schung in Bezug auf den Gründer sehr umfangreiche Ergebnisse vor.<sup>290</sup> Eine besonders klare Erfolgswirkung ist für Gründer mit **Branchenerfahrung**<sup>291</sup> zu beobachten.<sup>292</sup> Auch *Wupperfeld* und *Schefzyk/Pankotsch* stellen fest, dass die Branchenerfahrung von **großer Bedeutung** ist.<sup>293</sup> Als Umkehrschluss für das Element Produkt-Markt-Kombination ist davon auszugehen, dass sich die **Branchenerfahrung** mit der **Branche** des jungen **Unternehmens deckt** und somit folgende These formuliert werden kann:

**These 11:** Die Branchenerfahrung des Gründers stimmt mit der Branche des jungen Unternehmens überein.

#### 4.2.4 Erlösmodell

Das Element ‚**Erlösmodell**‘ beschäftigt sich, laut den Forderungen des RBV, mit den für die **Refinanzierung** zur Verfügung stehenden **Ressourcen**.

Die **Preispolitik** hat einen hohen, wenn nicht den höchsten Stellenwert im Erlösmodell.<sup>294</sup> Der Preis ist ein direkter Treiber von Umsatz und Marktanteilen. Nach TUCKER erfolgt die Preisfestsetzung im Spannungsfeld zwischen Kosten des Anbieters, dem Nachfrageverhalten des Kunden und dem alternativen Angebot der Wettbewerber.<sup>295</sup> Demnach lassen sich kostenorientierte, nachfrageorientierte bzw. wettbewerbsorientierte **Preisbildung** unterscheiden. Die **nachfrageorientierte** Preisbestimmung basiert im Wesentlichen auf kundenbezogenen Betrachtungen, die **kostenorientierte** auf Informationen aus der Kostenrechnung und die **wettbewerbsorientierte** Preisbe-

---

<sup>290</sup> Vgl. Kessell (2007), S. 52.

<sup>291</sup> Branchenerfahrung bezieht sich auf Erfahrungen durch Tätigkeiten in der relevanten Branche im eigenen oder fremden Unternehmen. Vgl. Merz (2008), S. 8.

<sup>292</sup> Vgl. Siegel/Siegel/McMillan (1993), S. 172ff.; Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (2009), S. 127.

<sup>293</sup> Vgl. Wupperfeld (1994), S. 151ff.; Schefczyk/Pankotsch (2002), S. 32.

<sup>294</sup> Vgl. Kraus (2005), S. 121.

stimmung auf dem Preisverhalten der Wettbewerber.<sup>296</sup> Gerade Gründerpersonen stehen häufig vor dem Problem, dass sie nicht wissen, welchen Preis sie für die Leistung ihres jungen Unternehmens ansetzen sollen. Häufig machen sie deshalb Fehler.<sup>297</sup> Eine nicht-repräsentative Umfrage des *Bundesministeriums für Wirtschaft* ermittelt, welche **Fehler** jungen Unternehmen bei der **Preisgestaltung** unterlaufen. Das Ministerium hält besonders die **unsystematische** Festlegung des **ersten Verkaufspreises** und eine **überwiegende Kostenorientierung** der weiteren Preisbildung für symptomatisch.<sup>298</sup> Aus diesen Ausführungen lassen sich zusammenfassend folgende zwei Thesen ableiten:

**These 12:** Der erste Verkaufspreis wird häufig unsystematisch festgelegt.

**These 13:** Die Preisbildung junger Unternehmen ist im Schwerpunkt kostenorientiert ohne Einbezug der Nachfrager.

#### 4.2.5 Wettbewerbsorientierung

Die Forderung nach der Abbildung der **Wettbewerbsorientierung** des MBV erfüllt dieses Element, indem es wettbewerbsstrategische Zusammenhänge berücksichtigt. Die **Wettbewerbsorientierung fehlt** in den meisten konzeptionellen **Ansätzen** zu Geschäftsmodellen. *Knyphausen-Aufseß/Meinhard* bspw. berücksichtigen sie ebenfalls nur implizit.<sup>299</sup>

**Zentraler Punkt** der Wettbewerbsorientierung ist die **Wettbewerbsstrategie**, die sich in ihren Ursprüngen auf die generischen Strategien von PORTER zurückführen lässt.<sup>300</sup> *Becker*

---

<sup>295</sup> Vgl. *Tucker* (1966), S. 7.

<sup>296</sup> Vgl. *Homburg/Krohmer* (2006), S. 720ff.

<sup>297</sup> Vgl. *Reckenfelderbäumer* (2007), S. 528.

<sup>298</sup> Vgl. *Bundesministerium für Wirtschaft* (2006), S. 6.

<sup>299</sup> Vgl. *Knyphausen-Aufseß/Meinhard* (2002), S. 66ff.

<sup>300</sup> Vgl. *Porter* (1980).

entwickelt dieses Strategiekonzept weiter und identifiziert **drei Grundfragen** der **wettbewerblichen Orientierung**, die in sog. strategischen Basisoptionen münden. Die **erste Frage** ist auf die verschiedenen Möglichkeiten der Marktabdeckung gerichtet. Grundsätzlich geht es hier um die Entscheidung, ob der Kernmarkt oder die Nische als **Wettbewerbsort** gewählt werden soll. Die **zweite Frage** weist auf zwei weitere grundsätzliche Optionen hin, die sich bei jeder Ausgestaltung einer Wettbewerbsstrategie stellen. Die **Wettbewerbschwerpunkte** beziehen sich dabei auf die bereits angesprochenen Strategieoptionen *Porters*. Bezieht man diese, wie *Becker*, auf die gesamte Leistungssphäre des Unternehmens, so ergeben sich die beiden **Schwerpunkte Kosten- und Leistungsführerschaft**. Die **dritte Frage** zielt auf die Grundsatzentscheidung, ob der Geschäftsfeldstruktur in ihrer derzeitigen Form gefolgt oder ob eine Veränderung der **Wettbewerbsregeln** angestrebt werden soll.<sup>301</sup>

Betrachtet man **bisherige Arbeiten** zur **Wettbewerbsorientierung** junger Unternehmen, so zeigt sich, dass die Strategie der Kostenführerschaft für junge Unternehmen schwierig scheint, da sie noch keine nennenswerten Lernkurveneffekte realisieren konnten. Typischer als die Kostenführerschaft ist daher die **Leistungsführerschaft** in der **Nische** für junge Unternehmen.<sup>302</sup> Auch **empirische Ergebnisse** bestätigen dies. Die Befragung von *Starke* zeigt, dass die meisten jungen Unternehmen (60,7 Prozent) im Durchschnitt ihre unternehmerische Tätigkeit auf eine **Nische** ausrichten. An zweiter Stelle wird eine **Qualitätsführerschaft** (53,6 Prozent) angestrebt.<sup>303</sup> Aus diesen Ausführungen lassen sich zusammenfassend folgende Thesen ableiten:

---

<sup>301</sup> Vgl. *Steinmann/Schreyögg* (1999), S. 191ff.; *Becker* (2010), S. 166.

<sup>302</sup> Vgl. *Boersch/Elschen* (2002), S. 278.

<sup>303</sup> Vgl. *Schwarz* (2005), S. 244.

**These 14:** Junge Unternehmen wählen als Wettbewerbsort die Nische.

**These 15:** Junge Unternehmen wählen als Wettbewerbsschwerpunkt die Leistungsführerschaft.

Aufgrund der **mangelnden Größe** und der sich daraus ergebenden geringen Marktmacht, ist die eigene Wettbewerbsposition eines jungen Unternehmens zum **Zeitpunkt des Markteintritts** noch schwach. Allzu anfällig sind junge Unternehmen gegenüber den Schwierigkeiten, die sie nach der Gründung erwarten.<sup>304</sup> Dies **schränkt** die **Möglichkeiten** junger Unternehmen die **Wettbewerbsregeln** nachhaltig zu durchbrechen, extrem ein. Daraus folgt diese These:

**These 16:** Junge Unternehmen wählen die Anpassung an den Markt statt die Marktveränderung.

#### 4.2.6 Unternehmenskultur und Organisation

Das Element ‚**Unternehmenskultur und Organisation**‘ ist das letzte des dieser Arbeit zugrundeliegenden Geschäftsmodellansatzes. Viele **Geschäftsmodellansätze** berücksichtigen dieses Element lediglich **implizit**,<sup>305</sup> was im Lichte der besonderen Bedeutung der Unternehmenskultur<sup>306</sup> und Organisation im Kontext junger Unternehmen **nicht zielführend** erscheint.<sup>307</sup>

Im Schrifttum der Unternehmenskulturforschung herrscht die Meinung vor, dass der Interaktionsprozess der Elemente der Organisationskultur einer Unternehmung bereits beginnt, sobald sich um einen Gründer erstmals eine Gruppe von Menschen

---

<sup>304</sup> Vgl. Boersch/Elschen (2002), S. 276.

<sup>305</sup> Vgl. Umbeck (2009), S. 59.

<sup>306</sup> Die Kultur einer Unternehmung lässt sich nach Barney (1986, S. 657) definieren als: „[...] a complex set of values, beliefs assumptions, and symbols that define the way in which a firm conducts its business.“

<sup>307</sup> Vergleiche hierzu besonders die Ausführungen zu den Besonderheiten junger Unternehmen in Abschnitt 3.2.2.



zur Realisierung seiner Idee zusammenfindet.<sup>308</sup> Die Unternehmenskultur kann ihren Ursprung – zieht man die Analogie zum Lebenszyklus eines Unternehmens heran – somit in der sogenannten Vorgründungsphase haben.<sup>309</sup> Für junge Unternehmen ist somit bereits von **Beginn** an mit einer **Unternehmenskultur** zu rechnen.

Daneben ist davon auszugehen, dass in der frühen Lebensphase bereits **bestimmte Faktoren Einfluss** auf die Ausprägung der **Kultur** in jungen Unternehmen ausüben.<sup>310</sup> Die Persönlichkeit der Unternehmensgründer ist einer dieser Faktoren.<sup>311</sup> Dies ist durch die **Zentralisierung** der **Macht** und Entscheidungsgewalt zu erklären. In jungen Unternehmen herrscht daher ein starker **Einfluss** der **Persönlichkeit** der Gründer auf die Grundwerte der Organisation.<sup>312</sup> Analog können sich die eigene **Bestimmung**, die Ziele und **Wertvorstellungen** der **Organisation** nicht erheblich von den Zielen und **Wertvorstellungen** einzelner **Gründer** unterscheiden.<sup>313</sup> Aus diesen Überlegungen lässt sich folgende These ableiten:

**These 17:** Die in der Unternehmenskultur verankerten Werte bilden nahezu deckungsgleich die Werte des Unternehmers ab.

Aufgrund der Neuheit ihrer Organisation verfügen junge Unternehmen nicht über die starren Strukturen etablierter Unternehmen und sind in ihren Prozessen deutlich flexibler.<sup>314</sup> Hierzu gehört auch, dass sie sich nicht an vergangenen Routinen orientieren müssen, sondern pfadunabhängig entscheiden kön-

---

<sup>308</sup> Vgl. Schein (1985), S. 50; Kobi/Wüthrich (1986), S. 29

<sup>309</sup> Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.1.3.

<sup>310</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 91; Hofstede (1990), S. 306.

<sup>311</sup> Vgl. Louis (1983), S. 43; Kobi/Wüthrich (1986), S. 86.

<sup>312</sup> Vgl. Miller (1983), S. 773; Gussmann/Breit (1997), S. 127; Kessell (2007), S. 65.

<sup>313</sup> Vgl. Schein (1985), S. 50; Katz/Gartner (1988), S. 431.

<sup>314</sup> Vgl. Carson et al. (1995), S. 81.



nen.<sup>315</sup> *Krystek/Modenhauer* zeigen, dass viele junge Unternehmen ihr Geschäftsmodell in den ersten Jahren ihres Bestehens verändern.<sup>316</sup> Auch *Bhidé* stellt fest, dass sich junge Unternehmen auf ihre Anpassungsfähigkeit verlassen müssen. Häufig hätten sie nicht genügend finanzielle Ressourcen, um Marktforschung zu betreiben und passten sich daher Stück für Stück an Markt und marktliche Gelegenheit an.<sup>317</sup> Verallgemeinernd führt dies zu folgender These:

**These 18:** Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sind dominante Charakteristika der Organisation junger Unternehmen.

#### 4.3 Thesen zu Geschäftsmodellen junger Unternehmen

Im Folgenden sind die 18 im vorherigen Abschnitt hergeleiteten Thesen in einer Übersicht dargestellt.

Der **empirische Gehalt**, der in der untenstehenden Abbildung aufgeführten Thesen, soll im nun **folgenden fünften Kapitel** durch eine empirische Untersuchung weiter erhöht werden. Gleichzeitig sollen die Thesen Grundlage für den Vergleich der verschiedenen Geschäftsmodelle der Stichprobenunternehmen bilden. *Baden-Fuller/Morgan* stellen fest: „*Firms - for all sorts of reasons – do not all behave the same: but nor are they all completely different, for if they were, every firm would appear to have a different business model.*“<sup>318</sup> Diese **vergleichende Analyse** ist nur möglich, da der in Abschnitt 4.1 entwickelte **Geschäftsmodellansatz** auf verschiedene Branchen und Unternehmenstypen angewendet werden kann.<sup>319</sup>

---

<sup>315</sup> Vgl. *Gruber* (2004), S. 81.

<sup>316</sup> Vgl. *Krystek/Modenhauer* (2004), S. 235.

<sup>317</sup> Vgl. *Bhidé* (2000), S. 53.

<sup>318</sup> Vgl. *Baden-Fuller/Morgan* (2010), S. 159.

<sup>319</sup> Vgl. *Demil/Lecocq* (2010), S. 228.

| Thesen zur Ressourcenstruktur                             |   |
|---|---|
| These 1   | Kapital und Personal sind die bedeutendsten Ressourcen junger Unternehmen.  |
| These 2   | Das Startkapital junger Unternehmen ist sogenanntes ‚weiches Kapital‘, und wird vom Unternehmer oder seinem direktem Umfeld zur Verfügung gestellt. |
| These 3   | Die Personalstruktur junger Unternehmen ist für das Geschäftsmodell nicht ideal.  |
| These 4   | Die Ausgestaltung des Elements Ressourcenstruktur beeinflusst die Ausgestaltung der anderen Elemente des Geschäftsmodells.                          |
| Thesen zur Konfiguration und Erreichung der Wertschöpfung |   |
| These 5   | Junge Unternehmen haben keine klassisch integrierte Wertschöpfungskonfiguration.  |
| These 6   | Für junge Unternehmen spielen Kooperationen eine große Rolle.   |
| These 7   | Bei jungen Unternehmen überwiegen langfristige gegenüber kurzfristigen Kooperationen.   |
| Thesen zur Produkt-Markt-Kombination                      |   |
| These 8   | Die Kundenbeziehungen junger Unternehmen sind hauptsächlich im B2B-Bereich angesiedelt.   |
| These 9   | Junge Unternehmen sind Unternehmen, die nur eine Leistung anbieten.   |
| These 10  | Im Leistungsangebot junger Unternehmen sind komplementäre Leistungen besonders wichtig.   |
| These 11  | Die Branchenerfahrung des Gründers stimmt mit der Branche des jungen Unternehmens überein.  |
| Thesen zum Erlösmodell                                    |   |
| These 12  | Der erste Verkaufspreis wird häufig unsystematisch festgelegt.  |
| These 13  | Die Preisbildung junger Unternehmen ist im Schwerpunkt kostenorientiert ohne Einbezug der Nachfrager.   |
| Thesen zur Wettbewerbsorientierung                        |   |
| These 14  | Junge Unternehmen wählen als Wettbewerbsort die Nische.   |
| These 15  | Junge Unternehmen wählen als Wettbewerbsschwerpunkt die Leistungsführerschaft.  |
| These 16  | Junge Unternehmen wählen die Anpassung an den Markt statt die Marktveränderung.   |
| Thesen zur Unternehmenskultur und Organisation            |   |
| These 17  | Die in der Unternehmenskultur verankerten Werte bilden nahezu deckungsgleich die Werte des Unternehmers ab.   |
| These 18  | Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sind dominante Charakteristika der Organisation junger Unternehmen.  |

Abbildung 13: Thesenübersicht

## 5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Vor der Darstellung der Ergebnisse wird mit einer kurzen Vorstellung des Forschungsdesigns und der Stichprobe begonnen (Abschnitt 5.1 und 5.2). Daran anschließend folgt die empirische Überprüfung der theoriegeleiteten Thesen aus Kapitel 4.

### 5.1 Untersuchungskonzeption

Aufgrund der **Neuheit** der **bearbeiteten Fragestellung** wird als methodischer Rahmen für die vorliegende Untersuchung, ein auf Fallstudien basierendes qualitativ-empirisches Forschungsdesign, im Sinne eines ‚theory testing researchs‘<sup>320</sup> gewählt. Dieses **theorieorientierte Forschungsdesign** soll dazu beitragen, den empirischen Gehalt der theoriegeleiteten Thesen zu erhöhen. Im **Zentrum** dieses **Designs** steht eine **empirische Erhebung** sowie die darauf basierende Erstellung von **Fallstudien**<sup>321, 322</sup>. Obwohl mit den hier erstellten Fallstudien keine **statistische Generalisierung**<sup>323</sup> angestrebt wird, soll eine **Querschnittsanalyse** im ‚multiple case design‘ zur Anwendung kommen.<sup>324</sup> Auf diese Weise ist es besser möglich, Muster zu erkennen und die Gefahr einer Fundierung auf zufälligen Einzelfällen zu reduzieren.<sup>325</sup> **Fallstudien** erscheinen **vorteilhaft**, wenn das Verständnis des Ablaufs eines Prozesses

---

<sup>320</sup> Vgl. Dul/Hak (2008), S. 175f.

<sup>321</sup> Fallstudien können nach Yin (1994, S. 13) wie folgt definiert werden: „A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.“ Die Betrachtung im realen Kontext grenzt Fallstudien von Experimenten ab. Vgl. Cook/Campbell (1979), S. 96f.

<sup>322</sup> Vgl. Göbel (2009), S. 359ff.

<sup>323</sup> Statistische Generalisierung meint die Verallgemeinerung einer Aussage über eine Stichprobe auf die entsprechende Grundgesamtheit. Vgl. Stern (2003), S. 102. Ihr gegenüber steht die analytische Generalisierung. Sie meint die Prüfung einer Theorie an einem konkreten Fall bzw. Fällen. Vgl. Yin (1994), S. 31ff.

<sup>324</sup> Vgl. Yin (2003), S. 40.

<sup>325</sup> Vgl. Herriott/Firestone (1983), S. 15f.; Eisenhardt (1989), S. 536f.

oder die Ergründung von beobachteten Phänomenen im Mittelpunkt steht.<sup>326</sup> **Nachteile** der Fallstudie sind die Betrachtung nur weniger Fälle und die daraus resultierende Gefahr der Verallgemeinerung von Ergebnissen. Auch ist es fraglich, ob sich ein Forscher in einem mehrstündigen Interview einen detaillierten Einblick in ein Unternehmen verschaffen kann.<sup>327</sup>

Die **primäre Datenquelle** der Fallstudien sind **halbstrukturiert** geführte, problemzentrierte Interviews<sup>328, 329</sup>. **Problemzentrierte Interviews** eignen sich besonders bei theoriegeleiteter Forschung, da sie keinen rein explorativen Charakter haben.<sup>330</sup> Halbstrukturiert geführt bieten sie den Vorteil detaillierte Aspekte nachzufragen und somit stärker auf den Befragten einzugehen.<sup>331</sup> **Zentraler Bestandteil** eines problemzentrierten Interviews ist der **Leitfaden**. Er stellt eine **Standardisierung** sicher und erleichtert die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews.<sup>332</sup> Neben den Erkenntnissen aus den Interviews fließen in die Erstellung der Fallstudien **weitere Informationsmaterialien** wie bspw. aus dem Internetauftritt und Broschüren des Unternehmens sowie Zeitungsartikel, ein um einerseits der Triangulation Rechnung zu tragen und andererseits die Datenqualität zu erhöhen.<sup>333</sup>

Dieser methodische Rahmen schlägt sich auch in der **Gestaltung** der **Datenerhebung** nieder. In Kalenderwoche fünfzehn bis siebzehn wurden 44 junge Unternehmen auf Basis der Definition der vorliegenden Untersuchung telefonisch kontaktiert. **Sieben** Unternehmensgründer konnten für ein **persönliches**

---

<sup>326</sup> Nach Yin (1994, S. 4ff.) eignet sich die Fallstudie besonders für Forschungsfragen die sich mit dem ‚how‘ und ‚why‘ beschäftigen.

<sup>327</sup> Vgl. Wolf (2008), S. 205.

<sup>328</sup> Unter dieser Bezeichnung fasst Mayring (2002, S. 67) alle Formen der offenen, halbstrukturierten Befragung zusammen.

<sup>329</sup> Dies wird in der Literatur bspw. von Peräkylä (2005, S. 869) empfohlen.

<sup>330</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 70.

<sup>331</sup> Vgl. Friedrichs (1990), S. 224.

<sup>332</sup> Vgl. Mayer (2008), S. 37.

<sup>333</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 538.

**Interview** gewonnen werden. Ein halb-strukturierter **Interview-leitfaden** bildete die Grundlage für die Interviews. Er besteht aus **fünf Teilen**. Nach der einleitenden Abfrage einiger Unternehmensdaten, beschäftigt sich der **erste Teil** mit den Motiven für die Gründung und mit der Überprüfung der Zugehörigkeit zur Gruppe der definierten jungen Unternehmen. Der **zweite Teil** hat das Geschäftsmodellverständnis der Gründer zum Thema. Im **dritten Teil** werden die Besonderheiten junger Unternehmen und ihre Auswirkungen auf das Geschäftsmodell näher beleuchtet. Im **nächsten Teil** folgt die Erfassung des Geschäftsmodells des Stichprobenunternehmens und schließlich wird in einem **fünften Teil** die Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen untersucht.<sup>334</sup> Der Fragebogen wurde den Untersuchungsteilnehmern vorab zugesendet. Die Interviews wurden in sechs von sieben Fällen am Standort der jeweiligen Unternehmen durchgeführt.<sup>335</sup> Diese Untersuchung folgt der **Empfehlung** der **Literatur** zur **Aufnahme** von Interviews mit Hilfe eines **Tonbands** um die Gesamtheit der ausgesprochenen Daten speichern zu können.<sup>336</sup> Mit der Erlaubnis der Interviewpartner wurden die Interviews per Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Zur leichteren Zitation der Aussagen wurden die Interviews nicht wörtlich protokolliert, sondern die Transkripte in indirekter Rede verfasst.

Die **Stichprobe** für die Durchführung der Interviews besteht aus sieben Unternehmensgründern. Es wurden Fälle ausgewählt, aus denen möglichst viele relevante Informationen gewonnen werden können. *Patton* spricht von ‚**informationsreichen**‘ Fäl-

---

<sup>334</sup> Die Datenerhebung fand im Rahmen des Projekts ‚Geschäftsmodelle von Start-ups‘ statt, so dass nicht alle im Fragebogen aufgeführten Fragen unmittelbar für die vorliegende Untersuchung relevant sind. Lediglich der erste, zweite und vierte Teil bilden die Datengrundlage für die vorliegende Untersuchung.

<sup>335</sup> In einem Fall wurde aufgrund von logistischen Problemen ein Interview auf neutralem Raum durchgeführt.

<sup>336</sup> Vgl. *Patton* (1990), S. 348; *Mayer* (2008), S. 47. Zu Vor- und Nachteilen des Einsatzes von Tonbandaufnahmen vgl. *Gläser/Laudel* (2009), S.171ff.

len. Er schlägt 15 mögliche Selektionsstrategien vor, die für eine Untersuchung durchaus kombiniert werden können.<sup>337</sup> Die Strategie des ‚homogenous sampling‘ kam bei der Selektion **junger Unternehmen** im Sinne dieser Untersuchung zum Einsatz. Angestrebt wurde dabei die Auswahl einer möglichst **homogenen Fallgruppe**. Innerhalb dieser Fallgruppe wurden auf Basis der Strategie des ‚extreme and deviant sampling‘ besondere Unternehmen aus **verschiedenen Branchen** ausgewählt. Aus den theoretischen Ausführungen in Abschnitt 3.2.2 wird deutlich, dass das **Alter** ein **wesentliches Merkmal** junger Unternehmen ist. Da dieser Faktor bereits ohne tieferen Einblick feststellbar ist, fand er bei der Fallselektion besondere Berücksichtigung. Es wurden Unternehmen ausgewählt die ein Alter von **zehn Jahren** nicht überschritten.<sup>338</sup> Die Frage nach der Anzahl der Fälle beantwortet *Eisenhardt* mit der **Steigerung der Fallzahl** bis zur ‚theoretical saturation‘. Klare methodische Regeln gibt sie jedoch an dieser Stelle nicht vor, wohl aber einige Erfahrungswerte. So hält sie eine Zahl zwischen **vier** und **zehn** Fällen für angemessen.<sup>339</sup> Mit sieben Fällen bewegt sich die Fallzahl der vorliegenden Untersuchung somit in der oberen Hälfte der vorgeschlagenen Bandbreite.

Basierend auf *Poppers* kritischen Rationalismus soll die **Analyse der Daten** in einer Überprüfung der theoriegeleiteten Thesen aus Kapitel vier münden. Sie sollen dabei auf ihre Falsifizierbarkeit bzw. vorläufige Bewährung hin überprüft werden.<sup>340</sup>

In diesem Rahmen erscheint, um die Antworten zu strukturieren, eine **Inhaltsanalyse** in Anlehnung an *Mayring* zweckmä-

---

<sup>337</sup> Vgl. eine Auflistung und eine detaillierte Darstellung der Strategien bei *Patton* (1990), S. 169ff.

<sup>338</sup> Obergrenze stimmt demnach mit der in Abschnitt 3.2.2 diskutierten Grenze von *Covin/Slevin* überein.

<sup>339</sup> Vgl. *Eisenhardt* (1989), S. 545. *Lincoln/Guba* (1985, S. 235) fordern eine Fallzahl bis zum „point of redundancy“.

<sup>340</sup> Vgl. *Popper* (1994), S. 433ff. Falsifizierbarkeit definiert Popper als empirische Widerlegbarkeit. Vgl. *Popper* (1994), S. 433.

ßig.<sup>341</sup> Dies bedeutet, dass das gesamte Material, also alle Aussagen der Untersuchungsteilnehmer, als Basis für die Kategorienbildung fungiert. Der Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse gestaltet sich im vorliegenden Falle wie folgt: In einem ersten Schritt muss das **Thema** der **Kategorienbildung** gewählt werden. Das Thema leitet sich aus den Thesen ab und lautet ‚Verwendung der Begrifflichkeiten der These in einem positiven und negativen Zusammenhang‘. Nach dieser Vorannahme wird nun das Material sorgfältig durchgearbeitet, mit dem Ziel inhaltlich sinnvolle **Kategorien** zu **bilden**. Dabei waren nicht nur die Antworten der Untersuchungsteilnehmer zu den einzelnen Elementen des Geschäftsmodells (IV. Teil des Fragebogens), sondern auch die Teile I. und III. Ausgangspunkt der Analyse, denn z. T. fanden sich Informationen zu derselben These verstreut an verschiedenen Stellen.<sup>342</sup> Die Zusammenstellung und Zuordnung der Antworten der Gesprächspartner, bezogen auf die jeweiligen Thesen. Anhand des Themas zur **Kategorienbildung** werden zunächst der **Anzahl** nach die Antworten der Untersuchungsteilnehmer, die die Begrifflichkeiten der These in einem positiven Zusammenhang und die die sie in einem negativen Zusammenhang sahen, zusammengefasst. Im Text wird auf die Aussagen der Unternehmensgründer anhand von wörtlichen Zitaten verwiesen, die wie folgt gekennzeichnet sind bspw. (A:17).

---

<sup>341</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Mayring (2007), S. 70ff.

<sup>342</sup> Die Notwendigkeit für dieses Vorgehen ergibt sich aus der kombinierten Erhebung.



| Verhältnis der Antworten |         | Bewertung |  |
|--------------------------|---------|-----------|--|
| positiv                  | negativ |           |  |
| 0                        | 7       | -         | sehr viele Anhaltspunkte für Falsifikation   |
| 1                        | 6       | -         | viele Anhaltspunkte für Falsifikation        |
| 2                        | 5       | (-)       | einige Anhaltspunkte für Falsifikation       |
| 3                        | 4       | o         | keine eindeutige Aussage möglich             |
| 4                        | 3       | o         | keine eindeutige Aussage möglich             |
| 5                        | 2       | (+)       | einige Anhaltspunkte gegen Falsifikation     |
| 6                        | 1       | +         | viele Anhaltspunkte gegen Falsifikation      |
| 7                        | 0       | +         | sehr viele Anhaltspunkte gegen Falsifikation |

Abbildung 14: Verhältnis der Antworten und Bewertung

Das **Verhältnis** der **Antworten** in einem positiven bzw. negativen Zusammenhang wird genutzt um eine **Aussage** zur **Falsifikation** bzw. zur vorläufigen **Bewährung** der jeweiligen These zu treffen. Für eine Zuordnung siehe obenstehende Abbildung. In einem weiteren Schritt wird, falls möglich, eine **weitere Kategorisierung** der Antworten vorgenommen und anhand dieser eine **Interpretation** vor dem Hintergrund der einzelnen Unternehmen angestrebt.

Ein weiterer zentraler Punkt neben der Datenauswertung stellt die **Gütebeurteilung** der Fallstudien dar. Die **klassischen Kriterien** der quantitativen Forschung: Reliabilität, Validität und Repräsentativität sind dabei oft **wenig aussagekräftig**. *Mayring* fordert, dass Gütekriterien den Methoden angemessen sein sollen.<sup>343</sup> Deshalb plädiert *Mayring* für sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung, die im Folgenden mit der vorliegenden Untersuchung gespiegelt werden: Die **Verfahrensdokumentation** dient als **erstes** Kriterium. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde versucht, das Vorverständnis ausreichend darzustellen und die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung offen zu legen. **Zweites** Kriterium ist die **argumentative Interpretationsabsicherung**. Für die vorlie-



gende Untersuchung werden alternative Interpretationen und logische Brüche ausreichend erklärt bzw. berücksichtigt. Als **drittes** Kriterium kann die **Regelgeleitetheit** aufgeführt werden. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung wurden durch die oben erklärte Vorgehensweise und damit regelgeleitet gewonnen. **Nähe zum Gegenstand** bildet das **vierte** Kriterium. Durch die persönlichen Interviews am Standort der Unternehmen konnte eine ausreichende Nähe zum Gegenstand sichergestellt werden. **Fünftes** Kriterium ist die **kommunikative Validierung**. Die Transkripte wurden wie bereits erwähnt den Interviewpartnern zur Freigabe vorgelegt. Die **Triangulation** stellt das **sechste** Kriterium dar. Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden um weiteres öffentlich zugängliches Datenmaterial ergänzt, sowie durch theoretische und empirische Daten weiter verfeinert.

## 5.2 Kurzvorstellung der Einzelfälle der Stichprobe

Es zeigt sich, dass alle Stichprobenunternehmen der Definition junger Unternehmen der vorliegenden Untersuchung entsprechen. Es handelt sich bei allen Unternehmen um originäre, entweder im Team oder einzeln durchgeführte Gründungen. Alle betrachteten Unternehmen befinden sich in der Pionier- bzw. Wachstumsphase. Auf Wunsch der Interviewpartner wurden die Namen der Unternehmen anonymisiert. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Stichprobenzusammensetzung.

---

<sup>343</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 140ff.

| Unternehmen   | Gründungsjahr | Gründungsart   | Entwicklungsphase | Mitarbeiter-<br>anzahl | jährlicher<br>Umsatz |
|---------------|---------------|----------------|-------------------|------------------------|----------------------|
| Unternehmen A | 2008          | Teamgründung   | Pionierphase      | 8                      | 0                    |
| Unternehmen B | 2008          | Teamgründung   | Pionierphase      | 7                      | 180 000              |
| Unternehmen C | 2006          | Teamgründung   | Wachstumsphase    | 18                     | 5 000 000            |
| Unternehmen D | 2006          | Teamgründung   | Wachstumsphase    | 60                     | 4 000 000            |
| Unternehmen E | 2004          | Teamgründung   | Wachstumsphase    | 3                      | 250 000              |
| Unternehmen F | 2009          | Einzelgründung | Wachstumsphase    | 2                      | 70 000               |
| Unternehmen G | 2010          | Teamgründung   | Pionierphase      | 2                      | 40 000               |

Abbildung 15: Beschreibung der Stichprobe

Bevor auf die Überprüfung der Thesen eingegangen wird, sind zunächst die Datengrundlage und die Einzelfälle näher zu beschreiben. Aufgrund der Fallzahl erfolgt die Einzeldarstellung relativ knapp. Sie beschränkt sich auf wenige Aspekte. Hauptsächlich soll das Leistungsangebot des Unternehmens und die Innovation Thema der Charakterisierung sein. Die Innovation soll dabei anhand der Dimensionen (1) Neuheitsgrad,<sup>344</sup> (2) Innovationsart,<sup>345</sup> (3) Gegenstand der Innovation<sup>346</sup> beschrieben werden.

## Unternehmen A

Unternehmen A wurde im März 2008 in Hannover von einem dreiköpfigen Team gegründet. Das Unternehmen entwickelt

<sup>344</sup> Es ist zwischen subjektiver und objektiver Neuheit zu unterscheiden. Eine subjektive Innovation liegt vor, wenn etwas aus der Sicht eines Individuums oder einer Organisation neu ist. Um eine objektive Innovation handelt es sich wenn eine Leistung vorliegt die bisher nicht existiert hat. Vgl. *Hauschildt/Salomo* (2011), S. 18ff.

<sup>345</sup> Es lassen sich fünf Innovationsarten unterscheiden: Basisinnovationen, Verbesserungsinnovationen, Anpassungsinnovationen, Imitationsinnovation, Scheininnovationen. Vgl. *Corsten/Gössinger/Schneider* (2006), S. 18.

<sup>346</sup> Gegenstand einer Innovation können nicht nur wie im sprachlichen Gebrauch üblich Produkte sein. Vielmehr spielen auch Innovationen von

hölzerne Türme für Windkraftanlagen und koordiniert deren Produktion und Aufbau. Aktuell befindet sich das Unternehmen mit seinen acht Mitarbeitern und dem negativen Umsatz von 580.000 Euro noch in der Pionierphase, steht aber am Übergang zur Wachstumsphase. Es war weltweit das erste und in Deutschland das einzige Unternehmen, das Türme aus Holz anbietet. Diese Produktinnovation ist besonders für Türme ab 120 Meter interessant.

### **Unternehmen B**

Unternehmen B wurde von einem zweiköpfigen Team ebenfalls 2008 gegründet. Das Unternehmen stellt Überwachungs- und Regelungssysteme für Werkzeugmaschinen her. Es beschäftigt aktuell sieben Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2010 einen Umsatz von 180.000 Euro. Für das laufende Kalenderjahr ist ein Umsatz von 480.000 Euro geplant. Das Unternehmen befindet sich aktuell noch auf der Marktsuche und damit in der Pionierphase. Die Produktinnovation erweitert die bereits bestehende Überwachungsfunktion von Werkzeugmaschinen um den Aspekt der detaillierten Qualitätssicherung. Die Produktinnovation des Unternehmens ist für den Gesamtmarkt der Zulieferer der Werkzeugindustrie in aller Welt neu.

### **Unternehmen C**

Das Unternehmen C wurde 2006 in Bonn von einem dreiköpfigen Team gegründet.<sup>347</sup> Es bietet drei verschiedene Produkte an: Fruchtbreie, Fruchtsäfte und Fruchtchips. Aktuell beschäftigt das Unternehmen 18 Mitarbeiter. Es erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von 5 Mio. Euro. Die Innovation des Unternehmens kann als neuartig für den Teilmarkt Deutschland betrachtet werden. Sie basiert auf einer Produkt-, Markt- und Prozessin-

---

Märkten, Prozessen und Strukturen eine Rolle. Vgl. *Disselkamp* (2005), S. 20.

<sup>347</sup> Hinzukommen zwei stille Gesellschafter, die bereits zum Zeitpunkt der Gründung am Unternehmen beteiligt waren.

novation. Die Produktinnovation ist eine Optimierung des Fruchtsafts. Der Markt für diese Produktinnovation wurde durch das Unternehmen erst geschaffen. Die Prozessinnovation des Unternehmens ist das besonders schonende Produktionsverfahren der Fruchtsäfte.

### **Unternehmen D**

Das Unternehmen D wurde 2006 in Berlin durch ein zweiköpfiges Team gegründet. Aktuell sind 60 Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt. Es erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von 4 Mio. Euro. Das Unternehmen ist mit zwei Geschäftseinheiten in der Internet- bzw. Musikbranche vertreten. Die Kernleistung beider Bereiche ist der Zugang zu einer Online Musikstreaming Plattform. Die Innovation des Unternehmens ist für den Teilmarkt Deutschland neu. Sie hat dabei ihren Schwerpunkt sowohl im Produkt- als auch im Marktbereich. Produkttechnisch bietet das Unternehmen eine alternative Vermarktung von Musik an, dadurch schuf es sich seinen Markt selbst.

### **Unternehmen E**

Das Unternehmen E wurde 2004 in Bamberg von einem zweiköpfigen Team gegründet. Es bietet neben Beratungsleistungen zur Markenentwicklung und Social Media auch klassische Kommunikation über Print und Online Medien sowie Online Marketing und App-Entwicklung an. Aktuell beschäftigt das Unternehmen drei Mitarbeiter. Es erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von 250.000 Euro. Die Innovation des Unternehmens – innovative Vermarktungsideen für den B2B- und B2A-Bereich – ist hauptsächlich für den regionalen Teilmarkt Oberfranken neuartig. Der Schwerpunkt der Innovation liegt in der Leistung des Unternehmens begründet.

### **Unternehmen F**

Das Unternehmen F ist eine im Jahr 2009 in Hamburg entstandene Einzelgründung. Es agiert mit zwei Produkten – der Trai-

nervermittlung und der Vertriebsunterstützung für Trainer – am Markt. Aktuell hat das Unternehmen neben der Gründerin keine weiteren Beschäftigten und erwirtschaftete im Jahr 2010 einen Umsatz von 70 000 Euro. Die Innovation des Unternehmens die Trainervermittlung und -positionierung ist für Teilmärkte neu und optimiert zudem ein bereits bestehendes Produkt.

### **Unternehmen G**

Das Unternehmen G wurde 2009 in Osnabrück von einem zweiköpfigen Team gegründet. Es bietet im Rahmen des ‚Precision Farming‘ eine modularisierte Beratungsleistung an, die auf einer Datenanalyse mit einer selbsterstellten Software beruht. ‚Precision Farming‘ ist ein Verfahren der ortsdifferenzierten und zielgerichteten Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Nutzflächen. Die Datenerfassung erfolgt über die landwirtschaftlichen Bearbeitungsmaschinen, die bereits während der Bearbeitung Kennwerte wie Erträge und Bodenbeschaffenheit erfassen. Die auf diese Weise erfassten Daten werden anhand von Softwareprogrammen ausgewertet und helfen so Düngermengen und Fruchtbepflanzungen genau zu planen. Die nicht nur feldgenaue, sondern auch feldinterne Analyseleistung des Unternehmens stellt für den Gesamtmarkt eine Neuheit dar. Aktuell beschäftigt das Unternehmen zwei Mitarbeiter. Es erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von 20.000 und 2011 einen Umsatz von 40.000 Euro.

### **5.3 Überprüfung der Thesen zu Geschäftsmodellen junger Unternehmen**

In den folgenden Abschnitten werden die Aussagen der Untersuchungsteilnehmer zu den einzelnen Thesen näher betrachtet.<sup>348</sup>

---

<sup>348</sup> In den folgenden Abschnitten wird das zuvor genannte Prinzip der Stellvertretung der männlichen Endung aufgrund des Einbezugs wörtlicher Aussagen durchbrochen.

### 5.3.1 Thesen zur Ressourcenstruktur

Die in Abschnitt 4.2.1 abgeleiteten vier Thesen zeigen den in der Theorie besonders hervorgehobenen Einfluss von Kapital und Personal auf die Ressourcenstruktur und die zentrale Bedeutung der Ressourcenstruktur für die anderen Elemente des Geschäftsmodells junger Unternehmen. Sie sollen im Folgenden überprüft werden.

#### These 1: Kapital und Personal sind die bedeutendsten Ressourcen junger Unternehmen.

Der ersten These folgend wurden die Unternehmensgründer nach ihrer Einschätzung der Bedeutung von Personal, Kapital, Maschinen/Anlagen, Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK), Lizenzen/Verträge, Know-how und Innovationskraft gefragt. Dazu wurden sie gebeten eine Einschätzung auf einer Skala, von eins (sehr hoch) bis fünf (sehr niedrig), vorzunehmen und diese Einschätzung kurz zu begründen.

Bei der Betrachtung der These finden sich **einige** (n=5) **Anhaltspunkte** für die **Falsifizierung** der These, und **lediglich zwei** sprechen für eine vorläufige **Verifizierung**. **Fünf** Unternehmensgründer sehen nicht Personal und Kapital als die bedeutendsten Ressourcen ihrer Unternehmen an. Die untenstehende Abbildung fasst die Bewertungen der Untersuchungsteilnehmer zusammen.

| Ressourcen                                  | A | B | C | D | E      | F | G | Ø   |
|---|---|---|---|---|--------|---|---|-----|
| Personal                                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1      | 1 | 1 | 1,0 |
| Kapital                                     | 1 | 2 | 3 | 1 | 3      | 5 | 2 | 2,4 |
| Anlagen/Maschinen                           | 5 | 3 | 4 | 5 | 2      | 4 | 2 | 3,6 |
| Informations- und Kommunikationstechnologie | 2 | 1 | 2 | 2 | 2      | 2 | 1 | 1,7 |
| Lizenzen/Verträge                           | 2 | 3 | 4 | 1 | 4      | 4 | 4 | 3,1 |
| Know-how                                    | 1 | 1 | 2 | 1 | 1      | 1 | 1 | 1,1 |
| Innovationskraft                            | 2 | 1 | 1 | 2 | k . A. | 4 | 1 | 1,6 |

**Abbildung 16: Bedeutung der Ressourcenkategorien**

Teilt man die These in ihre beiden Komponenten Personal und Kapital, so fällt auf, dass der Ressource **Personal** von **allen** (n=7) **Untersuchungsteilnehmern** eine sehr hohe Bedeutung beigemessen wird. Die Begründungen der Interviewpartner beruhen nicht, wie die Theorie vermuten lässt, auf der Knappheit der Ressource ‚Personal‘. Die Unternehmensvertreter sehen die Gründe *„besonders im Zusammenhang [...] mit dem Know-how, dass die Mitarbeiter mitbringen bzw. sich während ihrer Tätigkeit im Unternehmen aufbauen“* (A:1). Diese Argumentation wird von einem weiteren Unternehmensvertreter unterstützt: *„Gerade für sein Unternehmen sei Personal besonders wichtig, da das Kernknow-how durch die Mitarbeiter des Unternehmens begründet werde“* (D:1). **Lediglich ein** Unternehmensgründer greift mit der Aussage: *„Personal sei die knappe Ressource im Unternehmen“* (G:1) die bereits dargelegte **Argumentation**<sup>349</sup> der **Theorie** auf.

Bei der Betrachtung der zweiten Komponente **Kapital** fällt jedoch auf, dass sie in der Einschätzung der **Bedeutung** mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,4 erst auf dem **fünften Rang** nach Personal (1,0) Know-how (1,1), Innovationskraft (1,6) und IuK (1,7) liegt.<sup>350</sup> **Zwei** Unternehmensgründer bewerten die Bedeutung des Kapitals dennoch als ‚sehr hoch‘ (n=2). Diese **Einschätzung** gründet zum einen auf der **Notwendigkeit** *„die Produktentwicklung zum Abschluss zu bringen“* (A:1) zum anderen ist es die Grundlage für den *„Erwerb von Lizenzen“* (D:1). Diese hohe Bewertung kann auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass beide Unternehmen stark technolo-

---

<sup>349</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.1.

<sup>350</sup> Diese und die folgenden Ausführungen sind nur Tendenzaussagen, da der Unterschied zwischen den Bewertungen nicht statistisch abgesichert und daher nicht als signifikant gelten kann.

gieorientierte bzw. entwicklungsintensive Leistungsangebote bereitstellen.<sup>351</sup>

Die **Begründungen** der anderen Untersuchungsteilnehmer, die die Bedeutung von Kapital lediglich als ‚hoch‘ (n=2) bzw. ‚**weder hoch noch niedrig**‘ (n=1) einschätzen ähneln sich stark. Ein Unternehmensgründer argumentiert: *„Kapital spiele aus seiner Sicht eine nicht so große Rolle. Mit weniger Kapital wäre das Unternehmen mit nur kleinen Anpassungen weiter überlebensfähig“* (B:1). *„Dem Kapital [komme] eine nicht so herausragende Stellung, aber dennoch eine hohe Bedeutung zu.[...] Bei nicht anlagenintensiven Unternehmen, wie dem ihrem, könne auch immer eine weniger kapitalintensive Version des Geschäftsmodells generiert werden“* (C:1), gibt eine andere Unternehmensgründerin an. Ein weiterer Unternehmensgründer argumentiert, dass *„die Leistung [...] in der selben Form auch ohne die aktuelle Kapitalausstattung erbracht werden [könne]“* (E:1). Ein Unternehmensvertreter stuft die Bedeutung von Kapital als *„niedrig“* (F:1) ein.

**Zusammenfassend** kann festgestellt werden, dass über alle **Fallstudien hinweg** die Untersuchungsteilnehmer ‚Personal‘ eine sehr hohe Bedeutung zuordnen, während ‚Kapital‘ weniger wichtig erscheint. Diese Einschätzung überrascht jedoch nicht. Bereits *Fallgatter* ist der Ansicht, dass Kapitalgeber zu den kompensierbaren und bei vielen Unternehmen sogar zu den anfangs entbehrlichen Ressourcengebern zählen. Hintergrund hierfür ist, dass gerade die Kapitalknappheit massiv Kreativität und Suchanstrengungen steigert und zu innovativen Produkt- und Prozesslösungen führen kann.<sup>352</sup>

**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt einen weiteren interessanten Zusammenhang. Die Bedeutung von **Know-how** wird von fast allen (n=6) Unternehmensgrün-

---

<sup>351</sup> Vgl. für eine ähnliche Argumentation *Wittenberg* (2006), S. 88.

<sup>352</sup> Vgl. *Fallgatter* (2007), S. 95. Auch *Timmons/Spinelli* (2007, S. 90f.) betonen daraus erwachsende Potentiale.



dern als ‚sehr hoch‘ eingeschätzt. Folgende Begründungen der Unternehmensgründer könnten den Zusammenhang zwischen der hohen Bedeutung von Personal und Know-how erklären. Ein Gründer stellt fest, *„Personal habe eine sehr hohe Bedeutung. Besonders stehe dieser Punkt in Zusammenhang mit dem Know-how, dass die Mitarbeiter mitbringen bzw. im Unternehmen aufbauen“* (B:1). Die Argumentation eines weiteren Unternehmensgründers gestaltet sich ähnlich, auch er betont, *„das Kernknow-how [welches] in den Mitarbeitern begründet liege“* (D:1). Eine Aussage von Hack kann diesen Zusammenhang erklären. Er stellt fest, dass nur Personal mit einmaligen Know-how Kernkompetenzen begründen kann.<sup>353</sup>

## **These 2: Das Startkapital junger Unternehmen ist sogenanntes ‚weiches Kapital‘, und wird vom Unternehmer oder seinem direktem Umfeld zur Verfügung gestellt.**

Schon Bhidé beschrieb in seiner Untersuchung die Ausrichtung junger Unternehmen auf ‚sweet capital‘ – aus dem persönlichen Umfeld zur Verfügung gestelltes ‚weiches Kapital‘.<sup>354</sup> Auch in dieser Untersuchung lässt sich nur ein Anhaltspunkt (n=1) für eine Falsifizierung dieser These finden. Die **Mehrheit** (n=6) der Unternehmensgründer stellt das **Startkapital** aus **privatem Vermögen** bzw. aus dem näheren persönlichen Umfeld. Als stellvertretend können folgende Aussagen dienen: *„Das Startkapital des Unternehmens [wurde] vollständig durch die fünf Gesellschafter finanziert [...]. Neben den drei Gründern brachten noch zwei weitere [persönlich bekannte] Gesellschafter aus der Bonner Umgebung Geld in das Unternehmen ein“* (C:2). Das Startkapital weiterer Unternehmen wurde *„aus privaten Mitteln“* (D:2) bzw. *„aus privaten Ersparnissen“* (E:2) finanziert. Eine Unternehmensgründerin sagt, *„das nötige Startkapital habe sie selbst aufgebracht“* (F:2). Auch das Startkapital eines weiteren Unternehmens, wurde *„von den beiden Gründern aufge-*

---

<sup>353</sup> Vgl. Hack (2005), S. 100.

<sup>354</sup> Vgl. Bhidé (2000), S. 100.

bracht“ (G:2). **Empirische Untersuchungen** zeigen, dass je mehr **Startkapital** ein **Gründer** aus eigenen Mitteln aufbringt, desto größer ist der **spätere Unternehmenserfolg**. Dies würde begründen, wieso Unternehmen C, D und E die ersten **vier kritischen Jahre**, während derer das **Sterblichkeitsrisiko** für junge Unternehmen **besonders** hoch<sup>355</sup> ist, unbeschadet überstanden haben.

Lediglich **ein Unternehmen** finanzierte sich bereits in der **Vorgründungsphase** von Geldern aus fünf **Institutionen**. Die Vorgehensweise dieses Unternehmens lässt sich durch den späteren Veräußerungswunsch der Unternehmensgründer und durch die Beteiligung eines sogenannten ‚serial entrepreneur‘<sup>356</sup> begründen. *Westhead/Wright* finden in ihrer Untersuchung große Unterschiede in der Finanzierung zwischen ‚novice founders‘ und ‚serial founders‘. Sie stellen fest, dass ‚novice founders‘ öfter eigene Ersparnisse in das neugegründete Unternehmen einbringen als ‚serial founders‘.<sup>357</sup> Dies könnte erklären, wieso das Startkapital im Fall des Unternehmens F nicht aus dem privaten Vermögen der Gründer stammt.

**Zwei Unternehmen** erweiterten den Kreis ihrer Investoren **nach** einer anfänglichen **Konzentration** auf weiches Kapital. Ein Unternehmensgründer begründet seine Entscheidung wie folgt: „*Erst als sich der Kapitalbedarf erhöhte, beteiligten sich Investoren in Form von Beteiligungsfinanzierungen*“ (B:2). Auch für ein anderes Unternehmen „*wurde eine weitere Finanzierung [...] durch Business Angels, die hauptsächlich aus dem Bekanntenkreis der beiden Gründer stammten, gewährleistet*“ (D:2). Diese Unternehmen zeichnen sich in ihrer **Leistungserstellung** durch besonders **kapitalintensive Komponenten**, wie eine in-

---

<sup>355</sup> Vgl. *Brüderl/Preisendörfer/Ziegler* (2009), S. 301ff.

<sup>356</sup> Ein ‚serial entrepreneur‘ kann nach *Ucbasaran/Alsos/Westhead* (2008, S. 13) wie folgt definiert werden: „*Serial entrepreneurs are individuals who have sold/closed at least one business which they had a minority or majority ownership stake in, and currently have a minority or majority ownership stake in a single independent business.*“

<sup>357</sup> Vgl. *Westhead/Wright* (1998), S. 174.

tensive Produktentwicklung (B) oder notwendige Lizenzkäufe (D), aus.<sup>358</sup>

### **These 3: Die Personalstruktur junger Unternehmen ist für das Geschäftsmodell nicht ideal.**

Die Aussagen der Unternehmensgründer zeigen **einige** (n=5) **Anhaltspunkte** für eine Falsifikation der dritten These. **Fünf** Aussagen sprechen für eine **Falsifizierung** und **zwei dagegen**. Vier der befragten sieben Unternehmensgründer bezeichnen die Personalstruktur ihres Unternehmens als für das Geschäftsmodell ideal. Eine Unternehmensvertreterin gibt an, dass sich die Personalstruktur ihres Unternehmens, „bis auf eine ausbaufähige Vertriebsmannschaft“ (C:3) ebenfalls ideal gestaltete.

Die **beiden** Unternehmensvertreter, die ihre Personalstruktur als **nicht ideal**, sondern „ausbaufähig“ (A:3) bzw. „nicht ganz optimal“ (D:3) beschreiben, begründen dies weniger mit den von *Bhidé* und *Fallgatter* erwähnten nachrangigen Humanressourcen, sondern beziehen sich auf eine dünne Personaldecke als Grund für die Optimierungsbedarfe.<sup>359</sup> Ein Unternehmensgründer stellt fest, „mit mehr Mitarbeitern könne die Entwicklung schneller vorangetrieben werden“ (A:3).

### **These 4: Die Ausgestaltung des Elements Ressourcenstruktur beeinflusst die Ausgestaltung der anderen Elemente des Geschäftsmodells.**

Auf Basis der Aussagen der Untersuchungsteilnehmer zur vierten These lassen sich keine Anhaltspunkte für eine Falsifizierung finden. **Alle** (n=7) Unternehmensgründer sehen einen **Einfluss** der Ausgestaltung der Ressourcenstruktur auf **andere Elemente** des Geschäftsmodells.

---

<sup>358</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.

<sup>359</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.1.

**Drei** der Unternehmensgründer beschreiben die **Beeinflussung** der **Produkt-Markt-Kombination** durch die Ressourcenstruktur. Zur Begründung dieses Einflusses verweisen alle drei Unternehmensvertreter auf die hohe Bedeutung des Personals. So beeinflusst die Anzahl der Mitarbeiter *„die Geschwindigkeit der Produktentwicklung“* (A:4). Eine andere Unternehmensvertreterin betont besonders den Einfluss des Personals auf das Produktportfolio: *„Jeder einzelne Mitarbeiter habe ein Mitspracherecht, welches Produkt das Unternehmen letztendlich produziere und welches nicht“* (C:4). Der Gründer eines weiteren jungen Unternehmens hebt die Bedeutung des Personals für die Leistung hervor: *„Das Know-how der beiden Gründer sei zentral für die Leistung [...] des Unternehmens“* (G:4).

**Zwei** Unternehmensgründer beschreiben einen Einfluss der Ressourcenstruktur auf das Element **„Erreichung und Konfiguration der Wertschöpfungskette“**. Ein Unternehmensgründer nennt explizit die Beeinflussung der *„Wertschöpfung“* (G:4) durch das Know-how des Personals. *„Das Personal liefere die Kreativität, die im Unternehmen am meisten Wert schaffe“* (E:4), hebt ein zweiter Unternehmensgründer hervor. HACK hält fest, dass der besondere Einfluss des Personals auf die Wertschöpfung junger Unternehmen als gesichert gelten kann.<sup>360</sup>

Den Einfluss auf das Element **„Erlösmodell“** konstatiert **ein** Unternehmensgründer. Er sieht das Personal als ausschlaggebend für den „Produkterfolg“ (A:4). Eine Unternehmensgründerin sieht einen Einfluss der Ressourcenstruktur auf das Element **„Wettbewerbsorientierung“**. Sie stellt fest, *„Mitbewerber hätten eine größere Vertriebsmannschaft, was eine bessere Positionierung in den Regalen der Supermärkte mit sich bringe“* (C:4).

**Zwei** Unternehmensgründer attestieren der Ressourcenstruktur die Funktion eines **globalen Rahmens** für das Geschäftsmodell. Sie beschreiben dabei, ähnlich wie *Fallgatter*, das Geschäftsmodell als rahmengebendes Element für die gesamte

---

<sup>360</sup> Vgl. Hack (2005), S. 100.

Geschäftstätigkeit. Ein Unternehmensgründer führt aus, „*die finanziellen Ressourcen [geben] den Rahmen für das Geschäftsmodell [vor], in dem die personellen Ressourcen zusammen mit Maschinen/Anlagen auf Basis von Informationstechnologie arbeiten*“ (B:4). Der zweite Unternehmensgründer argumentiert, „*Das Kapital [gebe] einen festen Rahmen für das Geschäftsmodell [vor]*“ (D:4). Die, durch die Aussagen der beiden Gründer, implizierte Begrenzungsfunktion der Ressourcenstruktur für das gesamte Geschäftsmodell lässt den Schluss zu, dass alle Elemente des Geschäftsmodells durch die Ressourcenstruktur beeinflusst werden.

### 5.3.2 Thesen zur Erreichung und Konfiguration der Wertschöpfung

Die drei Thesen in Abschnitt 4.2.2 abgeleiteten Thesen thematisieren Besonderheiten in Erreichung und Konfiguration der Wertschöpfung junger Unternehmen. Diese soll im Folgenden überprüft werden.

#### **These 5: Junge Unternehmen haben keine klassisch integrierende Wertschöpfungskonfiguration.**

Den Untersuchungsteilnehmern wurden die vier idealtypischen Konfigurationstypen in einer Liste mit jeweils kurzer Beschreibung zum Ankreuzen vorgelegt. Nach der Auswertung der Aussagen der Unternehmensgründer kann zu keinem eindeutigen Ergebnis gekommen werden. **Drei Aussagen** liefern **Anhaltspunkte gegen**, die **gleiche Anzahl** von Aussagen liefert Anhaltspunkte **für eine Falsifizierung** der These und **eine** letzte Aussage kann als **in der Mitte** stehend eingeordnet werden.

**Drei** Unternehmensgründer beschreiben ihre Wertschöpfungskonfiguration als **koordinierend**. **Ebenso viele** bezeichnen sie als dem **klassischen** Modell der **integrierenden Konfiguration** folgend. Ein **letzter** Unternehmensgründer stellt die Wertschöpfungskonfiguration seines Unternehmens als „*eine **Mischung** zwischen dem traditionellen Modell der integrierenden*“

*Konfiguration und der erweiternden Konfiguration“ (D:5) dar und ist somit weder der einen noch der anderen Kategorie zuzuordnen.*

Der Anteil an Unternehmen, die eine **vertikale Integration** anstreben, lässt sich trotz der **Empfehlung** zur **Konzentration** auf **Kernkompetenzen** folgendermaßen erklären. Nach *Simon* ist dieses Bestreben typisch für mittelständische Weltmarktführer. Durch eine möglichst **hohe Wertschöpfungstiefe** bzw. **vertikale Integration** kommt es zu einer hohen Spezialisierung und Perfektion, die von Wettbewerbern nur schwer imitiert werden kann.<sup>361</sup> Ein ähnliches Bestreben könnte ebenfalls für junge Unternehmen angenommen werden.

#### **These 6: Für junge Unternehmen spielen Kooperationen eine große Rolle.**

In den Aussagen der Unternehmensgründer finden sich **viele** (n=6) Anhaltspunkte die **gegen** eine **Falsifikation** sprechen. **Fast alle** Aussagen der Unternehmensgründer betonen die **herausragende** Rolle, der Kooperationen für junge Unternehmen. **Ein Unternehmensvertreter** stellt fest: „Kooperationen unterhalte das Unternehmen auf fast allen Wertschöpfungsstufen“ (A:6). Ein **weiterer** betont, „die Bedeutung von Kooperationen sei [...] als hoch einzuschätzen“ (B:6). Eines der betrachteten Unternehmen hat lediglich eine Wertschöpfungstiefe von 50 Prozent. Die **Unternehmensgründerin** des Unternehmens erklärt, „man konzentrierte sich auf seine Kernkompetenzen, was die Bedeutung der strategischen Partner weiter erhöhe“ (C:6). Das Unternehmen ist damit besonders auf seine Partner angewiesen, da große Teile der Produktion und Logistik ausgelagert sind. Dies passt somit zu *Fallgatters* Einschätzung der **außerordentlichen Rolle** der **Ressourcenbereitstellung** durch **Lieferanten** und **Kunden**.<sup>362</sup> Auch *Herr* argumentiert, dass sich

---

<sup>361</sup> Vgl. *Simon* (2007), S. 115f.

<sup>362</sup> Vgl. *Fallgatter* (2002), S. 20.

durch Kooperationen interne Schwächen bzw. fehlende **Kompetenzen komplementär** ergänzen lassen.<sup>363</sup> „Kooperationen spielen für das Unternehmen eine sehr große Rolle“ (E:6/F:6) sagen unabhängig voneinander zwei Unternehmensgründer. Ein **anderer** verweist insbesondere auf die Rolle von Vertriebskooperationen, „häufig nutze das junge Unternehmen Partner, um sich indirekt Zugang zum Markt zu verschaffen. Diese Multiplikatoren spielen eine große Rolle für das Unternehmen“ (G:6). Diese Aussage spiegelt die von LIENHARD beschriebene hohe Bedeutung von Vertriebskooperationen für junge Unternehmen wider, anhand derer sich Reputationsbarrieren leichter überwinden lassen.<sup>364</sup>

Lediglich **ein Unternehmensgründer** wertet die Rolle der **Kooperation** für junge Unternehmen **nicht eindeutig** in seinen Ausführungen, wenn er sagt, „sein Unternehmen kooperiere hauptsächlich in den Funktionsbereichen Marketing, Entwicklung und Vertrieb“ (D:6).

### **These 7: Bei jungen Unternehmen überwiegen langfristige gegenüber kurzfristigen Kooperationen**

Die Aussagen der Unternehmensgründer bergen **wenige** (n=2) Anhaltspunkte, die **für eine Falsifikation** sprechen. Die **Mehrheit** (n=5) der antwortenden Unternehmensgründer erklärt, dass es eine vermehrte Nutzung von **langfristigen** gegenüber **kurzfristigen Kooperationen** gibt. „Kooperationen schließe das Unternehmen [...] mit langfristigem Horizont“ (A:7). Auch in einem anderen Unternehmen „[überwiegen] langfristige Kooperationen.“ (D:7). Eine Unternehmensgründerin beschreibt die langfristige Kooperation als sehr ausschlaggebend für den Erfolg ihres Unternehmens. „Die langfristige Auslagerung der technischen Komponenten des Produktionsprozesses sei sehr vorteilhaft für das Unternehmen, weil man so Zugang zu lang-

---

<sup>363</sup> Vgl. Herr (2007), S. 174.

<sup>364</sup> Vgl. für die Argumentation zur Bedeutung von Kooperationen in Abschnitt 4.2.2 der vorliegenden Untersuchung.



*jährigem Produktions- und Logistik-Know-how der Partner habe“ (C:7). Mit Aussagen wie „langfristig[er] Partner“ (E:7) bzw. der „langfristig[en Auslegung]“ (G:7) von Kooperationen unterstützen weitere Unternehmensgründer diese These.*

Auf **mittelfristige Kooperationen** konzentriert sich lediglich **ein** untersuchtes Unternehmen. Laut Aussage seines Gründers *„seien [Kooperationen] durch das hohe Auftragsvolumen immer vertraglich geregelt und mittelfristig angelegt“ (B:7). Eine weitere* Gründerin beschreibt die **Kooperationen** ihres Unternehmens als *„aktuell [...] eher kurz- bis mittelfristig ausgeprägt.“ (F:7).*

### 5.3.3 Thesen zur Produkt-Markt-Kombination

Ausgehend von den Merkmalen junger Unternehmen wurden drei Thesen zur Produkt-Markt-Kombination in Abschnitt 4.2.3 abgeleitet. Die Kunden sowie die Leistungen und Erfahrungen der Gründer stehen dabei besonders im Fokus und sollen im Folgenden eine empirische Überprüfung erfahren.

#### **These 8: Die Kundenbeziehungen junger Unternehmen sind hauptsächlich im B2B-Bereich angesiedelt.**

Die Auswertung der Aussagen ergibt **keine eindeutige Tendenz** für oder gegen eine Falsifikation der achten These. Alle befragten Unternehmen weisen zwar Kunden im B2B-Bereich auf, aber für lediglich **vier** Unternehmen tritt diese Kundengruppe als **überwiegender Abnehmer** auf.

Beispielhaft kann die Aussage eines Unternehmensgründers herangezogen werden, der feststellt, *„die Kunden des Unternehmens seien hauptsächlich im B2B-Bereich zu finden“ (B:8).*

Bei **drei** Unternehmen stellen die Kunden aus dem B2B-Bereich **nicht** die **alleinigen Hauptabnehmer** ihrer Leistungen dar. Eine Unternehmensgründerin gibt an, ihr Unternehmen *„beliefere den Handel in einem B2B-Kundenverhältnis, adressiere aber sein Marketing überwiegend an Endverbraucher“*



(C:8). Bei einem weiteren Unternehmen stellt der B2B-Bereich einen zweiten gleichberechtigten Geschäftsbereich neben dem Endkundengeschäft dar. Der Unternehmensgründer erklärt, *„Kunden habe das Unternehmen im B2B- und B2C-Bereich. Es stelle sich auch nach diesen beiden Kundengruppen intern auf“* (D:8). Ein anderer Unternehmensgründer betont das Nebeneinander von Kunden aus dem *„B2B- und B2A-Bereich“* (E:8).

### **These 9: Junge Unternehmen sind Unternehmen, die nur eine Leistung anbieten.**

Die Aussagen der Untersuchungsteilnehmer zur **neunten These** sprechen weder **für** noch **gegen** eine **Falsifikation** der These. Die Aussagen von **vier** Unternehmensgründern machen deutlich, dass das jeweilige Unternehmen nur **eine Leistung** vertreibt. **Ebenso viele** Unternehmen sind Anbieter **mehrerer Leistungen**.

Die **drei** Unternehmen mit jeweils **einer Leistung** bieten ihren Unternehmensgründern zu Folge *„eine Koordinationsleistung“* (A:9), *„ein Kernprodukt“* (B:9) bzw. *„eine modularisierte Analyseleistung“* (G:9) an. **Ein** Unternehmensgründer **beschreibt** das **Leistungsangebot** seines Unternehmens als *„die Bereitstellung des Zugangs zu acht Millionen Songs [...]. Im B2B-Bereich biete es [...] seinen Player in Verbindung mit der Bereitstellung des Zugangs an, um so mehr Kunden zu erreichen“* (D:9). Bei **näherer Betrachtung** bietet also auch dieses Unternehmen eine Leistung an, die durch speziell auf B2B-Kunden zugeschnittene komplementäre Leistungsangebote, wie bspw. die Bereitstellung des Players, ergänzt wird.

Die verbleibenden **drei** Unternehmen sind Anbieter von **mehrerer Produkten** bzw. **Leistungen** (n=3). Zwei Unternehmen bieten drei Produkte an: *„Zum einen Fruchtbreie und zum anderen Fruchtsäfte. In Kürze werde [...] der Markt der Fruchtchips [hinzukommen]“* (C:9), erklärt eine Unternehmensgründerin. *„Die klassischen Leistungen einer Werbeagentur [...]: Kommunikation über Printmedien, Online Marketing und App Entwicklung“*

(E:9) bilden das Angebot eines weiteren Unternehmens. **Ein** anderes **Unternehmen** bietet **zwei Leistungen** an: „*Trainervermittlung und Vertriebsunterstützung für Trainer*“ (F:9).

**These 10: Im Leistungsangebot junger Unternehmen sind komplementäre Leistungen besonders wichtig.**

In den Aussagen der Untersuchungsteilnehmer findet sich nur **ein** Anhaltspunkt **für** eine **Falsifizierung** der These. Die **überwiegende Mehrheit** (n=6) spricht **für** eine vorläufige **Verifizierung**. **Drei Unternehmen** identifizieren komplementäre Leistungen als das entscheidende Merkmal, um eine **fehlende Reputation** auszugleichen.<sup>365</sup> Die Unternehmensgründer bezeichnen komplementäre Leistungen als „*kaufentscheidend*“ (B:10/F:10), bzw. als einen Weg, um „*die erste Skepsis der Kunden [...] abzubauen*“ (G:10). Die Aussagen dieser Gründerpersonen stehen somit in Einklang mit der dargestellten theoretischen Ableitung der These.<sup>366</sup>

Für **zwei** Unternehmen stellen die komplementären Leistungen ein Mittel zur **Erleichterung** der **Marktakzeptanz** bzw. des **Beziehungsaufbaus** dar. Die Neuheit des Baustoffs eines Unternehmens erfordert so bspw. das Angebot von „*Schulungen für Wartungsfirmen [...] und Unterstützung] im Fundamentdesign*“ (A:10), während die komplementäre Leistungen im B2B-Bereich wie bspw. „*Sonderaktionen in den Supermärkten vor Ort*“ (C:10) die zentrale Leistung des Produkts eines weiteren Unternehmens erleichtert.

**Ein** Unternehmen nutzt seine **komplementären Leistungen** im B2B-Bereich, wie bspw. die „*technische Umsetzung*“ (D:10), zum „*Aufbau von mehr Reichweite*“ (D:10), um das aktuelle kostenlose Geschäftsmodell hin zu einem abbonnementorientierten Geschäftsmodell zu entwickeln.

---

<sup>365</sup> Vgl. die Ausführungen zur Nicht-Existenz langfristiger Stakeholderbeziehungen in Abschnitt 3.2.2.

<sup>366</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.

Nur für **einen** Unternehmensgründer sind die **primären Leistungen** vorrangig. *„In den meisten Fällen sei die primäre Leistung der Grund, weshalb Kunden das Unternehmen kontaktierten“* (E:10).

### **These 11: Die Branchenerfahrung des Gründers stimmt mit der Branche des jungen Unternehmens überein.**

Es finden sich **viele** (n=6) **Anhaltspunkte** in den Fallstudien, die **gegen** eine Falsifikation der elften These sprechen. Die Branchenerfahrung wird als bedeutende, wenn nicht als die bedeutendste Komponente des Humankapitals für die betrieblichen Erfolgschancen wahrgenommen.<sup>367</sup> Auch haben fast alle (n=6) Gründerpersonen der Stichprobe, bis auf die Unternehmensvertreter einer Unternehmung, vorher **Erfahrungen** in **derselben Branche** gesammelt. Die Gründer von **vier** Unternehmen sammelten ihre **Branchenerfahrung** in Form von **Tätigkeiten** für **eigene** bzw. **fremde Unternehmen**. **Ein Unternehmen** tritt dabei durch besonders günstige Voraussetzungen hervor. Einer der Gründer arbeitete bereits vor der Gründung *„acht Jahre im Marketing verschiedener Technologie-Start-ups“*[...]. *Der zweite Gründer habe [...] acht Jahre [im Rahmen] der Berechnung von Fundamenten und Türmen für Windkrafthersteller Erfahrung gesammelt“* (A:11). Die Unternehmensgründer dieses Unternehmens kombinieren die beiden erfolgsträchtigsten Ausprägungen des Humankapitals in Bezug auf den Erfolg junger Unternehmen: ‚Branchenerfahrung‘ und ‚Gründungserfahrung‘<sup>368</sup>. Eine weitere Gründerin sammelte ihre jahrelange Branchenerfahrung *„in Form einer Festanstellung im Vertrieb eines kleinen Trainingsinstituts“* (F:11). Mit weniger ausgeprägter Branchenerfahrung können die Gründer **zweier Unternehmen** aufwarten. Ein Gründerteam hat *„schon einzelne*

---

<sup>367</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (2009), S. 123ff.

<sup>368</sup> Gründungserfahrung ist die direkte Beobachtung von (bzw. die Beteiligung an) Handlungen, die mit der Gründung eines Unternehmens zusammenhängen. Vgl. Merz (2008), S. 13.

*kleine Projekte während der Schulzeit verwirklicht“ (E:11). Das andere dagegen hat „außer mit der ursprünglichen Idee des Preisvergleichs für Musikdownloads keinerlei Erfahrung in der Musikbranche“ (D:11) gesammelt. Die Gründer von **zwei** Unternehmen weisen **neben** einschlägigen **Tätigkeiten** in der Branche ebenfalls eine **ausgeprägte Forschungstätigkeit** auf. Die Gründerteams arbeiteten jeweils an Forschungsinstituten an der Durchführung von „Industrieraufträgen“ (B:11) bzw. an „diversen Forschungsprojekten [im Bereich ‚Precision Farming‘]“ (G:11) für Kunden aus der Branche. Die Gründer nur **eines** Unternehmens haben vor der Gründung „**keinerlei Erfahrung in der Branche des Unternehmens gesammelt**“ (C:11).*

#### 5.3.4 Thesen zum Erlösmodell

Die in Abschnitt 4.2.4 abgeleiteten Thesen zum Erlösmodell konzentrierten sich hauptsächlich auf die Charakteristika der Preispolitik junger Unternehmen. Sie sollen im Folgenden auf ihren empirischen Gehalt hin überprüft werden.

##### **These 12: Der erste Verkaufspreis wird häufig unsystematisch festgelegt.**

Den **Aussagen** der Unternehmensgründer kann keine Tendenz **für** oder **gegen** eine **Falsifikation** der zwölften These entnommen werden. Es finden sich **vier Aussagen**, die **gegen** eine **Falsifikation** sprechen sowie **drei**, die für eine Falsifikation sprechen.

Der erste Verkaufspreis wurde in vier Unternehmen wenig systematisch festgelegt. Die Gründer sagen aus, dass er „*wenig kalkuliert gewesen*“ (B:13) bzw. „*sicher nicht kalkuliert*“ (E:13) war, er „*ins Blaue hinein überlegt*“ (G:13) wurde bzw. „*die erste Preisbildung für das Produkt [...] zwar auf Basis einer Kalkulation versucht [wurde], sich diese [aber] als zu ungenau [herausstellte]*“ (C:13).

**Zwei** der Unternehmensgründer argumentieren jedoch, dass der erste Preis „*auf Basis einer **Kostenkalkulation***“ (A:13) bzw.

„kostenorientiert“ (D:13) entstanden ist. Die Preisbildung eines Unternehmens begann, nach Aussage einer Unternehmensgründerin, bereits in der Vorgründungsphase „*anhand von Kundenbefragung[en]*“ (F:13). Basierend auf den Aussagen der Untersuchungsteilnehmer zeigt sich, dass nicht alle junge Unternehmen zwangsläufig Probleme bei der Festlegung des ersten Verkaufspreises haben, aber auch wenige Unternehmensgründer explizit über die erste Preisbildung nachdenken.

**These 13: Die Preisbildung junger Unternehmen ist im Schwerpunkt kostenorientiert ohne Einbezug der Nachfrager.**

Dieser These folgend, wurden die Unternehmensgründer nach der Bedeutung auf einer Skala von eins (sehr hoch) bis fünf (sehr niedrig) der Nachfrage-, Kosten- und Wettbewerbsorientierung für die Preisbildung ihres Unternehmens befragt. In den Einschätzungen der Unternehmensgründer fand sich **ein** (n=1) **Anhaltspunkt für eine Falsifizierung** der These. Die untenstehende Abbildung zeigt die Bewertungen der einzelnen Untersuchungsteilnehmer.

|                                     | A | B | C | D | E | F | G |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| nachfrageorientierte Preisbildung   | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| kostenorientierte Preisbildung      | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| wettbewerbsorientierte Preisbildung | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Abbildung 17: Bedeutung von Preisbildungsverfahren

**Fast alle** (n=5) weisen der kostenorientierten Preisbildung eine höhere Bedeutung zu, als den anderen Preisbildungsverfahren. Über alle Untersuchungsteilnehmer hinweg liegt im Durchschnitt die Bedeutung der Kostenorientierung (1,6) über der Bedeutung der anderen Preisbildungsverfahren (Nachfrageorientierung: 3,1; Wettbewerbsorientierung: 4,1). Beispielhaft beschreibt **ein Unternehmensgründer** die Preisbildung seines Unternehmens als „*hauptsächlich kostenorientiert*“ (C:13). „*Aktuell nutze das Unternehmen sehr stark eine kostenorientierte Preisbildung*“ (F:13), stellt **ein anderer** fest. Eine **alleinige Anwendung** der kostenorientierten Preisbildung erscheint nach CORSTEN für Unternehmen, aber besonders für junge Unternehmen, ungeeignet. Die **Gefahr** einer **Fehlkalkulation** sei zu groß. Darüber hinaus merkt der Autor an, dass junge innovative Unternehmen Gefahr laufen, durch eine reine Kostenorientierung **Erlöspotentiale** zu **verschenken**, wenn auf dem Markt höhere Preise für ihre Leistungen erzielbar wären.<sup>369</sup>

Die Unternehmen der **beiden Untersuchungsteilnehmer**, deren Aussagen von der **These abweichen**, legen **andere Schwerpunkte** bei der Preisbildung. **Ein** Unternehmensgründer betont, dass „*sowohl nachfrageorientierte als wettbewerbsorientierte Preisbildung eine sehr hohe Bedeutung*“ (B:13) haben. Eine Unternehmensgründerin sieht in ihrem Unternehmen für „*nachfrage- und kostenorientierte Preisbildung eine [gleichhohe] Bedeutung*“ (F:13). Für eine gute Preisbildung sollten auch junge Unternehmen alle drei Ansatzpunkte berücksichtigen. Die

<sup>369</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Corsten (2002), S. 182.

Schwerpunktbildung kann dabei von Fall zu Fall unterschiedlich sein.

### 5.3.5 Thesen zur Wettbewerbsorientierung

Die Wettbewerbsorientierung wurde anhand dreier Thesen in Abschnitt 4.2.5 beleuchtet. Dieser Abschnitt überprüft sie.

#### **These 14: Junge Unternehmen wählen als Wettbewerbsort die Nische.**

In den Aussagen der Unternehmensgründer können nur **wenige** (n=2) **Anhaltspunkte** zur **Falsifizierung** der These gefunden werden. Die beiden Unternehmensgründer gaben an, ihr Unternehmen „*konkurriere im Kernmarkt*“ (D:14/E:14) und nicht in der Nische. Eine **Erklärung** für ein **Abweichen** von der These könnten die Innovationen von Unternehmen D und der Markt von Unternehmen E liefern. Unternehmen D schuf durch seine Innovation eine neue Wertschöpfungsstufe in der Musikindustrie,<sup>370</sup> die mit den herkömmlichen Kommerzialisierungsmethoden (bspw. dem Kauf von CD und MP3), und damit mit dem Kernmarkt, in Konkurrenz tritt. Der Markt von Unternehmen E ist stark regional abgegrenzt so dass es, aus Sicht des Unternehmensgründers nur auf dem regionalen Gesamtmarkt konkurriert.

**Fünf Aussagen** der Gründer sprechen **gegen** eine **Falsifizierung** der These. Ein Gründer sagt aus, „*die verfolgte Wettbewerbsstrategie des Unternehmens fokussiere sich auf die Nische der hohen Türme*“ (A:14). Die „*Nische*“ (C:14/G:14) bzw. „*Nischenmärkte*“ (B:14/F:14) stellen, laut ihrer Gründer, ebenfalls die Wettbewerbsorte aller weiteren Unternehmen dar. In der Nische hält es *Simon* für einfacher, eine starke Marktposition aufzubauen. Solche Super-Nischenanbieter sind aus seiner Sicht im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen keine

---

<sup>370</sup> Vgl. die Aussage zur erweiternden Wertschöpfungskonfiguration (D:5).

Seltenheit.<sup>371</sup> Für junge Unternehmen kann die Marktabgrenzung einen großen Wettbewerbsvorteil darstellen.

### **These 15: Junge Unternehmen wählen als Wettbewerbs-schwerpunkt die Leistungsführerschaft.**

Nach der Auswertung der Aussagen der Untersuchungsteilnehmer lässt sich lediglich **ein** Anhaltspunkt **zur Falsifizierung** der fünfzehnten These finden. Dieser Unternehmensgründer gibt an, dass *„aufgrund der technologischen Möglichkeiten das Unternehmen [...] eine Kostenführerschaft anstreben [könne]“* (A:15).

Alle **anderen** (n=6) **Aussagen** der Unternehmensgründer sprechen gegen eine Falsifizierung der These. **Drei** Gründer nennen **explizit** die *„Leistungsführerschaft“* (E:15/D:15/F:15) als wettbewerbliche Ausrichtung ihres Unternehmens. Ein weiteres Unternehmen tritt mit einem *„qualitativ hochwertigen Produktangebot an“* (B:15). Zwei Unternehmensgründer bezeichnen die Leistungen ihres Unternehmens als *„Premiumleistung“* (C:15/G:15). Die überwiegende Konzentration auf eine Leistungsführerschaft kann zum einen auf die innovativen Produkte zurückgeführt werden, die aufgrund ihrer Neuheit diese Strategie erleichtern. Zum anderen ist wie bereits in der theoretischen Ableitung dieser These erwähnt, davon auszugehen, dass Unternehmen erst über die Zeit Kostenvorteile realisieren können. Unternehmen A stellt insofern eine Ausnahme dar, da es durch eine technologische Neuerung ein neues Material einsetzen kann, welches den Produktpreis stark sinken lässt.

### **These 16: Junge Unternehmen wählen die Anpassung an den Markt statt die Marktveränderung.**

Die Aussagen der Untersuchungsteilnehmer sprechen **weder für, noch gegen** eine **Falsifizierung** dieser These. Folgende **drei** Anhaltspunkte liefert die Untersuchung für eine **Falsifizie-**

---

<sup>371</sup> Vgl. Simon (2007), S. 96ff.



**rung** der These. Ein Unternehmensgründer hält fest, dass *„das Unternehmen den Markt mehr verändert, als sich den Marktbedingungen anzupassen“* (B:16). Einen Schritt weiter geht eine Unternehmensgründerin, die betont *„das Unternehmen habe die Wettbewerbsregeln im Markt revolutioniert“* (C:16). Etwas vorsichtiger formuliert ein Gründer, der sagt *„das Unternehmen [versuche] durch Einbringen von Neuerungen [...] als ‚First-mover‘ die Wettbewerbsregeln kontinuierlich zu verändern“* (E:16).

**Drei** Aussagen weisen in eine **andere Richtung**. *„Das Unternehmen sei [...] zu klein, um die Wettbewerbsregeln zu verändern“* (A:16), gibt ein Unternehmensgründer an. Für eine andere Gründerin *„stehe eher die Marktanpassung als die Veränderung der Marktspielregeln im Vordergrund“* (F:17). Sein *„Unternehmen habe sich an den Markt angepasst“* (G:17) beschreibt ein weiterer Unternehmensgründer. Die Fokussierung auf eine Marktanpassung der Unternehmen F und G kann auf ihren Innovationstyp zurückgeführt werden. Beide Unternehmen setzen eine Anpassungsinnovation um, indem sie eine bereits vorhandene Produkt-Markt-Kombination auf spezifische Kundenanforderungen hin anpassen. Für Unternehmen A kann festgehalten werden, dass durch das Oligopol der Anlagenhersteller auf dem Windkraftmarkt feste Strukturen vorgegeben sind, die nur schwer durchbrochen werden können. **Ein Unternehmensgründer** kann zu dieser These **keine Aussage** treffen, *„da sich der Markt noch in Aufbau befinde“* (D:17). Auch hier kann die Aussage auf die Innovationsart – in diesem Fall eine Marktinno-  
vation – zurückgeführt werden.

### 5.3.6 Thesen zur Unternehmenskultur und Organisation

Die Deckungsgleichheit von Unternehmer- und Unternehmenswerten und die Anpassungsfähigkeit der Organisation haben die in Abschnitt 4.2.6 abgeleiteten Thesen für das Element Unternehmenskultur und Organisation zum Inhalt. Ihre Überprüfung erfolgt in diesem Abschnitt.

**These 17: Die in der Unternehmenskultur verankerten Werte bilden nahezu deckungsgleich die Werte des Unternehmers ab.**

Bei dieser These spricht nur **eine** Aussage der Untersuchungsteilnehmer **für** eine **Falsifizierung** der These. Dieser Unternehmensgründer stellte fest, *„aktuell entwickle sich eine Kultur hin zur Anwesenheitspflicht morgens um acht Uhr und einer ‚face time‘ von acht Stunden am Arbeitsplatz, die so nicht mit den Unternehmerwerten übereinstimme“* (D:16).

Die Aussagen von **fünf** Unternehmensgründern sprechen **gegen** eine **Falsifizierung** der siebzehnten These. *„Die Unternehmerwerte spiegeln sich [...] in großem Maße in der Unternehmenskultur wieder“* (A:16), sagt ein Unternehmensgründer. Ein weiterer Gründer stimmt mit ähnlichem Wortlaut zu (B:16). Auch in einem weiteren Unternehmen spiegelt die Unternehmenskultur *„die Werte aller drei Gründer wieder“* (C:16). Ein Unternehmensgründer betont, *„[e]r stelle keine Unterschiede zwischen den Unternehmenswerten und den Unternehmerwerten fest“* (G:18). Dieses Ergebnis überrascht aufgrund der geringen Organisationsgröße der Unternehmen nicht. Unternehmen D bildet sowohl den Aussagen als auch der Größe nach eine Ausnahme, mit sechzig Mitarbeitern ist es das größte Unternehmen der Stichprobe.

**These 18: Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sind dominante Charakteristika der Organisation junger Unternehmen.**

Auch für die letzte These fand sich lediglich **eine Aussage** die als Anhaltspunkt **für** eine **Falsifizierung** gewertet werden könnte. Diese Unternehmensgründerin betonte besonders die Fähigkeit der Gründer zu wissen, wann am Geschäftsmodell festgehalten werden sollte und wann kleinere Anpassungen nötig seien. Sie stellt fest, dass *„das Unternehmen gerade deshalb so erfolgreich [sei], weil es am ursprünglichen Geschäftsmodell festgehalten und sich nicht äußeren Zwängen unterworfen ha-*

*be. Allerdings müsse auch die Balance zwischen einem ‚Sich-nicht-beeinflussen-lassen‘ und der Flexibilität des Geschäftsmodells im Auge behalten werden. Schließlich bleibe festzuhalten, dass sich das Geschäftsmodell von ihrem Unternehmen weiterhin im Kleinen verändere, um im Markt bestehen zu können“ (C:18)*

Alle (n=6) **weiteren Aussagen** der **Unternehmensgründer** sprechen **gegen** eine **Falsifizierung** der These. Ein Unternehmensgründer betont, *„das Unternehmen versuche, sich an die Marktstrukturen anzupassen. Er sehe darin [sogar] ein besonderes Alleinstellungsmerkmal“* (A:18). Von einem *„stetigen Anpassungsprozess“* (B:18) spricht ein weiterer Gründer. *„die Flexibilität aufgrund wenig etablierter Strukturen“* identifiziert ein weiterer Gründer als eine Charakteristik von Geschäftsmodellen junger Unternehmen, *„die die Anpassungen des Geschäftsmodells überhaupt erst ermöglich[t]“* (D:20). Die *„sehr flexible Herangehensweise an den Markt und eine schnelle Reaktion auf Kundenanforderungen“* (E:18) prägen ein weiteres Unternehmen. Von einer *„reaktiven Anpassung an Marktentwicklungen“* (F:18) spricht eine Gründerin, ein anderer Gründer stellt besonders *„Flexibilität und Dynamik“* (G:18) heraus, mit der sein Unternehmen im Markt agiert. Die Ergebnisse von BHIDÉ bestätigt auch diese Untersuchung, die Flexibilität und Anpassung scheinen ein zentraler Aspekte der Organisation junger Unternehmen zu sein.

#### **5.4 Ausprägungen von Geschäftsmodellen junger Unternehmen**

Von den aufgestellten **18** theoriegeleiteten **Thesen** kann für insgesamt **sieben** eine vorläufige **Verifizierung** konstatiert werden, bei weiteren **drei** kann eine **Tendenz** zur **Nicht-Falsifikation** festgestellt werden. Zu **sechs** Thesen kann aufgrund der Antworten **keine eindeutige Aussage** getroffen werden. Während für **zwei** Thesen eine **Tendenz** zur **Falsifikation** festgestellt werden kann, aber **keine** der These **falsifiziert** wurde.

Betrachtet man die einzelnen Elemente des untersuchten Geschäftsmodellansatzes, so ergeben sich **Hinweise** auf besondere Ausprägungen der Geschäftsmodelle junger Unternehmen. Es finden sich Anzeichen, dass die **„Ressourcenstruktur“** dabei als zentrales Element für Geschäftsmodelle junger Unternehmen identifiziert werden kann. Es scheint einen **Einfluss** auf alle weiteren Elemente auszuüben und könnte als rahmengebend gelten. Ausgangspunkt für die Ausgestaltung der Ressourcenstruktur ist das **Personal** und in diesem Zusammenhang auch dessen Know-how, u. a. Mitarbeiter mit **einmaligen Know-how** scheinen die Grundlage für **Wettbewerbsvorteile** junger Unternehmen bilden. Besonders interessant sind dabei, entgegen der angestellten Vermutungen aus der Theorie, die Anzeichen für eine optimale Personalstruktur junger Unternehmen. Weiterhin finden sich Hinweise, dass das Kapital eine weniger zentrale Rolle spielt. Die **Kapitalgeber** erscheinen am Anfang noch **entbehrlich**, dies spiegelt sich auch in der Finanzierung des Startkapitals durch weiches Kapital wieder. Die Unternehmensgründer der Untersuchung betonen, dass die Geschäftsmodelle auch für weniger Kapital skaliert werden könnten.

Zur Ausprägung des Elements **„Erreichung und Konfiguration der Wertschöpfung“** können ebenfalls erste Aussagen getroffen werden. Die Vermutung aus der Theorie, dass junge Unternehmen eher nicht zu einer **integrierenden Wertschöpfung** tendieren, unterstützt die Untersuchung nicht. Es fanden sich einige Hinweise auf integrierte Wertschöpfungskonfigurationen in der Stichprobe. Diese Ergebnisse **widersprechen** sich in Teilen mit den Hinweisen auf die zentrale Rolle von **langfristigen Kooperationen** für die Leistungserstellung junger Unternehmen. Von außen betrachtet stellen sich die Wertschöpfungskonfigurationen der Unternehmen B, E und G als entweder spezialisierend (B/E) oder erweiternd (G) dar. Diese Interpretation würde die starke **Bedeutung** der **Kooperationen** wieder **logisch** erscheinen lassen und die getroffenen Aussagen zur vertikalen Integration junger Unternehmen relativieren.

Bei den Ausprägungen des Elements **„Produkt-Markt-Kombination“** zeigt sich nicht, wie zunächst vermutet, eine Konzentration auf B2B-Kunden. Es können auch **Kunden** aus **anderen Bereichen** eine gleichberechtigte Rolle spielen. Um die fehlende Reputation auszugleichen bzw. Marktakzeptanz und Beziehungen aufzubauen, bieten junge Unternehmen ihren Kunden komplementäre Leistungen an. Diese sind häufig für ihre Kunden kaufentscheidend.

Die Aussagen zum Element **„Erlösmodell“** stimmen den vom Bundesministerium hervorgehobenen Schwierigkeiten bei der Festlegung des ersten Verkaufspreises nicht zu. Es lassen sich jedoch Hinweise für die vom Ministerium herausgestellte **verstärkte Kostenorientierung** der Preisbildung von jungen Unternehmen erkennen. Dies kann als besonders verhängnisvoll für junge Unternehmen gelten. Sie haben bei einer **Fehlkalkulation** keine Möglichkeit des internen Risikoausgleichs. Für den Fall, dass der zu erreichende Preis über dem festgelegten liegt, entgehen jungen Unternehmen **wichtige Ressourcen** zur Refinanzierung.

Die Ausprägung der **„Wettbewerbsorientierung“** als nischenorientierte Leistungsführerschaft kann auf Basis zahlreicher Erkenntnisse auch für kleine und mittlere Unternehmen nicht überraschen. Interessant bleiben aber die Hinweise auf die **Veränderung der Wettbewerbsregeln** durch junge Unternehmen. Einige Unternehmensgründer bestätigen, dass ihr Unternehmen in der Lage war, die Wettbewerbsregeln zu revolutionieren, auch wenn die Aussagen zur These nicht eindeutig waren. Diese Ergebnisse sprechen für junge Unternehmen als Träger des Wandels.<sup>372</sup>

Die Deckungsgleichheit von Unternehmerwerten und Unternehmenswerten im Element **„Unternehmenskultur und Organisation“** kann aufgrund der geringen Größe der betrachteten Unternehmen nicht weiter überraschen. Spannend sind jedoch

---

<sup>372</sup> Vgl. Abschnitt 1.1.

die gefunden Hinweise auf einen **evolutionären Anpassungsprozess** der Organisation junger Unternehmen.

## 6 Schlussbetrachtung

Das letzte Kapitel dient dazu mögliche Implikationen für die weitere Forschung, mittels einer kurzen Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse, zu thematisieren.

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Ausgangspunkt dieser Arbeit war das Fehlen eines **Analyseinstruments**, das den veränderten Bedingungen für Unternehmen Rechnung trägt. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte das Geschäftsmodell als geeignetes Analyseinstrument identifiziert werden. Es bietet die Möglichkeit markt- und ressourcenorientierte Aspekte in einem Instrument zu vereinen. Zudem erlaubt es die weitere Nutzung der klassischen Techniken der strategischen Analyse.

Im Hinblick auf die **Definition** des **Geschäftsmodellbegriffs** hat sich gezeigt, dass ausgehend vom etymologischen Ursprung und unter Einbezug der betriebswirtschaftlichen Modelllehre ein für die vorliegende Untersuchung adäquaten Geschäftsmodellbegriff erarbeitet werden kann, der auch auf andere Arbeiten übertragen werden kann. Die historischen Wurzeln des Begriffs – besonders der aus der Wirtschaftsinformatik übertragbare Systemgedanken – können dabei im Hinblick auf eine weitere Konkretisierung des Begriffs durch generische Elemente hilfreich sein.

Weiterhin formuliert die Arbeit, aufbauend auf einer Analyse existierender Literatur zum Themenbereich Geschäftsmodelle und junge Unternehmen wie auch weiteren herangezogenen theoretischen Grundlagen, **achtzehn Thesen** zu Geschäftsmodellen junger Unternehmen. Diese werden auf Basis einer eigenen empirischen Untersuchung auf ihren empirischen Gehalt hin überprüft.

**Zentrale Ergebnisse** der **Untersuchung** sind zum einen der klare Hinweis auf den rahmengebenden Einfluss des Elements

‚Ressourcenstruktur‘ auf die Ausprägungen der anderen Elemente und die Identifikation der Flexibilität und Anpassung des Geschäftsmodells als zentrale Ausprägung des Elements ‚Unternehmenskultur und Organisation‘ junger Unternehmen.

Die vorliegende Untersuchung konnte so einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Forschung im Bereich Geschäftsmodelle junger Unternehmen leisten. Zusätzliche Bedeutung gewinnen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung vor dem Hintergrund der Nutzung des Geschäftsmodellkonstrukts über verschiedene Branchen hinweg, die zwar bereits eindringlich gefordert wurde, aber jedoch kaum Umsetzung fand.<sup>373</sup>

## 6.2 Implikationen für die weitere Forschung

Aus der vorliegenden Untersuchung ergeben sich **Implikationen** für die **weitere Forschung**. Das Oberziel der vorliegenden Untersuchung war es, die Theorie zu Geschäftsmodellen junger Unternehmen weiterzuentwickeln. Dabei sind erstmals die Ausprägungen von Geschäftsmodellen junger Unternehmen auf qualitativer Basis untersucht worden. Dennoch kann nicht der Anspruch erhoben werden, **alle Ausprägungen** erfasst zu haben. Ein Ansatz für die weitere Forschung wäre demnach die Identifikation weiterer Ausprägungen. Eine **weitere Restriktion** der Untersuchung ergibt sich aus der Breite der Untersuchung. Aufgrund der kleinen Stichprobe können die getroffenen Aussagen der vorliegenden Untersuchung nicht verallgemeinert werden. Ein **Ansatzpunkt** wäre demnach eine quantitative Überprüfung der Ausgestaltung des Geschäftsmodells anhand der vorliegenden Thesen.

---

<sup>373</sup> Vgl. Pecha (2004), S. 235f.; Schweizer (2005), S. 53.



## 7 Literaturverzeichnis

**Achleitner, Ann-Kristin/Bassen, Alexander (2002)**

Controllingsysteme in jungen Wachstumsunternehmen - terra incognita, in: BetriebsBerater, Jg. 57, Nr. 23, S. 1192–1198

**Achleitner, Ann-Kristin/Bassen, Alexander (Hrsg. 2003)**

Controlling von jungen Unternehmen, Stuttgart

**Acs, Zoltan J. (Hrsg. 2001)**

Are Small Firms Important? Their Role and Impact, 2. Aufl., Dordrecht

**Acs, Zoltan J. (2001)**

The New American Evolution, in: Acs (Hrsg.), S. 1–20

**Afuah, Allan/Tucci, Christopher L. (2001)**

Internet Business Models and Strategies. Text and Cases, Boston

**Aldrich, Howard/Auster, Elen R. (1986)**

Even Dwarfs Started Small. Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 8, S. 165–186

**Aldrich, Howard/Fiol, C. Marlene (1994)**

Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation, in: Academy Management Review, Vol. 19, No. 4, S. 645–670

**Al-Laham, Andreas (2003)**

Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive, München

**Alpar, Paul/Grob, Heinz Lothar/Weimann, Peter/Winter, Robert (2008):**

Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik. Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen, 5. Aufl., Wiesbaden

**Amit, Raphael/Zott, Christoph (2001)**

Value Creation in E-Business, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 6/7, S. 493–520

**Andries, Petra/Debackere, Koenraad (2007)**

Adaptation and Performance in New Businesses. Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry, in: Small Business Economics, Vol. 29, No. 1-2, S. 81–99

**Asendorpf, Jens (1999)**

Psychologie der Persönlichkeit, Berlin

**Atkinson, John William (1974)**

Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior, in: Atkinson/Feather (Hrsg.), S. 11–29

**Atkinson, John William/Feather, Norman T. (Hrsg. 1974)**

A Theory of Achievement Motivation, Huntington

**Atkinson, John William/Feather, Norman T. (1974)**

Introduction and Overview, in: Atkinson/ Feather (Hrsg.), S. 3–9

**Audretsch, David B./Mahmood, Talat (1995)**

New Firm Survival. New Results Using a Hazard Function, in: The Review of Economics and Statistics, Vol. 77, S. 97–103

**Baden-Fuller, Charles/Demil, Benoît/Lecocq, Xavier/McMillan, Ian C. (2010)**

Editorial, in: Long Range Planning, Vol. 43, No. 2/3, S. 143–145

**Baden-Fuller, Charles/Morgan, Mary S. (2010)**

Business Models as Models, in: Long Range Planning, Vol. 43, No. 2/3, S. 156–171

**Bain, Joe S. (1956)**

Barriers to New Competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge

**Baker, Norman R./Siegmann, Jack/Rubinstein, Albert H. (1967)**

The Effects of Perceived Needs and Means on the Generation of Ideas for Industry Research and Development Projects, in: IEEE Transactions of Engineering Management, Vol. 14, S. 156–163

**Bamberger, Ingolf/Pleitner, Hans Jobst (1988)**

Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, Berlin

**Bantel, Karen A. (1998)**

Technology-based "Adolescent" Firm Configurations. Strategy Identification, and Performance, in: Journal of Business Venturing, Vol. 13, No. 3, S. 205–230

**Barney, Jay B. (1986)**

Organizational Culture. Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, S. 656–665

**Barney, Jay B. (1991)**

Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 99–120

**Barth, Stephanie (1995)**

Existenzgründer in den neuen Bundesländern. Psychologische Dimensionen und wirtschaftlicher Erfolg, Wiesbaden

**Baumol, William J. (1986)**

Entrepreneurship and a Century of Growth, in: Journal of Business Venturing, Vol. 1, S. 141–145

**Baumol, William J./Panzar, John C./Willig, Robert D. (1982)**

Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, New York et al.

**Bea, Franz Xaver/Dichtl, Erwin/Schweitzer/Marcel (Hrsg.)**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, Stuttgart

**Becker, Wolfgang (2011)**

Geschäftsmodelle im Mittelstand, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 175, Bamberg

**Becker, Wolfgang (2010)**

Strategisches Performance Management, 10. Aufl., Bamberg

**Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2010)**

Unternehmertum, gestern, heute, morgen, in: Stier/Fopp (Hrsg.), S. 12–15

**Begley, Thomas M./Boyd, David P. (1987)**

Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Businesses, in: Journal of Business Venturing, Vol. 2, S. 79–93

**Bellmann, Klaus (2002)**

Aktionsfelder des Kompetenz-Managements. Ergebnisse des II. Symposiums Strategisches Kompetenz-Management, Wiesbaden

**Belz, Christian (Hrsg. 2000)**

Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen

**Bettis, Richard A. (1998)**

Commentary on 'Redifining Industry Structure for the Information Age' by J. L. Sampler, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 4, S. 357–361

**Bettis, Richard A./Hitt, Michael A. (1995)**

The New Competitive Landscape, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1, S. 7–19

**Bhidé, Amar V. (2000)**

The Origin and Evolution of New Businesses, Oxford

**Bieger, Thomas/Bickhoff, Nils/Caspers, Rolf/Knyphausen-Aufseß, Dodo zu/Reding, Kurt (Hrsg. 2002)**

Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Berlin

**Bieger, Thomas/Bickhoff, Nils/Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (2002)**

Einleitung, in: Bieger et al., (Hrsg.), S. 3–11

**Bieger, Thomas/Knyphausen-Aufseß, Dodo zu/Krys, Christian (Hrsg. 2011)**

Innovative Geschäftsmodelle, Berlin/Heidelberg

**Bieger, Thomas/Reinhold, Stephan (2011)**

Das wertbasierte Geschäftsmodell. Ein aktualisierter Strukturierungsansatz, in: Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys (Hrsg.), S. 13–70

**Bieger, Thomas/Rüegg-Stürm, Johannes/Rohr, Thomas von (2002)**

Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen. Das Konzept Geschäftsmodell, in: Bieger et al. (Hrsg.), S. 35–61

**Birch, David L. (1979)**

Job creation in America. How our Smallest Companies Put the Most People to Work, New York

**Boeker, Warren/Wiltbank, Robert (2005)**

New Venture Evolution and Managerial Capabilities, in: Organization Science, Vol. 16, No. 3, S. 123–133

**Boersch, Cornelius/Elschen, Rainer (2002)**

Erster Eintritt in den Markt, in: Hommel/Knecht (Hrsg.), S. 272–291

**Bornemann, Malte (2010)**

Die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung. Eine kontextabhängige Betrachtung, Wiesbaden

**Börner, Christoph J. (2000a)**

Die Integration marktorientierter und ressourcenorientierter Strategien, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 29, Nr. 6, S. 817–820

**Börner, Christoph J. (2000b)**

Strategisches Bankmanagement. Ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken, München

**Börner, Christoph J. (2005)**

Bankstrategien im Firmenkundengeschäft. Konzeption, Management, Dimensionen, Wiesbaden

**Brinkmann, Daniela Alexa (2008)**

Kundenbindung in jungen, innovativen Unternehmen. Der Erfolgsbeitrag loyalen Kundenverhaltens, Wiesbaden

**Brinkmann, Frank-Michael (2001)**

Gestaltung von Funktionskostenrechnungen - Theorie, Empirie und Praxisbeispiel einer Instandhaltungskostenrechnung, Wiesbaden

**Brockhaus, Robert H. (1975)**

I-E Locus of Control Scores as Predictors of Entrepreneurial Intentions, in: Proceeding of the 35th annual meeting of the Academy of Management, S. 433–435

**Brüderl, Josef/Preisendörfer, Peter/Ziegler, Rolf (2009)**

Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, 3. Aufl., Berlin

**Bühler, Wolfgang/Siegert, Theo (Hrsg. 1999)**

Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006)**

Gründerzeiten Nr. 28. Thema: Preisgestaltung, Berlin

**Bygrave, William D. (1989)**

The Entrepreneurship Paradigm (II). Chaos and Catastrophes among Quantum Jumps?, in: Entrepreneurship in Theory and Practice, Vol. 14, No. 2, S. 7–30

**Bygrave, William D. (2004)**

The Entrepreneurial Process, in: Bygrave (Hrsg.), S. 241–254

**Bygrave, William D. (Hrsg. 2004)**

The Portable MBA in Entrepreneurship, Hoboken

**Carland, James W./Hoy, Frank/Boulton, William R./Carland, Jo Ann C. (1984)**

Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, in: Academy Management Review, Vol. 9, No. 2, S. 354–359

**Carson, David (1990)**

Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance, in: European Journal of Marketing, Vol. 24, No. 11, S. 1–51

**Carson, David/Cromie, Stanley/McGowan, Pauric/Hill, Jimmy (1995)**

Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach, London

**Casadesus-Masanell, Ramon/Ricart, Joan Eric (2010)**

From Strategy to Business Models and onto Tactics, in: Long Range Planning, Vol. 43, No. 2-3, S. 195–215

**Chandler, Alfred D. (1962)**

Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge

**Chandler, G./Hanks, S. (1994)**

Founder Competence, the Environment, and Venture Performance, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, No. 3, S. 77–89

**Chaston, Ian (1997)**

Small Firm Performance. Assessing the Interaction Between Entrepreneurial Style and Organizational Structure, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 11/12, S. 814–831

**Chell, Elizabeth/Haworth, Jean M./Brearley, Sally (1991)**

The Entrepreneurial Personality. Concepts, Cases and Categories, London

**Chesbrough, Henry/Rosenbloom, Richard S. (2002)**

The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies, in: Industrial and Corporate Change, Vol. 11, No. 3, S. 529–555

**Chrisman, James J./Bauerschmidt, Alan/Hofer, Charles W. (1998)**

The Determinants of New Venture Performance. An Extended Model, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, No. 1, S. 5–29

**Claas, Susanne (2006)**

Marktorientiertes Management in Wachstumsunternehmen, Wiesbaden

**Cook, Thomas D./Campbell, Donald T. (1979)**

Quasi-Experimentation. Design and Analysis Issues for Field Settings, Chicago

**Cools, Eva/Broeck, Herman van den (2006)**

Hunting the Heffalump. Can Trait and Cognitive Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation?, Gent, abrufbar unter: [http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp\\_06\\_427.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_06_427.pdf) vom 15.04.2011

**Cooper, Arnold C./Gimeno-Gascon, F. Javier (1992)**

Entrepreneurs, Process of Founding, and new firm performance, in: Sexton/Kasarda (Hrsg.), S. 301–340

Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, in: Journal of Business Venturing, Vol. 9, No. 5, S. 371–395

**Corsten, Hans (2002)**

Dimensionen der Unternehmungsgründung. Erfolgsaspekte der Selbständigkeit, Berlin

**Corsten, Hans/Gössinger, Ralf/Schneider, Herfried (2006)**

Grundlagen des Innovationsmanagements, München

**Covin, Jeffrey G./Slevin, Dennis P. (1990)**

New Venture Strategic Posture, Structure and Performance. An Industry Life Cycle Analysis, in: Journal of Business Venturing, Vol. 5, S. 123–135

**Currie, Wendy (Hrsg. 2004)**

Value Creation from E-Business Models, Oxford

**Day, George S. (1994)**

The Capabilities of Market-Driven Organizations, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, S. 37–52

**Demil, Benoît/Lecocq, Xavier (2010)**

Business Model Evolution. In Search of Dynamic Consistency, in: Long Range Planning, Vol. 43, No. 2/3, S. 227–246

**Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. (Hrsg. 2005)**

Handbook of Qualitative Research, 3. Aufl., Newsbury Park

**Dietz, Jobst-Walter (1989)**

Gründung innovativer Unternehmen, Wiesbaden

**Dillerup, Ralf (1998)**

Strategische Optionen für vertikale Wertschöpfungssysteme, Frankfurt am Main

**Disselkamp, Marcus (2005)**

Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Wiesbaden

**Downing, Stephen (2005)**

The Social Construction of Entrepreneurship. Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities, in: Entrepreneurship in Theory and Practice, Vol. 29, No. 2, S. 185–204

**Dubosson-Torbay, Magali/Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2002)**

E-Business Model Design, in: Thunderbird International Business Review, Vol. 44, H. 1, S. 5–23

**Dul, Jan/Hak, Tony (2008)**

Case Study Methodology in Business Research, Amsterdam et al.

**Eisenhardt, Kathleen M. (1989)**

Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532–550

**Engelen, Andreas (2007)**

Marktorientierung junger Unternehmen: Einflussgrößen und Wirkung im interkulturellen Vergleich zwischen Deutschland, Thailand und Indonesien, Wiesbaden

**Fallgatter, Michael J. (2001)**

Unternehmer und ihre Besonderheiten in der wissenschaftlichen Diskussion. Erklärungsbeiträge funktionaler und positiver Unternehmertheorien, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Jg. 71, Nr. 10, S. 1217–1235

**Fallgatter, Michael J. (2002)**

Theorie des Entrepreneurship. Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen, Wiesbaden

**Fallgatter, Michael J. (2004)**

Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 56, Nr. 2, S. 23–44

**Fallgatter, Michael J. (2007)**

Junge Unternehmen. Charakteristika, Potenziale, Dynamik, Stuttgart

**Fiegenbaum, Avi/Karnani, Aneel (1991)**

Output Flexibility. A Competitive Advantage for Small Firms, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 2, S. 101–114

**Fiet, James O./Patel, Pankaj C. (2008)**

Forgiving Business Models for New Ventures, in: Entrepreneurship in Theory and Practice, Vol. 32, No. 4, S. 749–761

**Flamholtz, Eric G. (1986)**

Managing the Transition From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, San Francisco

**Foss, Nicolai J. (Hrsg. 1997)**

A Read in the Resource-Based Perspective

**Foss, Nicolai J. (1997)**

Resources and Strategy. A brief Overview of the Themes and Contributions, in: Foss (Hrsg.), S. 3–21

**Freeman, John/Carrol, Glenn R./Hannan, Michael Thomas (1983)**

The Liability of Newness. Age Dependence in Organizational Death Rates, in: American Sociological Review, Vol. 48, No. 5, S. 692–710

**Freiling, Jörg/Kollmann, Tobias (Hrsg. 2008)**

Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, Wiesbaden

**Frese, Michael (Hrsg. 1998)**

Erfolgreiche Unternehmensgründer. Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland, Göttingen

**Friedrichs, Jürgen (1990)**

Methoden der empirischen Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen

**Fröhlich, Erwin/Pichler, Johann Hanns (1988)**

Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin

**Fueglistaller, Urs/Müller, Christoph/Volery, Thierry (2008)**

Entrepreneurship. Modelle, Umsetzung, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden

**Gabele, Eduard (1989)**

Die Rolle der Werthaltung von Führungskräften mittelständischer Unternehmen bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile. Empirische Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojekts, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 49, Nr. 5, S. 623–637

**Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009)**

Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2. Aufl., Wiesbaden

**Göbel, Fabian (2009)**

Case Study Approach, in: Schwaiger/Meyer (Hrsg.), S. 350–376

**Green, R./David, J./Dent, M. (1996)**

The Russian Entrepreneur. A Study of Psychological Characteristics, in: International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 2, No. 1, S. 49–58

**Greiner, Larry E. (1972)**

Evolution and Revolution as Organization Grows, in: Harvard Business Review, Vol. 50, No. 4, S. 37–46

**Gruber, Marc (2003)**

Research on Marketing in Emerging Firms. Key Issues and Open Questions, in: International Journal of Technology Management, Vol. 26, No. 5–6, S. 600–620

**Gruber, Marc (2004)**

Entrepreneurial Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, Nr. 1, S. 78–100

**Gruber, Marc (2005)**

Marketingplanung von Unternehmensgründungen, Wiesbaden

**Gruber, Marc/Harhoff, Dietmar/Tausend, Christian (2003)**

Finanzielle Entwicklung junger Wachstumsunternehmen, in: Achleitner/Bassen (Hrsg.), S. 27–55

**Gussmann, Bernd/Breit, Claus (1997)**

Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: Heinen/Frank, (Hrsg.), S. 107–139

**Hack, Andreas (2005)**



Start-up Erfolg und die Wahl von Risikokapitalgebern. Ökonomische Analyse mit empirischer Validierung für den deutschen Markt, Wiesbaden

**Hanks, Steven H./Watson, Collin J./Jansen, Erik/Chandler, Gaylen N. (1993)**

Tightening the Life-Cycle Construct. A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations, in: Entrepreneurship in Theory and Practice, Vol. 18, No. 2, S. 5–279

**Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören (2011)**

Innovationsmanagement, 5. Aufl., München

**Heckhausen, Heinz (2003)**

Motivation und Handeln, Berlin

**Hedman, Jonas/Kalling, Thomas (2003)**

The Business Model Concept. Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations, in: European Journal of Information Systems, Vol. 12, No. 1, S. 49–59

**Heinen, Edmund/Fank, Matthias (Hrsg. 1997)**

Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München

**Heister, Peter (2010)**

Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital. Auswahlprozess und -kriterien der Finanzintermediäre, Wiesbaden

**Henderson, Andrew D. (1999)**

Firm Strategy and Age Dependence. A Contingent View of the Liabilities of Newness, Adolescence and Obsolescence, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, S. 281–314

**Herr, Christian (2007)**

Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung, Wiesbaden

**Herriott, Robert E./Firestone William A. (1983)**

Multisite Qualitative Policy Research. Optimizing Description and Generalizability, in: Educational Researcher, Vol. 12, No. 2, S. 14–19

**Heuskel, Dieter (1999)**

Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt am Main/New York

**Hiddemann, Tim (2007)**

Operatives Management und der Erfolg junger, innovativer Unternehmen. Die moderierende Wirkung der externen und internen Unsicherheit, Wiesbaden

**Hofer, Charles W./Charan, Ram (1984)**

The Transition to Professional Management. Mission Impossible?, in: American Journal of Small Business, Vol. 11, No. 1, S. 1–11

**Hofmann, Christoph/Tilleßen, Philipp/Zimmermann, Volker (2005)**

KfW-Gründungsmonitor 2005. Zahl der Vollerwerbsgründungen stabil - Kleinstgründungen weiter auf dem Vormarsch, Frankfurt am Main

**Hofstede, Geert/Neuijen, Bram/Ohayv, Denise Daval/Sanders, Geert (1990)**

Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2, S. 286–316

**Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2006)**

Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden

**Hommel, Ulrich/Knecht, Thomas C. (2002)**

Marktorientierte Entwicklung von Start-Up- Unternehmen, in: Hommel/Knecht (Hrsg.), S. 1–20

**Hommel, Ulrich/Knecht, Thomas C. (Hrsg. 2002)**

Wertorientiertes Start-up-Management. Grundlagen - Konzepte - Strategien, München

**Hungenberg, Harald (2008)**

Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse – Verfahren, 3. Aufl., Wiesbaden

**Hunsdiek, Detlef (1987)**

Unternehmensgründung als Folgeinnovation. Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen, Stuttgart

**Hutzschenreuter, Thomas (2000)**

Electronic Competition. Branchendynamik durch Entrepreneurship im Internet, Wiesbaden

**Hutzschenreuter, Thomas (2009)**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 3. Aufl., Wiesbaden

**Jacobsen, Liv Kirsten (2003)**

Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung. Entrepreneurship in Theorie und Praxis, Wiesbaden

**Johnson, Bradley R. (1990)**

Toward a Multidimensional Model of Entrepreneurship. The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 14, No. 3, S. 39–54

**Jung, Hans (2011)**

Personalwirtschaft, 9. Auflage, München

**Katz, Jerome/Gartner, William B. (1988)**

Properties of Emerging Organizations, in: Academy Management Review, Vol. 13, No. 3, S. 429–442

**Kaufmann, Friedrich (1997)**

Besonderheiten der Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Kredit und Kapital, Jg. 30, Nr. 1, S. 140–155

**Kazanjian, Robert K. (1988)**

Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures, in: Academy of Management Journal, Vol. 31, Nr. 2, S. 257–279

**Kessell, Andreas (2007)**

Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen. Kontextspezifische Konzeption und empirische Untersuchung, Wiesbaden

**Kimberly, John R. (1980)**

The Life Cycle Analogy and the Study of Organizations. Introduction, in: Kimberly/Miles (Hrsg.), S. 1–14

**Kimberly, John R./Miles, Robert H. (Hrsg. 1980)**

The Organizational Life Cycle. Issues in the Creation, Transformation and Decline of Organizations, San Francisco

**Klandt, Heinz (1984)**

Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers, Bergisch Gladbach

**Klandt, Heinz (1996)**

Der integrierte Unternehmensplan. Ein Instrument für die Gründungsplanung, Dortmund

**Klöpfer, Ralf (2000)**

Konfiguration der internationalen Produktionswertschöpfungskette, Lohmar/Köln

**Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1993)**

"Why are Firms Different?" Der Ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 6, S. 771–792

**Knyphausen-Aufseß, Dodo zu/Meinhardt, Yves (2002)**

Revisiting Strategy. Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, in: Bieger et al. (Hrsg.), S. 63–89.

**Kobi, Jean-Marcel/Wüthrich, Hans A. (1986)**

Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg

**Koch, Lambert T./Zacharias, Christoph (Hrsg. 2001)**

Gründungsmanagement, München

**Kohn, Karsten/Ullrich, Katrin/Spengler, Hannes (2010)**

KfW-Gründungsmonitor 2010. Lebhaftige Gründungsaktivität in der Krise. Jährliche Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland, Frankfurt am Main

**Kraus, Roland (2005)**

Strategisches Wertschöpfungsdesign. Ein konzeptioneller Ansatz zur innovativen Gestaltung der Wertschöpfung, Wiesbaden

**Kunze, Max (2008)**

Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen, Wiesbaden

**Kuß, Alfred/Tomczak, Torsten/Reinecke, Sven (2007)**

Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 5. Aufl., Wiesbaden

**Langan-Fox, Janice/Roth, Susanna (1995)**

Achievement motivation and female entrepreneurs, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 68, No. 3, S. 209–218

**Lee, Khai Sheang/Lim, Guan Hua/Tan, Soo Jiuan/Wee, Chow Hou (2001)**

Generic Marketing Strategies for Small and Medium-Sized Enterprises. Conceptual Framework and Examples from Asia, in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 9, No. 2, S. 145–162

**Leineweber, Britta (2004)**

Kooperation von innovativen Existenzgründern und Forschern. Auswirkungen auf die wissensbasierte Regionalentwicklung, Wiesbaden

**Li, Haiyang (2001)**

How Does New Venture Strategy Matter in the Environment-Performance Relationship?, in: Journal of High Technology Management Research, Vol. 12, No. 2, S. 183–204

**Lienhard, Patrice (2008)**

Kompetenzbasierte Entwicklung junger Unternehmen unter Ausnutzung dienstleistungsbezogener Wachstumspotenziale, Frankfurt am Main

**Lincoln, Yvonna S./Guba, Egon G. (1985)**

Naturalistic Inquiry, Newbury Park

**Louis, Meryl Reis (1983)**

Organizations as Culture Bearing Milieux, in: Pondy (Hrsg.), S. 39–54

**Low, Murray B./Abrahamson, Eric (1997)**

Movements, Bandwaggon, and Clones. Industry Evolution and the Entrepreneurial Process, in: Journal of Business Venturing, Vol. 12, Nr. 6, S. 435–457

**Lück, Wolfgang/Böhmer, Annette (1994)**

Entrepreneurship als wissenschaftliche Disziplin in den USA, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 46, Nr. 4, S. 403–421

**Luger, Michael I./Koo, Jun (2005)**

Defining and Tracking Business Start-Ups, in: Small Business Economics, Vol. 24, No. 1, S. 17–28

**Magretta, Joan (2002)**

Why Business Models Matter, in: Harvard Business Review, Vol. 80, No. 5, S. 86–92

**Mahadevan, B. (2000)**

Business Models for Internet-based E-Commerce. An Anatomy, in: California Management Review, Vol. 42, No. 2, S. 55–69

**Malone, Thomas/Weill, Peter/Lai, Richard/D'Urso, Victoria/Herman, George/Apel, Thomas/Woerner, Stephanie (2006)**

Do Some Business Models Perform Better than Others? MIT Sloan School of Management, Working paper, abrufbar unter [http://mpa.ub.uni-muenchen.de/4752/1/MPRA\\_paper\\_4752.pdf](http://mpa.ub.uni-muenchen.de/4752/1/MPRA_paper_4752.pdf) vom 11.06.2011

**Mangematin, Vincent/Lemarié, Stéphanie/Boissin, Jean-Pierre/Catherine, David/Corolleur, Frédéric/Coronini, Roger/Trommetter, Michel (2003)**

Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France, in: Research Policy, Vol. 32, S. 621–638

**Mansfield, Glen Martin/Fourie, Louis C. H. (2004)**

Strategy and Business Models Strange Bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture, in: South African Journal of Business Management, Vol. 35, No. 1, S. 35–44

**Mansfield, Glen Martin/Fourie, Louis C. H. (2005)**

Strategic architecture as a concept towards explaining the variation in performance of networked era firms, in: South African Journal of Business Management, Vol. 36, No. 4, S. 19–31

**March, James G. (Hrsg. 1965)**

Handbook of Organizations, Chicago

**Matthews, Charles H./Scott, Susanne G. (1995)**

Uncertainty and Planning in the Small and Entrepreneurial Firms. An Empirical Assessment, in: Journal of Small Business Management, Vol. 33, No. 4, S. 34–52

**Mayer, Horst Otto (2008)**

Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl., München/Wien

**Mayring, Philipp (2002)**

Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim/Basel

**Mayring, Philipp (2007)**

Qualitative Inhaltsanalyse, 9. Aufl., Weinheim/Basel

**McClelland, David C. (1987)**

Human Motivation, Cambridge

**McDougall, Patricia/Robinson, Richard B. (1990)**

New Venture Strategies. An Empirical Identification of eight "Archetypes" of Competitive Strategies for Entry, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 6, S. 447–467

**McGrath, Rita Gunther/McMillan, Ian C. (2000)**

The Entrepreneurial Mindset. Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty, Boston

**McKone, Kathleen E./Tumolo, Paul (2002)**

Redefining Contract Manufacturing, in: Supply Chain Management Review, Vol. 6, No. 1, S. 64–71

**Meinhardt, Yves (2002)**

Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien, Wiesbaden

**Meinhardt, Yves/Schweizer, Lars (2002)**

Zur Evolution von Geschäftsmodellen in der deutschen Pharma- und Biotechnologie-Industrie, in: Bieger et al. (Hrsg.), S. 93–115

**Mellewigt, Thomas/Witt, Peter (2002)**

Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen. Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 72, H. 1, S. 81–110.

**Merz, Christin (2008)**

Erfahrene Unternehmensgründer, Wiesbaden

**Meyer, Anton (1996)**

Das Absatzmarktprogramm. In: Meyer (Hrsg.), S. 52–83

**Meyer, Friedrich (Hrsg. 2005)**

Mittelstand in Lehre und Praxis. Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen

**Meyer, Paul W. (Hrsg. 1996)**

Integrierte Marketingfunktionen, 4. Aufl., Stuttgart

**Mieschke, Lutz (2004)**

Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung, Wiesbaden

**Miller, Danny (1983)**

The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, in: Management Science, Vol. 29, No. 7, S. 770–791

**Mintzberg, Henry (1990)**

The Decision School. Reconsidering the Basic Promises of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 3, S. 171–195

**Mitchell, Donald/Coles, Carol (2003)**

The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation, in: Journal of Business Strategy, Vol. 24, No. 5, S. 15–21

**Mitchell, Donald/Coles, Carol (2004)**

Business Model Innovation Break-Through-Moves, in: Journal of Business Strategy, Vol. 25, No. 16-26

**Montgomery, Cynthia A. (1995)**

Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm. Towards a Synthesis, Boston/Dordrecht/London

**Morris, Michael H./Schindehutte, Minet/Allen, Jeffrey A. (2005)**

The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, in: Journal of Business Research, Vol. 58, No. 6, S. 726–735

**Mugler, Josef (1995)**

Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien/New York

**Müller, Benjamin (2007)**

Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden

**Müller, Hans-Erich (2010)**

Unternehmensführung. Strategien - Konzepte – Praxisbeispiele, München

**Nagl, Anna (2010)**

Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen, 5. Aufl., Wiesbaden

**Nilsson, Anders G./Tolis, Christofer/Nellborn, Christer (1999)**

Perspectives on business modelling. Understanding and changing organisations, Berlin

**Oelsnitz, Dietrich von der (2000)**

Industrial Organization und Strategische Gruppen, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 29, Nr. 10, S. 1310–1318

**Olson, Philip D. (1987)**

Entrepreneurship and Management, in: Journal of Small Business Management, Vol. 25, No. 3, S. 7–13

**Österle, Hubert/Winter, Robert (2003)**

Business Engineering, in: Österle/Winter (Hrsg.), S. 3–19

**Österle, Hubert/Winter, Robert (Hrsg. 2003)**

Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Berlin

**Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2010)**

Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers, Hoboken

**Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves/Tucci, Christopher L. (2005)**

Clarifying Business Models. Origins, Present and Future of the Concept, in: Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16, No. 1, S. 1–25

**Panten, Gregor (2005)**

Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community. Analyse zentraler Erfolgsfaktoren unter Verwendung des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, Wiesbaden

**Pateli, Adamantia G./Giaglies, George M. (2004)**

A Research Framework for Analysing eBusiness Models, in: European Journal of Information Systems, Vol. 13, No. 4, S. 302–314

**Patton, Michael Quinn (1990)**

Qualitative Evaluation and Research Methods, 2. Aufl., Thousand Oaks

**Paul, Thomas (1998)**

Globales Management von Wertschöpfungsfunktionen, Wiesbaden

**Pecha, Roman (2004)**

Externe Geschäftsmodellanalyse bei E-Business Unternehmen. Eine empirische Analyse, Lohmar

**Penrose, Edith T. (1959)**

The Theory of the Growth of the Firm, New York

**Peräkylä, Anssi (2005)**

Analysis Talk and Text, in: Denzin/Lincoln (Hrsg.), S. 869–886

**Peterson, James L. (1981)**

Petri Net Theory and the Modeling of Systems, Englewood Cliffs

**Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon (2008)**

Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 5. Aufl., Stuttgart

**Picot, Arnold/Neuburger, Rahild (2002)**

Prinzipien der Internetökonomie, in: Schögel/Tomczak/Beiz (Hrsg.), S. 92–107

**Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wiegand, Rolf T. (2001)**

Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Aufl., München

**Plaschka, Gerhard (1986)**

Unternehmenserfolg, Wien

**Pondy, Louis R. (Hrsg. 1983)**

Organizational symbolism, Greenwich

**Popper, Karl. R. (1994)**

Logik der Forschung, 10. Aufl., Tübingen

**Pörner, Ronald (1989)**

Strategisches Management für innovative technologieorientierte Gründerunternehmen, Frankfurt am Main

**Porter, Michael E. (1980)**

Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York City



**Porter, Michael E. (1981)**

The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, S. 609–620

**Porter, Michael E. (1989)**

Der Wettbewerb auf globalen Märkten. Ein Rahmenkonzept, in: Porter (Hrsg.), S. 17–68

**Porter, Michael E. (Hrsg. 1989)**

Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden

**Porter, Michael E. (1991)**

Towards a Dynamic View of Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 2, S. 95–117

**Porter, Michael E. (2001)**

Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, Vol. 79, No. 3, S. 62–78

**Quinn, Robert E./Cameron, Kim (1983)**

Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. Some Preliminary Evidence, in: Management Science, Vol. 29, No. 1, S. 33–51

**Preisendörfer, Peter (2008)**

Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, 2. Aufl., Wiesbaden

**Rajala, Risto/Westerlund, Mika (2005)**

Business Models. A New Perspective on Knowledge-Intensive Services in the Software Industry. Bled. (18th Bled eCommerce Conference - eIntegration in Action).

**Rajala, Risto/Westerlund, Mika (2007)**

Business Models. A New Perspective on Firm's Assets and Capabilities. In: International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Jg. 8, H. 2, S. 115–125.

**Rauch, Andreas/Frese, Michael (1998)**

Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? Ein Literaturüberblick, in: Frese, Michael (Hrsg.), S. 5–34

**Reckenfelderbäumer, Martin (2008)**

Die Preis- und Kontrahierungspolitik für Gründungsunternehmen. Entrepreneurial Contracting, in: Freiling/Kollmann (Hrsg.), S. 527–550

**Rentmeister, Jan/Klein, Stefan (2003)**

Geschäftsmodelle ein Modebegriff auf der Waagschale, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/2003, S. 17–30

**Romanelli, Elaine (1989):**

Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 34, No. 3, S. 369–387

**Rosenstiel, Lutz von (1999)**

Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen, in: Bühler/Siegert (Hrsg.), S. 47–77

**Rotter, Julian B. (1966)**

Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, in: Psychological Monographs: General and Applied, Vol. 80, S. 1–28

**Sampler, Jeffrey (1998)**

Redefining Industry Structure for the Information Age, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 4, S. 343–355

**Saßmannshausen, Sean Patrick (2001)**

Gründungsformen, in: Koch/Zacharias (Hrsg.), S. 121–136

**Scheer, Christian/Deelmann, Thomas/Loos, Peter (2003)**

Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle. Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, Working Paper No 9 of the Research Group Information Systems & Management, Mainz, abrufbar unter: <http://wi.bwl.uni-mainz.de/publikationen/isym012.pdf> vom 16.06.2011

**Scheer, August-Wilhelm/Thomas, Oliver/Wagner, Daniel (2003)**

Verfahren und Werkzeuge zur Unternehmensmodellierung, Berlin

**Schefczyk, Michael/Pankotsch, Frank (2002)**

Theoretische und empirische Implikationen wachstumstarker Start-Ups, in: Hommel/Knecht (Hrsg.), S. 21–38

**Schein, Edgar H. (1985)**

Organizational culture and leadership, San Francisco

**Schenk, Roland (1998)**

Beurteilung des Unternehmenserfolgs, in: Frese (Hrsg.), S. 59–82

**Schmid, Beat F. (2000)**

Was ist neu in der digitalen Ökonomie?, in: Belz (Hrsg.), S. 178–196

**Schneider, Dieter (1997)**

Theorie der Unternehmung, München/Wien

**Schögel, Kerstin (2001)**

Geschäftsmodelle. Konstrukt-Bezugsrahmen-Management, München

**Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Beiz, Christian (2002)**

Roadmap to E-Business: Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St. Gallen

**Schumpeter, Joseph A. (1934)**

Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, Berlin 1997

**Schütte, Reinhard (1998)**

Grundsätze ordnungsgemäßer Referenzmodellierung. Konstruktion konfigurations- und anpassungsorientierter Modelle, Wiesbaden

**Schwaiger, Manfred/Meyer, Anton (Hrsg. 2009)**

Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München

**Schwarz, Erich J. (2005):**

Integriertes Ideenmanagement. Betriebliche und überbetriebliche Aspekte unter besonderer Berücksichtigung kleiner und junger Unternehmen, Wiesbaden

**Schwarz, Erich J./Grieshuber, Eva (2003)**

Vom Gründungs- zum Jungunternehmen. Eine explorative Analyse, Wien/New York

**Schwarz, Oliver (2004)**

Die Anwendung des markt- und ressourcenorientierten Ansatzes des strategischen Managements. Dargestellt am Beispiel der IPOs am Neuen Markt, Lohmar et al.

**Schweitzer, Marcel (2000)**

Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea/Dichtl/Schweitzer (Hrsg.), S. 23–79

**Schweizer, Lars (2005)**

Concept and Evolution of Business Models, in: Journal of General Management, Vol. 31, No. 2, S. 37–56

**Scott, Mel/Bruce, Richard (1987)**

Five Stages of Growth in Small Business. In: Long Range Planning, Vol. 20, No. 3, S. 45–52

**Seddon, Peter B./Lewis, Geoffrey P./Freeman, Phil/Shanks, Graeme (2004)**

Business Models and their Relationship to Strategy, in: Currie (Hrsg.), S. 11–34

**Sexton, Donald L./Bowman, Nancy (1985)**

The Entrepreneur. A Capable Executive and More, in: Journal of Business Venturing, Vol. 1, No. 1, S. 129–140

**Sexton, Donald L./Kasarda, John D. (Hrsg. 1992)**

The State of the Art of Entrepreneurship, Boston

**Shafer, Scott M./Smith, H. Jeff/Linder, Jane C. (2005)**

The Power of Business Models, in: Business Horizons, Vol. 48, No. 3, S. 199–207

**Shane, Scott Andrew (2003)**

A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus, Cheltenham

**Shapero, A. (1975)**

The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur, in: Psychology Today, Vol. 9, No. 6, S. 83–88

**Sigel, Robin/Sigel, Eric/McMillan, Ian C. (1993)**

Characteristics Distinguishing High Growth Ventures, in: Journal of Business Venturing, Vol. 8, No. 2, S. 169–80

**Simon, Hermann (2007)**

Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main

**Smith, Norman R. (1967)**

The Entrepreneur and his Firm. The Relationship Between Type of Man and Type of Company, East Lansing

**Sombart, Werner (1916)**

Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart, 2. Aufl., Berlin 1986

**Stadler, Christina (2009)**

Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse, Wiesbaden

**Stähler, Patrick (2001)**

Merkmale von Geschäftsmodellen in der digitalen Ökonomie, Lohmar

**Stähler, Patrick (2002)**

Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2. Aufl., Lohmar

**Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1999)**

Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden

**Stern, Sebastian (2003)**

Organisationsentstehung in innovativen Neugründungen. Kommunikation und Organisation in jungen Multimediaunternehmen, Wiesbaden

**Stevenson, Howard H. (1999)**

New Business Ventures and the Entrepreneur, 5. Aufl., Homewood

**Stevenson, Howard H./Jarillo, J. Carlos (1990)**

A Paradigm of Entrepreneurship. Entrepreneurial Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 5, S. 17–27

**Stier Manuela/Fopp, Leonhard (Hrsg., 2010)**

Lebenskonzept Unternehmertum. Motivations- und Erfolgsfaktoren, Weiningen

**Stinchcombe, Arthur L. (1965)**

Social Structure and Organizations, in: March (Hrsg.), S. 142–193

**Storey, John (1994)**

New Wave Manufacturing Strategies. Organizational and Human Resource Management Dimensions, London

**Szyperski, Norbert/Nathusius, Klaus (1977)**

Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart

**Teece, David J. (2010)**

Business Models, Business Strategy and Innovation, in: Long Range Planning, Vol. 43, No. 2-3, S. 172–194

**Tikkanen, Henrikki/Lamberg, Juha-Antti/Parvinen, Petri/Kallunki, Juha-Pekka (2005)**

Managerial cognition, action and the business model of the firm, in: Management Decision, Vol. 43, No. 6, S. 789–809

**Timmers, Paul (1998)**

Business Models for Electronic Markets, in: Electronic Markets, Vol. 8, No. 2, S. 3–8

**Timmons, Jeffry A. (1999)**

New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century, Boston

**Timmons, Jeffry A./Smollen, Leonard E./Dingee, Alexander L. M. (1977)**

New Venture Creation. A Guide to Small Business Development, Homewood

**Timmons, Jeffry A./Spinelli, Stephen (2004)**

New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century, 6. Aufl., Boston

**Timmons, Jeffry A./Spinelli, Stephen (2007)**

New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century, 7. Aufl., Boston

**Tirole, Jean (1999)**

Industrieökonomik, 2. Aufl., München/Wien

**Tucker, Jeffrey A. (1966)**

Pricing For Higher Profit. Criteria, Methods, Applications, New York et al.

**Ucbasaran, Deniz/Alsos, Gry Agnete/Westhead, Paul (2008)**

Habitual Entrepreneurs, Boston

**Umbeck, Tobias (2009)**

Musterbrüche in Geschäftsmodellen. Ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte, Wiesbaden

**Vesper, Karl H. (1990)**

New Venture Strategies, Englewood Cliffs

**Volkman, Christine K. (2001)**

Führung in wachsenden Unternehmen. In: Koch/Zacharias (Hrsg.), S. 283–297

**Volkman, Christine K./Tokarski, Kim Oliver (2006)**

Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Stuttgart

**Walsh, James P./Meyer, Alan D./Schoonhoven, Claudia Bird (2006)**

A Future for Organization Theory. Living in and Living with Changing Organizations, in: Organization Science, Vol. 17, No. 5, S. 657–671

**Ward, Edward A. (1993)**

Motivation of Expansion Plans of Entrepreneurs and Small Business Managers. In: Journal of Small Business Management, Vol. 31, No. 1, S. 32–38

**Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (2008)**

Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden

**Welsh, John A./White, Jerry F. (1981)**

A Small Business is not a Little Big Business, in: Harvard Business Review, Jg. 59, No. 4, S. 18–32

**Werner, Henning (2000)**

Junge Technologieunternehmen. Entwicklungsverläufe und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden

**Wernerfelt, Birger (1984)**

A Ressource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, S. 171–180

**Westhead, Paul/Wright, Mike (1998)**

Habitual Entrepreneurs and Business Angels, London

**Wickham, Philip A. (2006)**

Strategic Entrepreneurship, 4. Aufl., Harlow

**Wiedenfeld, Kurt (1920)**

Das Persönliche im modernen Unternehmertum, München/Leipzig

**Wiese, Jörg (2005)**

Basiskonzept zur Entwicklung von überlegenen Geschäftsmodellen für Klein- und Mittelunternehmen und dessen Bedeutung für die Definition einer Betriebswirtschaftslehre von Klein- und Mittelunternehmen, in: Meyer (Hrsg.), S. 16–50

**Winter, Sidney G./Szulanski, Gabriel (2001)**

Replication as Strategy, in: Organization Science, Vol. 12, No. 6, S. 730–743

**Wirtz, Bernd W. (2001)**

Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden

**Wirtz, Bernd W. (2010)**

Business Model Management. Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Wiesbaden

**Wirtz, Bernd W./Becker, Daniel (2002)**

Geschäftsmodellansätze und Geschäftsmodellvarianten im Electronic Business., in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 31, Nr. 2, S. 90–95

**Wittenberg, Verena (2006)**

Controlling in jungen Unternehmen. Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase, Wiesbaden

**Wolf, Joachim (2008)**

Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 3. Aufl., Wiesbaden

**Wolff, Anne Caroline (2008)**

Werbemanagement in jungen Wachstumsunternehmen, Wiesbaden

**Wufka, Carolin Sylvia (2007)**

Marketing-Controlling junger Wachstumsunternehmen. Eine Fallstudienanalyse mit Internet-Unternehmen, Wiesbaden

**Wupperfeld, Udo (1994)**

Strategien und Management von Beteiligungsgesellschaften im deutschen Seed-Capital-Markt, Karlsruhe

**Yin, Robert K. (1994)**

Case Study Research. Design and Methods, 2. Aufl., London

**Yin, Robert K. (2003)**

Case Study Research. Design and Methods, 3. Aufl., Thousand Oaks

**Zentes, Joachim (2005)**

Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden

**Zhao, Hao/Seibert, Scott E. (2006)**

The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status. A Meta-Analytical Review, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 2, S. 259–271

**Zloch, Sabine (2007)**

Wertorientiertes Management in der pharmazeutischen Produktentwicklung. Wiesbaden

**Zollenkop, Michael (2006)**

Geschäftsmodellinnovation. Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung, Wiesbaden

**Zott, Christoph/Amit, Raphael (2007)**

Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms, in: Organization Science, Vol. 18, No. 2, S. 181–199

**Zott, Christoph/Amit, Raphael (2008)**

The Fit Between Product Market Strategy and Business Model. Implications for Firm Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 29, No. 1, S. 1–26

**Zott, Christoph/Amit, Raphael (2011)**

The Business Model. Recent Developments and Future Research, in:  
Journal of Management, Vol. 37, No. 4, S. 1019–1042



## 8 Die Autoren

### **Univ.- Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker**

E-Mail: [ufc@uni-bamberg.de](mailto:ufc@uni-bamberg.de) (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

### **Dr. Patrick Ulrich**

E-Mail: [patrick.ulrich@uni-bamberg.de](mailto:patrick.ulrich@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling sowie Projektleiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Governance, Risk Management and Compliance (GRC), Strategisches Management, Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen.

### **Dipl.-Kfm. (Univ.) Robert Ebner**

E-Mail: [robert.ebner@uni-bamberg.de](mailto:robert.ebner@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2745

Robert Ebner ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Handelscontrolling und Kostenmanagement.

**Lisa Zimmermann, M.Sc. (Univ.)**

E-Mail: [lisa.zimmermann@uni-bamberg.de](mailto:lisa.zimmermann@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.3991

Lisa Zimmermann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Strategisches Management, insbesondere Strategieimplementierung; Strategisches Performance Management, Controlling - Konzepte, Methoden und Instrumente.

## Die Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten (Edition UF&C-Forschung) sowie die Lehrmaterialien (Edition UF&C-Lehre) des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle in der Edition UF&C-Forschung bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Lehrstuhls im Download-Bereich unter der Rubrik Service frei verfügbar:

[www.professorwbecker.de](http://www.professorwbecker.de)