ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Becker, Marco; Priestaff, Sabine

Working Paper

Instrumente der erfolgreichen Unternehmensgründung - Wie »Business Model Canvas« & Co den altbewährten »Businessplan« ins Wanken bringen

Suggested Citation: Becker, Marco; Priestaff, Sabine (2018) : Instrumente der erfolgreichen Unternehmensgründung - Wie »Business Model Canvas« & Co den altbewährten »Businessplan« ins Wanken bringen, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/178611

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marco Becker & Sabine Priestaff*

Instrumente der erfolgreichen Unternehmensgründung

Wie »Business Model Canvas« & Co den altbewährten »Businessplan« ins Wanken bringen.

Management-Summary

Der Businessplan hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem zentralen Instrument der Unternehmensgründung entwickelt. Es geht der Mythos einher, dass es schier unmöglich ist, ohne Businessplan ein erfolgreicher Gründer zu werden.[1] Sein Ansehen hat er der heutigen Businessplanindustrie zu verdanken. Zum Thema Existenz- und Unternehmensgründung, Selbstständigkeit etc. gibt es zahlreiche Literatur auf dem Markt. Zudem zählt die deutsche öffentliche Gründungsförderung, bestehend aus Finanzierungsförder- sowie Beratungs- und Qualifizierungsprogrammen, im internationalen Vergleich zu den Besten.[2] Gerade bei der Beantragung dieser öffentlichen Programme ist das Vorhandensein eines Businessplans Voraussetzung.[3] Sodass seit Jahren ein wahrer Hype um ihn entstanden ist.[4]

In den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten haben sich neue Perspektiven für die erfolgreiche Unternehmensgründung entwickelt. Der Schwerpunkt liegt dabei in erster Linie auf der Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle. Dies hat sich auch in den Methoden zur Dokumentation von Geschäftsideen niedergeschlagen. Mit diesem Beitrag sollen ausgewählte Methoden zur Dokumentation von Geschäftsideen vorgestellt und ein Vergleich zur altbewährten Kausallogik des Businessplan gezogen werden.[5]

Die ausgewählten Modelle werden im Folgenden kurz vorgestellt:

Businessplan:

Der **Businessplan** basiert auf dem strategischen Planungsansatz der Kausallogik. Ausgangspunkt eines Vorhabens ist die Definition eines Ziels. Aufbauend darauf, wird analysiert, welche Mittel und Wege zur Zielerreichung relevant sind. Die damit verbundene Planung basiert auf Zukunftsprognosen. Der Businessplan dient als schriftliche Zusammenfassung der detaillierten theoretischen Beschreibung des bereits gegebenen Geschäftsmodells und dem daraus abgeleiteten Gründungsvorhaben. Er dient dem Entrepreneur als Leitfaden, ob alle notwendigen Aspekte

* **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – Hochschule für Management und Sicherheit in Hamburg und ist stellvertretender Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF).
Sabine Priestaff, B.A arbeitet für die Statista GmbH Hamburg.

1 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 1
2 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 53
3 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 58
4 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 151f.
5 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 217f.

beachtet worden sind.[6] Er fokussiert sich demnach auf die Umsetzungsphase und nicht auf die so elementare Vorgründungsphase.[7] Er ist geeignet für imitative Vorhaben in einem sicheren und bekannten Marktumfeld, bietet jedoch bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle in unbekannten Sphären nur begrenzt Hilfestellung.[8]

Canvas Business Model:

Die **Business Model Canvas** ist ein praxisorientiertes Instrument zur Unterstützung der Geschäftsmodellentwicklung. Inhaltlich basiert sie auf dem Businessplan Ansatz. Sie wird jedoch ausschließlich im Format einer DIN-A4-Seite, in der Praxis meist in einem DIN-A0-Poster, dargestellt. Eine Konzentration auf die elementaren Aspekte und zentralen Bausteine des Geschäftsmodells ist dadurch gewährleistet. Aufgrund der bildlichen Darstellung werden Zusammenhänge, Abhängigkeiten und daraus resultierende Auswirkungen auf Veränderungen der einzelnen Bausteine deutlich und schnell nachvollziehbar skizziert. Die Illustration ermöglicht einerseits ein flexibles und kreatives Arbeiten. Anderseits fungiert sie auch als eine detaillierte Gesprächsgrundlage und gewährleistet effektivere Anpassung bei eventuellen Änderungen.[9]

Konzept-kreative Gründung:

Das Instrument der **Konzept-kreative Gründungen** dient zur Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen. Erfolgsfaktor bildet die Geschäftsidee und das daraus abgeleitete Geschäftsmodell. Im Businessplan werden diese Faktoren nur schwach wahrgenommen, da der Fokus auf dem Konzept liegt. Konzept-kreative Gründungen bietet, durch die Idee der Komponentengründung, auch Entrepreneuren ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die Möglichkeit ihr Vorhaben zu verwirklichen. Betriebswirtschaftliche und administrative Tätigkeiten stehen nun nicht mehr vor dem künstlerisch kreativen Aufgabenfeld.[10]

Effectuation:

Effectuation ist ein Instrument aus der Entscheidungslogik zur Erschaffung von neuen Märkten unter unsicheren Rahmenbedingungen. Mit diesem Ansatz werden im gleichen Maße der kreative und analytische Umsetzungsteil der Unternehmensgründung angesprochen. Effectuation bildet das extreme Gegenteil zum Businessplan. Sie ignoriert Vorhersagen über die Zukunft und konzentriert sich stattdessen auf alternative Herangehensweisen für die Geschäftsmodellentwicklung in dynamischen, aber unsicheren Situationen.[11]

---

6 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 217
7 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 225
8 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 217
9 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 218f.
10 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 219f.
11 Vgl. Lahn, S., 2015, S. 220f.

Theoretische Grundlagen

Entrepreneurship

Definition Entrepreneurship

Für den aus dem englischsprachigen Raum stammenden Begriff Entrepreneurship gibt es im Deutschen kein vollständig zutreffendes Äquivalent.[12] Am zutreffendsten ist der Begriff des Unternehmertums,[13] obwohl er im deutschen Sprachgebrauch einem wesentlich breiteren Definitionsumfang unterliegt. Als Unternehmer werden Selbstständige, Gründer von Start-ups oder innovative Manager bezeichnet. Diese Bandbreite hat wiederum Auswirkungen auf das Verständnis des Begriffs Unternehmertum und Entrepreneurship. Entrepreneurship ist durch eine unternehmerische Tätigkeit in Verbindung mit Innovation und der Nutzung einer geeigneten Gelegenheit gekennzeichnet, welches auch den traditionellen Handwerksberuf inkludiert.[14]

Eine exakte Übersetzung ist demnach nicht möglich, so dass nur eine detaillierte Definition einleuchtend erscheint. Als Vater der Entrepreneurship Forschung wird Joseph Schumpeter (1883 - 1950)[15] getitelt.[16] Er definiert den Entrepreneur als jemanden, der durch erfolgreiche Neukombination von Faktoren innovativ handelt und bestehende Marktstrukturen ersetzt.[17] Schumpeter definiert dazu fünf verschiedene Möglichkeiten, die jede für sich wirtschaftlich effektiv ist:[18]

1. Herstellung eines komplett neuen Produktes/ Dienstleistung bzw. einer neuen Qualität des Produktes/ Dienstleistung
2. Einführung gänzlich neuer Produktionsmethoden
3. Erschließung neuer Arbeitsmärkte
4. Erlangen neuer Ressourcenquellen
5. Durchführung (Re-) Organisation eines Wirtschaftszweiges

Der Entrepreneur ist nicht der Erfinder, Manager oder Kapitalgeber, sondern derjenige, dessen Intelligenz und Energie es bedarf, um diese neuen Kombinationen erfolgreich durchzusetzen.[19] Entrepreneurship lässt sich wie folgt definieren:

Innovative **Entrepreneurship** impliziert den Markt mit seinen Produkten/ Dienstleistungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen genau zu beobachten, querzudenken und Bestehendes zu hinterfragen. So können neue Marktchancen, auch unternehmerische Gelegenheit genannt,[20] entdeckt und/ oder geschaffen werden. Hierbei spielt die Analysefähigkeit, die Kreativität, Einfallsreichtum und Intuition des Entrepreneurs eine entscheidende Rolle, um eine Idee und Vision über noch nicht vorhandenes zu entwickeln. Um diese Marktchance zu nutzen und

[12] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 3
[13] Vgl. Fritsch, M., 2016, S. 9
[14] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 3
[15] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 4
[16] Vgl. Faltin, G.; Ripsas, S., 2011, S. 7
[17] Vgl. Brosch, M., 2012, S. 11
[18] Vgl. Flinspach, S., 2013, S. 21
[19] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 19
[20] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 10

vollends auszuschöpfen, entwickelt der Entrepreneur ein entsprechendes tragfähiges, innovatives Geschäftsmodell, um Werte zu schaffen.[21]

Werte können materieller Natur sein, wie beispielsweise wirtschaftliches Wachstum, Gewinnsteigerung oder persönlicher Reichtum. Sie können jedoch auch immaterieller Natur entsprechen, welches sich in persönlichen Werten des Entrepreneurs widerspiegelt. Immaterielle Werte können Selbstverwirklichung, Streben nach Ansehen/ Erfolg/ gesellschaftlicher Anerkennung, Realisierung einer Vision oder Freude an Neuem sein. Diese Werte entsprechen oft der Motivation des Entrepreneurs für sein Handeln. Ob ein Produkt/ Dienstleistung einzigartig und innovativ ist, lässt sich erst nach der Umsetzung am Markt erkennen. Die Umsetzung eines Geschäftsmodells führt oft in eine Unternehmensgründung.[22]

Der Prozess ist eine Kombination aus kreativen und analytischen Bestandteilen, die erst im Zusammenspiel ein unternehmerisches Handeln ergeben.[23] Die Entrepreneurship hat eine besondere Funktion in der Wirtschaft, da sie den gesellschaftlichen Wandel fördert und durch mehr Investition und Innovation zum Wirtschaftswachstum beiträgt.[24]

Schlüsselelemente des Entrepreneurship

Basierend auf der obigen Definition besteht die Entrepreneurship aus fünf Kernelementen:[25]

- der Unternehmer (Entrepreneur)
- eine unternehmerische Gelegenheit
- ausreichend Ressourcen
- eine Form der Organisation
- günstige Umwelt

Der Hauptakteur des unternehmerischen Prozesses ist der **Unternehmer**. Er erkennt die unternehmerische Gelegenheit und koordiniert das Zusammenspiel der Ressourcen, um die Chance zu evaluieren und möglicherweise weiterzuverfolgen. Er erschafft eine Organisation, die gewährleistet, dass die unternehmerische Gelegenheit durch die richtige Kombination der Ressourcen dauerhaft genutzt werden kann.[26] Dahingehend werden dem Entrepreneur vier dynamische Grundfunktionen zugeordnet:[27]

[21] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 20
[22] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 21
[23] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 22
[24] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 3
[25] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 7
[26] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 8
[27] Kraus, S.; Fink, M., 2008, S. 26

1. Übernahme von Unsicherheiten
2. Durchsetzung von Innovationen am Markt
3. Entdeckung und Nutzung von Arbitragechancen*
   (*Arbitrage: Kauf von Ressourcen zu einem niedrigen Preis an einem Ort und Verkauf zu einem höheren Preis an einem anderen Ort)[28]
4. Koordination ökonomischer Ressourcen

Bei einer **unternehmerischen Gelegenheit** handelt es sich um ein nicht ausgenutztes Marktpotenzial. Als Basis muss demnach ein Ungleichgewicht zwischen aktueller und zu erwartender Marktnachfrage bestehen. Die Marktnachfrage definiert sich über die Nachfrage eines potenziellen Kundens in einem bestimmten Markt. Sie impliziert die Befriedigung der nicht genutzten potentiellen Kundenbedürfnisse. Es liegt in der Natur des querdenkenden Entrepreneurs diese vorhandene Chance mit der Entwicklung und Umsetzung einer passenden Geschäftsidee zu nutzen und erfolgreich zu sein. In der Regel wird in der Praxis das Marktpotenzial durch das eigene Erlebte einer unbefriedigenden Situation entdeckt. Mit einer geeigneten Idee wird die Situation gelöst und stellt somit das Potenzial dar. Eine Geschäftsidee entwickelt sich daraus, wenn andere Personen sich mit der ursprünglichen Problemstellung identifizieren können.[29] Es gibt zwei Arten diese unternehmerische Gelegenheit wahrzunehmen. Zum einen können sie dem potenziellen Gründer begegnen, welches Glück und Zufall involviert. Zum anderen muss der Gründer die Fähigkeit besitzen, diese Gelegenheit zu ergreifen, sie zuzulassen, sie nicht verstreichen zu lassen und mit Pech rechnen. Nicht ohne Grund symbolisiert die griechische Göttin der Gelegenheit: Occasio mit ihrem nach vorne fallenden Haarschopf das Sprichwort: die Gelegenheit rechtzeitig am Schopfe packen. Denn am Hinterkopf ist die Göttin kahl, so dass derjenige, der zu spät kommt, ins Leere greift und somit eine Chance verpasst hat.[30]

Ist eine unternehmerische Gelegenheit entdeckt worden, liegt es an dem Entrepreneur die vorhandenden **Ressourcen** so zusammenzufassen und einzusetzen, dass das Marktpotenzial mittels einer geeigneten Organisationsform (Bsp. Unternehmensgründung) genutzt werden kann. Ressourcen können physischer, menschlicher, sozialer, organisatorischer, finanzieller und technologischer Natur sein. Oft sind die Ressourcen am Anfang des unternehmerischen Prozesses nicht vollständig, welches eine Herausforderung darstellt.[31]

Die Form der **Organisation** kann, neben einer Unternehmensgründung, auch eine Unternehmenserweiterung, ein Unternehmenskauf, ein Franchise oder ein Joint Venture sein.[32]

Umwelt- und Rahmenbedingungen spielen eine sehr entscheidende Rolle. Einerseits entsteht die unternehmerische Gelegenheit erst durch die Umwelt. Anderseits beeinflusst die Umwelt jedoch auch die Chance, wie diese unternehmerische Gelegenheit am Markt umgesetzt werden kann.[33]

---

[28] Vgl. Pindyck, R.; Rubinfeld, D., 2009, S. 32
[29] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 6f.
[30] Vgl. Zimmermann, W., 2012, S. 53
[31] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 11
[32] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 12
[33] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 13

Prozesskette des Entrepreneurship

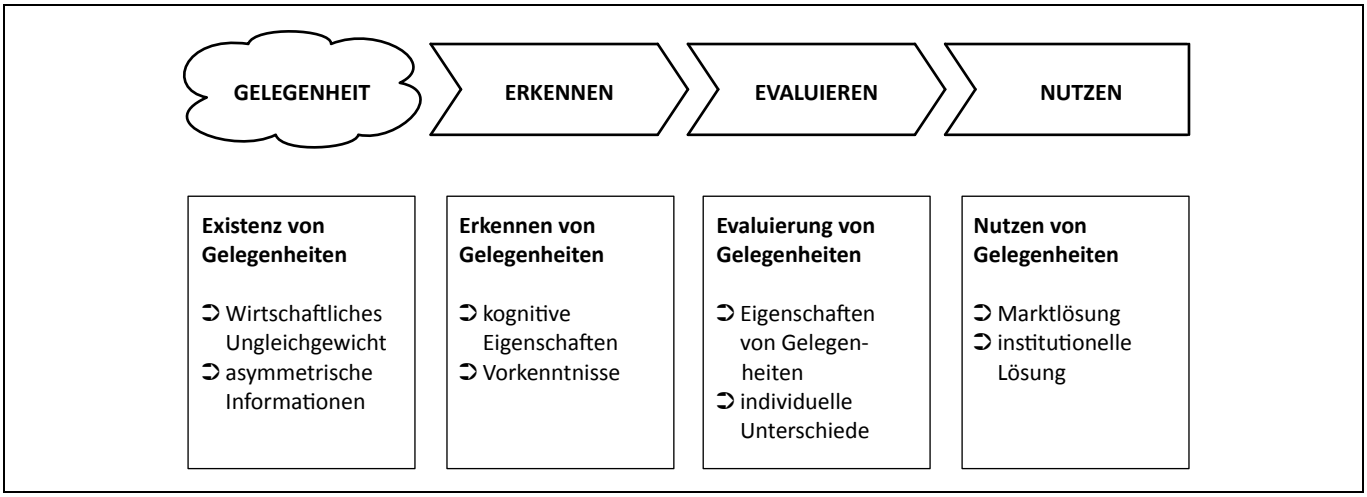
„Entrepreneurship ist ein Prozess, den Individuen vorantreibt, um neue unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren, zu bewerten und zu nutzen."[34]

Dieses beinhaltet:[35]

- die Herkunftssuche der unternehmerischen Gelegenheit
- den Prozess des Erkennens, Evaluieren und Nutzen der Gelegenheit
- den Akteur, der sich mit dem Prozess auseinandersetzt

Wenn die unternehmerische Gelegenheit nicht durch das eigene Erlebte einer unbefriedigenden Situation entdeckt wird,[36] so kann sie jedoch auch mit Hilfe einer systematischen Untersuchung von Kundenbedürfnissen geschaffen oder entwickelt werden. Der Prozess umfasst die Schritte Erkennen, Evaluieren und Nutzen, wobei es durchaus weitere Faktoren gibt, die diesen Prozess beeinflussen können.[37]

Die folgende Grafik zeigt einen Überblick der Prozesskette:



Darstellung 1: Prozesskette von Entrepreneurship[38]

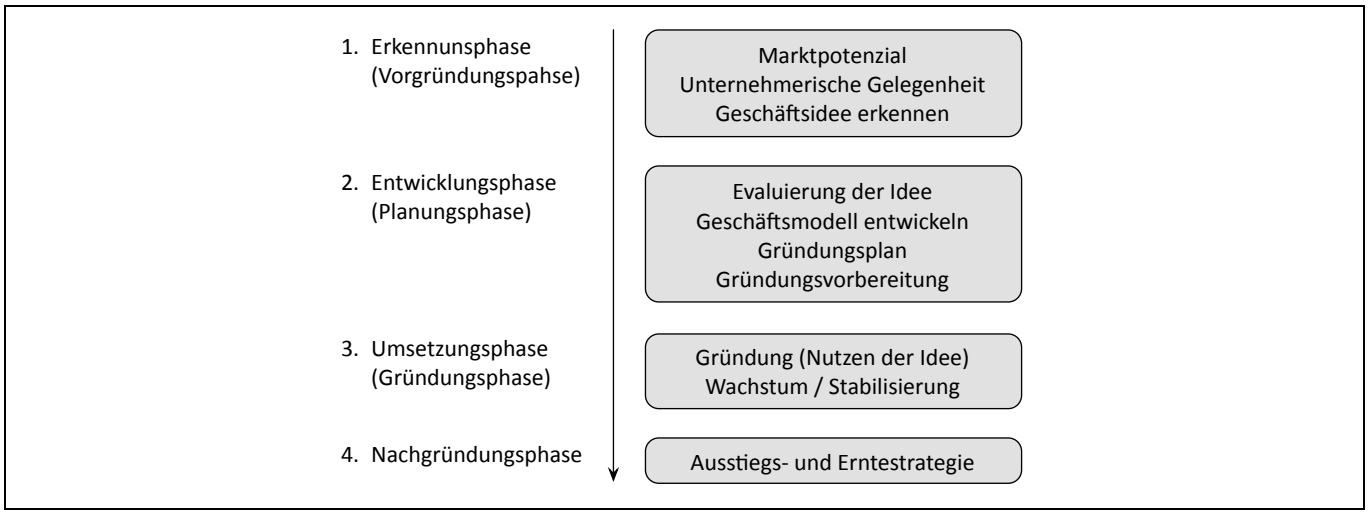
Marktungleichgewichte und asymmetrische Informationen bilden die Basis für die Existenz **unternehmerischer Gelegenheiten**. Bei asymmetrischen Informationen handelt es sich um einen Wissensvorsprung eines Individuums, das dieses zu seinem eignen Vorteil ausnutzt (z. B. Gebrauchtwagenkauf).[39] Die Wahrnehmung der

[34] Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 13
[35] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 14
[36] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 6
[37] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 14
[38] entnommen aus Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 14
[39] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 15

unternehmerischen Gelegenheit ist subjektiv und hängt somit stark von den Fähigkeiten und Kenntnissen (Märkte und Kunden) des Entrepreneurs ab diese zu **erkennen**.[40] Bei der **Evaluierung**, ob eine unternehmerische Gelegenheit genutzt werden sollte, sind der Optimismus und die Risikoneigung des Entrepreneurs ausschlaggebend. Der Wert der unternehmerischen Gelegenheit muss zwingend größer sein, als die Opportunitätskosten, die ihm durch die Vernachlässigung anderer Alternativen entstehen würden.[41] Die **Nutzung** einer unternehmerischen Gelegenheit führt einerseits in die Unternehmensgründung, -erweiterung etc. oder aber in den Verkauf der Gelegenheit.[42]

Prozessphasen des Entrepreneurship

Die Prozesskette von Entrepreneurship kann somit in das vorliegende Phasenmodell integriert werden. Es besteht aus vier Hauptphasen, welche wiederum einzelne Unterphasen beinhalten. Eine strikte Abgrenzung ist schwierig, da die einzelnen Perioden ineinander übergehen.[43] Als gegebene Rahmenbedingungen gelten hierbei Unsicherheit, Ungleichgewicht, unvollständige Informationen sowie die Einstellung der Entrepreneure.[44]



Darstellung 2: Entrepreneurship Prozessphasen[45]

Die **Erkennungsphase** stellt die erste Hauptphase dar und beinhaltet das Erkennen der unternehmerischen Gelegenheit.[46] Die Geschäftsidee entsteht und wird verfeinert.[47]

Die **Entwicklungsphase** folgt als zweite Hauptphase, in der die Umsetzbarkeit der Geschäftsidee evaluiert wird.[48] Auf Basis der Idee wird ein innovatives, tragfähiges und werteschaffendes Geschäftsmodell entwickelt. Dabei liegt

[40] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 15
[41] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 16
[42] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 17
[43] Vgl. Hansen, H., 2009, S. 61
[44] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 20
[45] in Anlehnung an Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 6. und Hansen, H., 2009, S. 61
[46] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 6
[47] Vgl. Hansen, H., 2009, S. 61
[48] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 7

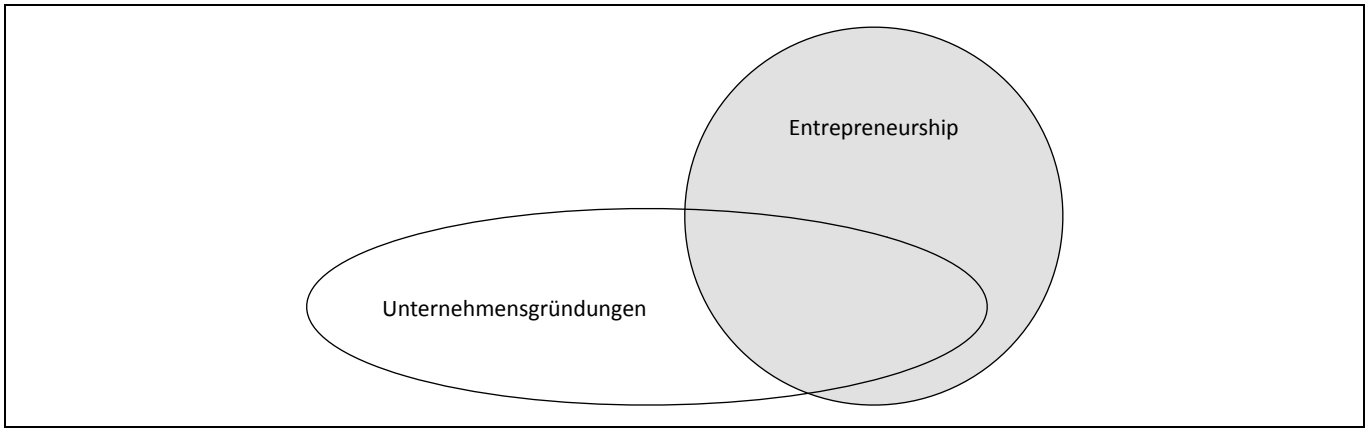
der Fokus auf der (Re-) Organisation von Ressourcen und Prozessen sowie der Durchführung von möglichen Experimenten.[49] Die Erstellung eines Geschäftsplans würde in der Regel nun eintreten.[50] In einem letzten Schritt der Entwicklungsphase, der Gründungsvorbereitung, werden die Voraussetzungen für ein reibungsloses fortan Bestehen des zukünftigen Unternehmens nach der Gründung geschaffen.[51]

Die **Umsetzungsphase** ist die dritte Hauptphase. Die unternehmerische Gelegenheit wird genutzt. Je nach Unternehmenszielsetzung folgt daraufhin die Wachstums- und Stabilisierungsphase.[52]

Die letzte Prozessphase kann als **Nachgründungsphase** angesehen werden, in der die Ausstiegs- und Erntestrategien in Erwägung gezogen werden.[53]

Unternehmensgründung

Unternehmensgründung und Entrepreneurship sind zwei eigenständige Begrifflichkeiten, die jedoch ineinander übergreifen können. Als Teil des entrepreneuriellen Prozesses kann in der Umsetzungsphase eine Unternehmensgründung erfolgen, wenn es sich um eine neuartige innovative Geschäftsidee handelt. Wird jedoch keine neue Kundennachfrage befriedigt und/ oder nur imitiert, erfolgt die Unternehmensgründung unabhängig vom Entrepreneurship Prozess, so dass ein Verdrängungs- anstelle eines Innovationswettbewerbs vorherrschend ist. Die folgende Darstellung skizziert die Überschneidung der beiden Begrifflichkeiten:[54]



Darstellung 3: Unternehmensgründungen vs. Entrepreneurship[55]

[49] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 20
[50] Vgl. Hansen, H., 2009, S. 61
[51] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 7
[52] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 8
[53] Vgl. Hansen, H., 2009, S. 61
[54] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 27
[55] entnommen aus Lahn, S., 2015, S. 27

Unternehmensgründungen werden in der klassischen Betriebswirtschaftslehre als ein Zeitpunkt betrachtet. Bis zu diesem Zeitpunkt sind Überlegungen, die beispielsweise die Rechts- und Standortauswahl ansprechen, als auch strategische Entscheidungen über den laufenden Geschäftsbetrieb zu treffen. Als Leitfaden bietet die Literatur verschiedene Phasenmodelle zum Gründungsvorgang.[56]

Eine Gründung definiert sich über eine unabhängige und neu geschaffene Wirtschaftseinheit. Dies kann innovative, aber auch imitative Vorhaben umfassen.[57] Der Fokus liegt demnach auf dem Akt der Gründung selbst und vernachlässigt den Akteur. Die Entrepreneurship Forschung widmet sich diesem Aspekt und bietet ein breiteres Spektrum an Handlungsfeldern (ökonomisch, psychologisch, soziologisch). Die Gründung zielt nicht auf das Kreieren von Wirtschaftseinheiten ab, sondern auf die Ausschöpfung der unternehmerischen Gelegenheit, die wiederum neue Chancen zur Schaffung von Gütern und Dienstleistungen darlegen. Demnach wird das gesamte unternehmerische Geschehen aus einem anderen Blickwinkel betrachtet.[58]

Geschäftsmodell

Der Begriff des Geschäftsmodells wird in der Praxis auch unter den Synonymen Geschäftskonzept, Business Design oder Business Model verwendet.[59] Er ist das Grundgerüst des unternehmerischen Vorhabens und hat somit entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Das Geschäftsmodell beschreibt den Prozess in Inhalt und Struktur, wie eine Geschäftsidee wertschaffend am Markt umgesetzt werden soll.[60] Die Geschäftsidee ermöglicht ein Geschäftsmodell, welches wiederum Werte schafft. Dabei ist der Prozess von der Idee zu einem fundierten Modell sehr langwierig und bedarf Struktur und Kreativität. Gerade diese menschliche Vorstellungskraft und Fantasie ist die Basis für neue Innovationen und ebnet neue Wege. Als Grundsatz gilt es, stets das Bestehende zu hinterfragen und neue Sichtweisen einzugehen. Aus diesem fortlaufenden Prozess wird aus Fehlern gelernt und die Idee bis hin zum **proof of concept** (Nachweis zur Durchführbarkeit) angepasst.[61]

Das Geschäftsmodell besteht aus den folgenden Komponenten:[62]

- Value Proposition (Was ist der Nutzen für alle relevanten Beteiligten?)
- Wertschöpfungskette (Wie wird der Nutzen generiert?)
- Ertragsmodell (Wodurch wird der Umsatz erzeugt?)

Der Nutzen rechtfertigt sich über die Befriedung der Kundenbedürfnisse und stellt somit die Daseinsberechtigung des Geschäftsmodells dar.[63] Als Beteiligte werden demnach Kunden, aber auch Partner angesehen. Die

[56] Vgl. Grichnik, D. et al., 2010, S. 12
[57] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 27
[58] Vgl. Grichnik, D. et al., 2010, S. 12
[59] Vgl. Bornemann, M., 2010, S. 16f.
[60] Vgl. Grichnik, D. et al.., 2010, S. 113
[61] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 167
[62] Vgl. Oehlrich, M., 2010, S. 26
[63] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 168

Wertschöpfungskette konzentriert sich auf die Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten des Vorhabens. Das Ertragsmodell spiegelt die Finanzebene mit Umsätzen und Kosten wider.[64]

Zielsetzung ist es, Wachstum zu erzeugen und sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Dieses kann nur erfolgen, wenn die einzelnen Elemente so miteinander kombiniert werden, dass sie sich gegenseitig ergänzen und verstärken.[65]

Innovation

Der aus dem lateinisch abgeleitete Begriff Innovation kann mit neu Geschaffenes oder Erneuerung übersetzt werden. Die heutige Verwendung des Wortes beruht auf der Definition von Joseph Schumpeter. Er sieht Innovation als eine neue Kombination von Faktoren an, um damit Veränderungen in Produktionsfunktionen und -methoden hervorzurufen. Innovation steht demnach immer in der Verbindung mit etwas Neuartigem. Der Prozess inkludiert die Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Produkte, Prozesse oder Vorgehensweisen für Einzelne oder ganze Gruppen. Dabei kann es sich um Verbesserungen bestehender oder Entwicklung gänzlich neuer Produkte bzw. Prozesse handeln. Im Vordergrund steht jedoch immer, wie bei dem Geschäftsmodell, die Value Proposition, die Nutzeninnovation für alle Beteiligten.[66]

Geschäftsmodell und Innovation lassen sich demnach miteinander kombinieren. Im Fokus der Geschäftsmodell-Innovation steht die Veränderung bzw. Weiter-/ Neuentwicklung einzelner Elemente des Geschäftsmodells. Mit dieser Veränderung werden neue Mechanismen generiert, die eine komplett neue Zusammensetzung der Elemente für den gesamten Prozess als Folge haben. Als Ergebnis werden neue Produkte und Dienstleistungen bereitgestellt, die es bisher noch nicht am Markt gab. Somit werden unzureichend zufriedengestellte, neue oder verborgende Kundenbedürfnisse befriedigt. Ein neuer Kundennutzen (Value Proposition) entsteht. Generierung von Umsätzen (Erlösmodell) und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern sind das Resultat. Der Vorteil von Geschäftsmodell-Innovationen besteht darin, dass sie, im Gegensatz zu Produkt- und Prozessinnovationen, nur schwer nachzuahmen sind. Die Geschäftsmodell-Innovation hat auch Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette. Sie kann in bestehenden Branchen Veränderung hervorrufen bzw. neue Branchen erschließen. Bei der Geschäftsmodell-Innovation handelt es sich um einen Prozess, der sich durch die Weiter- bzw. Neuentwicklung von Geschäftsmodellen auszeichnet.[67]

[64] Vgl. Schallmo, D. R. A., 2013a, S. 16
[65] Vgl. Schallmo, D. R. A., 2013a, S. 16
[66] Vgl. Raabe, J., 2012, S. 11
[67] Vgl. Schallmo, D. R. A., 2013b, S. 27f.

Businessplan

Inhaltliche Bestandteile

Der Businessplan, auch Geschäftsplan getitelt,[68] ist eine schriftliche Zusammenfassung eines unternehmerischen Vorhabens.[69] Er zeigt systematisch und nachvollziehbar auf, wie eine Geschäftsidee mittels bestimmter Ressourcen umgesetzt werden soll, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen.[70] Dabei wird das Ziel im Vorfeld definiert und daraufhin analysiert, welche Ressourcen und Schritte notwendig sind, um dieses zu erreichen. Die Planung basiert auf Annahmen über die Zukunft.[71] Oft stellt sich jedoch erst im Laufe der Zeit heraus, ob diese Annahmen wirklich der Wahrheit entsprechen.[72] Denn Schätzungen zu Folge sind 70% dieser Annahmen falsch.[73]

Einen standardisierten Businessplan gibt es nicht. Er ist genauso individuell, wie die unternehmerische Initiative selbst. Nichtsdestotrotz sind wiederkehrende Module zu erkennen, die je nach Vorhaben und Adressat mehr oder weniger detailliert ausgeprägt beschrieben werden.[74] So kann auch der Seitenumfang eines Businessplans von 20 bis 40 Seiten und mehr variieren.[75] Ziel ist es jedoch, dass das Gesamtergebnis innerhalb von circa 40 Minuten gelesen werden kann. Das Verfassen kann sich über Wochen und Monaten bis zu einem Jahr hinziehen.[76] Die Bestandteile des Businessplans sind die folgenden:[77]

1. Zusammenfassung (Executive Summary)

2. Qualitative Unternehmensplanung (Marktteil)
   - Geschäftsmodell / Unternehmenskonzept
   - Zielmarkt
   - Ziele und Strategien
   - Leistungs- und Produktportfolio
   - Markt- und Wettbewerbsanalyse
   - Marketing und Vertrieb
   - Lieferanten, Beschaffung und Produktion
   - Rechtsform
   - Organisation
   - Gründerteam und Personal
   - Umsetzungsplan
   - Chancen & Risiken

[68] Vgl. Gassmann, O.; Granig, P., 2013, S. 160
[69] Vgl. Staroßom, H., 2013, S. 37
[70] Vgl. Plümer, T.; Niemann, M., 2016, S. 159
[71] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 218
[72] Vgl. Müller, K.; Diensberg, C., 2011, S. 239
[73] Vgl. Faltin, G., 2015, S. 229
[74] Vgl. Nagl, A., 2014, S. 5
[75] Vgl. Ottersbach, J., 2012, S. 26
[76] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 68
[77] Vgl. Nagl, A., 2014, S. 2

3. Quantitative Unternehmensplanung (Finanzteil)
   - Einzelplanung
     (Absatz, Produktion, Personal, Beschaffung)
   - Finanzplanung
     (Liquiditäts-, Gewinn- und Verlustrechnung, Planbilanz)

4. Anhang

Das **Executive Summary** stellt eine komprimierte Darstellung auf maximal zwei Seiten des gesamten Geschäftsplans dar und ist somit die Visitenkarte des Unternehmens.[78] Es dient in erster Linie dazu, das Interesse des Lesers (Geschäftspartner, Kapitalgeber) an der Geschäftsidee in kurzer Zeit zu wecken und ihn zum Weiterlesen des gesamten Businessplans zu animieren.[79]
Die Kernelemente umfassen die Unterpunkte der qualitativen und quantitativen Unternehmensplanung. Daher empfiehlt es sich die Zusammenfassung nach Vollendung des Businessplans als letztes zu verfassen. Im Focus liegt die Beschreibung der Geschäftsidee im Zusammenhang mit Kundennutzen, Alleinstellungsmerkmal, möglicher Innovation und Bewältigung von eventuell auftretenden Problemen.[80]

Die **qualitative Unternehmensplanung** beinhaltet die ausführliche schriftliche Darstellung des Geschäftsvorhabens in all seinen Unterpunkten. Annahmen der geplanten Aktivität werden getroffen und daraus resultierend Zusammenhänge erläutert. Im Vordergrund steht stets die Beschreibung von Innovation und Nutzen der Idee.[81]

Der Textteil der qualitativen Unternehmensplanung bildet die Grundlage für die **quantitative Unternehmensplanung**. Alle Angaben werden nun in den Finanzteil eingebunden. Dieser Abschnitt umfasst in der Regel einen Zeitraum über drei Jahre und beinhaltet Informationen über Rentabilität, Liquidität, Kapitalbedarf und Finanzierung. Der Finanzteil beschreibt welche Investitionen für die Umsetzung notwendig sind und wie diese finanziert werden sollen. Daher stellt er für potenzielle Investoren das Kernstück des Businessplans dar. Doch gerade für junge Unternehmen, die keine Vergangenheits- und Erfahrungswerte vorliegen haben, stellt sich dieser Teil der Geschäftsplanung als extrem schwierige Hürde heraus.[82]

Dem **Anhang** werden alle möglichen Unterlagen zugeordnet, die die Glaubhaftigkeit der in den vorherigen Kapiteln getätigten Angaben und Annahmen untermauern. Beispiele dafür stellen unter anderem die Lebensläufe der Gründer und bereits vorhandene Vertragsentwürfe dar.[83]

[78] Vgl. Nagl, A., 2014, S. 7
[79] Vgl. Staroßom, H., 2013, S. 40
[80] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2015, S. 203f.
[81] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 67
[82] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 67f.
[83] Vgl. Ottersbach, J., 2012, S. 147

Funktion und Zielgruppen

Der Businessplan wird für mehrere Interessengruppen verfasst, die sich in interne und externe Zielgruppen unterteilen lassen.[84] Deshalb hat er für die individuellen Adressaten unterschiedliche Funktionen. Interessengruppen, die eine direkte Beziehung zum Unternehmen haben, werden als interne Adressaten angesehen. Im Umkehrschluss bilden die Interessengruppen, die eine indirekte Beziehung zum Unternehmen einnehmen, die externen Adressaten:[85]

<u>interne Zielgruppen:</u>

- Gründerteam / Management:
  Der Businessplan wird in erster Linie als Instrument der Planung, Steuerung und Kontrolle des Gründungsvorhabens angesehen. Je nach Gründungsphase, die sich in Vorgründungs-, Umsetzungs- und Nachgründungsphase untergliedern lässt, wird den drei Instrumenten eine unterschiedliche Bedeutung zugeteilt.[86] In der ersten Phase dient die detaillierte Ausarbeitung des Businessplans der Orientierungs- und Entscheidungshilfe. Es werden Chancen und Risiken sowie fehlende Informationen frühzeitig erkannt und eliminiert. So ist eine Korrektur vor dem tatsächlichen Umsetzungsbeginn gewährleistet.[87] Der Businessplan stellt ein Entscheidungsdokument dar, auf dessen Grundlage finanzielle Mittel bereitgestellt werden müssen.[88] In der Umsetzungsphase dient der Businessplan der Unterstützung von elementaren Entscheidungen und zur Steuerung des Vorhabens. Im Hinblick auf die einzelnen Schritte der Gründung dient er als sogenannter Leitfaden. Entsprechend dieser Wegbeschreibung ist der praktischen Umsetzung leichter nachzugehen. So können sich die Gründer anstelle von strategischen Überlegungen und Entscheidungen auf das wesentliche Tagesgeschäft konzentrieren. Der Businessplan bietet eine nutzbringende Ressourcenallokation, in der die verschiedenen notwendigen Teilaktivitäten aufgeschlüsselt und koordiniert werden.[89] In der Nachgründungsphase wird der Businessplan als Kontrollinstrument eingesetzt, um hierbei einen Soll-Ist-Vergleich vorzunehmen. Die Überlegungen und Erwartungen der Vorgründerphase bilden den Ausgangspunkt. Abweichungen können aufgrund der vorherigen Bewertung leichter identifiziert werden, so dass gegebenenfalls notwenige Korrekturen in beispielsweise Zielmodifikationen oder Strategieänderungen vorgenommen werden können. Dieser Kontrollprozess sollte kontinuierlich durchgeführt werden.[90]

- Mitarbeiter:
  Die im Businessplan dargestellten Bestandeile bieten dem Mitarbeiter einen hohen Informationsgehalt. Bereits in der Ausführung des Geschäftsmodells können sich die Angestellten mit der Unternehmensphilosophie identifizieren. Bei der weiteren Aufschlüsselung der Umsetzung kommt der Faktor der Motivation, am Unternehmenserfolg teilhaben zu wollen, zum Tragen.[91] Desweiteren bietet der Abschnitt der Organisation eine klar strukturierte Übersicht der Hierarchieebenen mit den jeweiligen

[84] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2015, S. 199
[85] Vgl. Oehlrich, M., 2010, S. 19
[86] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 46
[87] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 47
[88] Vgl. Paxmann, S.; Fuchs, G., 2010, S. 16
[89] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 47f.
[90] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 48
[91] Vgl. Oehlrich, M., 2010, S. 20

Abteilungen und ihren Funktionen. Die Betriebswege werden deutlich dargestellt und ermöglichen somit eine effektivere und schnellere Kommunikation. Ebenfalls bildet die konkrete Beschreibung der Prozessabläufe einen festen Orientierungsrahmen der täglichen Arbeitsabläufe, welches die Erreichung der gewünschten Ziele optimiert.[92]

externe Zielgruppen:

- Eigenkapitalgeber (Venture Capital Geber, stille Teilhaber):
  Eigenkapitalgeber stellen benötigtes Kapital für das Unternehmensvorhaben zur Verfügung. Außerdem zeichnen sie sich in der Regel dadurch aus, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren sowie sich entsprechend zu engagieren und einzubringen. In erster Linie haben sie jedoch Interesse an einer hohen Rendite, Wertsteigerung, Investitions- und Finanzpolitik sowie Qualitäten des Managements.[93]

- Fremdkapitalgeber (Banken):
  Im Gegensatz zu den Eigenkapitalgebern, stellen die Fremdkapitalgeber ausschließlich das benötigte Kapital zur Verfügung. Das Kreditrisiko bildet die Rückzahlung inklusive entsprechender Verzinsung. Der Businessplan liefert fundierte Informationen, wie dieses Kreditrisiko minimiert werden kann. So haben die Fremdkapitalgeber vor allem Interesse an den Erfolgsaussichten des Projektes. Dieses lässt sich am Finanzplan, Umsetzungsplan und der Beschaffenheit des Managements messen.[94]

- Behörden:
  Der Businessplan dient bei dem Umgang mit Behörden vor allem als Kommunikationsinstrument. Viele Genehmigungen und Unterstützungsanfragen in der Wirtschaftsförderung können ohne das Vorhandensein eines Businessplans nicht beantragt werden.[95]

- Geschäftspartner (Lieferanten, Kunden, Partner):
  In erster Linie stellt der Businessplan ein Kommunikationsinstrument zwischen den Gründern und den Geschäftspartnern dar. Jedoch wird er auch als Planungsinstrument für zukünftige gemeinsame Zusammenarbeit verwendet.[96]

- Sonstige Interessengruppen (Öffentlichkeit, Medien):
  Besonders wenn das soziale Ansehen des Unternehmens aufgrund der Produktidee im Vordergrund steht, sind auch die Interessengruppen der Öffentlichkeit von großer Bedeutung, um eine möglichst große Transparenz nach außen herzustellen.[97] So wird mit dem Businessplan als Visitenkarte ein Unternehmensimage generiert, mit dem Vertrauen und Sympathie einhergehen soll.[98]

---

92 Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2015, S. 212f.
93 Vgl. Dorizzi, F.; Stocker, P., 2009, S. 21
94 Vgl. Dorizzi, F.; Stocker, P., 2009, S. 22
95 Vgl. Dorizzi, F.; Stocker, P., 2009, S. 22
96 Vgl. Dorizzi, F.; Stocker, P., 2009, S. 22
97 Vgl. Harbrecht, A., 2010, S. 83
98 Vgl. Mohr, M., 2015, S. 233

- Businessplan-Industrie:
  Im Zuge der heutigen Wirtschaft ist diese externe Zielgruppe zu erwähnen. Sie umfasst Veranstalter von Businessplanwettbewerben, Schriftsteller und Verleger, Gründungsberater sowie Kursanbieter zur Businessplanerstellung. Natürlich werden hier in erster Linie die wirtschaftlichen Interessen dieser externen Zielgruppe verfolgt, als das eigentliche Gründervorhaben. Sie verweisen dahingehend besonders auf die Notwendigkeit des Businessplans, um ihr eigens Fortbestehen zu gewährleisten.[99]

In den meisten Fällen wird der Businessplan für das Management und Kapitalgeber verfasst.[100] Teilweise wird die Kapitalbeschaffung sogar als eines der zentralen Ziele in der Gründungsphase von Unternehmen angesehen.[101]

Businessplan und Erfolg

Es geht der Mythos einher, dass Unternehmenserfolg nur mit einem soliden Businessplan eintreten kann.[102] Lange Zeit wurde diese Annahme nicht hinterfragt. Erst in den letzten Jahren haben sich empirische Studien mit der Wirksamkeit des Erfolgs von Businessplänen beschäftigt. Die Ergebnisse fallen dabei sehr unterschiedlich aus und widersprechen sich sogar teilweise. Einige bestätigen einen positiven wirtschaftlichen Einfluss, andere hingegen nicht. Es gibt umfangreiche empirische Studien, die sich mit der Erfolgswirksamkeit von Businessplänen auf den Unternehmenserfolg beschäftigt haben. Durchschnittlich verfügt nur ein Drittel der Unternehmensgründer über einen schriftlichen Businessplan. Unternehmensgründer, die durch externe Partner Unterstützung erhalten, verfügen öfter über einen Businessplan als diejenigen, die ohne externe Hilfestellung gegründet haben. Die Erstellung von Businessplänen wird zwar als nützlich angesehen, verliert jedoch im Unternehmensalltag schnell an Bedeutung. Denn der Businessplan stellt eine Momentaufnahme dar, welcher seiner Umwelt stets angepasst werden muss. Die Studien belegen zwar, dass kleinere Unternehmen, die über einen Businessplan verfügen, bessere wirtschaftliche Ergebnisse erzielen, jedoch findet in diesen Unternehmen in der Realität auch oftmals eine strategische Planung statt. Denn Unternehmensgründer verlassen sich bei ihrer Entscheidungsfindung zu 90% auf ihre Erfahrung, zu 60% auf ihre Intuition und nur zu 50% auf ihren Businessplan. Die Schlussfolgerung ergibt, dass sich Unternehmensgründer nicht in erster Linie auf den Businessplan verlassen. Dahingehend wird die Erstellung von Businessplänen bei Unternehmensgründungen und vor allem in kleinen Unternehmen überschätzt.[103]

Businesspläne wirken in bereits am Markt etablierten Unternehmen stärker positiv, als in neuen innovativen Unternehmen, welche sich durch einen hohen Grad an Unsicherheit und Informationsmangel charakterisieren. Dahingehend reduziert sich dieser positive Erfolgseffekt bei ihnen. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass es nicht eines formalen Businessplans, sondern vielmehr der Planungsaktivitäten in den ersten Unternehmensjahren bedarf.[104]

Hinsichtlich des kulturellen und gesellschaftlichen Kontextes wird in Deutschland an der Kultur Unsicherheiten um jeden Preis zu vermeiden festgehalten. So scheuen sich viele vor der Selbstständigkeit aus Angst Fehler zu machen. Diejenigen, die sich jedoch zu diesem Weg entschlossen haben, verbringen oft zu viel Zeit mit dem Planen und dem

[99] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 225
[100] Vgl. Dorizzi, F.; Stocker, P., 2009, S. 22
[101] Vgl. Diehm, J., 2014, S. 86
[102] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 1
[103] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 109ff.
[104] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 112

Festhalten an bereits vorhandenen Plänen.[105] Die eigentliche Gründeridee steht nicht mehr im Mittelpunkt.[106] Die Offenheit für Veränderungen und strategische Flexibilität wird dadurch immens reduziert. Es wächst die Gefahr das Kreative im entrepreneuriellen Prozess zu verdrängen.[107]

Zusammenfassend konnte bisher nicht abschließend geklärt werden, ob ein begründeter Zusammenhang zwischen der Erstellung eines Businessplans und dem späteren Unternehmenserfolg besteht. Vielmehr wird von einer Wechselbeziehung beider Aspekte gesprochen.[108] Aufgrund der heterogenen Forschungsergebnisse muss der vorherrschende Gedanke, dass der Businessplan eine Voraussetzung für den garantierten Unternehmenserfolg ist, abgelehnt werden. Zielführender sind die Planungsaktivitäten in den ersten Unternehmensjahren sowie die Offenheit und Flexibilität der Gründer.[109]

Bewertung

Die Erstellung eines Businessplans hat positive und negative Auswirkung auf seinen Verfasser. Diese werden im Folgenden kurz dargestellt, bevor sich einer abschließenden bewertenden Zusammenfassung gewidmet wird:[110]

<u>Positive Wirkungen:</u>

- Teilweise oder vollständige Überprüfung des Unternehmenskonzepts, Treffen von Go oder No-Go-Entscheidungen
- Verbessern/Anpassen des Leistungsangebots und des Gründungsprozesses
- Finden von anderen, besseren Marktchancen bzw. Gründungsideen
- Antizipieren von Anforderungen/Bedürfnissen, die eine gewisse Vorlaufzeit brauchen
- Antizipieren und Vorwegnehmen von möglichen Problemen des Gründungsprozesses
- Vorbereiten und damit Beschleunigen von zukünftigen Entscheidungen
- Einbeziehen von externen Verbesserungsvorschlägen/Feedback
- Besseres Verständnis gemeinsamer Aufgaben
- Durchdenken der Gründung fördert den Lernprozess

[105] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 113f.
[106] Vgl. Warmer, C.; Weber, S., 2015, S. 292
[107] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 113f.
[108] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 113
[109] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 114
[110] Ripsas, S. et al., 2008, S. 10f.

Negative Wirkungen:

- Opportunitätskosten der Zeit, die für die Sammlung von Informationen aufgebracht werden muss
- Veränderte Umfeldbedingungen machen vorhandene Informationen obsolet und verlangen eine Anpassung der Planung
- Gefahr, falsche Vorstellungen über die Zukunft zu verstärken und daraufhin schlechte Entscheidungen zu treffen
- Risiko durch auftauchende Komplexität/Schwierigkeiten entmutigt zu werden
- Arbeitsintensive Tätigkeit ohne echtes Feedback deren Effekt erst später sichtbar wird
- Entmutigung durch externe Kritik oder das Aufdecken von Schwächen

Die Erkenntnisse dieses gesamten Kapitels lassen sich folgendermaßen bewerten:

- Der Businessplan ist ein Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument, welches eine Geschäftsidee unter kommerziellen Gesichtspunkten analysiert und aufbereitet.[111] Das bereits bestehende Geschäftsmodell wird dabei vorausgesetzt. Anhand der Eckpunkte wird die Umsetzung des Geschäftsmodells beschrieben und gegebenenfalls mögliche Widersprüche aufgedeckt.[112]

- Der Businessplan ist ein Ergebnisdokument. Er steht als Indiz, dass geplant wurde und sich der Gründer mit allen möglichen Szenarien auseinandergesetzt hat.[113]

- Der Businessplan basiert auf der linear-kausalen Denkweise.[114] Die verwendeten Daten und Fakten im Businessplan basieren zu meist auf Prognosen und Vorhersagen, basierend auf Vergangenheitswerten, für den zukünftigen Geschäftsverlauf. Diese Annahmen sind ausschließlich in einem stabilen und bekannten Umfeld verlässlich, in der wenig Veränderung zu verzeichnen ist. Aber gerade bei innovativen Vorhaben ist es scher eine genaue Prognose aufzustellen, da hierzu noch nicht genügend Studien und Erfahrungswerte existieren. Daher ist der Businessplan weniger für innovative, als für nachahmende Vorhaben geeignet.[115]

- Empirische Studien konnten bis dato keinen eindeutig positiven Zusammenhang zwischen der Erstellung eines Businessplans und dem Unternehmenserfolg belegen.[116]

- Das größte Interesse am Businessplan haben die externen Kapitalgeber. Dahingehend ist es nicht verwunderlich, dass sich die Inhalte des Businessplans nach ihren Prämissen richtet. Gemäß gesetzlicher Anforderungen und internen Prozessrichtlinien von Kreditinstituten und Förderungseinrichtungen setzt der Kreditvergabevorgang zwingend einen Businessplan voraus. Der Businessplan wird fast ausschließlich zum Erwerb von Ressourcen verfasst. Für Kunden und Lieferanten ist er von minderer Wertigkeit.[117] Zudem haben Studien belegt, dass nur etwa ein Drittel der Gründer auf eine sogenannte Außenfinanzierung durch externe

[111] Vgl. Paxmann, S.; Fuchs, G., 2010, S. 15
[112] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 223
[113] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 223
[114] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 125
[115] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 224
[116] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 224
[117] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 224

Kapitalgeber angewiesen sind. Die Mehrheit deckt ihren Finanzbedarf mit Hilfe der Innenfinanzierung aus Umsatzerlösen und Gewinnrücklagen und mit Hilfe der Außenfinanzierung aus eigenen Finanzmitteln der Gründer ab. Von daher könnte auf die Erstellung eines Businessplans verzichtet werden.[118]

- Der Businessplan fungiert als Wegbegleiter im Umsetzungs- und Steuerungsprozess. Entgegen der Ausführungen in der Literatur wird der Businessplan zwar als Kontrollinstrument angesehen, jedoch findet dies in der Praxis nur selten Anwendung. Zu umfangreich ist die regelmäßige Anpassung des Businessplans oder ein Soll-Ist-Abgleich in Zahlen.[119]

[118] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 78ff.
[119] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 223

Instrumente zur Entwicklung von Geschäftsmodellen

Business Model Canvas

Inhaltliche Bestandteile

Die Business Model Canvas wird im Deutschen als Geschäftsmodell-Gemälde übersetzt. Sie wurde von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur kreiert, um die Entwicklung von Geschäftsmodellen zu unterstützen.[120]

Ziel ist es, dass alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis für ein Geschäftsmodellkonzept haben. Dieses muss einfach, intuitiv und auf den Punkt gebracht sein, so dass es für jedermann nachzuvollziehen ist, der mit ihm in Berührung kommt. Somit ist gewährleistet, dass alle relevanten Personen mit den gleichen Kenntnissen eine gemeinsame Sprache sprechen, mit der sie problemlos Geschäftsmodelle beschreiben und analysieren können, um gegebenenfalls neue strategische Alternativen zu schaffen.[121]

Bei der Business Model Canvas handelt es sich um eine zusammengefasste grafische Darstellung eines Geschäftsmodells im Format einer DIN-A4-Seite, in der Praxis meist in einem DIN-A0-Poster-Format, welches sich aus neun zentralen Bausteinen zusammensetzt, die in eine logische Abfolge gebracht werden:[122]

<table>
<tr><td rowspan="2">Partner</td><td>Aktivitäten</td><td rowspan="2">Wert-
angebote</td><td>Kunden-
beziehungen</td><td rowspan="2">Kunden-
segmente</td></tr>
<tr><td>Ressourcen</td><td>Logistik-
Kanäle</td></tr>
<tr><td colspan="3">Kostenstruktur</td><td colspan="2">Einnahmequellen</td></tr>
</table>

Darstellung 4: Business Model Canvas[123]

Die neun Bausteine decken die vier bedeutendsten Bereiche in einem Unternehmen ab: Angebot, Kunden, Infra- und Finanzstruktur. Das Geschäftsmodell bildet die Grundlage für die Strategie, die mittels geeigneter Strukturen,

[120] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 126f.
[121] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 19
[122] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 127
[123] modifiziert entnommen aus Lahn, S., 2015, S. 170

Prozesse und Systeme umgesetzt werden soll.[124] Dabei widmet sich die linke Seite der Darstellung der Effizienz und die rechte Seite dem Wert des Geschäftsmodells.[125]

Zu den **Kundensegmenten** werden alle Personen und Organisationen dazu gezählt, für die, mit Hilfe des Geschäftsmodells, Werte geschaffen werden.[126] Kunden sind das Kernstück des Geschäftsmodells, ohne dass kein Unternehmen überleben kann. Ein Geschäftsmodell kann ein oder mehrere Kundensegmente beinhalten. Ein Unternehmen muss sich eindeutig für ein bestimmtes Kundensegment entscheiden, so dass das Geschäftsmodell darauf aufbauen kann. Diese Segmente werden von den individuellen Kundengruppen dargestellt und richten sich nach:[127]

- den individuellen Kundenbedürfnissen für ein bestimmtes Angebot
- den unterschiedlichen Verkaufskanälen
- den unterschiedlichen Beziehungsarten der Kunden
- der unterschiedlichen Profitabilität der Kundengruppen
- der Zahlungsbereitschaft der Kunden

Das **Wertangebot**, auch Value Proposition genannt,[128] sind alle Produkte und Dienstleistungen mit denen die Probleme der Kunden gelöst und ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Das Wertangebot stellt demnach den Nutzen dar. Einige Angebote sind innovativ und neuartig. Andere Angebote ähneln bereits bestehenden Produkten/ Dienstleistungen am Markt, differenzieren sich jedoch durch ein zusätzliches Merkmal oder Eigenschaft.[129]

Die **Kanäle** unterteilen sich in Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle und bilden die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden. Mittels der verschiedenen Kanäle wird das Wertangebot an die Kunden vermittelt. Dabei wird nach eigenen und direkten Kanaltypen: Verkaufsabteilung und Internetverkauf, sowie nach Partnerkanälen und indirekten Kanaltypen: Großhändler und Partnerfilialen unterschieden. Kanäle bestehen aus fünf Phasen. Jeder Kanal kann eine oder alle dieser Phasen durchlaufen. Die Phasen bauen chronologisch aufeinander auf:[130]

1. Aufmerksamkeit des Kunden wecken
2. Kundenbewertung des Wertangebots
3. Kauf des Wertangebots durch den Kunden
4. Vermittlung / Distribution des Wertangebots an den Kunden
5. Kundenbetreuung nach dem Kauf

Die **Kundenbeziehung** beschreibt die Art der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Als Motivatoren gelten Verkaufssteigerung, Kundenakquise und Kundenpflege. Kundenbeziehungen haben großen Einfluss auf die

[124] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 19
[125] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 53
[126] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 127
[127] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 24
[128] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 20
[129] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 26
[130] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 30f.

gesamte Unternehmenswahrnehmung. Die folgenden Kundenbeziehungen können einzeln oder gebündelt auftreten:[131]

- persönliche Unterstützung (vor Ort, E-Mail, Callcenter)
- individuelle persönliche Unterstützung (persönlicher Kundenbetreuer)
- Selbstbedienung (keine direkte Kundenbeziehung)
- automatisierte Dienstleistung (Kombination aus Selbstbedienung und automatisierten Prozessen: Buchempfehlung im Online Handel)
- Community (Online-Gemeinschaft von Mitgliedern für deren Wissensaustausch und besseres Problemverständnis der Unternehmen)
- Mitbeteiligung (Amazon.com: Rezensionen und Weiterempfehlung der Kunden; YouTube.com: Bereitstellung der Inhalte für die Öffentlichkeit)

Die **Einnahmequellen** bilden die Einkünfte aus den Kundensegmenten. Sie stellen demnach den Gewinn dar: Umsatz minus Kosten. Die Preiskalkulation reguliert sich danach, was der Kunde bereit ist für das Wertangebot zu zahlen.[132] Dabei richtet sich die Preisgestaltung entweder nach Festpreisen oder variablen Preisen. Festpreise werden im Voraus festgelegt und orientieren sich an statistischen Variablen. Variable Preise hingegen ändern sich abhängig von den Marktbedingungen.[133]

Es gibt zwei Arten von Einnahmequellen:[134]

- einmalige Einnahmen (Zahlungen für Geschäftsabschluss)
- wiederkehrende Einnahmen (fortlaufende Zahlung für Vermittlung Wertangebot oder Kundendienst)

Beide Einnahmequellen können mittels verschiedener Methoden erzeugt werden:[135]

- Verkauf von Wirtschaftsgütern
- Nutzungs-, Mitglieds- und Maklergebühr
- Verleih/ Vermietung/ Leasing
- Lizenzen
- Werbung

Die **Schlüsselressourcen** definieren die elementaren Wirtschaftsgüter, die vom jeweiligen Geschäftsmodell abhängig sind. Sie können physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sowie im Besitz der Firma, geleast oder vom Schlüsselpartner gekauft worden sein. So benötigt ein Hersteller von Mikrochips beispielsweise kapitalintensive Produktionsstandorte. Hingegen ein Entwickler von Mikrochips Wert auf das geeignete Personal legt.[136]

---

[131] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 32f.
[132] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 34
[133] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 37
[134] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 34
[135] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 35f.
[136] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 38

Die **Schlüsselaktivitäten** beschreiben die wichtigsten Handlungen, damit die Funktionalität des Geschäftsmodells gewährleistet ist. Wie die Ressourcen müssen auch die Aktivitäten, abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell, ein Wertangebot schaffen, Märkte bedienen, Kundenbeziehungen aufrecht erhalten und Profite erwirtschaften. Schlüsselaktivitäten können folgendermaßen unterschieden werden:[137]

- Produktion (z. B.: PC-Hersteller Dell)
- Problemlösung (z. B.: Beratungsfirma McKinsey)
- Plattform/ Netzwerk (z. B.: Softwarehersteller Microsoft)

Die **Schlüsselpartnerschaften** formulieren die Beziehungen des Unternehmens zu Lieferanten und Partnern, die zur Umsetzung des Geschäftsmodells beisteuern. Partnerschaften werden eingegangen, um Geschäftsmodelle zu optimieren, Ressourcen zu erwerben und Risiken zu minimieren. Es wird zwischen den folgenden vier Partnerschaften unterschieden:[138]

- Strategische Allianz zwischen Nicht-Wettbewerbern
- Kooperation: strategische Partnerschaft zwischen Wettbewerbern
- Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten
- Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung einer zuverlässigen Versorgung

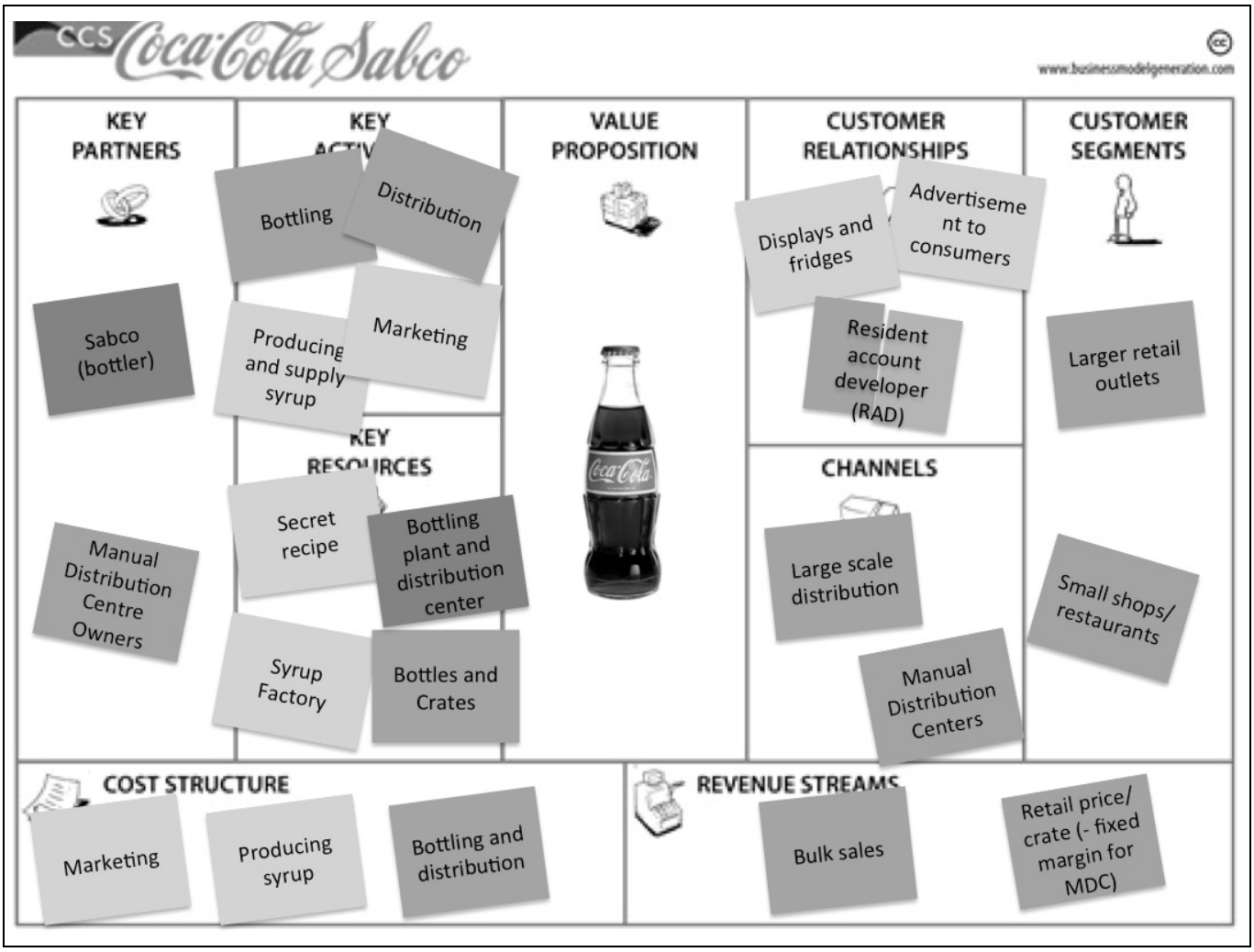
Die **Kostenstruktur** beinhaltet alle Kosten, die bei der Realisierung des Geschäftsmodells entstehen. Abhängig von den Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partner- schaften kann diese Kostenstruktur stark variieren. Es wird unterschieden zwischen der kostenorientierten und wertorientierten Kostenstruktur. Ersteres zielt auf eine schlanke Kostenstruktur ab, welche ein günstiges Wertangebot sowie eine extensive Outsourcing- und Automatisierungspolitik als Merkmale hat. Beispiele dafür spiegeln sich im Segment der Billigfluganbieter wider. Die wertorientierten Geschäftsmodelle fokussieren sich hingegen auf ein exzellentes Wertangebot mit entsprechendem Service. Luxushotels sind hierfür ein adäquates Beispiel.[139]

Die visuelle Darstellung des gesamten Geschäftsmodells auf einer Seite gewährleistet eine ganzheitliche Betrachtung. Zudem lässt sie eine Fokussierung auf die relevanten Aspekte zu. Ursachen-Wirkungs-Beziehungen sowie wechselseitige Abhängigkeiten hinsichtlich Auswirkungen und Veränderungen der einzelnen Komponenten werden auf einen Blick sichtbar.[140] Den optimalsten Nutzen erhalten alle Beteiligten, wenn das Grundgerüst der Business Model Canvas auf eine große Fläche gedruckt wird, sodass gemeinsam als Team, mittels Post-it-Zetteln, agiert werden kann.[141] Dies gewährleistet eine schnelle Anpassung und Änderung der Canvas,[142] welches Verständnis, Diskussion, Kreativität und Analysen bei der Zusammenarbeit aller Beteiligten fördert.[143]

Zum besseren Verständnis enthält die folgende Darstellung ein Beispiel für ein ausgefülltes Canvas Business Model für das Produkt »Coca Cola«:

---

137 Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 40f.
138 Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 42
139 Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 44f.
140 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 129
141 Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 46
142 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 129
143 Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 46



Darstellung 5: Canvas Business Model am Beispiel von Coca Cola[144]

Bewertung

Die Business Model Canvas ist ein praxisorientiertes Instrument, welches aufgrund der einheitlichen Abbildung eine gemeinsame Sprache bei der Skizzierung verschiedener Geschäftsmodelle ermöglicht. Sie bildet das Grundgerüst für die spätere Umsetzung und basiert auf der strategischen Managementlehre, welches durch die beschriebenen logischen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen verdeutlicht wird. Ebenso, wie der Businessplan, basiert sie auf eine lineare Denkweise, die auf Prognosen und Vorhersagen aufbaut. Abgrenzend zum Businessplan konzentriert sich die Canvas jedoch auf die Kernelemente des Geschäftsmodells. Diese werden nicht seitenlang im Einzelnen beschrieben, sondern visuell konzentriert erfasst und in ihren Zusammenhängen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen dargestellt. Dabei kann die Business Model Canvas durchaus als Grundlage zur späteren ausführlichen Darstellung eines Businessplans fungieren. Das grundsätzliche Ziel der Canvas ist die nützliche Anwendung als Werkzeug. So sollen Annahmen, auf denen ein Geschäftsmodell basiert, schnellstmöglich in der Praxis vollzogen werden, um das Geschäftsmodell gegebenenfalls anzupassen. Dabei gilt, dass jede neuartige

[144] Value Chain Generation (Hrsg.) (2012).

Ausführung eines Geschäftsmodells eine neue Canvas involviert. Diese Vorgehensweise orientiert sich stark an dem entrepreneuriellen Prozess und bildet somit eine Brücke zwischen dem formellen Businessplan Ansatz als Ergebnisdokumentation und den kreativen entrepreneuriellen Ansätzen, die in diesem Kapitel folgen.[145]

Zusammenfassend bietet die Business Model Canvas im Vergleich zum Businessplan eindeutige Vorteile:[146]

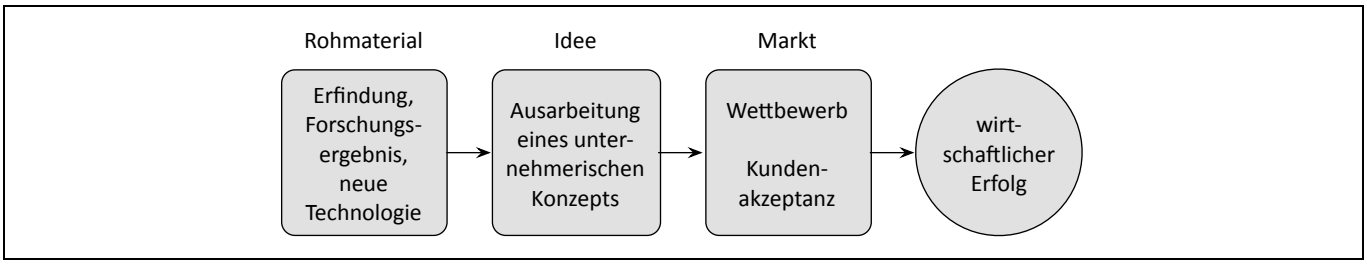
- geringerer Zeitaufwand zur Erstellung
- schnellere Überarbeitung und Anpassung
- eindeutige Darstellung wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen einzelnen Geschäftsmodellbausteinen
- schnelleres Erkennen der Auswirkungen von Veränderungen auf angrenzende Bausteine
- durch die visuelle und eindeutige Darstellung erhöht sich die Reaktionszeit bei möglichen Risikofaktoren
- Ausrichtung auf die Vorgründerphase, da der Fokus auf der Entwicklung eines geeigneten Geschäftsmodells liegt
- Ausrichtung auf Gründungs- und Nachgründungsphase bei eventuellen Anpassungen des Geschäftsmodells aufgrund von sich veränderten Umwelteinflüssen (Marktlage, Erfahrungen, Erkenntnisse)

Konzept-kreative Gründungen

Inhaltliche Bestandteile

Bei Konzept-kreative Gründungen handelt es sich um Unternehmensgründungen, die einem kreativen und innovativen Geschäftsmodell-Konzept zu Grunde liegen. Günter Faltin führt dieses Konzept in die Forschung und Entrepreneurship Lehre ein. Dabei sind jedoch Abgrenzungen zu anderen Gründungskonzepten vorzunehmen. Einerseits zu den technologieorientierten Gründungen aus der Forschung. Anderseits zu nachahmenden Gründungen, die auf einem bereits am Markt vorhandenen Geschäftsmodell beruhen und somit ohne spezifischen Marktvorteil einem enormen Wettbewerbsdruck entgegenstehen. Konzept-kreative Gründungen basieren nicht auf technischen Neuerungen, sondern auf der neuartigen Gestaltung von Geschäftsprozessen. Dabei bildet die kreative Geschäftsidee kombiniert mit einem unternehmerischen Konzept den Schlüssel zum Erfolg. Zu den Zielen gehören die Kundenakzeptanz am Markt, Abgrenzung von Mitbewerbern und Generierung von Wettbewerbsvorteilen.[147] Neue Erfindungen bilden das Rohmaterial. Entscheidend ist die Akzeptanz am Markt. Das Bindeglied hierfür bildet das unternehmerische Konzept (Entrepreneurial Design):[148]

[145] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 129f.
[146] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 130
[147] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 133
[148] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 38f.



Darstellung 6: Das Entrepreneurial Design[149]

Dieses Konzept basiert nicht auf der banalen betriebswirtschaftlichen Umsetzung. Vielmehr wird das Gespür des Entrepreneurs für gesellschaftliche Veränderungen und Marktentwicklung gefordert.[150] Es sind seine Kompetenzen gefragt, die in sich grundverschiedene Forschungs- und Marktlogik miteinander kompatibel zu verbinden. Ein gutes unternehmerisches Konzept unterliegt einem hohen Maß an Anforderungen, da es verschiedene Arten von Herausforderungen für den Gründer lösen muss. Folgende Kriterien muss es vorweisen:[151]

- Hervorheben klarer Marktvorteile
- Sicherstellung von Vorteilen gegenüber Nachahmern
- Schutz vor technologischer und wirtschaftlicher Veralterung (Obsoleszenz)
- Minimierung von Finanzierungsaufwand
- das Marketing muss als ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil in das Konzept integriert werden

Das unternehmerische Konzept muss zudem **Skalierbarkeit** ermöglichen. Dies impliziert, dass sich Leistungen mittels Synergieeffekte vervielfältigen lassen, ohne Kapazitäten bei Wachstum proportional erweitern zu müssen.[152]

Desweiteren gilt das Prinzip der **Einfachheit** als sehr hilfreich. Mit Wachstum geht Komplexität einher. Es sollten daher komplexe Sachverhalte möglichst einfach, jedoch detailliert dargestellt werden.[153]

Als dritten Eckpfeiler des unternehmerischen Konzepts gilt es die **Risikobereitschaft zu minimieren**. Dieses gelingt nur, wenn ein Konzept von allen Blickwinkeln aus beleuchtet wird. Als Ratgeber können Vorbilder, Freunde, Familie oder Berater hinzugezogen werden.[154]

Um ein geeignetes Konzept zu entwickeln braucht es demnach Zeit.[155] Als Hilfestellung verweist Faltin auf sieben Techniken, die zur Ausarbeitung eines unternehmerischen Konzepts dienen:[156]

[149] modifiziert entnommen aus Faltin, G., 2008, S. 39
[150] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 39
[151] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 42
[152] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 45
[153] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 46
[154] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 46f.
[155] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 47
[156] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 138ff.

1. Potenzial in bereits Vorhandenem durch alternative Nutzung neu entdecken
2. alte Gewohnheiten in Frage stellen und sich der eigentlichen Funktion widmen
3. neue Kombination von bereits Vorhandenem
4. mehr als nur eine Funktion bedienen und die Tragfähigkeit der vorhandenen Ressourcen voll ausschöpfen
5. auftretende Probleme als neue Chance verstehen
6. Arbeit als Spaß und Unterhaltung ansehen
7. Visionen zu Wirklichkeit werden lassen

Nicht jede einzelne der sieben Techniken ist für jedes unternehmerische Konzept geeignet. Trotz alledem ist es hilfreich keine voreiligen Schlüsse zu ziehen, dass ein Konzept bereits voll ausgereift ist. Denn jedes Modell verbessert sich, wenn ein unterschiedlicher Blickwinkel zum Szenarium eingenommen wird.[157]

Den Entwicklungsprozess eines unternehmerischen Konzepts vergleicht Faltin mit einer Komposition, an der so lange gefeilt wird, bis alle Töne aufeinander abgestimmt sind. Metaphorisch gesehen, setzt er den Entrepreneur dem Komponisten gleich. So kann der Entrepreneur auf bereits fertig gestellte Teilstücke, wie Melodien, zurückgreifen und sie zu einem neuen Ganzen neu komponieren.[158] Ein Komponist verfügt selten über die Fähigkeit alle Instrumente zu beherrschen. Es geht vielmehr um die Neukombination, Abstimmung und Koordination der einzelnen Instrumente etwas Vorhandenes neu zu kombinieren.[159]

Für das Gründen mit Komponenten empfiehlt Faltin folgende Schritte:[160]

1. Entwurf eines Geschäftsmodells mit Komponenten
2. Finden von professionellen Komponentenanbietern
3. Koordination und Kontrolle des Zusammenspiels der Komponenten

Der Vorteil durch Gründen mit Komponenten besteht darin, dass sich die Ansprüche an den Entrepreneur reduzieren. Er muss nicht alle betriebswirtschaftlichen Faktoren, die eine Unternehmensgründung mit sich bringt, perfekt beherrschen. Vielmehr muss er geeignete Anbieter finden und deren Leistung mit einander koordinieren. Die Voraussetzungen, um mit Komponenten zu gründen, sind heutzutage alle gegeben. Dazu zählen neue Infrastrukturen, niedrige Kommunikationskosten und Virtualität, hoch effiziente Arbeitsteilung und Spezialisierung, standardisierte Märkte sowie das Vorhandensein einer Vielzahl von professionellen Anbietern und Dienstleistern. Die neue Arbeitsteilung offenbart Unternehmensgründern völlig neue Horizonte.[161] Die Vorteile der Zusammenarbeit mit professionellen Anbietern bestehen in folgendem:[162]

[157] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 149
[158] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 89
[159] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 92f.
[160] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 179
[161] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 179f.
[162] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 96

- geringe Investitions- und Fixkosten
- variable Kosten entstehen nur bei tatsächlich generierten Umsätzen
- hohe Kosteneinsparung gegenüber etablierten Wettbewerbern
- von Anfang an professionelles, hocheffizientes Arbeiten aufgrund der Erfahrung der gewählten etablierten Anbieter

Zum besseren Verständnis enthält die folgende Darstellung ein Beispiel zum Konzept-kreative Gründungen:

Interview mit G. Faltin:

Fragestellung zum Konzept der Teekampagne […]

Ein wichtiger Aspekt war, auf eine so hohe Einkaufsmenge zu kommen, dass man diese direkt beim Erzeuger einkaufen kann. Ich hatte herausgefunden, dass das teuerste am Tee der Zwischenhandel ist. Dazu war es notwendig, sich radikal zu beschränken und lediglich auf ein Produkt zu fokussieren. Während andere Teehändler bis zu 300 Teesorten anbieten, hatten wir nur eine einzige Sorte im Angebot: Darjeeling.

Das war das ökonomische Grundprinzip der Teekampagne: Direkt bei den Erzeugern einzukaufen, um den Zwischenhandel umgehen zu können. Das zweite Grundprinzip war, Großpackungen zu verwenden. Es war verwunderlich, dass Tee bis dato nur in kleinen Verpackungen verkauft wurde, während die Standardpackung Kaffee 500 Gramm schwer war. Dabei hält sich Tee viel länger als Kaffee. Bei Tee ist die Standardpackung aber nur 100 Gramm. Das schien mir völliger Unfug, einfach nur eine Konvention, ohne vernünftigen Grund. Die Überlegung war: Die Teepackung muss größer sein als die Kaffeepackung. […]

Die Aufgabe der Ökonomie ist es, gute Produkte preiswert anzubieten. Heute wird diese Aufgabe zunehmend aus den Augen verloren. Stattdessen wird viel Geld für Marketing ausgegeben und werden Marken aufgebaut. Wir haben hingegen versucht, das Produkt besser zu machen: Bessere Qualität – Darjeeling ist das höchstgelegenste Teegebiet der Welt und produziert ein einzigartiges Aroma.

Wir wollten einen fairen Preis an die Erzeuger zahlen; außerdem sollte der Tee keine Chemierückstände enthalten. Um Letzteres sicherzustellen, haben wir vor jedem Tee-Einkauf Rückstandsanalysen durchgeführt. Das war damals noch etwas sehr Exotisches. Die Diskussion um Chemierückstände fing zu diesem Zeitpunkt erst an. Tee galt als besonders reines Lebensmittel. Doch das stimmte leider nicht. In den Tees waren bis zu 20 verschiedene Chemierückstände enthalten. Unser großes Ziel war es, einen Tee mit weniger Chemierückständen anbieten zu können, später möglichst in Bio-Qualität.

Es gibt einen weiteren Aspekt […]: Tee ist ein Fertigprodukt. Kaffee muss erst noch geröstet und gemahlen werden, beim Tee kaufe ich direkt an der Plantage ein Endprodukt. Dieses muss ich nur noch verpacken. Alles in allem konnten wir am Ende einen sensationellen Preis anbieten. Wir hatten keine Abgaben an Zwischenhändler und verkauften in Großpackungen. Auch die anderen Vorteile, wie Fair Trade und die Rückstandskontrollen, waren für uns und die Kunden wichtig.

Und das besonders Schöne dabei ist: Kunden müssen diese Vorteile nicht extra bezahlen. Normalerweise verteuern ja Fair Trade und Bio-Qualität das Produkt. Wir sparen an anderer Stelle viel und können dafür an diesen Stellen großzügig sein. Auch die Finanzierung war Teil des Konzepts. Wir haben den Tee im Versand

ausschließlich per Vorkasse verkauft. Normalerweise geht da kein Mensch gerne darauf ein. Das konnten wir machen, weil wir eben etwas Besonderes angeboten haben: hohe Qualität, niedriger Preis, dazu noch Fair Trade und rückstandskontrollierter Tee. Durch die Vorkasse bekamen wir das Geld, lange bevor wir die Teerechnung bezahlen mussten. Dadurch war die Finanzierung zum großen Teil sichergestellt. Und wir hatten immer Cash. Das hätte gereicht, um gleichzeitig eine Bank zu gründen.

Darstellung 7: Beispiel zum Konzept-kreative Gründungen - Die Teekampagne[163]

Bewertung

Bis heute sind Innovationen in der Unternehmensgründung immer auf die Erfindung von neuen Technologien zurückgeführt worden. Mit Faltins Konzept-kreative Gründungen ist belegt, dass Innovationen nicht ausschließlich auf neuen Technologien basieren und technologische Erfindungen, im Umkehrschluss, nicht automatisch in einer erfolgreichen Unternehmensgründung resultieren müssen. Konzept-kreative Gründungen bildet das Bindeglied zwischen Forschungsergebnissen und Marktorientierung. Aufgrund der ganzheitlichen Betrachtung, ohne Experte auf jedem Gebiet zu sein, können weitere Potenziale des Gründers entdeckt und entfaltet werden. Einen besonderen Stellenwert hat die systematische Entwicklung des Geschäftsmodells, welches die Kernkompetenz des Entrepreneurs ausmacht. Faltin legt den Grundstein für die Idee, die in der richtigen Kombination der Komponenten in einem unternehmerischen Konzept endet, welches ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg ist. Hier besteht der gravierende Unterschied zur gängigen Gründungsliteratur, die die Geschäftsidee und das dazu gehörende Geschäftsmodell häufig als gegeben voraussetzten. Da Faltin eine klare Abgrenzung zwischen der kreativen Entrepreneurship- und der administrativen Betriebswirtschaftslehre trifft, werden mit seinem Konzept auch Personen zur Unternehmensgründung angesprochen und vor allem animiert, die keine fundierten betriebswirtschaftlichen Kenntnisse haben.[164]

Effectuation

Inhaltliche Bestandteile

Effectuation ist eine Entscheidungslogik für die Schaffung von gänzlich neuen Geschäftsideen[165] mit dem Ziel neuartige Produkte, Dienstleistungen sowie Märkten zu kreieren.[166] Sie wurde von Saras D. Sarasvathy entwickelt und erstmalig im Jahr 2001 vorgestellt.[167] Der Effectuation Ansatz bietet daher eine alternative Herangehensweise zur Entwicklung von Geschäftsmodellen für innovative Gründungsvorhaben in einem unbekannten und instabilen Marktumfeld.[168]

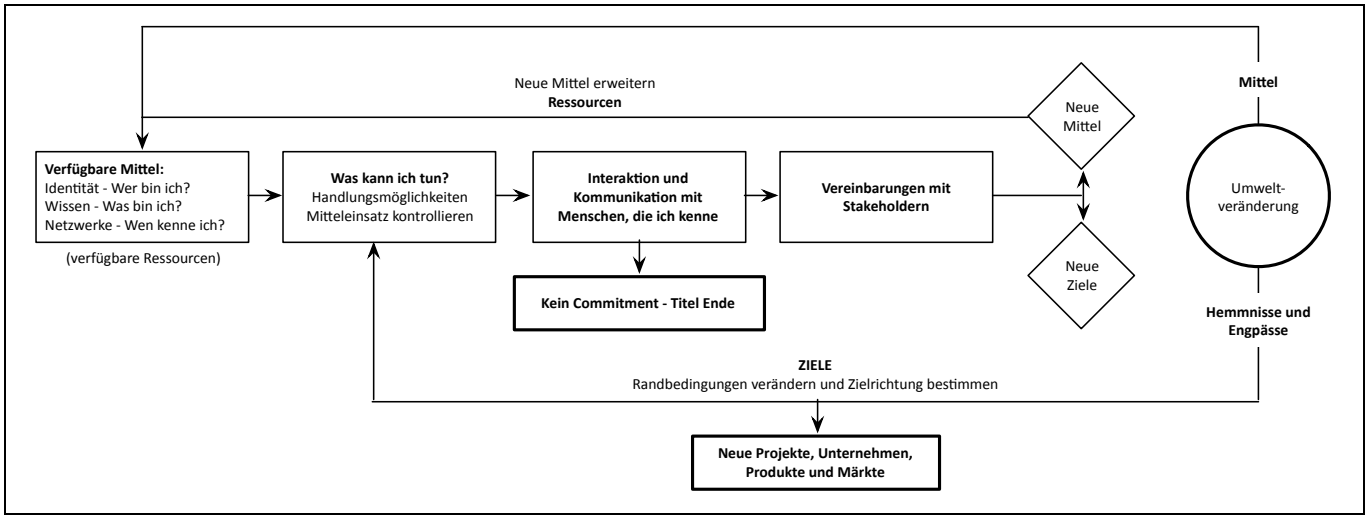
Bei imitativen Gründungen in einem stabilen und bekannten Marktumfeld liegt überwiegend ein linear-kausaler Denkansatz (Causation Logik) zugrunde: Das Ziel gibt den Weg vor. So dass der Gründer nun alle notwendigen

[163] entnommen aus Warmer, C.; Weber, S., 2015, S. 259f.
[164] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 180ff.
[165] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 191
[166] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 220
[167] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 189
[168] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 137

Schritte einleitet, die zur Zielerreichung notwendig sind. Die Effectuation Logik konzentriert sich jedoch auf die effektive Nutzung der bereits zur Verfügung stehenden Mittel:[169]

- Wer bin ich?
- Was kann bzw. weiß ich?
- Wen kenne ich?

Die nachfolgende Darstellung zeigt den Effectuation Prozess:

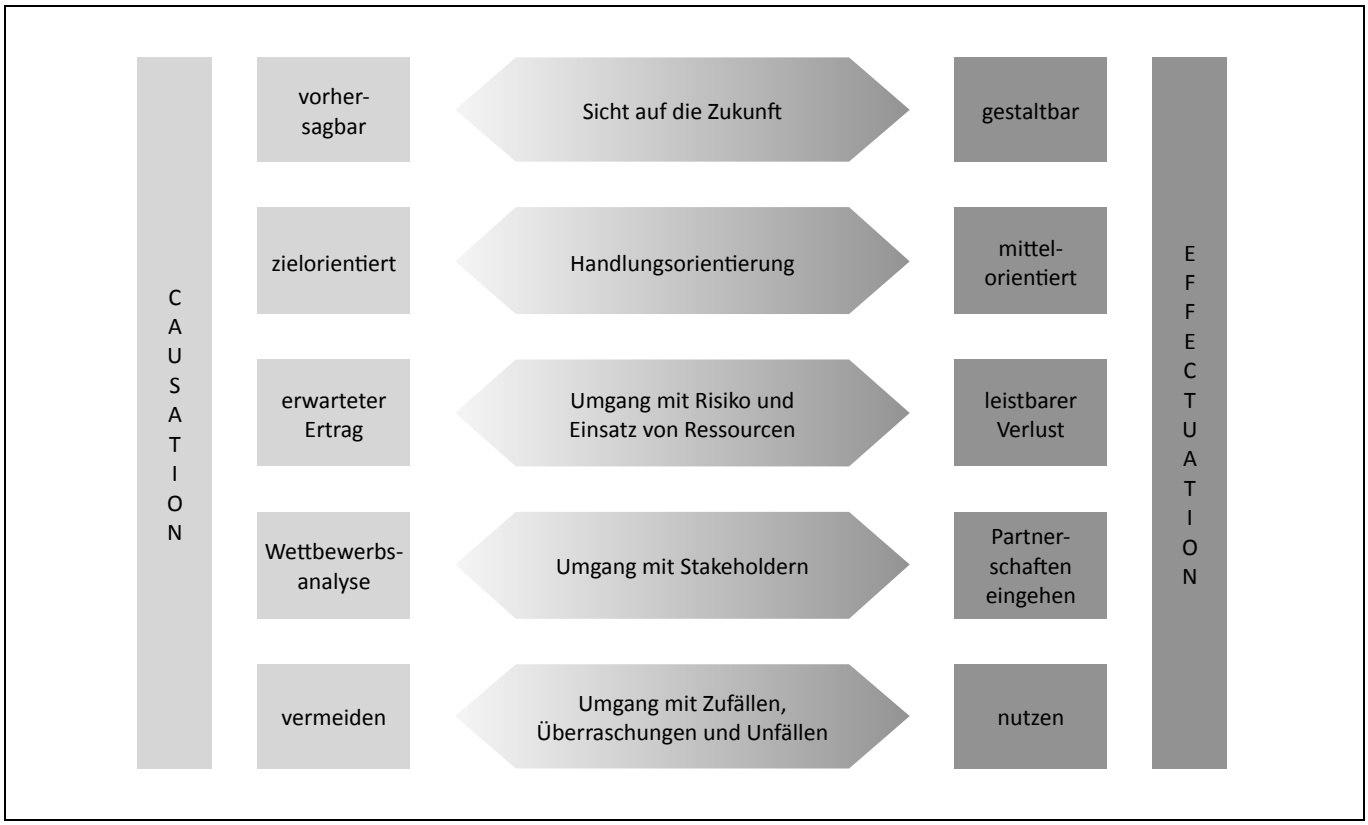


Darstellung 8: Der Effectuation Prozess[170]

Ausgehend von den oben angeführten Fragen entwickelt der Entrepreneur unterschiedliche Handlungsoptionen und Ideen, die seiner subjektiven Meinung entsprechen. Daraufhin teilt der Entrepreneur seine Ideen mit seinem sozialen Umfeld, um mögliche Stakeholder zu identifizieren, die sein Vorhaben teilen und mit ihm gemeinsam weiterentwickeln. So gelangt der Entrepreneur zu Partnern und Mitstreitern für sein Konzept. Die einerseits eigene Mittel, aber auch fundiertes Know How über Vorstellungen und Ziele einbringen, welches die Projektressourcen und den Handlungsspielraum erweitert. Dabei handelt es sich um einen dynamisch, mehrfach wiederkehrenden Projektzyklus. Mit der Zeit wird das Netzwerk immer enger, die existierenden und verwertbaren Mittel vervielfachen sich, die Geschäftsidee und somit auch die Zielsetzung wird immer detaillierter und konkreter. Die gemeinsame Arbeit, derjenigen die bereit sind, Risiko und Verantwortung zu übernehmen, führt zur Schaffung neuer Geschäftsideen. Darüber hinaus sollten die Umweltveränderungen nicht außer Acht gelassen werden. Sie haben einen starken Einfluss auf die verfügbaren Ressourcen und sich daraus ableitenden Ziele. Dabei ist nicht die Auswahl der Alternativen entscheidend, sondern der Umformungsprozess von bereits Vorhandenem in neue Alternativen.[171]

[169] Vgl. Fueglistaller, U. et al., 2016, S. 147ff.
[170] entnommen aus Lahn, S., 2015, S. 190
[171] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 191

Sarasvathy formuliert fünf Prinzipien, auf denen die Entscheidungen der Effectuation basieren und nimmt so eine Abgrenzung zur altbewährten Causation vor:[172]



Darstellung 9: Causation vs. Effectuation[173]

Prinzip des Steuerns ohne Vorhersage (Sicht auf die Zukunft)
"The pilot-in-the-plane principle"[174]

Die Kausallogik basiert auf Vorhersagen und Prognosen. Eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung ist umso zielführender, desto genauer die prognostizierten Werte sind.[175] Die Effectuation Logik definiert hingegen, dass eine Vorhersage für alles was steuerbar ist, unnötig ist. Wenn Unvorhergesehenes eintritt, kann in diesem Moment gegengesteuert werden.[176] Dieses erste Prinzip bindet die nachfolgenden vier Prinzipien mit ein. Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, jedoch in jedem individuellen Fall gestaltbar.[177]

172 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 145
173 entnommen aus Lahn, S., 2015, S. 194
174 Sarasvathy, S. D., 2008, S. 16
175 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 148
176 Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 111f.
177 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 148

Effectuators steuern:[178]

- aus vorhanden Ressourcen, um ihr Vorhaben zu gestalten
- ihr Risiko, wie viel sie maximal bereit sind an Verlust in Kauf zu nehmen
- mit geeigneten Vereinbarungen, wohin die Reise der Gründung geht
- die Zukunft, da sie das Unvorhergesehene als Chance sehen und somit in etwas Innovatives und Nützliches umwandeln

Prinzip der Mittelorientierung (Handlungsorientierung)
"The bird-in-hand principle"[179]

Ausgangspunkt der Kausallogik ist die Zielorientierung. Es werden demnach alle Mittel und Wege gesucht, um ein zuvor fest definiertes Ziel möglichst effizient zu erreichen. Das Ziel bildet die Voraussetzung für das Handeln, welches sich über den Prozess hinweg nicht verändert. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf einen bestimmten Punkt und die Gefahr eines Tunnelblicks entsteht. Wenn keine entscheidenden Umweltveränderungen zu erwarten sind, stellt dieses Verfahren einen Vorteil dar, um schnell von A nach B zu gelangen. Treten jedoch Unsicherheiten auf, ist diese Herangehensweise ungeeignet.[180]

Bei der Effectuation Logik bildet die Handlungsorientierung die Ausgangslage. Auf Basis der vorhandenen Mittel wird das Ziel festgelegt, welches sich abhängig von den verfügbaren Ressourcen und Umwelteinflüssen während des Prozesses ändern kann. Es besteht keine Fokussierung auf ein bestimmtes Ziel. Das Ziel gibt nur die Richtung vor. Dadurch ist der Blickwinkel für auftretende Umweltveränderungen größer und sensibilisiert die Aufmerksamkeit. Dieses ermöglicht sogar, dass mehrere Ziele angesprochen werden können, die aber auch unter Umständen widersprüchlich zu einander sein können. Der Zielhorizont aktualisiert sich aufgrund des neuen Informationszuflusses ständig. Ausgangspunkt ist demnach die Mittelanalyse, aus denen die Zielvorstellungen entwickelt werden. Bei dem darauffolgenden Handlungsprozess verändert sich fortlaufend die Ressourcenausstattung und somit der Zielhorizont. Dahingehend ist die Mittelanalyse und Zielformulierung keinesfalls als einmalig, sondern als wiederkehrender Prozess anzusehen, der viel Flexibilität und Offenheit fordert. Mittelorientierung zeichnet sich durch klare Strukturen und Merkmale aus, die in Zeiten der Ungewissheit als rationaler anzusehen sind, als dass starre Festhalten an einem einzigen klaren Ziel.[181]

[178] Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 111ff.
[179] Sarasvathy, S. D., 2008, S. 15
[180] Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 36f.
[181] Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 50f.

Prinzip des leistbaren Verlusts (Umgang mit Risiko und Einsatz von Ressourcen)
"The affordable-loss principle"[182]

Die Kausallogik konzentriert sich an dem zu erwartenden Ertrag und der Gewinnmaximierung.[183] Es wird im Vorfeld abgewogen, ob der zu erwartende Nutzen in Relation zur Investition Profite verspricht. Es steht demnach die Hoffnung auf den zu erwartenden Ertrag im Vordergrund.[184] Bei der Effectuation Logik wird jedoch der hinnehmbare Verlust, basierend auf den subjektiv leistbaren Einsatz an Mitteln,[185] aktiv in die Überlegung mit einbezogen.[186] Riskiert wird nur das, was der Entrepreneur bereit ist zu verlieren.[187] Somit begrenzt er im Vorfeld bewusst das Verlustrisiko, welches sich in Zeit, Geld, materiellen Gütern oder Ansehen und Ruf widerspiegeln kann. Dieses Prinzip fördert, was subjektiv leistbar, attraktiv und wert zu versuchen ist, anstelle der Überlegung, was objektiv am geeignetsten wäre. Es ermöglicht kleine Schritte und liefert schnelle Ergebnisse. Fehler werden als Lerngewinn angesehen.[188]

Prinzip der Vereinbarung und Partnerschaften (Umgang mit Stakeholdern)
"The crazy-quilt-principle"[189]

Wer Teil eines Partnerschaftnetzes wird, ist in der Kausallogik abhängig vom vorher definierten Nutzen der Zusammenarbeit. Für die Zusammenarbeit werden genaue Schnittstellen und Regeln definiert. Aufbauend auf dieses Reglement beginnt die Suche nach den geeigneten Partnern: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und auch Konkurrenten.[190] So wird der Umwelt- und Wettbewerbsanalyse ein hoher Stellenwert zugeschrieben, um herauszufiltern wer sich als Freund und Feind eignet.[191] Ziel ist es, sich gegenüber potenziellen Mitbewerbern abzugrenzen, die nicht Teil dieses vorher definierten Partnerschaftnetzes werden sollen. Dieses Szenarium setzt voraus, dass Gelegenheiten und Märkte für das unternehmerische Vorhaben bereits existieren.[192]

Die Effectuation Logik schlägt den umgekehrten Weg ein. Es werden frühzeitig Partnerschaften mit denjenigen eingegangen, die bereit sind sich am Vorhaben zu beteiligen.[193] Wohin die Reise geht, wird stark von den einzelnen Akteuren beeinflusst und vor allem mitgetragen. Sie minimieren Unsicherheiten aufgrund der Risikoübernahme und steuern zu neuen Ressourcen bei. Eine genaue Rollenverteilung ist anfänglich noch unklar. Effectuators zielen auf neue Märkte ab. Als zentrales Element werden strategische Vereinbarungen angesehen, um neue Marktchancen zu schaffen.[194]

---

182 Sarasvathy, S. D., 2008, S. 15
183 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 147
184 Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 51f.
185 Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 52
186 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 147
187 Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 52
188 Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 64f.
189 Sarasvathy, S. D., 2008, S. 15
190 Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 80
191 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 147
192 Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 81
193 Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 95
194 Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 147

Wesentliche Aspekte für effektive Partnerschaften sind: Offenheit, Lernbereitschaft, Beeinflussbarkeit und Kreativität. Vereinbarungen treffen, bedeutet keinesfalls Kontrolle zu verlieren, vielmehr ist eine Verteilung potenzieller neuer Gewinne gewährleistet. Bei Partnerschaften, die beispielsweise auf die Akquise von finanziellen Mitteln und materielle Ressourcen abzielen, sind Bankkredite hinfällig.[195]

Prinzip der Umstände und Zufälle (Umgang mit Zufällen, Überraschungen und Unfällen)
"The lemonade principle"[196]

Alles Unerwartete wird in der Kausallogik als Hindernis und Störquelle auf dem Weg zur Zielerreichung wahrgenommen. Es gilt das vorherrschende Prinzip der Vermeidung[197], Schadensbegrenzung und Verteidigung der Zielpläne.[198] Effectuators sehen aufkommende Hindernisse als Chance an, um Herr über aktuelle und ungewisse Ereignisse zu werden. Der Vorteil mit diesen neuen Informationen und Eventualitäten frei arbeiten zu können besteht darin, dass es keine fixe Zielvorgaben gibt. Die veränderlichen Ziele ermöglichen eine flexible Arbeitsanpassung.[199]

In der Theorie stellen Causation und Effectuation Gegensätze dar. In der Praxis werden sie jedoch als zwei nebeneinanderstehende Ansätze auf Augenhöhe betrachtet. Der individuelle Sachverhalt entscheidet darüber, welche der beiden Logiken zielführender ist.[200]

Zum besseren Verständnis enthält die folgende Darstellung ein reales Beispiel zur Effectuation Logik:

EISHOTEL: www.icehotel.com

Das Eishotel wird im Herbst aus Eis und Schnee errichtet. Mittlerweile an mehreren Standorten in Skandinavien und Nordamerika, ist es ein Beispiel dafür, wie ein Markt, Produkt, eine Marke konstruiert werden können. In einer Case Study beschreibt Sarasvathy (2009) die Gründungsstory des Eishotels durch Yngve Bergqvist am ersten Standort in Schweden in Jukkasjärvi, nur ca. 200 km nördlich des Polarkreises. Bergqvist schuf nicht nur eine völlig neue touristische Erlebnis- und Hotelkategorie komplett aus Eis (selbst die Wodka Gläser sind aus Eis), sondern kreierte in einer kommerziell unerschlossenen Region eine touristische Nachfrage (Markt). Sein Unternehmen, das im Sommer Flusstouren anbot, zog nun auch im Winter Touristen an, so wurde gleichzeitig die Region belebt. Da zunächst keiner an die Idee geglaubt hatte, Bergqvist es aber trotzdem schaffte, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu konstruieren, stellt sich die Frage, wie ihm dies gelungen ist.

Eine Antwort findet sich in den Prinzipien der Effectuation. So war Bergqvist fähig einen vermeintlichen Nachteil (Klima, Eis und Schnee) der Region in einen Vorteil für sein unternehmerisches Konzept zu verwandeln. Genauso konnte er Zufälle für sich nutzen. Die Ressource für sein Unternehmen ist Eis – er stieß durch Zufall darauf, bei

[195] Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 96
[196] Sarasvathy, S. D., 2008, S. 16
[197] Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 66
[198] Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 78
[199] Vgl. Faschingbauer, M., 2010, S. 66f.
[200] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 194

einem Eisskulpturen-Wettbewerb in Japan. Bergqvist holte den Wettbewerb nach Schweden und baute ihn weiter aus. Einige der Gäste übernachteten während der Ausstellung spontan in der Artic Hall, einem Iglu – komplett aus Eis. Der letzte Schritt zum Erfolg wurde allerdings durch Partnerschaften mit einem japanischen Reisebüro und die bekannte Eisbar in Kooperation mit Absolut Wodka getan. Über die Jahre wurden die Ice Hotel Gebäude immer komplexer und größer. Mittlerweile gibt es weltweit über neun ähnliche Konzepte.

Darstellung 10: Beispiel zur Effectuation Logik - Das Eishotel[201]

[201] entnommen aus Ambrosch, M., 2010, S. 60f.

Bewertung

Der durch Sarasvathy entwickelte Effectuation Ansatz stellt die altbewährte linear-kausale Denkweise in Frage. Im Vordergrund stehen nicht mehr die vorher definierten Zielvorstellungen, sondern die Entscheidungsfindung vom Akteur kombiniert mit seinen Handlungsaktivitäten. Im Mittelpunkt steht das situationsbezogene Denken und aktive Handeln. Dabei ist die persönliche Einstellung des Akteurs entscheidend. Entrepreneure sehen ihre Umwelt als veränderbar und passen ihr Vorhaben dementsprechend an, um neue Gelegenheiten zu erschaffen. Scheitern wird als valider Lernprozess angesehen. So dass es nicht darum geht, Fehler zu reduzieren, sondern vielmehr die entstehenden Kosten der möglichen Fehler zu minimieren.[202]

Der Kontext der Situation bestimmt wann die Logik von Effectuation und Causation Anwendung findet. Eine Rangordnung existiert nicht. In der Praxis finden beide oftmals parallel Anwendung.[203] Causation eignet sich für Situationen mit stabilen und gefestigten Rahmenbedingungen. Hierfür ist der Businessplan hervorragend geeignet. Effectuation wird vor allem in neuen, nicht vorhersehbaren Situationen mit vielen Unbekannten angewendet.[204] Und gerade diese Gegebenheiten versprechen Beschäftigungs-, Innovations- und Wachstumseffekte.[205] Je nach Logik Ansatz unterscheiden sich die drei zentralen Fragestellungen der Sichtweisen wie folgt:

Causation Logik	**Effectuation Logik**
Wo bin ich jetzt?	Wer bin ich?
Wo will ich hin?	Was kann bzw. weiß ich?
Wie komme ich dorthin bzw. welche Ressourcen benötige ich, um dorthin zu kommen?	Wen kenne ich?

Darstellung 11: Zentrale Fragestellung Causation Ansatz vs. Effectuation Ansatz[206]

Die Fragen der Causation Logik lassen auf die Zielorientierung des Ansatzes schließen. Das Denken und Handeln wird davon abhängig gemacht, die Lücke zwischen Ist- und Soll-Zustand zu schließen, um so das vorher definierte Ziel effektiv zu erreichen. Die Fragestellungen der Effectuation Logik hingegen stützen sich auf die Erfahrungen und Fähigkeiten und sucht nach dem, was getan werden kann, um Lücken zu öffnen.[207]

[202] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 196f.
[203] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 221
[204] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 151
[205] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 7
[206] entnommen aus Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 151f.
[207] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 151f.

Kritische Würdigung

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurden spezifisch ausgewählte Methoden zur erfolgreichen Unternehmensgründung detailliert vorgestellt. Die Fokussierung lag dabei auf der Geschäftsmodellentwicklung. Diese Kapitel widmet sich dem Vergleich und der kritischen Würdigung der Instrumente.

	Kriterium	**Businessplan**	**Business Model Canvas**	**Konzept-kreative Gründungen**	**Effectuation**
1	Ressourcen unter der Kontrolle des Entrepreneurs als Ausgangsbasis			(X)	X
2	Ressourcenknappheit beflügelt die Kreativität				X
3	Ressourcenbeschränkungen durch Handeln über-winden			(X)	X
4	Handlungsorientierung zur Erkenntnisgewinnung				X
5	Prototyping und Entwicklung eines proof of concept			X	X
6	Experimentieren, Thesen prüfen			X	X
7	Unvorhergesehenes einbeziehen				X
8	Kognitiv adaptieren			X	X
9	Fehler sind Lernerkenntnisse				X
10	Iterationen		X		X
11	Stakeholder und Kunden in den Entwicklungsprozess einbeziehen		(X)		X
12	Kundennutzen im Fokus		X	X	(X)
13	Der Mensch und seine Kreativität ist treibende Kraft im Prozess (people dependent)			X	X
14	Bootstrapping/Begrenzung auf hinnehmbaren Verlust		(X)	X	X
15	Unternehmensgründung ist eine Form der Umsetzung		(X)	X	X
16	Unsicheres, dynamisches Umfeld				X
17	Planen und antizipieren zukünftiger Entwicklungen	X		X	
18	Konventionen brechen			X	
19	Neue Sichtweisen einnehmen			X	

Darstellung 12: Gemeinsamkeiten zwischen den vorgestellten Instrumenten[208]

Entrepreneurship ist die Kombination aus kreativen und wissenschaftlich-analytischen Aspekten. Der analytische Part besteht aus Organisation und Koordination des Vorhabens und wird vom konventionellen Ansatz des **Businessplans** hervorragend abgedeckt. Die anderen aufgeführten Instrumente zur Geschäftsmodellentwicklung (Business Model Canvas, Konzept-kreative Gründungen, Effectuation) unterstreichen den kreativen Prozess und rücken den Akteur, mit seiner Fantasie und dynamisch-schöpferischen Fähigkeit, als treibende Kraft in den Fokus des Geschehens. Sie offerieren Herangehensweisen für das Handeln unter unsicheren und instabilen

[208] entnommen aus Lahn, S., 2015, S. 227

Umweltbedingungen. Des Weiteren ermöglichen diese Methoden die innovative Geschäftsmodellentwicklung für derzeit noch unbekannte Märkte. Sie stehen für unkonventionelles Denken, das Einnehmen neuer Sichtweisen sowie eine praktische und sinnvolle Herangehensweise. Bereits bestehende Ressourcen bilden die Ausgangsbasis für aktives Handeln. Ziel ist es dabei neue Erkenntnisse und Informationen zu gewinnen. Während des Prozesses werden folgende spezielle Techniken verwendet, um das Risiko für den Akteur und mögliche Stakeholder zu begrenzen:[209]

- Experimente
- Begrenzung des Mitteleinsatzes hinsichtlich des hinnehmbaren Verlustes
- Bootstrapping (Form der Eigenfinanzierung aufgrund von Ressourcenknappheit)[210]
- Steuern ohne bzw. mit überschaubaren Vorhersagen

Die **Business Model Canvas** lehnt zwar stakt an den Businessplan an,[211] widmet sich jedoch den wesentlichen, erfolgskritischen Bestandteilen eines Geschäftsmodells. Mit Hilfe von Iterationsschleifen (wiederholender[212] Prozess zur schrittweisen Annäherung an eine ideale Lösung)[213] ist eine schrittweise Modellierung eines Geschäftsmodells möglich und bildet somit eine Brücke zu den kreativen Denkansätzen. Als Basis aller Überlegung steht der Kundennutzen im Vordergrund.[214]

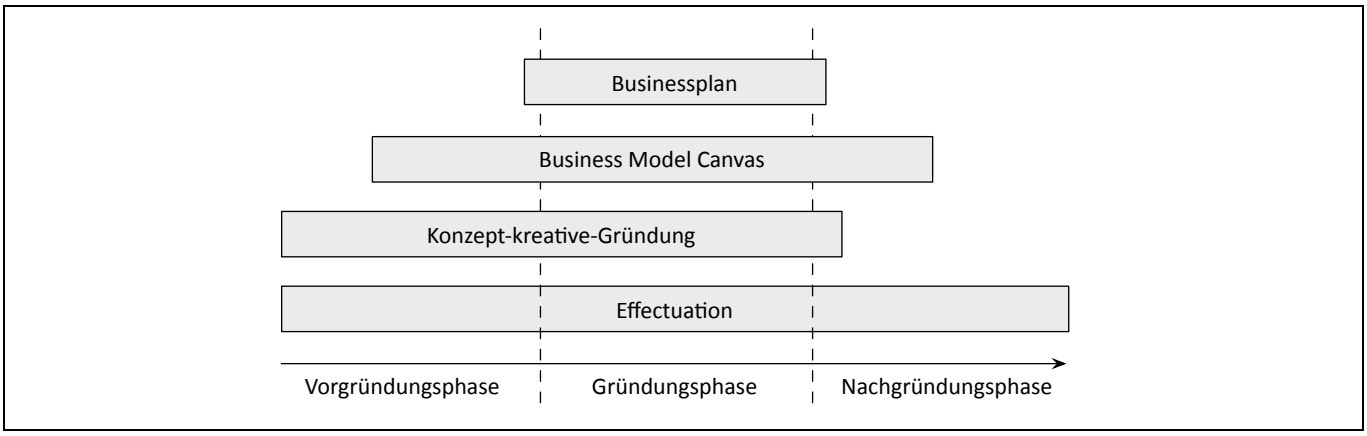
Konzept-kreative Gründungen konzentrieren sich auf die Geschäftsidee und das daraus resultierende Geschäftsmodell, welches die eigentliche Arbeit und Leistung des Akteurs ausmacht. Aus dieser elementaren Überlegung lässt sich ebenfalls ein Rahmen für die anderen Ansätze bilden.[215]

Der **Effectuation Ansatz** ignoriert zunächst mögliche Wettbewerber und fokussiert sich stattdessen auf neue Herangehensweisen des Steuerns ohne Vorhersagen mit neuen Produkten in neuen, unsicheren und unbekannten Märkten.[216]

Einer der wichtigsten Aspekte, der nicht in der oben angeführten Darstellung beachtet wird, ist, dass die beschriebenen alternativen Instrumente in der zeitlichen Reihenfolge wesentlich früher im Gründungsprozess Anwendung finden:[217]

---

[209] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 228
[210] Vgl. Hahn, C., 2014, S. 43
[211] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 129f.
[212] Vgl. Kühnapfel, J., 2015. S. 39
[213] Vgl. Poguntke, S., 2014, S. 97
[214] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 229
[215] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 229
[216] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 229
[217] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 229



Darstellung 13: Zeitliche Phaseneinordung der Entrepreneurship Ansätze[218]

Der Businessplan ist für den analytischen Teil der Gründungsphase geeignet. Er wird zum größten Teil für den Verkauf des Geschäftsmodells an potenzielle Investoren und Kapitalgeber zur Ressourcenakquise verwendet. Hingegen die Ansätze von Konzept-kreative Gründungen und Effectuation dem Entrepreneur bei der Entwicklung von funktionierenden und skalierbaren Geschäftsmodellen in der Vorgründungsphase von Unternehmen helfen.[219]

Dabei ist zu betonen, dass ein tragfähiges Geschäftsmodell nicht über Nacht entsteht und schon gar nicht von einem Tag auf den anderen sich am Markt etablieren kann. Dieser Entwicklungsprozess benötigt Zeit. Oft wird das gesamte Potenzial eines Geschäftsmodells erst im Laufe dieses Entwicklungsprozesses erkannt. Daher sind Iterationsschleifen, Experimente und Interaktionen mit Kunden von elementarer Bedeutung. Besonders in der Vor- und Gründungsphase basieren die Rahmenbedingungen auf Annahmen. Experimente sind zweckmäßig, um schnell mit minimalem Mittelaufwand diese Annahmen zu testen. Das Ergebnis bringt dem Entrepreneur neue Erkenntnisse, die er im Lernprozess weiterverarbeiten kann.[220]

Das größte Risiko der Unternehmensgründung besteht darin, seine gesamten Mittel für etwas aufzuwenden, was letztendlich niemand kaufen möchte. Daher gilt es dieses Risiko frühestmöglich mittels Testreihen und Interaktionen aller Beteiligten zu minimieren. Denn letztendlich ist nicht die Finanzierung durch Investoren, sondern der zahlende Kunde die Bestätigung eines funktionierenden Geschäftsmodells.[221]

Bei den vorgestellten Instrumenten existiert keine übergeordnete Rangfolge. Die Anwendung erfolgt je nach individuellen Kontext und Problemstellung. Häufig kommt in der Praxis eine Mischung zum Einsatz.[222]

[218] entnommen aus Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 169
[219] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 229
[220] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 229f.
[221] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 230
[222] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 230

Fazit

Eine erfolgreiche Unternehmensgründung basiert nicht zwangsweise auf dem Vorhandensein eines Businessplans. Ausschlaggebender ist ein durchdachtes und ausgereiftes Geschäftsmodell,[223] basierend auf einer fundierten Geschäftsidee, um somit eine unternehmerische Gelegenheit erfolgsbringend zu nutzen.[224]

Die Ziele einer erfolgreichen Unternehmensgründung sind nachhaltig Beschäftigungs-, Innovations- und Wachstumseffekte zu generieren,[225] welche durchaus positive Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft haben, denn sie:[226]

- sichern bzw. schaffen neue Arbeitsplätze
- stärken den Standort im Wettbewerb
- erzielen Steuereinnahmen

Prädestiniert dafür sind schnell wachsende innovative Unternehmen,[227] welche jedoch unter unbekannten und instabilen Rahmenbedingungen entstehen.[228] Wichtig ist demnach den Fokus auf die Geschäftsmodellentwicklung in der Vorgründerphase zu legen.[229]

Der Businessplan wird in der Mitte des Gründungsprozesses angewendet: nämlich hauptsächlich in der Umsetzungsphase, obwohl er bereits am Ende der Entwicklungsphase entsteht.[230] Ein bereits bestehendes Geschäftsmodell wird vorausgesetzt.[231] Er ist ausgerichtet auf imitative Gründungsvorhaben in einem stabilen und bekannten Marktumfeld.[232] Sein Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist für die Mehrheit der Gründer (75%) nicht optimal. Viele hätten ihn nicht erstellt, wäre es bei der externen Ressourcenakquise nicht Voraussetzung gewesen.[233] Dabei sind nur ein Drittel aller Gründer auf Fremdfinanzierung angewiesen. Die Mehrheit gründet mit eigenen Mitteln.[234] Beim Erstellen eines Businessplans steht zum einen der immense Zeitaufwand dem extremen Gegensatz der durchschnittlichen zehn Minuten Lesezeit der Kapitalgeber gegenüber.[235] Zum anderen wird er nach erfolgreicher Kapitalakquise kaum noch verwendet. Das Unternehmenscontrolling in der Nachgründungsphase wird mittels anderer Methoden durchgeführt. Sein Soll ist erfüllt und ihm wird keine weitere Beachtung geschenkt.[236] Außerdem basiert der Businessplan auf Annahmen, die sich zu 70% als falsch herausstellen.[237]

---

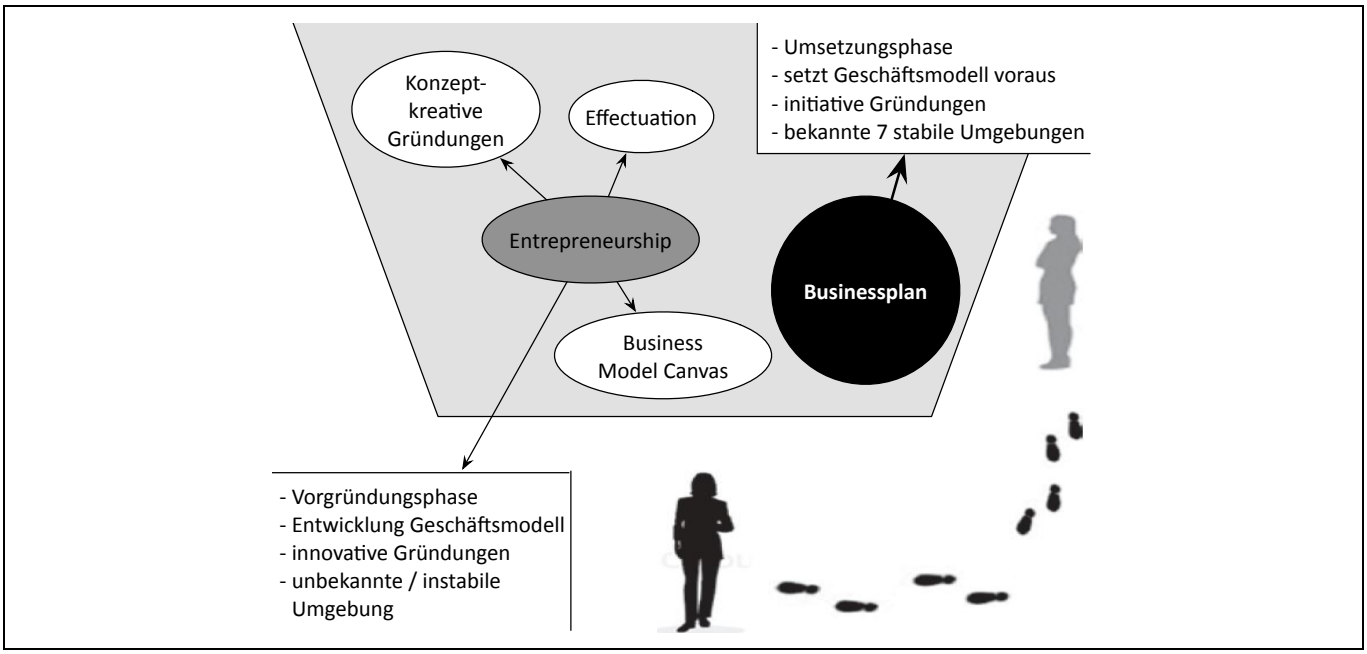
[223] Vgl. Faltin, G.; Ripsas, S., 2011, S. 11
[224] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 7
[225] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 1
[226] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 226
[227] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 1
[228] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 7
[229] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 225
[230] Vgl. Pott, O.; Pott, A., 2012, S. 7
[231] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 223
[232] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 225f.
[233] Vgl. Ripsas, S.; Zumholz, H., 2011, S. 441
[234] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 78ff.
[235] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 68
[236] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 106
[237] Vgl. Faltin, G., 2015, S. 229

Daher sollten Anpassungen an den Gründungsplan die Folge sein, um immer auf dem aktuellsten Stand zu sein. Zu groß ist jedoch der Zeitaufwand, der mit dem starren Konstrukt des Businessplans einhergeht. Ein Gründungsplan ist nie fertig.[238] Der Businessplan sollte daher nicht als Ergebnisdokument, sondern vielmehr als Zwischendokument angesehen werden. Außerdem sollten Abweichungen nicht mit Fehlern und Scheitern, sondern als neue Erkenntnisse im Lernprozess gleichgesetzt werden. Der Businessplan ist schon lange nicht mehr das einzige Instrument, welches für alle Gründungsgeschehen geeignet ist. Gründungsgeschehen sind, wie auch seine Gründer selbst, äußerst verschieden. Hier bietet die moderne Entrepreneurship Forschung eine Vielfalt an effektiveren Instrumenten, die die Bedürfnisse der Gründer unterstützen sowie fördern und somit neue Horizonte öffnen. Diese Instrumente setzten weitaus früher im Gründungsprozess ein, nämlich in der Vorgründungsphase.[239]

Sie fördern den Gründer in seiner Kreativität ein nachhaltiges, skalierbares und innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln.[240] Ein unbekanntes Marktumfeld stellt dabei kein Hindernis, sondern eine Herausforderung dar. Welches Instrument bei der Gründung zum Einsatz kommt, hängt vom individuellen Kontext ab. Wobei die hier vorgestellten drei Methoden nur eine exemplarische Auswahl darstellen. In der Praxis gibt es eine weitaus größere Vielfalt, die oft auch in Kombination angewandt werden. Die spätere Erstellung eines Businessplans, falls es notwendig erscheint, schließt die moderne Entrepreneurship Forschung nicht aus.[241] Die Verwendung einzelner Elemente kann als Orientierungshilfe oder auch als Checklisten dienen.[242] Entscheidend ist jedoch, dass der Fokus auf der Geschäftsmodellentwicklung liegt. Bei der Businessplanerstellung handelt es sich um eine davon abgeleitete Tätigkeit.[243]

Der Businessplan in seiner jetzigen Form ist überholt und kann nicht mehr als Erfolgsgarant der Unternehmensgründung angesehen werden. Mit der detaillierten Ausführung der einzelnen alternativen Instrumente im Vergleich zum Businessplan wird ein Appell an potenzielle Gründer gerichtet, keine Angst vor den unbekannten Gewässern zu haben und gegenüber neuen Methoden offen zu sein, denn ihre Potenziale sind deutlich erkennbar und ausbaufähig. Bevor der eigentliche Gründungsprozess angegangen wird, sollten Entrepreneure ihre Energie, bestehend aus Kreativität und Tatendrag, auf die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells legen. Der Unterschied liegt in einer veränderten Sichtweise des Gründers, wie er mit der neuen Vielfalt umgeht: weg vom Businessplan, der den Gründungsprozess überschatten, und hin zur Gesamtbetrachtung aller verfügbaren Instrumente, die eine erfolgreiche Unternehmensgründung ermöglichen.[244] Mittelpunkt des ganzen Geschehens bildet dabei der kreative Mensch:[245]

[238] Vgl. Hofert, S., 2012, S. 236
[239] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 181
[240] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 231
[241] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 123
[242] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 183
[243] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 123
[244] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 115
[245] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 194



Darstellung 14: Sichtweise auf die Ansätze der Geschäftsmodellentwicklung[246]

Ausblick

Neben den hier vorgestellten alternativen Instrumenten zur erfolgreichen Unternehmensgründung bietet die Entrepreneurship Forschung noch weitere Methoden an, innovative Geschäftsmodelle unter unsicheren Rahmenbedingungen zu entwickeln.[247]

Der Ansatz des **Discovery Driven Planning** orientiert sich zwar noch stark am Businessplan Ansatz, versucht jedoch durch seine weiterentwickelnde Planung, Hürden zu überwinden. Getätigte Annahmen werden, anders als beim Businessplan, nicht als Fakten, sondern als Hypothesen angesehen, die im Laufe des Gründungsprozesses getestet und hinterfragt werden sollen. Somit ist der Plan von Anfang an nur eine temporäre Skizzierung, der aufgrund von neu gewonnen Informationen geändert wird.[248]

Die **Blue Ocean Strategy** beschäftigt sich damit, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dabei wird zwischen blauen und roten Ozeanen unterschieden. Der Businessplan Ansatz ist durch den Wettbewerb in bereits existierenden Märkten und Branchen gekennzeichnet und symbolisiert die roten Ozeane. Der Fokus der Blue Ocean Strategy liegt auf den blauen Ozeanen,[249] welche die unbekannten und noch nicht erschlossenen Märkte darstellen.[250] Nutzeninnovation stellt dabei das Fundament der Strategie dar. Mit der Nutzeninnovation verliert der Wettbewerb an Bedeutung, da gänzlich neue Märkte, Branchen und Produkte geschaffen werden können, die es

[246] modifiziert entnommen aus Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 180ff.
[247] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 174ff.
[248] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 220f.
[249] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 182
[250] Vgl. Russell-Walling, E., 2011, S. 16

bis dahin noch nicht gab.[251] Mittels verschiedener Techniken (Bsp.: strategische Nutzenkurve) werden Wettbewerbsfaktoren hinterfragt und neu bewertet. Ein praktisches Beispiel zur Erschließung eines vollkommen neuen Kundensegments sind die Billigfluglinien (Bsp.: Ryanair, Easyjet). Aufgrund der Streichung aller inkludierten service-orientierten Dienstleistungen (Check-In Service, Gepäckaufgabe, Essen), die nun separat in Rechnung gestellt werden, konnte der Flugpreis reduziert werden. Im gleichen Zuge wurden Prozesse optimiert (Check-In Ablauf verbessert, Erhöhung der Abflugfrequenz). Dieses hat zum Vorteil, dass eine neue Kundengruppe angesprochen worden ist (Bsp.: Wochenendreisende).[252]

Der französische Begriff **Bricolage** bedeutet im Deutschen Bastelei.[253] Es handelt sich weniger um ein Instrument zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Der Fokus liegt vielmehr auf der Sichtweise des Entrepreneurs, offen für neue Verwendungsmöglichkeiten von verfügbaren Ressourcen zu sein. Diese Entrepreneure sehen keine Grenzen in ihrem Handeln und stehen jeglichen Ressourcen und Marktchancen sowie die kreative kombinatorische Fähigkeit, diese für sich nutzbar zu machen, offen gegenüber.[254] So konzentriert sich die Bricolage darauf aus den vorhandenen Ressourcen ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Oft handelt es sich dabei um einen nicht genutzten Vorrat bzw. Abfallprodukte aus vorangegangenen Gelegenheiten.[255] So wird beispielsweise Kaffeesatz für die Pilzzucht verwendet.[256]

Design Thinking ist ein Instrument zur Entwicklung von Innovationen und Geschäftsmodellen. Experimente sind von entscheidender Bedeutung, da durch das Anwenderfeedback Kundenbedürfnisse verbessert und Unsicherheiten minimiert werden. Das Ziel von Design Thinking ist es, etwas komplett Neuartiges am Markt zu kreieren. Seine Vorteile liegen in der praktisch orientierten Herangehensweise, die ein breites Portfolio an Hilfsmitteln anbietet, und der frühzeitigen Kundeneinbindung. Dieses ermöglicht eine schrittweise Geschäftsmodellentwicklung. Der Prozess des Design Thinking wird durch Brainstorming, Multi-disziplinarität und eine offene Fehlerkultur zu einer kreativ- und analytisch fördernden Denkweise. Diese erlernbare Denkkultur hinterfragt Konventionen und erweitert deren Inhalt.[257]

Erfahrene Entrepreneure kombinieren die hier aufgeführten Instrumente:

- So basiert das Konzept des Cirque du Soleil mit seinem neuartigen Unterhaltungsprogramm kombiniert aus dem traditionellen Zirkus und Theater auf der Blue Ocean Strategy.[258] Eine bildliche Darstellung des Geschäftsmodells gelingt spielerisch mit Anwendung des Business Model Canvas.[259]

- Auch die Kombination des Business Model Canvas mit dem Effectuation Ansatz ist möglich. Es werden die Hauptprinzipien: Mittelorientierung, leistbarer Verlust, Partnerschaften und Umstände/ Zufälle in die neun

[251] Vgl. Kim, W. C.; Mauborgne, R., 2015, S. 13
[252] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 182f.
[253] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 152
[254] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 157
[255] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 153
[256] Vgl. Pauli, G., 2010, S. 85
[257] Vgl. Lahn, S., 2015, S. 215ff.
[258] Vgl. Kim, W. C.; Mauborgne, R., 2015, S. 16
[259] Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2011, S. 233

Bausteine des Canvas integriert. Eine genaue Darstellung der Beziehungen und Abhängigkeiten der einzelnen Schlüsselelemente beider Instrumente ist zielführend zur Geschäftsmodellentwicklung.[260]

- Ebenso ist die Kombination von Konzept-kreative Gründungen und Bricolage möglich. Die erste von Faltins sieben Techniken besagt: Potenzial in bereits Vorhandenem durch alternative Nutzung neu entdecken.[261] Bricolage konzentriert sich auf den Verwendungszweck von nicht genutzten Vorrat bzw. Abfallprodukten.[262] So beschreibt Faltin das Phänomen der Hühnerfüße. Brasilien und Argentinien sind führende Hühnerproduzenten. Die Hühnerfüße sind hier ein Abfallprodukt. Auch die Nachbarländer haben keine Verwendung dafür. In China gelten die Krallen jedoch als Delikatesse. So dass ein Geschäftsmodell auf dieser Basis entwickelt werden konnte.[263]

Die Entrepreneurship Forschung bietet ein breites Spektrum an hilfreichen Instrumenten für die erfolgreiche Unternehmensgründung an, die den individuellen Akteur besser in seiner Kreativität unterstützen. Es ist also eine Frage der Zeit, bis sich die Gesellschaft und vor allem die Businessplan Industrie vom altbewährten Mythos loslöst und in neue endlose blaue Gewässer vordringt.[264]

[260] Vgl. Grichnik, D.; Gassmann, O., 2012, S. 51
[261] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 140
[262] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 153
[263] Vgl. Faltin, G., 2008, S. 140
[264] Vgl. Kunze, S.; Offermanns, A., 2016, S. 195

Literaturverzeichnis

Ambrosch, M. (2010): Effectuation - Unternehmergeist denkt anders! Wien.

Bornemann, M. (2010): Die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung. Eine kontextabhängige Betrachtung. Wiesbaden.

Brosch, M. (2012): Erfahrungswerte im Entrepreneurship. Die Rolle von Opportunity Recognition, Sozialkapital und Humankapital im Portfolio Entrepreneurship. Linz.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016): Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland. Fakten und Zahlen. Online Quelle: http://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Zahlen-Fakten-Unternehmensgruendungen-Deutschland-2015.pdf?__blob=publicationFile, Abruf am 02.04.2017.

Diehm, J. (2014): Controlling in Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen. Wiesbaden.

Dorizzi, F.; Stocker, P. (2009): Der Businessplan. Von der Idee zur Umsetzung. 3. Aufl. Zürich.

Faltin, G. (2008): Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. München.

Faltin, G. (2015): Wir sind das Kapital. Erkenne den Entrepreneur in dir. Ausbruch in eine intelligentere Ökonomie. Hamburg.

Faltin, G.; Ripsas, S. (2011): Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship. Working Paper No. 61, Date: 04/2011. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Berlin. Online Quelle: http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2011/WP_61_online.pdf, Abruf am 02.04.2017.

Faschingbauer, M. (2010): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart.

Flinspach, S. (2013): Entrepreneurial Management. Ein Beitrag zum Entrepreneurship in der Unternehmung. Hamburg.

Fritsch, M. (2016): Entrepreneurship. Theorie, Empirie, Politik. Berlin u.a.

Fueglistaller, U.; Müller, C.; Müller, S.; Volery, T. (2016): Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 4. Aufl. Wiesbaden.

Gassmann, O.; Granig, P. (2013): Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU. München.

Grichnik, D.; Brettel, M.; Koropp, C.; Mauer, R. (2010): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologie-orientierten Unternehmen. Stuttgart.

Grichnik, D.; Gassmann, O. (2013): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und gestalten der Zukunft mit Effectuation - navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten. Wiesbaden.

Hahn, C. (2014): Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer. Wiesbaden.

Hansen, H. (2009): Gründungserfolg wissensintensiver Dienstleister. Theoretische und empirische Überlegungen aus Sicht der Competence-based Theory of the Firm. Wiesbaden.

Harbrecht, A. (2010): Social Entrepreneurship - Gewinn ist Mittel, nicht Zweck. Eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungswesen und Umsetzung. Karlsruhe.

Hofert, S. (2012): Praxisbuch Existenzgründung. Erfolgreich selbstständig werden und bleiben. 6. Aufl. Offenbach.

Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2015): Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Expanded Edition. Boston.

Kraus, S.; Fink, M. (2008): Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management. Wien.

Kunze, S.; Offermanns, A. (2016): Mythos Businessplan. Vom blinden Glauben an ein einzelnes Instrument und mögliche Alternativen. Wiesbaden.

Kühnapfel, J. B. (2015): Prognosen für Start-up-Unternehmen. Wiesebaden.

Lahn, S. (2015): Der Businessplan in Theorie und Praxis. Überlegungen zu einem zentralen Instrument der deutschen Gründungsförderung. Wiesbaden.

Mohr, M. (2015): Der perfekte Businessplan. Praxishandbuch für Existenzgründer, Manager und Unternehmer, Schöneck.

Müller, K.; Diensberg C. (2011): Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung. Interventionen und Innovationen. Köln.

Nagl, A. (2014): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen. 7. Aufl. Wiesbaden.

Oehlrich, M. (2010): Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung am Businessplan - Prozess. 2. Aufl. München.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt / Main.

Ottersbach, J. (2012): Der Businessplan. Praxisbeispiele für Unternehmensgründer und Unternehmen. 2. Aufl. München.

Pauli, G. (2010): The Blue Economy. 10 Years. 100 Innovations, 100 Million Jobs. Taos.

Paxmann, S.; Fuchs, G. (2010): Der unternehmensinterne Businessplan. Neue Geschäftsmöglichkeiten entdecken, präsentieren, durchsetzten. Frankfurt / Main.

Pindyck, R.; Rubinfeld, D. (2009): Mikroökonomie. 7. Aufl. München.

Plümer, T.; Niemann, M. (2016): Existenzgründung Schritt für Schritt. Mit 2 ausführlichen Businessplänen. 2. Aufl. Wiesbaden.

Poguntke, S. (2014): Corporate Think Tanks. Zukunftsgerichtete Denkfabriken, Innovation Labs, Kreativforen & Co. Wiesebaden.

Pott, O.; Pott, A. (2012): Entrepreneurship. Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin u.a.

Pott, O.; Pott, A. (2015): Entrepreneurship. Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz. 2. Aufl. Berlin u.a.

Raabe, J. (2012): Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen. Eine explorative und empirische Analyse. Wiesbaden.

Ripsas, S.; Zumholz, H. (2011): Die Bedeutung von Business Plänen in der Nachgründungsphase. Corporate Finance Biz vom 10.10.2011, Heft 07, CFB0459119: S. 435 - 444.

Ripsas, S.; Zumholz, H.; Kolata, C. (2008): Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. Working Paper No. 43, Date: 12/2008. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Berlin. Online Quelle: http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2008/Working_Paper_43_online.pdf, Abruf am 01.04.2017.

Russell-Walling, E. (2011): 50 Schlüsselideen. Management. Heidelberg.

Sarasvathy, S. D. (2008): Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise. New Horizons in Entrepreneurship. Cornwall.

Schallmo, D. R. A. (2013a): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Berlin u.a.

Schallmo, D. R. A. (2013b): Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Wiesbaden.

Staroßom, H. (2013): Corporate Finance. Teil 2: Finanzierung in den Lebensphasen einer Unternehmung. Wiesbaden.

Value Chain Generation (Hrsg.) (2012): COCA-COLA'S INCLUSIVE BUSINESS MODEL IN AFRICA. Online-Quelle: https://valuechaingeneration.files.wordpress.com/2012/11/screen-shot-2012-11-13-at-10-15-02-pm.png, Abruf am 24.06.2017.

Warmer, C.; Weber, S. (2015): Mission: Startup. Gründer in Deutschland schildern ihren Weg von der Idee zum Unternehmen. Wiesbaden.

Zimmermann, W. (2012): Unternehmer sind Verrückte. Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können. Wiesbaden.