

Die Rolle von Geschäftsmodellen im Gründungsprozess – Eine Systematische Literaturanalyse

Von Dr. Franziska Günzel, Universität Aarhus, und Juliane Krause, M. A.,
Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt*)

Bis heute besteht weitgehende Unklarheit darüber, was ein Geschäftsmodell ist und welche Bedeutung es im Unternehmensgründungsprozess hat. Im folgenden Beitrag wird anhand einer Systematischen Literaturanalyse ein Überblick über bisherige Forschungsergebnisse und über den zukünftigen Forschungsbedarf zu Geschäftsmodellen gegeben. Im Hinblick auf die Ergebnisse der Literaturanalyse wird ein konzeptionelles Modell als Handlungsgrundlage für Gründer und Gründungsausbilder vorgestellt, um das Geschäftsmodellkonzept in Zukunft effektiver einzusetzen.

1 Einleitung

Immer häufiger werden Gründer von Investoren gebeten, ihr Geschäftsmodell zu erläutern.¹ Während es für Gründer üblich ist, Businesspläne zu erstellen, sind sich viele unsicher, was sie präsentieren sollen, wenn sie nach ihrem Geschäftsmodell gefragt werden.² Obwohl der Begriff Geschäftsmodell bereits 1957 zum ersten Mal in einem wissenschaftlichen Artikel erschien und seit der Expansion der Internetfirmen zu einem beliebten Schlagwort in den öffentlichen Medien wurde, bestehen noch immer viele Unklarheiten in Bezug darauf, was ein Geschäftsmodell wirklich ist und wozu es dient.³ Folglich existieren zahlreiche unbeantwortete Fragen, wie z. B.: „Welche Komponenten zählen zu den Bestandteilen eines Geschäftsmodells?“ und „Wie sollten Geschäftsmodelle in der Praxis und Lehre angewandt werden?“. Dies führt dazu, dass der Begriff Geschäftsmodell willkürlich und irrtümlich in Forschung und Praxis verwendet wird.⁴

Vermehrt sind Geschäftsmodellansätze nun auch in der Entrepreneurship-Literatur zu finden.⁵ Es wird argumentiert, dass es unerlässlich ist, im Unternehmensgründungsprozess so zeitig wie möglich ein Geschäftsmodell zu definieren, denn es stellt das zentrale Gebilde dar, welches die Vorgänge einer Existenzgründung koordiniert und den Gründer in die Lage versetzt, mit Komplexität sowie Unsicherheiten umzu-

*) Dr. Franziska Günzel ist Post. Doc. an der Universität Aarhus (Dänemark). Juliane Krause ist Referentin beim Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt. Das vorliegende Manuskript wurde in ihrer Zeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Lehrstuhl für Entrepreneurship an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg verfasst. E-Post: frang@asb.dk. Wir danken Prof. Dr. Gerald Hills und Frau Dipl.-Kff. Anna Storm für ihre wertvollen Hinweise bei der Erstellung dieses Manuskripts.

1 Vgl. Morris/Schindehutte/Allen (2005).

2 Vgl. Shafer/Smith/Linder (2005).

3 Vgl. Porter (2001); Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002); Magretta (2002).

4 Vgl. Magretta (2002).

5 Vgl. Morris/Schindehutte/Allen (2005); George/Bock (2009).

gehen.⁶ Jedoch haben die Vielfältigkeit und Unübersichtlichkeit der Geschäftsmodellliteratur dazu geführt, dass eine einheitliche Definition und eine allgemein anerkannte Betrachtungsweise fehlen. Daraus resultierende fragmentarische Ansätze sowie an Vergleichbarkeit mangelnde Ergebnisse führen wiederum zu einer erheblichen Unklarheit unter Entrepreneurship-Forschern, Ausbildern und Praktikern über das Konzept selbst sowie dessen Wert und Platz im Unternehmensgründungsprozess.⁷ Diese Erkenntnisse spiegeln sich auch in der Gründungsbegleitungserfahrung der Autoren wider. In den letzten fünf Jahren haben wir zahlreiche Hochschulausbildungsprojekte begleitet, das Geschäftsmodelldesign und die Geschäftsmodellweiterentwicklung betreut und sind dabei immer wieder mit der uneinheitlichen Betrachtungsweise in Konflikt geraten.

Um dieser Problematik zu begegnen, wird in dieser Arbeit eine Übersicht und Synthese der bestehenden Geschäftsmodellliteratur gegeben. Dies soll Wissenschaftler detailliert über bisherige Forschungsergebnisse informieren und Lücken identifizieren, wo weitere Forschung benötigt wird. Die aufgezeigten Ergebnisse der Literaturanalyse erlauben zudem eine Einordnung des Geschäftsmodells in den Gründungskontext, was Gründern sowie Entrepreneurship-Ausbildern als Grundlage für die Anwendung dienen soll.

2 Systematische Literaturanalyse

Für diese Studie wurde die Methode der Systematischen Literaturanalyse (SLA) ausgewählt. Die SLA wurde in den 1990er Jahren in Großbritannien, insbesondere im Bereich der Medizin, entwickelt.⁸ Seitdem wurde dieses Verfahren zur systematischen Sammlung und Aufbereitung bereits existierender Studien auf mehrere Forschungsbereiche, wie die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, übertragen.⁹ Die große Stärke der SLA gegenüber der narrativen Literatursichtung liegt darin, dass mit ihrer Hilfe umfassende Literaturuntersuchungen durchgeführt werden, welche transparent und damit offen für Überprüfungen und Wiederholungen sind. Überdies lassen sich mittels der SLA die Suchergebnisse verschiedener Forschungsbereiche mit ihren unterschiedlichen Methoden gegenüberstellen und verbinden.¹⁰ Aufgrund der Verwendung systematisch ermittelter Suchwörter und der Suche in mindestens drei verschiedenen Datenbanken kann ein breites Feld an Veröffentlichungen abgedeckt werden.¹¹ Jede Veröffentlichung wird auf ihren eigenen Beitrag hin untersucht, wobei durch eine induktive, iterative Vorgehensweise Verzerrungen seitens des Betrachters vermieden werden.¹² Zudem können durch die Einbindung verschiedenster Publikationsarten Forschung und Praxis vereint und somit wichtige Implikationen für beide Gruppen gegeben werden.¹³

6 Vgl. Sandberg (2002).

7 Vgl. Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005); Doganova/Eyquem-Renault (2009); George/Bock (2009).

8 Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003).

9 Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003); Denyer/Neely (2004).

10 Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003); Denyer/Neely (2004).

11 Vgl. Pittaway et al. (2004).

12 Vgl. Pittaway et al. (2004).

13 Vgl. Leseure et al. (2004).

2.1 Systematische Betrachtungsstrategie und Prozess

In dieser Arbeit wurde den drei Schritten Planung – Durchführung – Auswertung nach *Tranfield/Denyer/Smart* (2003) gefolgt. Jedoch wurden nicht alle Elemente der herkömmlichen SLA-Methode übernommen. Die Autoren entschieden sich insbesondere dafür, keine strikten Qualitätskriterien, wie Theoriefundierung, in den Auswahlprozess einzubeziehen, da die Geschäftsmodellforschung noch nicht sehr weit fortgeschritten ist und die Verfasser dieses Beitrages auch praxisorientierte Beiträge inkludieren wollten.¹⁴

2.1.1 Planung der Untersuchung

Der Prozess der SLA erfordert deutlich formulierte Forschungsfragen, um den Untersuchungsbereich abzugrenzen. Im Rahmen dieser SLA konzentrieren sich die Autoren auf Literatur mit folgenden Schwerpunkten:

- Studien, die darauf abzielen, eine Definition für Geschäftsmodelle aufzustellen sowie deren Stellung und Aufgaben im Gründungsprozess zu klären;
- Studien, die Geschäftsmodelldesignkonzepte entwickeln; und
- Qualitative und quantitative empirische Beiträge, die Geschäftsmodelle von Unternehmen – insbesondere Gründungsunternehmen – untersuchen.

Zudem wurden in der Planungsphase Erfassungsbögen erarbeitet, mit deren Hilfe die Analyse sowie die Synthese der Abstracts und Artikel und später die Anwendung der Ein- und Ausschlusskriterien erleichtert werden sollten. Diese Bögen enthalten folgende Punkte: Daten zur Veröffentlichung, Ziel der Arbeit, Forschungsfragen, Methodik, Ergebnisse und Schlussfolgerung.

2.1.2 Durchführung der Untersuchung

In diese SLA wurden englischsprachige Journalbeiträge, Konferenzbeiträge, Dissertationen, Buchkapitel und unveröffentlichte Arbeitspapiere einbezogen. Da das Geschäftsmodellkonzept erst in den 1990er Jahren an Popularität gewann, hat das Forschungsteam den Suchzeitraum auf die Jahre 1990 bis 2009 begrenzt.¹⁵

Die Ausgangssuche begann mit der Sondierung von fünf Entrepreneurship-Zeitschriften, die im Social Science Citation Index gelistet sind.¹⁶ Diese Zeitschriften wurden systematisch nach Artikeln durchsucht, die die Suchwörter „business model“ und „entrepreneur“ im Titel, in den Stichwörtern oder im Abstract enthielten. So konnten elf Beiträge gefunden werden. Aufgrund der geringen Anzahl an Suchtreffern, wurden nach Sichtung der Arbeiten mithilfe einer Brainstorming-Runde sieben weitere Schlüsselwörter durch die Forschergruppe erstellt: „entrepreneur*“, „start-up“, „innovat*“, „strateg*“, „emerging firm“, „venture creation“ und „value creation“.

14 Vgl. *Mäkinen/Seppänen* (2007).

15 Die Suchaufträge in den Datenbanken Social Science Research Network, EBSCOhost Online Research Database, Science Direct und Emerald Library Journals wurden im Januar 2010 durchgeführt; die Suchaufträge in den deutschsprachigen Suchmaschinen im Januar 2011.

16 Die fünf Journale sind das Journal of Business Venturing, The Journal of Small Business Management, Small Business Economics, Entrepreneurship and Regional Development und Entrepreneurship: Theory and Practice.

Im Folgenden wurde die Recherche auf jene vier Datenbanken ausgedehnt, die bereits in anderen Untersuchungen aus dem Bereich Management verwendet wurden (z. B. bei *Pittaway/Cope* (2007)) und über eine große Bandbreite an Studien und Management-Zeitschriften verfügen: Social Science Research Network, EBSCOhost Online Research Database, Science Direct und Emerald Library Journals. Um auch deutschsprachige Literatur berücksichtigen zu können, wurde zudem eine Literaturrecherche mit äquivalenten deutschen Suchwörtern in der WiSo Datenbank, der Datenbank des Leibniz-Instituts für Sozialwissenschaften „sowiport“ und der Datenbank der WTI Frankfurt eG vorgenommen. Die Suche in den Zeitschriften und Datenbanken erbrachte 1.046 Suchergebnisse.

Von den gefundenen Publikationen wurden 339 Treffer ausgeschlossen, bei denen es sich um Dopplungen handelte sowie weitere 15 Beiträge anonymen Autoren. Die verbleibenden 692 relevanten Veröffentlichungen wurden mithilfe bestimmter Ein- und Ausschlusskriterien (siehe Anhang 1 und 2) untersucht. In Übereinstimmung mit *Morgan* (2007) erfolgte dieser Schritt in zwei Stufen: Zunächst wurden die Abstracts auf die Ausschlusskriterien hin analysiert; bei den verbleibenden Arbeiten wurden anschließend die Einleitungen anhand der Einschlusskriterien geprüft. Es konnten somit 143 Veröffentlichungen identifiziert werden, welche für die Forschungsfragen dieser Arbeit interessant sind.

Diese 143 extrahierten Publikationen wurden im Weiteren hinsichtlich ihrer Relevanz für die vorliegende Studie in drei Listen (A, B, C)¹⁷ eingeordnet. Dazu wurden jeweils die Abstracts bzw. die Einleitungen mit den Forschungszielen abgeglichen. Letztendlich wurden 63 relevante, 46 teilweise relevante und 34 weniger relevante Artikel identifiziert.

2.1.3 Bericht und Verteilung

Alle Artikel wurden deskriptiv und thematisch aufgeschlüsselt. Aus der deskriptiven Analyse entstanden Tabellen, die das Veröffentlichungsjahr, das thematische Feld, die Publikationsart, den Forschungsansatz und die Einstufung der Zeitschriftenbeiträge beinhalteten. Im Rahmen der thematischen Analyse wurden die Arbeiten mittels einer induktiven Inhaltsanalysetechnik sowie mithilfe des NVivo Software Programms (Version 8) untersucht. Die Abstracts der Veröffentlichungen in der A-Liste wurden in das NVivo Softwarepaket importiert und auf ihren Inhalt hin kodiert, sodass eine Berichtsstruktur für die thematische Analyse erstellt werden konnte. Zusätzlich wurden Literaturangaben aus den Referenzen der gesichteten Arbeiten berücksichtigt.

2.2 Deskriptive Analyse

Unter den 143 Beiträgen befinden sich 103 Zeitschriftenartikel, 19 Arbeitspapiere, vier Buchkapitel und 17 Konferenzbeiträge. Die folgende Abbildung 1 verdeutlicht, wie sich die Anzahl der Beiträge über den Betrachtungszeitraum hinweg entwickelte.

17 In die „A-Liste“ wurden Studien eingeordnet, die auf jeden Fall relevant waren, in der „B-Liste“ fanden sich Beiträge mit mutmaßlicher Relevanz wieder und in der „C-Liste“ wurden Arbeiten festgehalten, die weniger relevant für unser Ziel waren oder deren Charakter noch nicht eindeutig geklärt war.

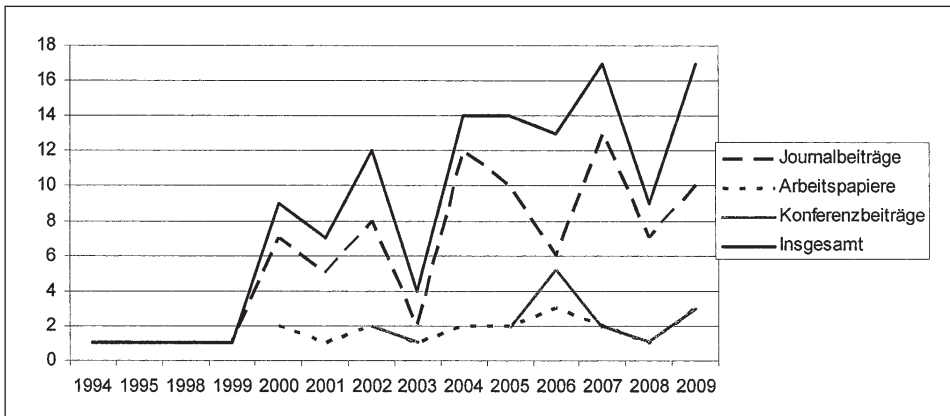


Abbildung 1: Chronologische Entwicklung

Die Darstellung zeigt, dass der Begriff „Geschäftsmodell“ erst seit zehn Jahren häufiger in der akademischen Welt verwendet wird. Der deutliche Anstieg im Jahr 1999 deckt sich mit der vermehrten Nutzung des Internets in der Geschäftswelt und dem rasanten Wachstum des NASDAQ Aktienmarktes. In der Zeit von 1990 bis 2003 wurde der Begriff am häufigsten – jedoch nicht ausschließlich – in Zusammenhang mit dem Internet gebraucht. Danach setzte ein allmählicher Transfer auf andere Bereiche ein.

Die gewählte wissenschaftliche Herangehensweise verdeutlicht, dass die Geschäftsmodellforschung noch immer in den Kinderschuhen steckt. Der Großteil der Arbeiten (71 %) verfolgt einen konzeptionellen Ansatz, wohingegen 13 % empirischer Natur und nur 4 % theoretisch sind. 13 % konnten als eine Mischung verschiedener Herangehensweisen klassifiziert werden.

2.3 Thematische Analyse

Die Forschung im Geschäftsmodellbereich entwickelte sich über die Jahre hinweg weiter und obwohl die Wissenschaftler noch nicht auf Arbeiten und Erkenntnissen anderer Forscher aufbauen, kann doch eine Fortentwicklung und damit einhergehend ein Entwicklungsverlauf konstatiert werden. Während des ersten Kodierens wurden 54 Themen ermittelt. Um den Zusammenhang zwischen den induktiv ermittelten Themen zu verdeutlichen, wurde ein thematischer Rahmen als Überblick über die Geschäftsmodellforschung, entwickelt. Dieser betont konzeptionelle Hauptbereiche der Forschung, von denen einigen mehr Aufmerksamkeit zukam als anderen. Alle gemeinsam betrachtet, bieten ein ganzheitliches Verständnis des Forschungsbereichs zu Geschäftsmodellen.¹⁸ Die Forschungsfragen, welche in der Literatur aufge-

¹⁸ Wir haben im Rahmen der Thematischen Analyse zudem untersucht, ob es einheitliche regionsspezifische Verständnisse der Terminologie „Geschäftsmodell“ und deren Abgrenzung zu den Konstrukten „Business Plan“ und „Strategie“ gibt. Dabei fiel auf, dass in der Praxis „Abnehmer“, wie Finanzierer und Business Angels, individuell vorgeben, was sie genau unter einem Business Plan oder einem Geschäftsmodell verstehen und somit ihr Verständnis vor- und weitergeben.

worfen werden und zur Klärung des Geschäftsmodellkonstruktes beitragen, können in vier Hauptkategorien unterteilt werden: 1) Definition und Aufgabe des Geschäftsmodells, 2) Elemente eines Geschäftsmodells, 3) Stellung des Geschäftsmodells im Gründungsprozess und 4) Veränderung des Geschäftsmodells über die Zeit.

3 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden allgemeine Erkenntnisse in Bezug auf die herausgearbeiteten Bereiche formuliert, um ein besseres Geschäftsmodellverständnis zu erreichen. Zuerst werden Definitionen und Aufgaben eines Geschäftsmodells, die in der Literatur benannt werden, betrachtet, um anschließend dessen Rolle im Gründungsprozess zu analysieren. An dieser Stelle wird besonders auf die Beziehung zwischen dem Geschäftsmodell- und Strategiekonzept eingegangen. Im Anschluss daran wird die Literatur daraufhin untersucht, ob Geschäftsmodelle statische oder dynamische Konstrukte bilden. Da sich bereits verschiedene Autoren damit befassen haben, Literatur zum Thema Geschäftsmodellelemente zu sichten, zusammenzufassen und darauf aufbauend neue Vorschläge zu unterbreiten,¹⁹ wird in dieser Arbeit darauf verzichtet diesen Bereich erneut zu beleuchten.

3.1 Definition und Aufgabe des Geschäftsmodells

Aus den 143 analysierten Papieren ließen sich 49 verschiedene Definitionen herauslesen, welche in sechs thematische Gruppen eingeteilt werden konnten: 1) Ökonomisches Modell 2) Wertschöpfungsmodell, 3) Darstellung der Unternehmensorganisation, 4) Wertnetzwerkkonfigurator, 5) Mediator im Innovationsprozess und 6) Innovationskern. Mit diesen Definitionen gehen verschiedene Aufgaben des Geschäftsmodells einher.

Vor allem in frühen Arbeiten wurde das Geschäftsmodell häufig als ein ökonomisches Instrument verstanden, welches einzig und allein die Aufgabe hat, zu errechnen, ob ein positiver Cash-Flow erzielt werden kann.²⁰ Eng damit verbunden werden Aufgaben beschrieben, wie beispielsweise die Werterfassung²¹ in Form der jährlichen Ertragsberechnung.²² Darauf aufbauend und dieses Konzept erweiternd wird in der Literatur das Geschäftsmodell aktuell am häufigsten als Wertschöpfungsmodell beschrieben.²³ Demnach soll das Geschäftsmodell einerseits die Aufgabe übernehmen, aufzuzeigen, in welchen Bereichen Wert geschaffen wird als auch was von Abnehmern und Konsumenten als wertvoll angesehen wird. Dies wird z. B. in der Inkubatorenliteratur deutlich, die aufzeigt, dass es für das gemeinsame Ziel – Gründungsprojekte erfolgreich in den Markt zu bringen – viele unterschiedliche, wertschaffende und wertschöpfende Ansätze gibt.²⁴

Andere Autoren wiederum argumentieren, dass Geschäftsmodelle zum einen dazu beitragen, erfolgreich mit komplexen Sachverhalten, wie Innovationen, umzuge-

19 Vgl. Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005); Aziz/Fitzsimmons/Douglas (2008).

20 Vgl. Stewart/Zhao (2000); Rappa (2001).

21 Vgl. Chesbrough (2007).

22 Vgl. Teece (2010).

23 Vgl. Gordijn/Akkermans/Van Vliet (2000); Amit/Zott (2001); Bieger/Rohr (2002); Chesbrough (2007); Teece (2010).

24 Vgl. Alberti (2011).

hen²⁵ und zum anderen als eine Art Bauplan unterstützend beim Aufbau sowie der Verwirklichung von Unternehmensstrukturen eingesetzt werden können. Einige Wissenschaftler gehen soweit, sie als Systeme zu beschreiben, die dazu dienen, die interne und äußere Form des Unternehmens zu gestalten²⁶ inklusive der Schlüsselkomponenten²⁷ und deren Zusammensetzung.²⁸ Mit einem mehr externen Fokus sehen verschiedene Verfasser das Geschäftsmodell als Gestaltungstool zur Konfiguration des Wertnetzwerks.²⁹ In diesem Fall ist es die Aufgabe des Geschäftsmodells, die Positionen der Teilnehmer eines Wertnetzwerkes zu bestimmen und deren optimale Anordnung zu strukturieren.

Darüber hinaus wird das Geschäftsmodell in vielen Studien als ein Konstrukt begriffen, das den Wertschaffungsprozess unterstützt.³⁰ Es vermittelt zwischen technologischen und ökonomischen Bereichen, indem es Technologien auswählt und mit komplementären Produkten ausstattet, die auf einem ausgewählten Zielmarkt angeboten werden. Diese Sichtweise rahmt das Geschäftsmodell in einen Innovationskontext ein: es wird als kohärentes Gerüst definiert, welches technologische Charakteristika und Potentiale als Einsatz nimmt, um diese in wirtschaftliche Erträge umzusetzen.³¹ Mithilfe des Geschäftsmodells wird sichergestellt, dass der technologische Kern der Innovation beim Kunden Wert schafft.

In einer weiteren Forschungsströmung hingegen wird argumentiert, dass Geschäftsmodellinnovation nicht von einzigartigen Technologien oder Produkteinführungen abhängt,³² sondern das Geschäftsmodell als Bestandteil der Innovationsvermarktung gesehen werden kann, getrennt von Produkt und Prozessinnovation. Dies ist eine zusätzliche Innovationsquelle zu Schumpeters Typologie von Innovation.³³ In der Literatur werden zwei verschiedene Formen der Geschäftsmodellinnovation vorgestellt: die radikale Geschäftsmodellinnovation, bei der neue Geschäftsmodelle einen neuen Markt schaffen³⁴ und die inkrementelle Geschäftsmodellinnovation, welche Neuerungen an Geschäftsmodellelementen vornimmt und diese in bereits existierenden Märkten zum Einsatz bringt.³⁵

3.2 Stellung des Geschäftsmodells im Gründungsprozess

Um den Platz des Geschäftsmodells im Gründungsprozess zu bestimmen, erscheint es sinnvoll, die zahlreich geführte Literaturdiskussion zum Thema „Strategie und Geschäftsmodell“ näher zu betrachten. Die Meinungen der verschiedensten Autoren gehen hier weit auseinander. Einerseits gibt es Forscher, die der Überzeugung sind, eine so starke Beziehung zwischen den beiden Konzepten zu erkennen, dass

25 Vgl. Casadeus-Masanell/Ricart (2007).

26 Vgl. Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005).

27 Vgl. Hedman/Kalling (2001).

28 Vgl. Magretta (2002).

29 Vgl. Timmers, (1998); Slywotzky (1999); Slywotzky (2001); Zott/Amit, (2008).

30 Vgl. Chesbrough/Rosenbloom (2002); Chesbrough (2004); Chesbrough (2007); Doganova/Eyquem-Renault (2009); Teece (2010).

31 Vgl. Chesbrough/Rosenbloom (2002).

32 Vgl. Santos/Spector/van der Heyden (2009).

33 Vgl. Zott/Amit (2002).

34 Vgl. Kim/Mauborgne (1999).

35 Vgl. Zott/Amit (2008).

sie sich beinahe synonym verwenden lassen, da die Geschäftsmodellforschung viele – wenn nicht alle – theoretischen Komponenten des Strategiekonzeptes aufgreift.³⁶ Es wird dabei argumentiert, dass in der Anfangsphase die Strategie in das Geschäftsmodell integriert ist³⁷ und es die konzeptionelle und im Aufbau befindliche Unternehmensstrategie darstellt.³⁸ *Keen/Qureshi* (2006) argumentieren darauf aufbauend, dass die Strategie aus einem Geschäftsmodell folgt und darauf abzielt, Wettbewerbsunterschiede zu erreichen. Andererseits gibt es viele Autoren, die auf wichtige Unterschiede hinweisen und damit die Stellung des Geschäftsmodells indirekt herausarbeiten, da die Strategie einen festen Platz im Gründungsprozess inne hat.

Lehmann-Ortega/Schoettl (2005) argumentieren, dass das Geschäftsmodellkonzept dazu beiträgt, eine Brücke zwischen der Strategie und den organisatorischen, kommerziellen bzw. finanziellen Aspekten des Unternehmens zu schlagen. Nach Meinung von *Teece* (2009) ist eine Verbindung der Analyse von Geschäftsmodellen und Strategien unerlässlich, um einerseits die Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse in das Design und die Einführung neuer Geschäftsmodelle zu integrieren und andererseits Rückschlüsse durch die Analyse – vor allem anderer Geschäftsmodelle – auf die eigene Strategie vornehmen zu können. *Mäkinen/Seppänen* (2006) sind der Meinung, dass Geschäftsprozesse die operativen Einheiten für Strategieelemente sind, die identifiziert wurden und in das Geschäftsmodell eingebunden werden. *Betz* (2002) betont, dass das strategische Geschäftsmodell eine Technik darstellt, um eine effektive Strategie zu erreichen. Das heißt, dass es eine Auswahl an zukünftigen Vorgehensweisen des Unternehmens bietet, welches es für das Handeln in der Zukunft vorbereitet.

Über die Jahre hinweg wurde in der Literatur ein Konsens darüber erreicht, dass das Geschäftsmodell als ein Hauptkonzept für die Strategieentwicklung gewertet werden kann.³⁹ *Casadeus-Masanell/Ricart* (2009) unterstreichen den strategischen Aspekt der Geschäftsmodellfunktion, indem sie erklären, dass ein Geschäftsmodell das Spiegelbild der operationalisierten Unternehmensstrategie darstellt. Außerdem bietet das Gerüst des Geschäftsmodells ein logisches Abbild des Unternehmens, welches für Strategen sehr nützlich ist.⁴⁰ Einerseits können Manager ohne ein Geschäftsmodell die Strategie nicht verbessern und die Beschäftigten folglich nicht strategisch handeln,⁴¹ während andererseits eine Strategie benötigt wird, um der Entwicklung des Geschäftsmodells eine Bedeutung und eine Richtung vorzugeben.⁴²

3.3 Die Dynamik des Geschäftsmodells

Bisher wurde die Beziehung zwischen Geschäftsmodellen und Zeit kaum in der Forschung thematisiert. Jedoch können sich Geschäftsmodelle sehr schnell verändern,⁴³ was dazu führt, dass diese Eigenschaft ebenso betrachtet und mit in ein umfassen-

36 Vgl. *Hedman/Kalling* (2003).

37 Vgl. *Mair/Schoen* (2005).

38 Vgl. *Bieger/Bischoff/Knyphausen* (2002); *Osterwalder/Pigneur* (2002).

39 Vgl. *McGrath* (2009).

40 Vgl. *Richardson* (2005).

41 Vgl. *Sandberg* (2002).

42 Vgl. *Tikkanen et al.* (2005).

43 Vgl. *Hamel* (2000); *Linder/Cantrell* (2000).

des Geschäftsmodellverständnis integriert werden muss. *Bischofberger/Kobler/Steiner* (2005) beispielsweise verfolgen in ihrem Ansatz die Vision von Geschäftsmodellen in der Finanzdienstleistungsbranche, welche dynamische Konstrukte darstellen, die sich flexibel und schnell an neue, sich stets ändernde externe Anforderungen, wie dem Wandel von Kundenbedürfnissen, anpassen lassen. Die Zeiten, in denen ein Unternehmen mit dem bestehenden Geschäftsmodell Geld verdienen kann, verkürzen sich, weshalb *Senger/Suter* (2007) dem Thema Differenzierung, also der systematischen Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle, eine hohe Priorität einräumen.

Obwohl Forscher nicht notwendigerweise stets dieselben Begriffe benutzen, um den Übergang eines gegenwärtigen Geschäftsmodells hin zu einem zukünftigen Geschäftsmodell zu bezeichnen, so tauchen doch immer wieder bestimmte Ausdrücke in den relevanten Ansätzen auf, wie „Transformation“, „Steigerung“, „Ausweitung“, „Wandel“ und „Entwicklung“.⁴⁴ Einige Autoren betonen, dass Geschäftsmodelle einer gewissen Dynamik unterliegen, die von vielfältiger Herkunft rührt. Diese lässt sich zum einen zwischen dem internen Wunsch nach Gewinnstreben oder Unternehmenswachstum⁴⁵ und zum anderen den externen Einflüssen, wie Technologieinnovationen, Gesetzesänderungen, Wettbewerbsdruck oder wechselnden Konsumenteneinstellungen unterscheiden.⁴⁶ *Andries/Debackere* (2006) weisen darauf hin, dass hauptsächlich das Vorhandensein von Unsicherheiten und Unklarheiten für den Wandel neuer technologiebasierter Unternehmen verantwortlich ist. Ferner fanden *de Reuver/Bouwman/MacInnes* (2009) und *Bouwman/MacInnes* (2006) heraus, dass externe Faktoren einen bedeutenden Einfluss auf Existenzgründungen ausüben, dieser jedoch mit der Zeit nachlässt. Insbesondere Technologie und Marktkräfte spielen eine entscheidende Rolle, wohingegen Normen und Gesetze eher eine untergeordnete Position einnehmen. Beispielsweise spürte das Informations- und Kommunikationstechnologie Unternehmen IBM in seiner jahrelangen Unternehmensgeschichte, dass Innovationen nach komplementären – und teilweise sehr grundlegenden – Anpassungen des Geschäftsmodells verlangen, damit das Unternehmen weiterhin erfolgreich bleiben kann.⁴⁷ Neuartige Geschäftsmodelle verändern nicht nur das Leistungsangebot des Unternehmens, sondern beziehen sich auch auf den Vertriebsansatz, das Erlösmodell, die Prozessstrukturen und das Partnernetzwerk.⁴⁸

Während einige Studien wegabhängige Veränderungen zwischen alten und neuen Geschäftsmodellen bei Produktionsfirmen⁴⁹ und Biotechnologieanbietern⁵⁰ gefunden haben, deuten andere Forschungsansätze darauf hin, dass die Entwicklung von Geschäftsmodellen an sich unsicher und nicht projizierbar ist.⁵¹ Allgemeine Mechanismen, die zu einer Entwicklung von erfolgreichen oder dominanten Geschäftsmodellen führen, blieben bisher unentdeckt.

44 Vgl. *Pateli/Giaglis* (2002).

45 Vgl. *Morris/Schindehutte/Allen* (2005).

46 Vgl. *Linder/Cantrell* (2000); *Hedman/Kalling* (2003); *Bischofberger/Kobler/Steiner* (2005).

47 Vgl. *Jetter/Satzger* (2009).

48 Vgl. *Senger/Suter* (2007).

49 Vgl. *Lovins/Lovins/Hawken* (1999).

50 Vgl. *Willemstein/van der Valk/Meeus* (2007).

51 Vgl. *Heirman/Clarysse* (2004).

Im Rahmen eines weiteren Forschungsstranges konzentrieren sich Autoren auf die Erforschung von Methoden, mit denen die Weiterentwicklung oder Änderung von Geschäftsmodellen unterstützt werden kann. *Petrovic/Kittl/Teksten* (2001) und *Auer/Follack* (2002) plädieren für eine Methodologie, die auf den drei Lernstufen sowie auf einer Vielzahl von Systemtheorien, wie Systemdynamiken basiert. *Pateli/Giaglis* (2003) schlagen in einem nachvollziehbareren Ansatz eine Methodologie für die Entwicklung von Geschäftsmodellen vor, die auf der Identifizierung alternativer Szenarios basiert. Jedes Szenario stellt die Beschreibung einer anderen Art und Weise für die Verteilung von Verantwortlichkeiten, das Schließen von Verträgen für Partnerschaften und das Sicherstellen von Einnahmen für das Geschäftsmodell dar.

4 Diskussion

Das Geschäftsmodell ist in den letzten Jahren zentraler Bestandteil vieler Diskussionen in der Praxis und Forschung geworden. Viele Autoren haben sich dem Phänomen angenommen und durch ihre Arbeit zum besseren Verständnis beigetragen. Trotz der immer noch sehr weit auseinandergehenden Definitionen kann festgehalten werden, dass das Geschäftsmodell nicht nur dazu dienen kann, eine Gelegenheit zur Wertschaffung zu nutzen, sondern die Entwicklung desselben Teils des Prozesses zur Gelegenheitsentwicklung sein kann: der Unternehmer kann als Geschäftsmodellentwickler Gelegenheiten schaffen. Zudem stimmen die Autoren darin überein, dass das Geschäftsmodell eines Unternehmens, unabhängig davon wie erfolgreich und überlegen es ist, von Wettbewerbern mit der Zeit imitiert und herausgefordert wird und damit Wandel eine Voraussetzung für langfristigen Erfolg ist. Diese Dynamik verbindet das Geschäftsmodell und das Strategiekonzept. Das Geschäftsmodell ist ein wichtiges Konstrukt, welches einerseits die Strategieentwicklung beeinflusst und andererseits Ergebnisse dieses Prozesses aufnimmt und umsetzt (siehe Abbildung 2).

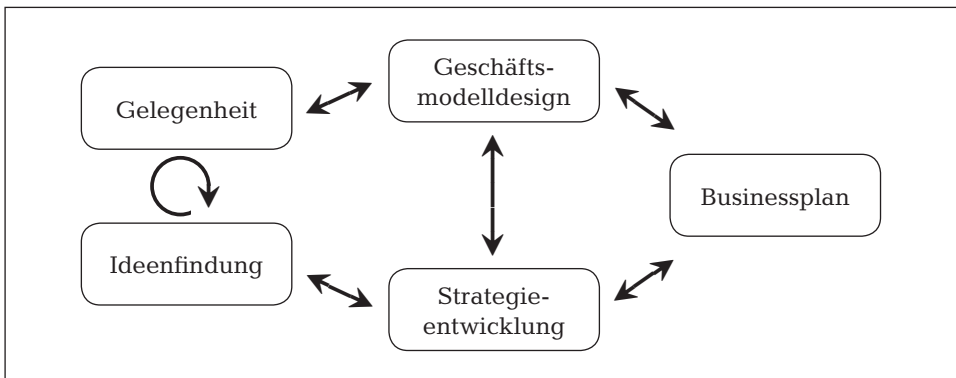


Abbildung 2: Das Geschäftsmodell im Unternehmensgestaltungsprozess

Für den Gründungsprozess bedeutet dies, dass die Phase zwischen dem Finden der Idee und dem Erstellen des Business Plans wichtiger ist, da viele Informationen zu sammeln und zusammenzufügen sind, als dies bisher in den meisten Darstellungen angegeben wurde. In dieser Phase – der Phase Geschäftsmodellentwicklung – kann das Geschäftsmodell als Gestaltungstool den Mittelpunkt einnehmen, um Unterneh-

mensgründungen erfolgversprechend vorzubereiten. Das Geschäftsmodell ist ein flexibleres Konstrukt als der Businessplan und birgt deswegen viel Potenzial, den Prozess der Unternehmensgestaltung besser zu unterstützen.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Geschäftsmodellforschung wurde bisher von Studien dominiert, die Geschäftsmodelldefinitionen sowie dessen Elemente vorstellen. Die Begriffsbeschreibung in diesem Forschungsbereich führte zu unzähligen Konzepten, Ontologien und Strukturen von Geschäftsmodellen, von denen jedes für sich von Wert ist, jedoch keines als allgemein anerkannt gesehen werden kann. Bei näherer Betrachtung kann festgestellt werden, dass bereits existierende Geschäftsmodellsystematiken tatsächlich auch Typologien sind, aber nur begrenzt bzw. sehr speziell genutzt werden. Es gibt keine universelle Geschäftsmodellsystematik, da kein allgemein anerkanntes Geschäftsmodellkonzept existiert. *Umbeck* (2009) führte Interviews mit Praktikern durch und erkannte, dass das diverse Verständnis des Geschäftsmodell-Konzepts auch in der Praxis besteht. Es scheint hier ein gänzlich individuelles Verständnis von Geschäftsmodellen sowie ihrer Definition vorzuliegen. Der Wert einer systemischen Darstellung konnte von den Praktikern bestätigt werden, jedoch muss eine an die jeweilige Firmensituation angepasste Modellierung erfolgen.⁵²

Derzeitig ist die Forschungsgemeinschaft dabei, eine gemeinsame Sprache zu kreieren, damit Geschäftsmodelle auf einer gemeinsamen, ganzheitlichen Basis sowohl in der Forschung als auch in der Praxis diskutiert und analysiert werden können.⁵³ Um dies zu erreichen, müssen vermehrt Anstrengungen in der Forschung unternommen und das Geschäftsmodellkonzept in die Lehre übernommen werden.

5.1 Zukünftige Forschungsfelder

Auf Basis dieser SLA lassen sich insbesondere drei Themenfelder herausstellen, die zunächst weiter erforscht werden müssen.

Geschäftsmodellentstehung

Bisher gibt es nur wenige Forschungsbeiträge zu dem Thema, wie Geschäftsmodelle entstehen. *Morris/Schindehutte/Allen* (2005) beschreiben den Lebenszyklus eines Geschäftsmodells mit den Phasen der Präzision, Verfeinerung, Anpassung, Überarbeitung und Reformulierung. Jedoch erfolgt die Darstellung relativ ungenau. Es wird prognostiziert, dass es eine Phase des Erkennens der Gelegenheiten gibt, in der das Modell noch ziemlich informell und ungenau ist. Daran könnte sich die Phase der Erprobung und Untersuchung auf Fehleranfälligkeit anschließen, woraufhin viele wichtige Entscheidungen getroffen werden, die die Entwicklungsrichtung des Unternehmens eingrenzen. Danach liegt ein relativ formelles Modell vor, an dem Anpassungen und weitere Versuche vorgenommen werden. Somit verändern Unternehmer ihr Geschäftsmodell zu einem noch formelleren und verständlicheren Modell. Eine longitudinale Studie dieses Prozesses könnte Gründern und Entrepre-

⁵² Vgl. *Umbeck* (2009).

⁵³ Vgl. *Pateli/Giaglis* (2004).

neurship-Ausbildern helfen, den Prozess der Geschäftsmodellentstehung besser zu verstehen und unterstützen und damit zum erfolgreicherem Markteintritt beitragen.

Geschäftsmodellentwicklung über die Zeit

Während die Gründe für die Anpassung von Geschäftsmodellen über die Zeit schon umfassend erforscht wurden, besteht in Bezug auf den Prozess und die Struktur, wie Unternehmen den Übergang von der Erkenntnis von Gelegenheiten hin zum Management der Gelegenheiten und der Markterschließung, noch erheblicher Forschungsbedarf. Um diesen Prozess zu verstehen und zu unterstützen, ist es notwendig, dass die Entwicklung von Geschäftsmodellen bei Existenzgründungen untersucht wird.⁵⁴ Weiterhin wird mehr Forschung zur Klärung der Verbindung zwischen Geschäftsmodellen und Organisationswandel benötigt sowie zwischen Geschäftsmodellen und den internen Mechanismen bzw. Prozessen, die zu einem Wandel führen. Abschließend kann festgehalten werden, dass ein methodologischer Ansatz, der den Unternehmer durch den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung führt und Finanzdaten für die Evaluierung beinhaltet, fehlt. Es wäre insbesondere wichtig, Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren zu bestimmen und in den Ansatz zu integrieren, welche dem Gründer oder auch Externen als Reife-, Güte- oder Warnsignal dienen können.⁵⁵ Insbesondere könnte es interessant sein, dies für schnell wachsende Unternehmen zu untersuchen, da diese sicher mit der Zeit formellere, verständlichere und effiziente Modelle benötigen, um richtungsweisend zu arbeiten, den Ressourceneinsatz zu optimieren und bessere Wertschöpfungspartner zu gewinnen.

Geschäftsmodelle und Unternehmenserfolg

Im Allgemeinen ist das Geschäftsmodell mit dem Fortbestehen des Unternehmens sowie mit seinem langfristigen Erfolg verknüpft.⁵⁶ Allerdings muss die Forschung in diesem Bereich über Produkte und Transaktionscharakteristika hinweg ausgeweitet werden. Es ist wahrscheinlich, dass neue Daten erhoben werden müssen, um Aspekte von erfolgsversprechenden Geschäftsmodellstrukturen bewerten zu können. Eigenschaften dieser Strukturen könnten differenziertere Bemessungen erfordern. Diese Forschung bietet die Möglichkeit, Studien mit der Forschung zum Organisationswachstum zu verbinden, indem Modelle zum Einfluss von Geschäftsmodellstrukturen auf Degressionseffekte, Diversifikationsvorteile sowie auf Legitimierungseffekte entwickelt werden.

5.2 Konsequenzen für die Gründungsausbildung

Eine innovative Idee oder ein innovatives Produkt sind zwar für den unternehmerischen Erfolg notwendig, jedoch lange noch nicht hinreichend. Diese SLA sollte deutlich machen, dass unter anderem die Ausbildung von Unternehmensgründern sich nicht auf die Finanzierung der Vermarktung einer Innovation beschränken darf, sondern sich zusätzlich auf die Ausformulierung des Geschäftsmodells konzentrie-

54 Vgl. George/Bock (2009).

55 Hierzu hat Kollmann (2003) einen ersten, praxisorientierten Ansatz entwickelt, in dem er den Werdegang des Gründungsunternehmens als mehrstufigen Prozess abbildet und diesen mit Erfolgskriterien verbindet, um dadurch die Werthaftigkeit der Geschäftsidee zu prüfen.

56 Vgl. Zott/Amit (2007).

ren muss. Unternehmenskrisen haben häufig nicht ihre Ursachen in falschen Finanzierungs- oder Marketinginstrumenten, sondern in einem unzureichend formulierten und nicht über die Zeit weiterentwickelten Geschäftsmodell.

Das durchdachte Geschäftsmodell kann somit neben der Persönlichkeit des Unternehmers als zentraler Erfolgsfaktor – und damit als Schlüssel in der Entrepreneurship-Ausbildung – angesehen werden. Die Kunst des Verfeinerns der ersten Idee ist eine Leistung, die persönliche Eigenschaften mit betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten kombiniert. Für die Hochschulen, an deren natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten viele Innovationen entstehen, bedeutet dies, dass der Transferprozess sowie das Wissen über die Kombination von verschiedensten Elementen entwickelt werden müssen. Die Fähigkeit zum Erkennen und Nutzen von ökonomischen Chancen rückt so in den Mittelpunkt des Ausbildungsinteresses.

Hierfür wäre es vor allem hilfreich ein Geschäftsmodelltool mit Visualisierungsmöglichkeiten zu erschaffen, welches ein einfaches und strukturiertes Vorgehen bei der Ausbildung ermöglicht.

6 Limitationen

Wie auch bei anderen Methoden existieren Einschränkungen einerseits bei der Methodologie an sich und andererseits durch die Anwendung in der vorliegenden Studie. Zum einen führte die Auswahl der acht Suchwörterkombinationen dazu, dass relevante Studien nicht in Betracht gezogen werden konnten, die mit anderen Stichwörterkombinationen verbunden sind. Zum anderen wurden nur Beiträge berücksichtigt, die in der englischen und deutschen Sprache verfasst sind, weshalb das vorliegende Paper nicht als allumfassendes Ergebnis der internationalen Geschäftsmodellforschung angesehen werden kann. Jedoch ergab unsere deskriptive Auswertung der Autoren, dass insbesondere europäische und nordamerikanische Forschungsergebnisse gut abgebildet wurden. Eine ergänzende Recherche zu Arbeiten im asiatischen und südamerikanischen Bereich könnte eine sinnvolle Ergänzung sein.

Eine letzte Beschränkung für diesen Beitrag ergibt sich aus dem Grundanliegen, eine thematische Analyse zu erstellen. Das Ziel diesbezüglich war es, sich mit der Geschäftsmodellforschung zu beschäftigen und eher Leitmotive in der Literatur aufzudecken als empirische Beweise in einer verständlicheren Art und Weise zusammenzufassen. Die Verwendung der NVivo Software zur Kodierung und Analyse von Artikeln ist freilich effektiv, um eine thematische Analyse durchzuführen, jedoch weist sie anerkannte Schwächen auf. Beispielsweise ist sie von der Qualität der geschriebenen Abstracts abhängig.⁵⁷ Dem entgegengewirkt haben die Autoren indem sie alle Abstracts selbst noch einmal gelesen und bei Unsicherheiten weitere Textstücke für die Kodierung verwendet haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine SLA, wie andere Methodiken auch, Schwächen aufweist. Allerdings liegt ihre große Stärke, wie bereits gezeigt wurde, darin, dass mit ihrer Hilfe umfassende Literaturuntersuchungen durchgeführt werden können. Dabei handelt es sich um eine transparente Methode, welche Überprüfungen erlaubt und replizierbar ist. Nach Meinung der Autoren kann dies als eine Verbesserung im Bereich der narrativen Literaturübersichtsfor-

57 Vgl. Pittaway et al. (2004).

men gewertet werden, die nicht transparent und normalerweise auch nicht überprüfbar sind. Die Autoren hoffen, dass dieser Beitrag andere Forscher dazu ermuntert, diese Methodik anzuwenden und sie dadurch stärkeren Einzug in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung nimmt.

Literaturverzeichnis

- Alberti, J. (2011), Geschäftsmodelle für Inkubatoren: Strategien, Konzepte, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Andries, P./Debackere, K. (2006), Adaptation in New Technology-Based Ventures: Insights at the Company Level, *International Journal of Management Review*, 8. Jg., S. 91–112.
- Andries, P./Debackere, K. (2007), Adaptation and Performance in New Businesses: Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry, *Small Business Economics*, 29. Jg., S. 81–99.
- Amit, R./Zott, C. (2001), Value Creation in E-business, *Strategic Management Journal*, 22. Jg., S. 493–520.
- Auer, C./Follack, M. (2002), Using Action Research for Gaining Competitive Advantage out of the Internet's Impact on Existing Business Models, 15th Bled Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the eEconomy, Bled, Slovenia, S. 767–784.
- Aziz, S. A./Fitzsimmons, J./Douglas, E. (2008), Clarifying the Business Model Concept, 5th International AGSE Entrepreneurship Research Exchange, February 5–8, 2008, AGSE, Swinburne University, Melbourne, Australia, S. 795–813.
- Betz, F. (2002), Strategic Business Models, *Engineering Management Journal*, 14. Jg., S. 21–27.
- Bieger, T./Bischoff, N./Knyphausen-Aufseß, D. z. (2002), Einleitung. In: Bieger, T./Bischoff, N./Caspers, R./Knyphausen-Aufseß, D. z./Reding, K. (Hrsg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Auswirkungen in der Netzökonomie*, Berlin, Deutschland, S. 1–11.
- Bieger, T./Rohr, T. v. (2002), Das Konzept Geschäftsmodell als neue strategische Planungseinheit im Tourismus. In: *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2001/2002*, St. Gallen, Schweiz, S. 1–19.
- Bischofberger, R./Kobler, D./Steiner, P. (2005), Outside-In: Ein dynamisches Geschäftsmodell für Finanzdienstleister im Informationszeitalter. In: *Business Engineering in der Praxis 2005/I*, S. 51–81.
- Boulton, R. E. S./Libert, B. D./Samek, S. M. (2000), A Business Model for the New Economy, *Journal of Business Strategy*, 21. Jg., S. 29–35.
- Bouwman, H./MacInnes, I. (2006), Dynamic Business Model Framework for Value Webs, *System Sciences*, 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, January, S. 1–10.
- Bower, J. L./Doz, Y. (1979), Strategy Formulation: A Social and Political Process. In: Schendel, D. E./Hofer, C. W. (Hrsg.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, S. 152–166.
- Casadesus-Masanell, R./Ricart, J. E. (2007), Competing Through Business Models, Working Paper No. 713, IESE Business School, University of Navarra, S. 1–28.
- Casadesus-Masanell, R./Ricart, J. E. (2009), Strategy vs. Business Models vs. Tactics, Working Paper WP-813, Business School, University of Navarra, S. 1–26.
- Chesbrough, H. (2004), Managing Open Innovation, *Research Technology Management*, 47. Jg., S. 23–26.
- Chesbrough, H. (2007), Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore, *Strategy & Leadership*, 35. Jg., S. 12–17.
- Chesbrough, H. W. (2007), Why Companies Should Have Open Business Models, *MIT Sloan Management Review*, 48. Jg., S. 22–28.
- Chesbrough, H./Rosenbloom, R. S. (2002), The Role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies, *Industrial and Corporate Change*, 11. Jg., S. 529–555.
- de Reuver, M./Bouwman, H./MacInnes, I. (2009), Business Models Dynamics for Start-ups and Innovating E-businesses, *International Journal of Electronic Business*, 7. Jg., S. 269–286.

- Denyer, D./Neely, A. (2004), Introduction to Special Issue: Innovation and Productivity Performance in the UK, *International Journal of Management Reviews*, 5. Jg., S. 131–135.
- Doganova, L./Eyquem-Renault, M. (2009), What Do Business Models Do?: Innovation Devices in Technology Entrepreneurship, *Research Policy*, 38. Jg., S. 1559–1570.
- Francis, D./Bessant, J. (2005), Developing Routines for Managing Discontinuous Innovation, *EURAM 2005*, Munich, Germany.
- George, G./Bock, A. J. (2009), The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory & Practice* (forthcoming), S. 1–50.
- Gordjin, J./Akkermans, H./Van Vliet, H. (2000), What's in an Electronic Business Model?, in: Corby, O./Dieng, R. (Hg.), *Knowledge Engineering and Knowledge Management. Methods, Models and Tools: 12th International Conference, EKAW-2000*, Juan-les-Pins, France, Berlin, S. 1–19.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Cambridge.
- Hedman, J./Kalling, T. (2001), The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology, Working Paper, School of Economics and Management, Lund University, S. 1–22.
- Hedman, J./Kalling, T. (2003), The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations, *European Journal of Information Systems*, 12. Jg., S. 49–59.
- Heirman, A./Clarysse, B. (2004), How and Why do Research-Based Start-ups differ at Founding? A Resource-Based Configuration Perspective, *The Journal of Technology Transfer*, 29. Jg., S. 247–268.
- Hitt, M. A. et al. (2001), Strategic Entrepreneurship : Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, *Strategic Management Journal*, 22. Jg., S. 479–491.
- Jetter, M./Satzger, G. (2009), Technologische Innovation und die Auswirkung auf Geschäftsmodell, Organisation und Unternehmenskultur – Die Transformation der IBM zum global integrierten, dienstleistungsorientierten Unternehmen, *Wirtschaftsinformatik*, 1/2009, S. 43–52.
- Keen, P./Qureshi, S. (2006), Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design, in: *Hawaii International Conference on System Sciences* (Hg.) *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences – 2006*, USA: IEEE Computer Society Press, S. 1–10.
- Kim, W. C./Mauborgne, R. (1999), Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy, *Sloan Management Review*, Spring 1999, S. 41–54.
- Knyphausen-Aufseß, D. z./Meinhardt, Y. (2002), Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, In: *Bieger, T./Bischoff, N./Caspers, R./Knyphausen-Aufseß, D. z./Reding, K.* (Hrsg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Auswirkungen in der Netzökonomie*, Berlin, Deutschland, S. 63–89.
- Kollmann, T. (2003), Gründercheck: Reifepfung für das Geschäftsmodell, *Harvard Business Manager* 1/2003, S. 59–67.
- Lehmann-Ortega, L./Schoettl, J.-M. (2005), From Buzzword to Managerial Tool: The Role of Business Model in Strategic Innovation, paper presented at CLADEA, Santiago de Chile, Chile, October, S. 1–14.
- Leseure, M. J. et al. (2004), Adoption of Promising Practices : A Systematic Review of the Evidence, *International Journal of Management Reviews*, 5.-6. Jg., S. 169–190.
- Linder, J./Cantrell, S. (2000), Changing Business Models: Surveying the Landscape, Working Paper, Accenture Institute for Change, S. 1–15.
- Lovins, A. B./Lovins, L. H./Hawken, P. (1999), A Road Map for Natural Capitalism, *Journal of Business Administration*, 77. Jg., S. 145–158.
- Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter?, *Harvard Business Review*, 80. Jg., S. 86–92.
- Mahadevan, B. (2004), A framework for Business Model Innovation, Working Paper, Indian Institute of Management Bangalore, S. 1–6.
- Mair, J. Schoen, O. (2005) Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study, Working Paper No. 610, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona, Spain, S. 1–20.
- Mäkinen, S./Seppänen, M. (2006) Strategic Management of Exploiting Technological Opportunities: Integrating Strategy to Operations with Business Model Concept, paper presented at the IAMOT 2006 15th International Conference on Management of Technology, Beijing, China, May, S. 1–8.

- Mäkinen, S./Seppänen, M. (2007) Assessing Business Model Concepts With Taxinomical Research Criteria – A Preliminary Study, *Management Research News*, 30. Jg., S. 735–748.
- McGrath, R. G. (2009), Business Models: A Discovery Driven Approach. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V6K-4Y0547H-1&_user=10&_coverDate=12%2F21%2F2009&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=2e6efa791a592dd699930b71bb10c439, abgerufen am 29. Dezember 2009.
- Morris, M./Schindehutte, M./Allen, J. (2005), The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective, *Journal of Business Research*, 58. Jg., S. 726–735.
- Morris, M./Schindehutte, M./Allen, J. (2006), Is the Business Model a Useful Strategic Concept?, *Journal of Small Business Strategy*, 17. Jg., S. 27–50.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2002), An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business, paper presented at the 15th Bled Electronic Commerce Conference on e-Reality: Constructing the e-Economy, Bled, Slovenia, June, S. 1–12.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Tucci, C. L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of AIS*, 15. Jg., S. 1–25.
- Pateli, A. G./Giaglis, G. M. (2002), A Domain Area Report on Business Models, White Paper Version 1.3, Athens University of Economics and Business, S. 1–47.
- Pateli, A. G./Giaglis, G. M. (2003), A Methodology for Business Model Evolution: Application in the Mobile Exhibition Industry, in: Giaglis, G. et al. (Hrsg.), *Second International Conference on Mobile Business*, Vienna, Austria, S. 87–102.
- Pateli, A. G./Giaglis, G. M. (2004), A Research Framework for Analysing eBusiness Models, *European Journal of Information*, 13. Jg., S. 302–314.
- Patzelt, H./Knyphausen-Aufsess, D. z./Nikol, P. (2008), Top Management Teams, Business Models, and Performance of Biotechnology Ventures: An Upper Echelon Perspective, *British Journal of Management*, 19. Jg., S. 205–221.
- Petrovic, O./Kittl, C./Teksten, R. D. (2001), Developing Business Models for eBusiness, *International Conference on Electronic Commerce*, Vienna, Austria, S. 1–6.
- Pittaway, L./Cope, J. (2007), Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence, *International Small Business Journal*, 25. Jg., S. 479–510.
- Pittaway, L. et al. (2004), Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence, *International Journal of Management Reviews*, 5–6. Jg., S. 137–168.
- Porter, M. E. (2001) Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79. Jg., S. 62–78.
- Richardson, J. E. (2005), The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution, Working Paper Series, University of Hawaii at Manoa Shidler College of Business, S. 1–27.
- Sandberg, K. D. (2002), Is It Time to Trade in your Business Model?, *Harvard Management Update*, 7. Jg., S. 3–6.
- Santos, J./Spector, B./van der Heyden, L. (2009), Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms, Working Paper No. 2009/16, INSEAD, Fontainebleau, S. 1–51.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge.
- Senger, E./Suter, A. (2007), Wie das Geschäftsmodell innoviert wird, *io new management* Nr. 7–8/2007, S. 26–30.
- Shafer, S. M., Smith, H. J./Linder, J. C. (2005), The Power of Business Models, *Business Horizons*, 48. Jg., S. 199–207.
- Teece, D. J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43, S. 172–194.
- Tikkanen, H. et al. (2005), Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm, *Management Decision*, 43. Jg., S. 789–809.
- Tranfield, D. R./Denyer, D./Smart, P. (2003), Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, *British Journal of Management*, 14. Jg., S. 207–222.
- Umbeck, T. (2009), Das Geschäftsmodell: Positionierung als gestalterisches Werkzeug und Grundlage des Frameworks. In: Umbeck, T. (Hrsg.), *Musterbrüche in Geschäftsmodellen. Ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte*, S. 47–79.
- Voelpel, S./Leibold, M./Tekie, E. (2004), The Wheel of Business Model Reinvention, *Journal of Change Management*, 4. Jg., S. 259–276.

- Willemstein, L./van der Valk, T./Meeus, M. T. H. (2007), Dynamics in Business Models: An Empirical Analysis of Medical Biotechnology Firms in the Netherlands, *Technovation*, 27. Jg., S. 221–232.
- Zott, C./Amit, R. (2002), Measuring the Performance Implications of Business Model Design: Evidence from Emerging Growth Public Firms, Working Paper, INSEAD, Fontainebleau, S. 1–47.
- Zott, C./Amit, R. (2007), Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms, *Organization Science*, 18. Jg., S. 181–199.
- Zott, C./Amit, R. (2008), The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 29. Jg., S. 1–26.

Anhang 1: Einschlusskriterien

Nr.	Kriterium	Grund für den Einschluss
1	Konzeptionelle Ansätze, die darauf abzielen, das Geschäftsmodellkonzept sowie seine Aufgaben im unternehmerischen Kontext zu klären	Sie bieten Arbeitshypothesen, die für diese SLA genutzt werden können.
2	Studien, die sich dem Geschäftsmodellkonzept aus einer Designperspektive nähern	Sie bieten Arbeitshypothesen, die im Bereich Entrepreneurship wertvolle Grundlagen bilden können.
3	Qualitative und quantitative empirische Studien	Sie erfassen alle empirischen Beweise.
4	Arbeitspapiere und Konferenzbeiträge	Dadurch können die aktuellsten Forschungsansätze berücksichtigt werden.

Anhang 2: Ausschlusskriterien

Nr.	Kriterium	Grund für den Ausschluss
1	Studien, die das Geschäftsmodellkonzept nur für einen bestimmten Industriezweig anwenden, z. B. Musikindustrie	Kontextbezogene Anwendungen schränken die allgemeine Anwendbarkeit ein.
2	Studien, die das Geschäftsmodellkonzept auf einen spezifischen Managementbereich beziehen, z. B. Marketing	Ein kontextabhängiges Verständnis des Begriffs Geschäftsmodell schränkt die allgemeine Anwendbarkeit ein.
3	Irrelevante Erwähnung im Text aufgrund grammatikalischer Übereinstimmung	Es besteht kein Bezug zur Forschungsfrage dieser SLA.
4	Einmalige Erwähnung des Wortes ohne Erklärung oder ohne Bezug zu Unternehmen / Existenzgründungen	Es handelt sich um eine alleinige Erwähnung des Begriffs. Diese Beiträge klären nicht das Geschäftsmodellkonzept.
5	Mehrfachnennung ohne bedeutende Ausführungen zum Konzept oder zur Entwicklung von Geschäftsmodellen	Es handelt sich um eine alleinige Erwähnung des Begriffs. Diese Beiträge klären nicht das Konzept.
6	Datenverarbeitungs- und Prozessmodellierungsforschung	Studien aus diesem Bereich berichten hauptsächlich von Ansätzen zur Prozessmodellierung.
7	Fallstudien und Interviews	Diese Beiträge konzentrieren sich auf die Anwendung des Konzepts und nicht auf seine Klärung.

The Role of Business Models in the Venture Creation Process – A Systematic Literature Review

To date significant ambiguity exists about what a business model exactly comprises of and what purpose it fulfils in the venture creation process. With the help of a systematic literature review this paper provides an overview of first, results of the latest research concerning business models and second, future demand for research about business modelling. In relation to the findings of the systematic literature review a conceptual model is introduced which serves as a basis for action to entrepreneurs, researchers and educators in order to use the business model in the future more effectively.

JEL-Kennziffern: L22, L26, M13