



IMB Institute of Management Berlin

Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship

Authors: Günter Faltin ■ Sven Ripsas

Working Papers No. 61

04/2011

Editors:

Gert Bruche ■ Christoph Dörrenbächer ■ Friedrich Nagel ■ Sven Ripsas

CONCEPTUAL PAPER

Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship

Günter Faltn

Sven Ripsas

Paper No. 61, Date: 04/2011

Working Papers of the
Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:

Gert Bruche

Christoph Dörrenbächer

Friedrich Nagel

Sven Ripsas

ISSN 1869-8115

- All rights reserved -

Biographic note:

Prof. Dr. Günter Faltin leitet den Arbeitsbereich Entrepreneurship der Freien Universität Berlin. 1985 gründete er die Projektwerkstatt GmbH mit der Idee der „Teekampagne“. Das Unternehmen ist Marktführer im Teeversand in Deutschland und weltgrößter Importeur von Darjeeling Tee. Faltin initiierte das Labor für Entrepreneurship, die Stiftung Entrepreneurship und ist Business Angel erfolgreicher Startups, (u. a. eBuero AG). 2009 erhielt Faltin den Deutschen Gründerpreis für sein Unternehmen Projektwerkstatt, 2010 das Bundesverdienstkreuz.

Kontakt Prof. Dr. Günter Faltin: Freie Universität Berlin, gruenderkultur@projektwerkstatt.com

Prof. Dr. Sven Ripsas ist Professor für Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle, Businesspläne und die Gründungsfinanzierung. Sven Ripsas ist (Mit-) Gründer und Berater verschiedener Startups. Kontakt Prof. Dr. Sven Ripsas: Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, sripsas@hwr-berlin.de

Faltin und Ripsas sind Träger des Appel-Price des Babson College, Mass./USA, Boston "for bringing entrepreneurial vitality to academe".

Prof. Dr. Günter Faltin directs the entrepreneurship work group at the Freie Universität Berlin. In 1985, he founded Projektwerkstatt GmbH based on the idea of the 'Tea Campaign'. The company is Germany's leading mail order tea delivery company and the world's largest importer of Darjeeling tea. Faltin initiated the laboratory for entrepreneurship, the Stiftung Entrepreneurship Foundation and is a business angel of numerous successful startups (e. g. eBuero AG). In 2009, Faltin received the German Entrepreneur's Award and in 2010 the Federal Cross of Merit.

Contact Prof. Dr. Günter Faltin: Free University of Berlin, gruenderkultur@projektwerkstatt.com

Prof. Dr. Sven Ripsas is professor of entrepreneurship at the Berlin School of Economics and Law. He has worked on the subject of entrepreneurship since 1994; special focuses of his work are the development of innovative business models, business plans, and startup financing. Sven Ripsas is active as co-founder and consultant of diverse startups.

Contact Prof. Dr. Sven Ripsas: Berlin School of Economics and Law, sripsas@hwr-berlin.de

Faltin and Ripsas have both received the Appel Prize from Babson College at Boston, Massachusetts 'for bringing entrepreneurial vitality to academe'.

Abstract:

Business model design is increasingly playing a central role in entrepreneurship. In the past, the term 'entrepreneurship' has frequently been used interchangeably with the concept of 'self-employment', and the focus has been on considerations related to selecting the proper legal form for the business or the appropriate financing structure. One reason for this neglect of the business model is the lack of orientation regarding the theoretical economic roots of the concept. In this article, we explain that based on the thoughts of Schumpeter, Kirzner, and Drucker, innovation and its successful realisation in the market are an essential component of the concept of entrepreneurship, and that the 'entrepreneurial design' (the innovative business model of a company) is the main task of the entrepreneur.

Zusammenfassung:

Das Gestalten von Geschäftsmodellen wird zunehmend zu einem zentralen Gebiet des Entrepreneurship. Entrepreneurship wurde in der Vergangenheit häufig mit dem Begriff „Sich-selbstständig-machen“ gleichgesetzt und der Fokus der Betrachtung auf die Wahl der richtigen Gesellschaftsform oder der geeigneten Finanzierungsstruktur gelegt. Ein Grund für die Vernachlässigung des Geschäftsmodells ist die fehlende Orientierung an den wirtschaftstheoretischen Wurzeln des Begriffs. Wir zeigen in diesem Beitrag, dass, basierend auf den Gedanken von Schumpeter, Kirzner und Drucker, die Innovation und deren erfolgreiche Umsetzung im Markt ein essentieller Bestandteil des Begriffs Entrepreneurship und dass das Gestalten des „Entrepreneurial Designs“ (des neuartigen Geschäftsmodells eines Unternehmens) die Hauptaufgabe des Entrepreneurs ist.

Inhaltsverzeichnis

1. Entrepreneurship in der Zerreißprobe zwischen Theorie und Praxis	5
2. Konzept-kreative Gründungen und Entrepreneurial Designs	9
3. Was ein gutes Entrepreneurial Design leisten muss	12
4. Die Chancen des Internet bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen: Gründen mit Komponenten.....	15
5. Fazit	17
6. Literaturverzeichnis.....	18
7. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.....	20

1. Entrepreneurship in der Zerreißprobe zwischen Theorie und Praxis

Der Begriff Entrepreneurship hat im Deutschen kein Äquivalent (Falgatter 2005), eine allgemein anerkannte Definition fehlt. Dies hat zur Folge, dass die Diskussion über das Thema Entrepreneurship auf sehr unterschiedlichen Ebenen geführt wird; teils aus Sicht der die Gründungskredite vergebenden Banken; teils aus Sicht der Politik, die versucht, die Arbeitslosigkeit zu reduzieren. Es besteht die Gefahr, den für die Marktwirtschaft zentralen Prozess des Entrepreneurship nur unter Partikularinteressen zu betrachten und dabei einen nicht unerheblichen Teil des Potentials von Entrepreneurship unberücksichtigt zu lassen.

Besonders die aktuelle wirtschaftspolitische Praxis bindet Entrepreneurship in eine Vielfalt von politischen Interessen ein.

- Ein Großteil der staatlichen Wirtschafts- und Innovationspolitik verfolgt das Ziel technologiebasierte Forschungsergebnisse zu generieren und diese in unternehmerische Initiativen umzusetzen. Dabei beziehen sich die Initiatoren auf Wirkungsmechanismen wie sie z. B. im Theoriemodell des Global Entrepreneurship Monitors (GEM), das sich explizit mit der Bedeutung der Forschung als Wachstumsmotor für die Industrieländer befasst, dargelegt werden (vgl. Kelly et al. 2011, S. 11).
- Die Veranstalter von Businessplan-Wettbewerben gehen von der Hypothese aus, dass das Ausformulieren von Geschäftsplänen mehr Menschen an das unternehmerische Denken heranführt und die Zahl der tatsächlichen Gründungen erhöht (Mobilisierungsfunktion), wodurch die Zahl der Arbeitsplätze gesteigert werden kann. Nicht zufällig werden Businessplan-Wettbewerbe in Deutschland mittlerweile häufig durch die regionale Wirtschaftspolitik gefördert (z. B. Berlin, Nordbayern), wodurch Entrepreneurship als Instrument der staatlichen Beschäftigungspolitik im Kampf gegen die Arbeitslosenzahlen eingesetzt wird (besonders kontrovers wurde die Initiative der Bundesregierung zur Förderung der Selbstständigkeit ("ich-AG") im Jahre 2003 diskutiert).
- Die staatliche Bildungspolitik und die Hochschulen stehen vor dem Problem, dass die Graduiertenzahlen steigen sollen (z. B. sollen im Rahmen des Hochschulpakts 2020 zusätzlich 275.000 Studienanfänger das Studium aufnehmen), wohingegen die traditionellen Abnehmer der Hochschulen, Großunternehmen und der öffentlicher Dienst, bereits seit den 80er Jahren tendenziell weniger Absolventen als früher aufnehmen und teilweise Stellen abbauen (erstmal Altbach/Dahrenmüller 1986).

In diesem Interessensspektrum, das stark von aktuellen und partikulären Problemlagen geprägt ist, fällt ein wichtiger Bereich des Entrepreneurship häufig aus der Betrachtung heraus. Es sind die Unternehmensgründungen, deren Nutzeninnovationen auf der neuartigen Gestaltung von Geschäftsprozessen basieren (vgl. Kim/Mauborgne 1997, 2005). Sie haben sowohl Ähnlichkeiten mit den technologiebasierten Gründungen wie auch mit den Gründungen, die alltagssprachlich unter dem Begriff „Existenzgründung“ subsumiert werden. Diese bisher vernachlässigten Gründungen werden von uns „Konzept-kreative Gründungen“ genannt (s. Faltn 2008, S. 19 f).

Wie die folgende Aufzählung zeigt, handelt es sich keineswegs nur um kleine Unternehmen, sondern auch um jene, die mit zu den erfolgreichsten Unternehmen der jüngeren Wirtschaftsgeschichte gehören. International zählen u. a. IKEA, Migros, Body Shop, skype, Facebook und Youtube zur Gruppe der Konzept-kreativen Gründungen, in Deutschland sind es u. a. Aldi, XING, Teekampagne, Würth und die dm-Drogerie-Kette.

Wir halten es unter dem Gesichtspunkt der wirtschaftlichen Bedeutung für wichtig, dem Gebiet der Konzept-kreativen Gründungen mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Unbestritten können Patente und Forschungsergebnisse wichtige Elemente der wirtschaftlichen Entwicklung sein. Doch wie unsere Beispielunternehmen zeigen, ist die Technologie nur eine Quelle der Entwicklung: neben der unternehmerischen Kreativität. Wir nennen Unternehmen wie IKEA, Body Shop und XING Konzept-kreative Gründungen, weil sie gerade nicht aus einem Patent oder einem neuen Forschungsergebnis hervorgegangen sind, sondern auf der Basis eines innovativen Geschäftsmodells (*Entrepreneurial Designs*) die Branche grundlegend verändert haben (zum Geschäftsmodellbegriff vgl. u. a. Mitchel/Coles 2003 und 2004, Stähler 2002, Magretta 2002, Hamel 2000).

Es ist daher notwendig, sich zurückzubedenken und die theoretische Funktion des Entrepreneurship in der Ökonomie zu betrachten. Dabei fällt auf, dass der Unternehmer in der ökonomischen Theorie eine wichtige, aber keineswegs zentrale Rolle spielt. Dies überrascht insofern, als dem Unternehmer intuitiv eine zentrale Funktion in der Wirtschaft zugewiesen wird. So schrieb Casson (1990, S. xiii): "Entrepreneurship is an important and, until fairly recently, sadly neglected subject. The literature is extremely diffuse.", und Blanchflower/Oswald (1990, S. 22) nennen die Unternehmerrolle schlicht "the most elusive and least understood form of economic behavior" und es ist gerade einmal etwas mehr als 10 Jahre her, dass Kirzner (1998, S. 1) schrieb: „Leider hat die herrschende Wirtschaftswissenschaft die Rolle des Unternehmers vernachlässigt. Dadurch ist beim Laien das vorhandene naive Bild des Unternehmers verstärkt worden, das Bild eines funktionslosen Parasiten, der sich selbst auf Kosten der unschuldigen Konsumenten und der hart arbeitenden Bevölkerung bereichert. Diese Sichtweise ist zu bedauern; nicht nur wegen ihrer inhärenten Ungenauigkeit und Ungerechtigkeit, sondern auch wegen ihres schädlichen Potentials für das allgemeine wirtschaftliche Wohlergehen.“

In Bezug auf den Unternehmer kann die ökonomische Ideengeschichte in drei Phasen unterteilt werden: die Zeit vor der Neoklassik (Merkantilismus/Kameralismus, Klassik, Sozialismus, Historische Schule), die Neoklassik und die Post-Neoklassik. Als Vertreter der Vor-Neoklassik, die sich mit der Funktion des Unternehmers befassen, können u. a. Richard Cantillon (1697-1734) und Jean-Baptiste Say (1767-1832), als Vertreter der Neoklassik u. a. Carl Menger (1838-1917) und Frank Hyneman Knight (1885-1972) und als Vertreter der Post-Neoklassik z. B. Joseph Schumpeter (1883-1950) und Israel M. Kirzner (*1930) genannt werden (Welzel 1995, S. 41 ff).

In der jüngeren Entrepreneurship-Forschung wird selten der Versuch unternommen, den Begriff Entrepreneurship theoriegeleitet zu definieren bzw. sich vor der Anwendung in wirtschaftspolitischen Instrumenten der ökonomischen Funktion des Entrepreneurs bewusst zu machen. Einige Beiträge zu

diesem Thema gibt es dennoch, wie z. B. die Übersichten zur historischen Entwicklung der Unternehmerfunktion u. a. bei Baumol (1968), Hébert/Link (1988), Ripsas (1997) und Fallgatter (2002) zeigen. Es waren es vor allem Kirzner (1978), Casson (1982), Drucker (1992), Fallgatter (2002) und Shane/Venkataraman (2000) bzw. Shane (2003), die sich der Aufgabe widmeten, einen Beitrag zu einer Theorie des Entrepreneurship zu leisten und darin die Funktion des Unternehmers im Wirtschaftsprozess präzise zu beschreiben.

Im Ergebnis können vier Hauptfunktionen des Entrepreneurs festgehalten werden (in Klammern die wichtigsten Vertreter der jeweiligen Denkschule; vgl. ausführlich Ripsas 1997, S. 10-51):

1. Übernahme von Unsicherheit (Knight)
2. Innovationen am Markt durchsetzen (Schumpeter)
3. Entdecken von Preisarbitragen (Kirzner)
4. Koordination von Ressourcen (Casson)

Es haben sich vor allem die Ansätze von Schumpeter und Kirzner als geeignet Theoriegrundlage für die Betrachtung von Unternehmensgründungen aus Sicht der Managementlehre gezeigt. Aber auch die Funktion der Ressourcenkoordination (Casson) ist von großer Bedeutung und ergänzt die Funktionen des Unternehmers im realen Wirtschaftsprozess auf sinnvolle Art und Weise.

Joseph Schumpeter, der vielen als Vater der Entrepreneurship-Theorie gilt, unterschied fünf verschiedene Möglichkeiten einer Neukombination, die jede für sich eine solch starke wirtschaftliche Kraft erzeugen kann, dass bestehende Marktstrukturen durch neue ersetzt werden können („kreative Zerstörung“, Schumpeter 1993, S. 100 f):

1. Herstellung eines neuen Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes
2. Einführung einer neuen, d. h. dem betreffenden Industriezweig noch nicht bekannten Produktionsmethode
3. Erschließung neuer Absatzmärkte
4. Eroberung einer neuen Bezugsquelle
5. Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung oder Durchbrechen eines Monopols

Zudem formulierte Schumpeter bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts die wichtige Unterscheidung zwischen Erfindung (Invention) und Innovation, die fortan in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion übernommen wurde und die für das Verständnis der Konzept-kreativen Gründungen zentral ist. „Die Funktion des Erfinders oder überhaupt des Technikers und die des Unternehmers fallen nicht zusammen. Der Unternehmer kann auch Erfinder sein und umgekehrt, aber grundsätzlich nur zufälligerweise“ (Schumpeter 1993, S. 129). Technologische Neuerungen können die Basis von Unternehmensgründungen sein, müssen es aber nicht.

Folgt man Schumpeter so ist es vielmehr die „Umsetzung“ (das „Durchsetzen“ der Innovation; Schumpeter 1993, S. 128), die den eigentlichen Kern des unternehmerischen Prozesses ausmacht – ein Gedanke, der sich in den Arbeiten von Casson wiederfindet. Mithin ist genau die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die Konzeption von Konzept-kreativen Gründungen, die besondere Aufgabe des Entrepreneurs. Patente oder Forschungsergebnisse sind Rohmaterialien, die der Transformation durch einen Entrepreneur bedürfen, damit sie zu wirtschaftlichen erfolgreichen Innovationen werden (Faltin 2008, S. 39).

Die moderne Entrepreneurship-Literatur betrachtet neben dem Geschäftsmodellbegriff den der „Opportunity“ und der Ressourcen (vgl. u. a. Kirzner 1978, Timmons 1994, Spinelli/Timmons 2008). Nicht allein eine Ressource wie ein Patent oder ein Forschungsergebnis sind die Lösung, sondern die Frage ist, ob tatsächlich eine ausreichend große Nachfrage vorliegt. Erst wenn eine Chance zur Gewinnerzielung vorliegt (in diesem Sinne sei der Begriff Opportunity übersetzt) und ein betriebswirtschaftlich nachhaltig profitabler Unternehmensbetrieb ermöglicht ist, lohnt sich das Startup. Eine unternehmerische Gelegenheit kann auf einem Patent bzw. einem Forschungsergebnis fußen. Sie kann aber auch auf der Findigkeit des Unternehmers, der Informationen, die vorhanden und allen Marktteilnehmern zugänglich sind, neu interpretiert und deren Einsatz im Produktionsprozess effizienter macht, beruhen.

Folgerichtig spricht der amerikanische Ökonom Israel Kirzner davon, dass es die Aufgabe des Entrepreneurs ist, (vorhandene) Opportunities zu entdecken. Kirzner geht sogar weit, die Unternehmerfunktion auf dieses Entdecken zu reduzieren und meint mit Entdecken das Erkennen, dass Neukombinationen der Produktionsfaktoren zu Gewinnen führen (1978, S. 39).

Auf der Basis seiner Marktprozessstheorie und der Prämisse, dass der *homo agens* von Ludwig von Mises (1940) den gewinnmaximierenden *homo oeconomicus* ablöst, schreibt Kirzner: „Es hat sich als äußerst hilfreich erwiesen, wenn man statt des Ökonomisierens den umfassenderen Begriff des *menschlichen Handelns* von Mises in den Mittelpunkt stellt. Mit dem von Mises entwickelten Konzept des *homo agens* lässt sich alles, was man mit Hilfe der Begriffe Ökonomisieren und Effizienzstreben erreichen kann, ebenfalls erreichen. Aber das Konzept des menschlichen Handelns begrenzt die Entscheidungsträger (oder die ökonomische Analyse seiner Entscheidungen) nicht auf *gegebene* Mittel und Zwecke, wie es das Allokations- und Ökonomisierungskonzept tut. Menschliches Handeln in dem von Mises entwickelten Sinne schließt Handlungen mit ein, die von Menschen unternommen werden, um „Unbequemlichkeiten zu beseitigen“ und „um sich besser zu stellen“ (Kirzner 1978, S. 26f).

Um genau diese Besserstellung zu erreichen, bedarf es der Findigkeit, der Kreativität, des unternehmerischen Elements im menschlichen Handeln. Dieser Gedanke wurde von Peter Drucker aufgegriffen, für den das unternehmerische Handeln, auch in Anlehnung an Jean Baptiste Say (1767-1832) darin bestand, dass der Entrepreneur Ressourcen aus einem Zustand niedrigerer Produktivität in einen Bereich höherer Produktivität umleitete („shift resources from areas of low productivity and yield to areas of higher productivity and yield“; Drucker 2007, S. 25). Es zeigt sich, dass das Entwickeln innovativer Geschäftsmodelle und deren Umsetzung in Konzept-kreative Gründungen beim Entrepreneurship im Vordergrund steht.

Innovationen müssen somit nicht zwingend auf technologischem Fortschritt beruhen. Innovationen können sich aus einer Vielzahl von Kombinationen bereits vorhandener wirtschaftlicher Elemente (Ressourcen, Prozesse, Prinzipien) ergeben; sie können in der Übertragung dieser Elemente in ein anderes Feld; in dem diese bisher noch nicht angewandt wurden, bestehen. Sie können aus Elementen hervorgehen, die neu, originell und wirtschaftlich effizienter sind, ohne irgendetwas mit einem Patent und Forschungsergebnis zu tun zu haben.

Forschungsergebnisse stellen in der Bundesrepublik denn auch nicht den Engpass dar. Legt man die Zahlen der Patentstatistik der Weltorganisation für geistiges Eigentum (Wipo 2010) zugrunde, gehört Deutschland seit Jahren zu den führenden Ländern der Welt. Jedoch zeichnet der Global Entrepreneurship Report (Kelly et al. 2010) hinsichtlich der unternehmerischen Aktivität ein wesentlich schlechteres Bild.

Technologische Innovationen stellen also nicht den alleinigen Engpass bei der wirtschaftlichen Entwicklung dar – gleichermaßen bedeutend ist die Kompetenz der Bürger, Konzept-kreative Gründungen durch die Neukombination von Produktionsfaktoren zu realisieren. Eine besondere Chance bietet das Internet, wodurch in einer hoch arbeitsteiligen Gesellschaft spezialisierte Dienstleistungen (Gründungskomponenten), die Gründern vieles abnehmen können, was bisher wie selbstverständlich der Arbeitsbereich des Unternehmers hinzugerechnet wurde, von sehr unterschiedlichen Regionen zu standardisierten Qualitäten beschafft werden können.

2. Konzept-kreative Gründungen und Entrepreneurial Designs

Nachdem der theoretische Hintergrund der Konzept-kreativen Gründungen in Kapitel eins gelegt wurde, möchten wir im Folgenden auf die wichtigsten operativen Aspekte dieser Gründungsform eingehen.

Entrepreneure sind die Akteure, die im Sinne Schumpeters, Kirzners, Drucker und Hayeks (vgl. den Aufsatz „Markt als Entdeckungsverfahren“ aus dem Jahre 1968) Marktchancen entdecken, Produktionsfaktoren und -prozesse neu kombinieren und so innovative, gegenüber den bestehenden Strukturen effizientere Geschäftsmodelle entstehen lassen. Sie kreieren neue Angebote und fördern dadurch Wohlstand und Entwicklung in der Gesellschaft.

Konzept-kreative Gründungen, als Teilmenge aller Gründungen, ...

- ... sind besonders im Bereich des Handels zu beobachten¹, können aber prinzipiell in allen Bereichen vorkommen
- ... basieren oft auf der Übertragung von vorhandenen ökonomischen Prozessen und Bausteinen auf neue Anwendungsgebiete mit höherem Kundennutzen (Primat der Ökonomie über die Technologie)
- ... erfordern die „Spürnase“ (das Glück) für die richtige Zeit und den richtigen Ort,
- ... werden meist von starken Unternehmerpersönlichkeiten konzipiert und umgesetzt – z. B. Werner (DM), Würth, Gebrüder Albrecht (Aldi) oder Hipp.

Von besonderer Bedeutung bei den Konzept-kreativen Gründungen ist der Prozess der Entwicklung des Geschäftsmodells, denn er stellt hier den Kern der unternehmerischen Aktivitäten dar (zur Ideenentwicklung vgl. Faltin 2008, S. 36 f und S. 131 f, ähnlich auch der Prozess des Design Thinkings bei Plattner et al. 2010). Anders als es die aktuellen empirischen Ergebnisse der Gründungsforschung andeuten, gehen die Gründungsratgeberliteratur wie auch Teile der Gründungsberatung jedoch häufig davon aus, dass der Gründer eine fertige Idee, die es umzusetzen gilt, mitbringt. Jedoch mehren sich die Anzeichen, dass die Vorstellungen der Gründer vom Geschäftsbetrieb zum Gründungszeitpunkt (z. B. im Businessplan) oftmals deutlich verschieden von denen sind, mit denen sie sich später am Markt durchsetzen. Dieser Lernprozess, bei dem die erste Idee schrittweise zu einem sorgfältig durchdachten Geschäftsmodell entwickelt wird (siehe dazu Kommissar/Mullins 2010, Ripsas/Zumholz 2011), wird selten systematisch gestaltet, obwohl mit dem Ansatz des Discovery-Driven Planning (McGrath/MacMillan 2007) ein anwendbares Konzept vorliegt. Der Prozess der Geschäftsmodellentwicklung ist ein kreativer und stellt bei den Konzept-kreativen Gründungen den Kern der unternehmerischen Aktivitäten dar. Er kommt aber analog auch in den anderen Gründungsformen und Managementbereichen vor, wie aus der wachsenden Diskussion im den Begriffs des „Design Thinkings“ (vgl. Plattner et al. 2010) zu erkennen ist, ist jedoch nicht von so zentraler Bedeutung.

Drucker betonten, dass es die Aufgabe des Entrepreneurs ist, durch eine innovative, effizientere Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse die Ressourcennutzung von dem vorhandenen ökonomischen Niveau auf ein höheres Niveau mit besserer Verzinsung, z. B. durch einen verbesserten Kundennutzen, zu heben (s. o.). Teile dieses Gedankens finden sich bei Kim/Mauborgne (2005) unter dem Begriff der Nutzeninnovation in ihrem „Blue Ocen Strategy“ Ansatz.

Mit der Analyse des spektakulären Scheiterns zahlreicher Gründungen der New Economy beginnt bei der akademischen Betrachtung von Unternehmensgründungen ein Umdenken einzusetzen (Faltin

¹ Als die Gebrüder Albrecht Aldi eröffneten, war es gerade nicht Mode, einfache Ladeneinrichten zu verwenden. Im Gegenteil: aus zuvor leeren, wurden volle Schaufenster – Glasvitrinien, raffinierte Beleuchtung und andere Präsentationstechniken entsprachen viel eher dem Zeitgeist. Besonders die Kaufhäuser, deren ökonomische Zeit im Jahr 2009 auch in D endgültig zuende zu gehen scheint, waren führend in der Anwendung neuer Präsentationsformen. Marktführer wurden aber nicht sie, sondern Aldi und andere Discounter wie IKEA und Media Markt/Saturn.

2008, S. 37). Viele der Startups der Jahre 1995 bis 2000 zogen in den USA die besten Managementtalente an und verfügten über exzellente Kapitalausstattung. Die Managementqualität schien hervorragend. Private Kapitalgeber beteiligten sich bereitwillig am Risiko. Weshalb dann die hohe Quote des Scheiterns? Es fehlten durchdachte und ausgereifte unternehmerische Geschäftsmodelle. Eine Technologie allein, zumal eine, an die die Kunden noch nicht gewöhnt sind, ist noch kein ausreichendes Konzept für eine Unternehmensgründung. Wo dieses nicht vorhanden ist, helfen auch Kapital und Management nicht weiter. Das ist die Lektion aus der New Economy.

Eine weitere mögliche Schlussfolgerung ist, dass der Prozess von der ersten Idee zur betriebswirtschaftlichen Umsetzung oft viel zu rasch und unkontrolliert vonstatten geht. New Economy Unternehmen hatten oft keine Zeit, am Markt zu lernen. Sie unterschätzten das Risiko, das einer mit Venture Capital (VC) finanzierten Unternehmensgründung innewohnt. Eine VC Finanzierung kann mit dem Start eines Rennwagens auf kaum erschlossenem Terrain verglichen werden. Stimmen die Annahmen der Gründer und Investoren (der Piloten), dass die Strecke eben und gerade ist (dies zu erforschen und zu belegen ist Aufgabe des Businessplans), dann wird mit den VC Mitteln eine Art „Marktrakete“ gezündet. Treffen die Annahmen zu, sind hohe (Pionier-) Gewinne aufgrund der Geschwindigkeit möglich. Sind aber Fehler in den Annahmen (und dies ist in den meisten Businesspläne naturgemäß der Fall, vgl. hierzu Kommisar/Mullins 2010)) und werden alle finanziellen Ressourcen auf die erste „Idee“ statt auf ein sukzessive entwickeltes Konzepte gesetzt, dann führt dies schnell zum Aus des ganzen Unternehmens. Eine hohe Realisierungsgeschwindigkeit, das schnelle „Auf-den-Markt-bringen“ (zu starke Fokussierung auf die „time-to-market“) und die einseitige Betonung des „First-Mover-Advantage“ haben den Blick für die Notwendigkeit verstellt, das Entrepreneurial Design schrittweise entlang der Marktreaktionen zu entwickeln. Gerade bei hoch innovativen Entrepreneurial Designs ist dieser iterative Prozess, das „Schrittweise-erproben“ ratsam, um Verluste aufgrund falscher Annahmen gering zu halten.

An dieser Stelle sei auf das Konzept des Discovery-Driven Planning (DDP) von McGrath/MacMillan (2007) verwiesen. Es wurde entwickelt, um die Umsetzung von innovativen Geschäftsmodellen, sei es durch Großunternehmen oder durch Startups, erfolgreicher zu gestalten, als es z. B. im Fall des Starts von Eurodisney der Fall war. Im DDP werden von Beginn an alle Annahmen explizit am Markt auf ihre Richtigkeit geprüft und erst nach deren Bestätigung beginnt, entsprechend einem Meilensteinkonzept, die nächste Entwicklungs- bzw. Investmentphase. Nachteilig wirkt sich dieses Vorgehen auf die Realisierungsgeschwindigkeit aus, aber der Vorteil der so gewonnen Rentabilität und Investitionssicherheit dürfte diesen Nachteil in vielen Gründungsvorhaben mehr als auswiegen.

Wir haben bereits erwähnt, dass bei der Gründungsförderung oft das Hauptaugenmerk auf die sogenannten technologiebasierten Unternehmen gelegt wird. Ausschlaggebend für den Gründungserfolg ist aber nicht die Qualität der Erfindung, sondern ihre Akzeptanz im Markt. Das notwendige Bindeglied zwischen einer Erfindung, einem Forschungsergebnis oder einer neuen Technologie auf der einen Seite und dem wirtschaftlichen Erfolg im Markt auf der anderen ist das unternehmerische Konzept. Es verbindet die Gestaltung des Kundennutzens mit einer effizienten Herstellungsweise. Es ist das entscheidende Gelenkstück zwischen Forschungs- und Marktorientierung. Neue Konzepte brechen dabei

häufig mit langjährigen Traditionen, den bestehenden Konventionen – ihre Entwicklung ist ein kreativer, fast künstlerischer Akt. Um dies zu betonen, wollen sie im Folgenden als *Entrepreneurial Design* anstelle des häufiger verwendeten Begriffs Geschäftsmodell bezeichnen.

Wissen allein ist nicht ausreichend; auf die Formung und Anwendung des Wissens kommt es an, oder anders ausgedrückt: auf die Transformation von Wissen in marktgerechte Lösungen, Entrepreneurial Designs, kommt es an. Nicht Wissen oder Forschungsergebnisse werden im Markt gehandelt, sondern nutzbringende Produkte und Dienstleistungen, in denen das Wissen eine neue körperliche oder intellektuelle Gestalt annimmt. Es kommt also nicht allein auf die an Effizienzkriterien orientierte Umsetzung an, sondern darauf, dass die Gestaltung des neuen wirtschaftlichen Angebots sowohl für die Kunden als auch die Hersteller von größerem Nutzen ist.

Zu erkennen, in welcher Weise die Rohmaterialien eines Entrepreneurial Design (z. B. Erfindungen) zu einem neuartigen Kundennutzen auf einem höheren Niveau führen können, verlangt eben jene Kompetenzen, die die Ökonomen Schumpeter, Kirzner und Casson dem Entrepreneur zurechneten.

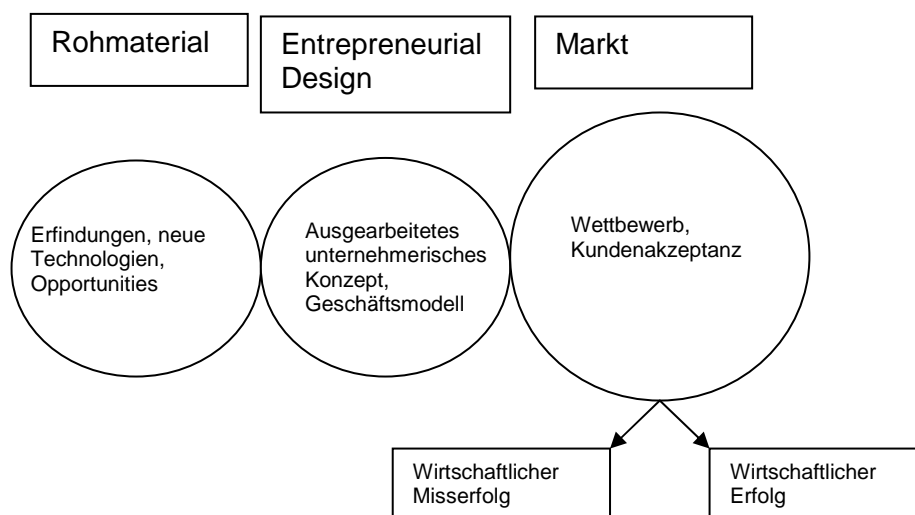


Abbildung 1: Rolle des Entrepreneurial Designs als Bindeglied im Startup Prozess
Quelle: angelehnt an Faltin, 2008, S. 39

3. Was ein gutes Entrepreneurial Design leisten muss

An das Entrepreneurial Design müssen wir hohe Anforderungen stellen, weil es eine ganze Reihe von Problemen für den Gründer lösen kann (s. a. Faltin 2008, S. 42).

Ein gutes Entrepreneurial Design sollte idealerweise

1. klare Marktvorteile im Sinne eines neuartigen, zusätzlichen Kundennutzens haben,
2. attraktive Margen ermöglichen,
3. Chancen für einen dauerhaften Schutz vor Imitatoren und größeren Wettbewerbern bieten und
4. einen Start mit möglichst wenig Kapital ermöglichen.

Das erste und wichtigste Kriterium ist, dass eine Konzept-kreative Gründung über substantielle Marktvorteile gegenüber den etablierten Konkurrenten verfügen sollte; über eine *unique selling proposition*, ein neuartiges Nutzenversprechen. Dieses kann z. B. anhand der von Kim/Mauborgne (1997) entwickelten Wertkurve (value curve) dargestellt werden (vgl. auch den Begriff der Geschäftsmodellinnovation beschrieben in Stähler 2001, S. 77 f). Eine Gründung hat umso mehr Erfolgchancen, je größer dieser zusätzliche Marktvorteil ist. Je größer der Innovationsvorsprung, desto schwieriger ist es für Imitatoren und etablierte, meist größere Wettbewerber, den adressierten Kunden ein gleichartiges oder gar besseres Angebot zu machen. Es lohnt also, so lange an der Architektur des Entrepreneurial Designs herum zu tüfteln, bis ein *erheblicher* Marktvorteil herausgearbeitet werden kann (vgl. auch Ripsas 2004). Faltin (S. 2008, S. 5 ff) macht den „erheblichen Marktvorteil“ exemplarisch am Beispiel der Projektwerkstatt Teekampagne GmbH deutlich. Sein Entrepreneurial Design beruht auf mehreren für den Teehandel innovativen Elementen:

- Großpackungen,
- Kampagnenprinzip und
- Beachtung des zunehmenden kritischen Bewusstseins der Kunden gegenüber dem Einsatz chemischer Pflanzenschutzmittel.

Faltin optimierte sein Geschäftsmodell der Teekampagne solange, bis er nicht nur einen klar erkennbaren Zusatznutzen für den Kunden, sondern auch einen profitablen Geschäftsbetrieb für sein Unternehmen realisieren konnte. Mit einem niedrigen Preis für höchste Qualität konnte er ein exzellentes Preis-Leistungs-Verhältnis erreichen, das durch ein Geschäftsmodell ermöglicht wird, das für etablierte Unternehmen mit fixkostenintensiver Infrastruktur kaum nachzuahmen ist. Die Neuartigkeit des Geschäftsmodells war so elementar, dass es, obwohl mittlerweile fast 25 Jahre alt, bis heute kaum von anderen Teehändlern kopiert werden konnte.

Sollte eine Unternehmensgründung erfolgreich sein, werden in einem funktionierenden Wettbewerbsumfeld immer Imitatoren folgen, die den Pionieren gefährlich werden können und deren Margen reduzieren. Wenn die Newcomer nicht in der Lage sind, schnell effiziente Vertriebsnetze aufzubauen und zudem ausreichend Kapital (z. B. für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Produkts oder für Werbemaßnahmen) zu akquirieren, ist das Risiko groß, dass Sie überholt werden. Würde ein Patent hier schützen? Vielleicht „Ja“, aber nur kurze Zeit. Sobald die Konkurrenz erkennt, dass es ein Substitut oder gar ein besseres Patent auf demselben Feld gibt, wird der Wettbewerb hart. Eine technologische Innovation, so haben Mitchell und Coles (2003, S. 19) beobachtet, gibt einem Unternehmen höchstens einen Vorsprung von sechs bis zwölf Monaten; Geschäftsmodellinnovationen hingegen können sich länger auswirken, vor allem, wenn sie kontinuierlich erneuert werden.

Aber selbst wenn es einem jungen Unternehmen gelänge, technologisch an der Spitze zu bleiben, reicht das ja allein für den Erfolg nicht aus. Auch auf der wirtschaftlichen Ebene muss sich das Unternehmen behaupten. Wenn z. B. in Asien eine vergleichbare Leistung in einer größeren Serie, mit besseren *Economies of Scale* gefertigt wird, könnte das Gründungsunternehmen sonst das Nachsehen haben.

Aus diesen Überlegungen folgt im Grunde paradoxerweise, dass die Überlebenschancen steigen, wenn das Startup gerade *nicht* auf eigene Hightech-Entwicklung setzt (Faltin 2008, S. 44), sondern offen und flexibel bleibt und jeweils die technologisch am weitesten entwickelte bzw. preiswerteste Lösung am Markt einkauft. Natürlich gibt es erfolgreiche technologieorientierte Gründungen. Man muss aber fairerweise die hohen finanziellen Risiken (z. B. Fixkosten für Forschung und Entwicklung bzw. Produktion) betonen, die für Gründer mit einer Hightech-Entwicklung angesichts der weltweiten Forschungs- und Wettbewerbsintensität gegeben sind und die sich auch den hohen Ausfallquoten von Venture Capital Investitionen widerspiegeln.

Je geringer aber der Finanzierungsaufwand ist, den ein Entrepreneurial Design erfordert, desto flexibler ist es und desto besser ist es für die Entwicklungschancen. Dies erspart zeitraubende Verhandlungen mit Kapitalgebern und reduziert die mit einer externen Finanzierung verbundenen Problemfelder. Denn je weniger Fremdkapital benötigt wird desto geringer ist die Gefahr, dass Kapitalgeber, die schnell den Glauben an den Erfolg verlieren und ihre Kredite zurückfordern, das Unternehmen in einen Liquiditätsengpass treiben. Es lohnt für den Entrepreneur also, lange zu tüfteln, um den Kapitalaufwand so niedrig wie möglich zu halten.

Gleiches gilt für das Marketing. Die Fragen, wie das Marketing funktionieren soll, gehört zu den wichtigsten Aufgaben im Rahmen einer Konzept-kreativen Gründung. Als Grundsatz gilt: Je „ausgefallener“ die Idee ist, desto größer sind die Chancen, in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Schrägheit ist in Sachen Marketing ein positiver Faktor. Bestehende Strukturen werden von einem Entrepreneur mit einem kreativen Entrepreneurial Design nicht nur hinterfragt, sie werden im Sinne Schumpeters zerstört – es ist eine Revolution. Nicht umsonst nannte Gary Hamel sein Buch über Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen „Leading the Revolution“ (2000). Hinzu kommt der nicht zu unterschätzende Faktor Sympathie: wenn das neuartige Angebot die Werte der Kunden berücksichtigt und tatsächlichen Nutzen stiftet, dann ist die Kaufbereitschaft hoch und die durch das Unternehmen aufzuwendenden Werbekosten niedrig – Kawasaki rät Gründern dementsprechend: „Make Meaning“ (2004, S. 5).

Diese Beispiele unterstreichen wie viel mehr in einem guten Geschäftsmodell, einer Konzept-kreativen Gründung, steckt als nur ein erster Einfall oder eine Anfangsidee. Abraham Lincoln wird der Satz zugeschrieben: „Wenn ich zehn Stunden Zeit hätte, einen Baum zu fällen, würde ich neun Stunden davon auf das Schärfen der Axt verwenden.“ So sollte man es auch beim Entrepreneurship halten. Im Bereich der Konzept-kreativen Gründungen ist die Qualität des Entrepreneurial Design die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens.

Abschließend sollen drei Prinzipien herausgearbeitet werden, deren Beachtung aus normalen Geschäftsmodellen „High Potentials“ werden lässt:

Skalierbarkeit, Einfachheit und Risikominierung (Faltin 2008, S. 45).

Skalierbarkeit: Die Leistungen sollten sich vervielfältigen lassen. Möglichst in dem Sinne, dass bei Wachstum die Kapazitäten (und damit die Kosten) nicht proportional erweitert werden müssen, son-

den Synergieeffekte auftreten. Software, die per Download im Internet erworben werden kann ist das beste Beispiel dafür.

Einfachheit ist ein weiteres hilfreiches Prinzip. Die meisten Fehler bei der Gründung entstehen durch nicht bewältigte Komplexität. Besonders bei raschem Wachstum multiplizieren sich die Probleme und führen zu typischen Wachstumskrisen in neu gegründeten Unternehmen: „Complexity kills. It sucks your energy, flow and creativity“ (Autor unbekannt).

Risikominimierung: Es ist nicht sinnvoll, auf das Prinzip Hoffnung zu setzen. Weder die finanziellen Investitionen noch die investierte Zeit und die eigene Zukunft sollten einem zu hohen Risiko ausgesetzt werden. Wir haben bereits auf das Konzept der schrittweisen Entwicklung des Geschäftsmodells entlang des Feedbacks aus dem Markt hingewiesen (Discovery-Driven Planning). Wirklich exzellent wird das Entrepreneurial Design, wenn es gelingt, diese Prinzipien bei der Ausarbeitung des Ideen-Puzzles zu befolgen.

4. Die Chancen des Internet bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen: Gründen mit Komponenten

Ein modernes, hoch arbeitsteiliges Wirtschaftssystem stellt dank des Internets vieles zur Verfügung, was man als Unternehmens-Komponenten nutzen kann und aus denen man ein Entrepreneurial Design für eine Konzept-kreative Gründung zusammensetzen kann. Aus dem Baukasten, der zur Verfügung steht und der täglich an Bauteilen und Varianten zunimmt, gilt es, neue, verbesserte Kombinationen bzw. effizientere Abläufe zu finden. Man kann in diesem Sinne den Gründer mit einem Komponisten vergleichen, der aus einem bekannten (Orchester-) Instrumentarium etwas Neues zusammensetzt. In einem solchen Modell besteht die Aufgabe der Gründer darin, erstens ein Konzept, das aus Komponenten zusammengesetzt werden kann, auszudenken, zweitens die Partner zu finden, die diese Komponenten professionell anbieten, und drittens das Zusammenspiel der Komponenten zu koordinieren und zu kontrollieren.²

Zum Beispiel stellt die im Jahr 2006 gegründete RatioDrink AG (ratidrink.de) ein aus Komponenten zusammengesetztes Unternehmen dar. Wesentliche Teile des Wertschöpfungsprozesses werden ausgelagert – die RatioDrink AG konzentriert sich auf die Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerks und agiert in der Sprache des Strategischen Managements lediglich als ein auf die Koordination der Komponenten (Elemente des Netzwerks) fokussierter „Orchestrator“ (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 394).

Das Unternehmen bietet Saftkonzentrat in Drei-Liter-Großpackungen im Internet an. Externe Partner (z. B. aus der Bodenseeregion) produzieren das Konzentrat und schicken es in 1.000-Liter-Behältern

² Der Ansatz „Gründen aus Komponenten“ ist ausführlich und mit Beispielen in dem Buch „Kopf schlägt Kapital“ (G. Faltn, 2008, Hanser Verlag) dargelegt.

an einen Abfüller. Der wiederum hat die Aufgabe, das Konzentrat professionell, hygienisch in eine Bag-in-Box-Verpackung abzufüllen. Ein weiteres Unternehmen transportiert diese zum Versender nach Hamburg, der gemäß den Bestellungen der Kunden den Versand durchführt. Das gesamte Rechnungswesen ist an Dienstleister ausgelagert; die Steuerung der Prozesse, der Fluss der Daten erfolgt über das Internet, mit Softwarelösungen, die kleinen Unternehmen auch ohne große Kosten zur Verfügung stehen.

Die Arbeit der RatioDrink AG konzentriert sich auf die Umsetzung der Kernidee, die Gestaltung und permanente Verbesserung des Entrepreneurial Designs (Kundennutzen und Effizienz in der Leistungserstellung) und beschränkt sich im Tagesgeschäft darauf, den Hersteller des Konzentrats am Bodensee, den beauftragten Abfüllbetrieb sowie den Hersteller des Verpackungsmaterials, sozusagen die verschiedenen Komponenten zu koordinieren. Eine Darstellung des Prozesses der Entwicklung des Geschäftsmodells als zentrale Aufgabe des Entrepreneurs findet sich in ähnlicher, wenn auch mit anderen Schwerpunkten, auch bei Osterwalder/Pigneur (2009) und Rice (2011).

Auch die Gefahr des Unternehmeralltags, dass der Gründer mit einer Vielzahl von Anforderungen – etwa betriebswirtschaftlicher, rechtlicher, organisatorischer Art – überfordert ist, den Überblick verliert, wird durch das Komponentenmodell entscheidend verringert. Der Gedanke des Gründens aus Komponenten baut auf der in angelsächsischen Ländern zu beobachtenden Tendenz auf, unternehmerisches Handeln unter zwei verschiedenen Aspekten zu betrachten: nämlich Entrepreneurship (Wie kommt das Neue in den Markt?) und Business Administration (Wie organisiere und verwalte ich ein Unternehmen?). Heute sind beide Aufgaben derart umfangreich geworden, dass sie nur noch schwer von Gründern gleichzeitig zu erfüllen sind. Das Komponentenmodell hat somit entscheidende Vorteile:

1. Statt zum überarbeiteten Selbständigen zu werden, ermöglicht das Gründen mit Komponenten dem Gründer in Konkurrenz mit seinen markterfahrenen Mitbewerbern zu treten. Der Gründer arbeitet mit den Komponenten von Anbeginn an mit standardisierter Qualität.
2. Variable Kosten treten im Grundsatz nur auf, wenn auch wirklich Bestellungen eingehen. Es sind fast keine Investitionen erforderlich; damit entfällt ein Teil der aufwändigen Suche nach Kapitalgebern. Finanzierungsaufwand und Risiken reduzieren sich für den Gründer erheblich. Das Prinzip heißt: „Groß werden und dabei klein bleiben“.
3. Der Gründer kann sich auf das Geschäftsmodell und seine Weiterentwicklung konzentrieren, statt sich im Tagesgeschäft der Unternehmensverwaltung – der Business Administration – aufzureiben.

Das Einsetzen von Komponenten, man könnte sie auch eingekaufte Leistungspakete nennen, verändert das Problem der „Umsetzung“ des Geschäftskonzepts radikal. Und zwar quantitativ wie qualitativ. Im Vergleich zu den konventionellen Formen können Komponenten-Gründungen rascher, einfacher und professioneller (also mit besserer Qualität) erfolgen. Die Unerfahrenheit vieler Gründer wird durch den Einkauf professionell erstellter Komponenten kompensiert.

Die bürokratischen Anforderungen für Gründer (z. B. die Auflagen der Arbeitsstättenverordnung) werden durch das Gründen mit Komponenten deutlich geringer, da weniger eigene Betriebsteile eingerichtet werden müssen. Natürlich bleibt betriebswirtschaftliches Denken und Handeln notwendig, aber vieles davon wird durch die in den Komponenten eingebettete Professionalität der Dienstleister übernommen und entlastet damit den Gründer.

5. Fazit

Unser Ansatz Konzept-kreative Gründungen mit Komponenten zu starten, erhöht die (bisher eher geringen) Überlebenswahrscheinlichkeiten von Neugründungen ganz erheblich. Durch die Rückbesinnung auf die theoretischen Ursprünge des Begriffs Entrepreneurship und die neuen Chancen des Internet kann eine neue Qualität von Unternehmensgründungen entstehen. Mit dem Fokus auf den Prozess des Gestaltens von Geschäftsmodell als Kern unternehmerischer Führung gewinnt Entrepreneurship als eigenständige Disziplin an Kontur. Wir haben verschiedene Ansätzen, wie „Discovery Driven Planning“, „Design Thinking“ und „Business Model Generation“ aufgegriffen. Besondere Beachtung bei der Entwicklung des Geschäftsmodell erfährt aus unserer Sicht dem interativen Prozess der Anpassung des Geschäftsmodells an die Marktreaktionen („Getting to Plan B“). Der Entrepreneur als Person ist schon in der Theorie der Verantwortliche, um diesen Prozess erfolgreich voranzutreiben.

6. Literaturverzeichnis

- Albach, H./Dahremöller, A. (1986): Der Beitrag des Mittelstands bei der Lösung von Beschäftigungsproblemen in der Bundesrepublik Deutschland. IfM-Materialien Nr. 40, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Baumol, W. J. (1968): Entrepreneurship in Economic Theory. In: American Economic Review, 58. Jg., S. 64-71.
- Blanchflower, D. G./Oswald, A. J. (1990): What makes a young entrepreneur? Discussion Paper, London School of Economics.
- Casson, M. (1990): Entrepreneurship. Vermont/USA: Edward Elgar.
- Drucker, P. F. (2007) [1985]: Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles, London, Heinemann.
- Fallgatter, M. (2002): Theorie des Entrepreneurship. Perspektiven zur Erforschung der Entsethung und Entwicklung junger Unternehmen, Wiesbaden.
- Fallgatter, M. (2005): Stichwort Entrepreneurship, in: Kollmann, T. (Hg) Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung.
- Faltin, G. (2008): Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen; von der Lust, ein Entrepreneur zu sein, München, Hanser.
- Fueglistaller, U./Müller, Christoph/Volery, T./Müller, S. (2008): Entrepreneurship. Modelle, Umsetzung, Perspektiven; mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, Gabler.
- Hamel, G. (2000): Leading the Revolution, Harvard Business School Press.
- Hayek, F. A. von (1968): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, Kieler Vorträge Nr. 56.
- Hébert, R. F./Link, A. N. (1988): The Entrepreneur, New York, Preager.
- Kelley, D. J./Bosma, N./Amorós, J. E. (2011): Global Entrepreneurship Monitor – 2010 Global Report, Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Kim, W. C./Mauborgne, R. (1997): Value innovation: The strategic logic of high growth, Harvard Business Review (January-February): 103-112, republished in 2004, HBR (July-August): 172-180.
- Kim, W. C./Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Publishing.
- Kawasaki, G. (2004): The Art of the Start, The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything, New York, NY, Portfolio.
- Kirzner, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen, J.C.B. Mohr, Paul Siebeck.
- Kirzner, I. M. (1998): Einstieg, in Faltin, G./Ripsas, S./Zimmer, J.(Hg): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden, München, Verlag C.H. Beck.
- Magretta, Joan (2002): Why Business Models Matter, Harvard Business Review 2002.
- McGrath, R. G./MacMillan, I. C. (2007): Discovery Driven Planning, Reprint Harvard Business Review July-August 1995.
- Mises, L. von. (1940): Nationalökonomie, Genf, UnionVerlag.
- Mitchel, D./Coles, C. (2003): The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation, in: Journal of Business Strategy, Vol. 24, Nr. 5, S. 15-21.
- Mitchel, D./Coles, C. (2004): Business model innovation breakthrough moves, in: Journal of Business Strategy, Vol. 25. Nr. 1, S. 16-26.

- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003): Strategisches Management, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Osterwalder, A./Pigneur, I.(2009): Business Model Generation, Self-Published.
- Plattner, H./Meinel, C./Weinberg, U. (2010): Design Thinking, München, Finanzbuch-Verlag.
- Rice, Eric (2011): The Lean Star-Up, Crown Publishing.
- Ripsas, Sven (1997): Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schumpeter, J. (1993) [1911]. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 8. Auflage, Berlin, Dunker & Humblot.
- Shane, S./Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shane, S. (2003). A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen: Eul, J.
- Spinelli, S./Timmons, J. (2008): New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21. Century, 8. Auflage.
- Timmons, J. (1994): New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21. Century, 4. Auflage.
- Welzel, B. (1995): Der Unternehmer in der Nationalökonomie. Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik Bd. 101 hrsg. v. Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln.
- Wipo-World Intellectual Property Organisation (2010): World Intellectual Property Indicators 2009.

7. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie. October 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie. October 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries. March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise – Fallstudie. April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China. October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art. October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro. December 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design. January 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen? March 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization. June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered. July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment. July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification. September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy. October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices. June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002. February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction. An Assessment of the IMF/World Bank Strategy. February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar. June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode. June 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen. September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode. April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province. May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen. March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany. November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe. December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Jobs Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain. March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreutzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreutzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruche, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreutzer, Ralf T./Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.

Special Edition:

- Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.