



Technische Hochschule Ingolstadt

Technische Hochschule Ingolstadt
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen
Prof. Dr. Yvonne Schneider

Analyse von Erfolgsfaktoren digitaler Start-ups auf Basis des Business Model Canvas

Bachelorarbeit
von
Ardian Begisholli

Studiengang: Wirtschaftsingenieurwesen
E-Mail: arb4184@thi.de
Matrikelnummer: 00095077

Erstprüferin: Frau Prof. Dr. Yvonne Schneider
Zweitprüferin: Dipl.-Kauffrau Heike Götz

Ausgabedatum: 29.06.2022
Abgabedatum: 19.09.2022

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel verwendet, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, 85037 Ingolstadt 15.09.2022

(Datum)

Ardian Begirholli

Vorname Name

(Unterschrift)

Abstrakt

Deutsch

Digitale Start-ups treten in der heutigen Zeit immer häufiger auf, weswegen sich die Forschung damit beschäftigt, dieses Teilgebiet zu definieren und deren Erscheinungsformen zu verstehen. Obwohl das Business Model Canvas häufig zur Nutzung von Start-ups verwendet wird, wurde bezüglich der Einflüsse von den genaueren Geschäftssegmenten auf den Erfolg wenig Aussagen getroffen. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Analyse des einzelnen Auftretens und die Verflechtung von Erfolgsfaktoren in dem Business Model Canvas. Dabei wurde eine systematische Literaturrecherche verwendet, um die einzelnen Geschäftssegmente zu beschreiben. Es zeigt sich, dass der Erfolg in den Teilsegmenten verstärkt durch digitale Dienstleistungen, Kunden und den Potenzialen der Technologie beeinflusst werden. Gesamtbetrachtet bilden sich Muster, bei denen Kunden am ganzen Prozess eingebunden, digitale Dienstleistungen abgewogen genutzt und die Technologie agil und iterativ perfektioniert wird. Es wird interpretiert, dass solche Faktoren auftreten, um die Vielfältigkeit der technologischen Möglichkeiten zu bewältigen.

Englisch

Digital startups are becoming increasingly common in today's world, which is why research has focused on defining this subfield and understanding their manifestations. Although the Business Model Canvas is often used to leverage startups, little has been said regarding the influences of the more specific business segments on success. This thesis deals with the analysis of the single occurrence and the interconnectedness of success factors in the Business Model Canvas. A systematic literature review was used to describe the individual business segments. It emerges that success in the sub-segments is increasingly influenced by digital services, customers and the potential of technology. Viewed as a whole, patterns emerge in which customers are involved throughout the process, digital services are used in a balanced manner, and technology is perfected in an agile and iterative approach. It is interpreted that such factors occur to manage the multiplicity of technological possibilities.

Keywords

digital Start-up, Business Model Canvas, Erfolgsfaktor

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Grundlagen digitaler Start-ups	2
2.1 Start-up in Zeiten der Digitalisierung	2
2.2 Definition eines digitalen Start-ups im digitalen Entrepreneurship	4
2.3 Definition von Erfolgsfaktoren digitaler Start-ups	6
3 Das Business Model Canvas	8
3.1 Aufbau des Business Model Canvas	9
3.2 Nutzen des Business Model Canvas	12
4 Rahmenkonzept der systematischen Literaturrecherche von Erfolgsfaktoren	12
4.1 Rahmenkonzept bei der Literaturermittlung	13
4.2 Auswertungsmethodik der Erfolgsfaktoren	15
4.3 Synthese der Daten	15
5 Teilbetrachtung und Segmentierung der Erfolgsfaktoren im Business Canvas Model	17
5.1 Wertversprechen	17
5.2 Kunden	19
5.2.1 Kundenarten	20
5.2.2 Vertriebs- und Kommunikationskanäle	21
5.2.3 Kundenbeziehungen	22
5.3 Unternehmensinfrastruktur	24
5.3.1 Schlüssel-Ressourcen	24
5.3.2 Schlüssel-Aktivitäten	27
5.3.3 Schlüssel-Partner	30
5.4 Finanzielle Überlebensfähigkeit	32
5.4.1 Einnahmequellen	32
5.4.2 Kosten	34
6 Gesamtbetrachtung und Verflechtung der Erfolgsfaktoren im Business Model Canvas	35
7 Fazit	40

Abkürzungsverzeichnis

BMC Business Model Canvas

SaaS Software-as-a-Service

API Application Programming Interface

CRM Customer-Relationship-Management

KI Künstliche Intelligenz

AWS Amazon-Web-Service

Tabellenverzeichnis

1	Definition digitales Unternehmertum	6
2	Definition digitales Start-up	6
3	Das Business Model Canvas	11
4	Identifizierte Artikel	13

Abbildungsverzeichnis

1	Anteil Erwartung digitaler Technologien	3
2	Kollektive Intelligenz des digitalen Entrepreneurship Ökosystems	4
3	Suchbegriffe des digitalen Unternehmertums	5
4	Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung in digitaler Wirtschaft	8
5	Auswahl der Themenfelder im VHB Jourqual (JQ) 3	14
6	Journals der jeweiligen Zitate aus den Geschäftssegmenten	16
7	Abhängigkeit von Firmenleistung und Value Proposition Innovation	18
8	Themenfelder des Social-Customer-Relationship- Management	22
9	Online Kundenbindung durch künstliche Intelligenz	23
10	Einfluss von Informationsverfügbarkeit und der Rechte am geistigen Eigentum auf technologische Unternehmen	26
11	Digitale Technologie zur Erkennung von Chancen	27
12	Schlüsselaktivitäten für verschiedene Rollen und Phasen im Co-Creation-Prozess	29
13	Kostenentwicklung für plattformabhängige Unternehmer	34
14	Erfolgsfaktoren digitaler Start-ups	36

1 Einleitung

Digitale Technologien nehmen einen erhöhten Einfluss und Stellenwert bei Unternehmern ein.

„Angesichts dieser großen Auswirkungen der IT auf das Unternehmertum ist die Forschung in diesem Bereich jedoch noch spärlich und über verschiedene Disziplinen verstreut. Auch die Definitionen der damit verbundenen Phänomene (z. B. digitale Geschäftsmodelle und digitale Start-ups) sind vage oder nicht vorhanden.“ (Eigene Übersetzung von Steininger (2019), S. 364)

Das von Steininger stammende Urteil aus dem Jahr 2019 beschreibt die damalige Auffassung der Literatur zum digitalen Unternehmertum. Aus diesem Hintergrund wurden zu eben dieser Zeit die Definitionen und Einteilungen im digitalen Unternehmertum weiterführend erkundet (Vgl. Kollmann et al. (2022)). Es galt ein allgemeines Verständnis des Forschungsfeldes zu schaffen, was eine Mehrzahl von Literaturreviews herbeiführte.

Auch das Business Model Canvas (BMC) von Osterwalder und Pigneur (Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011)) gewann an Aufmerksamkeit und fand in diesem Themengebiet Anwendung (Vgl. Weber et al. (2022); Vgl. Steininger (2019)). Das Business Model Canvas bildet dabei ein wichtiges Tool innerhalb der Start-up-Szene.

Doch stellt sich nach der Definition eines solchen Themengebietes die Frage, wie das Geschäftsmodell eines solch beschriebenen „digitalen Start-up“ aussehen muss, um einen Erfolg zu generieren. Also auch, was die Erfolgsfaktoren von digitalen Start-ups sind. Der Fokus vieler Literatur befindet sich in der Definition und Kategorisierung des Themengebiets (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 6). Es werden dabei ein effizienterer Umgang oder verbesserte Leistung in den Kategorien beschrieben. Diese bilden jedoch oft einen zweitrangigen Aspekt. Auf die Veränderung in bisherigen Geschäftsmodellen (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 10) sowie die Beachtung von Leistungsaspekten (Vgl. Elia/Margherita/Passiante (2020), S. 10) wird bereits als weitere Forschungsagenda hingewiesen.

Ziel der Arbeit ist es also, die Grundlage der aktuellen Literatur so zu konsolidieren, dass eine Erfolgsstruktur im Geschäftsmodell eines digitalen Start-ups ersichtlich wird. Entsprechend beschäftigt sich diese Arbeit mit den Fragen: (1) Wie treten Erfolgsfaktoren innerhalb der Struktur eines Business Model Canvas für digitale Start-ups auf? (2) Inwiefern weist die momentane Literatur Strukturen von Erfolg in seinen Definitionen innerhalb des Business Model Canvas auf? (3) Wie lassen sich Erfolgsfaktoren in ihren einzelnen Segmenten in einem Business Model Canvas verflechten?

Es soll eine systematische Literaturrecherche angewandt werden, um die Erfolgsfaktoren von digitalen Start-ups innerhalb des Business Model Canvas zu analysieren. Diese soll lediglich einen beschreibenden Faktor der Ergebnisse beinhalten und sich in einem selektiven Feld befinden. Dabei soll auch auf Lücken der Literatur erkenntlich gemacht werden.

Dazu werden zuerst die im Kapitel 2 bestehenden Grundlagen von digitalen Start-ups aufgefasst, um als Nächstes das angewandte Tool eines Business Model Canvas in Kapitel 3 zu erläutern. Anschließend soll das Vorgehen bei der systematischen Literaturrecherche im Kapitel 4 beschrieben und die Analyse der Erfolgsfaktoren in Kapitel 5 gelistet werden. Kapitel 6 bildet die darauf folgende Gesamtbetrachtung, während Kapitel 7 das letzte Fazit mit beschriebenen Limitationen wiedergibt.

Bei den Grundlagen wird kaskadenförmig von außen nach innen vorgegangen. Zuerst wird dabei die Digitalisierung und das allgemeine digitale Ökosystem eines Start-ups betrachtet. Anschließend werden die Definitionen des Forschungsfeldes von digital Entrepreneurship bis zum Forschungsobjekt des digitalen Start-ups der aktuellen Literatur erläutert. Zum Schluss sollen die Erfolgsfaktoren selbst definiert werden. Das Business Model Canvas wird in seinem Aufbau und Nutzen beschrieben. Die systematische Literaturrecherche wird in seinen Schritten der Ermittlung, Bewertung und Synthese ausgeführt, während die Erfolgsfaktoren in den Bausteinen des Business Model Canvas unterteilt werden.

2 Grundlagen digitaler Start-ups

Um die Grundlagen digitaler Start-ups so repräsentativ wie möglich zu gestalten, wurde eine Mischung von praxisbezogenen Daten des Global Entrepreneurship Monitors (Vgl. Hill et al. (2022)) Grundliteraturbücher (Vgl. Kollmann (2019)) und wissenschaftlicher Fachliteratur verwendet. Bei der Fachliteratur wurde hauptsächlich die Methodik einer Vorwärtsrecherche und Rückwärtsrecherche angewandt. Hierzu wurde einerseits Steiningers "What is new if anything?" (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022)) zugezogen, um eine Aktualität zu gewährleisten und infolgedessen Kollmans „Eras of Digital Entrepreneurship“ (Vgl. Kollmann et al. (2022)) und Zaheers Literaturreview (Vgl. Zaheer/Breyer/Dumay (2019)) für einen rückblickenden Aspekt beachtet.

2.1 Start-up in Zeiten der Digitalisierung

Es werden auf der einen Seite neue digitale Start-ups gegründet und auf der anderen Seite bereits bestehende Unternehmungen auf digitaler Basis weiterentwickelt oder direkt digital transformiert (Vgl. Kollmann (2019), S. 11). Die Notwendigkeit von digitaler Transformation im Bereich des Unternehmertums wird anhand von 3 wichtigen externen Faktoren ausgemacht. Die verstärkte Nutzung und Entwicklung von E-Commerce, welche durch das Internet und einer immer größer werdenden Menge an weiteren Technologien angetrieben wird und einen Einfluss auf die Kostenstruktur hat. Die Neugestaltung des Wettbewerbs durch neue digitale Technologien und die Veränderung des Kundenverhaltens als Reaktion zur Digitalisierung (Vgl. Verhoef et al. (2021), S. 890-891). Digitale Technologien lassen sich dabei auch in digitale Plattformen, digitale Artefakte und digitale Infrastruktur unterteilen (Vgl. Elia/Margherita/Passiante (2020), S. 2). Auch die COVID-19-Pandemie ist ein Katalysator für die Gründung digitaler Start-ups und digitale Transformation von etablierten Unternehmen (Vgl. Soto-Acosta (2020), S. 264).

Für den Beginn eines erfolgreichen Start-ups selbst müssen zu den digitalen Faktoren das Humankapital bezüglich Unternehmertum des Gründers weiterhin bedacht werden. Für wachsende digitale Start-ups muss sich infolgedessen ein Gründer zudem zutrauen können, die unternehmerischen Aktivitäten durchzuführen, zur Organisation passen und damit eine Bindung am Start-up besitzen (Vgl. Griva et al. (2021), S.11).

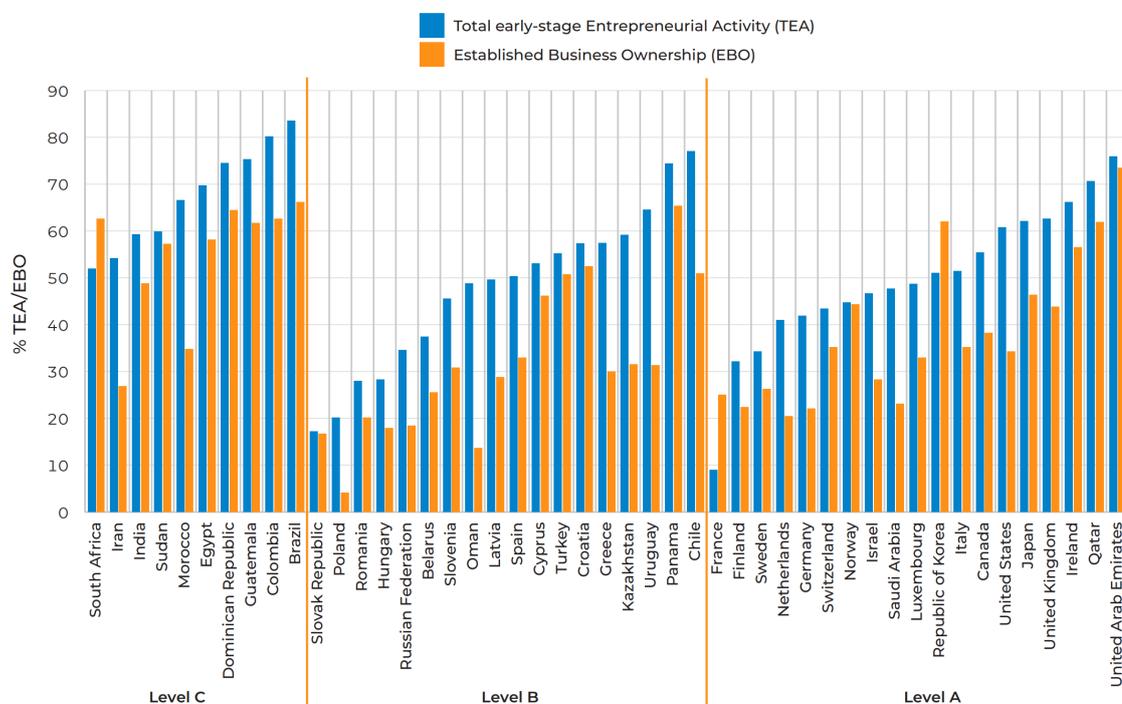


Abbildung 1: Anteil Erwartung digitaler Technologien
Quelle: Vgl. Hill et al. (2022), S. 39

Der Anteil an Start-ups in der Anfangsphase (TEAs) und etablierten Unternehmen (EBOs), bei denen erwartet wird, dass mehr digitale Technologien zum Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen genutzt werden, ist weltweit ein wichtiger Faktor in der heutigen Zeit. Besonders bei jungen Unternehmungen haben digitale Technologien einen erhöhten Stellenwert (siehe Abbildung 1). Dabei schafft eine erhöhte digitale Infrastruktur den Anreiz auf Internationalisierung bei nicht digitalen Start-ups und Fokus auf die bereits digitale inländische Unternehmensumgebung bei digitalen Start-ups, während eine nicht digitale Infrastruktur zur Internationalisierung von digitalen Start-ups führt. (Vgl. Brieger et al. (2022),S. 16) Die Verteilung von Gütern durch die Nutzung von Internet und mobile Geräten hat sich allgemein auf eine größere Reichweite in internationale Ebenen ausge dehnt. (Vgl. Soto-Acosta (2020),S. 260) Aufgrund verringerter Kosten und Möglichkeit, neue Kunden oder Partner zu erwerben, ist die Digitalisierung ein Grund dafür, warum neue internationalen Unternehmungen erfolgreich sind. (Vgl. Brieger et al. (2022),S. 13) Ein digitales Start-up nimmt dahingehend eine spezielle Rolle bei der Betrachtung des Ökosystems ein.

Kollektive Intelligenz kann in zwei verschiedenen Auftretungsformen unterteilt werden. Sie treten einerseits als menschliche Beziehungen limitiert in ihrer geografischen Lage auf oder werden andererseits durch Informationstechnologien global ermöglicht (Vgl. Elia/

Margherita/Passiante (2020), S. 5). Unter der Prämisse, dass ein digitales Entrepreneurship Ökosystem als ein System kollektiver Intelligenz gesehen werden kann, lässt sich ein Modell mit 4 Dimensionen aufstellen.

Dabei lassen sich als hauptsächliche digitale Aktivitäten das digitale Roadmapping, Teilen von Informationen und Wissen oder digitale Lösungen für Probleme festmachen. Diese werden durch digitale Aktoren wie Organisationen, Vermittler oder Portale etc., durchgeführt. Digitale Motivationskriterien bilden dabei Finanzielle- oder Geschäftsmöglichkeiten, Web Popularität und Einfluss in sozialen Netzwerken oder soziale & emotionale Ziele. Durchgeführt wird das System durch Digitale Organisation wie Vermittlungen, kollektive Entscheidungen oder digitales Crowdsourcing (siehe Abbildung 2).

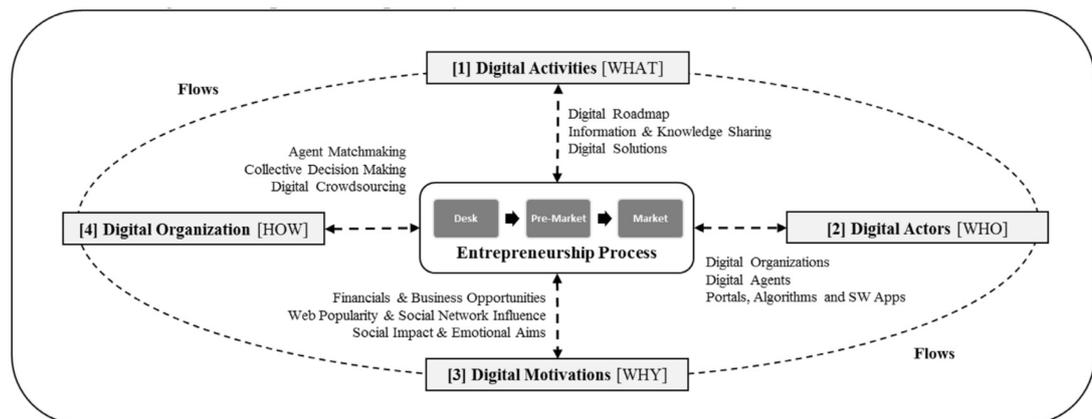


Abbildung 2: Kollektive Intelligenz des digitalen Entrepreneurship Ökosystems
Quelle: Vgl. Elia/Margherita/Passiante (2020), S. 7

2.2 Definition eines digitalen Start-ups im digitalen Entrepreneurship

Dadurch dass die Digitalisierung sehr wichtig ist und auch überall vorkommen kann, bildet sich auch bei der Definition von digitaler und realer Wirtschaft eine Ungenauigkeit in der Abgrenzung (Vgl. Kollmann (2019), S. 118). Auch nimmt das Themenfeld des Unternehmertums eine allgemeine Rolle ein, bei der verschiedene wirtschaftliche Teilgebiete Anwendung finden. Weiterführend kann der Begriff Start-up in seiner Definition große Unterschiede beinhalten (Vgl. Skala (2019), S. 14). Infolgedessen ist das digitale Start-up im Themenfeld des digitalen Unternehmertums von verschwommenen und interdisziplinären Grenzen geprägt.

Die Begriffe digitale Entrepreneurship und digitales Start-up bilden hierbei einerseits das Forschungsfeld und andererseits das Forschungsobjekt. (Vgl. Kollmann (2019), S. 19)

Um das Unternehmertum in der Digitalisierung zu definieren, wurden im Laufe der Zeit unterschiedliche Begriffe verwendet. Das "Digital Entrepreneurship" nimmt dabei die größte und aktuellste Rolle im Forschungsfeld ein, wobei die verschiedenen Begrifflichkeiten und Themenfelder häufig zusammen erwähnt werden und sich gegenseitig beeinflussen. Es ist zu beobachten, dass sich der Fokus von Internet- zu allgemein digitalen Anwendungen verändert hat. (Siehe Abbildung 3) Infolgedessen wird das "Digital Entrepreneurship" als

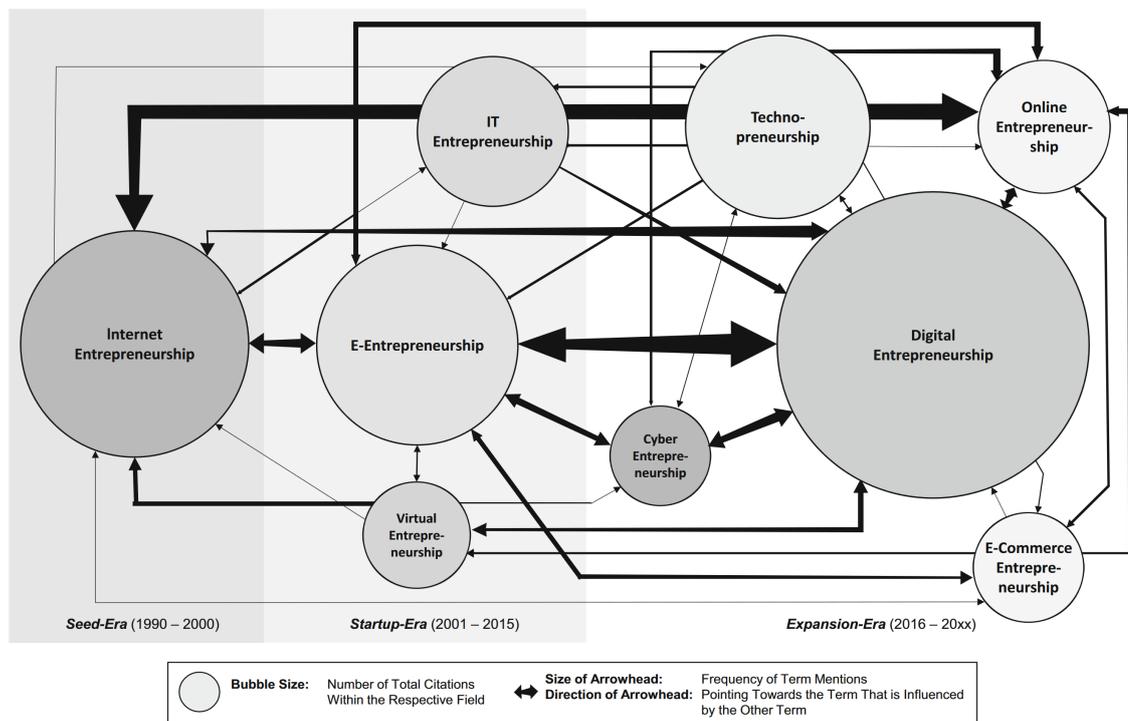


Abbildung 3: Suchbegriffe des digitalen Unternehmertums

Quelle: Vgl. Kollmann et al. (2022), S. 22

Hauptbegriff für das Forschungsfeld verwendet. Um dem Forschungsfeld ein genaueres Verständnis zu unterbreiten und eine eventuelle Änderung des Begriffes in der Zeit zu beachten, stellt die Tabelle (siehe Tabelle 1) eine Ansammlung von Definitionen zu unterschiedlicher Zeit dar.

Die Definitionen unterscheiden in Spektrum des digitalen Bereichs zuerst nur ein spezifisches online Angebot, dann Medien und Informationstechnologie und zuletzt digitale Technologien im Allgemeinen. Im Laufe der Arbeit soll die neueste und verallgemeinerte Aspekt gelten, da die Digitalisierung der heutigen Zeit in etlichen Arten auftreten kann und damit eine vollständige Abdeckung des Themengebiets stattfindet.

Trotz der verschiedenen Definitionen von Start-ups herrscht eine Übereinstimmung über bestimmte Aspekte wie Wachstum, Innovation oder Risiko (Vgl. Santisteban/Mauricio/Orestes (2021), S. 399). Aufgrund dessen kann folgende Definition betrachtet werden:

„Ein Start-up ist ein kleines, dynamisches, flexibles, risikoreiches Unternehmen, das ein reproduzierbares und skalierbares Geschäftsmodell hat und innovative Produkte und/oder Dienstleistungen anbietet.“ (Vgl. Santisteban/Mauricio/Orestes (2021), S. 399)

Dabei ist der Hintergrund zu beachten, dass digitale Technologien im digitalen Unternehmen (Start-ups) ein wichtiger Bestandteil sind und sie mehr als auf eine simple Weise genutzt werden (Vgl. Griva et al. (2021), S. 1). Informationstechnologie kann sich dabei auf 4 verschiedene Arten auf ein Geschäftsmodell auswirken. Zuerst als Moderator durch Verkauf von traditionellen Gütern und Dienstleistungen. Zweitens als Vermittler durch Vermittlung von traditionellen Gütern und Dienstleistungen. Drittens als Ergebnis durch

Tabelle 1: Definition digitales Unternehmertum

Forschungsfeld "digital Entrepreneurship"	
Autor	Definition
(Kollmann (2006), S. 333) Übersetzt in (Kollmann (2019), S. 19)	„Unter „E-Entrepreneurship“ bzw. „Digital Entrepreneurship“ wird die Schaffung einer selbständigen und originären rechtlichen Wirtschaftseinheit in der Digitalen Wirtschaft (E-Venture) verstanden, innerhalb der die selbständige(n) Gründerperson(en) mit einem spezifischen Online-Angebot (Produkt bzw. Dienstleistung) einen fremden Bedarf decken möchte(n)“
Eigene Übersetzung von (Davidson/ Vaast (2010), S. 2)	„Wir bezeichnen digitales Entrepreneurship als die Verfolgung von Chancen auf der Grundlage der Nutzung digitaler Medien und anderer Informations- und Kommunikationstechnologien. Digitale Unternehmer stützen sich auf die Eigenschaften digitaler Medien und IT, um Chancen zu verfolgen.“
Eigene Übersetzung von (Sussan/Acs (2017), S. 66)	„Erstens umfasst digitales Entrepreneurship in diesem Quadranten jeden Akteur, der in irgendeiner Art von Unternehmung tätig ist, sei es im kommerziellen, sozialen, staatlichen oder unternehmerischen Bereich, die digitale Technologien nutzt.“

Eigene Darstellung

Quelle: Vgl. Kraus/Palmer et al. (2019), S. 355; Vgl. Kollmann et al. (2022), S. 24

den Verkauf von Hardware oder Software. Zuletzt allgenwertig durch Anwendung in jedem Geschäftssegment (Vgl. Steininger (2019), S 381).

Tabelle 2: Definition digitales Start-up

Forschungsobjekt "digital Start-up"	
Autor	Definition
Eigene Übersetzung von (Steininger (2019), S. 382)	„Digitale Start-ups werden als neue Unternehmen definiert, die IT als allgegenwärtigen Faktor nutzen, was bedeutet, dass sie vollständig IT-gestützte und digitale Geschäftsmodelle nutzen, um Werte zu schaffen und zu erfassen.“

Eigene Darstellung

Es wird dahingehend die Definition von Steininger (siehe Tabelle 2) verwendet, weil sich die Digitalität über das gesamte Geschäftsmodell hinwegzieht. Mithilfe dieser Definition können auch auf einfachere Weise die Erfolgsfaktoren der unterschiedlichen Teilgebiete eines Businessmodells beobachtet werden, da diese vereinzelt betrachtet werden können. Das "digital Venture"(digitale Unternehmung) wird auf dieser Basis ohne die genaueren Eingrenzungen eines Start-ups definiert.

2.3 Definition von Erfolgsfaktoren digitaler Start-ups

Die Literatur weist viele Definitionen davon auf, was Erfolg in einem Unternehmen bedeuten kann (Vgl. Santisteban/Mauricio (2017), S. 9; Vgl. Santisteban/Mauricio/Orestes (2021), S. 401) dabei lässt sich jedoch kein allgemeiner Konsens ermitteln, weil diese Definitionen in verschiedenen Szenarien auftreten und diese sich in ihren Konditionen unter-

scheiden (Vgl. Santisteban/Mauricio/Orestes (2021), S. 400-401). Infolgedessen tritt auch der Erfolg von digitalen Start-ups in unterschiedlichsten Erscheinungsformen auf.

Unter den etlichen Einflussmöglichkeiten auf Unternehmen bilden die Geschäftsinfrastruktur und die Kundenorientierung wichtige Faktoren (Vgl. K. Watson/Hogarth-Scott/Wilson (1998), S. 4-5). Dabei werden Erwartungen von Kunden und Organisation durch erfolgreiche Start-ups befriedigt, während gleichzeitig mehr Gewinn erzielt wird als bei der Konkurrenz dieses Sektors (Vgl. Santisteban/Mauricio (2017), S. 401). Es soll also in dieser Arbeit der Erfolg im Bezug auf das Erreichen der jeweiligen Geschäftsziele untersucht werden, um die unterschiedlichen Bedingungen mitaufnehmen zu können.

Aufgrund der maßgeblichen Unterschiede von Erfolgsfaktoren werden diese häufig kategorisiert. Dabei werden diese oft in verschiedenen Sichtweisen beobachtet. Diese Sichtweisen sind in eine individuelle/Unternehmer, organisatorische/ unternehmerische Prozess und externe/Ökosystem Kategorie unterteilt (Vgl. Santisteban/Mauricio (2017), S. 13; Vgl. Eggert/Chwallek/Wolff (2022), S. 4; Vgl. Satalkina/Steiner (2020), S. 9).

Die individuelle Kategorie beschreibt die Auseinandersetzung von Humankapital des einzelnen Unternehmers oder des Unternehmerteams (Vgl. Santisteban/Mauricio (2017), S. 13).

Gegensächlich dazu befasst sich die externe Kategorie mit Umweltfaktoren und dem mit dem Unternehmen verbundenen Ökosystem (Vgl. Santisteban/Mauricio (2017), S. 13-14; Vgl. Satalkina/Steiner (2020), S. 13-14). Im Falle digitaler Start-ups wäre dies das in Kapitel 2.1 beschriebene digitale Entrepreneurship Ökosystem.

Die organisatorische Kategorie oder auch die unternehmerischen Prozesse behandeln das operative und strategische Verhalten eines Start-ups. In Bezug auf Digitalität werden Themen wie Voraussetzungen, Veränderungen, Geschäftsmodell, Innovationen und Leistungen im Geschäft beschrieben (Vgl. Satalkina/Steiner (2020), S. 12-13).

Weiterführend werden Erfolgsfaktoren oft stattdessen in einzelne Teilgebiete des Start-ups aufgeteilt. Infolgedessen unterteilt Kollman die Erfolgsfaktoren in verschiedene Themengebiete. Die 5 Teilgebiete sind Management, Marktzugang/Netzwerk, Finanzen, Prozesse und Produkt/Service(siehe Abbildung 4). Dabei wird allerdings nicht auf die Unterteilung von individuell, organisatorisch und extern unterschieden.

Im Rahmen dieser Arbeit soll dabei auf die organisatorischen Erfolgsfaktoren eingegangen werden. Eine ähnliche Unterteilung von Angebot, Kunden, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit Unternehmensbereiche von Osterwalder und Pigneur (Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19) lässt sich im Business Model Canvas unterbringen. Der Bereich Management sowohl weiterführende Faktoren innerhalb der Themen werden somit ausgeschlossen. Auch werden Geschäftsmodelle und die einzelnen Segmente für Erfolgsfaktoren in der Literatur benannt. Das Business Model Canvas bietet hier also ein passendes Rahmenmodell. Unter der Annahme, dass Erfolg dadurch definiert wird, wenn ein jeweiliges Ziel erreicht wird, sollen die organisatorischen Erfolgsfaktoren ermittelt werden, indem auf die Ziele des jeweiligen Segmentes im Business Model Canvas eingegangen wird. Folglich

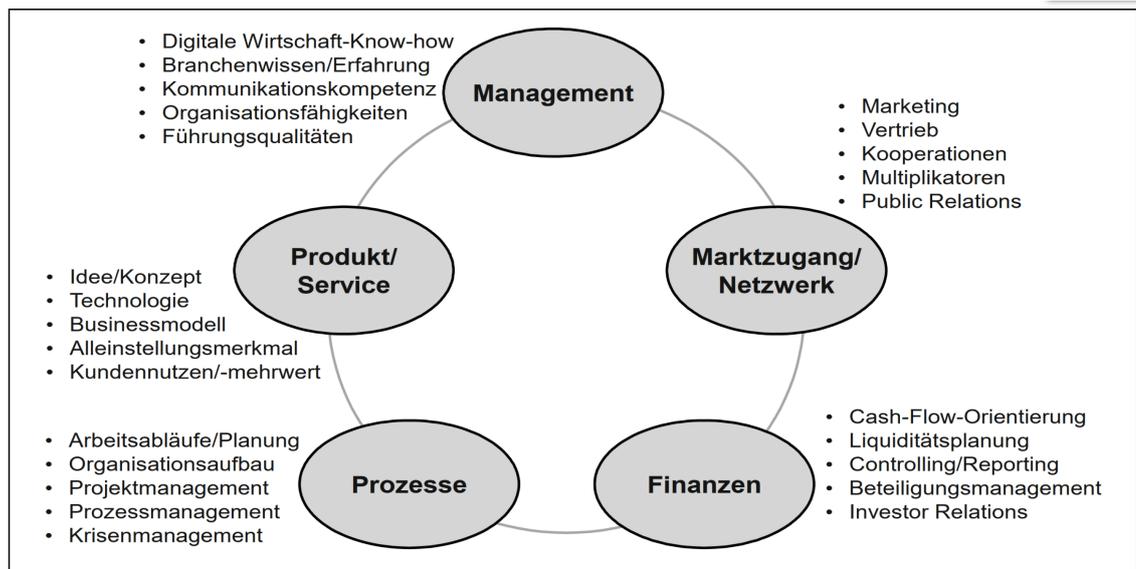


Abbildung 4: Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung in digitaler Wirtschaft
Quelle: Vgl. Kollmann (2019), S. 129

besitzt jeder Abschnitt eines Businessmodells andere Eigenschaften und Merkmale, die einen Erfolg generieren. Dies fördert eine erhöhte Vielschichtigkeit.

Es soll eine allgemeingültige Abgrenzung zu den Erfolgsfaktoren ermittelt werden, welcher sich über das gesamte Model hinwegzieht. Innerhalb der großen Verknüpfung der unternehmerischen Aktivitäten zum Unternehmer und der Umwelt (Vgl. Satalkina/Steiner (2020), S. 12), wird auf weitere Aspekte, die über die Unternehmensbereiche hinausgehen, nicht geachtet. Es werden also nur Schnittstellen mit dem organisatorischen Aspekt aus individuellen oder externen Faktoren aufgenommen. Auf die durchgängige Unterteilung des digitalen Start-ups in seinen Zeitlichen oder wirtschaftlichen Phasen und der Abhängigkeit der Erfolgsfaktoren auf diese Zeiträume wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

Doch nicht nur das Erreichen der Ziele führt zu jeweiligem Erfolg. Die richtige Kombination der Geschäftssegmente, also die Gesamtbetrachtung des Geschäftsmodells, kann dabei einen Unterschied bewirken. Beispielsweise Subskription oder Freemium Geschäftsmodelle bewirken eine Erhöhung der Überlebenswahrscheinlichkeit eines Start-ups, während andere Formen wie Cross Selling einen Abstieg hervorbringen (Vgl. Weking et al. (2019), S. 5-6). Auch lassen sich nicht alle Ziele gleichzeitig erreichen. Es müssen Prioritäten gesetzt werden. So zeigt das jeweilige Bedenken von technologischen Aspekte (Push Faktor) und Kundenorientierung (Pullfaktor) eine schlechtere Leistung als der Fokus auf eines der beiden Orientierungspunkte (Vgl. Guo/Wang et al. (2020), S. 15). Infolgedessen müssen auch Erfolgsfaktoren in der Gesamtverflechtung untersucht werden.

3 Das Business Model Canvas

Das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011)) oder Blank (Vgl. Blank (2013)) ist eine weit verbreitete Methode zum Konzipieren, die in der Praxis ihre Anwendung findet. (Vgl. Woods/Dell/Carroll (2022), S 87; Vgl. Davidsson/Recker/Briel (2020), S 326-327; Vgl. Soltanifar/Hughes/Göcke (2021), S. 72)

Auf Google Scholar sind für das Buch "Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers" 17525 Zitationen zu finden, während der Text im Harvard Business Review, der sich unter anderem mit dem Business Model Canvas beschäftigt, 2482 Zitationen besitzt. Dies zeigt den enormen Einfluss dieser Literatur und dem damit verbundenen BMC auf die Start-up-Szene. Dieses Kapitel besitzt einen strukturierenden Charakter und schafft einen Rahmen für das weitere Vorgehen. Infolgedessen werden hauptsächlich Basisliteratur verwendet, um diesen Rahmen zu beschreiben.

3.1 Aufbau des Business Model Canvas

Der allgemeine Aufbau des Business Model Canvas entspricht der anschaulichen Darstellung eines Geschäftsmodells. Dabei wird entsprechend die Definition von Osterwalder und Pigneur verwendet: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (Osterwalder/Pigneur (2011), S. 18). Dieses Geschäftsmodell beinhaltet die wichtigsten vier Unternehmensbereiche von Angebot, Kunden, Infrastruktur und finanzieller Überlebensfähigkeit und wird in neun Grundbausteine aufgeteilt. (Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19; Vgl. Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005), S. 18). Es ist zu bedenken, dass die Unternehmensbereiche auch über die jeweiligen Segmente hinaus gehen, sie hier aber vereinfacht unterteilt sind.

Angebot

Das **Werteangebot** als Voraussetzung, Kunden zu erhalten, ist der Grundbaustein im Zentrum des Business Model Canvas. Als Paket von Produkten und Dienstleistung findet Wertschöpfung an einem Kundensegment statt. Dabei werden die Probleme und Bedürfnisse gelöst oder erfüllt. Was ein Grund zur Zuwendung von Kunden ans Unternehmen schafft. Auch die Art des Auftretens kann sich beim Werteangebot unterscheiden. Es gibt neue, innovative und durchschlagende Angebote oder auch Angebote, die dem bisherigen Markt sehr ähnlich und jedoch zusätzliche Aspekte mitbringen (Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 26-27).

Kunden

Bei **Kundensegmenten** als Basis eines Unternehmens geht es um den sinnvollen Umgang mit Kunden. Sie beschreiben, welche Kundengruppen als strategisch wichtig identifiziert werden, ob es sich um Massen oder Nischenmarkt handelt und in welcher Form sich der Mehrwert für den Kunden bildet. (Vgl. Lukas (2018), S. 148)

Dabei zeigen **Kanäle** den richtigen Weg vom Unternehmen zum Kunden auf. Sie werden demnach als Schnittstelle und Berührungspunkt genutzt. Kanäle lassen sich unterteilen in Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle. Auch können sie auf direktem Wege zum Kunden oder auf indirektem Wege über Partner oder Großhändler ausgeführt werden (Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 30-31). Auch wird durch Kanäle der Kunde auf das Unternehmen erst aufmerksam.

Kundenbeziehungen, die im wesentlichen Transaktionen sind, werden zu einer dauerhaften Beziehung umgewandelt, um Kunden fortlaufenden Unterstützung zu können und ihre personenabhängige Probleme im gesamten Ökosystem und ihren Wertschöpfungsprozessen zu verstehen. Besonders die digitale Interaktion mit Kunden nimmt durch die Vernetzung

im Internet und aufgrund von digitale Dienstleistern zu (Vgl. Übelhör (2019), S. 459-460).

Infrastruktur

Schlüsselressourcen werden benötigt, um das Werteangebot erst zu verwirklichen. Diese Ressourcen in unterschiedlicher Art und Weise auftreten. So können diese physischer, immaterieller, intellektueller, menschlicher und finanzieller Natur sein. Beispiele für physische Ressourcen wären Werkzeuge oder Fabriken, während immaterielle Ressourcen, Patente oder Daten sein können (Vgl. Lukas (2018), S. 149).

Schlüsselaktivitäten sind für ein Unternehmen notwendigen Handlungen. Wie auch bei den Schlüsselressourcen müssen das Werteangebot erfüllt, Märkte erreichen und Kundenbeziehungen geschaffen werden, um einen Gewinn zu erzielen (Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 40). Das Erstellen und Verbessern von üblichen Produkten wird zukünftig weitergehend durch die Entwicklung von Software und die Analyse von Daten ausgebaut. Dazu spielt auch die Sicherheit dieser Daten eine immer größer werdende Rolle. Zusätzlich dazu bildet die digitale Vernetzung mit dem Kunden eine weitere wichtige Aktivität. (Vgl. Übelhör (2019), S. 460).

Das Feld **Schlüsselpartnerschaften** ermutigt die Benutzer des Tools, darüber nachzudenken, auf welchen Teil des Serviceangebots sie sich konzentrieren sollten. Es muss in Erwägung gezogen werden, ob allein ein vollständiges Werteangebot erbracht werden soll oder einige Bereiche durch Outsourcing betrieben werden. Primäre Partner könnten Lieferanten, andere Unternehmen oder Start-ups oder auch IT-Dienstleister sein. Letzteres bietet einen enormen Mehrwert in digitaler Transformation zusätzlich können mit den Kunden selbst Schlüsselpartnerschaften eingegangen werden, beispielsweise können diese eine Plattform mitgestalten (Vgl. Lukas (2018), S. 149-150).

finanzielle Überlebensfähigkeit

Mit **Einnahmequellen** ist der Umsatz, den ein Unternehmen innerhalb der verschiedenen Kundensegmenten erwirbt, gemeint. Dazu können sich Preisfestlegungsmechanismen wie beispielsweise Listenpreise, Verhandlungen, marktabhängiges oder mengenabhängiges Ertragsmanagement unterscheiden. Auch die Art und Weise, wie Einnahmen generiert werden, können dabei unterschieden werden. Zum Beispiel können Wirtschaftsgüter direkt verkauft oder Nutzungsgebühren festgelegt werden. Auch Lizenzen und Werbung sind dabei eine Einnahmemöglichkeit (Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 34-35).

Letztlich sollte ein erfolgreicher Businessplan die **Kostenstruktur** nicht außer Acht lassen. Dieser Abschnitt bewertet die wichtigsten Ressourcen, Aktivitäten und Partnerkosten und fügt potenzielle Ausgaben hinzu, die noch nicht berücksichtigt wurden. So können die wichtigsten Kostenfaktoren einfach identifiziert und bei Bedarf verbessert werden. Es kann zum Beispiel in Betracht gezogen werden, einen IT-Dienstleister zu beauftragen, wenn der IT-Betrieb und die IT-Wartung sehr teuer sind (Vgl. Lukas (2018), S. 150).

Gesamtmodell

Die wichtigsten Verständnisfragen werden durch die Tabelle 4 dargestellt. Es soll ein besseres Verständnis und Überblick der jeweiligen Bedingungen und Ziele geschaffen werden.

Tabelle 3: Das Business Model Canvas

<p>Key Partners</p> <p>a Wer sind unsere Schlüsselpartner? Welches Ressourcen werden aus den Partnern bezogen? Welche Aktivitäten üben die Partner aus ?</p>	<p>Key Activities</p> <p>b Welche Schlüsselaktivitäten schaffen das Wertangebot? Welche Schlüsselaktivitäten für Kanäle, Kundenbeziehungen oder Einnahmequellen?</p>	<p>Value Propositions</p> <p>c Welcher Wert wird erbracht? Welches Kundenproblem wird gelöst? Welches Kundenbedürfnis wird erfüllt? Welche Pakete werden angeboten?</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>d Welche Beziehung gibt es zu den Kunden? Welche Beziehung zu welchen Kunden? Wie Aufwendig und auf welche Weise?</p>	<p>Customer Segments</p> <p>e Welche Kunden? Für wen ist das Wertangebot? Welche Kunden sind die Wichtigsten?</p>
<p>Key Resources</p> <p>f Welche Schlüsselressourcen werden benötigt? Welche Schlüsselressourcen für Kanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen?</p>		<p>Channels</p> <p>g Welche Distributionskanäle werden genutzt? Welche Kanäle zu welchen Kunden? Welche Aufwendig und auf welche Weise?</p>		
<p>Cost Structure</p> <p>h Welche Kosten treten auf? Was sind die größten Kosten von Schlüsselressourcen und Aktivitäten</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>i Für welchen Preis welches Wertangebot? Auf welche Art und Weise wird die Einnahme generiert? Welches Einnahmemodel wünschen sich die Kunden?</p>		

Quelle: Eigene Darstellung von Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011)

3.2 Nutzen des Business Model Canvas

Das Business Model Canvas-Tool kann nützliche Anwendungen vorschlagen. Durch das BMC kann ein ganzheitliches Geschäftsmodell in seine Grundbausteine zerlegt werden. Damit wird die Darstellung strukturiert, was als Grundlage für Analysen und Überarbeitungen dienen kann. So kann es beispielsweise darum gehen, eine digitale Lösung in ein bestehendes Geschäftsmodell zu integrieren und dessen Stärken und Schwächen zu identifizieren. Man kann also geringfügige oder vollständige Änderungen durchführen. (Vgl. Lukas (2018), S. 146).

Die Daten, insbesondere beim Vergleich digitaler und nicht-digitaler Betriebe, liefern überzeugende Belege für verschiedene Präferenzen in der Entwicklung von Geschäftsmodellen. Die Entwicklung eines Unternehmenskonzepts für digitale Unternehmen scheint dabei einfacher zu sein als für nicht-digitale Unternehmen. Dies kann sich gleichzeitig im Einreichen von Businessplanvorschlägen bei Wettbewerben widerspiegeln (Vgl. König et al. (2019), S. 7). Es ist für digitale Unternehmen sehr wichtig, dass von Anfang an Angebote des Unternehmens für den Kunden nachvollziehbar sind. Ein ausgewogener Aufbau eines Wertschöpfungsnetzes ist für diese digitalen Unternehmen zunächst nicht unbedingt nötig (Vgl. König et al. (2019), S. 7).

Das Scheitern im Eintritt am Markt von neuen innovativen Wertversprechen oder Produkten wird mithilfe einer Anbindung zu einem Geschäftsmodell vermieden, weil dadurch das Verständnis über das Vorgehen im Geschäft oder Modell zur Nutzung vorhanden ist. Die Anbindung an ein Geschäftsmodell bewirkt, dass neue Innovationen oder neue Produkte nicht fehlschlagen, weil eine durchgängige Logik im Geschäft und damit der Aufbau eines Modells nicht bedacht wurde. Doch im Gegensatz zu etablierten Unternehmen ist dies gerade für junge Start-ups wichtig. Denn die Geschäftsmodelle, welche einen Markteintritt ermöglichen, sind in diesem Bereich meist noch nicht unvollendet. (Vgl. Eckert (2018), S. 108).

4 Rahmenkonzept der systematischen Literaturrecherche von Erfolgsfaktoren

Die Methodik zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren digitaler Start-ups und der damit einhergehenden richtigen Literatur soll so systematisch und überschaubar wie möglich gehalten werden. Es wurden schrittweise für das Rahmenkonzept der systematischen Literaturrecherche bereits bestehende Literatur betrachtet und kaskadenförmig unterteilt. Dabei wurden als erstes Empfehlungen zur grundsätzlichen Literaturrecherche (Vgl. Xiao/M. Watson (2019); Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003)) einbezogen. Als Zweites wurden allgemeine Hinweise zur Behandlung der Themengebiete von einerseits Entrepreneurship (Vgl. Kraus/Breier/Dasí-Rodríguez (2020)) und andererseits von Wirtschaftsinformatik (Vgl. Brocke et al. (2015); Vgl. Webster/R. T. Watson (2002)) einbedacht. Der dritte Schritt beinhaltet die Orientierung und Auseinandersetzung der von Kollmann et al. (Vgl. Kollmann et al. (2022), S. 19) gelisteten anderen wichtigen Literaturreviews, die sich mit einer ähnlichen Zielsetzung befassen (Vgl. Steininger (2019); Vgl. Kraus/Palmer et al. (2019); Vgl.

Elia/Margherita/Passiante (2020)).

4.1 Rahmenkonzept bei der Literaturrecherche

Als erste Maßnahme im Literaturreview wurden die Datenbanken zur Suche der Literatur festgelegt. Dabei wurden die für das Unternehmertum von Kraus empfohlenen und angewandten Datenbanken EBSCO/ Business Source Premier, ScienceDirect und Springerlink ausgewählt. (Vgl. Kraus/Breier/Dasí-Rodríguez (2020), S. 1034; Vgl. Kraus/Palmer et al. (2019)). Zusätzlich wurde die Datenbank IEEE für die Perspektive der Informatik einbezogen. Als weitere Suchmethoden wurden dabei Vorwärt- und Rückwertrecherche mit bedacht.

Die Auswahl der Schlüsselwörter erfolge als nächster Schritt. Die booleschen Operatoren (startup OR start-up OR start up OR entrepreneurship) AND (digital OR online) wurden zur weiteren verwendet, damit wichtige Schlüsselbegriffe wie z.B. "digital start-up" in einem breiten Suchfeld untersucht werden. Weiterführend wurden diese Grundbegriffe mit Hilfe einer weiteren UND-Verknüpfung an das einzelne Geschäftssegment angebunden. Es wurden die Begriffe „value proposition“, „customer segment“, „channel“, „customer relationship“, „activities“, „resources“, „partner“, „cost“ und „revenue“ verwendet. Es wurden in der Identifikation nicht mehr als 400 Journals pro angezeigtem Teilgebiet betrachtet. Damit bildet sich ein Endende, die das Business Model Canvas und digitale Start-ups widerspiegeln soll.

Tabelle 4: Identifizierte Artikel

	ScienceDirect	SpringerLink	EBSCO	IEEE
value proposition	400	400	1	1
customer segment	259	146	0	0
channel	400	400	1	0
customer relationship	400	311	2	24
activities	400	400	1	1
resources	400	400	18	2
partner	400	400	13	28
cost	400	400	1	0
revenue	400	400	5	46

Quelle: Eigene Darstellung

Die Strategie bei der Suche der Literatur entspricht dabei einer selektiven Literaturrecherche. Damit Ereignisse auf Aktualität eingegrenzt werden, wurde dabei nur ab dem Jahr 2018 veröffentlichte Literatur verwendet. Um die Auswahl auf qualitative Literatur einzugrenzen, wurde ein Journal Ratingsystem verwendet. Hierzu wird das von Kraus (Vgl. Kraus/Breier/Dasí-Rodríguez (2020)) empfohlene VHB Jourqual (JQ) 3 (Vgl. *Tabellen zum Download - vhbonline.de* (2022)) angewandt. Die Methodik von Steininger (Vgl. Steininger (2019), S. 366) bei der Auswahl von Entrepreneurship, Wirtschaftsinformatik- und generellen Managementjournals wurde mit bedacht.

Es wurden 4 Listen ausgewählt unter der Prämisse ausgewählt, dass die Literatur über digi-

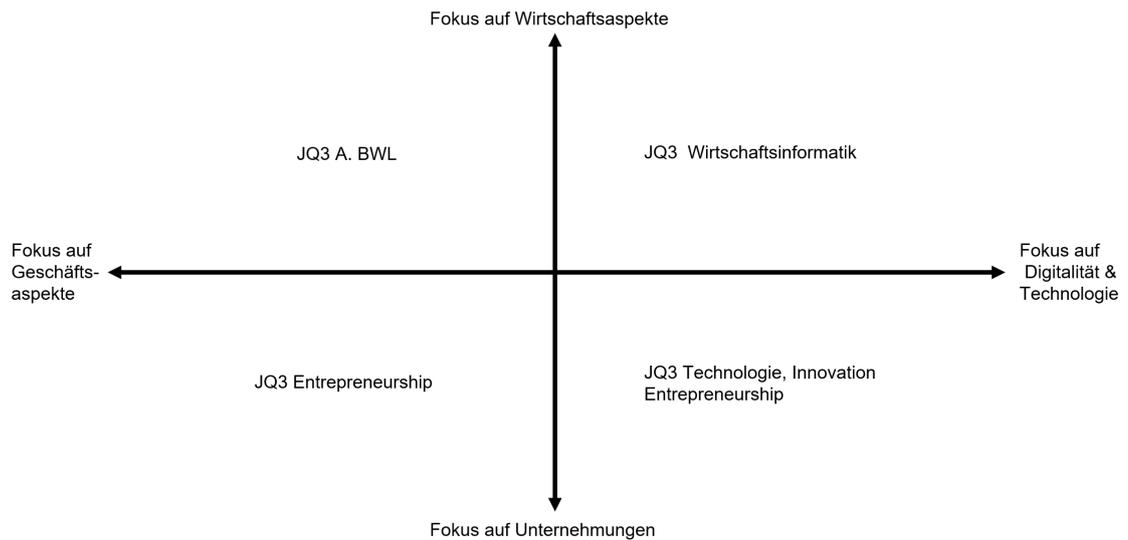


Abbildung 5: Auswahl der Themenfelder im VHB Jourqual (JQ) 3
Quelle: Eigene Darstellung

tale Start-ups durch Abwiegen von einerseits allgemeinen Wirtschafts- & Unternehmungsaspekten und andererseits allgemeinen Geschäftsaspekten & digitale Nutzung vollständig abgedeckt ist (siehe Abbildung 5). Dabei sind 17 der von Steininger angewandten 18 Journals (Vgl. Steininger (2019), S. 366) in einer hohen Einstufung im VHB Ranking wieder zu finden. Auch lässt sich ein Verlauf in der Literatur erkennen, bei dem neuere Artikel durch die Themengebiete des Entrepreneurship, Management und Wirtschaftsinformatik das Themengebiet des digitalen Entrepreneurships vollständig abdecken (Vgl. Zaheer/Breyer/Dumay (2019), S. 6). Zur Bewertung der Qualitätsgrenzen wurde dabei das von Kraus selbst angewandte Kriterium von C oder höher verwendet (Vgl. Kraus/Palmer et al. (2019)).

Um die Ergebnisse der Datenbanken nach der Eingabe von Suchoperatoren und Eingrenzungskriterien nach Eignung zum Thema zu überprüfen und auszusortieren, ist nach einem ähnlichen Schema vorgegangen worden. Beinhaltet die Titel und anschließend die Abstrakte eine Auseinandersetzung die Thematiken „digitale Unternehmenspraktiken“, „Umstände von digitalen Start-ups“, „Start-up Erfolg“, „erfolgreiche Unternehmenspraktiken“ wurde es für ein weiteres Lesen in Betracht gezogen. Ist bei einem Thema ersichtlich, dass dieses nicht in die Rahmenbedingungen des Business Model Canvas oder beim organisatorischen Erfolg Anwendung findet, wurde dieses Thema nicht betrachtet. Aus diesem Grund wurden zum Beispiel finanzielle Stakeholder nicht einbezogen, solange diese keine weitere Partnerschaft mit dem Unternehmen führen. Weitere Inklusions und Exklusionskriterien traten in der Spezifikation des Themas auf. Es galt Themen wie beispielsweise „der Effekt der Komplexität eines Autos auf digitale Dienstleistungen“ auszusortieren, da die Übertragbarkeit nicht ausreichend genug ist. Wenn ein Sektor als Spezifikation genannt wurde, ist die Literatur mit eingeflossen. Es wurde nur englische Literatur aufgenommen. Es wurden auch Artikel über Start-ups, die digitale Aspekte beinhalten, aufgenommen, wie zum Beispiel ein Plattform-Start-up.

4.2 Auswertungsmethodik der Erfolgsfaktoren

Bei der Bewertung der Qualität der Literatur wurde weiterführend das VHB Ranking verwendet. Dabei wurden zwischen dem Rang des Journals und der passenden Zugehörigkeit des Themas abgewogen. Hierbei ist zu bedenken, dass der Rang der jeweiligen Listen nicht miteinander abzugleichen ist. Der Rang in einem Themengebiet sagt nur etwas über den Einfluss dieses Journals auf das Teilgebiet aus. So kann es zum Beispiel sein, dass ein Journal sowohl in „Wirtschaftsinformatik“ als auch in „Technologie, Innovation und Entrepreneurship“ vorkommen kann. Auch bedeutet die Kategorisierung eines Journals nicht, wie gut der jeweilige Artikel in das Thema passt. Ein Journal mit gutem Ranking in „Wirtschaftsinformatik“ kann also auch einen wichtigen Einblick in digitale Start-ups erbringen.

Da in Kapitel 2.2 bereits festgelegt wird, wie sich die Digitalität durch das gesamte Geschäftsmodell eines digitalen Start-ups zieht, werden bei der Themeneingrenzung einerseits die digitalen Faktoren des Geschäftssegments und andererseits die eingrenzenden Faktoren für erfolgreiche Start-up- oder Unternehmenspraktiken betrachtet. Daher werden Zitate ausgewählt, die solche Aspekte beinhalten. Bei der Auswertung eines Artikels wurde zuerst Abstrakt und Abschluss verglichen und das Vorkommen der Suchbegriffe des jeweiligen Segments und des Erfolgs geprüft. Bei Themen mit Spezifikationen wie beispielsweise der Sektor wurde darauf geachtet, ob auch allgemeine Aussagen getroffen werden, die danach erst spezifiziert werden und ob die Methodik, auf der Aussagen basieren, spezifisch ist. Je nachdem erfolgte ein Aussortieren von Artikeln oder Passagen. Traten alle Kriterien auf, konnte der Artikel genauer betrachtet und aufgenommen werden. Es wurden zuerst Literatur aus der spezifischen Suche des Segments betrachtet.

4.3 Synthese der Daten

Das Erste, was bei der Betrachtung der Suchergebnisse auffällt, sind die unterschiedlichen Ergebnisspannen in einerseits den Datenbanken und andererseits den Geschäftssegmenten. So lieferten Springerlink und ScienceDirect weitaus mehr Ergebnisse, während EBSCO und IEEE nahezu keine ergaben. Auch war abzusehen, dass die Suche der Ergebnisse bei Aktivitäten oder Ressourcen mehr Literatur beinhaltet als durch Suchbegriffe wie „customer relationship“. Jedoch übertrafen Ergebnisse von Infrastruktur und Finanzebene die der Kundenebene um ein Weites. Es wurde auch festgestellt, dass in der Kundenebene mehrere Journals aus der Marketingwelt angezeigt wurden. Diese konnten nicht bedacht werden. Aus den 6860 identifizierten Artikeln wurden 179 Artikel hinzugefügt. Schließlich wurde die Schlussmenge aus 43 Artikeln für das Kapitel 5 ausgewählt. Es ist auch zu erwähnen, dass das Teilgebiet von Infrastruktur dabei große Überschneidungen unter sich sowie mit den Gebieten finanzielle Überlebensfähigkeit und Wertversprechen hat. Artikel wurden also mehrfach in verschiedenen Geschäftssegmenten verwendet. Die Abbildung 6 zeigt dabei das Ranking und das Teilgebiet von Journals auf, die im jeweiligen Segment Anwendung gefunden haben. Es ist zu beachten, dass mehrfach verwendete Artikel auch mehrfach repräsentiert sind und bei einem Gesamtvergleich oder Zusammenzählen nicht die 43 Artikel repräsentiert werden.

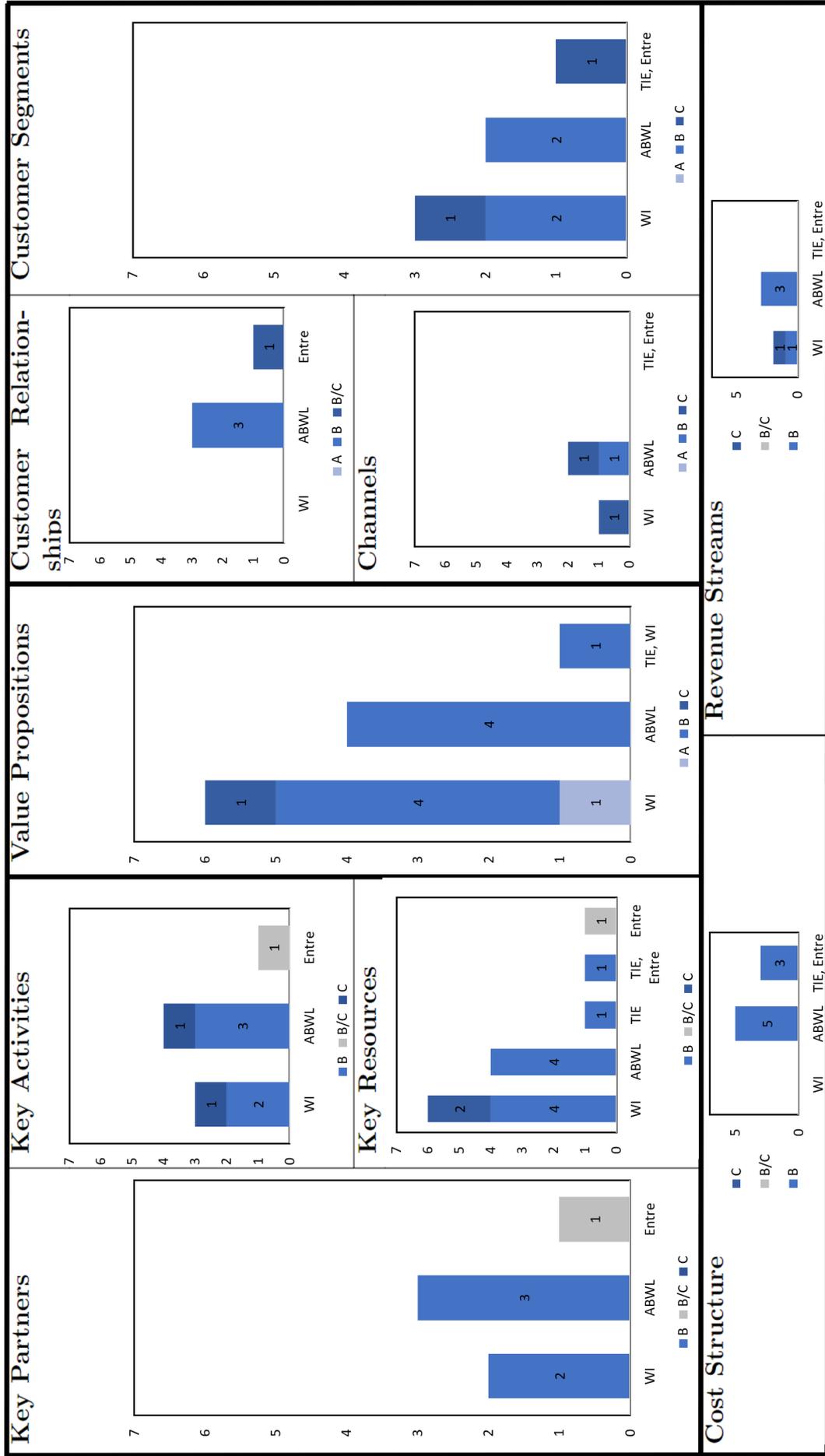


Abbildung 6: Journals der jeweiligen Zitate aus den Geschäftssegmenten
Eigene Darstellung

Ein A-Rang bedeutet, dass das Journal eine führende Rolle auf dem Gebiet hat, während B-Rang wichtige und angesehene Zeitschriften widerspiegelt und ein C-Rang eine anerkannte Zeitschrift repräsentiert.

5 Teilbetrachtung und Segmentierung der Erfolgsfaktoren im Business Canvas Model

5.1 Wertversprechen

Das Festlegen des inhärenten Wertversprechens beim Entwickeln von Geschäftsmodellen kann in technologiebasierten Unternehmungen besonders komplex und anspruchsvoll sein. (Vgl. Ghezzi/Sanasi/Cavallo (2020), S. 4755). Ungelöste Probleme und nicht identifizierte Bedürfnisse unserer Kunden zu lösen, wird grundsätzlich durch neue Technologien ermöglicht (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 2). Bei digitalen Unternehmungen wird sich als Hauptmerkmal auf digitale Technologien gestützt. Digitale Start-ups bieten neue Wertversprechen, dies sich auf Kunden beziehen und Ideen zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Gleichzeitig vollziehen etablierte Firmen einen digitalen Wandel, um zu vermeiden, von disruptiven Start-ups beeinträchtigt zu werden (Vgl. Soto-Acosta (2020), S. 264).

Die Werterzeugung durch unterschiedliche Geschäftsmodelle und neue Beziehungen mit Anwendern in digitalen Technologien kann in der Verbesserung autonomer Agenten dargestellt werden. Auf persönlicher Interaktion beruhende Aktivitäten wie beispielsweise die Terminfestlegung vom Autoservice oder die Nutzung von Taxidiensten werden aufgrund von Autonomie unnötig und bestehende Geschäftsmodelle dieser Art von destruktiven Unternehmen ausgelöscht (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 2). Es können hinsichtlich des Wertversprechens in der Form von Künstliche Intelligenz (KI) die zwei Einteilungen von KI-Kernwert und kontinuierliches Lernen unterschieden werden. Der mithilfe KI-Lösung geschaffene Mehrwert kennzeichnet den KI-Kernwert und findet seine Anwendung in sowohl Produkt als auch Dienstleistungen. Kontinuierliches Lernen stellt dabei die Lernmethode in der Datenaufnahme dar, in der die Unabhängigkeit der Entwicklung eine Rolle spielt (Vgl. Weber et al. (2022), S. 97- 98). Das Wertversprechen in der Nutzung von künstlicher Intelligenz kann sich also von selbst über die Zeit durch verstärkte Genauigkeit und Verbesserungen erhöhen (Vgl. Weber et al. (2022), S. 97). Auch kann eine entwickelte Datenpipeline oder KI-Algorithmus häufig mit sehr geringen Grenzkosten und Netzwerkeffekten an alle Nutzer weitergegeben werden (Vgl. Sjödin/Parida/Palmié et al. (2021), S. 583). Dies macht die Form von Technologie zu wichtigen einem Aspekt für das Wertversprechen.

Die Nutzung künstlicher Intelligenz werden von den Dimensionen primäre KI-Technologie, Datentyp, Datenquelle und Hardwareausstattung beeinflusst (Vgl. Weber et al. (2022), S. 98). Lösungen von KI werden einerseits durch Analyse großer, meist unstrukturierter Datenmengen, kognitive Einblicke, Analyse von Datenströmen zur Überwachung und Erkennung von Anomalien, interaktive Prozess- und Aufgabenunterstützung für Menschen oder

andererseits in Aufgaben durch autonome Roboter und Bots zu automatisieren, widergespiegelt (Vgl. Weber et al. (2022), S. 98).

Bei zweiseitigen Plattformen zeigt sich, dass sich Anbieter relativ leicht für Plattformen gewinnen lassen, auch wenn keine wiederkehrende Nachfrage besteht, sobald bereits Ressourcen durch eigene oder firmennahe Quellen vorhanden sind. Es ist möglich, dass das Potenzial des Wertversprechens einer Plattform ausreicht, um Anbieter zu generieren (Vgl. Veisdal (2020), S. 554). Ob Daten einen Mehrwert in einem Unternehmen generieren können, hängt davon ab, ob die Analyse von Daten wichtige Ergebnisse zur Nutzung neuer Geschäftsmöglichkeiten und Abwehr von Wettbewerbsbedrohungen liefern kann. Obwohl diese Frage den hauptsächlichen Wert bestimmt, ist sie jedoch schwer zu beantworten (Vgl. Grover et al. (2018), s. 392). Gegensätzlich dazu müssen Internet of Things Applikationen, Nutzungsaufwand, Sicherheit- und Privatsphäre und die verbundenen Kosten mit dem Produkt überwunden werden. Dahingehend wird das Wertversprechen von der Überwindung von Grenzen und Herausforderungen neuer Technologien abhängig gemacht (Vgl. Molling/Zanela Klein (2022), S. 900). Es lässt sich also behaupten, dass anders als bei normalen Unternehmen digitale Start-ups eine vollkommene Abhängigkeit zu ihrer Technologie haben und bei Überwindung der individuellen technologischen Faktoren dafür enorme Vorteile im Geschäft mitbringen.

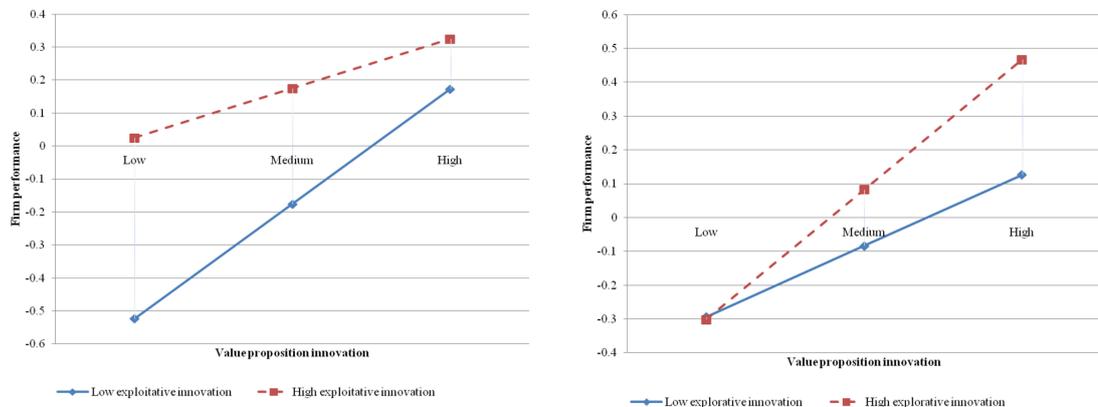


Abbildung 7: Abhängigkeit von Firmenleistung und Value Proposition Innovation
 Quelle: Vgl. Guo/Yang/Han (2021), S. 804

Innovationen, die darauf abzielen, neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, indem neues Wissen erzeugt wird, heißen explorative Innovationen und schaffen eine bessere Synergie zwischen dem Wertversprechen und der Innovation, was wiederum zu einer besseren Unternehmensleistung führt. Gegensätzlich dazu schwächen Innovationen, die bestehende Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen durch bereits vorhandenes Wissen verbessern, die Beziehung von Wertversprechen und Innovation. Gleichzeitig jedoch werden die Effekte beider Formen der Innovation in einem sehr unsicheren Nachfrageumfeld verstärkt (Vgl. Guo/Yang/Han (2021), S. 806). Die Abbildung (siehe Abbildung 7) zeigt also auf der linken Seite, wie die Steigung von Leistung und Wertversprechensinnovation bei höherer explorativer Innovation schwächer wird, während auf der rechten Seite die explorativen Innovationen diese Steigung erhöhen. (Vgl. Guo/Yang/Han (2021), S.

803–804). Es ist jedoch zu vermerken, dass beide Herangehensweisen von Innovation die Leistung in einem Unternehmen verstärken.

Zur Konzipierung eines Wertversprechens ist das Verständnis von Kundenproblemen und zusätzlich der Transfer in das Geschäftsmodell unabdingbar (Vgl. Witschel et al. (2019), S. 1055). Ein weiteres Problem ist die Tatsache, dass die zunehmende Größe und Autonomie, die die digitale Technologie bietet, die Kundenbeziehungen volatiler gemacht hat (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 2). Das heißt das Unternehmen nicht mehr ihr Wertversprechen einfach vorstellen und durchsetzen hingegen vielmehr durch Einbindung des Kunden bereits im Wertversprechen selbst variabel gemacht wird. Es werden mehr Kunden gewonnen und diese automatisch einbezogen. Digitale Wertversprechen werden nicht einfach von Kunden und Anbietern akzeptiert oder abgelehnt, sondern durch die kollektive und kontinuierliche Sensibilisierung von Anbietern und Kunden, dass die schrittweise Annahme, Erfahrung, Verhandlung und Suggestion nach sich zieht, erzeugt (Vgl. Piepponen et al. (2022), S. 322). Beispielsweise kann die Zusammenarbeit mit dem Kunden in einem diskreten Anwendungsfall mit einem klaren Nutzenversprechen und einer agilen Vorgehensweise Unsicherheit in der Entwicklung künstlicher Intelligenz überwinden (Vgl. Sjödin/Parida/Palmié et al. (2021), S. 581). Auch werden mit erhöhter Anzahl verbundener Kunden die KI und somit das Unternehmen verstärkt (Vgl. Sjödin/Parida/Palmié et al. (2021), S. 583). Die Nutzer werden zu einem integralen Bestandteil des Wertversprechens, weil viele neue Unternehmungen im digitalen Bereich mit externen Netzwerken verbunden sind (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 2). Das Wertversprechen ist somit zum Instrument geworden, womit ein erwarteter Wert von sowohl Unternehmen als auch Kunden ausgehandelt, gestaltet und gemeinsam geschaffen werden kann (Vgl. Piepponen et al. (2022), S. 313). Durch Integration des Kunden in die Ideengenerierung des Wertversprechens können kundenrelevante Anwendungsfälle für ein Wertversprechen aus Kundensicht generiert werden (Vgl. Witschel et al. (2019), S. 1055). Unternehmen, die eine Effektivität in ihrem Verhalten zum Kunden erreichen wollen, indem sie die Wahrnehmung des Kundenwerts verbessern, investieren deswegen auch in digitale Technologien. So wird das Wertversprechen mehr an Kunden angepasst und die Verbindung in der Kundenbeziehung erhöht. Daher werden auch in diesem Bezug Kundenzufriedenheit, Net Promoter Score oder Wachstum der Verkaufszahl schon im Wertversprechen vom Unternehmen als Einflussfaktor betrachtet. (Vgl. Guenzi/Habel (2020), S. 70 -71). Infolgedessen hat sich die Mitsprache & Mitbestimmung des Kunden als ein wichtiger Faktor zu Implementierung vom digitalen Wertversprechen herauskristallisiert.

5.2 Kunden

„Digitale Start-ups in der Frühphase, die Wachstum erleben, verbessern ihre Verkaufsfähigkeiten und zeigen ein hohes Maß an Empathie für ihre Kunden.“ (Eigene Übersetzung von Griva et al. (2021), S. 11)

Mit dieser Aussage beschrieben Griva et al. nach ihrer Untersuchung digitale Start-ups

in ihrem Umgang mit Kundenorientierung. Es sollen weitergehend die Auftretungsformen der Kundenorientierung als Herangehensweise der Geschäftsziele und damit auch Unternehmererfolgs betrachtet werden.

5.2.1 Kundenarten

Da sich die Anwendung von Kanälen rapide ändert und Fortschritt in technologischen und sozialen Kontexten das Kundenfeld extrem veränderbar macht, müssen Kundensegmente konstant im Feedback verschiedener Kanäle überprüft werden, damit Relevanz und Genauigkeit gewährleisten bleiben (Vgl. Dwivedi et al. (2021), S. 8). Auch Plattformen sollten ihre technologischen, analytischen oder operativen Grenzen durch kontinuierliche Beobachtung von Kundensegmenten überprüfen (Vgl. Jovanovic/Sjödin/Parida (2021), S. 10). Plattformen könnten also neue Kundensegmente für sich gewinnen, indem sie verschiedene Veränderung an ihrem Format austesten (Vgl. Zhao et al. (2020), S. 11). Bei Strategien von Plattformen lässt sich also entweder mit anderen Unternehmen konkurrieren oder versuchen, andere Märkte mit anderen Kundensegmenten zu finden (Vgl. Karhu/Ritala (2021), S. 14). Die Identifikation von Gruppen, Foren oder Organisationen in sozialen Medien ist eine weitere wichtige Einflussgröße geworden, Kunden mithilfe von Strukturen in der Demografie oder gemeinsamen Interessen zu segmentieren (Vgl. Kapoor et al. (2018), S. 546).

Die Anzahl an Kanälen, mit der ein Unternehmen mit einem Kunden umgehen kann, werden immer höher. Damit werden die Möglichkeiten der Informationsübermittlung immer weiter fragmentiert. Zusätzlich zu den üblichen digitalen Formen von Websites und Apps wird die Nutzung von Erweiterungen wie virtuellen Assistenten, Beschwerden über soziale Medien oder Eigenbedienungstechnologien immer weiter ausgebaut. Problematisch ist dabei jedoch, dass unterschiedliche Demografien unterschiedlich Feedback geben. (Vgl. Dwivedi et al. (2021), S. 8). Beispielsweise besitzen ältere Menschen oft nur einen relativ simplen Umgang mit digitalen Möglichkeiten. Diese weiteren Einflussmöglichkeiten in Faktoren, mit der ein Unternehmen Leistungen überprüft, erschwert die Ermittlung von Kundensegmenten.

Künstliche Intelligenz übernimmt einen Großteil des Aufwandes, der zuvor in die Analyse von Daten zum Verständnis von Kundensegmenten aufgebracht wurde und selbst Marketing Strategien basieren weiterführend auf die inkrementelle Verbesserung von Profit durch Datenanalyse. (Vgl. Singh et al. (2022), S. 3). Infolgedessen ist zu erkennen, dass der Erfolg im Segmentieren von Kunden eine weitaus größere Komplexität angenommen hat und eine erhöhte Abhängigkeit von jeweiligen Technologien in der Informationswiedergabe als auch in der Analyse von Daten besitzt. Es ist jedoch zu vermerken, dass sich zum Begriff Kundensegment weniger Artikel mit direkter Auseinandersetzung erkennen lassen. Hinsichtlich wird vermutet, dass sich andere Begriffe wie digitales Marketing und Big Data Analytica etc. eventuell bessere Erkenntnisse liefern. Die Analyse von Komplexität in Kundensegmenten könnte ein weiteres Forschungsfeld bilden, besonders für die limitierten Kapazitäten in einem digitalen Start-up.

5.2.2 Vertriebs- und Kommunikationskanäle

Kunden können über verschiedene Kanäle und Medien, mit verschiedenen Stufen an digitalen Technologien mit dem Unternehmen interagieren. Ist das digitale Start-up eine Plattform oder wird eins verwendet, spielen die Offenheit dieser Plattform eine Rolle. Dabei ist einerseits gemeint, wie viele verschiedenen Kanäle angeboten werden und andererseits, wie hoch die Funktionalität des Kanals ist (Vgl. Broekhuizen (2021), S. 909).

Aus diesem Grund befasst sich das Konzept von Customer Journey mit Weg des Kunden zum Unternehmen (Vgl. Matsuoka (2020), S. 161). Diesen Weg durch Kanäle zu optimieren, bildet einen Erfolg in diesem Segment. Die Funktionalität von Kanälen zu beeinflussen, kann verschiedene Auswirkungen haben. So können durch geringere Komplexität mehr Synergien zu eignen Kanälen schaffen, aber auch zu Nachteilen in der Konkurrenz führen (Vgl. Broekhuizen (2021), S. 909). Wie im Kapitel Kundensegmente angesprochen, hängt die Funktionalität der technologischen Erweiterung und Komplexität auch von dem Kundensegment ab. Hat die gezielte Kundengruppe ein größeres erwartetes Wissensspektrum, so können technologische Erweiterungen eingesetzt werden. Zusätzliche Faktoren sind interne Aspekte wie Kosten sowie Produktcharakteristiken oder Faktoren im Markt (Vgl. Broekhuizen (2021) S. 909).

Im Bereich des E-Commerce sollte ein Unternehmer darauf achten, wie viele Kanäle integriert werden sollen. Verschiedene Kanäle machen einen Kunden zufriedener, weil er verschiedene Möglichkeiten, mit dem Unternehmen zu interagieren, hat und daher ein Mehrwert und zusätzliche Nützlichkeit für den Kunden entsteht. Es ist jedoch abzuwiegen, ob sich dieser Mehrwert für das Unternehmen in Bezug des zusätzlichen Aufwandes und Kosten lohnt. Mehrere Kanäle zu integrieren, benötigt ein komplexes Informationssystem, welches Ressourcen und Wissen anwendet. Diese Art der Informationsanalyse kann jedoch auch Innovationen fördern (Vgl. Cuellar-Fernández/Fuertes-Callén/Serrano-Cinca (2021), S. 7–8). Dabei ermöglichen digitale Technologien die enorme Aufnahme von Kundendaten aus Kanälen (Vgl. Matsuoka (2020), S. 196).

Eine höhere Offenheit der Kanäle bedeutet als höhere operative Kosten (Vgl. Broekhuizen (2021), S. 909). In einem solchen System können Kundendaten durch Onlineshops oder mobile Apps einbezogen werden. Damit kann ein Unternehmen einsehen, welche Kanäle effizienter Kunden generieren und dahingehend entsprechende Ursachen in den Unterschieden festmachen. Diese Daten sind entweder durch den Einkauf selber vor dem Einkauf oder nach dem Einkauf entstanden (Vgl. Matsuoka (2020), S 181).

Bei neuen Plattformen fokussiert man sich in der Regel auf eine relative kleine und genau definierte Anzahl von Kanälen, um zuerst die Nutzerbasis zu bilden. Bei einem Wachstum können dann bewusst Kanäle in Form und Anzahl werden. Damit die Offenheit für einen höheren Nutzerwert ausgebaut und ab einem bestimmten Zeitpunkt der Fokus in Bezug auf Zugänglichkeit geändert werden kann (Vgl. Broekhuizen (2021), S. 911). Infolgedessen sollte ein digitales Start-up die Nutzung verschiedener Kanäle mit einem Informationssystem in Betracht ziehen, sobald dafür die Möglichkeit besteht.

Zusätzlich zeigt sich, dass das Risiko einer Pleite im Einzelhandel um 1.437 höher ist, wenn nur reine online Kanäle und nicht zusätzlich ein physischer Shop vorhanden sind (Vgl. Cuellar-Fernández/Fuertes-Callén/Serrano-Cinca (2021), S. 13) Sollten also digitale Start-ups die Möglichkeit haben, ihre Produkte wie bei Internet of Things Anwendungen in der physischen Welt anzubieten, ist die Anwendung von traditionellen Handelskanälen eine Überlegung wert. Auch ist das Risiko 2,779-mal höher, falls man nur seine Produkte im lokalen Umfeld anbietet und 1,787-fach höher, wenn man es nicht schafft in einem Jahr profitabel zu sein (Vgl. Cuellar-Fernández/Fuertes-Callén/Serrano-Cinca (2021), S. 13).

5.2.3 Kundenbeziehungen

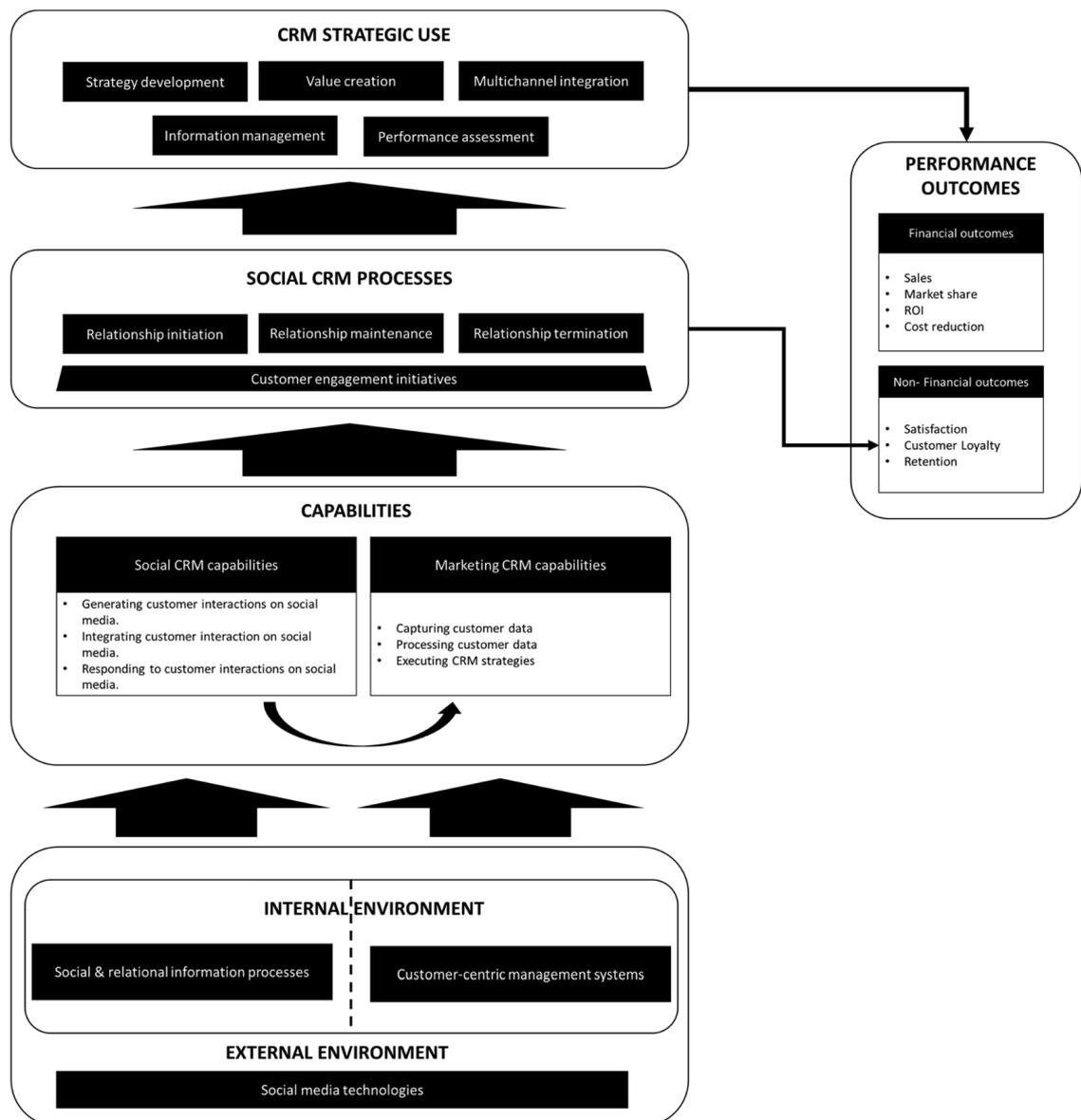


Abbildung 8: Themenfelder des Social-Customer-Relationship- Management
Quelle: Vgl. Perez-Vega/Hopkinson et al. (2022), S. 8

Eine neue und wachsende Form des Customer-Relationship-Management (CRM) bildet das Social-Customer-Relationship, bei dem zusätzlich zur üblichen Handhabung von Kundenbeziehungen soziale Netzwerke als Kanäle miteinbedacht werden. Es wird versucht, Kundendaten durch soziale Medien zu erweitern, bei denen viele neue Applikationen ge-

testet werden. (Vgl. Perez-Vega/Hopkinson et al. (2022), S. 12) Dazu werden einerseits durch interne Informationsverarbeitungs- und Managementsystemen sowie andererseits durch Social-Media-Technologien Daten verarbeitet. Diese Datenverarbeitung hängt dann wiederum von der wie im vorherigen Kapitel beschriebenen Gewinnung, Verarbeitung und strategischen Planung von Kundendaten ab und wird mit Social-Media-Interaktionen erweitert. Letztlich wird der Erfolg an finanziellen Ausgängen wie Verkaufszahlen, Marktanteil, Return of Investment und Kostenreduktion oder durch nicht-finanzellen Ausgängen wie Kundenzufriedenheit und Loyalität, Bindung gemessen (siehe Abbildung 8). Die Auswirkungen von CRM auf Marketing von Unternehmen verbessern sich durch die effiziente Nutzung von zur Verfügung stehenden Werkzeugen. Dabei wird unter den Dimensionen von Kundenbindung festgestellt, dass besonders Kundenbindung und Kundenentwicklung für Unternehmer, die nach Werkzeugen zur Erfolgsgenerierung des Unternehmermarketings suchen, wichtig sind. Sie werden auch in der Literaturwelt mehr untersucht. Die wichtigsten Elemente bilden dabei Treueprogramme, Customer-Lifetime-Value und Direktmarketing (Vgl. Guerola-Navarro et al. (2022), 28–29)

Dabei kann künstliche Intelligenz den Prozess der Kundenbindung fördern, indem die Informationen aus den Datenbanken und Systemen verarbeitet werden. Die Erweiterung der Daten durch soziale Medien wird dabei mitbedacht. Schlussendlich werden einerseits automatische und andererseits manuelle Reaktionen durchgeführt (siehe Abbildung 9). Es zeigt sich also, dass in der digitalen Kundenbindung nicht nur die Möglichkeiten erweitert werden, sondern die Verarbeitung durch künstliche Intelligenz stärker wird und dadurch die üblichen Leistungsfaktoren beeinflusst werden.

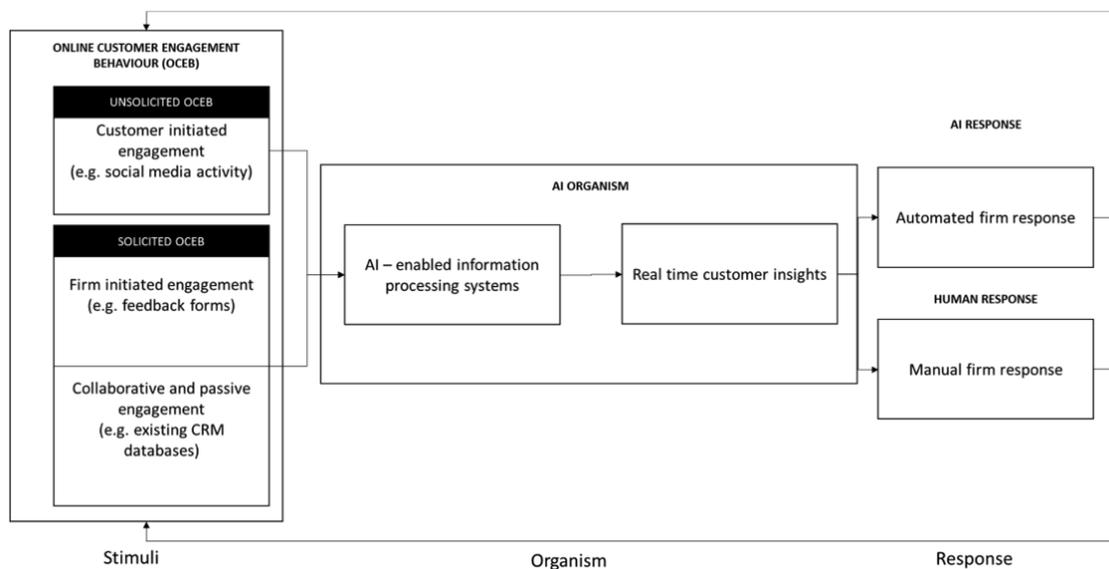


Abbildung 9: Online Kundenbindung durch künstliche Intelligenz

Quelle: Vgl. Perez-Vega/Kaartemo et al. (2021), S. 904

Es sollte jedoch vorsichtig mit der Innovation von CRM umgegangen werden, da Kunden negativ darauf reagieren, wenn sich die Kundeninteraktionen zu schnell verändern und damit ein Misstrauensgefühl entsteht. Kunden betrachten solche Firmen als weniger innovativ (Vgl. Kurtmollaiev/Lervik-Olsen/Andreassen (2022), S. 97–98). Abschließend zeigt

sich in diesem Segment also, dass eine digitale Ebene hier bereits üblich ist und normale Erfolgsfaktoren von einer gut ausgebauten digitalen Technologie profitieren, aber diese nicht zu schnell beim Umgang mit Kunden verändert werden sollte.

5.3 Unternehmensinfrastruktur

Wie in Kapitel 4 bereits erwähnt, gibt es eine hohe Anzahl von Überschneidungen zwischen Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften. Dies lässt sich einerseits damit begründen, dass sie das unternehmerische Handeln selbst widerspiegeln. Jedoch werden, wie in Bereich Aktivitäten genauer beschrieben wird, die Grenzen zwischen Segmenten immer verschwommener. Des Weiteren sollte bedacht werden, dass ein Unternehmen digitale Dienstleistungen nutzen, gleichzeitig in digitalen Start-ups selbst auch angeboten werden können.

5.3.1 Schlüssel-Ressourcen

Im Bereich der Ressourcen besteht das Hauptziel darin, die Firmenaktivitäten zu ermöglichen. Ressourcen bilden dabei die Basis der Profiterweiterung in der Chancensuche von Start-ups (Vgl. Wang et al. (2022), S. 3) Dahingehend wird für den Erfolg dieses Segments die effiziente Nutzung und Ermittlung von Ressourcen betrachtet. Ein Vorteil des digitalen Entrepreneurship besteht darin, dass die Knappheit von Ressourcen verringert wird. Dies wird durch digitale Technologien wie künstliche Intelligenz oder Crowdsourcing & Crowdfunding ermöglicht, dessen Plattformen jedoch Eingrenzungen auf Regeln und Abstimmung einfordern. Digitale Technologien wandeln also oft ein einfaches Zuliefer- und Empfängersystem in ein Netzwerk um, indem jeder einen Beitrag leistet (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 2–3). Die übliche Umgangsweise mit Lieferantensichtweise als Ressourcenquelle könnte dabei mögliches Mitbeteiligte und Wissen übersehen, welches bei Innovation oder operativem Handeln eine Rolle spielt (Vgl. Flowers/Meyer (2020), S. 12). Auf der anderen Seite wird der Ressourcenknappheit von Personal durch die weitergehende Automatisierung entgegengesteuert und dadurch die Möglichkeit von Wachstum innerhalb des Vertriebs geschaffen. Damit können simultan die Kapazitäten der Menschen für kreativere Zwecke genutzt werden (Vgl. Griva et al. (2021), S.12). Für digitale Start-ups stellt das aufgrund der kleinen Anzahl der Unternehmer ein besonders wichtiger Aspekt dar.

Soziale Medien können dabei eine wichtige Informationsressource liefern, um Kunden zu verstehen, wobei natürlich nicht jeder den gleichen Zugang an Informationen besitzt (Vgl. Yeganegi/Laplume/Dass (2021), S. 2). Es ist heute zum Standard geworden, das Geschäft mit einer parallelen Social-Media-Strategie, online Marketing oder Plattformnutzung zu erweitern (Vgl. Cutolo/Kenney (2021), S. 601). Dabei werden soziale Medien häufig für Informations- und Reaktionsstrategien in ähnlichen Verhältnissen verwendet (Vgl. Rudeloff et al. (2022), S. 692). Das heißt, dass Unternehmer Informationen auf einseitigem als auch auf zweiseitigem Wege wiedergeben. Die Informationsentnahme ist ein allgegenwärtiger Faktor für Start-ups, sei es in der Anfangsphase als auch im Endstadium, dabei wird die Untersuchung von verschiedenen Trendverläufen von Unternehmern und Entwicklern genutzt, um Einblicke zu generieren. Wird dieser Informationsfluss bei der

Nutzung einer jeweiligen Plattform gebrochen, kann das möglicherweise schädliche Folgen haben (Vgl. Yeganegi/Laplume/Dass (2021), S. 2–3). Ist eine solche Beziehung vorhanden, kann man von einer Plattformabhängigkeit sprechen, wenn die Plattform den Zugang zum Markt bestimmt. Die Kontrolle über Kundeninformationen bestärkt eine Plattform in der Beeinflussung eines Start-ups (Vgl. Cutolo/Kenney (2021), S. 589). Restriktionen in der Informationsaufnahme sind dabei weitaus schädlicher für ein Start-up, welches sich auf Technologien stützt, denn Technologien fordern immer einen Einblick in Aktualität der Nutzung für das Geschäft. Normale Start-ups können sich stattdessen auf traditionelle und bewährte Verhaltensweisen stützen (Vgl. Yeganegi/Laplume/Dass (2021), S. 4). Für digitale Start-ups heißt das also, dass die Zugänglichkeit von Informationen als Einflussfaktor für den Erfolg weitaus wichtiger geworden ist. Informationszugänglichkeit ermöglicht und beeinflusst den Trend der Technologieentwicklung (Vgl. Yeganegi/Laplume/Dass (2021), S. 4), sowie die Kundenorientierung wie im vorherigen Kapitel beschrieben.

Doch werden soziale Medien und Plattformen nicht nur zur Informationszugänglichkeit benutzt. Sie bieten häufig auch digitale Dienstleistungen an, die einem bei der Tätigkeit im Geschäft unterstützen oder diese sogar erst ermöglichen. Beispielsweise werden digitale Infrastrukturen, Datenanalysen und maschinelle Lerndienste durch das Amazon-Web-Service (AWS) angeboten (Vgl. Kreuzer et al. (2022), S. 58). Die meisten digitalen Start-ups verlassen sich auf eine Cloud-Infrastruktur wie das AWS. (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 3). Algorithmen, Software-Entwicklungskits, Application Programming Interface (API) und die bereitgestellten Daten und Grundressourcen sind ein wichtige Bausteine einer Plattform (Vgl. Cutolo/Kenney (2021), S. 590). Auch kann man feststellen, dass sich ein KI Start-up große Ähnlichkeiten im Geschäftsmodell mit IT-orientierten Unternehmensgeschäften wie das Software-as-a-Service-Modell besitzt (Vgl. Weber et al. (2022), S. 101). Man sollte Software-as-a-Service gegenüber offen sein, weil sie Organisationen in ihren Entscheidungen unterstützen, sobald diese Technologie zum jeweiligen Geschäftsmodell passt. Anders als bei traditioneller Softwaretechnologie können diese Cloud basierten digitalen Technologien durch ihre geringen Anschaffungskosten glänzen. Probezeiträume ermöglichen es Firmen, Software-as-a-Service (SaaS) erst auszutesten. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass diese SaaS-Technologie in ihrer Funktion und Relevanz für das Geschäftsmodell und zukünftigen Vorgehensweisen verstanden werden, um keine Ressourcen an der Implementation der Software zu verschwenden (Vgl. Mero (2022), S. 591). Das sich stetig ändernde Geschäftsumfeld sorgt dabei erst dafür, dass die Analytik in E-Commerce Start-ups zum Einsatz kommt. Denn diese dynamische Geschäftsumgebung erfordert ein genaues Verständnis von gegenwärtigen und zukünftigen Ausgangssituationen. Das liegt an dem Konkurrieren der Beteiligten um jeden einzelnen Vorteil. Deswegen ist ein funktionierendes Analyse-Tool eine lebenswichtige Ressource (Vgl. Behl et al. (2019), S. 288). Nicht nur also die Verfügbarkeit von Informationen, sondern auch die harmonisierten digitalen Dienstleistungen als Ressource für das Geschäft sind ein wichtiger Faktor für digitale Start-ups.

Ermöglichung der Nutzung von Data-Analytik-Tools werden durch die Kenntnisse in der Technik und das Training eines Arbeiters fest gemacht. Diese können den Prozess des

eigenen Aufbaus einer digitalen Analyse beschleunigen und damit die Abhängigkeit gegenüber Anbietern, welcher später genauer beschrieben wird, reduzieren. Dafür müssen dann jedoch eigene Ressourcen aufgewandt werden, um dieses Analysetool zu füttern. Sobald es für das Tool einfacher wird die Datenquellen und den Prozess, wie das Geschäft unterstützt werden soll, zu verstehen, stärken eigene Ressourcen die Data-Analytics. Der wichtigste Faktor innerhalb des Aufnahmeprozesses bildet also die technischen Erkenntnisse von eigenen Ressourcen. Die Zugangsmöglichkeit von fähiger Arbeitskraft, technischem Support oder einer funktionierenden IT-Infrastruktur sind dabei auch zu beachten (Vgl. Behl et al. (2019), S. 296) Ein automatisiertes Marketingsystem einzurichten beansprucht dabei große Mühen im manuellen Aufbau. Diese können durch Einschränkungen in der Organisation weitergehend verhindert werden. Fehlen die menschlichen Ressourcen in einem solchen Projekt, können die grundsätzlichen Funktionsbausteine des automatisierten Tools nicht bestimmt werden. Flexibilität und simples Design des Informationssystems erleichtern dabei eine Integration in die veränderbaren Elemente des Vertriebs (Vgl. Mero (2022) S. 589). Gleichzeitig zeigt sich bei innovativen Start-ups, dass Wissen als Ressource einen signifikanten Unterschied macht. Dieses sollte dabei breit gefächert in seinem Spektrum sein als auch einen höheren Grad an Neuigkeit besitzen. Aus diesem Grund übertreffen Gründer aus Universitäten solche aus Firmen. Das technologische Wissen in seiner Form bildet also eine leistungsbestimmende Ressource. (Vgl. Minola/Hahn/Cassia (2021), S. 564–566).

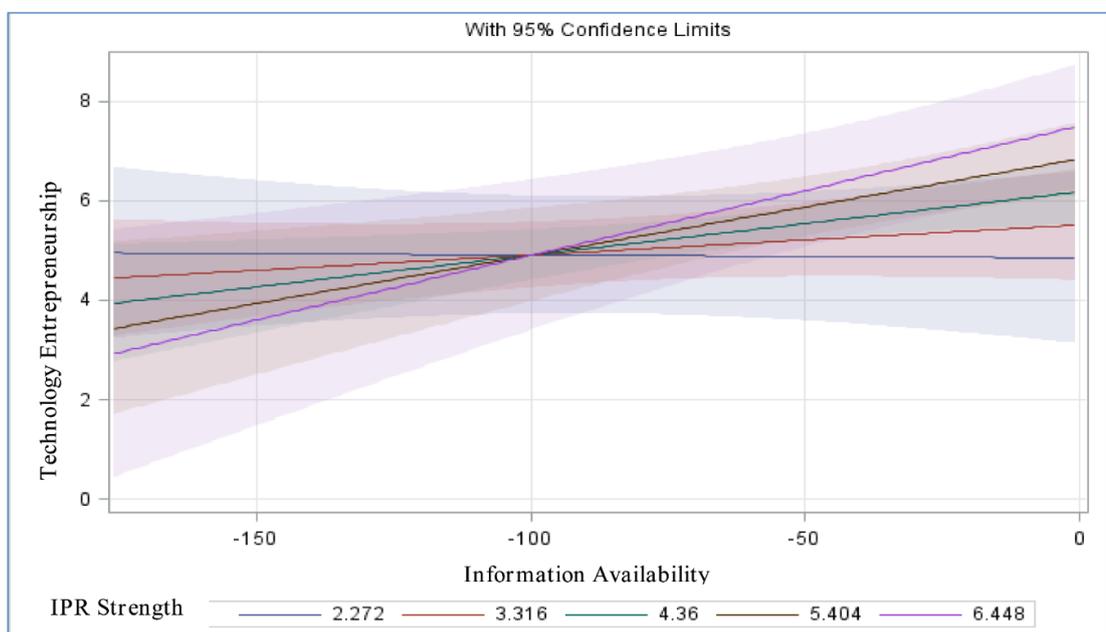


Abbildung 10: Einfluss von Informationsverfügbarkeit und der Rechte am geistigen Eigentum auf technologische Unternehmen

Quelle: Vgl. Yeganegi/Laplume/Dass (2021), S. 7

Zusätzlich ist es wichtig zu bedenken, dass sich der Effekt von Informationsverfügbarkeit durch die Stärke der Rechte des geistigen Eigentums verbessert wird. Ein Unternehmen, welches viele Informationen zur Verfügung hat, aber diese nicht umsetzen kann, kann sich also nicht verbessern, während andersherum ein starkes geistiges Eigentum signifikant von mehr Informationen profitiert (Vgl. Yeganegi/Laplume/Dass (2021), S. 6). Das Ganze lässt

sich eindeutig an der stetigen Steigung zwischen der blauen und lila Linie in der Abbildung 10 erkennen.

„Informationen sind vielleicht nicht weniger wertvoll als früher, sie sind immer noch wertvoll. Allerdings war der Zugang zu den Informationen früher der teure Teil. Der Zugang ist einfach geworden. Und ja, das macht natürlich einige Geschäftsmodelle kopierbar, und ein Gründer muss sich dessen bewusst sein. Andererseits, wenn ich einen konsistenten Plan habe, wenn ich schnell genug bin und auch die Ressourcen zur Verfügung habe, dann kann ich mir einen Vorsprung erarbeiten, der es anderen schwer macht, zu konkurrieren.“ (Eigene Übersetzung von Steininger (2022), S. 113)

So lautet die Antwort von Frank Petry, einem Seriengründer, Serieninvestor und Urgestein der deutschen-Start-up-Szene, in einem Interview bei der Frage nach der Wichtigkeit von Informationen in digitalen Start-ups.

Für digitale Start-ups bildet also die Informationsverfügbarkeit die Basis als Erfolgsfaktor. Danach muss zwischen der Nutzung von digitalen Dienstleistungen, Human- & Wissensressourcen bezüglich Technik und der Stärke des geistigen Eigentums abgewogen werden.

5.3.2 Schlüssel-Aktivitäten

Um Erfolgsfaktoren im digitalen Unternehmertum zu analysieren, ist ein Verständnis vom Effekt digitaler Technologien auf Chancenerkennung unabdingbar (Vgl. Kreuzer et al. (2022), S. 62). Kreuzer et al. Untersuchungen in digitale Chancenerkennung liefert dabei tiefe Einblicke in Literatur sowie Fallstudien (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 7). Weitergehend bestimmen das Erkennen und Handeln nach Chancen die weiteren Aktivitäten in einem Unternehmen. Digitale Technologien beeinflussen dabei die Ressourcen, Akteure und den Markt durch direkte Effekte. Das Entdecken einer Chance oder Idee findet dann durch diese 3 Einflussgrößen auf transitivem Weg statt (siehe Abbildung 11).

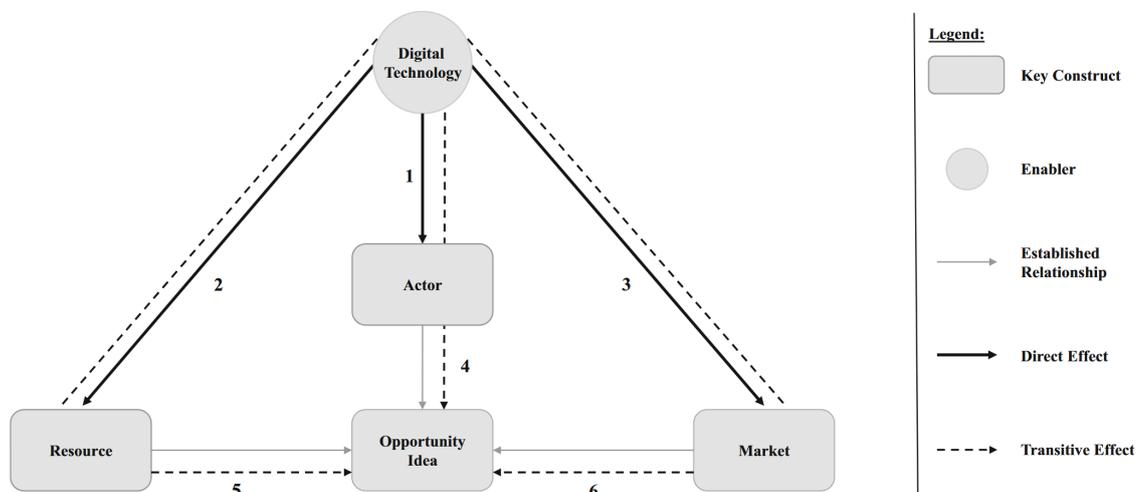


Abbildung 11: Digitale Technologie zur Erkennung von Chancen
Quelle: Vgl. Kreuzer et al. (2022), S. 56

Dabei beschreibt der erste direkte Effekt (1), dass Unternehmer nicht mehr nur unter sich agieren, sondern mit einer wachsenden Anzahl und Vielfalt von Akteuren zusammenarbeiten. Dies wird einerseits durch mehrschichtige modulare Architektur und andererseits durch zunehmende digitale Invalidität ermöglicht. Diese multiplen Akteure beteiligen sich an unternehmerischen Aktivitäten und helfen bei Generierung von neuen Ideen (Vgl. Kreuzer et al. (2022), S. 56–58). Es entsteht dann der transitive Effekt (4), bei dem die kontextabhängigen Restriktionen von digitalen Artefakten sich in eine Vielzahl von verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten entfalten. Dieser Effekt wird aus dem gleichen Grund wie die wachsende Anzahl von Akteuren ermöglicht (Vgl. Kreuzer et al. (2022), S. 60–61), das heißt, dass eine Mehrzahl von Akteuren in seinen Aktivitäten eine Mehrzahl von kombinierten digitalen Technologien einsetzt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Ein Beispiel für die Beteiligung mehrerer Akteure wäre die kreative Kollaboration oder auch Co-Creation, bei dem sich Kunden an den Aktivitäten der Welterschaffung im Unternehmen beteiligen (Vgl. Sjödin/Parida/Kohtamäki et al. (2020), S. 480).

Wachsende digitale Start-ups besitzen ein hohes Level an Innovativität und nutzen gezielt ihre digitalen Fähigkeiten, während sie absorptive und adaptive Fähigkeiten ausbauen und dabei eine agile Herangehensweise besitzen (Vgl. Griva et al. (2021), S. 10–11). Die Fähigkeit, digitale Kompetenzen der Unternehmer oder auch Mitarbeiter zu erhalten und zu erneuern, sind dabei der Grund für ein Wachstum. Um dieses Verhalten durchzusetzen, muss eine agile Herangehensweise in sowohl der Kultur als im gezielten Einsatz der digitalen Fähigkeiten kombiniert mit absorptiven, adaptiven und vertrieblichen Fähigkeiten eingesetzt werden. Es wird die Kundensichtweise bedacht und nur Mitarbeiter eingestellt und gefördert, welche sich mit diesem agilen Verhalten identifizieren (Vgl. Griva et al. (2021), S. 13). Besonders für Start-ups, welche sich in einer unsicheren Umgebung bewegen und sich durch ihren Aktivitäten erkunden, ist das agile Verhalten geeignet (Vgl. Wang et al. (2022), S. 5). Diese Agilität sorgt also für den Erfolg bei der Implementierung von digitalen Technologien oder SaaS. Hierzu folgende Definition:

”Folglich schlagen wir vor, dass die agile Implementierung von SaaS ein Prozess ist, bei dem eine Organisation die Merkmale einer SaaS mit ihren organisatorischen Routinen abgleicht, indem sie eine Reihe von miteinander verflochtenen Anpassungen sowohl an den technologischen Merkmalen als auch an den organisatorischen Routinen vornimmt, die auf den wahrgenommenen Möglichkeiten und Einschränkungen und ihren organisatorischen Zielen basieren.” (Eigene Übersetzung von Mero (2022), S.585)

Doch nicht nur bei der Implementierung von Dienstleistungen spielt die Agilität eine Rolle, sondern auch bei den Schlüsselaktivitäten der zuvor beschriebenen Co-Creation. Dabei wurden verschiedene Fälle für ein Modell verglichen (Vgl. Sjödin/Parida/Kohtamäki et al. (2020), S. 482). Hierbei werden einerseits die Aspekte der Digitalisierung, das agile Entwickeln und die operative Implementation beachtet und andererseits die Stufen von Identifizierung digitaler Bedürfnisse bis hin zur Evaluierung von Mikrovorteilen (siehe Abbildung 12). Hohe Level an Agilität und die Möglichkeit, schneller Innovationen auszubauen, bei denen Prozesse digitalisiert ablaufen, sind Merkmale, für die Start-ups als Spitzenreiter in

digitaler Transformation anerkannt werden (Vgl. Nadkarni/Prügl (2021), S. 269). Es lässt sich also eine Struktur erkennen, bei der Digitalisierung in Start-ups Agilität erfordern. Die Agilität einer Firma könnte als Erfolgsfaktor eingetreten sein, um die Chancenverfolgung der verschiedenen Möglichkeiten der Digitalisierung durch Aktoren und Artefakte zu bewältigen. Auch zur digitalen Transformation werden agile Projektteams eingesetzt, wobei jedoch beachtet werden muss, dass durch eine zu hohe Flexibilität und breit gefächerte Suche der Fokus nicht verloren gehen soll, um Ressourcen nicht zu verschwenden (Vgl. Nadkarni/Prügl (2021), S. 266).

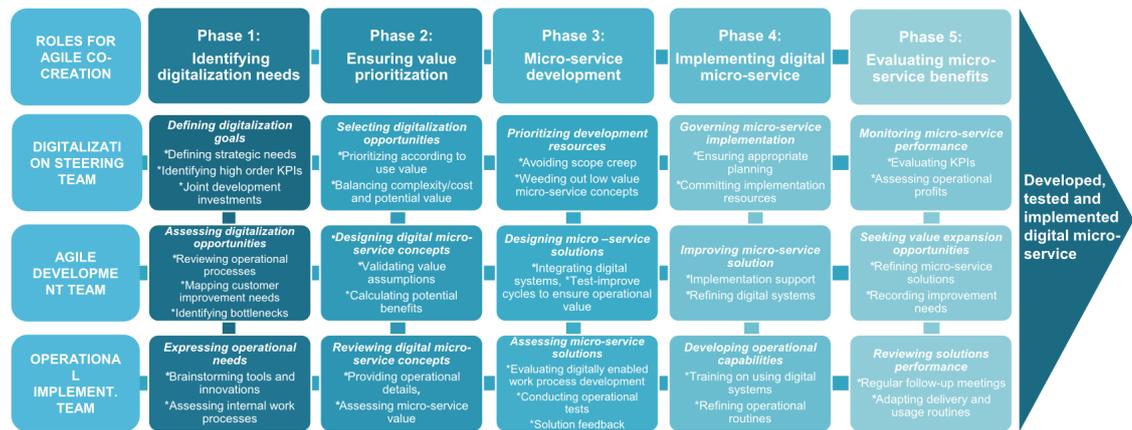


Abbildung 12: Schlüsselaktivitäten für verschiedene Rollen und Phasen im Co-Creation-Prozess
Quelle: Vgl. Sjödin/Parida/Kohtamäki et al. (2020), S. 484

Der zweite direkte Effekt (2) und der jeweilige transitive Effekt (5) in der Technologie auf die Chancengewinnung wird durch digitale Plattformen und Auflösung von Unternehmens- und Kundengrenzen ermöglicht. Direkt bedeutet das einen Wandel von ausschließlich internem Zugang zu externem gemeinsamen Zugang. Transitiv werden Ergebnisse nun mehrfach in iterativen Prozessen kontinuierlich angepasst, statt ein endgültiges deterministisches Endergebnis bereitzustellen (Vgl. Kreuzer et al. (2022), S. 58-62). Für effiziente und organisierte Aktivitäten innerhalb eines Start-ups wird iterative Exploration mithilfe einer iterativen Software verwendet. Es werden Mobil-, PC- und Cloud-Funktionen kombiniert, damit dieses Tool die Explorationsaktivitäten in Echtzeit anwenden kann (Vgl. Wang et al. (2022), S. 12). Das Problem ist, den richtigen Weg in den verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten zu erkennen. Es müssen mehrere Versuche durchgeführt und Fehler verstanden werden, damit die richtige Lösung eines Problems gefunden werden kann, was zu Erfolg führt (Vgl. Mero (2022), S. 591). Es muss jedoch zwischen innovativen und unternehmerischen Chancen unterschieden werden. Zwar werden diese beiden oft gleichgesetzt, doch orientieren sich Innovationen nicht an einem finanziellen Erfolg, so wie es bei unternehmerischen Aktivitäten der Fall ist. Daher führt eine Innovation nicht immer direkt auch zu unternehmerischen Tätigkeiten (Vgl. Flowers/Meyer (2020), S. 123). Die Möglichkeit die Prozesse iterativ austesten, spielt also in der digitalen Umgebung eine besondere Rolle für den Erfolg.

Die letzten Effekte von digitalen Technologien werden von verschwommenen Produkten und Branchengrenzen und digitalen Ökosystemen angetrieben. Dabei bildet der Wandel von hierarchischen zu multilateralen Vernetzungen den letzten direkten Effekt (3) und die

Veränderung von gelegentlichen Interaktionen zu kontinuierlicher Integration den letzten transitiven Effekt (6) (Vgl. Kreuzer et al. (2022), S. 60-61). Dabei wird auf die Beziehung in Partnerschaften im nächsten Kapitel eingegangen. Es ist jedoch zu bedenken, dass digitale Dienstleistungen einerseits durch digitale Start-ups eingesetzt und andererseits als Geschäftstätigkeit angeboten werden. Wenn man hierzu die verschwommenen Grenzen von Partner, Ressourcen, Kunden, Produkten, Infrastruktur beachtet, ist es dabei schwer zu sagen, was in den Aktivitäten genau den Erfolg ausmacht. Hierbei wird vermutet, dass das ein Grund sein könnte, warum sich mit digitalen Ökosystemen weiterführend beschäftigt wird. Da sich die Aktivitäten in einem digitalen Start-up stark unterscheiden, sind auch die Erfolgsfaktoren schwieriger zu bestimmen. Hier wurden die Chancennutzung von digitalen Technologien, die Agilität in der Durchsetzung, das Einbinden von Kunden und die Möglichkeit von gezielten iterativen Vorgängen bestimmt.

5.3.3 Schlüssel-Partner

Aufgrund des hohen Zeitdrucks bei dem Erschaffen eines funktionierenden Geschäftsmodells und das Problem, dass das Wissen einer einzelnen Person alleine wegen der Digitalisierung nicht mehr ausreicht, werden Kooperationen gestartet. Um diesen Bedingungen entgegenzuwirken, gleichzeitig den Markt zu erweitern und um das Risiko zu minimieren, werden Innovationen zugänglich gemacht und geteilt. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen jedoch zuerst mehrere Hürden überwunden werden. Auf der einen Seite muss der Informationsaustausch selbst zwischen Konkurrenten offen und andererseits die Auswahl der richtigen Partner bedacht sein. Dieser Interaktionen müssen durch Einigungen reguliert sein (Vgl. Witschel et al. (2019), S. 1056).

Bei der richtigen Auswahl eines Partners gibt es verschiedene Einflussmöglichkeiten. In ihrer Partnerauswahl legen sich Start-ups oft auf große und etablierte Unternehmen fest. Dies lässt sich damit begründen, dass potenziellen Absatz-, Werbe- und Wachstumsmöglichkeiten erhöht werden können. Gleichzeitig besitzen sie auch die Möglichkeit, diese Unternehmen durch ihre Innovationsfähigkeit und neuen Technologien für sich zu gewinnen (Vgl. Hora et al. (2018), S. 430). Auf der anderen Seite wird die Suche nach Entwicklerteams auf ihre Bezahlbarkeit eingegrenzt. Daher werden diese in Regionen der Welt ausgewählt, in denen das Angebot höher ist und die Löhne niedriger sind. (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 3). Auch die Datenbeschaffung spielt bei der Partnerauswahl eine Rolle. So wählen KI-Start-ups oft Industrieunternehmen als Partner aus, um reale und exklusive Daten der Fertigung zu ergattern. Eine weitere Möglichkeit, sich auf einen Partner festzulegen, besteht darin, die Suche auszuweiten, um durch branchen- oder länderübergreifenden Perspektiven erweiternde Erkenntnisse zu generieren. Das bildet dabei einen Grund zur Partnerschaft mit einem Start-up (Vgl. Witschel et al. (2019), S. 1072). Die Partnerauswahl ist aufgrund der verschiedensten Bedingungen eine wichtige Variable.

Wie im Kapitel Ressourcen bereits erwähnt, nutzen viele digitale Start-ups Cloud-Infrastrukturen wie AWS. Es werden dazu Datacenter von Anbietern genutzt, statt eigene

aufbauen zu müssen, das macht ein solches Start-up jedoch diesem Anbieter gegenüber abhängig (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 3). Genauso verläuft es auch bei Plattformen, die in zwar mit angebotenen Ressourcen oder anderen Vorteilen das Aufbauen einer Beziehung oder Partnerschaft mit Unternehmer ermöglichen wollen, jedoch gleichzeitig gegensätzliche Risiken und Limitationsfaktoren bewirken können. Es bildet sich also ein ungleichmäßiges Verhältnis, bei dem Unternehmer von der Plattform abhängig sind (Vgl. Cutolo/Kenney (2021), S. 589).

Auf der einen Seite schafft eine Plattform einen Zugang zum Markt. Damit ist sowohl der Verkauf von Produkten, das Anbieten von Dienstleistungen, das Vermarkten des Unternehmens sowie das Nutzen von angebotenen Klassifikationssystemen als Unterstützung gemeint. Dies ist jedoch der erste Grund einer ungleichmäßigen Machtdynamik. Denn gleichzeitig kann die Plattform den Kunden auch von Unternehmern abschotten. Beispielsweise werden die E-Mail-Adressen in Transaktionsplattformen nicht an die Unternehmer weitergegeben, um der Plattform eine Vermittlerrolle zu bewahren. Im schlimmsten Fall kann das dazu führen, dass ein Unternehmen bei einem Ausschluss seine Kundschaft verliert. (Vgl. Cutolo/Kenney (2021), S. 589-591). Zusätzlich dazu müssen sich Unternehmer, die sich an einem solchen Ökosystem beteiligen, auch an dessen Regeln und Bestimmungen halten und die Tätigkeit des Geschäfts an diese angepasst werden. Beispielsweise muss eine entwickelte App, die im Playstore oder Apple Store angeboten wird, bestimmte Anforderungen erfüllen (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 3). Diese Bestimmungen können bei Plattform einerseits ein Vorteil sein, weil das Unternehmen sich nicht um die Regulierung kümmern muss. Andererseits sollte jedoch nicht vergessen werden, dass die Anbieter solcher digitalen Dienstleistungen selbst Unternehmer sind. Der Betreiber ist also nicht unbedingt neutral, sondern könnte ein Konkurrent werden. Das ist besonders problematisch, weil die Aktivitäten durch Betreiber eingesehen werden können und sie damit die Entscheidungsfähigkeit über das weitere Verharren besitzen. Auch steht immer eine Gefahr über das Verändern der Nutzerbedingung aus (Vgl. Cutolo/Kenney (2021), S. 589-592). Ein Unternehmer kann jederzeit durch die veränderte Nutzerbedingung ausgeschlossen werden (Vgl. Steininger/Kathryn Brohman/Block (2022), S. 4) Um gegen eine solche Abhängigkeit vorzugehen, können verschiedene Maßnahmen getroffen werden. Das Unternehmen kann sein Produkt oder Dienstleistung auf vielen verschiedenen Plattformen oder auch durch eigene Kanäle anbieten. Auch können dabei die Einkommensquellen diversifiziert werden. Als letztes Mittel können Unternehmen kollektiv gegen den Betreiber vorgehen oder diese durch Gesetze eingeschränkt werden (Vgl. Cutolo/Kenney (2021), S. 594-596). Ein ähnlicher Vergleich wäre hier die Beziehung zwischen Industrieunternehmen und Lieferanten. Kann der Partner hier nicht liefern, steht dann die Produktion, weswegen häufig mehrere Lieferanten bezogen werden. Da die Plattform jedoch weitaus mehr Aspekte als gezielte Ressourcen bestimmt, ist die Abhängigkeit dabei weitaus höher. Die Abhängigkeit von digitalen Dienstleistungen oder auch Plattformen zieht sich damit durch das ganze Geschäftsmodell von digitalen Start-ups und entscheidet daher über den Erfolg.

Wie zuvor erwähnt, kann innerhalb digitaler Start-ups auch eine Partnerschaft mit Kunden eingegangen werden. Es können Unternehmen alleine oder mehrere gleichzeitig mit

Kunden interagieren. Damit in der IT erfolgreich ein Mehrwert innerhalb Co-Creation und der Zusammenarbeit von verschiedenen Firmen erzeugt werden kann, muss eine hohe Einsatzbereitschaft und Hingabe gegenüber der Partnerschaft gezeigt werden. Dies müssen Manager durch die aktive Auseinandersetzung mit treibenden Personen wahrnehmen. Eine bestimmte Reihenfolge wird im Auftreten des Werts in der IT befolgt. Es gibt einerseits den gefühlsbezogenen Wert, der den Prozess zuerst antreibt und andererseits den intermediären Wert, der als Brücke zum letztlichen wirtschaftlichen Wert dient. Wenn Unternehmen miteinander kommunizieren, tauschen sich dabei aus, was sie vom Gegenüber erwarten und wie die Vorteile durch die Partnerschaft bezüglich gewonnener wirtschaftlicher Aspekte aussehen und welche intermediären Bedingungen es gibt, die dazu führen. Dadurch wird erreicht, dass die Beteiligten einen gefühlsbedingten Wert empfinden. Durch diese Gefühle wird die Partnerschaft gestärkt und gefestigt (Vgl. Westergren/Holmström/Mathiassen (2019), S. 15). Die Aktivitäten mit dem Kunden müssen dabei mithilfe von zusätzlichen Kooperationen in der Pflege langfristig erweitert werden. Der Kunde bleibt aber immer der Hauptfokus des Unternehmens. Auf diese Weise entsteht ein digitales Ökosystem. Dabei werden nicht nur Best Practices verglichen, sondern auch der Informationsaustausch in der Vernetzung und Kommunikation in seiner Effizienz verbessert. In diesem neuen benötigten Umfeld der Transformation sind offene und neue Denkweisen unabdingbar, um Kooperationen zu entwickeln (Vgl. Witschel et al. (2019), 1083). Die iterativen Prozesse der Verifikation von Annahmen basiert daher auf persönliche Interviews und einen Austausch mit sowohl Kundschaft als auch Partnerschaft (Vgl. Wang et al. (2022), S. 11). Die Kooperationsbereitschaft eines Unternehmens ist also auch ein wichtiger Einflussfaktor in Teilgebiet der Partnerschaften.

5.4 Finanzielle Überlebensfähigkeit

Das Kapitel der finanziellen Überlebensfähigkeit nimmt in der Betrachtung des Erfolgs eines digitalen Start-ups eine besondere Rolle ein. Wenn allgemein vom Erfolg eines Unternehmens gesprochen wird, ist dabei häufig der finanzielle Aspekt das Erste, was in den Sinn kommt. In der Betrachtung der Segmente Revenue und Kosten wird dabei auf ein Verständnis der Ein- und Ausgaben geachtet. Anders als bei anderen Teilgebieten wie zum Beispiel der Aktivität, die stark abhängig ist von dem, was man genau macht und oft eine indirekte Rolle spielt, spiegelt das Erreichen der Ziele dieser Segmente auch auf direkte Weise Unternehmenserfolg wider.

5.4.1 Einnahmequellen

Für Unternehmer ist der Finanzaspekt ein sehr wichtiger Faktor. Problematisch ist jedoch, dass diese meistens eher auf die Möglichkeit Investitionen zu generieren achten. Infolgedessen werden also die Geldquellen in den Einnahmen als Wachstumsfaktor vernachlässigt (Vgl. Griva et al. (2021), S. 4). Hinzukommt, dass die Gewinnerzielung in der Digitalisierung schwer einzuschätzen ist. Gemeint ist damit das paradoxe Verhalten, bei dem digitale Dienstleistungen die Einnahmen zwar erhöhen, jedoch auch die Kosten steigen und damit oft kein Mehrwert erzielt werden kann (Vgl. Sjödin/Parida/Kohtamäki et al. (2020), S. 479). Auch muss in digitalen online Plattformen auf zusätzliche Preisfaktoren geachtet werden. Es gibt auf der einen Seite die Verkäuferhistorie, die einen Aussage

über die Verkäufererfahrung macht, indem darauf geschaut wird, wie lange schon das Unternehmen verkauft und auf der anderen Seite der Plattform-, Kanal- und Unternehmermarkenwert (Vgl. Christen et al. (2022), S. 91). Beides sollten Aspekte sein, die sich ein digitales Start-up erst erarbeiten muss. Um ein paradoxes Verhalten im Aufbau digitaler Dienstleistungen zu vermeiden, wird auch die bereits erwähnte Co-Creation praktiziert. Jedoch zeigt sich trotzdem, dass die Investitionen, die in eine digitale Dienstleistung gesteckt werden müssen, um neue Innovationen zu erreichen, nicht durch eine Erhöhung der Einnahmen gedeckt werden und damit mit dem Einkommen allein nicht gerechtfertigt sind (Vgl. Sjödin/Parida/Kohtamäki et al. (2020), S. 484). Unternehmer und eine qualitative Studie sind sich dabei einig, dass ein Start-up zwar wachsen und Kunden sowie Investitionen generieren kann, dies aber nicht durch die Einnahmen, Kapitalfluss oder dem Return of Investment wiedergegeben werden muss (Vgl. Griva et al. (2021), S. 10). Die erwarteten Einnahmen dieser digitalen Dienste werden oft überschätzt, weswegen diese Dienstleistungen oft keinen Mehrwert erzielen. Ein gutes Beispiel ist die Fehleinschätzung der etlichen Funktionalitäten in einer Plattform, die vom Kunden gar nicht erst angewendet werden, das macht diese Plattform unnötig kostspielig. Der Preis kann sich damit auch in die Höhe treiben, was die Nutzung für den Kunden nicht wertvoll genug macht, um dafür Geld auszugeben (Vgl. Sjödin/Parida/Kohtamäki et al. (2020), S. 484). Es lässt sich also sagen, dass obwohl die Einnahmen nicht unbedingt eine verbesserte Firmenleistung bedeuten (Vgl. Griva et al. (2021), S. 11), die richtige Einschätzung der Einnahmengenerierung notwendig für den weiteren digitalen Ausbau der Preisbewegung und zur Kundengewinnung ist. Eine passende Abschätzung von digitalen Einnahmen erfüllt das Ziel dieses Segments und spielt damit einen Faktor im Unternehmenserfolg.

Für die richtige Betrachtung des Wertversprechens im Zusammenhang mit Einnahmemodellen muss verstanden werden, mit welchen Problemen sich der Kunde auseinandersetzt und wie der dazu passende Zahlungsablauf aussehen muss. (Vgl. Witschel et al. (2019), S. 1055). So kann der durch künstliche Intelligenz generierte Mehrwert mehrere Auftretensercheinungen haben. Künstliche Intelligenz, die ein Produkt oder eine Dienstleistung unterstützen, werden meistens an andere Geschäfte direkt verkauft, kann aber aufgrund von hoher Standardisierung auch an Privatkunden weiterverkauft werden. Wenn die künstliche Intelligenz aber in seiner Entwicklung unterstützt werden soll, werden Abonnements als regelmäßiger Zahlungseingang verwendet. Bildet sie ein Datenanalysetool, dann werden Transaktions- oder abonnementbasierte Einnahmequellen ausgewählt. Wird versucht, die Forschung künstlicher Intelligenz selbst voranzutreiben, kann keine Standardisierung stattfinden und deswegen nur von spezifische Geschäftskunden in Form von instabilen Einnahmen erzieht werden. Solche Formen werden oft von anderen finanziert. (Vgl. Weber et al. (2022), S. 100). Es lässt sich erkennen, dass es ein großes Problem sein kann, wenn das verwendete Geschäft keine passenden Einnahmen generieren. Das passende Einnahmemodel holt das meiste in effizientester Weise aus einem Geschäftsmodell raus. Es ist schwer, einen geeigneten Transfer aufzubauen, denn es fehlt jedoch oft das Wissen über digitale alternative Einnahmemethoden, wenn bisher nur der einfache Verkauf durchgeführt wurde. Beispiel hierfür sind Freemium-Modelle, Abonnements, Affiliate-Systeme oder Pay-per-Use-Modelle (Vgl. Witschel et al. (2019), 1055-1556)

5.4.2 Kosten

Klassifikationssysteme in Plattformen sorgen dafür, dass Unternehmer weniger Kosten dafür aufwenden müssen, entdeckt zu werden. So kann man sich trotz enormer Marktgröße beteiligen (Vgl. Cutolo/Kenney (2021), 589). Auch bilden Social-Media-Plattformen ein weiteres Werkzeug, mit geringen Kosten mit Kunden zu interagieren, was diese wichtig für Start-ups macht (Vgl. Rudeloff et al. (2022), S. 701). Kurz gesagt bieten die Plattformen, sei es in den Aktivitäten oder auf indirekte Weise durch leichtere Auffindbarkeit eine Kostenreduktion für digitale Start-ups. Je nachdem, wie abhängig ein Start-up von einer Plattform ist, bietet sich die Möglichkeit an, das Risiko und auch die Kosten in der Anfangsphase zu minimieren. Dabei ist die Anfälligkeit dafür in der Zukunft höher. Die Abbildung 13 zeigt dabei den Kostenverlauf von plattformabhängigen und unabhängigen Unternehmen. Die Kostenersparnis der Nutzung solcher digitaler Dienstleistung ist somit ein wichtiger Anreiz und Einflussfaktor auf den Erfolg für Unternehmer.

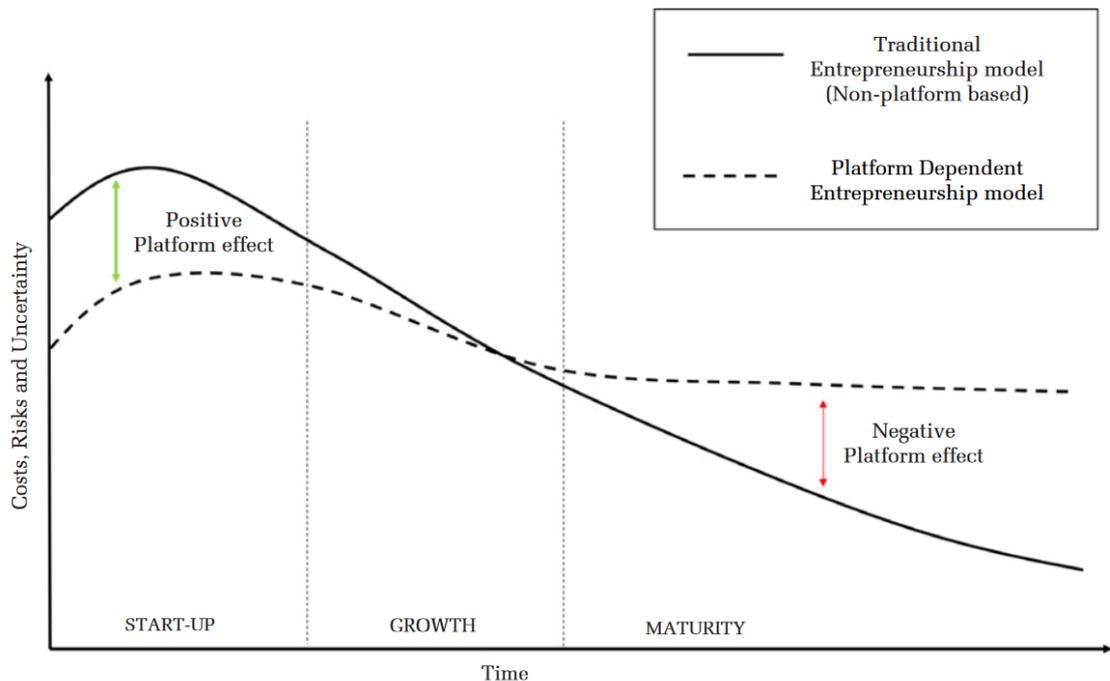


Abbildung 13: Kostenentwicklung für plattformabhängige Unternehmer

Quelle: Vgl. Cutolo/Kenney (2021), S. 589

Auch das zuvor beschriebene agile Vorgehen verringert Fehler und Kosten. Das Produkt wird in kleinen Kreisläufen immer weiter auf kleine Weise verbessert und es wird für mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Kunden gesorgt. Die Kostenreduktion findet hierbei in der Dokumentation statt. Wichtig ist dabei eine kontinuierliche Kommunikation und Durchsichtigkeit, um die Teamfähigkeit zu steigern (Vgl. Witschel et al. (2019), S. 160). Start-ups, die unsichere Elemente in ihrem Geschäftsumfeld besitzen, sparen dabei mit einem methodischen Vorgehen von Versuch und Fehlschlag Kosten in ihrem Geschäftsmodell (Vgl. Wang et al. (2022), S. 5). Dabei erspart die Nutzung von Prototypen unnötige und größere Investitionen in der Anfangsphase, was wiederum Kosten reduziert (Vgl. Frese/Geiger/Dost (2020), S.647). Dabei stellt eine länderübergreifende Analyse den deutlichen Zusammenhang von Innovationsneigung und den Kosten eines Start-ups. Das heißt al-

lerdings nicht, dass Kosten Auswirkungen auf die Innovationsqualität haben. Es kommen zum Beispiel Unternehmer, die innovative Ideen umsetzen, auch vermehrt in Ländern mit hohen Start-up-Kosten vor (Vgl. Darnihamedani et al. (2018), S. 365)

Online Transaktionen werden durch die verschiedenen Möglichkeiten innerhalb des Modells eines Unternehmens Geld vom Kunden einzunehmen, erleichtert. Beispiele von anderen Möglichkeiten der Einnahme sind hier das Freemium Modell und das abonnementbasierte Modell. Die Möglichkeit, verschiedene Online-Tools zu nutzen, lässt die Kommunikation mit dem Kunden durch Kanäle auf vielfache Weise gestalten. Transaktionskosten werden in anhängig von der digitalen Zusammenarbeit gesenkt und erlaubt es mehr Akteuren Wert zu schöpfen (Vgl. Sahut/Iandoli/Teulon (2021), S. 1163). Die Kooperation zwischen Konkurrenten, genauer gesagt ein erfahrenes Unternehmen und ein Start-up, sorgt für Reputation, Zeit und Kostenvorteile für das Start-up (Vgl. Hora et al. (2018), S. 424)

Das widersprüchliche Verhalten in der Digitalisierung entsteht auf der zweiten Weise durch die Kosten der Überbringung des Produktes oder der Dienstleistung. Das Fehlen einer großen materiellen Investition führt dazu, dass das Unternehmen die Kosten der kundenorientierten Wertgenerierung durch digitale Dienstleistungen unterschätzen. Damit eine digitale Dienstleistung ihren Zweck erfüllen kann, müssen die Fähigkeiten entwickelt genug sein, mit diesem Dienstleistungstool umzugehen. Den Umgang mit einem digitalen Service zu lernen, kann große Kosten verursachen. Um zum Beispiel die Tools einer digitalen Plattform zum Verständnis und der fraglichen Anpassung an Nutzerbedürfnisse zu ermöglichen, wird erst der Aufbau eines funktionierenden Vorgehens benötigt (Vgl. Sjödin/Parida/Kohtamäki et al. (2020), S. 484). Dies zeigt, dass die Kosten in Gebiet der digitalen Dienstleistungen nicht unterschätzt werden sollten.

Auch können die Kosten von digitalen Dienstleistungen durch opportunistisches Verhalten des Kunden in die Höhe getrieben werden. Das kann passieren, wenn der Anbieter für einen bestimmten Teil des Services verantwortlich ist, diese Verantwortung aber vom Kunden ausgenutzt wird. Weil aber auch normale Kundenerwartungen immer weiter steigen, vermehren sich diesbezüglich die operativen Kosten von digitalen Systemen, da die Anpassung an den Kunden Kosten verursacht (Vgl. Sjödin/Parida/Kohtamäki et al. (2020), S. 484).

6 Gesamtbetrachtung und Verflechtung der Erfolgsfaktoren im Business Model Canvas

Es ist wichtig zu bedenken, dass die Geschäftssegmente eines Unternehmens sich immer beeinflussen und daher nicht unabhängig voneinander sind. Wenn ein Teilsegment verändert wird, kann das also Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsmodell haben. Ein Beispiel dafür wäre, dass die Ersetzung eigener Kanäle durch Amazon Marketplace die Kontrolle und Markenrepräsentation des eigenen Unternehmens unterbinden kann (Vgl. Teece (2018), S. 45).

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> -Partnerschaftsform -Abhängigkeit gegenüber Plattformen und digitalen Dienstleistungen -Kooperationsbereitschaft des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> -Chancenerkennung digitaler Technologie -Agilität -Kundeneinbindung -Iterativität 	<ul style="list-style-type: none"> -Potenzial der Technologie -Innovation im Wertversprechen -Mitsprache & Mitbestimmung des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> -Traditionelle Indikatoren -Nutzung von Social-Media-Plattformen -digitale Unterstützungsstärke 	<ul style="list-style-type: none"> -Formafflexibilität -Digitale Affinität der Segmente -Technologische Analysefähigkeit
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> -Informationszugänglichkeit -Harmonisierung digitaler Dienste -Wissens & Humanressource -Stärke des geistigen Eigentums 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plattformoffenheit -Anzahl der Kanäle mit Informationsabgleich 	
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> -Grad der digitalen Dienstleistungen -Kostensparnis durch digitale Dienstleistung -Unabhängigkeit durch kosteneffizienter agiler Aufbau 			<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> -Einschätzungsfähigkeit der Einnahmen -Eignung des Transfers 	

Abbildung 14: Erfolgsfaktoren digitaler Start-ups
Eigene Darstellung

Wenn sich das Start-up auf E-Commerce spezialisiert, sollte einem in der Gesamtbetrachtung bewusst sein, dass nur 47,64% von Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern nach 7 Jahren überleben, während größere Start-ups eine Chance von 67,65% haben (Vgl. Cuellar-Fernández/Fuertes-Callén/Serrano-Cinca (2021), S. 13). In einer digitalen Plattform müssen, um eine Relevanz beizubehalten und Partner- sowie Kundenerwartungen zu erfüllen, die Innovationen der Plattformlösungen angetrieben werden (Vgl. Modgil et al. (2022), S. 11). Im Bereich der künstlichen Intelligenz müssen Start-ups immer den Zugang und die Erfassung von Daten in seiner strategischen Umsetzung bedenken (Vgl. Weber et al. (2022), S. 102).

Bei der Gesamtbetrachtung wurden zuerst alle aus der systematischen Literaturrecherche stammenden Erfolgsfaktoren der Teilgebiete mithilfe der Abbildung 14 zusammengefasst. Als Nächstes sollen die Faktoren der einzelnen Segmente verknüpft werden, indem diese jeweils miteinander verglichen werden. Dazu sollen zuerst die Ergebnisse von jeweils zwei Segmenten im Zusammenhang interpretiert werden. Anschließend sollen auf Basis der Analyse der Geschäftssegmente und der Interpretationen der abhängigen Betrachtung Muster in dem Gesamtgeschäftsmodell festgestellt werden.

Als Nächstes findet die Verknüpfung der Faktoren der einzelnen Segmente statt, indem diese jeweils miteinander verglichen werden. Dazu sollen zuerst die Ergebnisse von jeweils zwei Segmenten im Zusammenhang interpretiert werden.

Bei dem Wertversprechen & Kundensegmente kann man ableiten, dass durch die Mitsprache des Kunden gleichzeitig seine digitale Affinität geprüft werden könnte. Aus Wertversprechen und & Kanälen kann man dabei entnehmen, aus welchen Kanälen die Kunden zur Mitbestimmung hinzugezogen werden. Wertversprechen & Kundenbeziehungen machen hier noch mal deutlich, dass Interaktionen mit Kunden in digitalen Start-ups einen weitreichenden Einfluss zu sich ziehen kann. Auch Wertversprechen & Schlüsselaktivitäten verdeutlichen diesen Einfluss, da der Kunde das Unternehmen von Anfangs- bis Endphase mitbestimmt. Aus Wertversprechen & Schlüsselressourcen kann man die effiziente Nutzung von Informationen, Diensten und Wissen mit einem starken geistigen Eigentum zur Entfaltung des Potenzials für das Wertversprechen entnehmen. Bei Wertversprechen & Schlüsselpartnerschaften sorgen die etlichen Möglichkeiten von Technologien für mehr Kooperationsbereitschaft, um dem entgegenzuwirken. In Wertversprechen & Kostenstruktur ist zu bedenken, dass eine Verringerung der Kosten bessere Innovationen hervorbringt. In Wertversprechen & Einnahmequellen ist die richtige Einbindung der Einnahmen an das Geschäftsmodell mit dem Wertversprechen wichtig.

Bei Kundensegmente & Kanäle kann man einen Einfluss von der digitalen Affinität auf die Plattformoffenheit vermuten. Die Betrachtung Kundensegmente & Kundenbeziehungen deutet auf eine größere Erreichbarkeit durch soziale Medien, digitale Unterstützungen und Analysefähigkeit, bei dem größeren Mengen bedacht und traditionelle Indikatoren bestärkt werden können. Kundensegmente & Schlüsselressourcen machen auf eine erleichterte Informationsverfügbarkeit durch technologische Analysefähigkeit bewusst. In Kundensegmente

& Schlüsselaktivitäten könnte die digitale Affinität und der Kunden wieder ein Einfluss auf das unternehmerische Handeln haben. Bei Kundensegmente & Schlüsselpartnerschaften kann man die Möglichkeit von Partnerschaften mit Kunden erkennen. Bei Kundensegmente & Kostenstruktur wird technische Analysefähigkeit durch Grad der digitalen Dienstleistung oder eigener digitaler Technologien beeinflusst. Für Kundensegmente & Einnahmequellen ist die Auswahl der richtigen Geldeinnahmemethodik wichtig, die die digitale Affinität des Kunden einbezieht.

Kanäle & Kundenbeziehungen machen deutlich, dass ein komplexes Netzwerk mit angepassten Funktionen und bedachter Vielfältigkeit in der digitalen Umgangsweise nötig ist. Für Kanäle & Schlüsselressourcen ist zu bedenken, dass das Informationssystem und die Offenheit eines Kanals die Informationszugänglichkeit sowie die Nutzungsmöglichkeit digitaler Dienste als Ressourcen beeinflussen können. Kanäle & Schlüsselaktivitäten machen einerseits auf die Chancennutzung von Plattformen bewusst und schaffen andererseits den erstmaligen Zugang, mit dem Kunden in die Aktivitäten eingebunden werden. Kanäle & Schlüsselpartnerschaften zeigen auf, dass die Nutzung anderer Plattformen eine Form von Partnerschaft sein kann, die Vorteile mit sich zieht, aber auch negative Konsequenzen mit sich bringen. Kanäle & Kostenstruktur machen bewusst, dass die Erhaltungskosten durch zum Beispiel Wartungen von digitalen Kanälen nicht unterschätzt werden soll. Hier ist auch zwischen eigenen Kanälen und wie Firmenwebsites und anderen Kanälen der Kostenaufwand zu unterscheiden. Bei Kanälen & Einnahmequelle sollte einem klar werden, dass die Form eines Kanals die Art der Einnahmen durch erforderliche Transaktionen beeinflusst.

In Kundenbeziehungen & Schlüsselressourcen können harmonisierte digitale Dienstleistungen das Unternehmen auf relevante Weise in seinen Interaktionen unterstützen. Kundenbeziehungen & Schlüsselaktivitäten machen bewusst, dass Beziehungen nicht mehr nur geführt werden, um den Kunden an das Unternehmen zu binden, sondern auch der Beitrag des Kunden als wichtige Möglichkeit gesehen wird. Kundenbeziehungen & Schlüsselpartnerschaft deuten darauf hin, wie die Beziehung der Kunden weiter bis auf eine Partnerschaft ausgebaut werden kann. Auch die Abhängigkeit von digitalen Plattformen kann über diese Kundenbeziehungen entscheiden. Durch Kundenbeziehung & Kostenstruktur lässt sich erkennen, wie die Nutzung anderer digitaler Technologien beispielsweise durch Social-Media-Plattformen Kosten einsparen kann. Bei Kundenbeziehungen & Einnahmequelle muss bedacht werden, dass die Art des Geldtransfers die Kundenbeziehungen beeinflusst, wie bei zum Beispiel Freemium oder Subscription in denen ein anderer Fokus liegt.

In Schlüsselressourcen & Aktivitäten sollten die zur Verfügung stehenden Ressourcen agil, iterativ und zusammen mit Kunden genutzt werden, um digitale Chancen zu nutzen. Schlüsselressourcen & Schlüsselpartnerschaften machen deutlich, wie verschiedene digitale Dienstleistungen eine wichtige Ressource und damit auch eine Abhängigkeit gegenüber dieser Anbieter bildet. Schlüsselressourcen & Kostenstruktur zeigen, wie die bessere Zugänglichkeit von Ressourcen Kosten einsparen kann. Beispielsweise lassen sich di-

gitale Technologien durch hohe Wissensressourcen effizienter und damit kostensparender gestalten. In Schlüsselressourcen & Einnahmequellen sollte die Harmonisierung digitaler Dienstleistungen und damit die passende Eignung des Transfers übermittelt werden.

Schlüsselaktivitäten & Schlüsselpartnerschaften zeigen, wie Aktivitäten eines digitalen Start-ups immer offener werden, so werden einerseits mehrfach Partner und andererseits mehr Kunden einbezogen. Bei Schlüsselaktivitäten & Kostenstruktur ist zu vermerken, wie agiles und iteratives Verhalten falschen Umgang mit den etlichen Möglichkeiten vermeiden und damit Kosten einsparen soll. In Schlüsselaktivitäten & Einnahmequellen ist es wichtig, den passenden Transfer zu den passenden Aktivitäten zu besitzen und zu wissen, welche Einnahmemöglichkeiten durch diese entstehen.

In Schlüsselpartnerschaften & Kostenstruktur fällt dabei der Zusammenhang von Abhängigkeit gegenüber Plattformen und digitalen Dienstleistung und den Kostenersparnissen, die durch die Nutzung entstehen, auf. Aus diesem Aspekt muss also eine Entscheidung genau abgewogen werden. Bei Schlüsselpartnerschaften & Einnahmequellen ist ein Verständnis der Einnahmequellen und Ziele von Partnern für eine bessere Kooperationsbereitschaft und passende Partnerschaftsform wichtig.

Letztlich ist bei Kostenstruktur & Einnahmequellen sich vor Augen zu halten, ob der Aufbau digitaler Technologie und die Nutzung von digitalen Dienstleistungen einen Mehrwert erzielen kann und ob dabei nicht auf widersprüchliche Weise Kosten und Einnahmequellen im selben Verhältnis erhöht werden.

Es lassen sich durch die Gesamtbetrachtung der Erfolgsfaktoren und Verknüpfung der Geschäftssegmente einige Strukturen im Erfolg erkennen, auf die weiter eingegangen werden soll.

Muster 1: Erfolg durch durchgängige und iterative Kundenmitbestimmung

Bei der Gesamtbetrachtung fällt einem auf, dass die Auseinandersetzung mit dem Kunden nicht mehr nur in den Gebieten der Kundensegmente, Distributionskanälen und Customer-Relationship-Management, sondern auch in den anderen Segmenten besonders in Wertversprechen und Schlüsselaktivitäten vertreten sind. Ein erfolgreiches digitales Start-up orientiert sich also nicht mehr nur an Kunden, sondern beteiligt sie auch am Prozess.

Muster 2: Erfolg durch effiziente und abgewogene Nutzung digitaler Dienstleistungen

Ein Unternehmen zu führen, ohne dabei digitale Dienstleistungen zu nutzen, ist schwer vorstellbar geworden. Dabei zeigt sich, dass diese Dienstleistungen besonders wichtig für digitale Start-ups sind. Sei es in der Datenanalyse der Kunden Nutzung von Social-Media, Plattformen, Anwendung von spezifischen Plattformen in der Verwendung von Unterstützungstools oder durch den digitalen Transfer. Ein erfolgreiches digitales Start-up wiegt diese Nutzungsmöglichkeit und gleichzeitig damit die Abhängigkeit und Kosteneffizienz von solchen digitalen Technologien richtig ab, um das Unternehmen optimal zu unterstützen.

Muster 3: Erfolg durch Perfektionierung der digitalen Technologie.

Erfolgreiche Unternehmen erkennen das Potenzial ihrer Technologie und innovieren dabei ihr Wertversprechen, während sie iterative und agile Prozesse mit einer großen Kooperationsbereitschaft in der richtigen Partnerschaftsform zum unabhängigen kosteneffizienten Aufbau nutzen. Informationen werden mit Wissen und geistigen Eigentum effizient genutzt, während die Fähigkeit der Einnahmegenerierung des Unternehmens bedacht wird.

7 Fazit

Conclusion:

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, den Erfolg digitaler Start-ups durch die Umsetzung der Ziele der einzelnen Segmente festzumachen. Dazu wurde das Business Model Canvas verwendet. Dabei sollte auch ein Vergleich in der Literatur stattfinden. Zum Schluss galt es die Zusammenhänge zu betrachten.

Die Untersuchung im Bereich Wertversprechen zeigt die umfassende Mitsprache des Kunden, während dieses Wertversprechen weiter innoviert wird. Das Teilgebiet der Kundenorientierung deckt auf, dass für die erfolgreiche Auseinandersetzung mit Kunden allgemein sich auf digitale Aspekte verlassen wird, wobei dabei Kundenbindungen eine immer größer werdende Rolle spielen. Für eine erfolgreiche digitale Infrastruktur ist einerseits der effiziente Umgang mit Informationen & digitalen Dienstleistungen und andererseits eine kollaborative, aber agile Verhaltensweise mit Aktoren und Kunden nötig, um digitale Chancen zu ergreifen. Dabei muss zwischen einer hohen Abhängigkeit zu anderen Dienstleistungen & Plattformen oder eigenem Aufbau abgewogen werden. Die finanzielle Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wird einerseits durch abgewogene Entscheidungen bezüglich der Kosten in eigenen digitalen Technologien oder fremder Dienstleistungen und andererseits in der richtigen Einschätzung der Transfermöglichkeit und der Einnahmehöhen festgemacht. Ein digitales Unternehmen muss darauf achten, einen tatsächlichen Mehrwert zu generieren.

Die Strukturen von Business Model Canvas werden dabei mehr von allgemeiner BWL und Wirtschaftsinformatik Journals aufgefasst. Das Wertversprechen wurde dabei mehrheitlich durch Wirtschaftsinformatik repräsentiert. Die Kundenorientierung wurde hauptsächlich mit allgemeiner BWL Journals ermittelt. Die digitale Infrastruktur wurde durch Wirtschaftsinformatik Journals repräsentiert. Finanzielle Überlebensfähigkeit ist durch BWL-Journals festgemacht worden.

Die Verflechtung von Segmenten lassen die Erfolgsstrukturen von durchgängiger und iterativer Kundenmitbestimmung, effiziente und abgewogene Nutzung digitaler Dienstleistungen und Perfektionierung der digitalen Technologie erkenntlich werden.

Implication:

Theoretische Implikationen

In der Forschung von Unternehmertum sind zwar die Gründerperson und die Finanzierung sehr wichtig, dennoch sollte das Bild eines aktuellen Start-ups nicht vernachlässigt

werden. Besonders in einer Zeit, in der Kunden mehr mitbestimmen, sollte daher ihre Kategorisierung und Erreichbarkeit auch im Unternehmertum und nicht nur im Marketing bedacht werden. Als Grund für die geringe Repräsentation bekannter Journals aus dem Entrepreneurship wird dabei die umfassende Betrachtung des digitalen Ökosystems wie in Kapitel 2.1 beschrieben vermutet. Auch stellt sich für das Business Model Canvas die Frage, wo genau Plattformen untergeordnet werden, da die Fragestellungen von Kanälen sowie Kundenbeziehungen mit diesen verbunden sind. Für die weitere Forschung wird die quantitative Auseinandersetzung mit der Nutzung von digitalen Dienstleistungen für Unternehmererfolg vorgeschlagen.

Praktische Implikationen

Für digitales Start-up deutet diese Arbeit eine Richtung des Umgangs mit den wachsenden Möglichkeiten der Digitalisierung. Dabei sollten Gründer nicht den Umgang mit digitalen Dienstleistungen für das Unternehmen unterschätzen. Auch sollte im Ansatz der Unternehmensgestaltung bewusst sein, wie man diese wachsende Vielfalt bewältigen will, sei es durch agile & iterative Ansätze oder durch mehr Einbindung von Partner & Kunden in das Geschäftsgeschehen. In Bezug auf das Unternehmertum sollte ein Gründer eine offene Denkweise haben, die die verschiedenen digitalen Optionen und seinen Umgang auf optimale Weise bedenken kann. Auch kann diese Arbeit als ein Überblick für die Nutzung eines Business Model Canvas im digitalen Bezug genutzt werden.

Limitationen:

Wie auch in jeder anderen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einem Thema bringt die Untersuchung des Erfolgs digitaler Start-ups mithilfe des Business-Model-Canvas und auch die Methode der Literaturrecherche eine Vielzahl von Limitationen mit sich. Zuerst einmal sorgt der Versuch einer allgemeinen Darstellung des gesamten Geschäftsmodells dafür, dass auf die detailreichen Einzelheiten weniger eingegangen wurde. Die Arbeit kann und soll also nur einen Überblick liefern und stellt keine vollständige Abdeckung des Themengebiets dar. Auch wurden die Erfolgsfaktoren in ihrer Betrachtung offen definiert, um eine Abdeckung von der Vielfältigkeit in den Teilgebieten zu ermöglichen. Deswegen konnte auch nicht die relative Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsfaktoren festgemacht werden. Der Erfolg wurde also nicht an wenigen festen Bedingungen, sondern an den jeweiligen Zielen festgemacht. Es lässt sich auch eindeutig nicht sagen, dass alle Erfolgsfaktoren im Geschäftsmodell betrachtet werden konnten. Auch wurden trotz ihrer großen Wichtigkeit Außeneinflüsse und persönliche Einflüsse, die nicht direkt mit dem Geschäftsmodell zusammenspielen, sowie allgemeine Faktoren, nicht beachtet. Des Weiteren wurde bei dem Unternehmen nicht darauf eingegangen, in welchem Sektor das Geschäftsmodell aufgebaut wird oder ob es sich um ein Business-to-Customer oder Business-to-Business Geschäft handelt. Diese Arbeit soll und kann also nicht den Erfolg eines digitalen Start-ups vorhersehen.

Zur Literaturrecherche selber wurde einerseits die Auswahl der Literatur durch das VHB Ranking eingegrenzt. Weil sich mit den Themengebieten unterschiedlich stark und auf unterschiedliche Weise in der Literatur auseinandergesetzt wurde und diese Unausgegli-

chenheit erst ermittelt werden sollte, galt das Eingrenzen der Suchbegriffe in der Genauigkeit und damit das richtige Ausgabespektrum in Datenbanken als erschwert. Auch wurde nicht auf den Landesursprung eines Artikels geachtet, obwohl die geografische Lage einen starken Einfluss auf Bedingungen haben kann. Das Eingrenzen der Artikel auf das früheste Erscheinungsjahr Jahr 2018 sorgt zwar für eine Aktualität der Thematik, aber können dadurch wichtige grundlegende Artikel nicht in die Betrachtung einfließen. So fehlt also auch hier die Vollständigkeit. Damit dient diese Arbeit nur als eine Erweiterung der Grundlage.

Ausblick:

Die Nutzung von digitaler Anwendung lässt sich in jeglicher Start-up-Form vorstellen. In der wachsenden Digitalisierung könnte dieser Einfluss noch weiter steigen. Schon jetzt werden Kundenorientierung und Marketing verstärkt mit digitalen Analyse-Tools erweitert. Wie sich Digitalisierung in der Zukunft auf die Aktivitäten selber einwirkt, bleibt dabei noch abzuwarten. Ob sich Technologien wie beispielsweise künstliche Intelligenz auf das unternehmerische Handeln in seinen Aktivitäten in naher Zukunft weiter auswirkt und wie hoch die Rate an digitalen Start-ups sein wird, bleibt abzuwarten.

Literatur

Behl, A. et al. (2019). “A conceptual framework for the adoption of big data analytics by e-commerce startups: a case-based approach”. In: *Information Systems and e-Business Management* 17. Jg., H. 2, S. 285–318.

Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Section: Lean business model. URL: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (besucht am 14.06.2022).

Brieger, S. A. et al. (2022). “Digitalization, institutions and new venture internationalization”. In: *Journal of International Management*, S. 100949.

Brocke, J. v. et al. (2015). “Standing on the Shoulders of Giants: Challenges and Recommendations of Literature Search in Information Systems Research”. In: *Communications of the Association for Information Systems* 37. Jg., H. 9, S. 205–224.

Broekhuizen, T. L. J. (2021). “Digital platform openness: Drivers, dimensions and outcomes”. In: *Journal of Business Research* 122. Jg., S. 902–914.

Christen, T. et al. (2022). “Value-based pricing in digital platforms: A machine learning approach to signaling beyond core product attributes in cross-platform settings”. In: *Journal of Business Research* 152. Jg., S. 82–92.

Cuellar-Fernández, B./Fuertes-Callén, Y./Serrano-Cinca, C. (2021). “Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies”. In: *Electronic Commerce Research and Applications* 46. Jg., S. 101035.

- Cutolo, D./Kenney, M. (2021). "Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy". In: *Academy of Management Perspectives* 35. Jg., H. 4, S. 584–605.
- Darnihamedani, P. et al. (2018). "Taxes, start-up costs, and innovative entrepreneurship". In: *Small Business Economics* 51. Jg., H. 2, S. 355–369.
- Davidson, E./Vaast, E. (2010). "Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment". In: *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, S. 1–10.
- Davidsson, P./Recker, J./Briel, F. von (2020). "External Enablement of New Venture Creation: A Framework". In: *Academy of Management Perspectives* 34. Jg., H. 3, S. 311–332.
- Dwivedi, Y. K. et al. (2021). "Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions". In: *International Journal of Information Management* 59. Jg., S. 102168.
- Eckert, R. (2018). "Lean Start-up – Eine neue Methode im Wettbewerb um Chancenanteile!" In: *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen*. Hrsg. von S. Grote/R. Goyk. Berlin, Heidelberg, S. 99–115.
- Eggert, M./Chwallek, C./Wolff, F. (2022). "The Role of Environmental Factors for the Success of Digital Start-ups". In: *ECIS 2022 Research Papers* 30. Jg., S. 1045.
- Elia, G./Margherita, A./Passiante, G. (2020). "Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process". In: *Technological Forecasting and Social Change* 150. Jg., S. 119791.
- Flowers, S./Meyer, M. (2020). "How can entrepreneurs benefit from user knowledge to create innovation in the digital services sector?" In: *Journal of Business Research* 119. Jg., S. 122–130.
- Frese, T./Geiger, I./Dost, F. (2020). "An empirical investigation of determinants of effectual and causal decision logics in online and high-tech start-up firms". In: *Small Business Economics* 54. Jg., H. 3, S. 641–664.
- Ghezzi, A./Sanasi, S./Cavallo, A. (2020). "Business Model Adaptation: Evidence of Lean Experimentation in Digital Startups". In: *Hawaii International Conference on System Sciences 2020 (HICSS-53)*, S. 4755–4764.
- Griva, A. et al. (2021). "What do growing early-stage digital start-ups look like? A mixed-methods approach". In: *International Journal of Information Management*, S. 102427.

- Grover, V. et al. (2018). “Creating Strategic Business Value from Big Data Analytics: A Research Framework”. In: *Journal of Management Information Systems* 35. Jg., H. 2, S. 388–423.
- Guenzi, P./Habel, J. (2020). “Mastering the Digital Transformation of Sales”. In: *California Management Review* 62. Jg., H. 4, S. 57–85.
- Guerola-Navarro, V. et al. (2022). “Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review”. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Guo, H./Wang, C. et al. (2020). “Technology Push or Market Pull? Strategic Orientation in Business Model Design and Digital Startup Performance”. In: *Journal of Product Innovation Management*, S. 1–21.
- Guo, H./Yang, J./Han, J. (2021). “The Fit Between Value Proposition Innovation and Technological Innovation in the Digital Environment: Implications for the Performance of Startups”. In: *IEEE Transactions on Engineering Management* 68. Jg., H. 3, S. 797–809.
- Hill, S. et al. (2022). *GEM 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London.
- Hora, W. et al. (2018). “David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates”. In: *Review of Managerial Science* 12. Jg., H. 2, S. 411–439.
- Jovanovic, M./Sjödín, D./Parida, V. (2021). “Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms”. In: *Technovation*, S. 102218.
- Kapoor, K. K. et al. (2018). “Advances in Social Media Research: Past, Present and Future”. In: *Information Systems Frontiers* 20. Jg., H. 3, S. 531–558.
- Karhu, K./Ritala, P. (2021). “Slicing the cake without baking it: Opportunistic platform entry strategies in digital markets”. In: *Long Range Planning* 54. Jg., H. 5, S. 101988.
- Kollmann, T. (2006). “What is e-entrepreneurship? – fundamentals of company founding in the net economy”. In: *International Journal of Technology Management* 33. Jg., H. 4. Publisher: Inderscience Publishers, S. 322–340.
- (2019). *E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft*. 7. Auflage. Wiesbaden.
- Kollmann, T. et al. (2022). “Eras of Digital Entrepreneurship: Connecting the Past, Present, and Future”. In: *Business & Information Systems Engineering* 64. Jg., H. 1, S. 15–31.

- König, M. et al. (2019). “Different patterns in the evolution of digital and non-digital ventures’ business models”. In: *Technological Forecasting and Social Change* 146. Jg., S. 844–852.
- Kraus, S./Breier, M./Dasí-Rodríguez, S. (2020). “The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research”. In: *International Entrepreneurship and Management Journal* 16. Jg., H. 3, S. 1023–1042.
- Kraus, S./Palmer, C. et al. (2019). “Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century”. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 25. Jg., S. 353–375.
- Kreuzer, T. et al. (2022). “The Effects of Digital Technology on Opportunity Recognition”. In: *Business & Information Systems Engineering* 64. Jg., H. 1, S. 47–67.
- Kurtmollaiev, S./Lervik-Olsen, L./Andreassen, T. W. (2022). “Competing through innovation: Let the customer judge!” In: *Journal of Business Research* 153. Jg., S. 87–101.
- Lukas, T. (2018). “Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter”. In: *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen*. Hrsg. von S. Grote/R. Goyk. Berlin, Heidelberg, S. 143–159.
- Matsuoka, K. (2020). “Exploring the interface between management accounting and marketing: a literature review of customer accounting”. In: *Journal of Management Control* 31. Jg., H. 3, S. 157–208.
- Mero, J. (2022). “Agile logic for SaaS implementation: Capitalizing on marketing automation software in a start-up”. In: *Journal of Business Research* 145. Jg., S. 583–594.
- Minola, T./Hahn, D./Cassia, L. (2021). “The relationship between origin and performance of innovative start-ups: the role of technological knowledge at founding”. In: *Small Business Economics* 56. Jg., H. 2, S. 553–569.
- Modgil, S. et al. (2022). “Has Covid-19 accelerated opportunities for digital entrepreneurship? An Indian perspective”. In: *Technological Forecasting and Social Change* 175. Jg., S. 121415.
- Molling, G./Zanela Klein, A. (2022). “Value proposition of IoT-based products and services: a framework proposal”. In: *Electronic Markets* 32. Jg., H. 2, S. 899–926.
- Nadkarni, S./Prügl, R. (Apr. 2021). “Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research”. In: *Management Review Quarterly* 71. Jg., H. 2, S. 233–341.

- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation : ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt : Campus Verlag.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Tucci, C. L. (2005). “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”. In: *Communications of the Association for Information Systems* 16. Jg.,
- Perez-Vega, R./Hopkinson, P. et al. (2022). “From CRM to social CRM: A bibliometric review and research agenda for consumer research”. In: *Journal of Business Research* 151. Jg., S. 1–16.
- Perez-Vega, R./Kaartemo, V. et al. (2021). “Reshaping the contexts of online customer engagement behavior via artificial intelligence: A conceptual framework”. In: *Journal of Business Research* 129. Jg., S. 902–910.
- Piepponen, A. et al. (2022). “Digital transformation of the value proposition: A single case study in the media industry”. In: *Journal of Business Research* 150. Jg., S. 311–325.
- Rudeloff, C. et al. (2022). “It takes two to tango: the interplay between decision logics, communication strategies and social media engagement in start-ups”. In: *Review of Managerial Science* 16. Jg., H. 3, S. 681–712.
- Sahut, J.-M./Iandoli, L./Teulon, F. (2021). “The age of digital entrepreneurship”. In: *Small Business Economics* 56. Jg., H. 3, S. 1159–1169.
- Santisteban, J./Mauricio, D. (2017). “Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups”. In: *Academy of Entrepreneurship Journal* 23. Jg., H. 2, S. 1–23.
- Santisteban, J./Mauricio, D./Orestes, C. (2021). “Critical success factors for technology-based startups”. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 42. Jg., H. 4, S. 397–421.
- Satalkina, L./Steiner, G. (2020). “Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research Avenues for Sustainable Transitions”. In: *Sustainability* 12. Jg., H. 7, S. 2764.
- Singh, V. et al. (2022). “How to Maximize Clicks for Display Advertisement in Digital Marketing? A Reinforcement Learning Approach”. In: *Information Systems Frontiers*.
- Sjödin, D./Parida, V./Kohtamäki, M. et al. (2020). “An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach”. In: *Journal of Business Research* 112. Jg., S. 478–491.

- Sjödin, D./Parida, V./Palmié, M. et al. (2021). “How AI capabilities enable business model innovation: Scaling AI through co-evolutionary processes and feedback loops”. In: *Journal of Business Research* 134. Jg., S. 574–587.
- Skala, A. (2019). *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education*. 1. Auflage. Cham.
- Soltanifar, M./Hughes, M./Göcke, L., Hrsg. (2021). *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society*. 1. Auflage. Future of Business and Finance. Cham.
- Soto-Acosta, P. (2020). “COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear”. In: *Information Systems Management* 37. Jg., H. 4, S. 260–266.
- Steininger, D. M. (2019). “Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research”. In: *Information Systems Journal* 29. Jg., H. 2, S. 363–407.
- (2022). “Interview with Frank Petry on “Digital Entrepreneurship: Opportunities, Challenges, and Impacts””. In: *Business & Information Systems Engineering* 64. Jg., H. 1, S. 111–114.
- Steininger, D. M./Kathryn Brohman, M./Block, J. H. (2022). “Digital Entrepreneurship: What is New if Anything?” In: *Business & Information Systems Engineering*, 64. Jg., H. 1, S. 1–14.
- Sussan, F./Acs, Z. J. (2017). “The digital entrepreneurial ecosystem”. In: *Small Business Economics* 49. Jg., H. 1, S. 55–73.
- Tabellen zum Download - vhbonline.de* (2022). URL: <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3/tabellen-zum-download> (besucht am 30.06.2022).
- Teece, D. J. (2018). “Business models and dynamic capabilities”. In: *Long Range Planning* 51. Jg., H. 1, S. 40–49.
- Tranfield, D./Denyer, D./Smart, P. (2003). “Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review”. In: *British Journal of Management* 14. Jg., H. 3, S. 207–222.
- Übelhör, J. (2019). “Industrieunternehmen und die Transformation von Geschäftsmodellen im Kontext der Digitalisierung – Eine empirische Studie über die Auswirkungen anhand des Business Model Canvas”. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 56. Jg., H. 2, S. 453–467.
- Veisdal, J. (2020). “The dynamics of entry for digital platforms in two-sided markets: a multi-case study”. In: *Electronic Markets* 30. Jg., H. 3, S. 539–556.

- Verhoef, P. C. et al. (2021). “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”. In: *Journal of Business Research* 122. Jg., S. 889–901.
- Wang, C. et al. (2022). “Ideas and methods of lean and agile startup in the VUCA Era”. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Watson, K./Hogarth-Scott, S./Wilson, N. (1998). “Small business start-ups: success factors and support implications”. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 4. Jg., H. 3, S. 217–238.
- Weber, M. et al. (2022). “AI Startup Business Models: Key Characteristics and Directions for Entrepreneurship Research”. In: *Business & Information Systems Engineering* 64. Jg., H. 1, S. 91–109.
- Webster, J./Watson, R. T. (2002). “Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review”. In: *MIS Quarterly* 26. Jg., H. 2. Publisher: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, S. xiii–xxiii.
- Weking, J. et al. (2019). “Does Business Model Matter for Startup Success? A Quantitative Analysis”. In: *Twenty-Seventh European Conference on Information Systems (ECIS2019)* 27. Jg.,
- Westergren, U. H./Holmström, J./Mathiassen, L. (2019). “Partnering to create IT-based value: A contextual ambidexterity approach”. In: *Information and Organization* 29. Jg., H. 4, S. 100273.
- Witschel, D. et al. (2019). “Riding on the wave of digitization: insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change”. In: *Journal of Business Economics* 89. Jg., H. 8, S. 1023–1095.
- Woods, C./Dell, K./Carroll, B. (2022). “Decolonizing the Business School: Reconstructing the Entrepreneurship Classroom Through Indigenizing Pedagogy and Learning”. In: *Academy of Management Learning & Education* 21. Jg., H. 1, S. 82–100.
- Xiao, Y./Watson, M. (2019). “Guidance on Conducting a Systematic Literature Review”. In: *Journal of Planning Education and Research* 39. Jg., H. 1, S. 93–112.
- Yeganegi, S./Laplume, A. O./Dass, P. (2021). “The role of information availability: A longitudinal analysis of technology entrepreneurship”. In: *Technological Forecasting and Social Change* 170. Jg., S. 120910.
- Zaheer, H./Breyer, Y./Dumay, J. (2019). “Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda”. In: *Technological Forecasting and Social Change* 148. Jg., S. 1–20.

Zhao, Y. et al. (2020). “The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms”. In: *Long Range Planning* 53. Jg., H. 4, S. 101892.