

**Literaturanalyse und Darstellung aktueller For-
schungsschwerpunkte zum Thema
Entrepreneurial Strategy**



Zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Science im Studiengang
Information Management

vorgelegt von

Erika Taube

(215201375)

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Korflesch, Institut für Mana-
gement

Zweitgutachter: Claire Zerwas, Institut für Management

Erklärung

Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde. Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium (DC-ROM).

Ja Nein

Mit der Einstellung der Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.

Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu.

.....
(Ort, Datum)

.....
(Unterschrift)

Zusammenfassung

Entrepreneurial Strategy ist in der Literaturwelt weit verbreitet. Dieser Begriff fand schon im 20. Jahrhundert seine Anwendung und zieht sich bis ins heutige Zeitalter weiter. Diese Beständigkeit und Entwicklung des Entrepreneurs und dem Wunsch nach einem eigenen Unternehmen trieben die Diskussion dieses Themas voran. Die Wahl der passenden unternehmerischen Strategie ist eine der wichtigsten Entscheidungen, die ein Unternehmer treffen muss. Diese Problematik sorgte für eine Analyse und genaue Forschung der Entscheidungen und Einflussfaktoren. Resultate davon wurden festgehalten und interpretiert um die Branche der Entrepreneur zu fördern und somit die Wirtschaft anzutreiben.

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst ein Grundverständnis für die wichtigsten Begrifflichkeiten ausgearbeitet. Grundlage dieser Bachelorarbeit ist jedoch, anhand einer Literaturanalyse nach Webster und Watson (2002) einen Einblick in die Forschung der Entwicklung von Entrepreneurial Strategy zu geben und den aktuellen Stand herauszuarbeiten. Anhand dieser Literaturanalyse werden Referenzen, Konzepte und die Notwendigkeit von Strategien verdeutlicht und die Rolle in einem Start-Up erklärt.

Aus der Analyse und dem Vergleich zu älteren Veröffentlichungen geht hervor, dass der Prozess der Strategiefindung eine Differenzierung in zwei Teile aufweist. Es wird unter dem Strategiesuch- und dem Strategieauswahlprozess unterschieden. Merkmale, die früher als Allgemeine Einflussfaktoren für die Wahl der Strategie angenommen wurden, werden in der heutigen Literatur den genauen Prozessen und Phasen zugeteilt. Das Resultiert, dass Merkmale, wie die persönlichen Eigenschaften, die Umgebung und das Humankapital eines Unternehmers mehr Einfluss während dem Suchprozess haben als während der darauffolgenden Auswahl. Zudem wurden für die Auswahl Methoden und Richtlinien entwickelt, die dem Unternehmer helfen sollen seine Alternativen zu sortieren und daraus zu wählen.

Abstract

Entrepreneurial strategy is widespread in the literary world. This term was already used in the 20th century and continues to be used up to this day. This persistence and development of the entrepreneur and the desire for an own company drove the discussion of this topic. Choosing the right entrepreneurial strategy is one of the most important decisions that an entrepreneur has to make. This problem led to an analysis and precise research of the decisions and influencing factors. Results of this were recorded and interpreted in order to promote the industry of entrepreneurs and thus drive the economy.

In the present work, a basic understanding of the most important terms is worked out. The basis of this bachelor thesis, however, is to provide an insight into the research into the development of entrepreneurial strategy and to work out the current status based on a literature analysis according to Webster and Watson (2002). Based on this literature analysis, references, concepts and the need for strategies are clarified and the role in a start-up is explained.

From the analysis and comparison with older publications, it can be seen that the process of finding a strategy has a differentiation into two parts. It will differentiate between the strategy search and the strategy selection process. Characteristics that were previously assumed to be general influencing factors for the choice of strategy are assigned to the exact processes and phases in today's literature. The result is that traits such as an entrepreneur's personal characteristics, environment and human capital have more influence during the search process than during the subsequent selection. In addition, methods and guidelines were developed for the selection, which should help the entrepreneur to sort and choose his alternatives.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	vi
Abkürzungsverzeichnis	vii
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Motivation	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise und Aufbau	2
2 Begriffliche und thematische Grundlagen	4
2.1 Entrepreneur und Entrepreneurship	4
2.2 Strategie	8
2.3 Entrepreneurial Strategy nach Gans, Stern und Wu (2019)	9
3 Systematische Literaturanalyse zu Entrepreneurial Strategy	14
3.1 Vorgehensweise der Literaturanalyse	14
3.1.1 Suchkriterien	15
3.1.2 Auswahl der Literatur	16
3.2 Darstellung aktueller Forschungsschwerpunkte	17
3.2.1 Entwicklung von Entrepreneurial Strategy	17
3.2.2 Notwendigkeit von Strategie	23
3.2.3 Identifikation und Durchführung der Strategien	26
3.2.4 Zusammenfassende Darstellung der Konzeptmatrix	28
4 Schlussbetrachtung	34
4.1 Implikation für die Praxis	34
4.2 Implikation für die Forschung	35
5 Fazit	37
6 Literaturverzeichnis	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verschiedene Definitionen von Entrepreneur (eigene Darstellung)	5
Tabelle 2: Forschungsperspektiven nach Audretsch, Kuratko und Link (2015) und Definitionsbeispiele mit Autor (eigene Darstellung)	7
Tabelle 3: Zusammenfassung und Darstellung der Axiome in Anlehnung an Gans, Stern und Wu (2019) (eigene Darstellung).....	12
Tabelle 4: Zusammenfassung der Arten von strategischem Lernen in Anlehnung an Ott, Eisenhardt und Bingham (2017) (eigene Darstellung).....	22
Tabelle 5: Konzeptmatrix und Zuordnung der Veröffentlichungen nach Forschungsmerkmalen zum Thema Entrepreneurial Strategy (eigene Darstellung).....	30

Abkürzungsverzeichnis

bspw	<i>beispielsweise</i>
bzw	<i>beziehungsweise</i>
etc	<i>et cetera</i>
f.....	<i>folgend</i>
vgl	<i>vergleiche</i>
z.B.....	<i>zum Beispiel</i>

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation

In der ersten Phase des Markteintrittes ist die unternehmerische Strategie bzw. Entrepreneurial Strategy das Fundament auf welchem Unternehmen ihren Erfolg aufbauen (vgl. Ullah Khan, Shuangjie, Sefdar, & Ullah Khan, 2019, S. 1). Die Wahl der richtigen Strategie stellt jedoch für jedes Unternehmen eine Herausforderung dar, denn auch das grundlegende Verständnis von „Unternehmerischer Strategie“ geht weit auseinander. Die Interpretation dieses Begriffes und das dahinterstehende Konzept ist für viele Unternehmer ein Problem (vgl. Deimel, Ellenberger, & Molitor, 2017, S. 95).

Es gibt Literaturquellen, welche die Auswahl unternehmerischer Strategien beschreiben und ausführen welche Komponenten von Unternehmern beachtet werden müssen (bspw. Deimel, Ellenberger, & Molitor, 2017; Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; McKenny, Short, Ketchen Jr., Tyge Payne, & Moss, 2018; etc.). Diese Literatur basiert meist auf eigenen Recherchen, Erlebnissen oder Interviews am Markt. Unternehmen nehmen sich gegebenenfalls diese Literatur zu Hilfe und versuchen anhand dieser ihre zukünftigen Schritte zu planen und ihren Markteintritt oder Marktwachstum nach diesen auszurichten. Jedoch ist die Masse an Strategien und Optionen, die ein Unternehmen praktizieren kann, sehr hoch, was das Problem der richtigen Auswahl in den Vordergrund rückt (vgl. Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 1).

Zusätzlich existiert die Ansicht, das Unternehmen keine Strategien benötigen, sondern ihre Idee oder ihr Produkt ohne genauen Plan auf den Markt bringen und dadurch während dieser Aktion lernen am Markt zu agieren und Entscheidungen zu treffen (vgl. Gans, Scott, & Stern, 2018; Schramm, 2018).

Diese Bachelorarbeit nimmt die Literatur von Gans, Stern und Wu (2019) als Arbeitsgrundlage, die mit ihrem Paper eine eigene Darstellung und einen Ansatz der Grundlagen unternehmerischer Strategien aufzeigen. In diesem Paper zeigen Gans, Stern und Wu die Möglichkeit der Optimierung und des Experimentierens im Auswahlprozess. Im Optimierungsprozess suchen Unternehmen Informationen zu Alternativen und vergleichen diese miteinander. Durch diesen Vergleichsprozess kann eine Rangfolge an Alternativen entwickelt werden, wodurch dann eine Auswahl erfolgen kann. Bei dem Ansatz des Experimentierens werden Maßnahmen ergriffen um Alternativen zu prüfen um

so einen Einblick zu erhalten, welche Alternativen am geeignetsten für das Unternehmen sind (vgl. Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 2 f.).

Für eine Optimierung des Auswahlprozesses haben Gans, Stern und Wu Axiome entwickelt und konzipiert, nach denen sich Unternehmen richten können. Zusätzlich werden zentrale Konzepte genannt, die in der Literatur zu „Unternehmerischen Strategien“ häufig aufkommen und sich überschneiden (Siller & Zehrer, 2016).

1.2 Zielsetzung

Ziel der Bachelorarbeit ist es, anhand einer systematischen Literaturanalyse nach Watson und Webster (2002), den aktuellen Forschungsstand zum Thema unternehmerische Strategien darzulegen und vorzustellen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hierbei auf der systematischen Suche von wissenschaftlichen Artikeln und der Darstellung der aktuellen Forschungsschwerpunkte. Dabei werden die zentralen Merkmale von unternehmerischen Strategien herausgefiltert, vorgestellt und erklärt. Diese Merkmale werden in einer Konzeptmatrix festgehalten, die am Ende dieser Arbeit Überschneidungen oder Unterschiede in der Literaturanalyse widerspiegeln soll. Die Bachelorarbeit wird sich an folgenden Forschungsfragen orientieren:

1. Was sind unternehmerische Strategien bzw. Entrepreneurial Strategies?
2. Welche thematischen Schwerpunkte und Konzepte werden in aktueller Literatur dargestellt?

Diese Forschungsfragen werden anhand einer Literaturanalyse in den folgenden Kapiteln beantwortet und erklärt. Das genaue Vorgehen dieser Analyse und der Aufbau der Bachelorarbeit wird in den nachfolgenden Kapitel 1.3 vorgestellt.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau

Im Zuge dieser Bachelorarbeit wird eine systematische Literaturanalyse durchgeführt. Dazu werden relevante Artikel und Journals identifiziert. Für die Auswahl der hochrangigen Journals werden das Portal „Science Direct“ und das Portal „Web of Knowledge“ herangezogen.

Der Aufbau dieser Literaturanalyse setzt sich wie folgt zusammen. In Kapitel 2 werden grundlegende Begriffe, wie *Entrepreneur* und *Strategie*, erklärt und das Paper von Gans,

Stern und Wu (2019) ausführlich erläutert. Im darauffolgenden Kapitel 3.1 wird die genaue Literaturanalyse vorgestellt und die nötigen Schritte erklärt. In 3.2 wird der aktuelle Forschungsstand erläutert und die Forschungsfragen ausführlich beantwortet. Es folgt zunächst eine Erklärung über die *Entwicklung von Entrepreneurial Strategy* und den wichtigsten Merkmalen, die dabei eine Rolle spielen. Folgend werden die *Notwendigkeit von Strategien* in einem anfänglichen Unternehmen diskutiert. Anschließend werden die Möglichkeiten der *Durchführung der Strategien* vorgestellt und die Konzeptmatrix mit einer zusammenfassenden Darstellung der relevanten Literatur erläutert. Im vierten Kapitel wird eine Implikation für Forschung und Praxis erstellt und auf zukünftige Forschungslücken und Forschungsmöglichkeiten hingewiesen. Mit dem abschließenden Kapitel 5 wird eine Zusammenfassung des erarbeiteten Forschungsstandes und der Forschungsfragen erstellt und die Thesis beendet.

2 Begriffliche und thematische Grundlagen

Im Hinblick auf die Literaturanalyse zum Thema Entrepreneurial Strategy, werden in diesem Kapitel die grundlegenden Begriffe: Entrepreneur, Entrepreneurship und Strategie vorgestellt und definiert. Dadurch wird ein Verständnis für die diskutierten Forschungsfragen geschaffen. Darauf folgend wird eine Erläuterung des Papers von Gans, Stern und Wu (2019) aufgezeigt.

2.1 Entrepreneur und Entrepreneurship

Die Begriffe Entrepreneur und Entrepreneurship, übersetzt „Unternehmer“ und „Unternehmertum“ (vgl. Horneber 2012, S. 9), werden in der Literatur beständig diskutiert und weisen somit im Laufe der Zeit mehrere Definitionen auf (vgl. Howorth 2005, S. 24).

Entrepreneur

Der Ursprung des Begriffes stammt aus dem lateinischen „prehendere“ bzw. französischem Wort „entreprendre“ ab und wird im Deutschen mit „vornehmen, unternehmen“ übersetzt. Anwendung findet das Wort Entrepreneur seit dem 16. Jahrhundert und beschreibt damit einen Akteur, der Dienstleistungen und Güter am Markt kauft und wiederverkauft um Profit zu erzeugen. Im 20. Jahrhundert wird der Entrepreneur zunehmend als Innovator oder Agent des Wandels angesehen, der neue Methoden am Markt ausprobiert, neue Produkte oder Veränderungen einbringt und das Risiko eines Verlustes trägt (vgl. Siller & Zehrer, 2016, S. 30). In Tabelle 1 werden einige Definitionen zum Begriff Entrepreneur dargestellt.

Tabelle 1: Verschiedene Definitionen von Entrepreneur (eigene Darstellung)

Autor	Definition
(Schumpeter, 1965, S. 51)	„individuals who exploit market opportunity through technical and/or organizational innovation“
(Hisrich, 1990, S. 209)	„someone who demonstrates initiative and creative thinking, is able to organize social and economic mechanism to turn resources and situations to practical account, and accepts risk and failure“
(Bolton & Thompson, 2000, S. 16)	“a person who habitually creates and innovates to build something of recognized value around perceived opportunities”
(Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 90)	“Ein Individuum, das innovative Produkte oder Produktionsmethoden am Markt durchsetzt, neue wirtschaftliche Strukturen etabliert und bestehende, weniger innovative Unternehmen aus dem Markt drängt, jedoch nicht zwangsläufig Inhaber eines Unternehmens sein muss.”

Aus der Tabelle geht hervor, dass der Begriff Entrepreneur in der Literatur zahlreiche Definitionen aufweist, die sich im Laufe der Zeit verändern und weiterentwickeln, sich jedoch im Grundgedanken wenig unterscheiden (vgl. Horneber 2012, S. 9-10). Eine eindeutige Definition des Entrepreneurs existiert allerdings nicht, da verschiedene Blickwinkel auf die jeweilige Forschung existieren. Im folgenden wird die Definition nach Fueglistaller (2004) verwendet, da dieser genauer auf Tätigkeiten eingeht und Richtlinien für Start-Ups anspricht.

Entrepreneurship

Der, auf der Bezeichnung Entrepreneur, aufbauende Begriff Entrepreneurship hat in vielen Werken verschiedene Definitionen und kann verschiedenen Theorien zugeordnet werden (bspw. Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012; Howorth, 2005; Stevenson & Jarillo,

1990; etc.). Die Ursache hierfür, liegt an den unterschiedlichen Fachdisziplinen in denen geforscht wird. Daraus bilden sich unterschiedliche Möglichkeiten den Begriff Entrepreneurship zu verstehen und zuzuordnen (vgl. Shane & Venkataraman, 2000, S. 224 f.).

Drucker (1985) definiert Entrepreneurship als einen Innovationsakt, bei dem existierende Ressourcen zu neuen, wertschöpfenden Eigenschaften ausgestattet werden und Wert auf die Identifikation von unternehmerischen Chancen gelegt wird (vgl. Smilor, 1997, S. 343). Stevenson und Jarillo (1990) hingegen, definieren Entrepreneurship als den gesamten dynamischen Prozess, bei dem Unternehmer ihre Chancen verfolgen, ohne auf ihre Ressourcen zu achten. Da bei dieser Definition keine Einigkeit über die Anzahl der Phasen des Prozesses herrscht, werden hauptsächlich die Vorgründungsphase, die Gründungsphase und die Phase der Frühentwicklung als der zentrale Entrepreneurship-Prozess angesehen. (vgl. Stevenson & Jarillo, 1990, S. 22). Ripsas (1997) fügt den Ansatz des Innovationsaktes (Drucker, 1986) und den Ansatz des Prozesses (Stevenson und Jarillo, 1990) zusammen und stellt Entrepreneurship als „das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Gründung von Unternehmen“ dar. Dies bedeutet, „den Markt genau zu beobachten, querzudenken, Bestehendes zu hinterfragen und neue Produkte zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und dadurch neuen Wert zu schaffen.“ (Ripsas, 1997, S. 71).

Im Laufe der Zeit wurde der Begriff Entrepreneurship in vielerlei Hinsicht definiert und angewandt. Audretsch, Kuratko und Link (2015) haben in ihrer Analyse zahlreiche Definition untersucht. Daraus resultieren drei Forschungsperspektiven des Begriffes Entrepreneurshi. In Tabelle 2 sind die Forschungsperspektiven aufgelistet und mit einem Definitionsbeispiel aus anderen Veröffentlichungen definiert.

Tabelle 2: Forschungsperspektiven nach Audretsch, Kuratko und Link (2015) und Definitionsbeispiele mit Autor (eigene Darstellung)

Forschungsperspektive	Autor	Definition
Organisationsstatus/ Status von Personen	(Onuoha, 2007, S. 21)	„is the practice of starting new organizations or revitalizing mature organizations, particularly new businesses generally in response to identified opportunities.“
Verhalten	(Drucker, 1970, S. 29)	“Entrepreneurship is about taking risk”
Leistung	(Shane & Venkataraman, 2000, S. 224)	„a process of the discovery, evaluation, and exploitation of opportunities to introduce new products, services, processes, ways of organizing, or markets

Die Definition aufgrund dem Organisationsstatus oder dem Status von Personen hat einen bedeutenden Wert in der Literatur und ist stark verarbeitet. Dabei werden auf Merkmale der Unternehmensgröße, dem Alter oder der Neugründung von Unternehmensnutzen geachtet. Die zweite Perspektive der Definition orientiert sich nach dem Verhalten, ob ein Unternehmer, risikofreudig oder innovationsbereit ist. Die dritte Perspektive ist nach den Grundlagen der Leistungen erstellt z. B. welche Entwicklungen das Unternehmen am Markt vollbringt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Definition je nach Forschungswinkel anpasst und verändert werden kann (vgl. Audretsch, Kuratko, & Link, 2015, S. 706).

Eine einheitliche Definition ist und wird nicht möglich sein, da die Entrepreneurship-Forschung immer erweitert wird und weitere Merkmale hinzugezogen werden, wie z. B. das nationale und internationale Umfeld. Als Entrepreneurship kann somit das neue oder bestehende Unternehmen betrachtet werden, indem der Entrepreneur seine Prozesse stetig durch innovative Techniken und Handlungen optimiert, dieses lenkt und zum Erfolg leitet (vgl. Audretsch, Kuratko, & Link, S. 705 f.). In der vorliegenden Arbeit wird die Definition nach Ripsas (1997) verwendet, da auf den eigentlichen Prozess und den Innovationsaspekt

eines Unternehmens eingegangen wird. Es werden dabei einige mögliche und nötige Tätigkeiten aufgegriffen, die neue Unternehmen bei ihrem Markteintritt befolgen.

2.2 Strategie

Der Begriff Strategie stammt aus dem griechischem „strategos“ und beschreibt ursprünglich die Kunst der Heeresführung, wo viele voneinander abhängige Handlungen auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet und ausgeführt werden. Heutzutage wird der Begriff in vielen Bereichen als Sinnbild für einen Plan oder eine Richtung verwendet (vgl. Deimel, Ellenberger, & Molitor, S 95).

Porter (1996) schafft in seinem Werk „*What is strategy?*“ eine Grundlage zu dem Thema Strategie. Viele nachfolgende Definitionen oder Erklärungen basieren auf seiner Vorlage. In seiner Arbeit stellt er die Wettbewerbsstrategie als wichtigste Strategierichtung für Unternehmen vor. Er definiert auf fundamentaler Ebene, das Unternehmer sich an anderen Marktteilnehmern orientieren sollten. Unter der Prämisse es kostengünstiger und effektiver auszuführen oder etwas Neues zu erschaffen, was am Markt noch nicht vertreten ist.

Whittington (2001) erklärt in seinem Werk, dass eine einfache Definition von Strategie, bezogen auf ein Unternehmen, nicht möglich sei, da einzelne Phasen des Unternehmens differenziert betrachtet werden müssen. So gibt es laut Whittington (2001) vier Ansätze:

1. Klassische
2. Evolutionäre
3. Prozessuale
4. Systematische

Die klassische Definition, welche die einfache Planung eines Unternehmens in den Vordergrund stellt. Die evolutionäre Definition, die das Unternehmen nach der Entwicklung des Marktes richtet. Die prozessuale Definition, die die fehlerhaften Prozesse inner- und außerhalb des Unternehmens betrachtet und die systematische Definition, die das Ziel und die Ressourcen mit der Entwicklung des Marktes verbinden. Die vierte systematische Definition wird in den meisten Literaturquellen als allgemeiner Ansatz verwendet (vgl. Whittington, 2001, S. 2).

Van den Steen (2016) zeigt auf, dass eine Strategie kein detaillierter Leitfaden ist, sondern viele Handlungen, die auf ein bestimmtes Ziel bzw. Projekt ausgerichtet sind. Diese

Handlungen werden anhand verschiedener Faktoren, wie z. B. Ressourcenbestand, Marktentwicklung, Notwendigkeit und Flexibilitätsmöglichkeiten, festgelegt.

2.3 Entrepreneurial Strategy nach Gans, Stern und Wu (2019)

Gans, Stern und Wu (2019) leiten ihr Paper „Foundations of entrepreneurial strategy“ damit ein, dass sie den Auswahlprozess einer unternehmerischen Strategie während der Unternehmensgründung in Frage stellen. Unter dem Begriff „Entrepreneurial Strategy“ bzw. unternehmerischer Strategie, definieren Gans, Stern und Wu (2019) „a particular value creation and value capture hypothesis, and the associated set (or sequence) of partial-commitment choices these hypothesis entail“ (Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 2). Diese Wahl der unternehmerischen Strategie ist die zentrale Herausforderung in jedem unternehmerischen Entscheidungsprozess.

Zu Beginn des Papers wird der unternehmerische Suchprozess erläutert. Darunter wird der Prozess der Suche und Auswahl nach strategischen Alternativen verstanden, die zur Kommerzialisierung einer bestimmten Idee genutzt werden. Dabei werden das Suchen und Vergleichen der verschiedenen unternehmerischen Strategien in den Vordergrund gestellt. Denn anstatt die strategischen Alternativen nur mit einander zu vergleichen, wird der Prozess der unternehmerischen Strategiesuche zudem noch dafür genutzt, den Gründer über die Umgebung zu informieren. Durch diese Informationen erhält der Unternehmer einen gewissen Einblick in die Unternehmensumgebung und kann seinen Such- und Vergleichsprozess dementsprechend ausrichten. Dieser Prozess hat jedoch, neben dem positiven Effekt einer Optionsfindung, auch den negativen Aspekt, dass durch das beständige Suchen und Vergleichen ein Kreislauf geschaffen wird. In diesem Kreislauf werden Merkmale, die zuvor als positiv erachtet wurden, durch Negative oder nicht beachtete Informationen aus anderen Alternativen verworfen und die Suche von Neuem gestartet. Zudem zeigen Gans, Stern und Wu (2019) auf, dass der Lernprozess über die verschiedenen Alternativen auch das Lernen über die eigentliche Chance der Idee beinhaltet. Es besteht somit die Möglichkeit nicht nur nach der „bestmöglichen“ Alternative zu suchen, sondern viele passende Strategiemöglichkeiten in Erwägung zu ziehen. Diese Erwägung der Möglichkeiten führt zu einer Lücke zwischen dem Optimierungs- und Auswahlverfahren im eigentlichen Suchprozess. Als Optimierungsverfahren wird die Abwahl von weniger bevorzugten Alternativen verstanden. Dieses Verfahren wird aber mit der Auswahl mehrerer passender Strategiemöglichkeiten wegfallen. Das Auswahlverfahren definiert die Auswahl verschiedener Optionen, die zum Zeitpunkt der Wahl noch nicht ausgewertet wurden. Da die Optionen

bereits gewertet und auf die Passendsten komprimiert werden, fällt dieses Verfahren ebenfalls weg.

Auf dieser Lücke konzipieren Gans, Stern und Wu (2019) ihre Ziele: Den Rahmen für den unternehmerischen Entscheidungsprozess schaffen, Bedingungen identifizieren und die Lücke berücksichtigen. Zudem wird im Paper (2019) erläutert, wie die Unsicherheit im unternehmerischen Auswahlprozess mitwirkt und wie das Lernen während der Suche und Auswahl die Strategiefindung beeinflusst.

Im weiteren Verlauf des Papers (2019) wird ein Fall präsentiert, der eine Kollision der strategischen Entscheidung verdeutlicht. In diesem Fall ist die Rede von Disney, der einen Vertriebsvertrag für die Zeichentrickfigur „Oswald the Lucky Rabbit“ mit Charles Mintz eingegangen ist. Charles Mintz wollte mit diesem Vertrag ein Urheberrecht an der Zeichentrickfigur und bot Disney an, eine Mehrheitsbeteiligung an den Disney Studios zu erwerben. Da Charles Mintz zur damaligen Zeit in der Animationsbranche ein führender Vertreter war, wäre diese Entscheidung der sichere Weg für Disney gewesen. Disney entschied sich jedoch den Vertrag zu brechen und eine neue Figur „Mickey Mouse“ ins Leben zu rufen. Der Erfolg von „Oswald the Lucky Rabbit“ und das große Interesse von Charles Mintz haben, entgegen der Erwartungshaltung, Disney dazu gebracht, die Partnerschaft aufzulösen und selbstständig zu agieren. Obwohl dies der sichere Weg gewesen wäre, erkannte Disney den potentiellen Wert seiner Idee und realisierte, trotz Unsicherheiten eines Jungunternehmers, seinen Traum von „Mickey Mouse“. Diese Entscheidung führt zu einer Kollision der strategischen Entscheidungen. Die Entscheidung zwischen dem sicheren und gut ausgestatteten Weg und dem Risiko der Selbstständigkeit und einer möglichen Niederlage.

Gans, Stern und Wu (2019) stellen im Hauptteil ihres Papers den Auswahlprozess vor, der in ihrer Literaturanalyse als Schlüsselannahme zur Formulierung der Strategie genutzt wird. Dabei wird erklärt, dass der Prozess der strategischen Entscheidung, das Sammeln, Interpretieren und Aussortieren möglicher Optionen beinhaltet. Der Auswahlprozess ist nach dem Standpunkt von Gans, Stern und Wu (2019) eine Verschwendung von Ressourcen, da dem Unternehmen keine genauen Informationen über die Strategieoptionen vorliegen und keine klaren Entscheidungen getroffen werden können. Dies kann jedoch durch zwei Ansätze überwunden werden.

Der erste Ansatz wäre der Ansatz der Optimierung. Nach diesem Ansatz kann der Entscheidungsträger trotz Unsicherheit und im Bezug seines eigenen Engagements genug

Informationen aus seiner Umgebung sammeln. Anhand dieser Informationen könnte eine Rangfolge der Alternativen erstellt werden, die die Entscheidung erleichtert. Als Beispiel der Fall von Disney, wo anhand dem Interesse und dem Angebot von Charles Mintz, der Wert der Idee erkannt und genutzt wurde.

Der zweite Ansatz wäre der Ansatz des Experimentierens. Durch Experimente können Unternehmen ihre möglichen Strategien besser strukturieren, Ressourcen und Mittel besser planen und lernen, welche Merkmale für ihr Unternehmen zu beachten sind. Der Kern dieses Ansatzes ist es Lernergebnisse zu erzielen, die einen positiven zukünftigen Effekt erzeugen. Daraus schließen Gans, Stern und Wu (2019), dass das Handeln eine unvermeidliche Komponente der Entscheidungsfindung ist und somit ein Paradox des Unternehmertums. Denn um eine Wahl zwischen gleichermaßen praktikablen Strategien zu treffen, wird ein gewisses Maß an Wissen benötigt. Dieses Wissen kann durch Experimente und Lernen erworben werden, führt jedoch zwangsläufig dazu, dass bereits vor dem Experimentieren einige strategische Optionen ausgeschlossen werden. Dieses Paradox kann anhand einer Entrepreneurial Strategy, unternehmerischen Strategie, gelöst werden. Die unternehmerische Strategie stellt die Reihenfolge der Entscheidungen, die ein Gründer oder das Unternehmen trifft, in den Vordergrund und bietet Unternehmern einen Leitfaden für die Entscheidungsfindung.

Im Folgenden entwickeln Gans, Stern und Wu (2019) vier Axiome, die sich auf den Entscheidungsprozess der Strategie beziehen. Dabei stellen die Autoren fest, dass für einen Unternehmer die Überzeugung, dass aus seiner Idee ein positiver Wert erschaffen werden kann, eine Voraussetzung ist. Aus dieser Überzeugung wird der unternehmerische Entscheidungsprozess gestartet. Dabei können zwei Fälle eintreten:

Der erste Fall wäre das Scheitern des Unternehmens, wenn die Idee am Markt nicht aufgenommen wird. Der zweite Fall wäre die Auswahl und Umsetzung der unternehmerischen Strategie und die positive Aufnahme am Markt. Die Frage, die im Paper gestellt wird ist, „what type of entrepreneurial choice process will result when we begin with the distinctive choice conditions facing an entrepreneur?“ (Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 7). In Tabelle 3 werden die vier Axiome vorgestellt, die nach Gans, Stern und Wu (2019) das Entscheidungsumfeld von Unternehmern bestimmen.

Tabelle 3: Zusammenfassung und Darstellung der Axiome in Anlehnung an Gans, Stern und Wu (2019) (eigene Darstellung)

Axiom	Beschreibung
<p>Axiom 1 – Freiheit</p> <p>„There is more than one path to create and capture value from an idea.“ (Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 8)</p>	<p>Für Start-Up Unternehmen spielt dieses Axiom eine große Rolle. Das Fehlen eines Images bietet dem Unternehmen eine Bandbreite an Möglichkeiten seine Idee im Markt umzusetzen. Bestehende Unternehmen hingegen müssen sich dabei bereits anpassen und haben nicht alle Freiheiten, wie zu Beginn des Markteintrittes. Durch diese Freiheiten besitzt der Unternehmer die Möglichkeit Dinge auszuprobieren und sich am Markt zu versuchen.</p> <p>Dieses Axiom hat jedoch auch Nachteile, da nicht alle möglichen Alternativen implementiert werden können. Jungunternehmen haben meist wenige Ressourcen und orientieren sich somit auch daran.</p>
<p>Axiom 2 – Einschränkungen</p> <p>„Constraints prevent the pursuit of more than one alternative at once.“ (Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 9)</p>	<p>Eine Implikation aus dem ersten und zweiten Axiom ist, das Unternehmer Regeln anwenden müssen, um nach passenden Alternativen zu suchen und aus denen Eine auszuwählen. Dabei dürfen gewisse Einschränkungen, wie bei Axiom 1 bereits erwähnt, nicht ungeachtet bleiben:</p> <p>Knappheit, Aufmerksamkeit, Zeit, Ansehen, etc.. Die Unsicherheit ist das grundlegendste Merkmal, mit denen ein Unternehmer im Suchprozess konfrontiert wird. Die Unsicherheit oder Ungewissheit sollte jedoch nicht die Auswahl der Strategie beschränken.</p>

Axiom	Beschreibung
<p>Axiom 3 – Unsicherheit</p> <p>„The parameters of the probability distribution governing the value of an idea are not known by the entrepreneur.” (Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 10)</p>	<p>Für Start-Ups gehören Unsicherheiten dazu. Neben den mangelnden Ressourcen und dem richtigen Nutzen bestimmter Strategien, ist auch der Wert der eigenen Idee unsicher.</p> <p>Diese Unsicherheit, die Axiom 3 darstellt, hat einen entscheidenden Einfluss auf den Suchprozess.</p> <p>Eine starke Unsicherheit veranlasst den Unternehmer dazu, sich während dem Suchprozess auf bestimmte Merkmale zu konzentrieren und dementsprechend die Suchrichtung danach auszurichten.</p>
<p>Axiom 4 – Erlernen</p> <p>„Commitment-free learning can only generate noisy estimates of the value of an idea and a given strategic alternative, and the relationship between the two.” (Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 11)</p>	<p>Die ausgewählten Strategien werden durch Experimente getestet und miteinander verglichen. Somit werden nicht nur Fehler in den ausgewählten Strategien gefunden, sondern auch in der eigenen Idee. Mit diesen Auswertungen lassen sich Optimierungen im Such- und Entscheidungsprozess generieren. Anhand der Resultate, die sich aus Experimenten oder Vergleichen, herausfiltert, entsteht ein Lernprozess, der den Unternehmer zusätzlich fördert und stärkt.</p>

Zusammenfassend können die Axiome eins und zwei als richtungsweisende und motivierende Suchregler angesehen werden. Axiom drei als Differenzierungsmaßnahme, weil aus vielen möglichen Strategien eine Einschränkung und Einstufung erfolgt und Axiom vier als zukunftsorientierte Aktualisierung der bereits bestehenden Einstufung. Gans, Stern und Wu (2019) beachten zu dem aber auch, dass dieser Entscheidungsprozess bei bereits etablierten Unternehmen ein wenig abweicht. Denn etablierte Unternehmen

weisen einen geringeren Grad an Unsicherheiten und Einschränkungen auf, als Start-Up Unternehmen.

3 Systematische Literaturanalyse zu Entrepreneurial Strategy

Im Zuge dieser Bachelorarbeit wird eine Literaturanalyse durchgeführt. Der Ablauf dieser Literatursanalyse wird im nachfolgenden Kapitel 3.1 genau erläutert. Im darauffolgenden Kapitel 3.1.1 wird dann die genaue Vorgehensweise während der selbstständigen Ausarbeitung beschrieben und im Kapitel 3.1.2 die Auswahl der Literatur genauer definiert.

3.1 Vorgehensweise der Literaturanalyse

Für eine systematische Durchführung einer Literaturanalyse wird in dieser Bachelorarbeit der Ansatz nach Webster und Watson (2002) verwendet. Dabei werden vier Schritte für eine genaue Recherche verfolgt:

- Schritt 1: „Identifying the Relevant Literature“ (Webster & Watson, 2002, S. xv)
- Schritt 2: „Structuring the Review“ (Webster & Watson, 2002, S. xvi)
- Schritt 3: „Theoretical Development in Your Article“ (Webster & Watson, 2002, S. xiv)
- Schritt 4: „Evaluation your Theory“ (Webster & Watson, 2002, S. xx)

In den ersten Schritten soll der Grundstein für die Literaturanalyse gelegt werden. Es werden während der ersten ausgeprägten Suche keine Einschränkungen nach geografischen Zonen, bestimmten Journals oder Zeitspannen etc. gemacht, sondern die breite Masse der vorhandenen Literatur betrachtet. Um dieser breiten Masse nachhaltig eine Richtung zu geben, wird sich in dieser Bachelorarbeit auf führende Fachzeitschriften konzentriert und danach gefiltert. Diese Fachzeitschriften werden als Ausgangspunkte für die „Backward-“ und „Forward-Search“ genutzt. Diese Suchmethoden dienen dazu, aus vorhandenen Artikeln neue Literatur zu finden und sicherzustellen, dass die ganze relevante Literatur vollständig in die Analyse einfließen kann. In der Backward-Search, Rückwärtssuche, werden dabei zitierte Quellen des betrachteten Artikels gesucht. Diese Zitationen können neue Literatur und demnach neue Konzepte zu der Recherche hinzufügen oder bereits erwähnte Konzepte und Hypothesen untermauern. Die Quelle der Zitationen wird als weitere Literaturquelle herangezogen und mit den gleichen Suchmethoden analysiert. Die Forward-Search, Vorwärtssuche, konzentriert sich auf Zitate, die den vorliegenden Artikel zitieren.

Somit lassen sich Quellen identifizieren, die den ausgewählten Artikel als Grundlage oder Argument verwenden (vgl. Webster & Watson, 2002, S. xv f.). Nach dieser ausgiebigen Literatursuche wird im zweiten Schritt eine Strukturierung der Quellen vorgenommen. Webster und Watson (2002) verweisen dabei auf eine konzeptorientierte und keine autororientierte Strukturierung. Als Argument dazu geben sie wieder, dass eine Analyse auf Ideen und Konzepten beruhen soll und nicht auf Personen, die den Artikel mit wiederum anderen Quellen verfasst haben. Somit werden Forschungslücken und das Fehlen einiger Konzepte in der Überprüfung sichtbar. Diese Strukturierung wird während dieser Ausarbeitung ebenfalls genutzt. Es wird auf die Konzepte der Entwicklung von Entrepreneurial Strategy, die Notwendigkeit von Strategien und die Identifizierung und Durchführung dieser Strategien geachtet. Veröffentlichungen werden nach diesen Kriterien identifiziert und in die Konzeptmatrix aufgenommen (vgl. Webster & Watson, 2002, S. xvi f.).

Der dritte Schritt wird von Webster und Watson (2002) als der Teil beschrieben, der den höchsten Aufwand erfordert. In diesem soll eine theoretische Entwicklung erfolgen. Erforschte Theorien und Konzepte sollen einen genauen Einblick des aktuellen Forschungsstandes darstellen und eine Entwicklung aufzeigen. Um diese Entwicklung zu veranschaulichen wird eine Konzeptmatrix angefertigt. Diese soll alle relevanten Quellen aufzeigen und durch eine Markierung veranschaulichen, welche Quellen, welche Themen aufführen. Durch diese Markierung und der chronologischen Aufstellung der Quellen werden Forschungslücken aufgezeigt und Schwerpunkte in der Literatur erläutert (vgl. Webster & Watson, 2002, S. xix f.).

Der letzte Schritt der Literaturanalyse soll eine Schlussfolgerung enthalten, die Anregungen für weitergehende Forschungsthemen und Theorien aufzeigt. Dabei soll auf die entdeckten Forschungslücken verwiesen werden, welche im dritten Schritt aus der Konzeptmatrix herausgearbeitet wurden (vgl. Webster & Watson, 2002, S. xx f.).

3.1.1 Suchkriterien

Die Suche nach Artikeln zu dieser Ausarbeitung wird zunächst auf den Portalen „Web of Knowledge“ (webofknowledge.com), „ScienceDirect“ (sciencedirect.com) und „Google Scholar“ (scholar.google.de) erfolgen. In diesen Portalen werden die ausgewählten Suchbegriffe eingegeben und die Ergebnisse nach Art und Zeitspanne gefiltert. Dabei wird darauf geachtet, dass nur aktuelle Artikel der vergangenen fünf bis sechs Jahre vorliegen. Während der Suche wurden folgende Schlüsselbegriffe verwendet:

Entrepreneurial Strategy, Start-up Strategy, Implementation Strategy, Firm Strategy, Strategy for Business, Strategy-Making-Process, Strategy-Choice-Process, Entrepreneur, Entrepreneurship Strategy

Nach dem Desk Research und der ersten Aussortierung unpassender Artikel, wird die Orientierung der Suche verfeinert und ausgedehnt, sodass speziell auf den Portalen der Journals „Strategic Management Journal“, „Journal of Business Research“, „Strategic Management Journal“ etc. recherchiert wird. Es ergaben sich positive Suchergebnisse, in denen ausgewählte Veröffentlichungen als Zitation oder Argument in anderen Quellen zu finden waren. Nach dieser Suche wurde die Literatur umfangreich auf die Thematik durchsucht und Konzepte, sowie zukünftige Forschungsaspekte herausgearbeitet. Anhand einer Backward- und Forward-Search, die in Kapitel 3.1 beschrieben wird, konnten weitere Literaturquellen herangezogen und in die Analyse erneut aufgenommen werden.

3.1.2 Auswahl der Literatur

Damit die Auswahl der Literatur vollständig und qualitativ erfasst werden kann, wird sich während der Suche nicht auf ein spezielles Journal, eine geografische Zone oder eine Forschungsmethode beschränkt. Die einzige Anpassung die vorgenommen wird, ist die Suche in einer Zeitspanne von fünf bis sechs Jahren um eine Aktualität in der Analyse zu gewährleisten. Damit jedoch eine Untersuchung zur *Entwicklung* erfolgen kann, werden zu dem Forschungsthema „Entwicklung von Entrepreneurial Strategy“ Veröffentlichungen aus dem 20. Jahrhundert herangezogen und analysiert.

Die Literatur zu den Themengebieten außerhalb des Hauptthemas Entrepreneurial Strategy wird wie folgt gesucht. Begonnen wird mit einer Suche nach Büchern und Artikeln zur Begriffsdefinition von Entrepreneur, Entrepreneurship und Strategie. Dabei werden diese Begriffe in Deutsch und Englisch in Suchportale wie Google Scholar, ScienceDirect und Web of Science eingegeben und gefiltert. Viele Informationen zu den Grundlagen werden bereits in der Hauptliteratur wiedergefunden.

In den ausgewählten Artikeln wird sich auf das Inhaltsverzeichnis, das Abstract, die Einleitung und das Fazit konzentriert um einen Einblick über die Artikel zu gewinnen und unwichtige Quellen im Nachgang auszusortieren. Für das Forschungsthema *Entrepreneurial Strategy* werden ausschließlich englischsprachige Artikel verwendet. Zu Beginn der Analyse werden ältere Artikel herangezogen um einen groben Überblick über die Entwicklung des Themas Entrepreneurial Strategy zu bekommen (bspw. Fredrickson, 1986; Miller &

Friesen, 1980; Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; etc.). Nach der Auswahl relevanter Artikel wird eine erste Prognose aufgestellt und die Konzeptmatrix bearbeitet. Dabei wird deutlich, dass das Hauptthema „Entwicklung von Entrepreneurial Strategy“ in zwei Unterthemen mit eigenen Merkmalen aufgeteilt wird. In den ausgewählten Artikeln erfolgt eine Differenzierung zu den Unterthemen „Strategieauswahlprozess“ und „Strategiesuchprozess“. Diese Differenzierung wird in den Kapiteln 3.2.1 und 3.2.4 genauer erläutert. Nach Auswahl relevanter Literatur erfolgt eine genauere Einsicht und Strukturierung der Konzepte. Diese Ausarbeitungen und Erkenntnisse werden im nachfolgenden Kapitel 3.2 erläutert und mit einem Verweis zum Autor vorgestellt.

3.2 Darstellung aktueller Forschungsschwerpunkte

Im Hauptteil der Bachelorarbeit werden die einzelnen Forschungsschwerpunkte aus der Literatur aufgegriffen. Dabei wird die Entwicklung von Entrepreneurial Strategy in dem Kapitel 3.2.1 vorgestellt. Zu Beginn der Analyse zur Entwicklung von unternehmerischen Strategien wird Literatur aus dem 20. Jahrhundert herangezogen und vorgestellt. Danach wird sich auf die festgelegte Zeitspanne von fünf bis sechs Jahren konzentriert um somit einen Vergleich zu schaffen. Das Konzept der Strategiesuche und Strategieauswahl wird in einem Vergleich zu damals und heute voneinander unterschieden und Merkmale, welche in der heutigen Literatur am Wichtigsten anerkannt werden aufgegriffen. Darauf folgend wird in Kapitel 3.2.2 die generelle Notwendigkeit von Strategie erläutert und mit Beispielen erklärt. Anschließend wird in Kapitel 3.2.3 auf die möglichen Implikationen und Durchführungen von Strategien eingegangen. Dabei werden Konzepte aus der verwendeten Literatur vorgestellt und Handlungsmöglichkeiten für Start-Ups vorgestellt. Zum Schluss wird in Kapitel 3.2.4 die Konzeptmatrix mit der relevanten Literatur vorgestellt, die nach genannten Themengebieten eine Aufteilung aufzeigt und einen Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede wiedergibt.

3.2.1 Entwicklung von Entrepreneurial Strategy

Die Entwicklung von Entrepreneurial Strategy (unternehmerischen Strategien) gehört zu einem der wichtigsten Prozesse eines Unternehmens, in dem Aufgaben formuliert und zielgerichtete Entscheidungen getroffen werden. Die Entwicklung einer Strategie bedarf einer langen Analyse, Planung und Entscheidungsfindung zur eigenen Unternehmensvision (vgl. Dess, Lumpkin, & Covin, 1997, S. 679 f.).

Die Diskussion über die Entwicklung einer passenden unternehmerischen Strategie weicht weit bis in das 20. Jahrhundert zurück und wird mit Miller und Friesen (1980), Porter (1980), Fredrickson (1986) und Mintzberg (1973) geprägt (vgl. Dess, Lumpkin, & Covin, 1997, S. 679 f.). Aktuelle Artikel oder Studien nehmen sich die Arbeiten und Konzepte dieser Autoren noch heute zur Basis (bspw. Hernández-Perlines, Moreno-Garcia, & Yanez-Araque, 2016; Ullah Khan, Shuangjie, Sefdar, & Ullah Khan, 2019; etc.). Miller und Friesen (1980) stellen verschiedene Eigenschaften des Unternehmers als ein wichtiges Merkmal der Strategieentwicklung und -auswahl vor. Ein Unternehmer sollte folgende Eigenschaften besitzen um für sein Unternehmen eine passende Strategie zu finden: Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Integrationsfähigkeit und Fachwissen (vgl. Miller & Friesen, 1980, S. 270 f.). Fredrickson (1986) unterstützt in seiner Veröffentlichung diese Aussage und gibt weitere Merkmale, wie Proaktivität und Durchsetzungsvermögen hinzu (vgl. Fredrickson, 1986, S. 285 f.). Lumpkin und Dess (1997) fügten diese Merkmale zu dem Oberbegriff *persönliche Eigenschaften* eines Unternehmers zusammen und nahmen das Merkmal der Wettbewerbsfähigkeit nach Porter (1960) auf. Als Wettbewerbsfähig wird ein Unternehmer dann betrachtet, wenn er persönlich mit dem Druck und dem Wettbewerb der immer am Markt herrscht umgehen kann und seine Gedanken und Handlungen danach ausrichtet. Die Wettbewerbsfähigkeit nach Porter (1960) konzentriert sich auf eine Differenzierung und Kostenführerschaft am Markt (vgl. Dess, Lumpkin, & Covin, 1997, S. 678). Unter Differenzierung wird eine Besserstellung gegenüber der Konkurrenz verstanden, wobei Unternehmen verschiedene Kundenanforderungen auf einzigartige Weise erfüllen. Zum Beispiel durch ein bestimmtes Produktdesign, einer Flexibilität bei der Lieferung oder der Stabilität des Produktes. Die Kostenführerschaft beinhaltet eine kostengünstige Beschaffungs- und/ oder Fertigungsstruktur, die es einem Unternehmen ermöglicht seine Produkte oder Dienstleistungen günstiger als die Konkurrenz am Markt anzubieten (vgl. Linton & Kask, 2016, S. 2). Daraus lässt sich schließen, dass ein Unternehmer mit diesen Eigenschaften und dem Fokus auf den Wettbewerb eine Strategie entwickeln könnte, welche am Markt Stabilität und Profit erwirtschaften würde (vgl. Dess, Lumpkin, & Covin, 1997, S. 682 f.). Doch sind allein diese Merkmale an der Strategieentwicklung und -auswahl beteiligt, und ist diese Auffassung der benötigten Merkmale auch im aktuellen Zeitalter noch richtig?

Wenn früher die Strategieentwicklung darin bestand bestimmte persönliche Merkmale zu besitzen und Wettbewerber zu erkunden um mit einer Kostenführerschaft oder Differenzierung einzutreten, so spielen heute bedeutend mehr Faktoren eine Rolle. In den ausgewähl-

ten Quellen werden die Prozesse der Strategiesuche und der Strategieauswahl getrennt aufgezeigt. Damit wird die Bedeutsamkeit der beiden Prozesse verdeutlicht und auf die separaten Merkmale aufmerksam gemacht. Denn jeder dieser Prozesse besitzt eigene Faktoren, anhand derer der Prozess vollzogen oder beeinflusst wird.

Strategiesuche

In dem Prozess der Strategiesuche wirken folgende Faktoren in den Suchprozess ein. Das Umfeld, die persönlichen Merkmale und das Humankapital sind während der Strategiesuche im heutigen Zeitalter ausschlaggebend und entscheidend, wodurch sie dementsprechend den Suchprozess lenken (vgl. Ullah Khan, Shuangjie, Sefdar, & Ullah Khan, 2019, S. 1 f.).

Als Umfeld wird in der Strategiefindung die Branche betrachtet in dem der Unternehmer einsteigen und wachsen will. Unter dem Umfeld wird der geografische Standpunkt betrachtet, da die Population oder Anbindungen zu diesem Gebiet die Strategiefindung beeinflussen (vgl. Chen, Zou, & Wang, 2008, S. 295). Der Wettbewerb in dem der Unternehmer zukünftig mit agiert und das Netzwerk, welches er vorab aufbauen muss, zählen ebenfalls zum Umfeld. Das soziale Netzwerk ist laut Khan, Li, Safdar und Khan (2019) eins der wichtigsten Faktoren des Umfeldes im aktuellen Zeitalter. Denn durch dieses lassen sich vorab Marktchancen und Verbindungen zu anderen Körperschaften generieren. Als Netzwerke werden z. B. Gruppen von Personen, Abteilungen oder Geschäftsallianzen verstanden, die anhand von gemeinsamen Zielen effektiv zusammenarbeiten und dadurch Aspekte, wie die Kundenbindung oder der Marktwert profitieren. Aber auch das soziale Netzwerk im Internet bietet für den Unternehmer eine Chance zur Entwicklung und Effektivität. Anhand sozialer Medien können angehende Unternehmer ihr Angebot vor Beginn des Markteintrittes verbreiten und dadurch kostengünstig Werbung implementieren, Partner werben und Kunden gewinnen (vgl. Khan, Li, Safdar, & Khan, 2019, S. 4; vgl. Yang, 2018, S. 1048). Zusätzlich wird durch die Berücksichtigung des Netzwerkes das Wachstum des Unternehmens vorangetrieben und sollte in der Strategieauswahl mitberücksichtigt werden (vgl. Chen, Zou, & Wang, 2008, S. 295 f.).

Unter den persönlichen Merkmalen des Unternehmers sind, die Unsicherheit, die Risikobereitschaft, die Proaktivität, das Durchsetzungsvermögen, die Lernbereitschaft etc. zu verstehen. Dabei geht es um die grundsätzliche Einstellung eines Unternehmers zu dem bevorstehenden Markteintritt (vgl. Hakala, 2015, S. 213). Nach Dess, Lumpkin und Covin (1997) und Khan, Li, Safdar und Khan (2019) sollte allerdings hier die Intensität der Ausprägung dieser Merkmale beachtet werden. Zum Beispiel: Je ausgeprägter die

Risikobereitschaft ist, desto weniger Unsicherheit könnte der Unternehmer während der Strategiesuche verspüren und sich somit auf gewagtere Investitionen oder Ausrichtungen einlassen. Hat der Unternehmer ein starkes Durchsetzungsvermögen, so werden ihm vielleicht Verhandlungen mit Lieferanten oder Partnern eher gelingen und die Risikobereitschaft dadurch steigen. Ist z. B. die Lernbereitschaft eines Unternehmers stark ausgeprägt, wird anhand des erlangtem Wissen eine selbstsichere Haltung erlangt, was darauffolgend das Durchsetzungsvermögen fördert und die Unsicherheit schmälert. Die persönlichen Merkmale zählen in der Literatur zu Entrepreneur/ Unternehmern seit dem 20. Jahrhundert zu den grundlegendsten Merkmalen und finden heute noch Anwendung (vgl. Appan, Bolton, & Madhavaram, 2017, S. 80; Khan, Li, Safdar, & Khan, 2019, S. 5).

Als Humankapital werden die personengebundenen Fähigkeiten des Unternehmers definiert. Wie z. B. dem Wissensstand, den vorhandenen Ressourcen und dem finanziellen Kapital über das er zum Zeitpunkt der Suche verfügt. Das Humankapital ist ein sich wechselnder Faktor, denn im Laufe der Strategiesuche steht jeder Unternehmer am Anfangspunkt seiner Entwicklung und hat das Wachstum dieser Faktoren als Ziel. Der Wissensstand über die Idee, die Branche und den Markt kann anhand diesen Suchprozessen erweitert und optimiert werden (vgl. Linton & Kask, 2016; Khan, Li, Safdar, & Khan, 2019; Bennett & Chatterji, 2019).

Strategieauswahl

Gans, Stern und Wu (2019) stellen in ihrem Paper die Wichtigkeit des Lernens und des Experimentierens im Strategieauswahlprozess vor. Sie erklären, dass durch das Experimentieren mit verschiedenen Strategien ein Lernprozess entsteht, der nicht nur ein besseres Verständnis der ausgewählten Strategien fördert, sondern auch ein Verständnis über die eigentliche Idee.

Der Prozess des Lernens während dem Entscheidungsprozess lässt sich in der Literatur wiederfinden. Boso, Adeleye, Donbesuur, und Gyensare (2019) weisen darauf hin, dass während dem Lernprozess der Blick nicht allein auf die eigens ausgewählten Strategien fallen soll, sondern auch auf bereits gescheiterte Unternehmen, die in der gleichen Marktbranche agierten oder eine in Betracht gezogene Strategie befolgten. Denn durch das Scheitern eines Unternehmens entstehen Erfahrungswerte, die den Lernprozess vorantreiben und beim zukünftigem agieren den Entscheidungsprozess unterstützten (vgl. Boso, Adeleye, Donbesuur, & Gyensare, 2019, S. 371). Tatsächlich ist einer der Hauptgründe für das Scheitern, das fehlende Wissen. Denn einige Unternehmen sehen die Rolle des Lernens

im Prozess der Geschäftsentwicklung, wenn sie bereits am Markt agieren und nicht im Entscheidungsprozess vor dem Eintritt. Diese Ansicht kann jedoch schnell zu falschen Entscheidungen führen, die das neue Unternehmen zum Scheitern verurteilen. Ein Unternehmen, das bereits am Markt agiert kann das fehlende Basiswissen nicht anhand von schnellen Prognosen oder Marktschwankungen erlernen. Dieses Wissen muss vor dem Eintritt angeeignet werden um bei möglichen Problemsituationen richtig handeln zu können. Als Beispiel: Ein Unternehmen ohne Basiswissen über den Markt würde bei jeder Schwankung eine direkte Aktion starten um die eigene Stabilität zu sichern, ohne zu ahnen, welche Folgen diese Aktion mit sich bringen könnte. Hätte der Unternehmer seine Kenntnisse ausgebaut, könnte er seine Handlungen abschätzen und eventuell auf den Markt oder die Wirtschaftslage ausrichten (vgl. Ott, Eisenhardt, & Bingham, 2017, S. 307). Eine Idee aus unentdeckten Marktbedürfnissen zu kreieren geht schnell, doch das Wissen über das Unternehmen, den Markt, die Branche und die Wettbewerber zu erlangen nimmt eine gewisse Zeit in Anspruch (vgl. Corenz & Noto, 2018, S. 469). Zudem liegen nicht immer ausreichend Informationen über den bezüglichen Markt oder einen erfolgreichen Markteintritt vor. Natürlich ist nicht jede zukünftige Schwankung oder Situation am Markt durch einer Analyse oder Wissensaneignung zu bewerkstelligen, bietet aber dennoch einen möglichen Ansatz. Darüber hinaus endet der Lernprozess eines Unternehmers nie. (vgl. Bennett & Chatterji, 2019, S. 3 f.).

Ott, Eisenhardt und Bingham (2017) stellen in ihrer Veröffentlichung drei verschiedene Arten des strategischen Lernens vor. Diese Arten des Lernens sollen Unternehmern Möglichkeiten aufzeigen ausgewählte Strategien zu verstehen und darunter Auswahlen zu treffen. Diese Veröffentlichung wird anhand der detaillierten Beschreibung verschiedener Lernarten und Lernprozesse als eins der relevantesten Literaturquellen in der Literaturanalyse der Bachelorarbeit herangezogen. Die Arten des Lernens werden in der Tabelle 4 aufgegriffen und erläutert.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Arten von strategischem Lernen in Anlehnung an Ott, Eisenhardt und Bingham (2017)
(eigene Darstellung)

Art des Lernens	Erklärung
Trial-and-Error	Die Trial-and-Error Methode basiert auf dem experimentellen Lernen, wo durch Regeln und Richtlinien ausgewählte Strategien festgesetzt und mit wenig Aufwand simuliert werden. Die Ergebnisse der Simulation führen dazu, das Unternehmer sich in ihrem Verhalten verändern und ihre Ansichten zur der simulierten Strategie entweder verwerfen oder optimieren. Durch diese Methode wird der Lernprozess vorangetrieben und Sichtweise der Unternehmers erweitert.
Bricolage	Bei der Bricolage Methode werden jegliche Einschränkungen verworfen um die Sicht auf neue Wertquellen zu schaffen. So wird aus der bestehenden Idee versucht, eine weiterführende Idee zu konstruieren um dadurch den möglichen Strategieraufwand und – richtung zu schätzen. Bricolage fördert somit Unternehmer sich bereits im Vorstadium auf die Entwicklung und Anpassung von verschiedenen Strategien zu konzentrieren, die über die Grenze der gegenwärtigen Aktivitäten hinausgeht.
Improvisation	Die Methode der Improvisation kann in unternehmerischen Umgebungen entwickelt werden, um einen Überraschungseffekt zu nutzen. Es werden z. B. verschiedene Kommunikationsmöglichkeiten am Markt vor der Strategiewahl durchgeführt, um dadurch eine Flexibilität der eigenen Idee zu entwickeln. Diese Flexibilität führt dazu, das Unternehmen ihre Idee schnell und effektiv dem Markt oder den Wünschen der Nachfrage anpassen können.

Im Vergleich zu der Literatur aus dem 20. Jahrhundert, spielen das Lernen und Experimentieren in der aktuellen Epoche eine vielversprechende Rolle, die in der Literatur stark vertreten und erforscht wird. Denn anhand von Signalen aus dem Lernprozess kann über die Strategien und die Qualität der Idee bzw. Strategie diskutiert werden.

3.2.2 Notwendigkeit von Strategie

Der Prozess der Strategieentwicklung ist ein zeitaufwendiges Vorgehen, wird jedoch von jedem Unternehmer strikt befolgt und eingehalten. Denn der Sinn einer unternehmerischen Strategie besteht darin, die strategischen Methoden im Management des Unternehmens anzuwenden (vgl. Gao, Ge, Lang, & Xu, 2018, S. 181). Aber wieso stellt dieser Prozess eine Notwendigkeit dar? Wieso benötigen Start-Ups oder bestehende Unternehmen eine gewisse Strategie um in den Markt einzusteigen oder in ihm zu agieren?

Unter dem Begriff Notwendigkeit wird eine Voraussetzung verstanden, die zur Erreichung von Zielen oder einem bestimmten Zustand vorhanden sein muss. Bestimmte Merkmale, Grundlagen, Gegenstände etc., die benötigt werden, um ein gewünschtes Ergebnis zu erhalten oder zu erzielen (vgl. Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2014, S. 38 f.). Strategien sind, wie in Kapitel 2.2 bereits beschrieben, Entscheidungen und Aktivitäten die auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sind. Sie lenken das Unternehmen und helfen diesem durch Richtlinien einen gewissen Pfad einzuhalten (vgl. Van den Steen, 2016, S. 1 f.).

Nach Reyman et al. (2015) ist die Gründung eines Unternehmens durch die Notwendigkeit der Strategieentscheidungen geprägt. Die Entscheidungen der Marktauswahl und Vermarktungsprozesse sind zu Beginn von einer hohen Unsicherheit geprägt, da der Unternehmer als Neuling dieses Territorium erst erkunden muss. Ein ungeplanter, strategieloser Einstieg in eine Branche kann zu einem Scheitern führen, da kein Wissen oder Plan über das Umfeld oder Handeln bei gewissen Situationen besteht (vgl. Reyman, et al., 2015, S. 353).

Nach Van den Steen (2016) führt ein Einstieg ohne Strategie dazu, dass jede Entscheidung, die nach dem Markteintritt in Betracht gezogen oder getroffen wird für ihr eigenes, aktuelles Ziel optimal wirkt, aber nicht das zentrale Ziel des Unternehmens verfolgt. Ein Unternehmen, das zum Beispiel, ein Produkt herstellt und seine Ressourcen für Werbung einsetzt, konzentriert sich in erster Linie auf den schnellen Umsatz und vernachlässigt andere zentrale Ziele. Zudem werden diese Entscheidungen aus reiner Intuition und

Improvisation getroffen, ohne eine Analyse über das eigentliche Problem und das Umfeld zu schaffen.

Nach Ott, Eisenhardt und Bingham (2017) wird die Methode der Improvisation zwar als eine Methode des Strategieentwicklungsprozesses vorgestellt, bezieht sich jedoch auf Unternehmen, die bereits vorher eine oder mehrere Strategieoptionen ausgewählt haben und diese durch die Improvisation versuchen zu optimieren. Dabei wird der Überraschungseffekt einer Improvisation zur Analyse der Umgebung und Entwicklung der Strategiewicklung und –optimierung genutzt. Wird die Improvisation zur generellen Strategieentwicklung genutzt, so kann dies im nachfolgenden Marktprozess zu Problemen führen, da kein strikter Plan vorliegt und eine Analyse fehlt (vgl. Ott, Eisenhardt, & Bingham, 2017, S. 309 f.).

Eine Strategietheorie muss auf einer klaren Zieldefinition aufbauen. Das Unternehmen muss sich der nächsten Etappen bewusst werden und zielorientiert vorgehen (vgl. Van den Steen, 2016, S. 2398 f.). Neugebauer, Figge und Hahn (2016) geben vor, dass Strategien das Merkmal der Nachhaltigkeit aufweisen müssen. Als Nachhaltigkeit wird hierbei die langfristige Wirkung einer Entscheidung oder Handlung in einem Unternehmen verstanden, die sich durch alle Instanzen des Unternehmens durchzieht (vgl. Neugebauer, Figge, & Hahn, 2016, S. 328). Strategien enthalten in ihrem Aktionszeitraum sowohl geplante als auch ungeplante improvisierte Elemente, die ebenfalls die langfristige Ausrichtung einer Organisation inne haben müssen. So wird nach Neugebauer, Figge und Hahn (2016) eine durch und durch reine Strategieplanung verworfen, da diese zu meist in der Praxis mit der Annahme rationaler Entscheidungsfindungen versagt. Viele Unternehmen versteifen sich bei der Entwicklung auf die alten Vorlagen, die angeben sich nur auf den Wettbewerb zu konzentrieren und ihre Außenwirkung und Aktionen danach zu richten. Jedoch bedeutet Strategieentwicklung nicht nur die genaue Vorgehensweise am Markt für die Außenstehenden zu planen, sondern auch Intern Richtlinien vorzunehmen (vgl. Neugebauer, Figge, & Hahn, 2016, S. 325 f.)

Ein Unternehmen besteht aus vielen Organisationsebenen und Funktionsbereichen. Dass die Größe dieser Abteilungen sich von Start-Ups zu bestehenden Unternehmen variiert, wird zunächst außer Acht gelassen. Diese einzelnen Abteilungen verfolgen nicht alle primär das zentrale festgesetzte Ziel des obersten Managements des Unternehmens. Spielen jedoch trotzdem eine Rolle beim Erreichen dieses Zieles. Als Beispiel: Die Finanzabteilung verfolgt die Ziele eine gute Zahlungsbilanz zu haben, eine stabile und sichere Liquidität vorzuweisen und erforderliche Finanzmittel zu beschaffen. Diese Ziele

vermögen im ersten Moment mit dem zentralen Ziel des Unternehmens z. B. der Erreichung eines hohen Marktwertes oder Schaffung eines höheren Kundenportfolios, keine Verbindung zu haben. Bauen aber einen Grundstein für das Erreichen dieser, denn anhand einer guten Zahlungs- und Bonitätsbilanz haben Unternehmer in der höheren Instanz die Möglichkeit ihre Strategie besser voranzutreiben oder auszurichten. Somit ist die Strategieentwicklung nicht nur für die oberen Instanzen, sondern auch für die unteren von großer Wichtigkeit (vgl. Neugebauer, Figge, & Hahn, 2016, S 327 f.).

Appan, Bolton und Madhavaram (2017) beantworten die Frage der Notwendigkeit von Strategien mit dem grundlegenden Ziel einen Wettbewerbsvorteil und damit einhergehende finanzielle Resulate zu erzielen. Die Entwicklung einer Strategie bringt nicht nur den Vorteil, Maßnahmen für zukünftige Schritte zu erarbeiten (vgl. Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2014, S. 37 f.), sondern zwingt Unternehmer dementsprechend auch sich mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten auseinander zusetzen. Diese fördern das Humane Kapital und reduzieren auch die Unsicherheit, mit dem ein angehender Unternehmer konfrontiert ist (vgl. Bennett & Chatterji, 2019, S. 7). Durch die Reduzierung der Unsicherheit öffnet der Unternehmer sich auch zunehmend für weitere Ideen und Strategieoptionen und ist gewillt Risiken einzugehen (vgl. Appan, Bolton, & Madhavaram, 2017, S. 80).

Landqvist und Lind (2017) zeigen die Faktoren Ressourcen und Netzwerk auf, die in der Phase der Strategieentwicklung aufgegriffen werden und zudem die Notwendigkeit einer Strategieentwicklung fordern. In der Strategieplanung werden all diese Ressourcen, wie finanzielles, humanes und sachliches Kapital, für die zukünftigen Schritte einkalkuliert und zusätzlich ein Netzwerk aufgebaut (vgl. Landqvist & Lind, 2017, S. 163)

Wird der Fall eines strategielosen Markteintrittes aufgegriffen, so wäre die Ressourcenplanung unbeachtet und ein Unternehmer müsste sich mit dem für ihn zur verfügungstehenden Ressourcen und Problemen durch den Wettbewerb kämpfen. Dabei würden die Reserven nicht richtig einkalkuliert und Unternehmer gezwungen werden Finanzierungsmittel anzuschaffen um ihr Unternehmen nicht aufgeben zu müssen (vgl. Van den Steen, 2016, S. 2398 f.).

Khan, Li, Safdar und Khan (2019) bestätigen den Faktor, dass die Ressourcenplanung für ein Start-Up während des Strategieentwicklungsprozesses einer genauen Analyse unterzogen werden soll. Die mangelnden Ressourcen sollen auf lange Sicht zu keinem internen Problem führen. Stattdessen soll eine Stabilität herrschen und ein genauer Plan

vorhanden sein, diesen richtig und problemlos einzusetzen. Jedes Start-Up hat zu Beginn einen Mangel an Ressourcen und finanziellem Kapital (vgl. Landqvist & Lind, 2017, S. 162 f.; Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 1 f.). Um diese Situation jedoch zu verbessern oder auf die zukünftigen Schritte auszulegen, erfolgt eine zukunftsorientierte Analyse.

Nach Landqvist und Lind (2017) entwickeln Start-Ups Ressourcenkombinationen um sparsamer und effektiver zu arbeiten. Zum Beispiel werden Lieferanten nicht nur zur Produktion einer einzigen Produktlinie herangezogen, sondern für mehrere Produkttypen in Anspruch genommen. Dadurch stärkt sich die Lieferantenbeziehung und Kosten können gesenkt werden, die für die Suche nach anderen Lieferanten hätten verwendet werden müssen. Als weiteres Beispiel für eine Ressourcenkombination wäre ein Zusammenlegen von vorhandenen mit neuen Ressourcen. Durch diese Kombinationen würden Start-Ups den Innovationsfortschritt fördern und ihre bereits vorhandenen Produkte auf ein neues Niveau treiben. Vorhandene Produkte oder Dienstleistungen können durch neues Wissen oder Kapital entwickelt, erneuert oder verbessert werden (vgl. Landqvist & Lind, 2017, S. 163 f.; Khan, Li, Safdar, & Khan, 2019, S. 2 f.).

3.2.3 Identifikation und Durchführung der Strategien

Der Weg zur Identifikation einer Strategie wurde in Kapitel 3.2.1 Entwicklung von Entrepreneurial Strategy erläutert. Dabei wurde aufgegriffen, dass im heutigen Zeitalter die Literatur auf das Lernen, oder Erlernen von bestimmten Strategiemöglichkeiten verweist. Dass durch die Suche nach bestimmten unternehmerischen Strategien, der Unternehmer nicht nur die Handlungsweisen am Markt erlernt, sondern auch über seine Idee mehr Wissen aneignet. Zudem wurde das Experimentieren als ein Konzept der Strategieauswahl vorgestellt. Sodass Unternehmer ausgewählte Strategien durch Experimente ausprobieren oder bestimmte Investitionsversuche unternehmen sollen um auszutesten, ob dieser Handlungsweg geeignet ist (vgl. Ott, Eisenhardt, & Bingham, 2017, S. 307 f.; vgl. Gans, Stern, & Wu, 2019, S. 4 f.). Um solche Experimente auszuführen, werden Ressourcen benötigt, die Jungunternehmer meistens nicht haben. Die Durchführung eines Experimentes mit einem Produkt oder einer strategischen Handlung am Markt ist zudem noch zeit- und kostenaufwendig. Darüber hinaus erzielt ein einzelnes Experiment für das Unternehmen kein aussagekräftiges Ergebnis. Wenn das Unternehmen mehrere Strategien auswählt und Kombinationen der Handlungen daraus anstrebt, wird das eine Experiment nicht ausreichen und viele Experimente aber zu kostspielig werden (vgl. Appan, Bolton, & Madhavaram, 2017,

S. 83). Wie eine ausgewählte Strategie durchgeführt werden soll oder wie ein Unternehmer am Anfang agieren soll, wird in der Literatur nicht genau aufgegriffen.

Im Zuge der Literaturanalyse wurden die Konzepte zur Strategiesuche erklärt und Merkmale vorgestellt, die während dem Suchprozess einen Einfluss haben. Aber eine genaue Anleitung über die Durchführung einer Strategie wird nicht wiedergegeben. Einzelne Richtungen, wie z. B. die Richtung der Wettbewerbsstrategie oder das Aufbauen von Netzwerken, werden in der Literatur erklärt, aber kein genauer Ausführungs-Plan dafür ausgearbeitet (vgl. Khan, Li, Safdar, & Khan, 2019, S. 2 f.). Es lässt sich somit eine Vermutung aufstellen, dass der Einstieg in den Markt und die erstmalige Durchführung der erwählten Strategie oder Strategien jedem Unternehmer selbst überlassen wird. Allerdings finden sich dennoch einige Möglichkeiten, die in der Einstiegsphase zu Nutze sein können.

Cosenz und Noto (2018) greifen in ihrer Veröffentlichung auf, dass der Faktor Humankapital zumeist für das Scheitern von Unternehmen verantwortlich ist. Der richtige Umgang mit monetären Mitteln ist für Jungunternehmer eine Hürde. Denn die Kenntnis über eine effektive Preisgestaltung bzw. über die Preiskonventionen der angestrebten Branche sind mangelhaft bis kaum vorhanden. Ein Experiment am Markt mit mangelnden Ressourcen und Kenntnissen durchzuführen, wäre zudem ein Risiko. Viele Unternehmer scheuen sich auch vor verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten und gehen Investitionsrisiken lieber aus dem Weg als sie zur Möglichkeit zum Aufstieg zu betrachten. Aus dieser Angst heraus folgt zumeist das Verpassen von Gelegenheiten, wo bestimmte Ideen nicht voll ausgeschöpft oder Produkte und Dienstleistungen nicht auf den Markt gebracht werden. Trotz der Analyse des Marktes, einer Suche und der Auswahl einer Strategie, ist das Risiko und die Angst des Verlustes von Humankapital gegeben. Um dieser Angst entgegen zu treten und die ausgewählte Strategie beim Markteintritt gewissenhaft und zielstrebig auszuführen, können aufstrebende Unternehmer Unterstützung durch Strategie-Tools erhalten. Cosenz und Noto (2018) geben in ihrer Veröffentlichung wieder, dass Gründerzentren und Kapitalverbände Start-Ups die Nutzung von Geschäftsmodellen (Business Models) empfehlen. Business Models sind Frameworks, die strategische und organisatorische Architekturen eines Unternehmens entwerfen und Prozesse anhand von System Dynamics simulieren. System Dynamics sind Tools, die ausgewählte Strategemaßnahmen implementieren und mit den Daten des Unternehmens und des Marktes simulieren können. Anhand dieser Tools werden Unternehmer in ihrem Lernprozess als Anfänger unterstützt und können so von vornherein einen Einblick in die mögliche Entwicklung ihres Unternehmens bekommen. Mit dem Anbieten dieser Tools,

versuchen Gründerzentren die Wirtschaft mit Start-Ups und neuen Ideen zu fördern und Unternehmern zu helfen Fuß am Markt zu fassen. Denn durch eine Förderung von Start-Ups gewinnt die Wirtschaft nicht nur mehr Teilnehmer, sondern auch eine Steigerung des Angebots auf dem Markt. Die Unterstützung durch simulationsbasierte Technik, wie System Dynamics wird zudem empfohlen um soziale Systeme, die durch ihre Komplexität und Unsicherheit gezeichnet sind zu simulieren und dadurch zu analysieren. Anhand dieser simulierten Modelle und Experimente werden Strategien für das Management angepasst und eventuelle Veränderungen an der Hauptstrategie getroffen. Dieser Ansatz ermöglicht es verschiedene Szenarien und strategische Initiativen auszuprobieren und mithilfe dieser Simulationstechniken unternehmerische Lernprozesse zu fördern (vgl. Cosenz & Noto, 2018, S. 470 f.). Obwohl diese Simulationen dennoch kein Handbuch oder Richtlinien für den Markteintritt geben, erlangt der Unternehmer ein grobes Bild über sein Unternehmen und kann dadurch die Unsicherheit dämpfen. Durch diese Einblicke erlangen Unternehmer auch noch das Gefühl dafür, ob es sich lohnt mit der Strategie einzutreten oder sich zu zunächst noch weiter zu informieren und zu suchen.

3.2.4 Zusammenfassende Darstellung der Konzeptmatrix

Die Auswahl der Literatur erfolgte wie in Kapitel 3.1 mit Hilfe von Webster und Watson (Webster & Watson, 2002). Im Zuge dieser Literaturanalyse wurde die relevante Literatur ausgewählt und in einer Konzeptmatrix gesammelt. Die Autoren der Veröffentlichungen werden chronologisch aufgeführt. Die Konzeptmatrix wurde anhand folgender grundlegender Begriffe, wie „Entwicklung“, „Notwendigkeit“ und „Identifikation und Durchführung“ aufgeteilt. Diese waren ausschlaggebend für die Literatursuche und -recherche. Die Literatursuche zur Entwicklung von Entrepreneurial Strategy entwickelte sich zu einer Differenzierung des Themas. Aus der Literatur wurde eine Spaltung zweier Prozesse entnommen, die die Entwicklung einer unternehmerischen Strategie in den „Strategiesuchprozess“ und in den „Strategieauswahlprozess“ aufteilen. In diesen einzelnen Prozessen sind Merkmale aufgefallen, die die Suche oder Auswahl unterstützen und wodurch sich die daraus resultierenden Entscheidungen und Resultate beeinflussen. Folglich wurden zum Strategiesuchprozess die Merkmale „Persönliche Eigenschaften“, das „Umfeld“ und das „Humankapital“ als Unterfaktoren in die Matrix eingepflegt. Im Strategieauswahlprozess sind die Konzepte „Lernen“ und „Experimentieren“ aufgefallen, da mit diesen Methoden ein Prozess eingeleitet wird, der den Unternehmer in seiner Auswahl unterstützt und fördert.

Das Konzept des Lernens findet in der aktuellen Forschung einen sehr hohen Anklang, sodass verschiedene Arten des Lernens ausgearbeitet werden. Durch diese Methoden sollen dem anstrebenden Unternehmer verschiedene Möglichkeiten geboten werden seinen Wissenstand zu erweitern und den Einstieg in den Markt zu erleichtern (vgl. Ott, Eisenhardt, & Bingham, 2017, S. 307 f.). In Kapitel 3.2.1 Tabelle 4 werden einige Arten des Lernens in der Tabelle 4 vorgestellt und erklärt. Das Konzept des Experimentierens findet ebenfalls Anklang in der Literatur, ist jedoch undurchdringlich aufgestellt. Die Problematik des Experimentierens erstrebt sich über die fehlenden Ressourcen (vgl. Bennett & Chatterji, 2019, S. 9 f.). Die genaue Ausarbeitung der Hauptthemen bis hin zu den einzelnen Merkmalen und deren Bedeutung ist in Kapitel 3.2.1 Notwendigkeit von Strategie Entwicklung von Entrepreneurial Strategy genau dargelegt.

Das zweite grundlegende Thema der Analyse „Notwendigkeit“ war in den relevanten Veröffentlichungen ebenfalls aufgeführt und hat zu der Suche und Auswahl auch noch Beispiele und Gründe genannt, weshalb überhaupt eine Strategie für ein Unternehmen wichtig ist. Dieses Thema wird in Kapitel 3.2.2 Notwendigkeit von Strategie erläutert. Das dritte Thema der Identifikation und Durchführung ist in der Literatur nur begrenzt aufgetreten. Die meisten Autoren gehen sehr stark auf den Such- und Auswahlprozess ein und weshalb angehende Unternehmen dies überhaupt vor Beginn des Markteintritts in Angriff nehmen müssen. Doch ein Plan, wie der Markteintritt erfolgen soll oder wie genau die erwählte Strategie oder die Strategien ausgeführt werden sollen, wird in wenigen Quellen erklärt (z. B. Neugebauer, Figge, & Hahn, 2016; Cosenz & Noto, 2018; Bennett & Chatterji, 2019; Boso, Adeleye, Donbesuur, & Gyensare, 2019; etc.). Der Prozess zur unternehmerischen Strategie ist durch Tipps und Richtlinien definiert, aber der genaue Weg zum Erfolg liegt in den Handlungen und Entscheidungen des Unternehmers selbst. Dieser muss sich auf seine Kenntnisse und Intuitionen verlassen und sich nach dem Markt richten.

Tabelle 5: Konzeptmatrix und Zuordnung der Veröffentlichungen nach Forschungsmerkmalen zum Thema Entrepreneurial Strategy (eigene Darstellung)

Veröffentlichungen	Entwicklung					Notwendigkeit	Identifikation und Durchführung
	Strategiesuchprozess			Strategieauswahlprozess			
	Persönliche Eigenschaften	Umfeld	Humankapital	Lernen	Experimentieren		
(Dess, Lumpkin, & Covin, 1997)	X	X	X		X	X	
(Chen, Zou, & Wang, 2008)		X	X				
(Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2014)	X	X	X			X	
(Csaszar & Levinthal, 2015)	X	X		X			
(Hakala, 2015)	X	X		X			

Veröffentlichungen	Entwicklung					Notwendigkeit	Identifikation und Durchführung
	Strategiesuchprozess			Strategieauswahlprozess			
	Persönliche Eigenschaften	Umfeld	Humankapital	Lernen	Experimentieren		
(Reyman, et al., 2015)	X			X	X		
(Van den Steen, 2016)		X		X		X	
(Linton & Kask, 2016)	X	X	X				
(Neugebauer, Figge, & Hahn, 2016)		X		X	X		
(Landqvist & Lind, 2017)	X	X		X			

Veröffentlichungen	Entwicklung					Notwendigkeit	Identifikation und Durchführung
	Strategiesuchprozess			Strategieauswahlprozess			
	Persönliche Eigenschaften	Umfeld	Humankapital	Lernen	Experimentieren		
(Ott, Eisenhardt, & Bingham, 2017)				X	X	X	
(Appan, Bolton, & Madhavaram, 2017)	X	X	X	X		X	
(Yang, 2018)		X		X	X		
(Cosenz & Noto, 2018)				X	X	X	X

Veröffentlichungen	Entwicklung					Notwendigkeit	Identifikation und Durchführung
	Strategiesuchprozess			Strategieauswahlprozess			
	Persönliche Eigenschaften	Umfeld	Humankapital	Lernen	Experimentieren		
(Khan, Li, Safdar, & Khan, 2019)	X	X	X			X	
(Bennett & Chatterji, 2019)		X	X	X	X	X	X
(Boso, Adeleye, Donbesuur, & Gyensare, 2019)	X		X	X			

4 Schlussbetrachtung

In den nachfolgenden Kapiteln werden auf den gewonnen Erkenntnissen aus der Literaturanalyse Implikationen für die Praxis als auch für die Theorie dargestellt.

4.1 Implikation für die Praxis

Angehende Unternehmer nehmen sich viele der oben aufgeführten Veröffentlichungen als Basis für ihre eigene Recherche. Dabei wird den meisten Unternehmern klar, dass der Einstieg als Entrepreneur in den Markt keine simple und einfache Prozedur ist. Hinter einer Idee und der Entwicklung dieser, steckt viel Arbeit und ist danach auch nicht abgeschlossen. Ein einfacher erfolgreicher Eintritt in den Markt ist selten möglich, da viele Start-Ups mit ihrem Mangel an Wissen und Ressourcen scheitern würden. Nach einer ausführlichen Literaturanalyse zu dem Thema Entrepreneurial Strategy sollten Unternehmer nicht nur die Literatur von forschenden Ökonomen befolgen, sondern sich zusätzlich über den Markt informieren. Konkurrenten identifizieren und deren Strategien verfolgen. Den aktuellen Stand der Wirtschaft erforschen und auch politische Einwirkungen auf die bevorzugte Branche beachten. Start-Ups sollten darüber hinaus auch gescheiterte Unternehmen betrachten, denn diese bieten Einblick auf Handlungsweisen und Richtungen, die der Unternehmer in seinen Lern- und Entwicklungsprozess voran bringen könnten.

Die Auswahl einer Strategie, sollte nicht nur anhand von persönlichen Eigenschaften, dem Humankapital und dem direktem Umfeld erfolgen, sondern sich auf das Umfeld der gesamten Branche beziehen um dadurch auch Unterschiede im geografischem Standpunkt des Angebots festzustellen. In der Literatur wurde die Unsicherheit eines Unternehmers als Hürde dargestellt, welche viele Entscheidungen und Handlungen beeinflusst. Dieses Risikoempfinden herrscht in der aktuellen Praxis zwar auch, wird aber durch den Wunsch des Unternehmers Erfolgreich zu erlangen gedämpft. In der heutigen Zeit, wo soziale Medien, wie Instagram und Facebook eine zentrale Rolle bei der Unternehmensgründung spielen, können Unternehmer anhand von Beiträgen oder Umfragen von vornerein zukünftige Interessenten ausmachen (vgl. Ullah Khan, Shuangjie, Sefdar, & Ullah Khan, 2019, S. 4 f.). Durch diesen indirekten Einstieg in den Markt können Unternehmer feststellen, ob ihre Idee oder ihr Produkt eine Chance hat oder ausgebaut werden muss. Diese Art von einem „Experiment“ ist für jedes Start-Up im 21. Jahrhundert ein grundlegender Schritt der kaum Kosten aufwirft und darüber hinaus Erkenntnisse aus dem Kundensektor mit sich bringt. Durch solche Hilfsmittel, wie dem sozialen Netzwerk, können Unternehmer ihre Such- und

Auswahlprozesse zu passenden Strategien individuell anpassen und ihre Unsicherheit dämpfen.

4.2 Implikation für die Forschung

In der Literatur ist die Ausarbeitung der Prozesse Strategiesuche und Strategieauswahl stark vertreten. Autoren wie Block, Kohn, Miller und Ullrich, (2014) oder Appan, Bolton, und Madhavaram (2017) etc. konzentrieren sich in ihren Ausarbeitungen ganz stark auf den Strategiesuchprozess und die Eigenschaften die damit einhergehen. Der Prozess der Auswahl wird in der Literatur von diesen beiden Autoren nur passiv angeschnitten, obwohl dieser Prozess nach der Suche der Ausschlaggebendste ist. In der Entwicklung einer unternehmerischen Strategie, sollten beide Prozesse eine wichtige und gleichbedeutende Rolle spielen. Forscher, die sich mit Start-Ups beschäftigen und deren anfänglichen Weg in den Markt beobachten, dürfen diese Schritte der Suche und Auswahl nicht separat betrachten. Denn bereits während der Suche nach möglichen Strategien werden Anpassungen gemacht, die der ersten Strategieauswahl entweder keine Beachtung schenken oder diese auf den ersten Blick direkt als nutzlos erachten. Bei dieser ersten Aussortierung wird nämlich deutlich, dass der Unternehmer nicht komplett Ahnungslos in die Strategiesuche einsteigt, sondern bereits im Vorfeld einen Plan hat nach dem er sich richtet. Diese Phase, vor der Suche, wird in der Literatur leider nicht so deutlich aufgegriffen und sollte in den zukünftigen Forschungen vertieft werden. Die Schritte, die der Unternehmer unternimmt, bevor er anfängt sich eine passende Strategie auszudenken oder zu suchen.

Zudem sind während der Literaturanalyse die Methoden des Lernens und Experimentierens aufgefallen, die in dem separat betrachteten Strategieauswahlprozess als mögliche Hilfe zur Aussortierung und Auswahl erfasst wurden. Ott, Eisenhardt und Bingham (2017) haben sich mit diesen Methoden ausführlich auseinander gesetzt und zeigen in ihrer Literatur die möglichen Lern- und Experimentierungsstrategien auf. Die wichtigsten Lernarten wurden in Kapitel 3.2.1 in Tabelle 4 Tabelle 4: Zusammenfassung der Arten von strategischem Lernen in Anlehnung an Ott, Eisenhardt und Bingham (2017) (eigene Darstellung) aufgeführt und erklärt. Diese ausführliche Beschreibung der Lernarten ist einigen Quellen gar nicht gegeben. Einige Autoren, wie Csaszar und Levinthal (2015) oder Neugebauer, Figge und Hahn (2016), greifen zwar die Methoden auf, geben aber keine genauen Anweisungen, wie anfängliche Unternehmen mit wenig Ressourcen und Wissen, ein Experiment durchführen sollen.

Das Thema der Notwendigkeit hat in der Forschung ebenfalls noch Forschungsbedarf. Die allgemeine Ansicht, dass Strategien notwendig sind und dass jedes anfängliche Unternehmen zu erst einen Plan haben muss um in den Markt einzustiegen, besteht seit dem 20. Jahrhundert (vgl. Dess, Lumpkin, & Covin, 1997, S. 678). Eine genaue und eindeutige Ansicht herrscht jedoch nicht. In der ausgewählten Literatur werden Gründe genannt, weshalb ein Unternehmen sich darauf konzentrieren sollte und welchen Risiken somit entgegengewirkt werden kann. Jedoch wird das Thema der Notwendigkeit nicht als ein eigenes Forschungsthema betrachtet, sondern als sekundärer Nebenfaktor der Unternehmensgründung angesehen.

Zu dem Thema Identifikation und Durchführung, welches in Kapitel 3.2.3 aufgegriffen wird, herrscht die größte Forschungslücke. Der Prozess nach der Auswahl einer Strategie und dem Einstieg in den Markt wird in der Literatur sehr begrenzt erforscht. Für viele Autoren, ist der Prozess des Markteinstiegs dem Unternehmer selbst überlassen. Ein Plan für die Durchführung der Strategien gibt es nicht. Zwar werden die Konzepte der Strategiensuche vorgestellt, aber nur bedingt für bestimmte Marktsituationen und einen direkten Einstieg erläutert. Die Phase des Markteinstiegs eines Unternehmens mit ausgewählten Strategien, sollte in der Literatur zukünftig näher betrachtet werden.

5 Fazit

Das Ziel der Bachelorarbeit war es, anhand einer Literaturanalyse nach Webster und Watson (2002) relevante Literatur zum Thema Entrepreneurial Strategy zu finden und daraus den aktuellen Forschungsstand vorzustellen. Dabei wurde auf der Basis der relevanten Literatur festgestellt, dass die Forschung im Bereich der Neugründung beständig voran schreitet und das Thema weiterhin einen großen Anklang findet. Denn die Entwicklung einer passenden unternehmerischen Strategie weist für einen angehenden Unternehmer viele Hürden auf.

Die erste Forschungsfrage, die sich nach der Definition von Entrepreneurial Strategy bzw. unternehmerischer Strategie richtet wird im Kapitel 2.3 und Kapitel 3.2.1 ausführlich beantwortet. Dabei wird die Definition nach Gans, Stern und Wu (2019) als Grundlage verwendet, die besagt, dass Entrepreneurial Strategy als eine Hypothese zur Wertschöpfung und Werterfassung gesehen wird, die mit den damit verbundenen Teilentscheidungen einhergehen. Es ist somit die Reihenfolge der Entscheidungen, die ein Gründer von einem Start-Up oder sein Team treffen, um für das Unternehmen einen Wert zu generieren. Diese Entscheidungen werden auf der Basis von einem Ziel getroffen, das sich das Unternehmen setzt und verfolgt. Aus diesen Entscheidungen erfolgt eine Strategie, mit der Unternehmer den Markteintritt wagen und bei Bestand in der Lage sind auf verschiedene Situation am Markt zu reagieren.

Die zweite Forschungsfrage konzentriert sich auf die ausgewählte relevante Literatur, die die thematischen Schwerpunkte und Konzepte vorstellt und überdies den aktuellen Forschungsstand aufzeigt. Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass die Literatur den Entwicklungsprozess der unternehmerischen Strategie differenziert betrachten lässt. Dabei wird der Prozess der Suche und der Auswahl separat betrachtet und mit eigenen Merkmalen und Methoden erläutert. Diese Differenzierung hat den Vorteil, dass der Einblick in die Prozesse tiefer und genauer erfolgen kann, jedoch wird außer Acht gelassen, dass bereits während dem Suchprozess eine indirekte Auswahl stattfindet. Die Merkmale persönliche Eigenschaften, Umfeld und Humankapitel können demnach ebenfalls die Wahl der Strategie beeinflussen. Empfindet ein Unternehmer während der Suche bei möglichen Alternativen eine Unsicherheit, werden diese Alternativen verworfen. Dieser Aspekt wird in der Literatur jedoch als nebensächlich erachtet. Im darauffolgenden Auswahlprozess etablieren sich die Methoden des Lernens und des Experimentierens. Anahnd dieser Methode soll ein Unternehmer Entscheidungen treffen, die ihn am Ende zu

einer oder mehrerer passender Strategien führen. Um diese Entscheidungen zu treffen muss der Unternehmer sich in seine Alternativen einarbeiten und Experimentieren. Dass die Methode des Experimentierens kostspielig ist und der Unternehmer wenig Ressourcen hat, wird in vielen Veröffentlichungen erwähnt, aber nicht weiter beachtet.

Aus der Literatur lässt sich entnehmen, dass anhand von diesem Experimentieren und Ausprobieren ein Lernprozess entstehen soll, der den Unternehmer fördert. Es wird aber selten erwähnt, dass die Kenntniss vor dem Experiment bereits vorhanden sein muss. Denn ohne ein gewisses Grundwissen könnte ein Experiment beim Beginn bereits scheitern. Dieser Widerspruch bzw. dieses Paradox wird in wenigen Veröffentlichungen erwähnt, da die Autoren davon ausgehen, dass Entrepreneurere dieses Grundwissen bereits besitzen. Aber die kleine Marge von Entdeckern und Neuankömmlingen wird damit außer Acht gelassen. Im Grunde genommen zeigt die Forschung viele Möglichkeiten, sich auf den Markt vorzubereiten, Strategien auszusuchen und Ziele zu setzen. Einen genauen Plan gibt es jedoch nicht. Der Unternehmer kann sich anhand dieser Richtlinien und Informationen ein Bild vom Strategieentwicklungsprozess machen und sein Wissen ausbauen, trifft am Ende aber selber die Entscheidungen.

6 Literaturverzeichnis

- Appan, R., Bolton, D. E., & Madhavaram, S. (2017). Strategy, Decision Making, and Cognition. *International Journal of Strategic Decision Sciences*(Vol. 8, No. 3), S. 78-98.
- Audretsch, D. B., Kuratko, D. F., & Link, A. N. (2015). Making sense of the alusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*(Vol. 45, No. 4), S. 703-712.
- Bennett, V. M., & Chatterji, A. K. (2019). The entrepreneurial process: Evidence from a nationally representative survey. *Strategic Management Journal*, S. 1-31.
- Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2014). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*(Vol. 44, No.1), S. 37-54.
- Bolton, B., & Thompson, J. (2000). *Entrepreneurs: talent, temperament, technique*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F., & Gyensare, M. (2019). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*(Vol. 98 No. 5), S. 370-379.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure*. Massachusetts: MIT Press.
- Chen, X., Zou, H., & Wang, D. T. (2008). How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, S. 294-303.
- Cosenz, F., & Noto, G. (2018). Fostering entrepreneurial learning processes through Dynamic Start-up business model simulators. *The International Journal of Management Education*(Vol. 16, No. 3), S. 468-482.
- Csaszar, F. A., & Levinthal, D. A. (2015). Mental Representation and the Discovery of new Strategies. *Strategic Management Journal*(Vol. 37 No. 10), S. 2031-2049.
- Deimel, K., Ellenberger, M., & Molitor, M. (2016). Strategische Planung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland. In A. Gadatsch, A. Krupp, & A. Wieseahn, *Controlling und Leadership* (S. 91-108). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Deimel, K., Ellenberger, M., & Molitor, M. (2017). Strategische Planung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland. In A. Gadatsch, A. Krupp, & A.

-
- Wiesehahn, *Controlling und Leadership* (S. 91-108). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*(18), S. 677-695.
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*(Vol. 1).
- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Structure. *Academy of Management Review*(Vol. 11, No. 2), S. 280-297.
- Frey, U. (2016). *Mit Strategie zum unternehmerischen Erfolg*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., & Volery, T. (2012). *Entrepreneurship*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gans, J., Scott, E. L., & Stern, S. (2018). Strategy for Start-ups. *Harvard Business Review - Agile at scale*(Mai-Juni).
- Gans, J., Stern, S., & Wu, J. (2019). Foundations of Entrepreneurial Strategy. *Strategic Management Journal*(40), S. 1-26.
- Gao, Y., Ge, B., Lang, X., & Xu, X. (2018). Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research. *Technological Forecasting & Social Change*(Vol. 135), S. 178-187.
- Hakala, H. (2015). Entrepreneurial Strategy Orientation. *Journal of Economics, Business and Management*(Vol. 3, No. 2), S. 212-215.
- Hernández-Perlines, F., Moreno-Garcia, J., & Yanez-Araque, B. (April 2016). The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, S. 5383-5389.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*(Vol. 45, No. 2), S. 209-222.
- Horneber, C. (2012). *Der kreative Entrepreneur: Eine empirische Multimethode-Studie*. Oldenburg: Springer Verlag.

-
- Howorth, C. (2005). Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*(Vol. 12 No. 1), S. 24-40.
- Khan, N. U., Li, S., Safdar, M. S., & Khan, Z. U. (2019). The Role of Entrepreneurial Strategy, Network Ties, Human and Financial Capital in New Venture Performance. *Journal of Risk and Financial Management*(12), S. 1-16.
- Landqvist, M., & Lind, F. (2017). A start-up embedding in three business network settings - A matter of resource combining. *Industrial Marketing Management*(Vol. 80), S. 160-171.
- Linton, G., & Kask, J. (2016). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, S. 1-9.
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr., D. J., Tyge Payne, G., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*(12), S. 504-521.
- Miller, D., & Friesen, P. (1980). Archetypes of Organizational Transition. *Administrative Science Quarterly*(Vol. 25, No. 2), S. 268-299.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*(Vol. 16, No. 2), S. 44-53.
- Murray, J. A. (1984). A Concept of Entrepreneurial Strategy. *Strategic Management Journal*(Vol. 5), S. 1-13.
- Neugebauer, F., Figge, F., & Hahn, T. (2016). Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies. *Business Strategy and the Environment*(Vol. 25), S. 323-336.
- Onuoha, G. (2007). Entrepreneurship. *AIST International Journal*(Vol. 10), S. 20-32.
- Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Strategy Formation in Entrepreneurial Settings: Past Insights and Future Directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*(Vol. 11), S. 306-325.
- Reyman, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*(Vol. 9), S. 351-379.

-
- Ripsas, S. (1997). *Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schramm, C. (2018). Is not about the framework. *Harvard Business Review - Agile at scale*(Vol. 5-6).
- Schumpeter, J. A. (1965). Economic Theory and Entrepreneurial History. In H. G. Aitken, *Explorations in Enterprise* (S. 45-64). Cambridge: Harvard University Press.
- Segev, E. (1987). Strategy, strategy-making, and performance in a business game. *Strategic Management Journal*(Vol. 8 No. 6), S. 565-577.
- Shane, S., & Venkataraman. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*(Vol. 25, No. 1), S. 217-226.
- Siller, H., & Zehrer, A. (2016). *Entrepreneurship und Tourismus*. Linde Verlag GmbH.
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*(Vol. 2, No. 5), S. 341-346.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*(Vol. 11), S. 17-27.
- Van den Steen, E. (2016). A Formal Theory of Strategy. *Management Science*(Vol. 36, No. 8), S. 2397-2771.
- Vaznyte, E., & Andries, P. (Januar 2019). Entrepreneurial orientation and start-ups' external financing. *Journal of Business Venturing*, S. 1-20.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*(Ausgabe 26(2)), S. xiii-xxiii.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy - and does it matter?* London: Cengage Learning EMEA.
- Yang, M. (2018). International entrepreneurial marketing strategies of MNCs: Bricolage as practiced by marketing managers. *International Business Review*(Vol. 27, No. 5), S. 1045-1056.