

MARC MEYER  
 STEFAN N. GRÖSSER  
 KIM OLIVER TOKARSKI

# GESCHÄFTSMODELLE VON KLEINST- UND KLEINEN TREUHANDUNTERNEHMEN

## Analyse des Status Quo sowie Möglichkeiten zur Innovation

**Der Beitrag untersucht die Ausprägungsformen von Geschäftsmodellen von kleinsten und kleinen Treuhandunternehmen sowie deren Innovationsgrad. Zudem werden Vorschläge zu Geschäftsmodellinnovationen erarbeitet.**

### 1. EINLEITUNG UND ZIELSETZUNG

Im Jahr 2005 zählte die Treuhandbranche in der Schweiz 36 110 Mitarbeitende in über 8000 Treuhandunternehmen (Bundesamt für Statistik, 2007). Die Branche wird von kleinsten und kleinen Treuhandunternehmen geprägt. Gegenwärtig gibt es keine wissenschaftlich gesicherten Informationen über die aktuelle Ausgestaltung von Geschäftsmodellen Schweizer Treuhandunternehmen. Daher fällt es schwer, trotz der sehr grossen Anzahl an Treuhandfirmen, einzustufen und festzustellen, was genau das Angebotsportfolio umfasst und wie die Unternehmen ihre Geschäftsmodelle ausrichten.

Im vorliegenden Beitrag verwenden wir quantitative und qualitative Forschungsmethoden, um einen grundlegenden Einblick in den Ist-Zustand bestehender Geschäftsmodelle von Schweizer Kleinst- und Kleintreuhandunternehmen zu erhalten. Des Weiteren bestimmen wir, wie innovativ die Geschäftsmodelle von Schweizer Treuhandunternehmen ausgestaltet sind und zeigen Möglichkeiten zur Innovation der Geschäftsmodelle im Treuhandmarkt auf.

### 2. GRUNDLAGEN

Das Konzept des Geschäftsmodells (Business Model) ist in den letzten Jahren zu einem häufig verwendeten Begriff in der wirtschaftlichen Praxis geworden. Ein Geschäftsmodell ist ein vereinfachtes, integratives Abbild der für die Leistungserbringungen relevanten Unternehmensbereiche (Grösser, 2013). Es beschreibt, wie das Leistungsversprechen des Unter-

nehmens gestaltet ist und wie dieses realisiert wird, um damit die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Des Weiteren stellt es die bereitgestellten Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens dar und beinhaltet auch Hinweise zur Wertschöpfungskette sowie zu den Ertragsquellen der Unternehmung. Nach Osterwalder und Pigneur (2010) besitzt ein Geschäftsmodell die folgenden neun Komponenten: Kundensegmente, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten, Kooperationen und Kostenstruktur.

In der Praxis besteht in Unternehmen des Öfteren die Meinung, dass sie kein Geschäftsmodell besitzen würden. Grundsätzlich besitzt jedes über einen gewissen Zeitraum existente Unternehmen ein Geschäftsmodell; ob die Führungskräfte sich dessen bewusst sind (*explizites Geschäftsmodell*) oder nicht (*implizites Geschäftsmodell*), ist für die Existenz nicht relevant (Grösser, Tokarski, & Gobeli, 2012). Das Wissen um das eigene Geschäftsmodell wird jedoch für dessen systematische (Weiter-)Entwicklung relevant, da Innovationen die einzelnen Komponenten eines Geschäftsmodells sowie auch die Interaktionen zwischen den Komponenten betreffen können.

Unter Innovation verstehen wir die erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung. Innovationen können bspw. neue Produkte, Marktmodelle, Prozesse, Produktionsmethoden oder auch neue Geschäftsmodelle sein. Eine Differenzierung von Innovationen ist die Charakterisierung des durch die Innovation ausgelösten Veränderungsumfangs in inkrementelle und radikale Innovationen. Wäh-

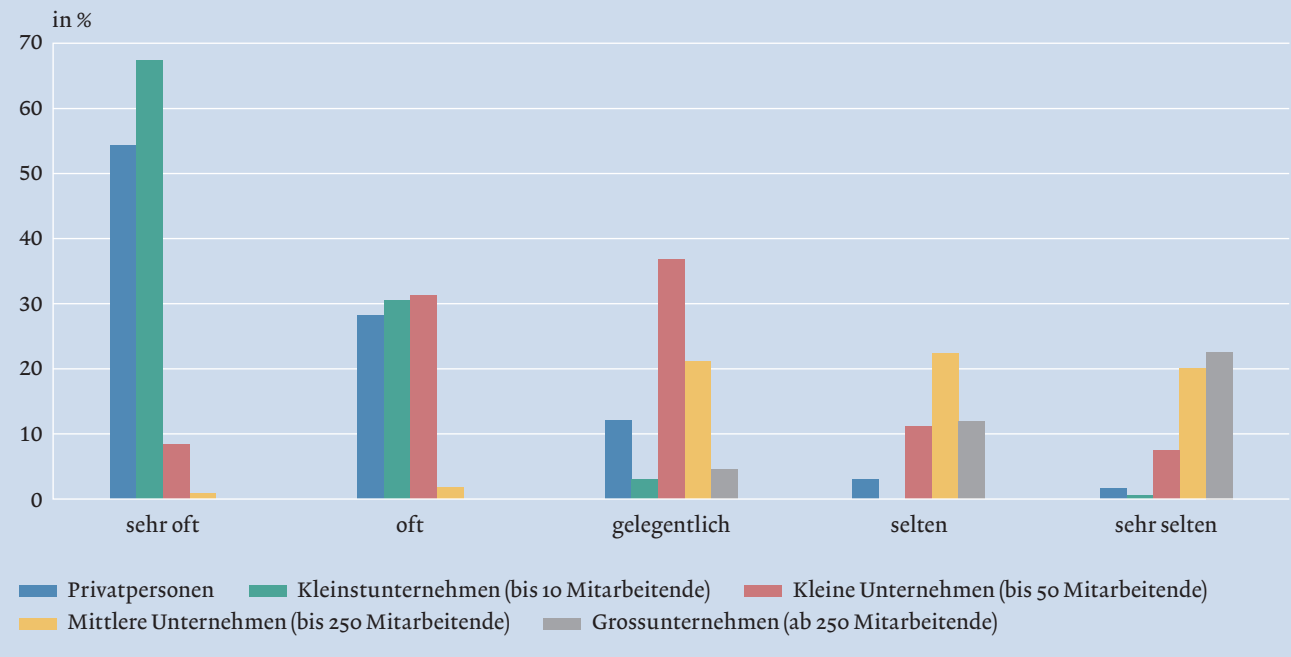


MARC MEYER,  
 MSC. IN BUSINESS  
 ADMINISTRATION,  
 PARTNER, KEEL & MEYER  
 TREUHAND,  
 HINDELBANK/BE,  
 MARC\_MEYER@BLUEWIN.CH



STEFAN N. GRÖSSER,  
 PROF. DR. OEC. HSG  
 PROFESSOR FÜR  
 STRATEGISCHES MANAGE-  
 MENT, BERNER FACHHOCH-  
 SCHULE, INSTITUT UNTER-  
 NEHMENSENTWICKLUNG,  
 BERN, STEFAN.GROESSER@  
 BFH.CH

Abbildung 1: HÄUFIGKEIT EINZELNER KUNDENSEGMENTE



rend eine inkrementelle Innovation nur geringfügige Veränderungen vornimmt, erschafft eine radikale Innovation einen komplett neuen Sachverhalt (Vahs, Burmester, 1999). Nach der Beschreibung von *Innovation* und *Geschäftsmodell* verbinden wir nun beide Begriffe und definieren das Konzept *Geschäftsmodellinnovation*. Eine Geschäftsmodellinnovation beabsichtigt, ein neues Geschäftsmodell am Markt einzuführen, um dadurch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Wirtz, 2011). Geschäftsmodellinnovation werden u. a. durch den technologischen Fortschritt, die Veränderung von Märkten oder sich ändernden Kundenbedürfnissen ausgelöst.

Im vorliegenden Artikel erstellen wir erstens eine empirisch fundierte Analyse zur Ausgestaltung der Geschäftsmodelle von Kleinsttreuhandunternehmen und kleinen Treuhandunternehmen in der Deutschschweiz. Zweitens diskutieren wir den Innovationsgrad dieser Geschäftsmodelle und leiten das Potenzial für Geschäftsmodellinnovationen in dieser Branche ab.

### 3. METHODIK UND STICHPROBE

Die Stichprobe der quantitativen Datenerhebung umfasst 1050 Treuhandunternehmen. Die Unternehmen sind Mit-

glieder von *Treuhand-Suisse*. Von den 1050 Treuhandunternehmen haben 185 Kleinunternehmen und kleine Unternehmen an der Befragung teilgenommen; dies entspricht einer Rücklaufquote von 17,6%. Zur Differenzierung in Kleinunternehmen oder kleines Unternehmen verwenden wir die Anzahl Mitarbeitender. Unsere Stichprobe umfasst 147 (79,5%) Kleinunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden und 38 (20,5%) Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden. Erstellt wurde der Fragebogen mithilfe des Online-Befragungstools von *zask.ch* mit dem Ziel, die neun Komponenten des Geschäftsmodells von Treuhandunternehmen definieren zu können.

Zusätzlich zur quantitativen Umfrage wurden fünf Experten aus Treuhandunternehmen interviewt. Drei der Experten stammten aus Kleinunternehmen mit jeweils weniger als zehn Mitarbeitenden; zwei der Experten stammten aus Kleinunternehmen mit 15 und 35 Mitarbeitenden. Die befragten Personen waren Inhaber oder Partner der jeweiligen Treuhandunternehmen. Die quantitative wie auch die qualitative Erhebung wurde im Zeitraum von September 2012 bis November 2012 durchgeführt. Die Daten der quantitativen Studie wurden deskriptiv statistisch ausgewertet. Für die Analyse der qualitativ erhobenen Daten verwendeten wir eine qualitative Inhaltsanalyse und erstellten ein Kategoriensystem.

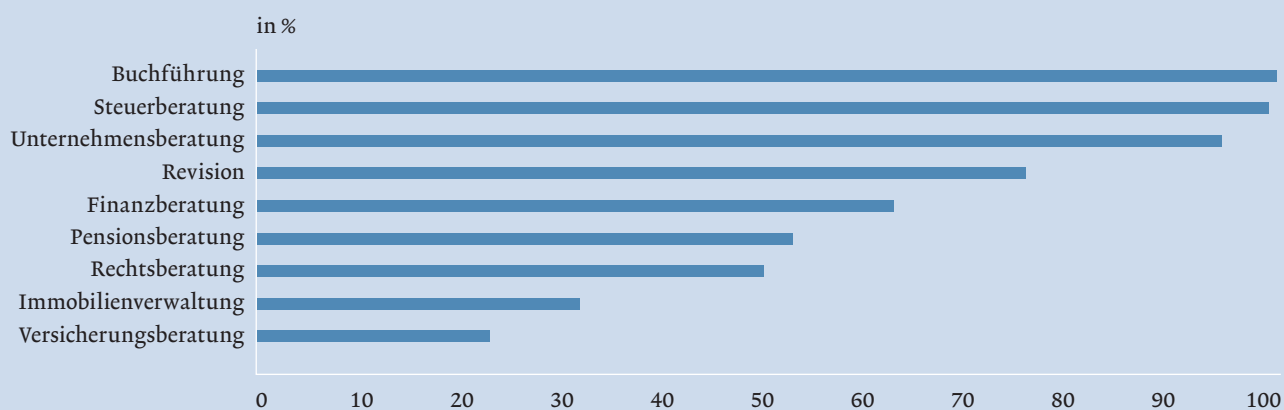
### 4. ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

**4.1 Bestehende Geschäftsmodelle von Treuhandunternehmen.** Ein Geschäftsmodell beinhaltet verschiedene Komponenten, die aufzeigen, wie eine Unternehmung funktioniert. Nachstehend werden die Ergebnisse aus den Befragungen zu den verschiedenen Komponenten erläutert. Im Grundsatz fokussieren sich Treuhandunternehmen nicht auf eine bestimmte Branche, sondern bieten ihre Dienste



KIM OLIVER TOKARSKI,  
 PROF. DR. RER. OEC.,  
 PROFESSOR FÜR ENTRE-  
 PRENEURSHIP,  
 BERNER FACHHOCH-  
 SCHULE, INSTITUT UNTER-  
 NEHMENSENTWICKLUNG,  
 BERN,  
 KIM.TOKARSKI@BFH.CH

Abbildung 2: ANGEBOTENE DIENSTLEISTUNGEN DURCH KLEINST- UND KLEINE TREUHANDUNTERNEHMEN



einem breiten Markt an. Dies erschwert die Segmentierung ihrer Kunden. Wir segmentierten die Kunden anhand der Grösse der betreuten Firmen in Privatpersonen, Kleinstunternehmen (< 10 MA), kleine Unternehmen (< 50 MA), mittlere Unternehmen (< 250 MA) und grosse Unternehmen (> 250 MA). *Abbildung 1* zeigt die Häufigkeit der einzelnen Kundensegmente bei den 185 befragten Treuhandunternehmen.

Kleinstunternehmen sind mit 66% «sehr oft» und 30% «oft» bei Treuhändern die grösste Kundengruppe. Auch Privatpersonen, welche 54% «sehr oft» und 28% «oft» vorkommen, sind eine grosse Kundengruppe. Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden kommen bei vielen Treuhandunternehmen gar nicht oder nur äusserst selten vor.

Eine weitere Komponente des Geschäftsmodells ist das Wertangebot. Treuhänder bieten ihren Kunden Lösungen für deren betriebswirtschaftliche Herausforderungen. Unsere Umfrage fragt nach den angebotenen Dienstleistungen von Treuhandunternehmen. Wie *Abbildung 2* zeigt, wird eine Vielzahl von Dienstleistungen angeboten. Beinahe jedes Treuhandunternehmen bietet Steuerberatung (99%), Buchführung (98%) und Unternehmensberatung (94%) an. Diese drei können als die Kerndienstleistungen von Treuhändern bezeichnet werden. Zu den erweiterten Kerndienstleistungen zählt die Revision (77%). Die Zulassungsbestimmungen zur

Durchführung von Revisionen scheinen ursächlich für die geringere Verbreitung dieser Dienstleistung zu sein. Weitere Dienstleistungen sind die Finanzberatung (63%), die Pensionsberatung (53%) und die Rechtsberatung (50%).

Unsere Experteninterviews haben zusätzlich gezeigt, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen Grösse des Treuhandunternehmens und der Differenzierung des Leistungsangebots besteht: Je kleiner eine Treuhandunternehmung, desto grösser ist die Anzahl der angebotenen Dienstleistungen. Grössere Treuhandunternehmen hingegen konzentrieren sich primär auf Kerndienstleistungen.

Im direkten Zusammenhang zum Wertangebot steht die Komponente der Ertragsquellen, durch welche eine Unternehmung ihre Umsätze generiert. Insbesondere Dienstleistungen zu Buchführung und Steuerberatung sind von hoher Wichtigkeit (*Abbildung 3*). Interessant ist, dass Unternehmensberatung, welche von 94% der befragten Treuhänder angeboten wird, für den Umsatz eine relativ geringe Wichtigkeit besitzt.

Eine weitere Komponente des Geschäftsmodells stellt die Kundenbeziehungen dar. Hierfür wurden die Treuhänder gefragt, wie langfristig sich deren Kundenbeziehungen gestalten. Die Kundenbeziehungen bei Treuhändern sind sehr langfristig (*Abbildung 4*): Kundenbeziehungen mit einer Dauer von mehr als fünf Jahren sind bei 31% der Treuhänder

Abbildung 3: WICHTIGKEIT DER KERNDIENSTLEISTUNGEN AM UNTERNEHMENSUMSATZ

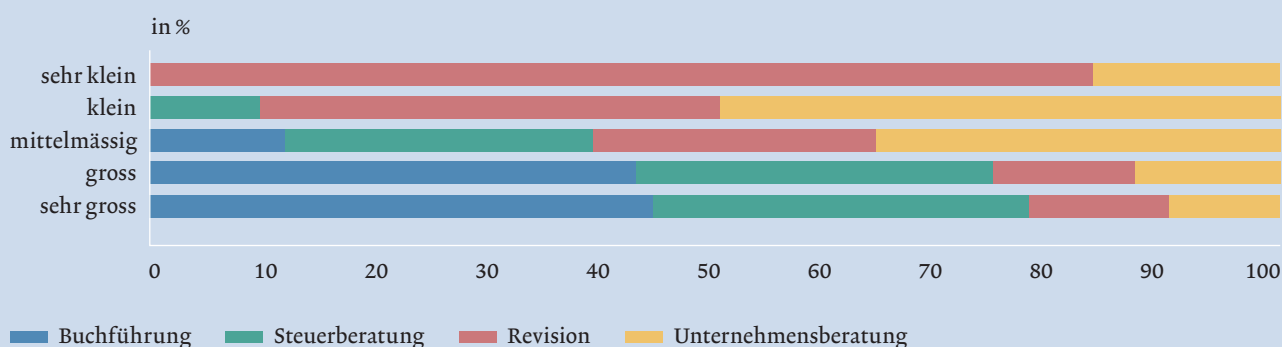
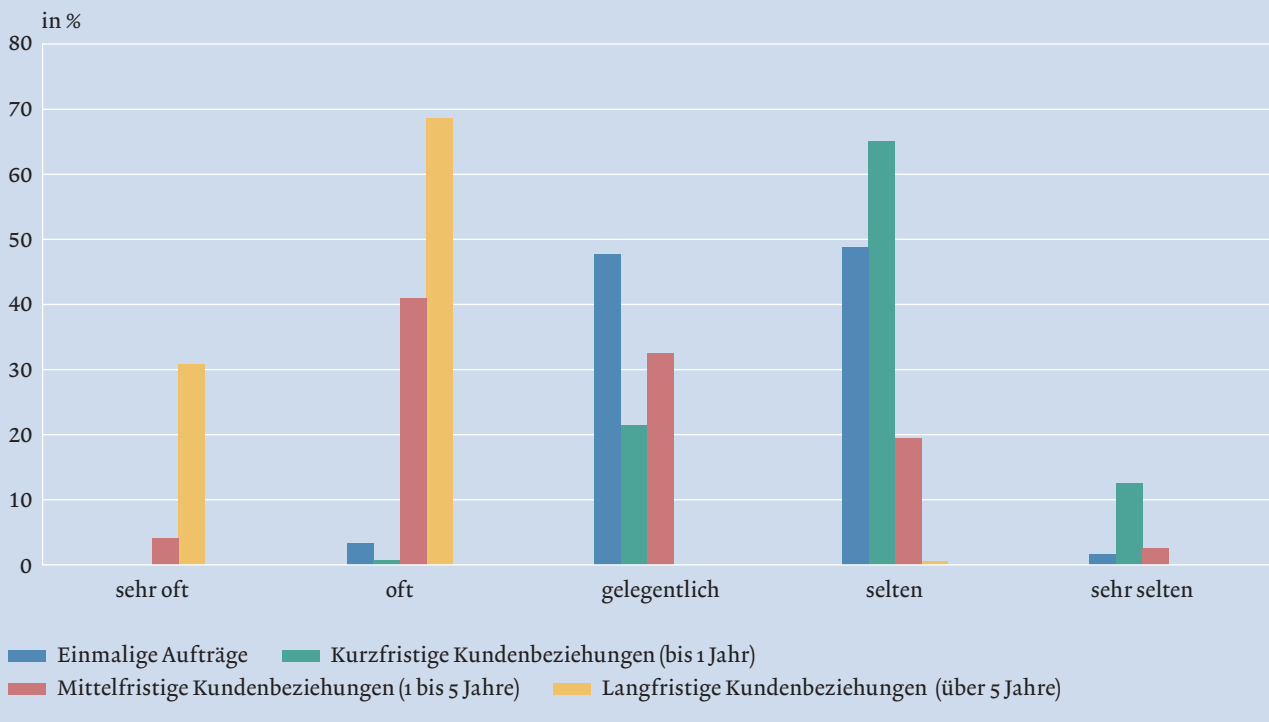


Abbildung 4: DAUER DER KUNDENBEZIEHUNGEN



«immer» vorhanden und bei 69% kommen diese «oft» vor. Kurzfristige Kundenbeziehungen von einer Dauer unter einem Jahr sind dagegen eher selten (13% «nie» und 65% «selten»). Dieses Resultat ist insbesondere interessant, da die

Experteninterviews aufzeigten, dass Kleinst- und Kleintreuhandunternehmen anscheinend nur wenig explizite Aktivitäten für Kundenpflege und -beziehungen durchführen. Die Kundenbeziehungen werden vielmehr durch die kontinuier-

Abbildung 5: WICHTIGKEIT DER RESSOURCEN

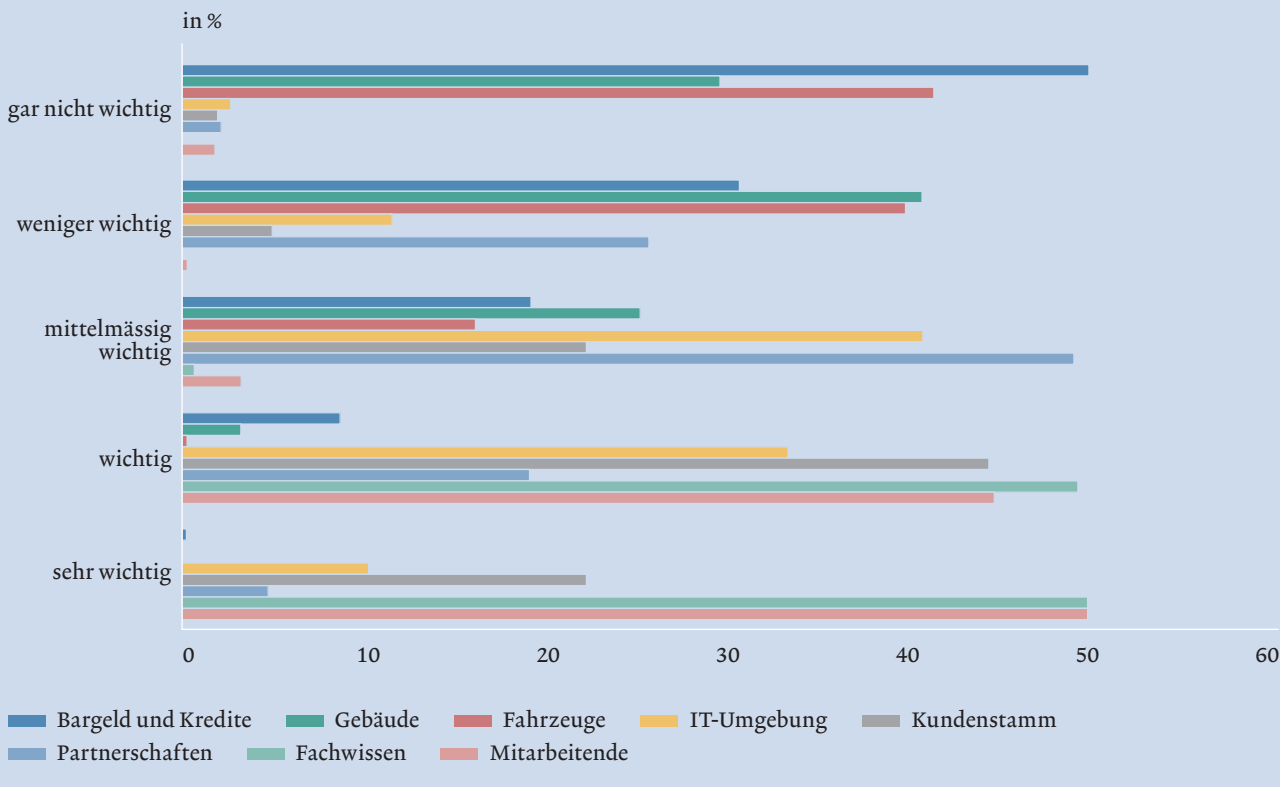
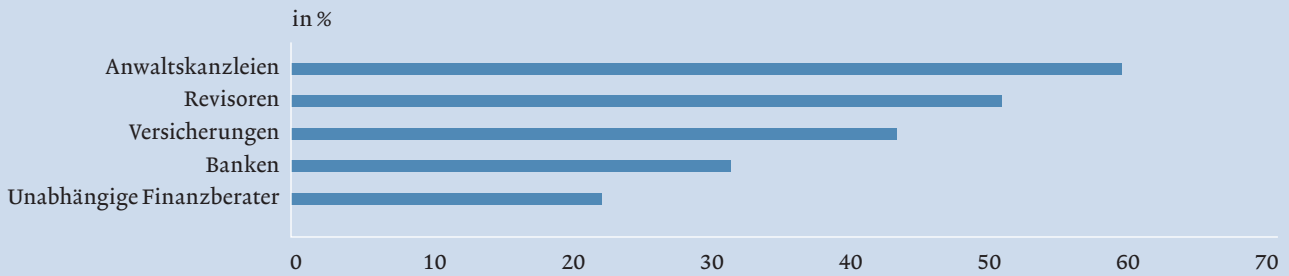


Abbildung 6: **BESTEHENDE KOOPERATIONEN**



lich anfallenden Arbeiten beim Kunden sowie deren professionelle Erledigung gepflegt.

Eine weitere Komponente eines Geschäftsmodells sind die Schlüsselressourcen einer Unternehmung. Wichtig ist, zu verstehen, welche Ressourcen für Treuhänder eine grosse Bedeutung haben. Wie *Abbildung 5* zeigt, sind Mitarbeitende (50% «sehr wichtig» und 45% «wichtig») und Fachwissen (50% «sehr wichtig» und 49% «wichtig») die mit Abstand wichtigsten Ressourcen. Ebenfalls als wichtig werden die Ressourcen Kundenstamm und IT-Umgebung eingeschätzt.

Die Schlüsselressourcen determinieren grösstenteils die Kostenstruktur von Treuhändern. Es ist daher logisch konsistent, dass die Aufwände für Mitarbeitende sowie deren Fachwissen die grössten Kostenkomponenten darstellen. Ein weiterer Kostenfaktor für Treuhandunternehmen ist die IT-Umgebung.

Kooperationen sind weitere Komponenten eines Geschäftsmodells. Sie stellen ein Mittel zur erfolgreichen Leistungserbringung dar und werden von Treuhändern relativ oft in Anspruch genommen (*Abbildung 6*).

Die wichtigsten Kooperationen erfolgen mit Anwaltskanzleien (59%) und Revisoren (52%). Ziel dieser Kooperationen ist in erster Linie die Nutzung von zusätzlichem Fachwissen. Vorhanden sind auch Kooperationen in Bereichen, die nicht zu den Kerndienstleistungen der Treuhänder gehören, wie beispielsweise Versicherungsberatung (44%) und Finanzberatungen durch Banken (32%).

Die letzte Komponente in Geschäftsmodellen sind Schlüsselaktivitäten. Zu den Schlüsselaktivitäten von Treuhandunternehmen zählen die Erbringung von Dienstleistungen sowie deren adäquate Vermarktung. Für die Erbringung der Dienstleistungen benötigt eine Treuhandunternehmung nebst dem Fachwissen der Mitarbeitenden auch entspre-

Abbildung 7: **GESCHÄFTSMODELL VON KLEINST- UND KLEINEN TREUHANDUNTERNEHMEN**

<b>Schlüsselpartner</b> → Anwaltskanzleien → Revisoren	<b>Schlüsselaktivitäten</b> → Fachwissen der Mitarbeitenden → Mund-zu-Mund-Propaganda	<b>Wertangebot</b> Dem Kunden mit anstehenden Problemen helfen und diesem eine breite Palette an Dienstleistungen zur Verfügung stellen. → Buchführung → Steuerberatung → Revision → Unternehmensberatung → Pensionsberatung → Rechtsberatung → Versicherungsberatung → Finanzberatung → Immobilienverwaltung → Beratung im Personalwesen	<b>Kundenbeziehungen</b> → Die Kundenbeziehungen gestalten sich äusserst langfristig	<b>Kundensegmente</b> → Kleinstunternehmen bis 10 Mitarbeitende → Kleine Unternehmen bis 50 Mitarbeitende → Privatpersonen
	<b>Schlüsselressourcen</b> → Mitarbeitende → Fachwissen → IT-Umgebung		<b>Kanäle</b> → Persönlicher Kontakt → Telefon → E-Mail	
<b>Kostenstruktur</b> → Der grösste Kostentreiber sind die Mitarbeitenden. → Weitere Kostenblöcke sind die IT-Umgebung und Haftpflichtversicherungen.			<b>Einnahmequellen</b> → Die Preise sind für sämtliche Dienstleistungen variabel, abhängig sind diese vom zeitlichen Aufwand, der angefallen ist.	

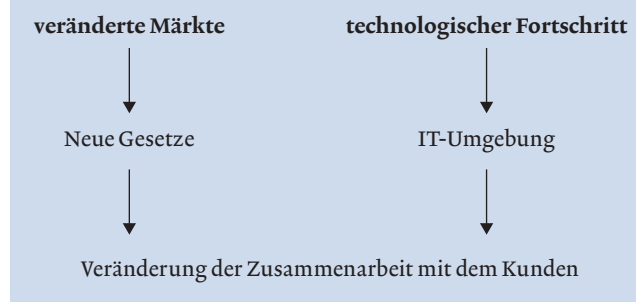
chende IT-Systeme und Software. Es bestehen nur beschränkte Möglichkeiten, diese Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten. Gegenwärtig erfolgt diese Vermarktung über die Mund-zu-Mund-Propaganda.

Im Bereich der Kanäle, über welche die Kunden erreicht werden, kann festgehalten werden, dass sich diese mehrheitlich auf die Formen E-Mail, Telefon und persönlicher Kontakt beschränken. Auch das Internet stellt einen immer wichtiger werdenden Kanal dar. Die sozialen Medien werden hingegen nur selten von Treuhändern genutzt.

In den vorherigen Abschnitten wurden alle neun Komponenten eines Geschäftsmodells von Treuhandunternehmen beschrieben. *Abbildung 7* komprimiert die Erkenntnisse in grafischer Form.

**4.2 Innovationen in der Treuhandbranche.** Im Rahmen der Studie wurden die Treuhänder auch befragt, wie innovativ sie selbst die Treuhandbranche einstufen. Dabei hat sich gezeigt, dass ein Grossteil der Befragten die Branche als wenig bis mässig innovativ einschätzt. Der meistgenannte Grund für diese Bewertung ist die starke gesetzliche Regulierung, die in der Treuhandbranche besteht. Bei einem Grossteil der Aufgaben geht es um das Einhalten und Umsetzen von Gesetzen, was innovatives Handeln wenig fördert. Treuhänder, welche die Branche als innovativ einstufen, sehen Neuerungen in der IT-Infrastruktur als Treiber für

Abbildung 8: **INNOVATIONSTREIBER IN DER TREUHANDBRANCHE**



Innovationen. Aber auch Veränderungen in den gesetzlichen Anforderungen werden als Treiber für Innovation angesehen. Sie zwingen Treuhänder, innovativ zu sein und ihre Dienstleistungen den entsprechenden gesetzlichen Auflagen kontinuierlich anzupassen.

Als Antworten auf die Frage, in welchen Bereichen von Treuhandunternehmen Innovationen vorstellbar sind, wurde vorwiegend der Bereich der IT-Umgebung genannt. Neuerungen in IT-Systemen und Programmen haben Auswirkung auf die Art und Weise, wie die Zusammenarbeit mit dem Kunden und die internen Arbeitsabläufe gestaltet werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Frage, ob die Treuhandbranche als innovativ einzustufen ist, sich nicht so einfach beantworten lässt. Die Innovationskraft in der Treuhandbranche wird sehr unterschiedlich wahrgenommen.

## 5. FAZIT

Die bestehenden Geschäftsmodelle der untersuchten Treuhänder lassen sich grundsätzlich als sehr homogen beschreiben. Die grössten Unterschiede bestehen in der Komponente des Wertangebots. Diese Unterschiede konzentrieren sich aber auf die übrigen Dienstleistungen, die angeboten werden, da die Kerndienstleistungen bei fast allen Treuhändern gleich sind. Die übrigen Komponenten des Geschäftsmodells vereinheitlichen sich im Zeitverlauf.

Die Frage, ob die Treuhandbranche innovativ ist, kann nicht einfach beantwortet werden. Daher lohnt es sich, die Treiber von den genannten Innovationen *veränderte Märkte* und *technologischer Fortschritt* näher zu betrachten (Abbildung 8).

Treiber der Veränderung der Märkte ist primär der Gesetzgeber. Die Dienstleistungen von Treuhändern, insbesondere die Steuerberatung, die Buchführung und die Revision, unterliegen immer wieder neuen gesetzlichen Regelungen. Daraus ergeben sich jeweils Anpassungen der Dienstleistungen der Treuhänder, auch wenn diese nur geringfügig sind. Als Beispiel sei hier die Einführung des neuen Revisionsaufsichtsgesetzes im Jahre 2005 erwähnt. Dadurch waren Treuhänder gezwungen, sämtliche Arbeitsmittel für die Durchführung einer Revision neu und wesentlich umfangreicher zu gestalten (Schlüsselaktivitäten). Das hat u. a. auch dazu geführt, dass die Revision beim Kunden vor Ort durchgeführt werden muss und nicht mehr, wie früher, im Treuhandbüro (Kanäle) stattfinden kann.

Der zweite Treiber, der technologische Fortschritt, eröffnet neue Möglichkeiten bei der IT-Umgebung und führt dadurch zu Innovationen bei Treuhandunternehmen. Die Zusammenarbeit und die Erbringung der Dienstleistungen für die Kunden verändern sich durch die neuen Möglichkeiten laufend. Ein gutes Beispiel stellen hier Online-Plattformen (z. B. *TaxMe*) für die Einreichung der Steuererklärung dar. Die Arbeitsabläufe im Bereich der Steuerberatung haben sich dadurch deutlich verändert und vereinfacht. Auch die Einführung von onlinebasierten Buchhaltungssystemen sei an dieser Stelle erwähnt. Diese geben dem Kunden die Möglichkeit, einfache Arbeiten selbst durchzuführen. Für Treuhänder hat sich durch die Nutzung dieser IT-Systeme die Art und Weise der Dienstleistungserbringung stark verändert. Zudem findet auch der Kontakt vor Ort beim Kunden immer seltener statt. Dies wirkt sich auf die Pflege der Kundenbeziehung aus, die vorwiegend durch die Arbeit vor Ort beim Kunden gepflegt wird. Vielleicht müssen in Zukunft Treuhänder verstärkt auf Kundenbindungen achten und die Beziehungen pflegen, damit sich diese auch zukünftig noch so lang-

fristig gestalten wie dies heute der Fall ist. Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass es sich um inkrementelle Innovationen handelt, die durch den Markt selbst und nicht durch die Treuhänder getrieben werden. Treuhänder befinden sich in einem nachfrageorientierten Markt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Innovationen bei Geschäftsmodellen in Treuhandunternehmen zwar durchaus vorhanden sind, sich jedoch meist auf geringfügige Anpassungen, sprich inkrementelle Innovationen beschränken.

---

### «Treiber der Veränderung der Märkte ist primär der Gesetzgeber.»

Grundsätzliche Veränderungen des bestehenden Geschäftsmodells ziehen diese jedoch nicht nach sich.

Die zentrale Fragestellung, wie sich ein Geschäftsmodell von kleinsten und kleinen Treuhandunternehmungen gestaltet, konnte beantwortet werden. Radikale Innovationen der Geschäftsmodelle hingegen sind schwer realisierbar; inkrementelle Innovationen kommen jedoch relativ häufig vor. Eine interessante Feststellung ist dabei, dass Treuhandunternehmen mit diesen Innovationen keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile erzielen, ihnen jedoch grosse Nachteile entstehen, wenn diese nicht vorgenommen werden. Dies gilt insbesondere für die Einführungen von Neuerungen, die aus gesetzlichen Änderungen hervorgehen. Innovationen, die aus Technologieentwicklung resultieren, erlauben es Treuhändern, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten zu erarbeiten. Dadurch, dass Innovationen durch den Markt und nicht durch die Treuhänder selbst getrieben werden, sind Innovationen durch Konkurrenten leicht zu kopieren, und stellen damit lediglich einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil dar.

Auch ist zu berücksichtigen, dass sich durch die Innovationen im IT-Bereich die Aufgaben für Treuhänder kontinuierlich verringern werden. Ein Beispiel ist die Einführung von einfach zu nutzenden Software-Programmen im Steuerwesen oder durch die Bereitstellung von Buchhaltungssystemen, welche Kunden befähigen, Buchhaltungsarbeiten grösstenteils selbstständig zu erledigen. Vor diesem Hintergrund sollte dem Thema der Geschäftsmodellinnovation in der Treuhandbranche mehr Beachtung geschenkt werden. Das Ziel von Geschäftsmodellinnovationen sollte sein, nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erarbeiten und zu verteidigen. Angesichts der schwieriger werdenden Situation durch Neuerungen im Treuhandmarkt, stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten zur radikalen Veränderung von Geschäftsmodellen bestehen, damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. ■

**Literatur:** ► Bundesamt für Statistik (2007): Betriebszählung 2005, Branchenporträt Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen, Neuenburg. ► Grösser, S. N. (2013): Geschäftsmodell, Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Berlin. ► Grösser, S. N./Tokarski, K. O./Gobeli, D. (2012):

Dynamische Balance der Elemente macht Geschäftsmodelle lebensfähig, BFH Präsenz (August: 30–32). ► Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, Wiley, New Jersey. Vahs, D./Burmester, R. (1999): Innovationsmanage-

ment, Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart. ► Wirtz, B. (2011): Business Model Management, Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.