

DISS. ETH No. 20457

**THE BUSINESS MODEL IN EARLY-STAGE NEW VENTURES:
A MICRO-LEVEL PERSPECTIVE**

A dissertation submitted to

ETH ZURICH

for the degree of

DOCTOR OF SCIENCES

presented by

MARIA WALLNÖFER

MMag. rer. soc. oec., Leopold-Franzens-University Innsbruck

born 3 April 1981

citizen of Austria

Accepted on the recommendation of

Professor Dr. Pius Baschera, examiner
Professor Dr. Christian Marxt, co-examiner

2012

ABSTRACT

Entrepreneurship is centrally concerned with understanding how business opportunities are realized. In this regard, social interactions are of vital importance. In their efforts to profit from business opportunities, entrepreneurs must concern themselves with both value creation and value appropriation. Scholars therefore propose the business model as a useful device for structuring the value creation and capturing logic of a new venture by connecting technical potential with the realization of economic value.

This doctoral thesis focuses on the use of the business model in social interactions. In this context, the business model is conceived as a boundary object that defines the value creation and value capturing logic of a new venture as a shared context for communicative interactions. Specifically, this research examines the implications of using the business model as boundary object for early-stage new venture creation, taking a qualitative research approach based on case study research as a dominant strategy of inquiry.

The research indicates that the implications of using the business model as a boundary object are mainly related to the people who interact. This can have positive or negative consequences for new venture creation.

Specifically, the use of the business model as a collective mapping tool in the context of carving out a new business unit can lock decision makers into the current business logic and constrain them in developing strategic options. At the same time, the use of the business model for stimulating focused discussions has the potential to increase the awareness of the underlying strategic problem as well as to enhance the strategic commitment of decision makers. Moreover, the business model builds an integral part of the business plan. Entrepreneurs can thus use the business plan to overcome cognitive limitations in creating plausible business model accounts by using it in interactions with experienced stakeholders. Finally, the importance of the business model in interactions with business angels is not only content-related but also mediatory. In particular, preliminary business model accounts build the basis for communicative interactions between business angels and founding teams in which investors develop optimistic or pessimistic expectations of the future behavior of founding teams (i.e., trust vs. mistrust). These expectations influence their final investment decision.

ZUSAMMENFASSUNG

Entrepreneurship setzt sich zentral mit der Frage auseinander, wie unternehmerische Gelegenheiten realisiert werden. In diesem Zusammenhang spielen soziale Interaktionen eine bedeutende Rolle. Unternehmer, die von einer unternehmerischen Gelegenheit profitieren wollen, müssen sich sowohl mit den Mechanismen der Wertkreierung als auch der Wertabschöpfung auseinandersetzen. In der Strukturierung dieser Mechanismen wird dem Geschäftsmodell grosse Bedeutung beigemessen, insbesondere weil es die technische und ökonomische Sphäre eines Unternehmens miteinander verknüpft und darstellt.

Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich im Besonderen mit der Verwendung des Geschäftsmodells in sozialen Interaktionen. Entsprechend wird das Geschäftsmodell als „Boundary Object“, d.h. „Grenzobjekt“ verstanden, welches die Wertkreierungs- und Ertragslogik als gemeinsamen Kontext der kommunikativen Interaktion definiert. Zentral wird der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen die Verwendung des Geschäftsmodells als Grenzobjekt auf die Entstehung von neuen Unternehmen hat. Methodisch wird dieses Forschungsziel mit einem qualitativen Forschungsansatz umgesetzt. Dieser stützt sich im Wesentlichen auf die Fallstudie als dominante Forschungsstrategie.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Verwendung des Geschäftsmodells als Grenzobjekt hauptsächlich Auswirkungen auf die interagierenden Personen hat. Das wiederum kann positive und negative Konsequenzen für die Entstehung von neuen Unternehmen haben.

Insbesondere können durch die Verwendung des Geschäftsmodells als kollektives Mapping Tool im Rahmen der Entwicklung einer neuen Business Unit Identitätseffekte auftreten, welche Entscheidungsträger in der bestehenden Geschäftslogik verharren lassen und die Entwicklung strategischer Optionen blockieren. Gleichzeitig hat die Verwendung des Geschäftsmodells zur Stimulation von fokussierten Diskussionen das Potenzial, das Problembewusstsein von Entscheidungsträgern zu schärfen und das strategische Commitment zu stärken. Darüberhinaus bildet das Geschäftsmodell einen wesentlichen Bestandteil des Business Plans. Unternehmer können daher den Business Plan verwenden, um kognitive Einschränkungen hinsichtlich der Entwicklung plausibler Geschäftsmodelle in Interaktion mit erfahrenen Stakeholdern zu überwinden. Abschliessend spielt das Geschäftsmodell in der Interaktion mit Business Angels nicht nur eine inhaltliche, sondern auch eine mediative Rolle. Business Angels entwickeln im Austausch über das Geschäftsmodell eine Einschätzung über das zukünftige Verhalten des Gründerteams (Vertrauen vs. Misstrauen), welches letztlich ihre Investitionsentscheidung beeinflusst.