Session 04 - Business Models, Value & Money

Business Basics

Dr. Tobias Vlcek
Universität Hamburg

Ein Unternehmen ohne eigene Busse

FlixBus dominiert den deutschen Fernbusmarkt – die grünen Busse habt ihr alle schon gesehen.

Wem gehören die grünen Busse? Handzeichen: „FlixBus“ vs. „jemand anderem“!

Auflösung: **Die Busse gehören FlixBus gar nicht.** Wie kann ein Unternehmen einen ganzen Markt beherrschen, ohne die eigentliche Leistung selbst zu erbringen? Das ist die Leitfrage heute: **Wie wird aus einer Idee ein tragfähiges Geschäft – und wer bezahlt dafür?**

Rückblick

Wo wir letzte Woche standen

- **Design** ist nicht Dekor, sondern eine **strategische Wahl**: „weniger, aber besser“ (Rams); offen vs. geschlossen ist eine Weichenstellung, keine Geschmacksfrage
- Innovation gibt es in drei Stärken: **inkrementell, radikal, disruptiv** – und „disruptiv“ ist ein enges Muster, kein Synonym für „groß“
- Das **Innovator’s Dilemma** (Christensen): Etablierte werden von unten angegriffen, aber die Theorie ist eine **Linse**, kein Naturgesetz

Ein Stolperstein aus Sitzung 3: Eine gute Idee und ein gutes Design ergeben noch **kein Geschäft**. Offen blieb die Frage, wie daraus Geld wird.

Deine Frage: Was fehlt zur Idee?

> **i** Frage
>
> Ihr habt eine durchdachte, gut gestaltete Idee, getestet, mit echtem Kundennutzen. Was braucht es jetzt noch, damit daraus ein **Unternehmen** wird, das sich trägt?

Ein **Modell**, das erklärt, wie das Angebot Geld verdient: Wer zahlt, wofür, wie viel – und bleibt am Ende mehr übrig, als es kostet? Genau das bauen wir heute.

Ablauf heute

- **Teil 1 (~35 min):** Business Model Canvas: das Muster hinter FlixBus
- **Teil 2 (~25 min):** Erlöse & Kosten: womit verdient man Geld, was kostet es?

- **Teil 3 (~15 min):** Finanzierung & Runway: wie lange reicht das Geld?
- **Teil 4 (~15 min):** Rechtsformen & Steuern im Überblick: die Gründerperspektive

Leitfrage heute: **Wie wird aus einer Idee ein tragfähiges Geschäft – und wer bezahlt dafür?**

Lernziele

Nach dieser Sitzung könnt ihr …

- die **neun Bausteine** des Business Model Canvas benennen und an einem Fall anwenden,
- ein **Geschäftsmodell** von einer **Strategie** unterscheiden,
- gängige **Erlösmodelle** und die Intuition von **fixen vs. variablen Kosten** und **Break-even** erklären,
- **Runway** berechnen und Bootstrapping von VC-Finanzierung abgrenzen,
- die wichtigsten **Rechtsformen** über die Haftungsfrage einordnen (Orientierung).

Business Model Canvas

FlixBus: der Markt gehört dem, der ihn organisiert

- Gegründet **2011** in München (Engert, Schwämmlein, Krauss), in Erwartung der Marktöffnung
- **Erste drei Linien Februar 2013**, direkt nach der **PBefG-Liberalisierung** (in Kraft seit 1. Januar 2013), die den Fernbusmarkt für neue Anbieter öffnete
- Zahl der deutschen Fernbuslinien stieg von **86 auf 200** bis Ende 2018 (+133 %)

> Der Kern
>
> FlixBus **besitzt keine Busse**. Es betreibt die Buchungs-, Netz- und Preisplattform. Die Busse gehören über **1.000 Partnerbetrieben**.

Lektion: Der Wert liegt nicht im Fahrzeug, sondern im **Netzwerk und der Plattform**: FlixBus verkauft Tickets und bezahlt die Partner für die Fahrt.

Quelle: [1], [2].

Was FlixBus zusammenhält

Ein Geschäftsmodell ist die **Logik**, wie ein Unternehmen Wert **schafft, liefert und abschöpft** [3]. Bei FlixBus sieht das so aus:

- **Schaffen:** ein dichtes Liniennetz zu günstigen Preisen, buchbar in einer App
- **Liefern:** über unabhängige Partnerbetriebe, die Busse und Fahrpersonal stellen
- **Abschöpfen:** FlixBus behält eine **Provision** je Ticket; die Partner tragen die Fahrtkosten

Das ist ein **anlagenarmes (asset-light) Plattformmodell**: geringe eigene Fixkosten, schnelle Skalierung über Partner statt über eine eigene Flotte.

Das Muster dahinter: das Business Model Canvas

Ein Werkzeug, das **jedes** Geschäftsmodell in **neun Bausteinen** sichtbar macht – eine gemeinsame Sprache, um Modelle zu beschreiben und zu vergleichen.

Angebot & Kunde

- **Value Proposition** – welchen Nutzen?
- **Customer Segments** – für wen?
- **Channels** – über welche Kanäle?
- **Customer Relationships** – welche Bindung?

Infrastruktur & Geld

- **Key Partners** – mit wem? *(FlixBus: Busbetriebe)*
- **Key Activities** – welche Tätigkeiten?
- **Key Resources** – welche Mittel? *(FlixBus: Plattform)*
- **Revenue Streams** & **Cost Structure** – Einnahmen und Kosten

Datenquelle: Bausteine-Systematik nach Osterwalder & Pigneur [4]; vollständige Übersicht auf dem Cheatsheet.

Vom Kunden her denken, nicht von der Organisation

Der häufigste Fehler beim Ausfüllen: bei sich selbst anfangen („Was können **wir** gut?“) statt beim Kunden.

- **Organisationszentriert:** erst die eigenen Ressourcen, dann suchen, wer das kaufen soll
- **Kundenzentriert:** erst der **Job** aus Sitzung 2 (was will die Kundschaft erledigen?), dann das Angebot dazu
- Die beste Reihenfolge beim Ausfüllen: **erst Kunde, dann Infrastruktur** – mit Customer Segments und Value Proposition beginnen

Lektion: Die neun Bausteine sind nur so gut wie der Kundenjob, auf dem sie aufsetzen.

Ist ein Geschäftsmodell dasselbe wie Strategie?

Eine typische Verwechslung – und eine beliebte Prüfungsfrage.

- Ein **Geschäftsmodell** beschreibt die **Logik**, wie ein Unternehmen heute Wert schafft und Geld verdient
- Eine **Strategie** beantwortet, wie man sich gegen **Wettbewerber** behauptet und verteidigt (Thema von Sitzung 5)
- Vorsicht: „Business Model“ wird in drei Bedeutungen benutzt: als reale Eigenschaft einer Firma, als Denkmodell und als formale Darstellung; wer sie vermischt, redet aneinander vorbei [5]

Merksatz: Das Modell sagt, **wie** ihr Geld verdient; die Strategie sagt, **warum ausgerechnet ihr** das auf Dauer könnt.

Der Napkin-Test: drei Plausibilitätsfragen

Bevor ihr Monate investiert: Ein tragfähiges Geschäft passt auf eine **Serviette**. Drei Fragen entscheiden:

1. **Zahlt überhaupt jemand?** Gibt es eine echte Zahlungsbereitschaft, nicht nur Interesse?
2. **Kosten < Preis?** Bleibt pro verkaufter Einheit mehr übrig, als sie zusätzlich kostet?
3. **Genug Kundschaft für die Fixkosten?** Reicht die Menge, um die laufenden Fixkosten zu tragen?

> Merksatz
>
> Fällt das Modell bei einer der drei Fragen durch, trägt es nicht – egal, wie gut die Idee klingt.

Wiederkehrende Geschäftsmodell-Muster

Man muss das Rad nicht neu erfinden: Erfolgreiche Modelle folgen oft einem **bekannten Muster**.

Muster	Kern	Beispiel
Plattform	zwei Seiten zusammenbringen, Provision	FlixBus
Razor-and-Blade	Gerät billig, Nachschub teuer	Drucker & Patronen
Freemium	Basis gratis, Zusatz kostet	viele Apps
Long Tail	viele Nischenartikel statt weniger Hits	Online-Marktplätze
Lock-in	Wechsel wird teuer/mühsam	Ökosysteme

Datenquelle: Muster-Systematik nach Gassmann et al. [6]; Plattform-Logik nach J.-C. Rochet und J. Tirole [7].

Deine Frage: Welches Muster steckt drin?

> Frage
>
> Stellt euch euren **WG-Kühlschrank** als Geschäft vor: Ihr kauft günstig Getränke ein und verkauft sie mit Aufschlag an die Mitbewohnenden, bezahlt per Strichliste. Welches **Muster** ist das am ehesten, und besteht es den Napkin-Test?

Es ist am ehesten **Verkauf** (Marge zwischen Einkauf und Verkauf), kein Plattform-Muster – ihr besitzt die Ware selbst. Napkin-Test: Zahlt jemand? Ja. Kosten < Preis? Nur, wenn der Aufschlag den Schwund (geklaute Cola, vergessene Striche) deckt. Genug

Kundschaft? In einer WG kaum – die **Fixkosten** eines echten Ladens würde das nie tragen.

Zwischenfazit Teil 1

- Ein **Geschäftsmodell** ist die Logik, wie man Wert **schafft, liefert und abschöpft**, sichtbar gemacht in **neun Bausteinen**
- **Kundenzentriert** ausfüllen: erst der Job, dann das Angebot, nicht umgekehrt
- Muster wie **Plattform** (FlixBus) und die **drei Plausibilitätsfragen** helfen, ein Modell schnell zu prüfen

Zwei der drei Fragen drehen sich um **Geld**: Kosten, Preis, Menge. Das schauen wir uns jetzt genauer an.

Erlöse & Kosten

Womit verdient man Geld? Erlösmodelle

Dasselbe Produkt kann auf **ganz verschiedene Weise** Geld einbringen – mit Folgen für Bindung und Cashflow.

Erlösmodell	Prinzip	Implikation
Verkauf	einmalig, pro Stück	einfacher Cashflow, keine Bindung
Abo	wiederkehrend	planbarer Cashflow, hohe Bindung
Freemium	Basis gratis, Premium zahlt	breite Reichweite, niedrige Conversion
Provision	Anteil je Transaktion	skaliert mit dem Volumen (FlixBus)
Werbung	Dritte zahlen für Aufmerksamkeit	„Produkt“ ist die Nutzerschaft

Auch **Lizenzen** (Nutzungsrechte gegen Gebühr) gehören dazu. Vollständige Liste auf dem Cheatsheet.

Fixe und variable Kosten – die Intuition

Kosten verhalten sich unterschiedlich, je nachdem, ob man **mehr** produziert:

- **Fixkosten** (K_f) fallen **unabhängig von der Menge** an: Miete, Software, Stammpersonal
- **Variable Kosten** (k_v je Stück) steigen **mit jeder Einheit**: Material, Verpackung, Versand
- Die Gesamtkosten sind die Summe: $K(x) = K_f + k_v \cdot x$

Merksatz

Fixkosten fallen auch dann an, wenn ihr **null** verkauft. Genau deshalb ist die Menge so entscheidend.

Skaleneffekte – und wo sie fehlen

Wenn die Menge steigt, verteilen sich die Fixkosten auf mehr Einheiten – die **Stückkosten sinken**. Das ist ein **Skaleneffekt**.

- **Software/Plattform:** hohe Fixkosten, fast keine variablen Kosten pro Nutzer → starke Skaleneffekte
- **Dienstleistung** (Beratung, Friseur): jede Einheit braucht wieder **Arbeitszeit** → kaum Skaleneffekte

⚠ Häufiger Fehler

„Wir skalieren einfach" funktioniert nur, wenn die **variablen Kosten** pro Einheit klein sind. Bei personengebundener Leistung wächst der Aufwand mit.

Lektion: Ob ein Modell mit der Größe **billiger** wird, hängt an der Kostenstruktur, nicht am Wunsch.

Break-even: ab wann trägt sich das?

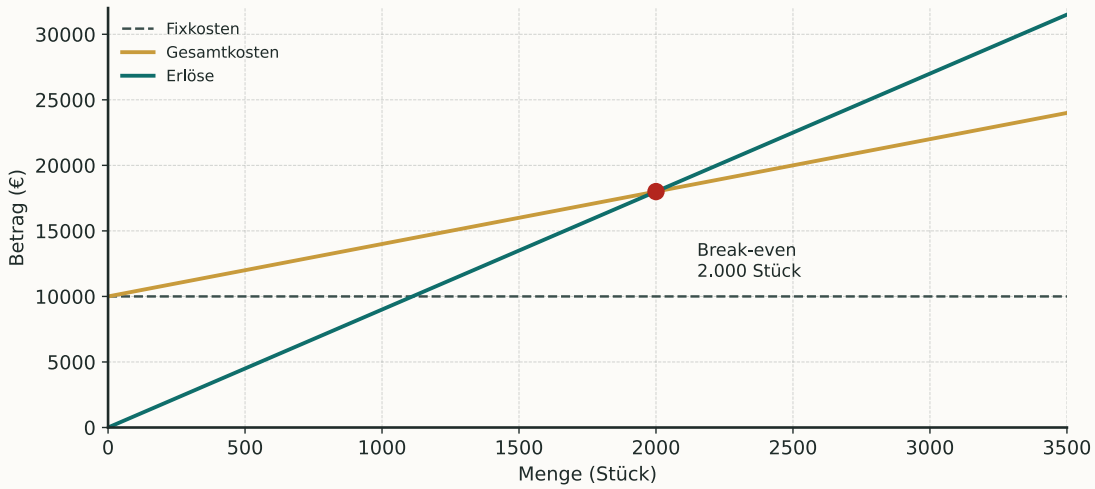
Der **Break-even** ist die Menge, ab der die Erlöse die Gesamtkosten decken – ab hier beginnt der Gewinn.

Jede verkaufte Einheit bringt $p - k_v$ mehr ein, als sie zusätzlich kostet. Diese Differenz muss die Fixkosten decken:

$$x^* = \frac{K_f}{p - k_v}$$

- **Beispiel:** Fixkosten 10.000 € im Monat, Preis 9 € je Ticket, variable Kosten 4 € je Ticket
- Pro Ticket bleiben $9 - 4 = 5$ € übrig, um die Fixkosten zu decken
- Break-even: $10.000 / 5 = \mathbf{2.000}$ Tickets im Monat

Break-even im Bild



Datenquelle: Eigene Darstellung (Beispiel)

Nur die Intuition – die Systematik kommt später

Wir bleiben hier bewusst bei der **Intuition**: fix vs. variabel und der Punkt, ab dem sich etwas trägt.

> **i** Brücke ins Studium
>
> Die vollständige **Kosten- und Erlösrechnung** (mit sauberer Systematik) lernt ihr in **BA-GRUR** (Kosten-/Erlösrechnung, Sem. 2). Heute reicht die Gründerfrage: „Ab welcher Menge trägt sich mein Modell?“

Deine Frage: Fix oder variabel?

> **i** Frage
>
> Ein Café zahlt jeden Monat **Miete** für den Laden und kauft **Kaffeebohnen** je nach Andrang ein. Welche Position ist fix, welche variabel, und was passiert mit den **Stückkosten** der Miete, wenn mehr Gäste kommen?

Die **Miete ist fix** (fällt unabhängig vom Andrang an), die **Bohnen sind variabel** (mehr Gäste, mehr Bohnen). Kommen mehr Gäste, verteilt sich die Miete auf mehr Tassen – die **Miet-Stückkosten sinken**. Das ist der Skaleneffekt in einem Satz.

Finanzierung & Runway

Woher kommt das Startkapital?

Am Anfang kostet ein Geschäft Geld, bevor es welches einbringt. Zwei Grundwege:

Bootstrapping

- aus eigenen Mitteln / ersten Umsätzen

- volle **Kontrolle**, kein Anteil abgegeben
- aber: **langsameres** Wachstum

Venture Capital (VC)

- Kapital von Investoren gegen **Anteile**
- schnelles Wachstum möglich
- aber: **Kontrolle** und Mitsprache abgeben

Lektion: Der Trade-off heißt **Kontrolle vs. Geschwindigkeit** – es gibt kein „richtig", nur eine bewusste Wahl.

Runway: wie lange reicht das Geld?

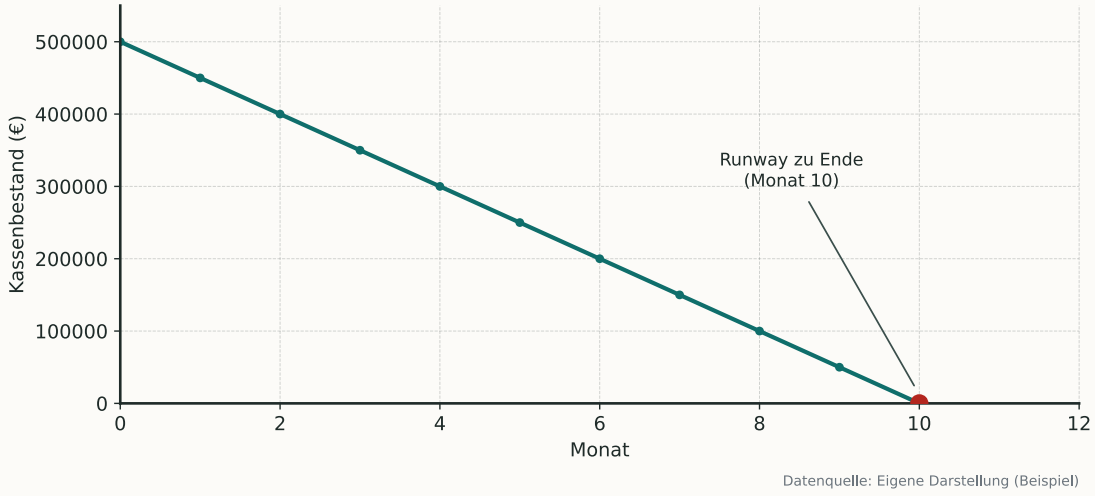
Solange ein Startup mehr ausgibt, als es einnimmt, „verbrennt" es Geld. Der **Burn** ist der monatliche Verlust, der **Runway** die verbleibende Zeit:

$$\text{Runway} = \frac{\text{Kassenbestand}}{\text{monatlicher Burn}}$$

- **Beispiel:** 500.000 € in der Kasse, 50.000 € Burn pro Monat → **10 Monate** Runway
- Erinnert euch an **Gorillas** aus Sitzung 1: kapitalintensiv skaliert, bevor je eine Bestellung profitabel war – der Burn war riesig
- Läuft der Runway aus, bevor das Modell trägt oder frisches Geld kommt, ist das Spiel vorbei

Quelle Gorillas-Beispiel: [8], [9].

Runway im Bild



Datenquelle: Eigene Darstellung (Beispiel)

Deine Frage: Wie lange noch?

> **i** Frage
>
> Ein Startup hat **300.000 €** in der Kasse und verbrennt **25.000 €** pro Monat. Wie viele Monate Runway bleiben, und was sind die **zwei** Hebel, um den Runway zu verlängern?

$300.000/25.000 = 12$ Monate. Die zwei Hebel: **mehr Kasse** (Umsatz oder frisches Kapital) oder **weniger Burn** (Kosten senken). Meist zieht man an beiden und beginnt rechtzeitig, nicht im letzten Monat.

Money-Literacy: warum Zeit Geld verdoppelt

Eine Folie zum Mitnehmen, denn wer gründet, rechnet auch mit Geld über Jahre hinweg.

- Wer **7 % pro Jahr** erzielt, verdoppelt sein Geld in rund **10 Jahren**: $1,07^{10} \approx 1,97$
- Aus 100 € werden so ohne weiteres Zutun rund **197 €** – der Effekt heißt **Zinseszins**
- Faustregel („72er-Regel"): $72/\ \text{Zinssatz} \approx$ Jahre bis zur Verdopplung ($72/7 \approx 10$)

> **i** Brücke ins Studium
>
> Die saubere Theorie dahinter, der **Zeitwert des Geldes**, kommt in **BA-INFIN** (Investition & Finanzierung, Sem. 4).

Aktuelle Zahlen: Trade Republic

- Berliner **Neobroker**; Erlöslogik zwischen **Freemium** und **Lock-in** (einmal eingerichtet, bleibt man)
- **Dez. 2025:** Anteilsverkauf bei **12,5 Mrd. €** Bewertung, mehr als doppelt so viel wie 2022
- Meldet **über 10 Mio. Nutzende**, **drei profitable Jahre** in Folge und eine volle **EZB-Banklizenz**

> Warum interessant?
>
> Ein deutsches Fintech, das die Muster **Freemium** und **Lock-in** mit belastbaren Zahlen zeigt.

Lektion: Profitabilität und Lizenz machen aus einem schnell wachsenden Startup ein **tragfähiges** Geschäft.

Quelle: [10], [11].

Aktuelle Zahlen: Vinted

- C2C-Marktplatz für Second-Hand-Mode (gegründet 2008, Vilnius): **Plattform + Long Tail**, kein eigenes Lager

- **Geschäftsjahr 2025:** Handelsvolumen 10,8 Mrd. € (+47 %), Umsatz 1,1 Mrd. €, Gewinn 62 Mio. €
- Ein weiterer Anteilsverkauf **2026** bewertet Vinted mit rund **8 Mrd. €**

> ⚠ Vorsicht
>
> Kein ungetrübtes Erfolgsbild: In Frankreich läuft seit **Juni 2026** eine **behördliche Untersuchung** (Stand Juli 2026, offen).

Lektion: Ein Plattformmodell verdient Geld, **ohne** das Produkt zu besitzen, aber Vertrauen und Aufsicht bleiben ein Dauerthema.

Quelle: [12], [13].

Rechtsformen & Steuern im Überblick

Die Rechtsform ist zuerst eine Haftungsfrage

Wer gründet, muss eine **Rechtsform** wählen. Die zentrale Frage: Wer haftet, wenn es schiefgeht – nur das Unternehmen oder ihr **privat**?

Rechtsform	Stammkapital	Haftung
GbR	keins	**persönlich**, auch privates Vermögen
UG	ab **1 €**	beschränkt; **Rücklagenpflicht**
GmbH	**25.000 €**	beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen
AG	50.000 €	beschränkt; eher für später/Börse

Quelle: [14].

Steuern, die Gründende treffen

Kein Rechenkurs, sondern eine **Landkarte**, welche Steuern überhaupt anfallen:

- **Umsatzsteuer:** auf fast jeden Verkauf; für das Unternehmen ein **durchlaufender Posten**: man zieht sie beim Kunden ein und reicht sie ans Finanzamt weiter
- **Gewerbesteuer:** auf den Gewerbeertrag; Höhe hängt von der **Gemeinde** ab
- **Einkommensteuer** (bei GbR/Einzelunternehmen) bzw. **Körperschaftsteuer** (bei UG/GmbH/AG) auf den Gewinn

Die genaue Berechnung ist nicht Stoff dieser Sitzung. Wichtig ist, dass ihr **wisst, dass es sie gibt**.

Warum ihr das nur hier hört

> ℹ Nur hier im Pflichtstudium
>
> Das Pflicht-**Recht** (BA-WIPRE, Sem. 3) behandelt **Vertragsrecht**, nicht Rechtsformen. **Rechtsformen** und **Steuern** seht ihr im Pflichtstudium **nur in dieser Sitzung**.

Vertiefen könnt ihr sie später **freiwillig**: Rechtsformen im Wahlmodul **BA-FRWB-UR**, Steuern im Schwerpunkt **BA-WPSTEU** (ab Sem. 5). Umso mehr lohnt es sich, die Landkarte heute mitzunehmen.

Deine Frage: GbR oder UG?

i Frage

Zwei Studierende gründen zusammen ein kleines Startup und sind unsicher, ob sie es als **GbR** oder als **UG** aufsetzen. Was ist der entscheidende Unterschied bei der **Haftung**, und warum ist das gerade bei einem riskanten Vorhaben wichtig?

Bei der **GbR** haften beide **persönlich**, auch mit dem Privatvermögen. Bei der **UG** ist die Haftung auf das Gesellschaftsvermögen **beschränkt** (Gründung schon ab 1 €, dafür Rücklagenpflicht). Bei einem riskanten Vorhaben schützt die UG das private Vermögen, falls das Geschäft scheitert.

Was davon ist klausurrelevant?

Prüfungsrelevant

- **Business Model Canvas:** die neun Bausteine benennen und zuordnen; Geschäftsmodell vs. Strategie
- **Erlösmodelle** (Verkauf, Abo, Freemium, Provision, Werbung) mit ihren Implikationen
- **Fix vs. variabel**, Skaleneffekte und die **Break-even-Rechnung** ($x^* = K_f/(p - k_v)$)
- **Runway** = Kasse / Burn; Bootstrapping vs. VC (Kontrolle vs. Geschwindigkeit)
- **Orientierungswissen:** Rechtsformen über die Haftung (GbR/UG/GmbH), Umsatzsteuer als durchlaufender Posten

Der Schwerpunkt liegt klar auf dem **Geld-Block**; Rechtsformen und Steuern sind Orientierung. Vertiefung: Tutorium 04 (Build Your Business Model) und Quiz 04.

Literatur

- D. J. Teece [3] – Geschäftsmodell als Logik von Wertschöpfung, -lieferung und -abschöpfung.
- L. Massa, C. L. Tucci, und A. Afuah [5] – die drei Bedeutungen von „Business Model“ (und warum man sie trennen muss).
- N. J. Foss und T. Saebi [15] – Überblick zur Geschäftsmodell-**Innovation** (Brücke zu den späteren Sitzungen).

Zum Weiterlesen: Osterwalder & Pigneur, *Business Model Generation* (2010) – das Standardwerk zum Canvas; Gassmann et al., *Geschäftsmodelle entwickeln* (2017) – 55 Geschäftsmodell-Muster.

Das war’s für heute.

Fragen?

Bibliografie

[1] „Liberalisierung des Fernbuslinienverkehrs“. Zugegriffen: 12. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.bmv.de/SharedDocs/DE/Artikel/StV/Strassenverkehr/fernbusse-liberalisierung.html

[2] Flix SE, „About Flix“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://corporate.flix.com/about-flix/

[3] D. J. Teece, „Business Models, Business Strategy and Innovation“, *Long Range Planning*, Bd. 43, Nr. 2–3, S. 172–194, Apr. 2010, doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

[4] A. Osterwalder und Y. Pigneur, *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York: Wiley&Sons, 2010.

[5] L. Massa, C. L. Tucci, und A. Afuah, „A Critical Assessment of Business Model Research“, *Academy of Management Annals*, Bd. 11, Nr. 1, S. 73–104, Jan. 2017, doi: 10.5465/annals.2014.0072.

[6] O. Gassmann, K. Frankenberger, und M. Csik, *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. Aufl. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2017. doi: 10.3139/9783446452848.

[7] J.-C. Rochet und J. Tirole, „Platform Competition in Two-Sided Markets“, *Journal of the European Economic Association*, Bd. 1, Nr. 4, S. 990–1029, Juni 2003, doi: 10.1162/154247603322493212.

[8] R. Dillet, „Instant grocery app Getir acquires its competitor Gorillas“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://techcrunch.com/2022/12/09/instant-grocery-app-getir-acquires-its-competitor-gorillas/

[9] D. Taylor, „Getir acquires German competitor Gorillas in $1.2 billion deal“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://tech.eu/2022/12/09/getir-acquires-germany-competitor-gorillas-in-1-2-billion-deal/

[10] D. Chmiel, „Trade Republic Hits €12.5 Billion Valuation in €1.2 Billion Secondary Deal“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.financemagnates.com/forex/brokers/trade-republic-hits-125-billion-valuation-in-12-billion-secondary-deal/

[11] A. Kröner und D. Schwarz, „Trade Republic: Neobroker steigt zum wertvollsten deutschen Start-up auf“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/trade-republic-neobroker-steigt-zum-wertvollsten-deutschen-start-up-auf/100184376.html

[12] Vinted, „Vinted Group | Newsroom“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://company.vinted.com/newsroom

[13] K. Howells, „Vinted valuation soars to €8bn as investors pile into resale boom - Retail Gazette“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.

retailgazette.co.uk/blog/2026/04/vinted-valuation-soars-to-e8bn-as-investors-pile-into-resale-boom/

[14] Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, „Existenzgründungsportal des BMWK“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: https://www.existenzgruendungsportal.de/

[15] N. J. Foss und T. Saebi, „Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?“, *Journal of Management*, Bd. 43, Nr. 1, S. 200–227, Jan. 2017, doi: 10.1177/0149206316675927.