



Literaturüberblick zum Thema

## Wachstumsstrategien und -pfade von Unternehmen

ao. Univ.-Prof. Dr. Gernot Mödritscher

Yvonne Dörfler BSc, MSc.

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Institut für Unternehmensführung

Universitätsstrasse 65-67, A-9020 Klagenfurt

### Inhalt

1.	Wachstum in der Literatur .....	1
1.1.	Grundlegende Verankerung des Themas .....	1
1.2.	Forschungsströme .....	2
2.	Zum Wachstum kleiner Unternehmen .....	5
3.	Literaturverzeichnis .....	8

Dieser Literaturreview beschäftigt sich mit dem Thema „Wachstum“ und betrachtet im Besonderen das Wachstum von Unternehmen. Dabei wird auf die verschiedenen Aspekte des Wachstums mit besonderem Augenmerk auf das Unternehmenswachstum von kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) eingegangen. Da gemeinhin Wachstum überwiegend als quantitatives Wachstum interpretiert wird, fokussiert sich dieser Review auf die in geringerem Ausmaß vorzufindende Literatur, die das Wachstum aus einer qualitativen Sichtweise betrachtet.

## 1. Wachstum in der Literatur

### 1.1. Grundlegende Verankerung des Themas

Das Thema Wachstum wird in der Literatur auf sehr unterschiedliche Weise betrachtet (Davidsson & Wiklund; 2000; Wiklund, 1998). Dabei zeigt sich zunächst, dass der Begriff Wachstum an sich nicht einfach zu fassen ist. Achtenhagen, Naldi und Melin (2010) etwa deuten drauf hin, dass *„(...) a gap exists between what entrepreneurship scholars define as growth and what practitioners appear to understand as growth“* (S. 301). Auch Pechlaner (2001) und Peters (2001) sind der Ansicht, dass es in der Wissenschaft durchaus sehr unterschiedliche Ansichten über die Messgrößen im Zusammenhang mit Unternehmenswachstum gibt.

Empirische Untersuchungen betrachten gemeinhin eher das quantitative Wachstum von Unternehmen. Weinzimmer, Nystrom und Freeman (1998) etwa arbeiteten heraus, dass sich Studien zu Wachstum insbesondere auf den Umsatz (83%), Beschäftigte (17%) und Vermögenswerte (8%) beziehen. Auch Delmar (1997) konstatiert in seiner Untersuchung, dass das Wachstum (als abhängige Variable) über den Umsatz (30,9%), Beschäftigte (29,1%), Mehrfachindikatoren (18,2%) und über die Leistung (12,2%) determiniert wird. Auch Schoppe, von Czege, Münchow, Stein und Zimmer (1995) beschreiben das Wachstum als „positive Veränderung der Unternehmensgröße“. Es wird damit deutlich, dass damit überwiegend quantitative Kennzahlen zur Messung des Wachstums herangezogen werden.

Die Wachstumstheorie von Penrose (1959) zählt zu den am häufigsten referenzierten Theorien zum Wachstum (Dalborg, von Friedrichs & Wincent, 2011). Penrose (1959) sah als oberstes Unternehmensziel die Wachstumsmaximierung angesichts der mannigfaltigen persönlichen Managementmotive. Penrose beschreibt das Phänomen des Wachstums wie folgt (1959, S. 1): *“The term ‘growth’ is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount; e.g., when one speaks of ‘growth’ in output, export, sales. At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or*

improvement in quality as a result of a process of development . . . in which an interacting series of internal changes leads to increase in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object." Sie beschreibt Wachstum aber nicht nur aus einer quantitativen, sondern auch aus einer qualitativen Sichtweise und unterscheidet zwischen Wachstum als „Anstieg der Menge“ und Wachstum als „interner Entwicklungsprozess“. Bereits Penrose sah Wachstum als einen Prozess, „growth is a process, size is a state“ (Penrose, 1959, S. 88) und das „size is but a by-product of the process of growth“ (Penrose, 1959, S. 2). Als denkbarer Erfolgsfaktor für das Unternehmen spielt das Management dabei eine zentrale Rolle. Beim Wachstumsmodell von Ansoff (1965; 1957), auf welches in der Literatur auch vielerorts referenziert wird, steht das Überleben als zentrale Zielsetzung im Mittelpunkt, da die Stakeholder nur so ihre persönlichen Ziele realisieren könnten.

## 1.2. Forschungsströme

McKelvie und Wicklund (2010) identifizieren drei verschiedene *Ströme der Wachstumsforschung* („Growth as an Outcome“, „the Outcome of Growth“ und „Growth as a Process“). Sie sind in ihrer Arbeit der Ansicht, dass beim Wachstum der „Wie“-Aspekt, bevor es um die Frage geht, „Wie viel“ ein Unternehmen wächst, eine erforderliche und wesentliche Frage darstellt, die zuerst verstanden werden soll. Es werden von den Autoren drei unterschiedliche Wachstumsmethoden (organisches Wachstum, Wachstum durch Akquisition und Hybridmodelle) betrachtet. Darüberhinausgehend sind die Autoren generell der Ansicht, dass sich die heutige Literatur nicht zureichend mit der Frage der Wachstumsmethoden beschäftigt (McKelvie & Wicklund, 2010).

- **Wachstum als Ergebnis:** Dabei wird das Wachstum überwiegend als **abhängige Variable** gesehen, mit deren Hilfe Unterschiede von Wachstumsschritten und/oder Wachstumsraten von Unternehmen erklärt werden (McKelvie & Wicklund, 2010). Die Herausforderungen dieses Forschungsstroms liegen in der Analyseinheit (im Laufe der Zeit kann sich die Unternehmensausrichtung verändern), in den Unterschieden der Wachstumsmodelle (akquisitorisches, internes oder gemischtes Wachstum) und in der Abhängigkeit von Analysemethoden, die von einer weitgehend linearen Beziehung zwischen den Variablen ausgeht (McKelvie & Wicklund, 2010). Eine Herausforderung stellt dabei die Bestimmung der passenden Wachstumsindikatoren dar (Weinzimmer et al., 1998). Typische Indikatoren sind Mitarbeiteranzahl, Marktanteil, Umsatzniveau und Profitabilität (Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006; Shepherd & Wiklund, 2009; Storey, 1994). Penrose (1959) konzentrierte sich auf Wachstumsraten und Beschäftigung und Davidsson, Steffens und Fitzsimmons (2009) untersuchten den Zusammenhang zwischen Gewinn- und Umsatzwachstum über den

ressourcenbasierten Ansatz (Resource-based View). Weiters werden Unterschiede in der Wachstumsbereitschaft von Unternehmen behandelt. Studien belegen, dass ein Großteil der Unternehmen klein startet und auch klein bleibt (z. B. Birley & Westhead, 1990; Gimeno, Folta, Cooper, & Woo, 1997). Bei der empirischen Arbeit von Wiklund, Davidsson und Delmar (2003) hat sich herausgestellt, dass das Interesse an Wachstum bei vielen Unternehmen nicht vorhanden ist. Gründe dafür sind nach Wiklund, Davidsson und Delmar (2003) zum Beispiel die Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens, die Unabhängigkeit von anderen Stakeholdern oder erwartete Nachteile für das Mitarbeiterwohl. Delmar und Wiklund (2008) sind schließlich der Ansicht, dass Wachstum aufgrund der unterschiedlichen Ziele von Gründern und/oder Managern, die sich im Laufe der Zeit auch verändern können, nicht immer einen Indikator für den Erfolg repräsentiert.

- **Das Ergebnis von Wachstum:** In der Literatur wurden auch die Ergebnisse des Wachstums eingehend behandelt. Der Fokus dieser Wachstumstheorien liegt in der Untersuchung der Veränderung, wobei das Wachstum als **unabhängige Variable** betrachtet wird (McKelvie & Wicklund, 2010). McKelvie und Wicklund (2010) finden in ihrer Studie heraus, dass im Vordergrund des Interesses jene Herausforderungen stehen, die sich durch das Wachstum für die Organisation ergeben. Auch stellen sie fest, dass dieser Literaturstrom Wachstum als gegeben betrachtet und dessen Konsequenzen untersucht. Die Studien in diesem Literaturstrom greifen auf Modelle wie den Lebenszyklus, die Entwicklungsstufen oder Stufenmodelle zurück (Phelps, Adams & Bessant, 2007). Diese Lebenszyklus-Modelle befassen sich primär mit dem Bedarf nach Veränderung, der durch das Wachstum ausgelöst wird. Wachstum hat dabei zugleich auch Auswirkungen auf zum Beispiel die Strategie oder die Struktur der Organisation eines Unternehmens sowie auf viele weitere Kriterien. Ziel ist es, dass die aufkommenden Probleme, die das Wachstum verursacht, bewältigt werden müssen (Fombrun & Wally, 1989). Für diese Modelle resultiert Wachstum nicht durch Diversifizierung oder Akquise, sondern das Wachstum wird als ein **organisches Wachstum von Organisationseinheiten** angesehen (McKelvie & Wicklund, 2010).
- **Wachstum als Prozess:** Das Schrifttum, bei dem Wachstum als Prozess im Mittelpunkt steht, repräsentiert einen sehr geringen Teil der Forschung (McKelvie & Wicklund, 2010). Die Studien erforschen dabei das Geschehen in Unternehmen – vor allem geht es darum, das „Wie“ des Unternehmenswachstums zu erforschen – und sind durch eine zeitliche Perspektive geprägt (McKelvie & Wicklund, 2010). Auch die qualitative Studie von Achtenhagen et al. (2010) zeigt die Wichtigkeit der Betrachtung des Wachstums als Prozess auf, der oft als interner Entwicklungsprozess gesehen wird. Die Studie von Chandler, McKelvie und Davidsson (2009) analysiert in diesem

Zusammenhang, etwa basierend auf den Argumentationen der Transaktionskostenökonomie, ob ein Unternehmen die Mitarbeiteranzahl aufgrund eines Umsatzwachstums erhöht, und gelangen zur Schlussfolgerung, dass dies aufgrund von Umweltfaktoren stark variiert. Davidsson et al. (2009) arbeiten demgegenüber in ihrer ressourcen-basierten Studie heraus, dass sich das Wachstum eines Unternehmens auf die Rentabilität eher negativ auswirkt (Beziehung zwischen Umsatzwachstum und Gewinn). Es zeigt sich im Zuge dieser Untersuchungen jedenfalls, das Unternehmen auf sehr vielfältige und nicht unmittelbar vorhersehbare Weise wachsen – mit sehr unterschiedlichen Resultaten. Hinsichtlich des Prozesses unterscheidet bereits Penrose (1959) zwischen **akquisitorischem und organischem Wachstum**. McKelvie und Wicklund (2010) ergänzen dies um ein **hybrides Wachstum**, welches auf vertraglichen Beziehungen beruht, indem externe Akteure an das Unternehmen gebunden werden. Beispiele für solche hybriden Modelle sind Lizenzierungen, Franchising und Joint Venture (strategische Allianzen). Das Modell von Greiner (1972) betrachtet die Entwicklung einer Organisation als einen Prozess von abwechselnden Phasen der Evolution und Revolution. Greiner (1972) ist der Ansicht, dass *“companies fail to see that many clues to their future success lie within their own organizations and their evolving states of development”* (S. 38). Auch ist Greiner (1972) der Auffassung, *“(…) that the future of an organization may be less determined by outside forces than it is by the organization's history”* (S. 38). Die zukünftigen Erfolgshinweise seien in der Organisation und dessen Entwicklungsprozess zu finden, was viele Unternehmen jedoch nach der Auffassung von Greiner (1972) nicht wahrnehmen. Die Organisationsgeschichte und nicht die äußeren Kräfte würden damit die Zukunft der Organisation wesentlich beeinflussen (Alter und Größe der Organisation, die Stufen der Evolution und Revolution und die Wachstumsrate der Industrie) (Greiner, 1972). Greiners Modell ist dadurch charakterisiert, dass eine Organisation Phasen der Evolution und Revolution (Turbulenzen) durchläuft. Ziel ist es, jeweils eine Phase der Revolution zu überwinden, um dann in die nächste Phase der Evolution zu kommen. Die Abb. 1 veranschaulicht die fünf Phasen des Wachstums.

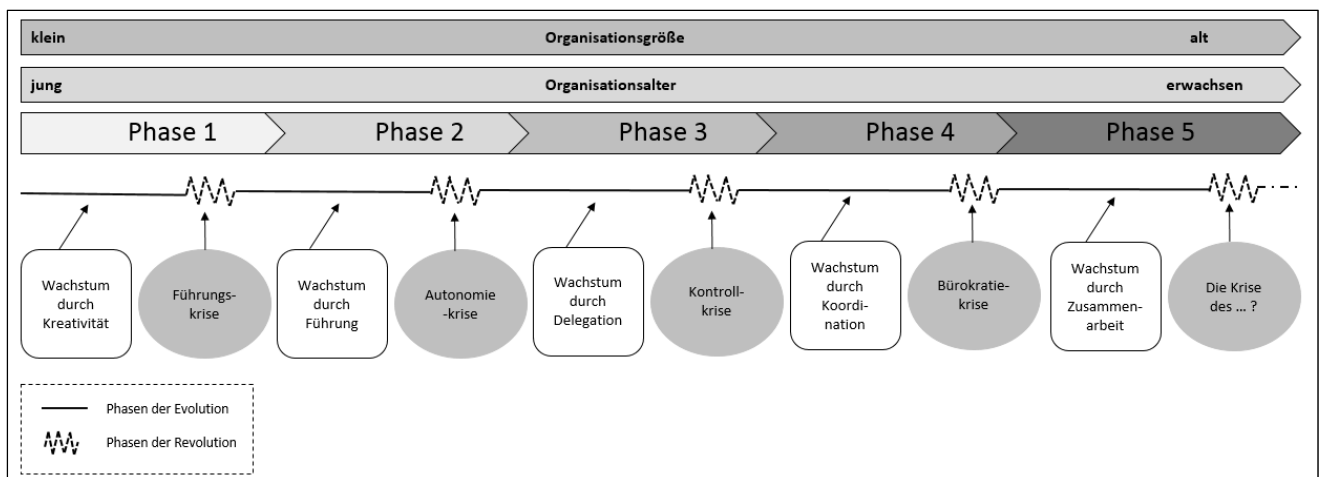


Abb.1: Die fünf Wachstumsphasen nach Greiner (Quelle: in Anlehnung an Greiner, 1972, S. 41)

## 2. Zum Wachstum kleiner Unternehmen

Die Strategien, die von den **kleinen Unternehmen** verfolgt werden, erweisen sich als sehr unterschiedlich zu den Strategien, die von großen Unternehmen verfolgt werden (Fiegenbaum & Karnani, 1991; Jarillo, 1989). Kleine Unternehmen haben oft Nachteile in Bezug auf die Bandbreite (wenig Produkte), den Wissenserwerb (Lernen aus Erfahrung) und die Größenordnung (kleines Volumen) (Nooteboom, 1993; Stinchcombe, 1965; Welsh & White, 1981). Ebenso unterscheiden sich kleine von großen Unternehmen dadurch, dass kleinen Unternehmen oft weniger Ressourcen zur Verfügung stehen (Gray, 2002; Welsh & White, 1981). Kleine Unternehmen verfolgen deswegen sehr heterogene Strategieansätze, bei der oftmals letztendlich Überleben und Wachstum im Mittelpunkt des Interesses stehen (Aldrich & Auster, 1986).

In der Studie von der National Federation of Independent Businesses (NFIB, 2003) stellten sich zwei Wettbewerbsmöglichkeiten, die kleine Unternehmen in erster Linie verfolgen, heraus. Dabei handelt es sich um das **Anbieten der höchstmöglichen Qualität (87%)** und die **Bereitstellung eines besseren Service (83%)**. Armstrong (2013) beschäftigt sich weitergehend mit der Frage, welche Auswirkungen diese zwei Wege des Wettbewerbs haben könnten. Dafür stützt sich Armstrong (2013) auf die Datenbasis der NFIB und untersucht 754 kleine Unternehmen in Hinblick auf seine aufgestellten Hypothesen auf ihre Strategiepräferenzen. Dabei stellt sich heraus, dass die Verfolgung von kompetenzbasierten Strategien (höchst mögliche Qualität und besserer Service) es den kleinen Unternehmen tendenziell eher ermöglicht, sowohl das Überleben als auch das Wachstum des Unternehmens sicherzustellen. Diese beiden Strategien haben eine positive, jedoch keine statistisch signifikante Auswirkung auf das Überleben des Unternehmens. Ebenso stellt Armstrong (2013) im Falle flexibilitätsbasierter Strategien in kleinen

Unternehmen fest, dass diese gegebenenfalls auch negative Folgen auf das Überleben („survival“) des Unternehmens haben können (schwacher Zusammenhang), sich jedoch positiv auf das erwartete Unternehmenswachstum auswirken (starker Zusammenhang). In Summe scheint es für kleine Unternehmen laut Armstrong (2013) wohl am besten zu sein, wenn diese kompetenzbasierten Strategien (höchst mögliche Produkt- und Dienstleistungsqualität oder besseren Service) verfolgen, vor allem mit dem Ziel, jene einzigartigen Fähigkeiten zu optimieren, die anderen Unternehmen fehlen (Barney, 1995).

In der Literatur zum Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen hat sich weitergehend der Aspekt der Kernkompetenzen als wesentlich herausgestellt. Wachstumstheorien sind entweder durch **ressourcenbasierte oder marktbasierende Sichtweisen** auf die Entwicklung des Unternehmens geprägt, wobei sich die **ressourcenbasierte Sichtweise** auf interne Unternehmenskompetenzen konzentriert (Pechlaner et al., 2004), während sich die **marktbasierende Sichtweise** sich auf Marktwachstum (Maximierung des Gewinnes oder des Absatzes) und die Position eines Unternehmens fokussiert (Porter 1998). So ist Porter (1998) der Auffassung, dass die Wachstumsstrategie eines Unternehmens aus dem detaillierten Verständnis der Branchenstruktur und dessen Veränderungsdynamik resultiert. Der Ansatz von Porter wurde von Hill und Deeds (1996) zu einem ressourcenbasierten Ansatz und somit zu einem strategisch orientierten Managementwerkzeug erweitert, womit Unternehmen in der Lage sind, sich in der jeweiligen Branche zu positionieren, indem ihnen das Werkzeug dabei hilft, mit den Herausforderungen in einer bestimmten Branche und dessen unterschiedlichen Kräften umzugehen.

Wachstum setzt voraus, dass ein Unternehmen die Entwicklung unterschiedlicher Fähigkeiten und Kompetenzen gestaltet (Pechlaner et al., 2004). Die sogenannten Kernkompetenzen, also ein einzigartiges Bündel von Kompetenzen und Technologien, sind charakteristisch für die ressourcenbasierte Sicht (Prahalad & Hamel, 1990). Auf die Rolle des Management-Know-hows als wichtiger Faktor für das Unternehmenswachstum wird von Leibenstein (1960) hingewiesen, denn das Know-how des Managements und dessen Wachstumserfahrungen variieren je nach Unternehmensgröße. Nach Teece, Pisano und Shuen (1997) repräsentieren Kernkompetenzen ein Set aus Fähigkeiten, Routine und ergänzenden Vermögenswerten, die Grundlage für ein Unternehmen darstellen, um einen nachhaltigen Unternehmensvorteil zu erzielen. Auch die Fähigkeit des Schaffens von innovativen Dienstleistungen und Produkten stellt eine zentrale Kernkompetenz dar (Pechlaner et al., 2004). Die empirische Studie von Pechlaner et al. (2004) zeigt in diesem Zusammenhang auf, dass die Zufriedenheit mit dem Unternehmenswachstum weniger durch quantitative, sondern mehr durch qualitative Wachstumsfaktoren bestimmt ist. Pechlaner et al. (2004) identifizierte Kundenwünsche, Spaß an unternehmerischer Tätigkeit und interne Ideenentwicklung als die drei stärksten treibenden Wachstumskräfte bei Hotels.

Insgesamt zeigt sich, dass das Phänomen des Wachstums auf verschiedene Arten untersucht wird. Studien zeigen, dass qualitative Kriterien noch zu einem sehr geringen Teil verwendet werden, um Unternehmenswachstum zu beschreiben (z. B. Muhos, Kess, Phusavat & Sitthinath, 2010). Unternehmen sollten sich jedoch nicht nur vorwiegend auf die quantitative Messung des Wachstums fokussieren, sondern ihre Messkriterien um qualitative Kriterien erweitern. Im Fokus der Betrachtung sollten nicht die Steigerung des Umsatzes, der Mitarbeiteranzahl oder der Vermögenswerte stehen. Vielmehr sollte Wachstum als ein Prozess betrachtet werden. Natürlich verursacht solch ein Prozess des Wachstums auch Veränderungen im Unternehmen (Weinzimmer et al., 1998). Ziel sollte es sein, nicht über quantitative, sondern über qualitative Faktoren zu wachsen. In Hinblick darauf sollten Unternehmen viel mehr Wert auf Faktoren wie Produktqualität, Dienstleistungsqualität, Erlebnisqualität, Arbeitsqualität oder Führungsqualität legen. Auch könnte Unternehmenswachstum als qualitativ nachhaltiges Wachstum heute eine viel zentralere Rolle spielen, als es in der Vergangenheit der Fall war. Es ist die Zeit gekommen, um die „althergebrachten Muster über Bord zu werfen“ und gegen neue Sichtweisen (nachhaltiges qualitatives Unternehmenswachstum) einzutauschen oder diese zumindest entsprechend zu erweitern.



### 3. Literaturverzeichnis

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin L. (2010). "Business Growth"-Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289-316.
- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Revised Edition. St. Ives: Penguin Books.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Armstrong, C. E. (2013). Competence or Flexibility? Survival and Growth Implications of Competitive Strategy Preferences among Small US Businesses. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 377-398.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and Performance Contrasts between Types of Small Firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 535-557.
- Chandler, G. N., McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). Asset Specificity and Behavioral Uncertainty as Moderators of the Sales Growth-Employment Growth Relationship in Emerging Ventures. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 373-387.
- Dalborg, C., von Friedrichs, Y., & Wincent, J. (2011). Leaving the Numbers Behind: Qualitative Growth, Business Platforms and Motivation of Women Entrepreneurs. In *ICSB World Conference Proceedings*. International Council for Small Businesses (ICSB). 15/06/2011 - 18/06/2011.
- Davidsson, P., Wiklund, J. (2000). Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. In D. Sexton & H. Landstrom (Hrsg.), *Handbook of Entrepreneurship* (S. 26-44). Oxford: Blackwell.
- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Growing Profitable or Growing from Profits: Putting the Horse in Front of the Cart? *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388-406.
- Delmar, F. (1997). Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. In R. Donckels & A. Miettinen (Hrsg.), *Entrepreneurship and SME Research: On its way to the new millennium* (S. 199-216). Aldershot: Ashgate.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437-457.

- Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output Flexibility: A Competitive Advantage for Small Firms. *Strategic Management Journal*, 12(2), 101-114.
- Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring Small Firms for Rapid Growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 107-122.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926-950.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo C. Y. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July/August, 37-46.
- Hill, C. W., & Deeds, D. L. (1996). The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective. *Journal of Management Studies*, 33(4), 429-451.
- Jarillo, C. (1989). Entrepreneurship and Growth: The Strategic use of External Resources. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 133-147.
- Leibenstein, H. (1960). *Economic Theory and Organizational Analysis*. New York: Harper.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288.
- Muhos, M., Kess, P., Phusavat, K., & Sitthinath, S. (2010). Business Growth Models: Review of Past 60 Years. International. *Journal of Management and Enterprise Development (JMED)*, 8(3), 296-315.
- National Federation of Independent Businesses (NFIB) (2003). *National Small Business Poll on Competition*, 3(8), NFIB Research Foundation, Washington, DC. URL: <http://www.411sbfacts.com/files/competition.pdf> (27. April 2017).
- Nooteboom, B. (1993). Firm Size Effects on Transaction Costs. *Small Business Economics*, 5(4), 283-295.
- Pechlaner, H., Raich, F., Zehrer, A., & Peters, M. (2004). Growth Perceptions of Small and Medium-Sized Enterprises (SME's) – The Case of South Tyrol. *Tourism Review*, 59(4), 7-13.

- Pechlaner, H. (2001). Growth Strategies and Tourism Business Models - How can Tourism Companies generate New Growth? In Keller P. & Bieger T. (Hrsg.), *Tourism Growth and Global Competition*: 51. AIEST-Congress, St. Gallen (S. 85-108), St. Gall: Éd. AIEST.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. 3. Aufl. Oxford/New York: University Press.
- Peters, M. (2001). *Wachstum und Internationalisierung: Überlebenschancen für touristische Klein- und Mittelbetriebe*. Wien: Linde.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Berlin/Wiesbaden: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79-91.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Firm Capabilities: Resources and Strategy*. CCC Working Paper 908, Centre for Research in Management, University of California at Berkeley.
- Schoppe, S., von Czege, A., Münchow, M. M., Stein, L., & Zimmer, K. (1995). *Moderne Theorie der Unternehmung*. München/Wien: Oldenbourg.
- Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we Comparing Apples with Apples or Apples with Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation across Growth Studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105-123.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In March J.G. (Hrsg.). *Handbook of Organizations* (S. 142-193). Chicago: Rand McNally.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C., & Freeman, S. J. (1998). Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235-262.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A Small Business is not a little big Business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.
- Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance Entrepreneurship and beyond*. Jönköping: Internationella Handelshögskolan.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270.