
Deloitte.Mittelstandsinstitut
an der Universität Bamberg



Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Geschäftsmodelle im Mittelstand



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 175

ISBN 978-3-942099-07-3

Projektmitarbeiter

Wissenschaftlicher Direktor

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Wissenschaftlicher Projektleiter

Dr. Patrick Ulrich

Wissenschaftliche Mitarbeiter

Robert Ebner, Robert Holzmann, Johannes Krämer, Michaela Staffel

Studentische Hilfskräfte

Almuth Lange, Lisa Zimmermann

Impressum

Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i. G.)

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Feldkirchenstrasse 21

D-96052 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507

Fax +49.(0)951.39705

Mail dmi@uni-bamberg.de

Internet www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2011, Printed in Germany.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einführung.....	1
2 Executive Summary.....	3
3 Theoretische Grundlagen	8
3.1 Mittelstand.....	8
3.2 Geschäftsmodelle	11
3.3 Geschäftsmodelle im Mittelstand	17
4 Forschungsmethodik	21
4.1 Begründung des qualitativen Forschungsansatzes	21
4.2 Charakterisierung der Forschungsmethode Fallstudie	23
4.3 Das problemzentrierte Interview im Zentrum	25
5 Aufbau und Durchführung der Interviews	28
5.1 Vorbereitung der Interviews	28
5.2 Durchführung der Interviews	31
6 Charakterisierung der Probanden.....	34
7 Definition und Verständnis von Geschäftsmodellen	46
7.1 Verständnis von Geschäftsmodellen	46
7.2 Elemente von Geschäftsmodellen	47
7.3 Wichtigkeit der Elemente von Geschäftsmodellen	49
7.4 Zwecke von Geschäftsmodellen	51
7.5 Veränderung von Geschäftsmodellen durch interne/externe Aspekte	52
8 Mittelstandsspezifika von Geschäftsmodellen.....	56
8.1 Zugehörigkeit zum Mittelstand	56
8.2 Einfluss von Mittelstandsspezifika auf Geschäftsmodelle	59
8.3 Mittelstandsspezifische Ausprägung von Geschäftsmodellen...	62
9 Beschreibung/Ausprägung individueller Geschäftsmodelle	65
9.1 Unternehmensspezifische Geschäftsmodelle.....	65
9.2 Produkt-/Markt-Kombinationen	70
9.3 Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung	85

9.4	Ertragsmechanik	95
9.5	Wettbewerbsorientierung	104
9.6	Ressourcenstruktur	113
9.7	Unternehmenskultur, Organisation und Unternehmertum	122
10	Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen	134
10.1	Existenz einer Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen	134
10.2	Bedeutungsunterschiede zwischen den Elementen eines Geschäftsmodells	136
10.3	Erfolg-/Misserfolgversprechende Ausprägungen von Geschäftsmodellen	139
10.4	Auswirkungen von Geschäftsmodellen auf den Erfolg	142
11	Thesen zu Geschäftsmodellen im Mittelstand	146
	Literaturverzeichnis	XIII
	Verzeichnis der Interviewpartner	XXIV
	Verzeichnis der Projektmitarbeiter	XXVII
	Schriftenreihe	XXX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI	9
Abbildung 2: Typologie des Mittelstands.....	10
Abbildung 3: Originäre und derivative Merkmale mittelständischer Unternehmen.....	18
Abbildung 4: Unternehmertum als Handlungsparameter mittelständischer Geschäftsmodelle.....	19
Abbildung 5: Vorgehensweise in Fallstudienuntersuchungen.....	24
Abbildung 6: Forschungskonzeption im Gegenstrom nach <i>Becker</i>	26
Abbildung 7: Strukturanalyse	30
Abbildung 8: Funktion der Gesprächspartner.....	34
Abbildung 9: Geschlecht der Probanden [N=40].....	35
Abbildung 10: Rechtsformen der untersuchten Unternehmen.....	36
Abbildung 11: Gründungsjahr.....	37
Abbildung 12: Branche der untersuchten Unternehmen.....	38
Abbildung 13: Produkte der untersuchten Unternehmen.....	39
Abbildung 14: Marktanteil der befragten Unternehmen	40
Abbildung 15: Anzahl der Standorte im Inland	41
Abbildung 16: Anzahl der Standorte im Ausland.....	42
Abbildung 17: Anzahl der Mitarbeiter	43
Abbildung 18: Umsatz in Mio. €.....	44
Abbildung 19: Klassifikation der Unternehmen	44
Abbildung 20: Konzernzugehörigkeit [N=40].....	45
Abbildung 21: Verständnis von Geschäftsmodellen.....	46
Abbildung 22: Elemente von Geschäftsmodellen	48
Abbildung 23: Wichtigkeit der Elemente von Geschäftsmodellen [N=40]....	49
Abbildung 24: Wichtige Elemente von Geschäftsmodellen.....	50

Abbildung 25: Zwecke von Geschäftsmodellen	51
Abbildung 26: Existenz interner und externer Einflüsse auf das Geschäftsmodell [N=62] (Mehrfachnennungen möglich).....	53
Abbildung 27: Externe Einflüsse auf das Geschäftsmodell.....	53
Abbildung 28: Interne Einflüsse auf das Geschäftsmodell.....	55
Abbildung 29: Selbsteinschätzung der Zugehörigkeit zum Mittelstand [N=38].....	56
Abbildung 30: Art der Abgrenzung als Mittelstand	57
Abbildung 31: Qualitative Abgrenzungskriterien	58
Abbildung 32: Existenz Einfluss von Mittelstandsspezifika auf Geschäftsmodelle [N=36].....	59
Abbildung 33: Wirkung von Mittelstandsspezifika auf Geschäftsmodelle	60
Abbildung 34: Mittelstandsspezifika mit positiver Wirkung.....	61
Abbildung 35: Mittelstandsspezifika mit negativer Wirkung	62
Abbildung 36: Mittelständisch beeinflusste Geschäftsmodellelemente	63
Abbildung 37: Beschriebene Elemente des eigenen Geschäftsmodells.....	66
Abbildung 38: Anzahl der beschriebenen Geschäftsmodellelemente.....	67
Abbildung 39: Charakterisierung des eigenen Geschäftsmodells.....	68
Abbildung 40: Erfolgsfaktoren des eigenen Geschäftsmodells.....	69
Abbildung 41: Bearbeitung mehrerer Märkte [N=37].....	71
Abbildung 42: Kriterien zur Marktabgrenzung	72
Abbildung 43: Kriterien zur Marktbearbeitung	74
Abbildung 44: Kriterien zur Abgrenzung des Leistungsangebots	75
Abbildung 45: Ausprägung komplementärer Leistungen	76
Abbildung 46: Abgrenzungskriterien für Kundengruppen	77
Abbildung 47: Geschäftsbeziehungen der Unternehmen	79
Abbildung 48: USP durch folgende Merkmale	80
Abbildung 49: Gestaltung der Kundenbeziehungen.....	81
Abbildung 50: Gestaltung des Vertriebs.....	82

Abbildung 51: Geplante Veränderungen	84
Abbildung 52: Entstehungsbedingungen der Wertschöpfungslogik.....	86
Abbildung 53: Vertikaler Integrationsgrad	87
Abbildung 54: Wertschöpfungskonfigurationen.....	88
Abbildung 55: Probleme der hohen vertikalen Integration	90
Abbildung 56: Geplante Veränderungen der Wertschöpfungskonfiguration [N=24].....	91
Abbildung 57: Gründe für die Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten	92
Abbildung 58: Grundbestandteile der Ertragsmechanik.....	96
Abbildung 59: Anzahl primärer Erlösquellen	97
Abbildung 60: Differenzierung nach Erlösarten.....	98
Abbildung 61: Differenzierung von sekundären Erlösquellen	99
Abbildung 62: Preis- oder Volumenstrategie.....	100
Abbildung 63: Art der Preisstrategie.....	101
Abbildung 64: Bezugsobjekte zur Abgrenzung der Erlösstruktur.....	102
Abbildung 65: Geplante Veränderungen der Ertragsmechanik.....	103
Abbildung 66: Größe der Konkurrenten	105
Abbildung 67: Anzahl der Wettbewerber.....	106
Abbildung 68: Schwierigkeiten der eigenen Wettbewerbsposition	107
Abbildung 69: Gewählte Wettbewerbsstrategie	109
Abbildung 70: Mittel zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition.....	111
Abbildung 71: Fremdkapital-Finanzierung [N=29].....	114
Abbildung 72: Höhe der Eigenkapitalquote in Prozent [N=20].....	115
Abbildung 73: Existenz von Wechselwirkungen zwischen Kapitalstruktur, Finanzierung und Geschäftsmodell [N=15].....	116
Abbildung 74: Art der Wechselwirkung zwischen Kapitalstruktur, Finanzierung und Geschäftsmodell.....	116
Abbildung 75: Wechselwirkungen mit positivem Effekt.....	118
Abbildung 76: Bedeutende Ressourcenfelder.....	119

Abbildung 77: Beispiele für ausgewählte Ressourcen	120
Abbildung 78: Zentralisierungsgrad.....	123
Abbildung 79: Organisationsformen	124
Abbildung 80: Beschreibung der eigenen Unternehmenskultur.....	126
Abbildung 81: Führungsstil der befragten Interviewpartner	128
Abbildung 82: Begründung des gewählten Führungsstils	129
Abbildung 83: Motivationsmechanismen.....	131
Abbildung 84: Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen [N=39]	135
Abbildung 85: Argumente zur Erfolgswirkung von Geschäfts- modellen [N=39]	136
Abbildung 86: Bedeutungsunterschiede der Elemente [N=63] (Mehrfachnennungen möglich).....	137
Abbildung 87: Erfolgsbeitrag der Elemente I.....	138
Abbildung 88: Erfolgsbeitrag der Elemente II.....	139
Abbildung 89: Ausprägungen von mittelständischen und nicht- mittelständischen Geschäftsmodellen.....	140
Abbildung 90: Erfolgsversprechende Ausprägungen eines Geschäftsmodells.....	141
Abbildung 91: Misserfolgsträchtige Ausprägungen des Geschäftsmodells	142
Abbildung 92: Auswirkungsbereiche des erfolgreichen Geschäftsmodells	143

1 Einführung

Der **Begriff** „Geschäftsmodell“ hat vor allem durch den „Dot-com-Boom“ an Popularität gewonnen. In der noch jungen Literatur zur Geschäftsmodellthematik herrscht bisweilen jedoch Uneinigkeit über Begriff und konstituierende Elemente des Konstrukts. Grundsätzlich wird in der Literatur zwischen dem sogenannten **Partialansatz** (Fokussierung auf einzelne Branchen) und dem **Universalansatz** (Abstraktion auf höherem und branchenunabhängigem Niveau) unterschieden. Als erste Annäherung kann aus der letztgenannten Perspektive ein Geschäftsmodell als eine **ganzheitliche Beschreibung unternehmerischer Tätigkeit** in aggregierter Form verstanden werden, die es ermöglichen soll, Schlüsselfaktoren des unternehmerischen Erfolgs erkennen und analysieren zu können. Zur Beschreibung eines Geschäftsmodells wird meist auf bestimmte Elemente wie z.B. die Produkt-/Marktkombinationen, die Wertschöpfungskonfiguration sowie die Ertragsmechanik zurückgegriffen.

Insbesondere vor dem Hintergrund der schnell an Bedeutung gewinnenden **Informations- und Kommunikationstechnologien** (IuK-Technologien) und der damit verbundenen Möglichkeiten der Dekomposition bestehender Wertschöpfungskonfigurationen und existierender Märkte entstand die Notwendigkeit, sich über die Zusammensetzung der eigenen Wertschöpfung und Produktabgrenzung Gedanken zu machen. Für große Unternehmen bedeutete die Entwicklung neuer IuK-Technologien die Möglichkeit, zahlreiche **Wertschöpfungsaktivitäten** zu geringen Transaktionskosten auszulagern und sich auf rentable Kernkompetenzen zu fokussieren. Gleichzeitig konnten durch eine funktionale Aufspaltung bestehender Produkte sowie Märkte bislang unbekannte Kundengruppen erschlossen und branchenübergreifend neue Lösungen angeboten werden.

Nahezu unbeachtet blieb in diesem Zusammenhang bislang jedoch die Ermittlung von **Schlüsselfaktoren erfolgreicher**

Mittelständler und die damit verbundene Frage, ob konstituierende Charakteristika dieses Betriebstyps wie Größe und Eigentumsstruktur Einfluss auf die Ausgestaltung **erfolgreicher Geschäftsmodelle** haben.

Mit dem vorliegenden Projekt setzt das *Deloitte Mittelstandsinstitut* an der Universität Bamberg an dieser Forschungslücke an. Ziel des vorliegenden Forschungsvorhabens war es, einen ersten theoretischen und empirischen Überblick über die **Ausgestaltung, Elemente** und **Erfolgswirkung** von **Geschäftsmodellen** im Mittelstand zu gewinnen. Hierzu wurden neben einer Aufarbeitung theoretischer und konzeptioneller Aspekte **persönliche Interviews** mit 40 Führungskräften mittelständischer Unternehmen in ganz Deutschland durchgeführt. Die Interviews orientierten sich an Leitfäden, die offene und geschlossene Fragen kombinieren. Folgende Aspekte stehen im Mittelpunkt der Untersuchung: Definition und Verständnis von Geschäftsmodellen, Mittelstandsspezifika von Geschäftsmodellen, Beschreibung und Ausprägung individueller Geschäftsmodelle sowie Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen.

Größter Dank gilt den **Interviewpartnerinnen/-partnern** aus den Unternehmen, ohne die das Forschungsprojekt nicht zu realisieren gewesen wäre. Den beteiligten wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitern ist für Unterstützungsleistungen zu danken, die im Rahmen der Auswertung der Daten, der Erstellung des Beitrags sowie der Überarbeitung, Korrekturen und Endformatierung des Manuskripts realisiert wurden. Wir hoffen, dass ein für Forschung und Praxis relevanter und interessanter Bericht entstanden ist, der einen Beitrag zur Weiterführung der Diskussion um **Geschäftsmodelle im Mittelstand** leisten kann.

Bamberg, im April 2011

2 Executive Summary

Der Begriff Geschäftsmodell wird sowohl in der aktuellen Forschungsliteratur als auch in der unternehmerischen Praxis vielschichtig verwendet und ist deshalb schwer einzugrenzen. Zudem hat der Terminus im Laufe der Zeit eine inhaltliche Wandlung erfahren und wird heute aus der Perspektive der **Universal-** sowie der **Partialansätze** betrachtet. Universalmodelle fokussieren dabei auf die Geschäftstätigkeit als Ganzes, während Partialmodelle lediglich Teilaspekte der Unternehmung aufgreifen oder einzelne Branchen im Blick haben. Darüber hinaus verstehen einige Autoren unter einem Geschäftsmodell eine **Einheit**, während andere es als die **Summe seiner einzelnen Elemente** definieren. Aufgrund dieser Uneinheitlichkeit wird dem vorliegenden Begriff ein abstraktes Verständnis des Begriffs **Geschäftsmodell** zugrunde gelegt.

Ein Geschäftsmodell ist demnach eine **Abbildung ausgewählter Aspekte** der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie dessen Austauschbeziehungen mit anderen Marktteilnehmern. Es beinhaltet folgende wichtige Elemente: Produkt-/Marktkombinationen, Wertschöpfungskonfiguration, Ertragsmechanik, Wettbewerbsorientierung, Ressourcenstruktur sowie Unternehmenskultur.

Als Begriffsbestimmung für den **Mittelstand** wird die Definition des Deloitte Mittelstandsinstituts in Bamberg (DMI) zugrunde gelegt, welche eine Zuordnung auf Basis von qualitativen (Leistungs- und Besitzstruktur) und quantitativen (Unternehmensgröße, Mitarbeiteranzahl, etc.) Daten vorschlägt. Ein Schwerpunkt dieser Untersuchung wird auf Unternehmen mit Familientradition liegen.

Da der Mittelstand hinsichtlich der Größe der Unternehmen, der Selbstständigkeit, der Personenbezogenheit sowie der Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung in den charakterisierten Unternehmen **besondere Charakteristika** aufweist, ist davon auszugehen, dass sich diese Besonderheiten auf die verschie-

denen Elemente eines Geschäftsmodells sowie das Geschäftsmodell als Ganzes niederschlagen.

Die durchgeführte Befragung von 40 Unternehmensvertretern des Mittelstands soll Aufschluss über deren Sicht auf Geschäftsmodelle sowie mögliche Aus- und gegebenenfalls sogar Erfolgswirkungen dieser geben.

Die unterschiedlichen Antworten auf die Frage nach dem **Verständnis von Geschäftsmodellen** spiegeln die große Mannigfaltigkeit des Begriffs „Geschäftsmodell“ wider. So wird es von manchen als strategischer Rahmen, von anderen hingegen eher abstrakt als Philosophie oder Leitidee gesehen. Auch die **Zwecke von Geschäftsmodellen** orientieren sich stark an strategischen Aspekten, aber zusätzlich ebenso am Markt als wesentlicher Bedingungsfaktor für Geschäftsaktivitäten. Als **konstituierende Elemente** des Geschäftsmodells werden Markt und Produkte genannt, während Elemente wie Wertschöpfung oder Ertragsmechanik, die in der Literatur ebenfalls zu den integralen Bestandteilen eines Geschäftsmodells gezählt werden, selten erwähnt werden. Als besonders **wichtige Elemente** werden hingegen die unternehmenseigenen Ressourcen, die Produkte sowie die Wettbewerbsfähigkeit identifiziert. Dabei ist das Geschäftsmodell jedoch kein fixes Konstrukt, sondern bedarf nach Aussage der Interviewpartner der regelmäßigen Überprüfung und Anpassung an aktuelle **interne und externe Gegebenheiten**.

Im zweiten Themenkomplex wird das Geschäftsmodell unter besonderer Berücksichtigung von **Mittelstandsspezifika** beleuchtet. Der Großteil der Befragten ordnete das eigene Unternehmen anhand qualitativer Kriterien bzw. unter Hinzunahme quantitativer Aspekte dem Mittelstand zu. Als ausschlaggebende Aspekte wurden die **Besitzstruktur** und das **persönliche Verhältnis** zu den **Mitarbeitern** hervorgehoben. Die interviewten Unternehmensvertreter gehen insgesamt davon aus, dass sich Mittelstandsspezifika deutlich auf das Geschäftsmodell auswirken, wobei dieser Einfluss mehrheitlich positiv gewertet

wird. Als besondere **Vorteile** von **mittelständischen Unternehmen** werden kurze Kommunikationswege, flexible Marktanpassung sowie flache Hierarchien genannt. Die Gesprächspartner geben jedoch auch an, dass die Rolle als mittelständisches Unternehmen auch mit **nachteiligen Effekten** auf das Geschäftsmodell verbunden ist. Als besonders relevant werden hier die Ressourcenknappheit und höhere **Abhängigkeiten** (z.B. von Banken) eingestuft. Die befragten Unternehmensvertreter gehen davon aus, dass sich Mittelstandsspezifika in erster Linie auf die Unternehmensressourcen, die Unternehmenskultur und den Markt auswirken.

Einen noch höheren Auflösungsgrad auf mittelständische Geschäftsmodelle bietet der dritte Themenkomplex, in dem die Gesprächspartner aufgefordert waren, ihre eigenes Geschäftsmodell sowie die assoziierten Elemente zu beschreiben. Die **Darstellungen** des **eigenen Geschäftsmodells** konzentrierten sich in erster Linie auf das eigene Leistungsangebot und die Konfiguration der Wertschöpfung. Qualitätsaspekte und die Befriedigung von Kundenbedürfnissen stehen dementsprechend im Vordergrund. Eine hohe Kundenorientierung sowie der bereits erwähnte Umgang mit begrenzten Ressourcen können gleichermaßen als Bestimmungsfaktoren für die **Produkt-Markt-Kombination** gesehen werden, da die Unternehmen weitgehend auf solchen Märkten agieren, die möglichst risikoarm bearbeitet werden können.

Die **Wertschöpfung** weist bei den meisten befragten Unternehmen eine historisch gewachsene, hohe vertikale Integration auf und umfasst die Bereiche Entwicklung, Einkauf, Fertigung, Vertrieb und After-Sales. Auf diese Weise hoffen die Unternehmen, die Qualität ihrer Produkte langfristig sichern und somit die Kundenbindung erhöhen zu können. Um der Bedeutung des zweiten Aspekts verstärkt Rechnung zu tragen, beabsichtigen mehrere Firmen einen Ausbau ihrer Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Die **Ertragsmechanik** des Großteils der befragten Unternehmen stützt sich auf ein bis zwei primäre Erlösquel-

len, wobei das Leistungsangebot vielfach um sekundäre Erlösquellen und After-Sales-Angebote ergänzt wird und so zu einer **höheren Kundenbindung** beiträgt. Dementsprechend verfolgen die Unternehmen in der Mehrheit eine Hochpreisstrategie. Daneben werden jedoch auch Verbesserungspotenziale bezüglich des Produktprogramms und interner Prozessabläufe identifiziert. Im Hinblick auf die **Wettbewerbsorientierung** verfolgen die befragten Unternehmen vornehmlich eine Strategie der Differenzierung bzw. der Leistungsführerschaft.

Trotz der hohen Eigenkapitalausstattung der meisten Unternehmen wird allgemein eine Verbesserung der Kapitalstruktur angestrebt, um die externe Kapitalbeschaffung zu erleichtern, günstigere Konditionen bei Kapitalgebern auszuhandeln und für Krisen gerüstet zu sein. Daneben kommt in der **Ressourcenstruktur** vor allem dem Personal eine entscheidende Rolle zu. Die Mitarbeiter sind auch im Kontext der **Unternehmenskultur** und **-organisation** von Bedeutung. So wird eine von Loyalität geprägte, persönliche Arbeitsatmosphäre vielfach als Besonderheit mittelständischer Unternehmen hervorgehoben. Allerdings birgt das enge und langjährige Miteinander von Geschäftsleitung, Eigentümern und Belegschaft auch Risiken, etwa in Form von Betriebsblindheit oder **Hemmungen**, ökonomisch sinnvolle **Entscheidungen** gegen den Willen der Mitarbeiter durchzusetzen. Die Leitung ist zumeist dezentral organisiert und nach Funktionsbereichen aufgegliedert. Dadurch kann es jedoch zu Zielkonflikten oder Reibungsverlusten durch zu lange Abstimmungswege kommen.

Die Ergebnisse für die **Erfolgswirkung** von **Geschäftsmodellen** greifen größtenteils Aspekte aus dem ersten Teil der Befragung (Definition und Verständnis von Geschäftsmodellen) auf. Die interviewten Unternehmensvertreter gehen mehrheitlich von einer Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen aus und betonen die Markt- und Kundenorientierung als zentrale **erfolgsversprechende Elemente**. Als **erfolgshinderliche Faktoren** werden wiederum die **begrenzten Ressourcen** sowie **Abhängig-**

keiten und eine starke Marktmacht von Zulieferern, Kunden, etc. genannt. Auch eine zu enge Mitarbeiterbindung wird als Risiko für, aus Betriebssicht, notwendige Entscheidungen gesehen.

In **weiteren Forschungsprojekten** sollten die vorliegenden – ersten – Detailkenntnisse zu Geschäftsmodellen erweitert und insbesondere im Hinblick auf Wechselwirkungen zwischen einzelnen Elementen sowie deren Erfolgswirkung konkretisiert werden.

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Mittelstand

Mittelständische Unternehmen erwirtschaften einen Großteil der **Wertschöpfung** der deutschen Volkswirtschaft¹ und sind in breiter **Öffentlichkeit**² und **Wissenschaft**³ ein gern diskutierter Themenbereich. Verwunderlich ist im Gegensatz zur großen praktischen Relevanz des Themenkomplexes die forschungsseitig eher rudimentäre Ausgestaltung der **Mittelstandsforschung**.⁴ Diese zeichnet sich unter anderem durch ein Vielfalt ähnlicher oder synonym verwendeter Begrifflichkeiten wie z.B. kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Mittelstand und Familienunternehmen aus, deren **Abgrenzung** weitgehend unklar ist.⁵

Grundsätzlich existieren in Deutschland drei verbreitete **Definitionen**, die für eine **quantitative Zuordnung** von Unternehmen zur Gruppe des Mittelstands verwendet werden können. Zum einen ist dies der Mittelstandsbegriff der *EU-Kommission*⁶, der eine rein quantitative Einteilung vorsieht, während die Definition des Mittelstandsbegriffs des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn* sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigt.⁷ Schließlich hat sich die Definition des *Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg (DMI)* herausgebildet, die dieser Untersuchung zugrunde liegt. Die Definition berücksichtigt neben den in Abb. 1 genannten Größenklassen auch **qualitative Merkmale**:

- alle eigentümergeführten Unternehmen und Familienunternehmen;

¹ Vgl. Hausch (2004), S. 5.

² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg., 2007).

³ Vgl. Becker/Ulrich (2009), S. 2ff.

⁴ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 4.

⁵ Vgl. Damken (2007), S. 57ff.

⁶ Vgl. Europäische Kommission (1996); Europäische Kommission (2003).

⁷ Vgl. Günterberg/Kayser (2004), S. 11.

- Managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder bis zu einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro;
- Unternehmen die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

Die kombinierte, qualitativ-quantitative Sichtweise dient als Abbild des **Selbstverständnisses** sowie der **betrieblichen Realität** des Mittelstands.

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI⁸

Eine Einteilung mittelständischer Unternehmen alleine aufgrund von Größenkriterien greift jedoch zu kurz. Deshalb wird im Folgenden eine Verfeinerung der Untersuchung mit Hilfe einer **mittelstandsspezifischen Unternehmenstypologie** vorgenommen.

Eine Eingrenzung des Begriffs **Mittelstand** alleine durch quantitative oder qualitative Definitionen zeigt sich als nicht hinreichend.⁹ Deshalb wird die Betrachtung um die beiden Aspekte Besitz und Leitung erweitert und als Grundlage einer **Typologie** mittelständischer Unternehmen verwendet. Nach Definition des **DMI** lassen sich fünf charakteristische **Unternehmenstypen** innerhalb des Mittelstands unterscheiden.¹⁰ Die Typologie ist in einem zweiten Schritt mit den bereits diskutierten quantitativen und qualitativen Mittelstandskriterien zu kombinieren.

⁸ Vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 3.

⁹ Vgl. *Wallau* (2005), S. 1ff.

¹⁰ Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Unternehmenstypen kann bei *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff. nachvollzogen werden.

Für die **vorliegende Untersuchung** sollen insbesondere die drei in Abb. 2 dargestellten Betriebstypen Eigentümer-Unternehmen, Familienunternehmen und Fremdgeführter Mittelstand, also der gesamte Mittelstand mit Familientradition, thematisiert werden. Diese werden dann den atypischen Unternehmensformen, also mischfinanzierten Unternehmen und Publikumsgeellschaften, gegenübergestellt.

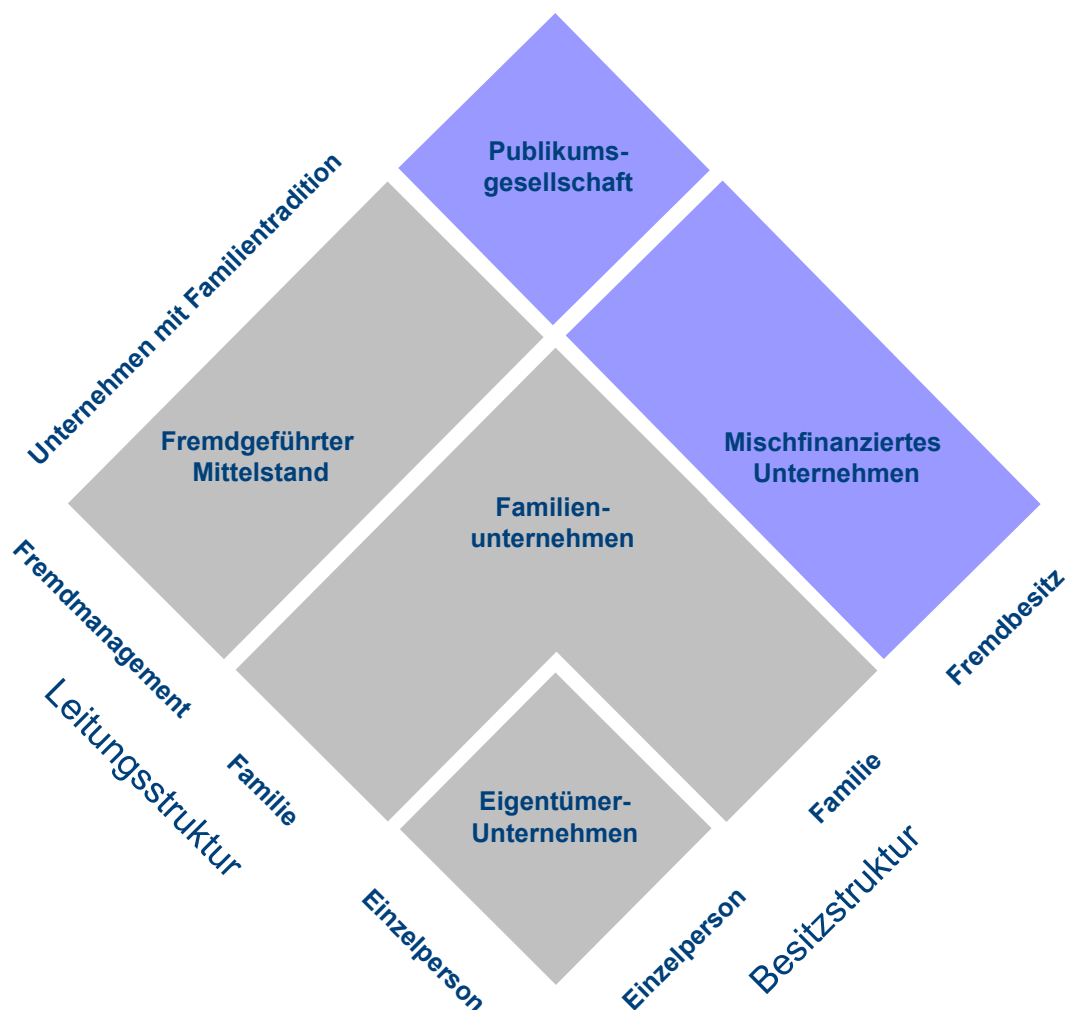


Abbildung 2: Typologie des Mittelstands

Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen kann als **Eigentümer-Unternehmen** klassifiziert werden. Diese Unternehmen besitzen hinsichtlich ihrer Leitungs- und Besitzstruktur besondere Merkmale. Sowohl Besitz als auch Leitung können eindeutig einer Einzelperson zugeordnet werden. Bezüglich dieses Un-

ternehmenstyps sind insbesondere die **Auswirkungen** der vorliegenden Besitz- und Leitungsstruktur auf die Ausprägung von Geschäftsmodellen von Interesse. Hier besteht die Vermutung, dass persönliche Eigenschaften und Neigungen des Eigentümers das Unternehmen in besonderem Maße prägen.

Familienunternehmen weisen in Bezug auf Leitungs- und Besitzstruktur einen unmittelbaren Einfluss der Familie auf. Oberster Entscheidungsträger (z.B. als CEO) ist stets ein Familienmitglied – auch dann, wenn ein Fremdmanagement in der Geschäftsführung etabliert ist.

Der **fremdgeführte Mittelstand** zeichnet sich dadurch aus, dass sich das Unternehmen im Besitz einer Einzelperson oder einer Familie (mindestens zwei Personen) befindet, während die Leitung komplett an ein externes Management vergeben wurde. Aufgrund der zunehmenden Entfernung der Familie vom operativen Geschäft werden in Anlehnung an die quantitative Mittelstandsdefinition des DMI nur Unternehmen bis ca. 3.000 Mitarbeiter oder 600 Millionen Euro Umsatz zu dieser Gruppe gezählt. Größere Unternehmen mit vergleichbaren Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit **Publikumsgesellschaften** vergleichbar.

3.2 Geschäftsmodelle

Die **Entstehung des Begriffs** „Geschäftsmodell“ ist mit dem Aufkommen der New Economy in der Zeit von 1998 bis 2001 assoziiert, obwohl der begriffliche Ursprung früher anzusetzen ist. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* finden die erste Verwendung des Begriffs in einem Artikel aus dem Jahr 1957.¹¹ Der eigentliche Ursprung des Begriffs lässt sich auf die Anfänge der **Wirtschaftsinformatik** Mitte der siebziger Jahre und im weitesten Sinne auch auf die **Organisationstheorie** zurückführen.¹² Dort ist er seit über 20 Jahren wohldokumentierter Gegenstand der

¹¹ Vgl. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* (2005), S. 4.

¹² Vgl. *Schoegel* (2001), S. 10.

Beschäftigung zahlreicher Forscher.¹³ Mit der **New Economy** erfuhr der Begriff seine Übertragung auf dem betriebswirtschaftlichen Kontext.

Der Begriff „*Geschäftsmodell*“ ist somit nicht neu, aber doch inhaltlich neu belegt.¹⁴ In der **Wirtschaftsinformatik** bezeichnet er das Ergebnis der Geschäftsmodellierung und ist in diesem Zusammenhang ein gängiger Begriff bei der Gestaltung von Informationssystemen und dem „*Business Process Engineering*“.¹⁵ Das Modell stellt Teile des Unternehmens mit all seinen Prozessen, Aufgaben und Datenströmen dar. Es dient dabei hauptsächlich der **Gestaltung** von Informationssystemen und **Umgestaltung** von Prozessen. Als gemeinsame Grundlage erleichtert es in diesem Zusammenhang die Kommunikation von unterschiedlichen Akteuren der Systementwicklung.¹⁶

Generell wird das Konstrukt „*Geschäftsmodell*“ in der betriebswirtschaftlichen Forschung in **Universal-** und **Partialansätzen** verwendet.¹⁷ **Partialmodelle** stellen Teilaspekte einer Unternehmung dar, oder beschreiben branchenspezifische Geschäftsmodelle.¹⁸ In diesem Zusammenhang spielen e-business-Geschäftsmodelle, die aus einer Wertschöpfungskettendekomposition entstanden sind, eine besondere Rolle. **Universalmodelle** beschreiben die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens als Ganzes bzw. können teilweise auch über Unternehmensgrenzen hinausgehen.¹⁹ Das intuitive **Grundverständnis**, dass dieser Verwendung des Begriffs zugrunde liegt beschreibt *Porter* wie folgt: „*Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue.*“²⁰

¹³ Vgl. *Rentmeister/Klein* (2003), S. 18.

¹⁴ Vgl. *Schoegel* (2001), S. 8.

¹⁵ Vgl. *Nilsson/Tolis/Nellborgn* (1999), S. 1.

¹⁶ Vgl. *Nilsson/Tolis/Nelborgn* (1999), S. 3.

¹⁷ Vgl. *Wirtz* (2010).

¹⁸ Vgl. *Meinhardt* (2002), S. 219.

¹⁹ *Wirtz* (2010, S. 115) sieht das Geschäftsmodell innerhalb der Unternehmensgrenzen, während *Stähler* (2001, S. 41ff.) das Geschäftsmodell besonders als Unternehmensübergreifendes Konstrukt versteht.

²⁰ *Porter* (2001), S. 73.

Wie einleitend bereits erwähnt, herrscht in der Literatur bisweilen Uneinigkeit über Begriff und konstituierende Elemente des Konstrukts. Teil dieser Untersuchung ist es daher einen erfahrungswissenschaftliche Definition des Begriffes zu erarbeiten. Vorab sollte festgehalten werden, dass sich die bereits vorhandenen Definitionen sich im Wesentlichen in **zwei Betrachtungsebenen** einteilen lassen: Einige Autoren nehmen eine ganzheitliche Definition vor²¹, während andere das Geschäftsmodell als Konglomerat seiner Elemente definieren.²² An dieser Stelle wird deshalb nur eine **vorläufige abstrakte Definition** von Geschäftsmodellen erfolgen. Zusätzlich werden einige **Elemente** beispielhaft diskutiert.

Das Konzept „Geschäftsmodell“ kann begrifflich durch die Zusammensetzung der Wörter „Geschäft“ und „Modell“ beschrieben werden.²³ Als **Geschäft** eines Unternehmens kann die spezifische Ressourcentransformation eines Unternehmens und die Aufnahme von Beziehungen zur Umwelt definiert werden.²⁴ **Modelle** sind dabei vereinfachte, strukturgleiche oder strukturähnliche Abbilder eines Ausschnitts der Realität.²⁵ Das Modell konzentriert sich dabei auf **ausgewählte** – im Hinblick auf die Fragestellung relevante – **Aspekte** der Realität ermöglicht einen Überblick und damit die Annäherung an die Lösung des der Modellierung zugrunde liegenden Problems. *Schütte* unterscheidet zudem im betriebswirtschaftlichen Kontext zwischen abbildungsorientierten und konstruktionsorientierten Modellen.²⁶ Erstere betonen dabei die bereits angesprochene Repräsentanzfunktion, indem sie die „Abbildung für etwas“ in den Mittelpunkt rücken. Letztere stellen das Modell nicht nur als strukturähnlich, sondern

²¹ Vgl. *Zollenkop* (2006), S. 41 beschreibt in diesem Zusammenhang mehrere Partialmodelle.

²² Vgl. *Bornemann* (2010), S. 21.

²³ Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 65; *Umbeck* (2009), S. 48.

²⁴ Vgl. *Schneider* (1997), S. 55; *Meyer* (1996), S. 23ff.

²⁵ Vgl. *Schweitzer* (2000), S. 72.

²⁶ Vgl. *Schütte* (1998), S. 46.

auch als strukturgebende Abbilder dar. Modelle können somit auch als „Abbilder für etwas“ stehen.²⁷

Demnach ist ein **Geschäftsmodell** die (vereinfachende, strukturähnliche oder strukturgebende) Abbildung von ausgewählten Aspekten der Ressourcentransformation des Unternehmens, sowie seiner Austauschbeziehungen mit anderen Marktteilnehmern.

Nach diesem ersten Schritt der Definition müssen nun die bereits angesprochenen einzelnen Aspekte auf die sich das Geschäftsmodell bezieht zur Komplettierung der Definition herangezogen werden. Diese Aspekte, die sog. **Geschäftsmodellelemente**, sind in diesem Kontext als **generische Elemente** zu verstehen, die in allen Geschäftsmodellen eine Rolle spielen.²⁸ Wie eingangs bereits erwähnt wurde, wird die Frage nach den konstituierenden Elementen eines Geschäftsmodells in der **wissenschaftlichen Literatur** sehr unterschiedlich beantwortet.²⁹ Betrachtet man die reine Anzahl der beschriebenen Elemente in der Literatur, so existieren Konstrukte mit drei³⁰ bis acht³¹ Dimensionen.

Als konstituierend für ein Geschäftsmodelle wurden auf Basis der vorliegenden theoretischen und empirischen Literatur für die vorliegende Untersuchung die folgenden **sieben Elemente** wahrgenommen: Produkt-Markt-Kombination, Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung, Ertragsmechanik, Wettbewerbsorientierung, Ressourcenstruktur und Unternehmenskultur/Organisation. Das erste Element eines Geschäftsmodells sind die **Produkt-Markt-Kombinationen** eines Unternehmens. Dieses Element beschäftigt sich mit der Frage, auf welchen Märkten mit welchen Produkten das Unternehmen konkurrieren möchte und wie die Art von Transaktionsbeziehung zum Kunden aussieht.

²⁷ Vgl. *Brinkmann* (2001), S. 72; *Zloch* (2007), S. 90.

²⁸ Vgl. *Wiese* (2005), S. 20.

²⁹ Vgl. *Sheer/Thomas/Wagner* (2003), S. 20; *Morris/Schindehutte/Allen* (2005), S. 728.

³⁰ Vgl. *Amit/Zott* (2001); *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002).

³¹ Vgl. *Afuah/Tucci* (2001); *Bieger/Rüegg/Stürm* (2002).

Die Passgenauigkeit von Produkt und Markt sind ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens. Immer wichtiger werden dabei auch die Gestaltung und Pflege der Kundenbeziehung.³² Als weiteres Element wird die **Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung** betrachtet. In diesem Zusammenhang lassen sich vor allem Wettbewerbsvorteile aus der Reihenfolge der Wertschöpfungsschritte an sich und ihrer Anordnung generieren.³³ Die **Ertragsmechanik** bzw. die **Erlösstruktur** ist ein weiteres Element von Geschäftsmodellen. Dieses Element spiegelt hauptsächlich die Erlösquellen und –arten wieder und betrachtet die Preis- bzw. Volumenstrategien des Unternehmens.³⁴ Die **Wettbewerbsorientierung** bildet die Wettbewerbsposition und die Strategie für den Umgang mit Wettbewerbern ab. Besonders für mittelständische Unternehmen ist dies aufgrund von Marktwahl oder Konkurrenz größerer Unternehmen von besonderer Bedeutung. Die **Ressourcenstruktur** ist ein besonders für mittelständische Unternehmen elementarer Bestandteil des Unternehmens. Die Begrenztheit des Kapitals und der Mitarbeiter stellt für mittelständische Unternehmen eine besondere Herausforderung dar.³⁵ **Unternehmenskultur** und **Organisation** ist ein weiteres untersuchtes Element. Die meisten Ansätze in der Literatur zu Geschäftsmodellen behandeln diesen Aspekt nur am Rande oder berücksichtigen ihn implizit.³⁶

Neben der uneinheitlichen Verwendung des Geschäftsmodellbegriffs wird häufig auch dessen synonyme Verwendung zu anderen Begriffen beklagt.³⁷ Pecha kommt zu dem Schluss, „dass zahlreiche Autoren den Terminus eher als Synonym für andere etablierte Begriffe einsetzen.“³⁸ Dies würde den Mehrwert dieser

³² Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 66ff. Synonym kann ebenfalls der Begriff Geschäftsfelddefinition verwendet werden. Vgl. Kuss/Tomczak (2002), S. 70.

³³ Vgl. Zollenkop (2006), S. 54.

³⁴ Vgl. Zollenkop (2006), S. 75; Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 76.

³⁵ Vgl. Krämer (2003), S. 205.

³⁶ Vgl. Umbeck (2009), S. 63.

³⁷ Vgl. Schweizer (2005), S. 42; Rentmeister/Klein (2003), S. 18.

³⁸ Pecha (2004), S. 15.

Arbeit infrage stellen. Eine **Abgrenzung** zu dem am ehesten Synonym verwendeten Begriff „*Strategie*“ scheint demnach angezeigt. Häufig wird der Begriff des Geschäftsmodells mit Aspekten des Begriffs Strategie verwechselt.³⁹ Dieses Problem wird sicherlich dadurch verstärkt, dass für den Begriff der Strategie selbst keine allgemeingültige Definition in der Literatur vorherrscht.⁴⁰ Bedingt durch diesen Umstand und die Vielfalt der Definitionen des Begriffs Geschäftsmodell wird auch die **Abgrenzung** voneinander in der Literatur **unterschiedlich** vorgenommen. *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* sehen das Geschäftsmodell als eine Weiterentwicklung des Strategiekonzepts.⁴¹ Auf der anderen Seite verstehen *Morris et al.* zumindest einige Aspekte der Strategie als Bestandteil von Geschäftsmodellen.⁴² Die weit verbreitete Definition von *Timmers* hingegen sieht die Strategie nicht als Bestandteil des Geschäftsmodells, sondern betrachtet sie ausdrücklich getrennt.⁴³ *Lam/Harrison-Walker* wiederum sehen im Geschäftsmodell ein Vehikel zur Umsetzung der Strategie des Unternehmens.⁴⁴

Das **Verhältnis** zwischen **Geschäftsmodell** und **Strategie** lässt sich demnach nicht abschließend und eindeutig klären. Generell lässt sich jedoch festhalten, dass Strategie und Geschäftsmodell **komplementäre Konstrukte** darstellen, deren Über- bzw. Unterordnungsverhältnis ungeklärt ist. Die **Strategie** an sich kann als tendenziell eher dynamisch und handlungsorientiert beschrieben werden, während das **Geschäftsmodell** in der Interpretation der vorliegenden Arbeit verstanden wird sowohl statische (im strukturähnlichen Sinne) als auch dynamische (im strukturgebenden Sinne) Facetten beinhalten kann.

³⁹ Vgl. *Seddon et al.* (2004), S. 12.

⁴⁰ Vgl. *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 64; *Porter* (1996), S. 61.

⁴¹ Vgl. z. B. *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 64.

⁴² Vgl. *Morris/Schindehutte/Allan* (2005), S. 727.

⁴³ Vgl. *Rentmeister/Klein* (2003), S. 19.

⁴⁴ Vgl. *Lam/Harrison-Walker* (2003), S. 18.

3.3 Geschäftsmodelle im Mittelstand

Für mittelständische Unternehmen lassen sich auf Basis etablierter wissenschaftlicher Literatur vier **originäre Merkmale** im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners ermitteln:⁴⁵

1. Wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit
2. Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung
3. Personenbezogenheit der Unternehmensführung
4. begrenzte Größe des Unternehmens

Das Merkmal der **wirtschaftlichen und rechtlichen Selbstständigkeit** bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Sichtweise mittelständischer Unternehmen als flexible, eigenständige Einheiten, welche aufgrund ihrer Konzernunabhängigkeit einige Vorteile als auch Nachteile aufweisen.⁴⁶ Das Merkmal der Einheit von **Eigentum, Kontrolle und Leitung** eines Unternehmens zielt auf die zentrale Rolle des Eigentums – meist interpretiert als personale Größe ‚Eigentümer‘ – im Unternehmen ab.⁴⁷ Das Merkmal der **Personenbezogenheit der Unternehmensführung** ist häufig im Zusammenhang mit der Dominanz der Einzelperson ‚Unternehmer‘ der Entscheidungen im Unternehmen zu verstehen.⁴⁸ Die **begrenzte Größe** des Unternehmens wird in der Literatur oft im Sinne einer Begrenztheit der Ressourcenbasis mittelständischer Unternehmen interpretiert.⁴⁹ Die **Betriebsgröße** begrenzt somit die konkrete Ausübung der Geschäftstätigkeit.⁵⁰

Aus diesen originären Merkmalen lassen sich in einem nächsten Schritt weitere Merkmale mittelständischer Unternehmen ableiten. Diese **derivativen Merkmale** werden in Anlehnung an

⁴⁵ Vgl. für eine ähnliche Herangehensweise: *Damken* (2007), S. 58ff.; *Stroeder* (2008), S. 32ff.; *Ulrich* (2011), S. 25.

⁴⁶ Vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 19.

⁴⁷ Vgl. *Stroeder* (2008), S. 32.

⁴⁸ Vgl. *Goeke* (2008), S. 12; *Piontkowski* (2009), S. 357.

⁴⁹ Vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 4ff.

⁵⁰ Vgl. *Mugler* (2008), S. 47.

Pfohl in der folgenden Abb. dargestellt.⁵¹ Sie sind teils empirisch nachgewiesen, teils als plausibel angenommen.

Originäre Merkmale	Derivative Merkmale
Wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wenig öffentliches Interesse an Unternehmensentwicklung ▪ enges, regionales, persönliches Beziehungsgeflecht mit ihren Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern ▪ schwache Position am Beschaffungsmarkt ▪ spezielle Wettbewerbssituation ▪ fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung ▪ Flexibilität
Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten durch mangelnden Zugang zum Kapitalmarkt ▪ Ziel der Existenzsicherung wird eine große Bedeutung beigemessen ▪ flache Hierarchien
Personenbezogenheit der Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ große Bedeutung von Intuition und Improvisation, weniger Planung ▪ Delegation im beschränkten Umfang ▪ geringe Formalisierung von Entscheidungsprozessen ▪ besondere Bedeutung der Unternehmenskultur und Organisation
Begrenzte Größe des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen ▪ individuelles Leistungsangebot im Absatzmarkt für einen eng begrenzten Kundenkreis ▪ Restriktion der Ressourcen: Kapital, Personal, Management und Know-how

Abbildung 3: Originäre und derivative Merkmale mittelständischer Unternehmen

Geschäftsmodelle sind nur dann erfolgsversprechend, wenn der Unternehmer auch seine interne **Organisationsstruktur** entsprechend gestaltet.⁵² Die Bedeutung des ‚Fits‘ zwischen interner und externer Organisationsstruktur ist seit langem bekannt. In Anlehnung an die klassische Kontingenztheorie kann die Abstimmung interner und externer Faktoren zum Unternehmenserfolg beitragen.⁵³

Die Verbindung zur Erfolgswirkung wird auch in der Sicht von *Weissmann* deutlich: „*Ein Geschäftsmodell ist die ursächlich verknüpfte, bildhafte Darstellung der Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.*“⁵⁴ Betrachtet man nun die Merkmale mittelständische Unternehmen und die bisher diskutierten Geschäftsmodellelemente nebeneinander, so ist festzustellen, dass das **Eigentum** als zentrales Element mittelständischer Geschäftsmodelle

⁵¹ Vgl. *Pfohl* (2006), S. 18ff.

⁵² Vgl. *Grichnik et al.* (2010), S. 124.

⁵³ Vgl. *Kieser/Walgenbach* (2010), S. 199ff.

⁵⁴ Vgl. *Weissmann* (2006), S. 105.

delle gelten kann.⁵⁵ Das Eigentum ist in diesem Kontext sowohl als eine **institutionelle** als auch als eine **personelle** Größe zu interpretieren.⁵⁶ Diese Sichtweise auf mittelständische Geschäftsmodelle lässt sich in Anlehnung an *Becker* konkretisieren. Für mittelständische Unternehmen weisen die drei prinzipiellen Determinanten der **Unternehmenspolitik**⁵⁷ – **Kultur**, **Strategie** und **Struktur** – drei unternehmenspolitischen Gestaltungselemente spezifische Ausprägungen auf, die sich an **Spannungsfeldern** orientieren.

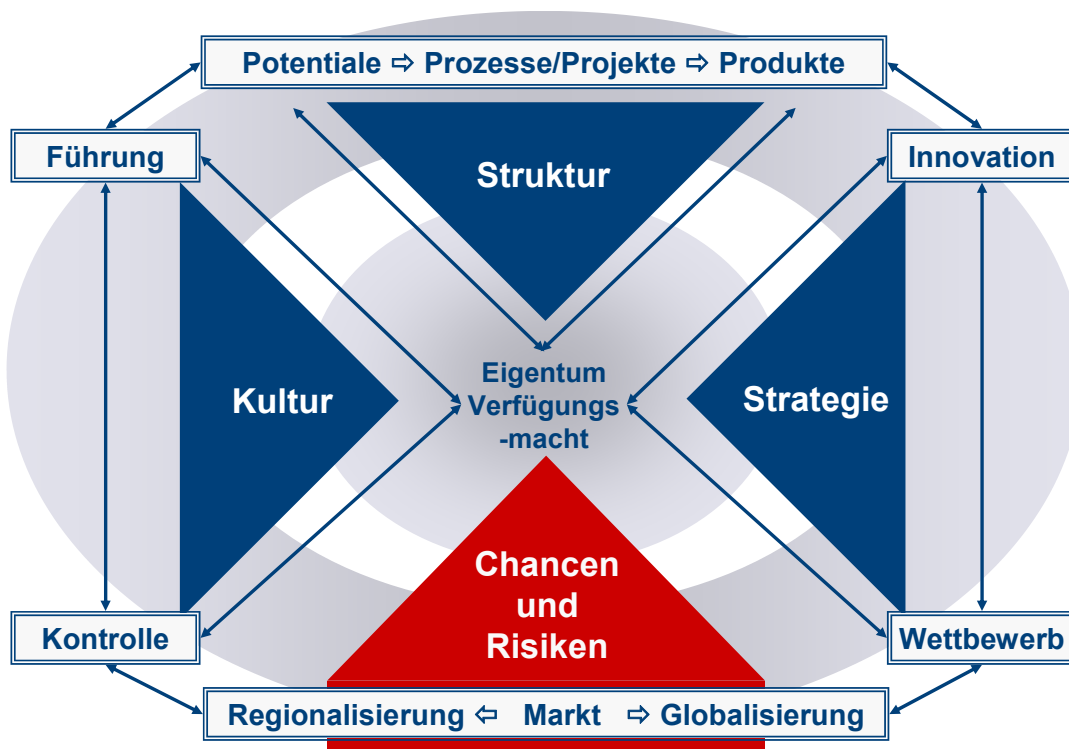


Abbildung 4: Unternehmertum als Handlungsparameter mittelständischer Geschäftsmodelle⁵⁸

Die Spannungsfelder **Kultur** (Führung vs. Kontrolle), **Struktur** (Potentiale, Prozesse/Projekte und Produkte) sowie **Strategie** (Innovation vs. Wettbewerb) sowie eine im geografischen Umfeld realisierte, spezifische Situation zwischen Regionalisierung

⁵⁵ Vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 21.

⁵⁶ Vgl. *Becker/Ulrich* (2010), S. 12.

⁵⁷ Vgl. *Becker* (2010), S. 45.

⁵⁸ Vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 21.

und Globalisierung der Märkte führen zu einer besonderen **Chancen-Risiken-Konstellation** des Mittelstands.

Verschiedene Autoren wie z.B. *Simon*⁵⁹ und *Meffert/Klein*⁶⁰ haben sich mit **Erfolgsstrategien** (im Fall von *Simon*) bzw. mit **Erfolgsformeln** (im Fall von *Meffert/Klein*) auseinandergesetzt. In ihren Beiträgen thematisieren sie jedoch ähnliche Aspekte, wie sie auch in der vorliegenden Studie im Vordergrund stehen.

Simon befasst sich beispielsweise in seinen Studien auch mit dem Geschäftserfolg der von ihm charakterisierten „*Hidden Champions*“ und nennt als wichtigen Indikator das „*Ergebnis der Geschäftstätigkeit*“⁶¹. Die Analyse dieser Geschäftstätigkeit wird vom Autor wiederum in verschiedenen **Kategorien**, im Einzelnen Wachstum und Marktführerschaft, Markt und Fokus, Globalisierung, Kunden und Leistungsangebote, Innovation, Wettbewerb, Finanzierung, Organisation und Umfeld, Mitarbeiter, Führung sowie Strategieentwicklung vorgenommen.

Diese **Erkenntnisse** lassen sich anhand der für den vorliegenden Beitrag als zentral charakterisierten **Elemente** eines Geschäftsmodells weiter konkretisieren. Auf Basis des hier verfolgten, qualitativ-empirischen Ansatzes steht in der Folge die Ableitung möglicher Einflüsse der **mittelstandsbezogenen Charakteristika** auf einzelne Elemente von Geschäftsmodellen im Vordergrund.

⁵⁹ Vgl. *Simon* (2007).

⁶⁰ Vgl. *Meffert/Klein* (2007).

⁶¹ *Simon* (2007), S. 35.

4 Forschungsmethodik

4.1 Begründung des qualitativen Forschungsansatzes

Das **Geschäftsmodellkonzept**, die Ermittlung von Schlüsselfaktoren erfolgreicher Mittelständler sowie die damit verbundene Frage, ob konstituierende Charakteristika dieses Betriebs-typs Einfluss auf die Ausgestaltung erfolgreicher Geschäftsmodelle haben, fand bisher wenig **wissenschaftliche Beachtung**. Aufgrund des Mangels an Vorarbeiten sollte von einer Verwendung geschlossener Fragebögen abgesehen werden. Sie würden das Untersuchungsfeld eventuell zu stark einschränken und auch Nachfragen an die Untersuchungsteilnehmer verhindern. Die generelle Überflutung mit Studienanfragen führt dazu, dass die Führungsebenen in Unternehmen geschlossene Fragebögen generell eher selten beantworten. Die **Rücklaufquoten** liegen erfahrungsgemäß nur bei ca. 20 Prozent.⁶²

Die dargestellte Forschungssituation setzt eine Offenlegung **individueller Kausalstrukturen** voraus, die durch eine auf standardisierten Fragebögen basierende Forschung kaum zu erreichen ist. Deshalb muss ein Forschungsdesign verwendet werden, das einerseits die notwendige Tiefe für eine quantitative Analyse bietet und ausreichend offen ist um die Auswertung verschiedener Tendenzen zu ermöglichen.

Der **qualitative Forschungsansatz** nach *Bortz/Döring*⁶³ kann in diesem Kontext als besonders geeignet gelten. Eine spezielle Variante der qualitativen Forschung ist die sogenannte **Grounded Theory Methodology (GTM)**.⁶⁴ Dieser Ansatz, der häufig auch als gegenstandsverankerte Theoriebildung betitelt wird, stellt in diesem Zusammenhang keine eigene Methode dar, sondern basiert auf einer Reihe ineinander greifender Verfahren wie z.B. der **komparativen Analyse** oder dem **theoreti-**

⁶² Vgl. z.. B. *Flacke* (2007), S. 90.

⁶³ Vgl. *Bortz/Döring* (2002), S. 295ff.

⁶⁴ Vgl. *Mruck/Mey* (2009), S. 32ff.

schen Sampling. Zusätzliche Fälle werden nur dann für die Analyse hinzugenommen, wenn sie einen Mehrwert im Vergleich zur bereits bestehenden Stichprobe darstellen.⁶⁵

Zentraler Vorteil der GTM ist die Anwendung **unterschiedlicher Kodierprozeduren** zur Auswertung einer qualitativen Befragung. Die **Methode des ständigen Vergleichens** oder „*constant comparative method*“ während des Kodierprozesses ist eine der Leitideen dieser Methode. Für diesen analytischen Prozess wird eine Reihe⁶⁶ von **Mitteln** und **Verfahren** vorgeschlagen, von denen die **systematische Konzeptionalisierung** der Konzepte und ein als **Kodierparadigma** bezeichnetes Set grundsätzlicher generativer Fragen für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung sind.

Das Prinzip der **theoretischen Sensibilität** wird für die Auswertung der erhobenen Daten verfolgt. Dies bedeutet, dass der Hauptteil der Informationen zwar aus **empirischen Daten** generiert wird, aber gleichzeitig durch die ex-ante Festlegung einer bestimmten theoretischen Perspektive die Gewinnung neuer Einsichten durch das empirische Material eingeschränkt wird.⁶⁷ Allerdings fand diese Vorgehensweise nicht in allen Teilen der vorliegenden Untersuchung Anwendung, bei zwei Teilen wurde bewusst auf eine vorherige Einschränkung verzichtet.

Die **theoretische Perspektive** der vorliegenden Untersuchung basiert auf konzeptionellen Arbeiten vor allem in den beiden Themenfeldern Geschäftsmodelle sowie mittelständische Unternehmen. Die vorliegende qualitative Untersuchung hat als zentrales Element des Forschungsdesigns die **Fallstudie**. Im Folgenden wird diese näher erläutert.

⁶⁵ Vgl. *Mruck/Mey* (2009), S. 34.

⁶⁶ Vgl. *Strübing* (2008), S. 18ff.

⁶⁷ Vgl. *Strübing* (2008), S. 58.

4.2 Charakterisierung der Forschungsmethode Fallstudie

Die Fallstudie, als eine Art der **empirischen Untersuchung**, untersucht ein Phänomen oder Konstrukt in seinem natürlichen Kontext.⁶⁸ Nach *Yin* können verschiedene Datenquellen für Fallstudien verwendet werden, z. B. Beobachtungen, Dokumente und Interviews.⁶⁹ Fallstudien bergen den Vorteil, dass sie im Vergleich zu anderen Forschungsmethoden zu einem besseren Verständnis relevanter **Zusammenhänge** beitragen können und damit auch zur Erklärung des untersuchten Phänomens.

Das methodische Vorgehen der Arbeit orientiert sich an der bei *Eisenhardt* dargestellten sechstufigen Methode zur Ableitung theoretischer Erkenntnisse aus Fallstudien. In der ersten Phase der Untersuchung wird das Betrachtungsobjekt Mittelstand mit Hilfe einer Typologisierung eingegrenzt und auf die spezifische Frage der Geschäftsmodellforschung übertragen. Dies ermöglicht eine erste Hypothesengenerierung. In der zweiten Phase werden die Unternehmen für die Befragung ausgewählt. Dabei ist darauf zu achten, keine zufällige, sondern eine theoretisch begründete Auswahl der Interviewpartner vorzunehmen um die **Reliabilität** und **Validität** der Untersuchung sicherzustellen. In der dritten Phase werden die explorativen Interviews durchgeführt und die erhobenen Daten ausgewertet. In der vierten Phase erfolgt schließlich die mögliche Überprüfung der erlangten Erkenntnisse. Am Ende der Untersuchung soll die Generierung von Hypothesen stehen.

Die folgende Abb. veranschaulicht die Vorgehensweise von Fallstudienuntersuchungen in Anlehnung an *Eisenhardt*:

⁶⁸ Vgl. *Seider* (2006), S. 215.

⁶⁹ Vgl. *Yin* (2003), S. 12ff.; 86.



Abbildung 5: Vorgehensweise in Fallstudienuntersuchungen⁷⁰

Die in der vorliegenden Studie angewendete **Untersuchungsmethodik** basiert darauf, mit Hilfe persönlicher Interviews Hypothesen abzuleiten. Diese Hypothesen werden dann in einem weiteren Schritt bereits bestehenden Theorien und Konstrukten der Literatur gegenübergestellt.

In der vorliegenden Untersuchung wird der Ansatz **multipler Fallstudien** gewählt. Abhängig von Fallanzahl und Analyseeinheiten, unterscheidet Yin vier unterschiedliche Forschungsdesigns für Fallstudien. Aus diesen wird die multiple Fallstudie mit **eingebetteten Analyseeinheiten** ausgewählt.⁷¹ Zielsetzung ist, nicht nur einzelne Fälle konkret zu analysieren, sondern auch fallübergreifend Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

Mit Blick auf die optimale Anzahl zu untersuchender Fälle schlägt Eisenhardt aus Gründen der Komplexität eine Fallzahl von vier bis zehn Fallstudien vor.⁷² In der vorliegenden Unter-

⁷⁰ In Anlehnung an: Eisenhardt (1989), S. 533.

⁷¹ Vgl. Yin (2003), S. 51.

⁷² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 545.

suchung wurde diese Zahl bewusst überschritten, um ein umfassendes Bild zum Thema Geschäftsmodellforschung im Mittelstand zu generieren. *Yin* führt als eine der Datenquellen für Fallstudien das **Interview** an. *Peräkylä* sieht die Vorteile von Interview hauptsächlich in der Möglichkeit **subjektive Zusammenhänge** zu erschliessen.⁷³ Aufgrund der hohen Anzahl der Fälle ist im vorliegenden Beitrag nur der Mehrfachvergleich der Fallstudien enthalten, auf eine **separate Darstellung** der Einzelfallstudien wurde bewusst verzichtet. Im Folgenden werden Grundlagen zum **problemzentrierten Interview** als einer Spezialform des Interviews erläutert.

4.3 Das problemzentrierte Interview im Zentrum

Das **problemzentrierte Interview**⁷⁴ stellt eine mögliche Konkretisierung der Datenerhebung im Kontext einer Fallstudienuntersuchung dar. In diesem Zusammenhang sollte das Interview leitfadenbasiert durchgeführt werden, um im Sinne von „**theory-building research**“⁷⁵ der Ableitung und Verdichtung theoretischer Erkenntnisse durch empirische Forschung dienen zu können. Diese Vorgehensweise soll in der vorliegenden Arbeit auf das Feld der **Geschäftsmodellforschung** übertragen und angewendet.

Das **narrative Interview**⁷⁶, bei dem Interviews im Gegensatz zum problemzentrierten Interview ohne vorab definiertes wissenschaftliches Konzept geführt werden, zielt hingegen auf die induktive Ableitung von Erkenntnissen ab. Das **problemzentrierte Interview** beruht auf der Kombination induktiver und deduktiver Argumentationsschritte, welche letztendlich zur Modifikation der vom Forscher angewandten Theorien führen können.⁷⁷

⁷³ Vgl. *Peräkylä* (2005), S. 869.

⁷⁴ Vgl. *Lamnek* (2006), S. 363ff.; *Kurz et al.* (2008), S. 463ff.

⁷⁵ Vgl. *Dul/Hak* (2008), S. 175ff.

⁷⁶ Vgl. *Lamnek* (2006), S. 357ff.

⁷⁷ Vgl. *Lamnek* (2006), S. 364.

Insofern steht das problemzentrierte Interview in engem Zusammenhang mit der **Forschungskonzeption im Gegenstrom**, wie sie von *Becker*⁷⁸ propagiert wird.

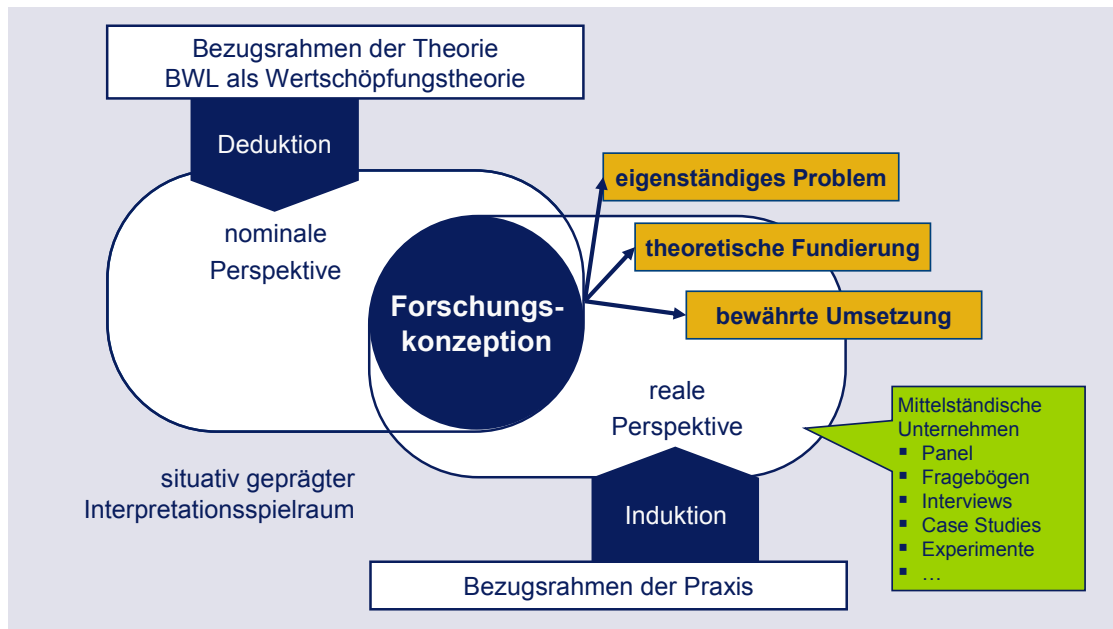


Abbildung 6: Forschungskonzeption im Gegenstrom nach Becker⁷⁹

Hier bietet sich neben der Auswahl verschiedener Methoden der Datenerhebung zusätzlich eine Anwendung verschiedener Ansätze der **Dateninterpretation** an.⁸⁰ Diese auch **Triangulation** genannte Methode soll dazu dienen, ein möglichst geschlossenes Bild der Untersuchungseinheit zu erhalten.

Die **Triangulation innerhalb** der Fallstudien (z.B. durch Verwendung eines Interviewleitfadens), **zwischen** den Fallstudien (z.B. durch den gleichen Interviewleitfaden in allen Fallstudien) und durch die Wahl **unterschiedlicher Erhebungsmethoden** (Interviews, Dokumente, Beobachtungen, kommunikative Rückkopplung der Ergebnisse mit den Interviewteilnehmern) steigern die Konstruktvalidität sowie die interne und externe Va-

⁷⁸ Vgl. *Becker* (1990), S. 296.

⁷⁹ In Anlehnung an: *Becker* (1990), S. 296; *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 34.

⁸⁰ Vgl. *Flick* (2007), S. 107ff.

lidity der Untersuchung.⁸¹ Im Folgenden werden die Details zum Aufbau und der Durchführung der Interviews näher beschrieben.

⁸¹ Vgl. *Enkel* (2005), S. 26; *Lühring* (2006), S. 125.

5 Aufbau und Durchführung der Interviews

Zentrales Element der vorliegenden empirischen Untersuchung sind qualitative Interviews mit Eigentümern und Geschäftsführern. In Anlehnung an *Mayring* wurde – wie bereits erläutert – dabei die Methode des **problemzentrierten Interviews** ausgewählt.⁸² Die problemzentrierten und somit teilstrukturierten Interviews ermöglichen es, **individueller** auf das Unternehmen und die Probleme des Gesprächspartners einzugehen und damit dessen Vertrauen zu gewinnen. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit, sensible Informationen zu erhalten.

5.1 Vorbereitung der Interviews

Die **Generierung der Probanden** für die vorliegende Untersuchung basiert auf vorab definierten theoretischen Kriterien. Zunächst wurden auf Basis der Mittelstandstypologie des Deloitte Mittelstandsinstituts potentielle Unternehmen via Internet- und Datenbankrecherche identifiziert. In einem weiteren Schritt wurde die Untersuchung auf Unternehmen zwischen 50 und 5.000 Mitarbeitern eingegrenzt.

Letztendlich wurden **135 Unternehmen** auf telefonischem Wege hinsichtlich des Interesses an der Durchführung eines Interviews zum Thema „Geschäftsmodelle im Mittelstand“ kontaktiert. Insgesamt konnten auf diesem Wege **40 Geschäftsführer** für ein **persönliches Interview** gewonnen werden. Dies entspricht einer zufriedenstellenden Quote von 30 Prozent.

Den qualitativ geprägten Interviews lag ein **strukturierter Interviewleitfaden** zugrunde. Kommt ein solcher Leitfaden zum Einsatz, so ermöglicht er die Vergleichbarkeit der Befragungen und damit eine objektivere Auswertung der Ergebnisse.

In einem einführenden Teil wurden **allgemeine Angaben** über das Unternehmen erfragt. Diese wurden von den Interviewern

⁸² Vgl. *Mayring* (2002), S. 67ff.

bereits im Vorfeld der Befragung recherchiert. Sie sollten von den Interviewpartnern lediglich innerhalb des Gesprächs korrigiert oder gegebenenfalls ergänzt werden. Die Angaben umfassten Aspekte wie den **Namen** des Unternehmens, die **Rechtsform** sowie **quantitative Daten** zu Gründungsdatum, Umsatz und Mitarbeiterzahl.

Der Interviewleitfaden der vorliegenden Untersuchung umfasste neben den genannten allgemeinen Angaben zum Unternehmen **vier Teile**. Im ersten Teil des Leitfadens standen die **Definition** und das **Verständnis** von **Geschäftsmodellen** im Vordergrund. Im zweiten Teil wurden die **Mittelstandsspezifika** von **Geschäftsmodellen** beleuchtet. In einem dritten Teil wurden eine **Beschreibung** und die **Ausprägung** der **individuellen Geschäftsmodelle** erhoben. Im vierten und letzten Teil wurde die **Erfolgswirkung** von Geschäftsmodellen thematisiert.

Alle 40 geführten Interviews orientierten sich an diesem **Interviewleitfaden**. Dieser wurde den Probanden **im Vorfeld** des Interviews inklusive einer Projektbeschreibung zur Verfügung gestellt. Folglich war aus Sicht eines jeden Interviewten eine Vorbereitung auf die Inhalte der Interviews möglich.

Die nachfolgende Abb. gibt in Form einer **Strukturanalyse** einen detaillierten Überblick über die zentralen Themenbereiche des Interviews, sowie über die gestellten Fragen. Die **Strukturanalyse** dient nicht der Bewertung des empirischen Sachverhalts, der an Hand der vorliegenden Studie untersucht werden soll. Diese Bewertung soll gesondert in dem nachfolgenden Kapitel dieser Studie erfolgen. Die Strukturanalyse steht am Anfang eines jeden empirischen Forschungsprozesses.

I. Definition und Verständnis von Geschäftsmodellen

1. Verständnis Geschäftsmodell
2. Elemente von Geschäftsmodellen
3. Wichtige/unwichtige Elemente von Geschäftsmodellen
4. Zweck des Geschäftsmodells
5. Einfluss interner und externer Aspekte auf das Geschäftsmodell

II. Mittelstandsspezifika von Geschäftsmodellen

1. Sehen Sie Ihr Unternehmen als Mittelständisch? Bitte begründen Sie!
2. Beeinflussen Mittelstandsspezifika die Ausprägung von Geschäftsmodellen? Begründen Sie bitte!
3. Beschreiben Sie bitte mögliche Einflüsse von Mittelstandsspezifika auf die Ausprägung von Geschäftsmodellen, insbesondere Elemente und Zwecksetzung!

III. Beschreibung und Ausprägung individuelle Geschäftsmodelle

1. Beschreiben Sie das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens!
2. Produkt-/Markt-Kombination(en)
3. Konfiguration und Erreichung der Wertschöpfung
4. Ertragsmechanik
5. Wettbewerbsorientierung
6. Ressourcenstruktur

IV. Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen

1. Sehen Sie eine Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen? Begründen Sie bitte!
2. Gibt es Elemente von Geschäftsmodellen mit höherem/geringerem Erfolgsbeitrag?
3. Gibt es ggf. mittelstandsspezifisch, bestimmte Ausprägungen von Geschäftsmodellen, die Sie als besonders erfolgsversprechend oder mißerfolgsversprechend halten?
4. Wie wirken sich Geschäftsmodelle auf den Erfolg bei Kunden, Ertragsmechanik, Wertschöpfung, Unternehmen und Familie aus?
5. Einfluss interner und externer Aspekte auf das Geschäftsmodell

Abbildung 7: Strukturanalyse

Ihre methodische Funktion besteht in der **Präzisierung der Fragestellung**. Wie oben dargestellt, erfolgen eine Abgrenzung einzelner Dimensionen sowie deren Strukturierung nicht nur verbal, sondern auch grafisch.⁸³

5.2 Durchführung der Interviews

Gemäß Terminvereinbarung wurden die Interviews direkt am **Standort** des Unternehmens, in dem der Interviewpartner tätig ist, durchgeführt. Es handelte sich stets um **persönliche Interviews**. Anwesend waren hierbei jeweils der interviewte Geschäftsführer, ein interviewender wissenschaftlicher Mitarbeiter des Deloitte Mittelstandsinstituts und eine studentische Hilfskraft, welche das Transkript zum Interview durch persönliche Mitschrift erstellte.

Der **Zeitraumen** eines jeden Interviews bewegte sich dabei zwischen 90 und 120 Minuten. Die Länge eines Leitfadengesprächs konnte nie genau abgeschätzt werden, da es sich um eine **freie Gesprächsführung** handelte, bei der es möglich und auch erwünscht ist, vom Kernthema „abzuschweifen“ und erst im späteren Gesprächsverlauf auf den Leitfaden zurückzukehren.⁸⁴

Während des Gesprächs hatte der Interviewer unter anderem zu entscheiden, welche Fragen bereits hinreichend beantwortet wurden oder ob nachgefragt werden muss. Darüber hinaus setzt ein Interviewer prinzipiell gezielt **Standardisierungen**, **Kontrollfragen** oder **Verständnisfragen** ein, bevor neue Themenbereiche in den Gesprächsablauf eingebaut werden.⁸⁵ Der Interviewleitfaden lag während des gesamten Interviews sowohl dem Interviewten als auch dem Interviewer in ausgedruckter Form vor.

⁸³ Vgl. Wessel (1996), S. 75; Lamnek (2006), S. 533f.

⁸⁴ Vgl. Wessel (1996), S. 136.

⁸⁵ Vgl. Spöhring (1995), S. 158.

Häufig nähert sich ein Interview einer **alltäglichen Gesprächssituation**. Einerseits waren die Themenschwerpunkte in den Interviews der vorliegenden Untersuchung hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Reihenfolge vorgegeben, andererseits musste die Frageformulierung vom Interviewer der jeweiligen Gesprächssituation flexibel angepasst werden. Jedes Interview orientierte sich jeweils am Leitfaden. Dieser beinhaltete alle **Themenbereiche**, die es im Interview anzusprechen galt. Die Reihenfolge der Themen wurde folglich so festgelegt, wie sie einem idealtypischen Gesprächsablauf entspricht.

Die geführten Interviews wurden jeweils von einem studentischen Mitarbeiter transkribiert.⁸⁶ Die **Transkription** ist eine Dokumentationsgrundlage wissenschaftlicher Untersuchungen mündlicher Kommunikationsprozesse. Der Terminus leitet sich vom lateinischen „transcribere“ mit der Bedeutung „überschreiben“ oder „umschreiben“ ab.⁸⁷ Die schriftliche Wiedergabe der Kommunikation soll in diesem Zusammenhang eine möglichst genaue Abbildung der realen Kommunikationssituation sein.

Die Transkription dient der **schriftlichen Fixierung** der in einem Interview getroffenen Aussagen und gewonnenen Erkenntnisse. Im Gegensatz zu **narrativen Interviews**, in denen häufig zusätzlich auf die Gesprächsatmosphäre eingegangen wird und Gespräche protokolliert oder per Tonband aufgenommen werden, wurde in der vorliegenden Erhebung bewusst auf eine Protokollierung verzichtet. Stattdessen wurde zu jedem Interview ein **Gedächtnisprotokoll**⁸⁸ erstellt, welches den Befragten nach dem Interview zur Freigabe vorgelegt wurde.

Selbstverständlich wurde die Transkription der Interviews nicht ohne das vorab eingeholte **Einverständnis** der Probanden vorgenommen. Keiner der Befragten lehnte eine Transkription des Interviews ab. Auf Tonbandaufnahmen wurde bewusst verzichtet, da die Ablehnungsquote der Befragten in Bezug auf

⁸⁶ Zur Vorgehensweise der Transkription vgl. *Dittmar* (2004).

⁸⁷ Vgl. *Dittmar* (2004), S. 50ff.

Tonbandmitschnitte erfahrungsgemäß sehr hoch ist und unter Umständen durch den Mitschnitt des Interviews eine Verfälschung der **Gesprächssituation** hervorgerufen werden könnte. Die Interviews wurden im Zeitraum September 2010 bis Februar 2011 durchgeführt.

⁸⁸ Vgl. Lamnek (2005), S. 616; Gläser/Laudel (2009), S. 157.

6 Charakterisierung der Probanden

Im nachfolgenden Kapitel werden die teilnehmenden Unternehmen detaillierter **charakterisiert**. Dies erfolgt anhand von Rechtsform, Alter des Unternehmens, Branchenzugehörigkeit, Produktangebot, Marktanteil, Standorten im In- und Ausland, Mitarbeiterzahl und Umsatz. Abschließend wird darüber hinaus die Selbstwahrnehmung der Unternehmen hinsichtlich ihrer **Zugehörigkeit** zum **Mittelstand** analysiert.

Gesprächspartner

14 der Gesprächspartner sind als Geschäftsführende Gesellschafter tätig, zwölf als Geschäftsführer und zehn haben eine leitende kaufmännische Funktion inne. Darüber hinaus sind zwei Mitglied des Vorstands, ein Gesprächspartner agiert als Partner und einer als Generalbevollmächtigter.

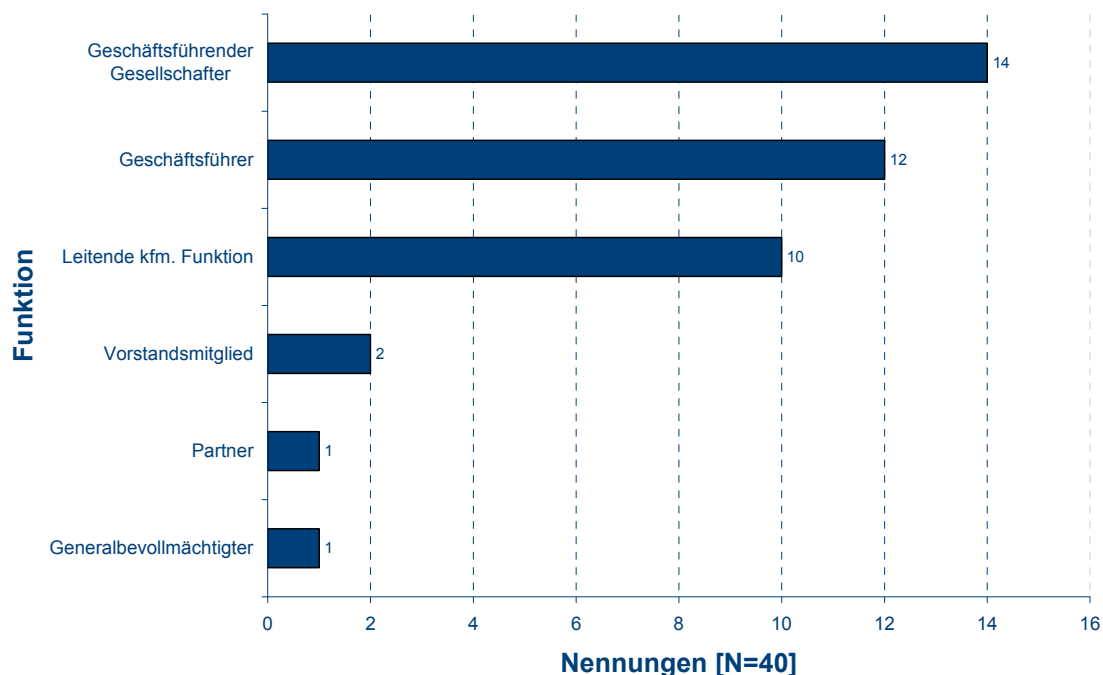


Abbildung 8: Funktion der Gesprächspartner

Lediglich zwei der Probanden sind Frauen, 38 sind männlichen Geschlechts.

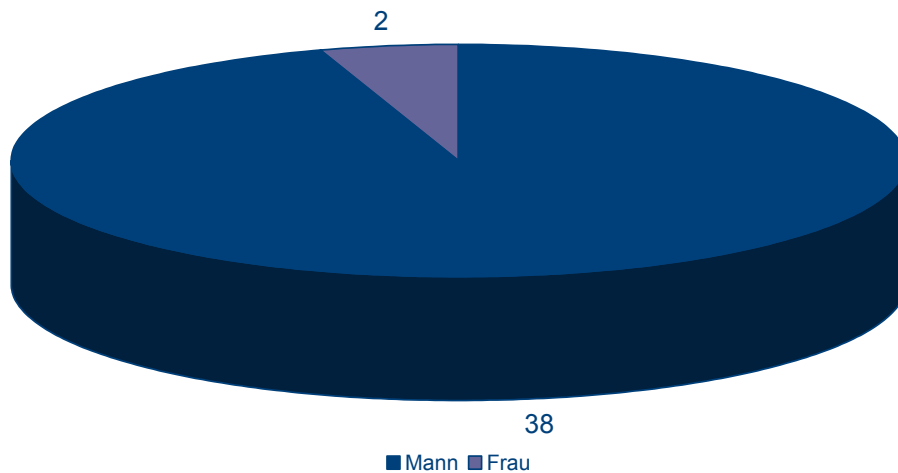


Abbildung 9: Geschlecht der Probanden [N=40]

Rechtsform

Von den 40 befragten Unternehmen lassen sich **17 Unternehmen** der Rechtsform der **GmbH** zuordnen, 16 Unternehmen der einer GmbH & Co. KG, fünf Unternehmen fungieren als Aktiengesellschaft, während jeweils eine Nennung auf die Rechtsform der gGmbH sowie des e.V. entfällt.

Mit der **großen Bedeutung** der Rechtsformen GmbH und GmbH & Co. KG stellt die vorliegende Stichprobe nicht nur ein gutes Abbild der Grundgesamtheit dar. Darüber hinaus repräsentiert sie auch den **industriell geprägten deutschen Mittelstand**.⁸⁹

⁸⁹ Vgl. Hausch (2004), S. 92ff.

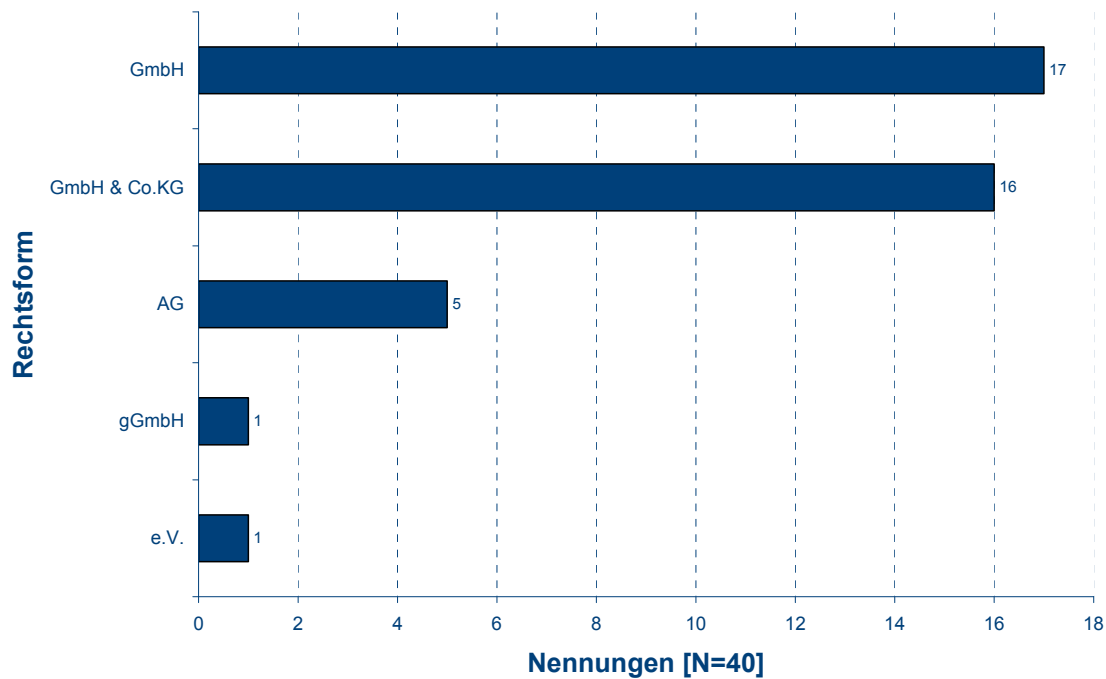


Abbildung 10: Rechtsformen der untersuchten Unternehmen

Gründungsjahr

Das Gründungsjahr erlaubt Rückschlüsse über die Altersstruktur der antwortenden Unternehmen. Um diese Frage zu beantworten, wurde das jeweilige Unternehmensalter von den Befragungsteilnehmern abgefragt.

Sieben der befragten **Unternehmen** wurden vor dem Jahre **1900** gegründet, während 13 weitere im Zeitraum von 1900 bis 1949 ihre Geschäftstätigkeit aufnahmen. In den Jahren 1950 bis 1999 wurden 16 der 40 befragten Unternehmen gegründet, wohingegen eine Unternehmensgründung nach dem Jahr 2000 lediglich bei vier Unternehmen stattfand.

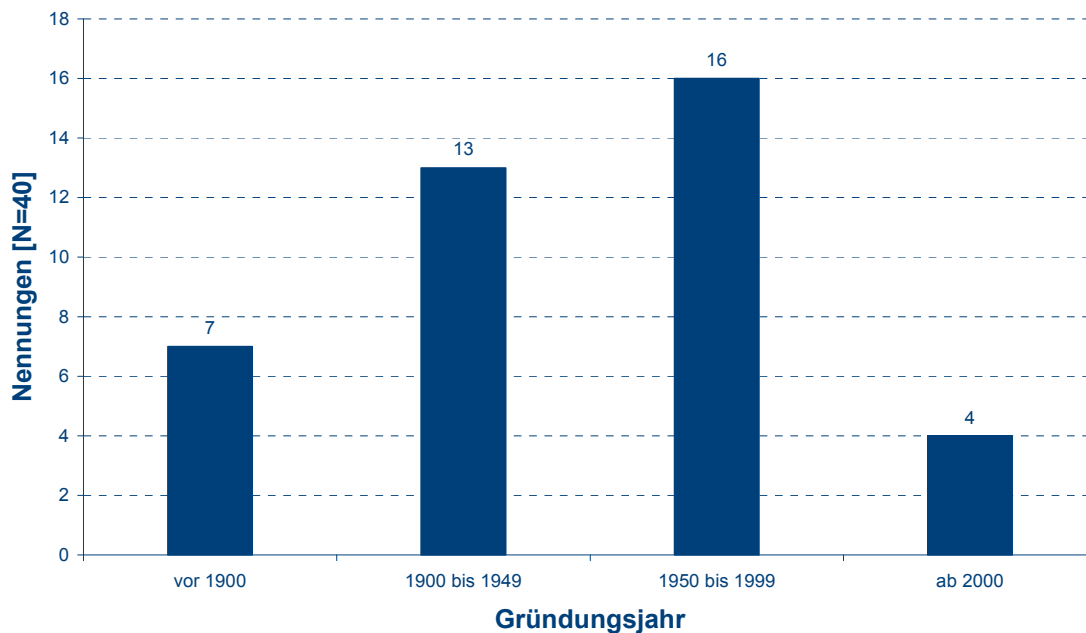


Abbildung 11: Alter der untersuchten Unternehmen

Branchenzugehörigkeit

Eine weitere Frage im Rahmen der Überprüfung der Repräsentativität stellt die Frage nach der **Branchenzugehörigkeit** dar. Hierbei wurden die Antworten der Unternehmen nach einer Klassifikation des Statistischen Bundesamtes den jeweiligen Kategorien zugeordnet.⁹⁰

22 der befragten **40 Unternehmen** lassen sich dem **produzierenden Gewerbe** (ohne Baugewerbe) zuordnen. Sieben Unternehmen agieren als öffentliche und private Dienstleister. Weitere vier Unternehmen sind im Baugewerbe tätig. In den Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr lassen sich drei Unternehmen einordnen, während auf dem Gebiet der Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistung lediglich vier Unternehmen tätig sind.

⁹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011)

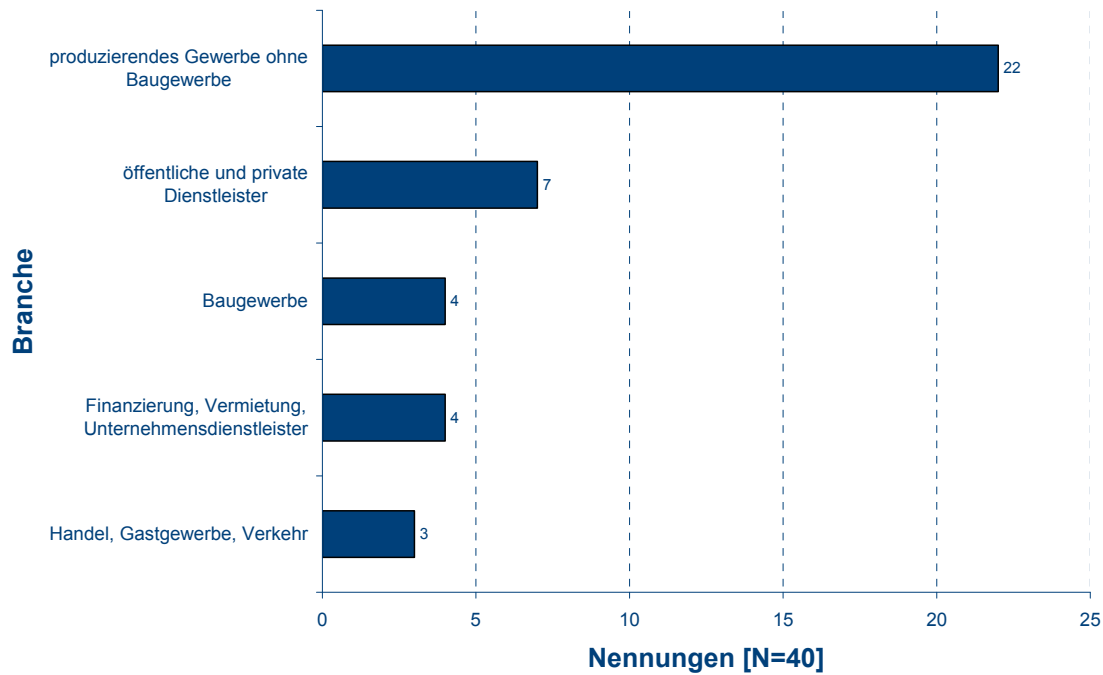


Abbildung 12: Branche der untersuchten Unternehmen

Produktportfolio

16 der 40 befragten **Unternehmen** sind als **Dienstleister** tätig. Weitere acht Unternehmen spezialisieren sich auf Maschinen und Fahrzeuge. Jeweils fünf Nennungen entfallen auf die Produktgruppen Nahrungsmittel sowie assoziierte bearbeitete Waren. Elf Unternehmen beschäftigen sich mit anderen bearbeiteten Waren.

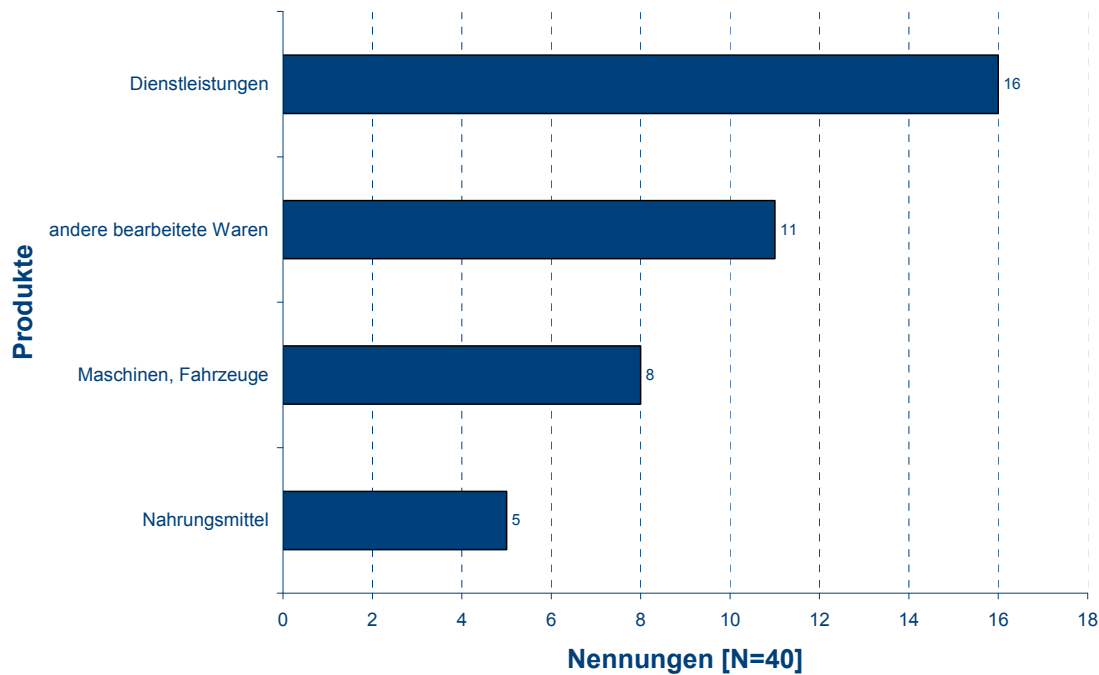


Abbildung 13: Produkte der untersuchten Unternehmen

Marktanteil

Drei Unternehmen weisen einen Marktanteil kleiner als 10 Prozent auf. Jeweils sechs Unternehmen nehmen einen Anteil zwischen 10 Prozent und 30 Prozent bzw. zwischen 50 Prozent und 70 Prozent am Markt ein. Vier Unternehmen beanspruchen einen Marktanteil zwischen 30 Prozent und 50 Prozent für sich, wohingegen zwei der befragten Unternehmen sogar einen Anteil von über 70 Prozent aufweisen. Der **durchschnittliche Marktanteil** der befragten Unternehmen beträgt folglich **zwischen 30 Prozent und 50 Prozent**.

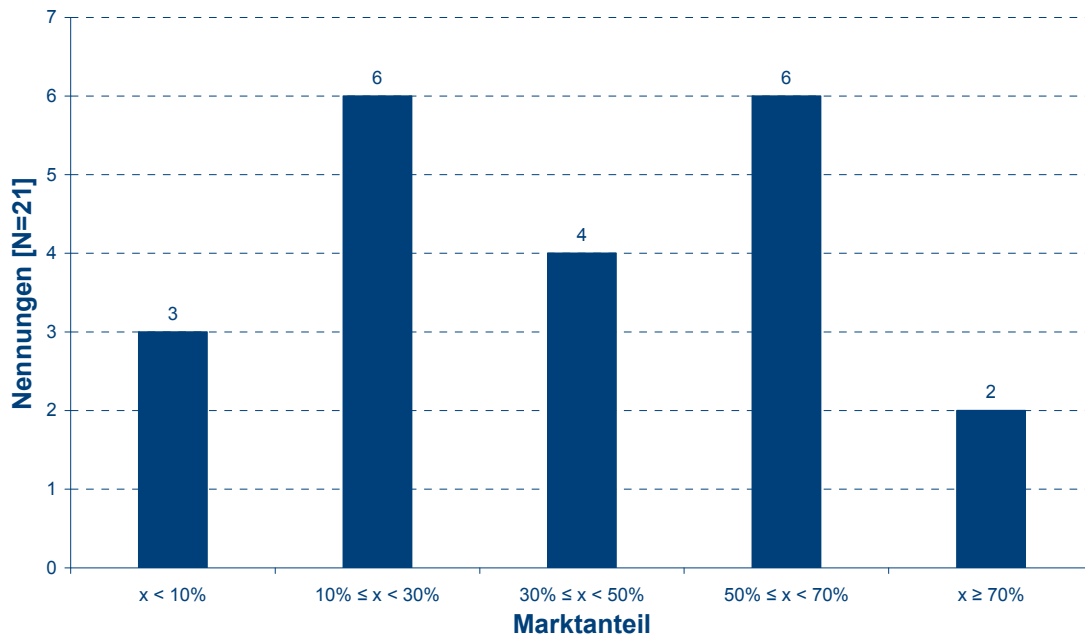


Abbildung 14: Marktanteil der befragten Unternehmen

Standorte im Inland

Ebenfalls wurde auch die Anzahl der Unternehmensstandorte als Indikator der **geografischen Konzentration** abgefragt.

19 Unternehmen besitzen lediglich **einen Standort** im Inland. 13 Unternehmen verfügen über mehr als einen und weniger als fünf inländische Standorte. Vier der befragten Unternehmen betreiben ihr Geschäft von fünf bis zehn Standorten im Inland aus. Vier Unternehmen haben mehr als zehn inländische Unternehmensstandorte. Drei der befragten Unternehmen erachten eine Abgrenzung der einzelnen Standorte als schwierig. Durchschnittlich weisen die befragten Unternehmen zwischen einem und fünf inländischen Standorten auf.

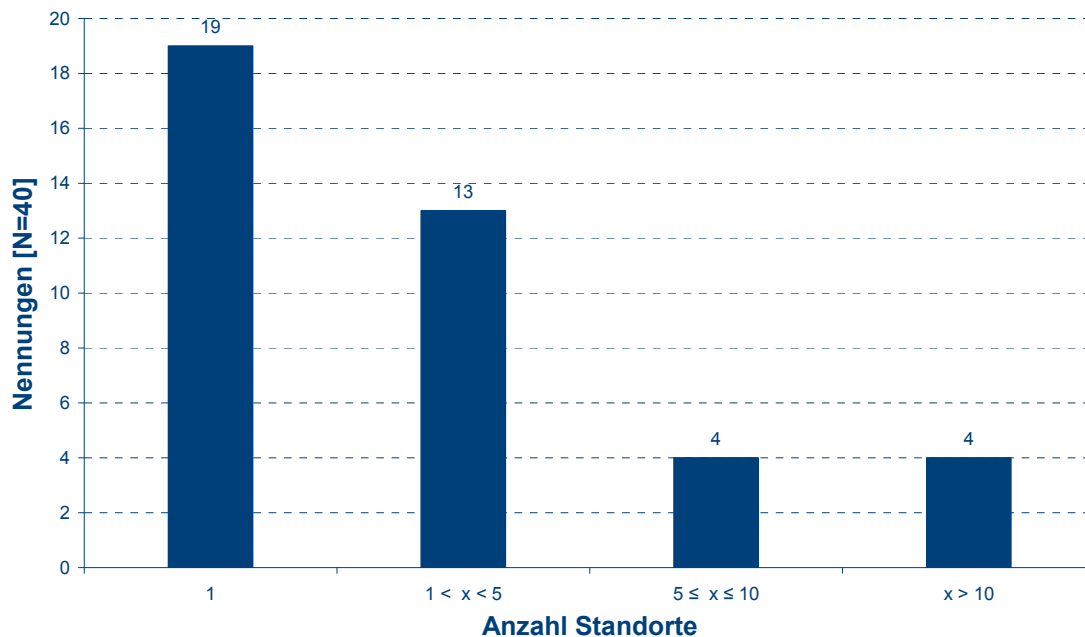


Abbildung 15: Anzahl der Standorte im Inland

Standorte im Ausland

Mit **20 Nennungen** verfügt ein Großteil der Unternehmen über **keinen ausländischen Standort**. Fünf Unternehmen unterhalten einen Standort im Ausland, während neun weitere zwischen einem und fünf ausländischen Standorten aufweisen. Drei der befragten Unternehmen besitzen zwischen fünf und 10 Standorten, drei Unternehmen verfügen sogar über mehr als 10 ausländische Standorte. Bei drei der befragten Unternehmen kann keine genaue Abgrenzung getroffen werden, wie viele Standorte im Ausland existent sind.

Die **Verteilung** der Unternehmensstandorte in der Stichprobe ist sehr **heterogen**.

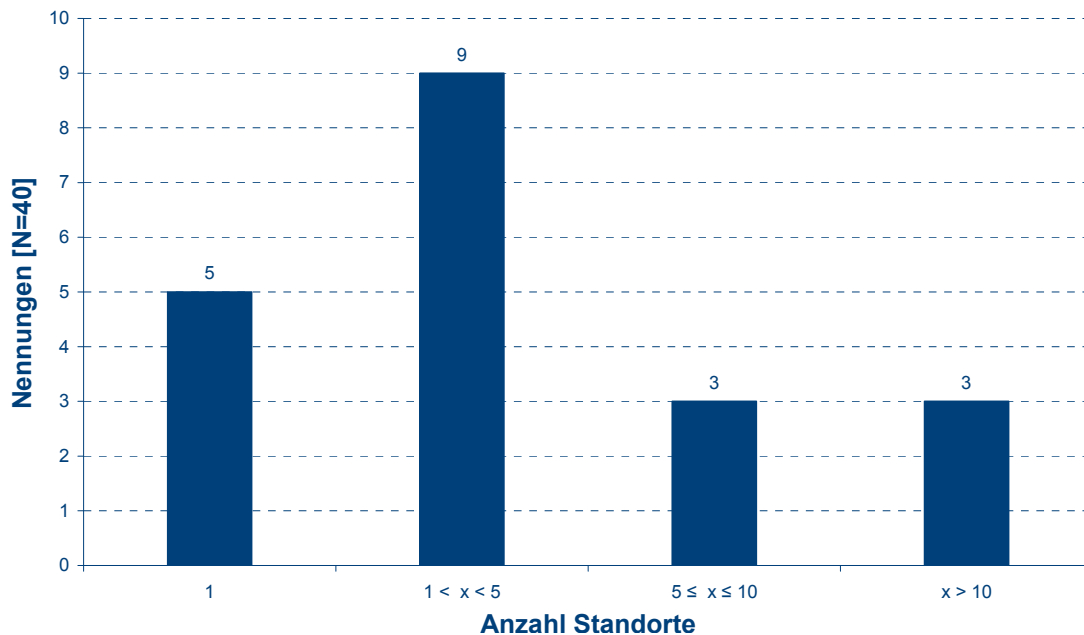


Abbildung 16: Anzahl der Standorte im Ausland

Größenklassifizierung

Um Einordnung und **Klassifikation** der **mittelständischen Unternehmen** vorzunehmen, hat das DMI – wie in Kapitel 3 bereits besprochen – eine **eigene Mittelstandsdefinition** entwickelt. In der Befragung wurden zur Anwendung dieser Definition die Größen ‚Anzahl der Beschäftigten‘ und ‚Höhe des jährlichen Umsatzes‘ ermittelt. Die Frage wurde als offene Frage gestellt, die Antworten wurden im Nachhinein in Kategorien eingeteilt.

Vier der befragten Unternehmen beschäftigen weniger als 30 Mitarbeiter. 12 Unternehmen geben eine Mitarbeiterzahl von 30 bis 300 an. Mit **23 Nennungen** ist der Großteil der befragten Unternehmen Arbeitgeber für **300 bis 3.000 Mitarbeiter**. Lediglich ein befragtes Unternehmen beschäftigt insgesamt mehr als 3.000 Mitarbeiter. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl betrug 371.

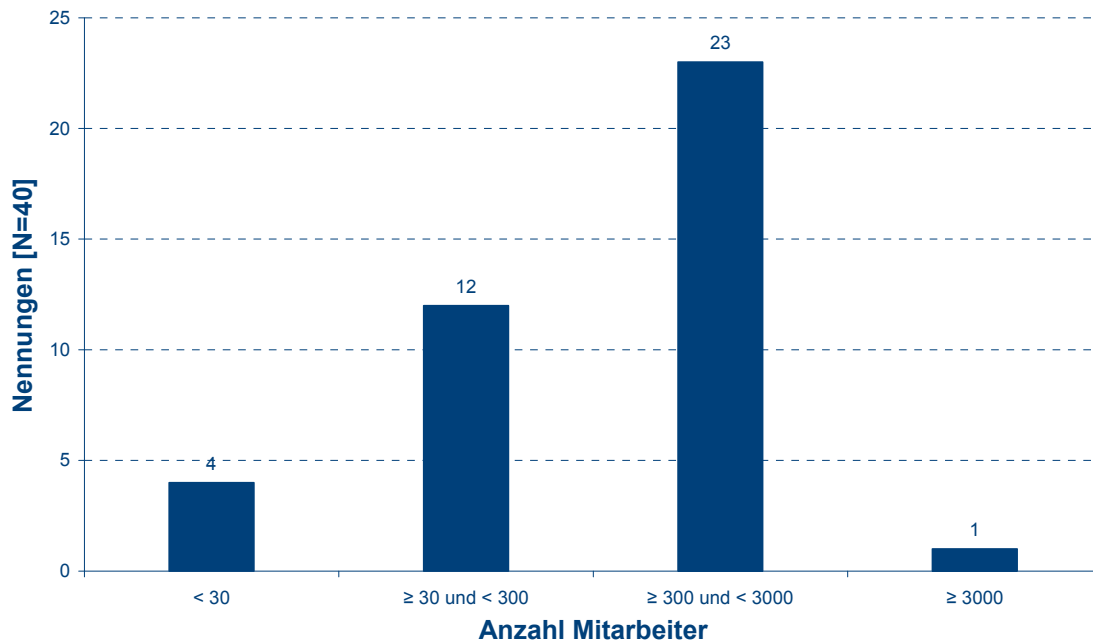


Abbildung 17: Anzahl der Mitarbeiter

Auch die Frage nach dem Umsatz wurde als offene Frage gestellt und im Nachhinein in Kategorien aufgeteilt. Der **durchschnittliche Umsatz** der Probanden wurde mit **108 Mio. Euro** ermittelt. Die Verteilung gestaltet sich hierbei wie folgt: vier Unternehmen erzielen einen Jahresumsatz von weniger als 30 Mio. Euro, zwölf Unternehmen erzielen zwischen 30 und 300 Mio. Euro, 23 Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz von 300-3000 Mio. Euro und abschließend erwirtschaftet ein Unternehmen 3000 Mio. Euro oder mehr.

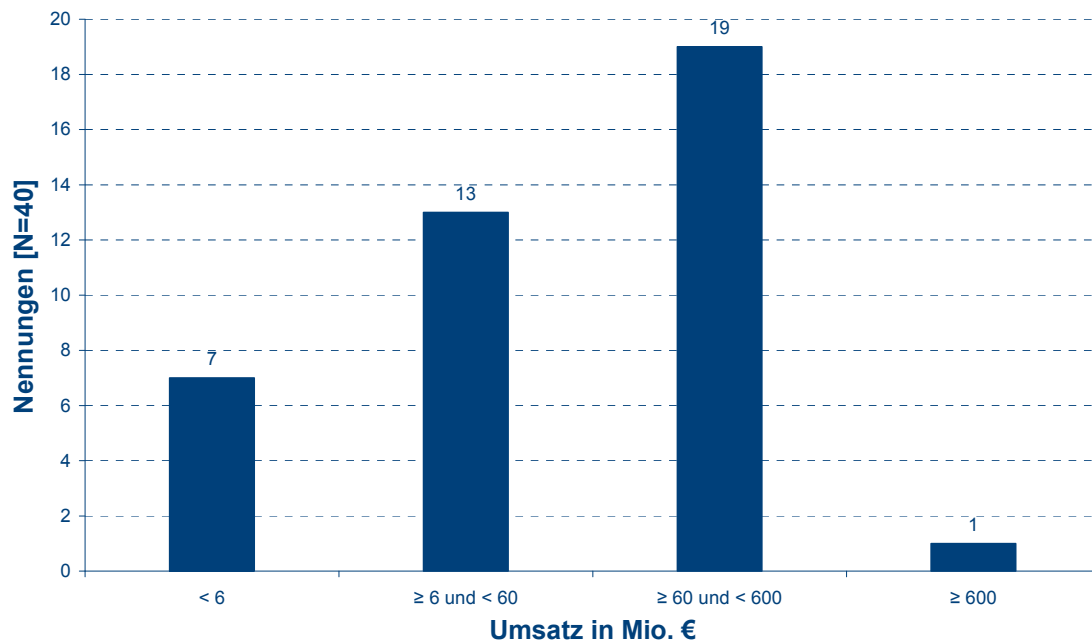


Abbildung 18: Umsatz in Mio. €

Aus der oben genannten allgemeinen Klassifizierung lässt sich nach Anwendung der Größenkriterien des DMI die in der nachfolgenden Abb. festgehaltene **mittelstandsspezifische Klassifikation** ableiten. Die Stichprobe setzt sich somit aus vier Kleinstunternehmen, zehn kleinen Unternehmen, 24 mittleren Unternehmen und einem großen Unternehmen zusammen.

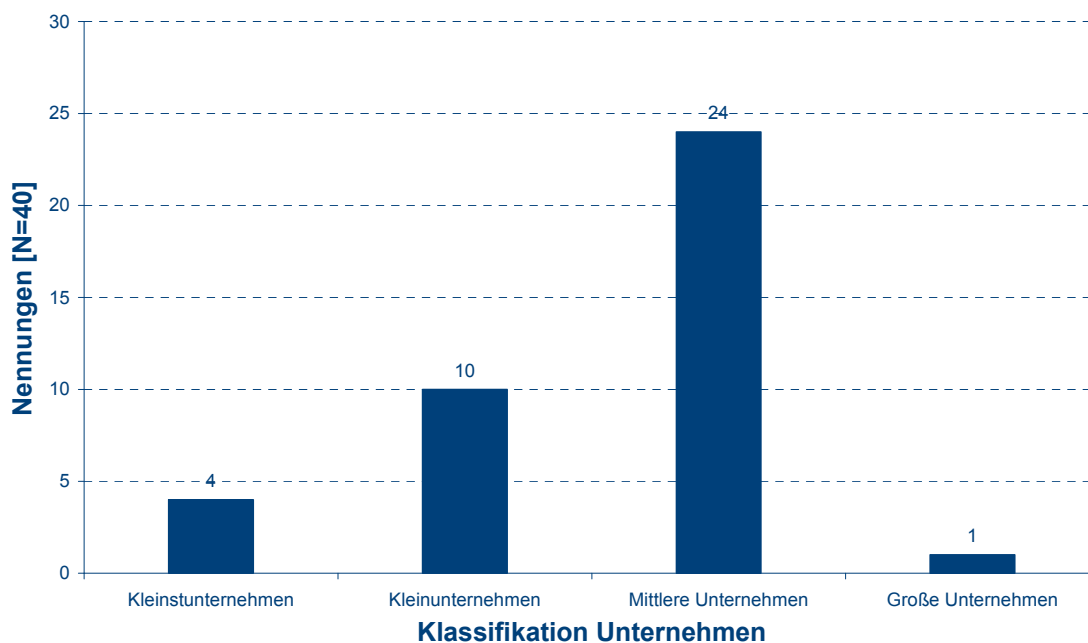


Abbildung 19: Klassifikation der Unternehmen

Konzernzugehörigkeit

24 der untersuchten **Unternehmen** sind nicht **Teil** eines **Konzernverbundes** sondern agieren unabhängig. **16** der in die Stichprobe gelangten Mittelständler sind innerhalb eines Konzernverbundes tätig. Hiervon sind vier als Muttergesellschaft und zwölf als Tochtergesellschaft zu klassifizieren.

In der traditionellen mittelstandsorientierten Forschung werden **konzernzugehörige Unternehmen** nicht in die Analyse einbezogen, da für diese Unternehmen das Kriterium der wirtschaftlichen Selbstständigkeit als nicht gegeben angenommen wird und folglich diese Unternehmen nicht als mittelständisch im engeren Sinne gesehen werden.

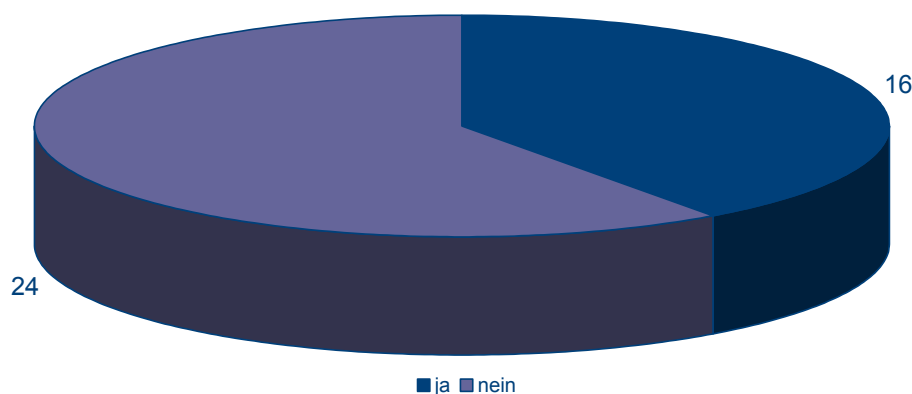


Abbildung 20: Konzernzugehörigkeit [N=40]

7 Definition und Verständnis von Geschäftsmodellen

7.1 Verständnis von Geschäftsmodellen

Das **Verständnis** von Geschäftsmodellen ist – wie bereits diskutiert – in der betrieblichen Praxis ebenso divers ausgeprägt wie in der wissenschaftlichen Literatur.⁹¹ Diese Aussage spiegelt sich zumindest teilweise auch in den **Ergebnissen** dieser Forschungsarbeit wider.

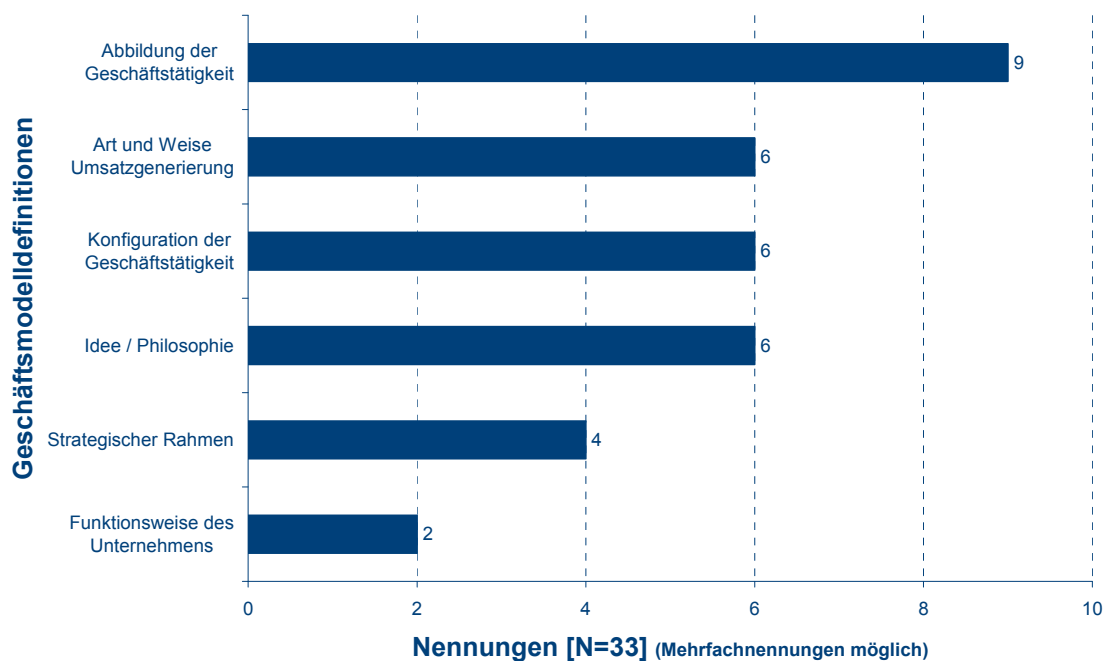


Abbildung 21: Verständnis von Geschäftsmodellen

„Ein Geschäftsmodell dient der Beschreibung des Geschäfts. Konkret geht es um den Nutzen des Geschäfts, die Frage nach der Möglichkeit der Generierung von Wertschöpfung und dem daraus resultierenden Ertrag.“

⁹¹ Vgl. Umbeck (2009), S. 77.

Allerdings herrschen bei den befragten **Interviewpartnern** doch sehr stark unterschiedliche Ansichten darüber vor, was im Detail unter einem Geschäftsmodell zu verstehen ist. So sieht der überwiegende Teil der Befragten die Aufgabe eines Geschäftsmodells in der **Abbildung** der **Geschäftstätigkeit** des jeweiligen Unternehmens (n=9). Für jeweils sechs Interviewpartner liegt der hauptsächliche Zweck eines Geschäftsmodells in der Definition der Art und Weise der **Umsatzgenerierung**, in der **Konfiguration** der Geschäftstätigkeit sowie in der Bereitstellung von **Informationen** zu Idee und Philosophie des Unternehmens. Für vier Befragte weisen Geschäftsmodelle eine explizit **strategische Dimension** auf, indem sie die strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens definieren. Sehr abstrakt hingegen sehen zwei Interviewpartner das Geschäftsmodell als Instrument zur Beschreibung der Funktionsweise des Unternehmens.

Die Antworten zeigen, dass bei den befragten Unternehmen kein einheitliches und vor allem kein eindeutiges Verständnis von Geschäftsmodellen vorliegt. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass mithilfe des Geschäftsmodells einerseits die **Existenz** des Unternehmens gerechtfertigt sowie andererseits dessen **Geschäftstätigkeit** beschrieben werden kann.

7.2 Elemente von Geschäftsmodellen

Als **konstituierende Elemente** von Geschäftsmodellen werden in der Literatur hauptsächlich die Produkt-Markt-Kombination, die Ertragsmechanik sowie die Wertkettenkonfiguration des Unternehmens genannt. Während die Produkt-Markt-Kombination beschreibt, welche Produkte in welchen Märkten angeboten werden, liefert die Ertragsmechanik Aufschluss darüber, auf welche Art und Weise mit den Produkten des Unternehmens Gewinn erwirtschaftet werden soll. Die Wertkettenkonfiguration bestimmt unter anderem die Fertigungstiefe des Unternehmens. Die genannten Elemente dürfen jedoch nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern müssen im Sinne einer integrier-

ten Betrachtung zu einem **schlüssigen Geschäftsmodell** zusammengeführt werden.⁹²

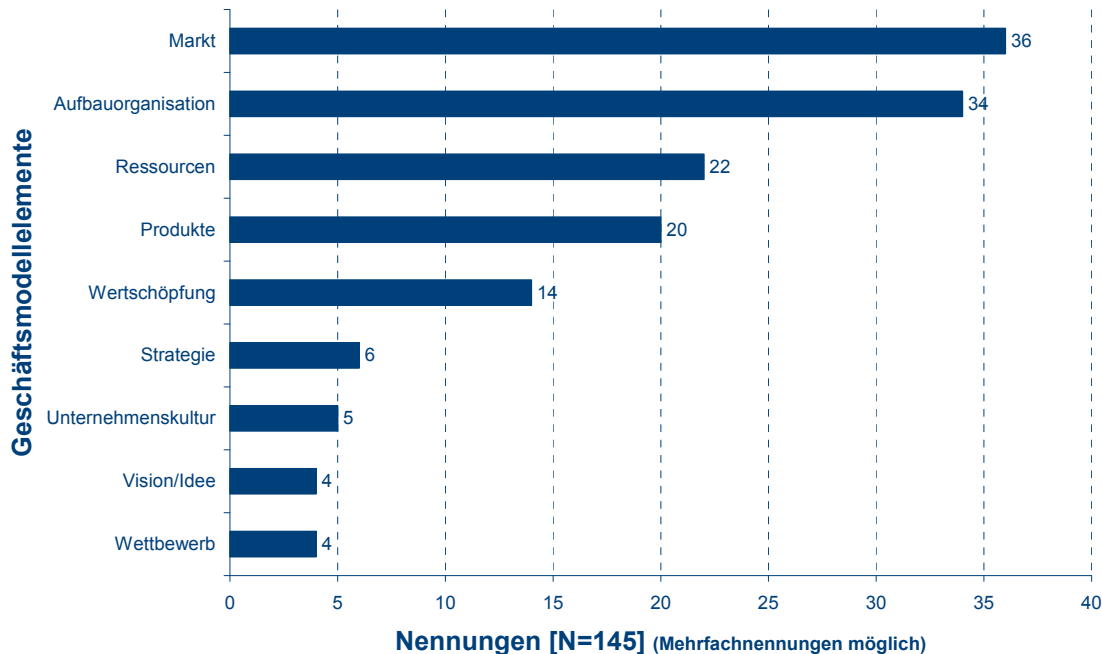


Abbildung 22: Elemente von Geschäftsmodellen

Im Rahmen der **Untersuchung** wurden die Interviewpartner danach gefragt, welche Elemente ein Geschäftsmodell ihrem jeweiligen Verständnis zufolge beinhaltet. Nahezu jeder der 40 Interviewteilnehmer geht davon aus, dass sowohl der **Markt** (n=36) als auch die **Aufbauorganisation** des Unternehmens (n=34) im Geschäftsmodell Berücksichtigung finden sollten. Weiterhin als Bausteine eines Geschäftsmodells als relevant erachtet werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen (n=22), die Produkte (n=20) sowie recht allgemein die Wertschöpfung (n=14) des Unternehmens. Eine nach Ansicht der Befragten vergleichsweise nur **geringe Bedeutung** als Geschäftsmodellelemente haben Strategie (n=6) und Unternehmenskultur (n=5) sowie Vision/Idee des Unternehmens (n=4) und der Wettbewerb (n=4), dem das jeweilige Unternehmen ausgesetzt ist.

⁹² Vgl. *Meinhardt* (2002), S. 29.

„Ein Geschäftsmodell setzt sich aus verschiedenen Elementen, deren logisch aufeinander abgestimmtes Zusammenspiel Erfolg bewirkt, zusammen.“

Vergleicht man die Auffassung der Befragten in Hinblick auf die Elemente von Geschäftsmodellen mit der eingangs dargelegten Zusammensetzung von Geschäftsmodellen in der **Literatur**, so sind nur **geringfügige Übereinstimmungen** erkennbar. Zwar sind insbesondere Produkte und Märkte für die Interviewpartner zentrale Bestandteile von Geschäftsmodellen, jedoch gilt dies nicht für die Ertragsmechanik und die Wertkettenkonfiguration, die von den befragten Mittelständlern offensichtlich nur rudimentär mit Geschäftsmodellen in Verbindung gebracht werden.

7.3 Wichtigkeit der Elemente von Geschäftsmodellen

In Hinblick auf die **Relevanz** der Elemente von Geschäftsmodellen stellt sich zunächst die Frage, ob diese überhaupt eine unterschiedliche Bedeutung aufweisen, oder ob sie alle gleichermaßen bedeutsam sind.

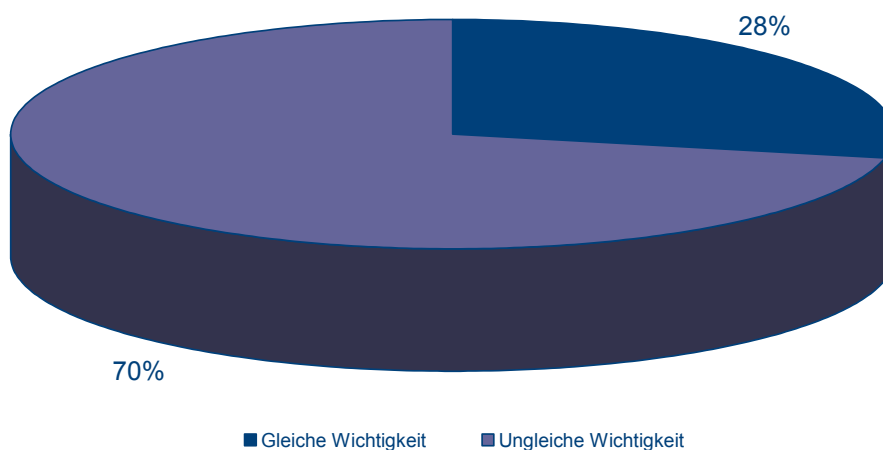


Abbildung 23: Wichtigkeit der Elemente von Geschäftsmodellen [N=40]

Der stark überwiegende Teil der Interviewpartner (n=29) geht davon aus, dass die einzelnen Elemente für das Geschäftsmodell

dell jeweils eine unterschiedliche Bedeutung aufweisen. Lediglich elf Befragte erachten die Elemente von Geschäftsmodell-

„Die Frage ist schwierig zu beantworten, da es eine ganze Reihe von Erfolgskriterien gibt. Das Fehlen einer Komponente kann bereits als K.O.-Kriterium wirken.“

len als gleich bedeutend.

Die Interviewpartner, die von einer **unterschiedlichen Relevanz** ausgehen, wurden im nächsten Schritt nach denjenigen Elementen befragt, die sie in Hinblick auf das Geschäftsmodell für besonders wichtig bzw. besonders unwichtig halten.

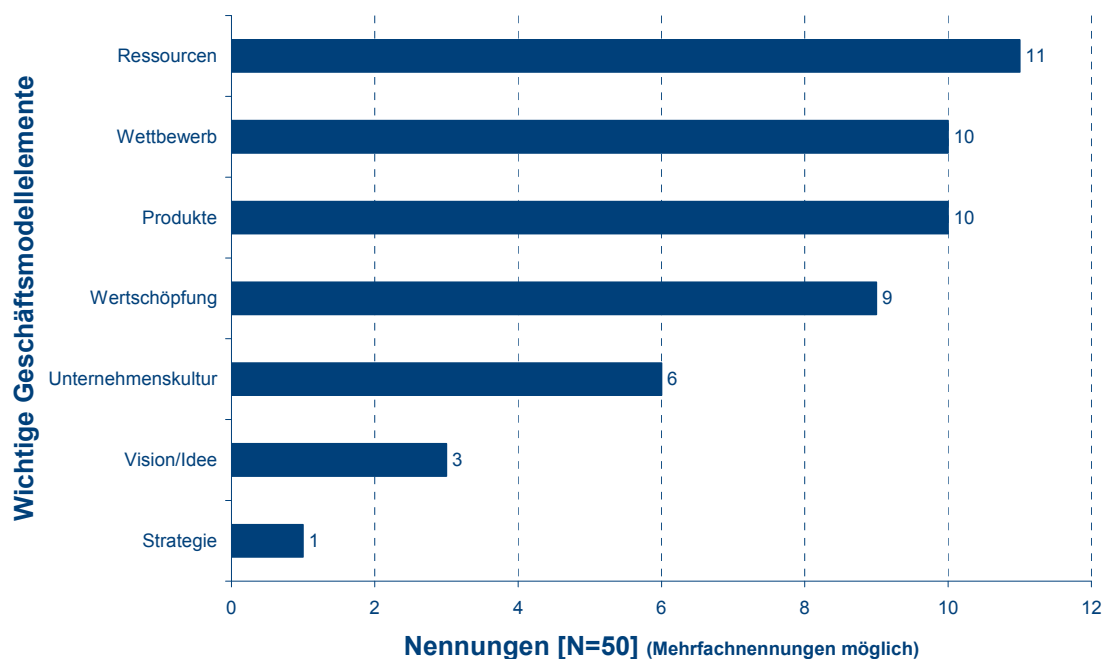


Abbildung 24: Wichtige Elemente von Geschäftsmodellen

Eine besonders **hohe Bedeutung** messen die Befragten den Ressourcen (n=11), dem Wettbewerb (n=10), den Produkten (n=10) sowie der Wertschöpfung (n=9) bei. Als weniger wichtig erachten sie die Unternehmenskultur (n=6) und die Vision/Idee (n=3) sowie Strategie (n=1) des Unternehmens als konstituierende Elemente von Geschäftsmodellen.

7.4 Zwecke von Geschäftsmodellen

Geschäftsmodelle können im Unternehmenskontext **zahlreiche Zwecke** erfüllen und eignen sich nach vorherrschender Meinung in der Literatur insbesondere als **Planungs- und Analyseinstrument**.⁹³ Dies spiegelt sich auch in den Antworten der Interviewpartner zu diesem Themenkomplex wider. Vor allem die beiden am häufigsten genannten Zwecke sind in den planerischen Kontext einzuordnen. *Grün/Brunner* gehen davon aus, dass Geschäftsmodelle im operativen Zusammenhang auch für die Spezifizierung und Umsetzung der **Unternehmensstrategie** genutzt werden können.⁹⁴

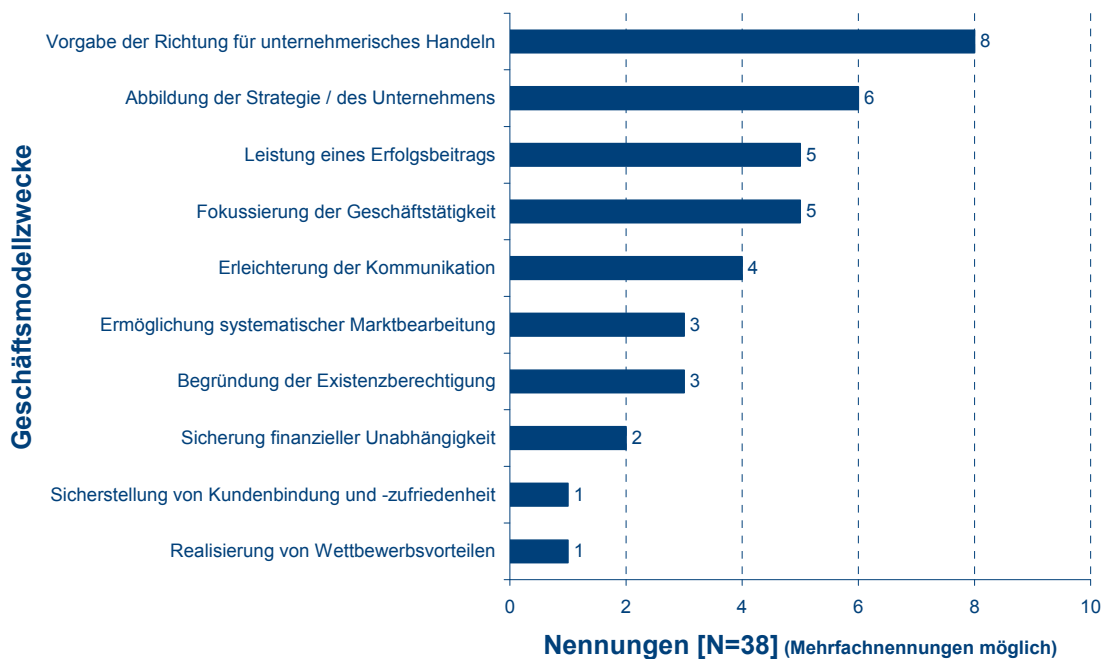


Abbildung 25: Zwecke von Geschäftsmodellen

Von den Interviewpartnern wird der Hauptzweck von Geschäftsmodellen in der Vorgabe einer **Richtung** für das **unternehmerische Handeln** (n=8) sowie in der Abbildung der Strategie bzw. Abbildung des Unternehmens (n=6) gesehen. Weiterhin können Geschäftsmodelle nach Ansicht der Befragten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (n=5) und für

⁹³ Vgl. *Sandrock* (2005), S. 2.

⁹⁴ Vgl. *Grün/Brunner* (2002), S. 108.

eine stärkere Fokussierung der Geschäftstätigkeit (n=5) herangezogen werden. Darüber hinaus erleichtern Geschäftsmodelle die Kommunikation (n=4), ermöglichen eine systematische Marktbearbeitung (n=3) und begründen die Existenzberechtigung des Unternehmens (n=3). Ein geringer Anteil der Befragten sieht den Zweck von Geschäftsmodellen auch in der Sicherung finanzieller Unabhängigkeit (n=2), in der Sicherstellung von Kundenbindung und -zufriedenheit (n=1) sowie in der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen (n=1).

„Ein Geschäftsmodell schafft Planungsmöglichkeiten, bindet Kunden an das Unternehmen und führt zu einer sicheren Abnehmerstruktur.“

Es wird deutlich, dass die befragten Mittelständler in Bezug auf den Zweck von Geschäftsmodellen vor allem einen Bezug zur **Markt-** und **Wertebene** des Unternehmens sowie zur **Unternehmensstrategie** herstellen. Damit liefert die Untersuchung Anhaltspunkte für die Korrektheit der Aussage von *Bickhoff*, dass Geschäftsmodelle der „*vereinfachten Beschreibung der Strategie eines Unternehmens*“ dienen.⁹⁵

7.5 Veränderung von Geschäftsmodellen durch interne/externe Aspekte

Aufgrund der zunehmenden **Differenziertheit** und **Dynamik** der unternehmerischen Umwelt ist zu klären, ob und auf welche Art und Weise **externe Faktoren** einen Einfluss auf Geschäftsmodelle ausüben.⁹⁶ Es erscheint darüber hinaus zweckmäßig auch potenzielle interne Einflussfaktoren zu analysieren.

⁹⁵ *Bickhoff* (2008), S. 58.

⁹⁶ Vgl. *Becker* (2010), S. 3.

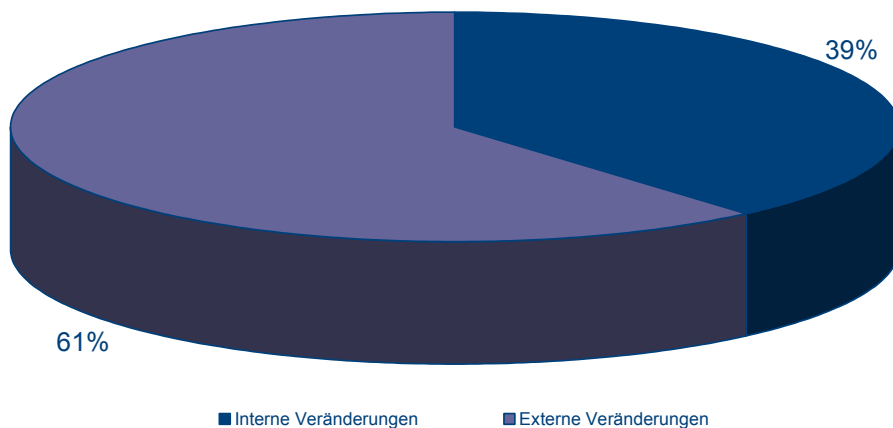


Abbildung 26: Existenz interner und externer Einflüsse auf das Geschäftsmodell [N=62] (Mehrfachnennungen möglich)

61 Prozent der Interviewpartner gehen davon aus, dass das Geschäftsmodell ihres Unternehmens durch **externe Faktoren** beeinflusst wird. Allerdings sehen auch 39 Prozent der Befragten eine Einflussnahme auf das Geschäftsmodell durch **Unternehmensinterna**.

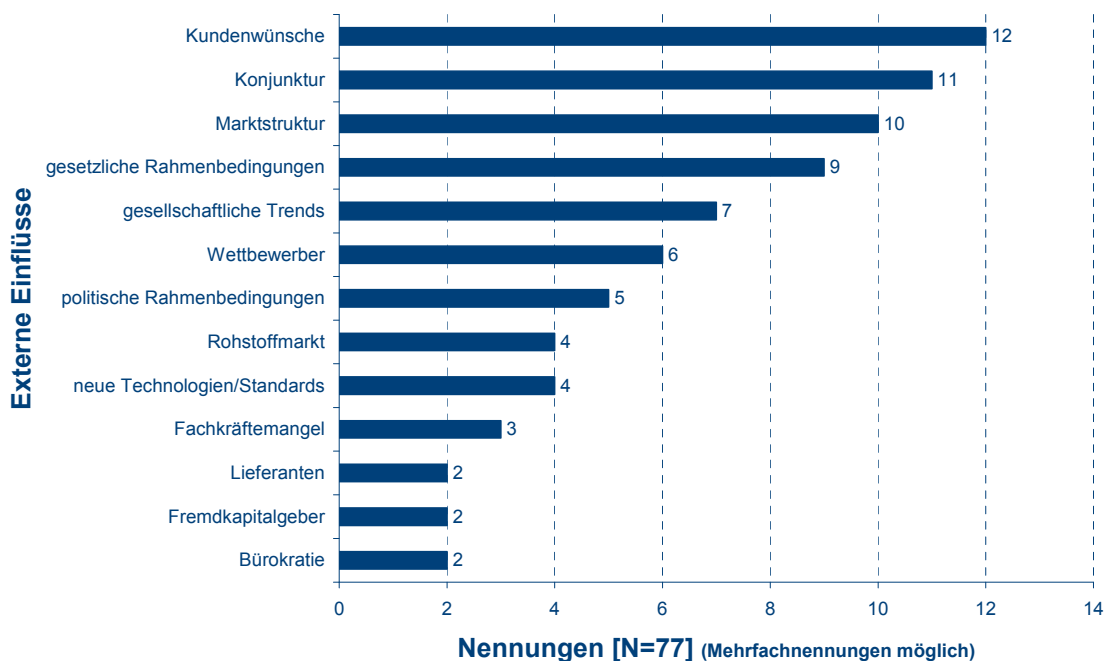


Abbildung 27: Externe Einflüsse auf das Geschäftsmodell

In Hinblick auf die **externen Einflussfaktoren** auf Geschäftsmodelle werden von den Befragten insbesondere die **Kunden** sowie vom Unternehmen nicht oder nur geringfügig steuerbare

Größen genannt. So wirken sich nach Ansicht der Interviewpartner vor allem **Konsumentenverhalten/Kundenwünsche/Kundenanforderungen** (n=12), die Konjunktur (n=11), die Marktstruktur (n=10) sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen (n=9) auf das Geschäftsmodell des Unternehmens aus. Darüber hinaus zählen gesellschaftliche Trends (n=7), Wettbewerber (n=6) und politische Rahmenbedingungen (n=5) ebenfalls zu den von den Befragten häufig genannten Einflussfaktoren. Weniger häufig sehen die Interviewpartner den Rohstoffmarkt (n=4), neue Technologien/Standards (n=4), den Fachkräftemangel (n=3), Lieferanten (n=2), Fremdkapitalgeber (n=2) sowie ein hohes Maß an Bürokratie (n=2) als auf das Geschäftsmodell Einfluss nehmende Faktoren.

„Verschiedene externe und interne Aspekte nehmen Einfluss auf die Veränderung von Geschäftsmodellen. Die wichtigere Rolle spielen hierbei die externen Faktoren.“

Das hohe **Einflusspotenzial** der **Kunden** auf das Geschäftsmodell spiegelt sich auch darin wider, dass der Markt das von den Befragten am häufigsten genannte Element von Geschäftsmodellen darstellt. Dementsprechend üben die Kunden über den Markt einen unmittelbaren Einfluss auf das Geschäftsmodell aus. Auf die gleiche Art und Weise wirken Konjunktur und Marktstruktur, die ebenfalls einen direkten Bezug zum Geschäftsmodellelement Markt aufweisen.

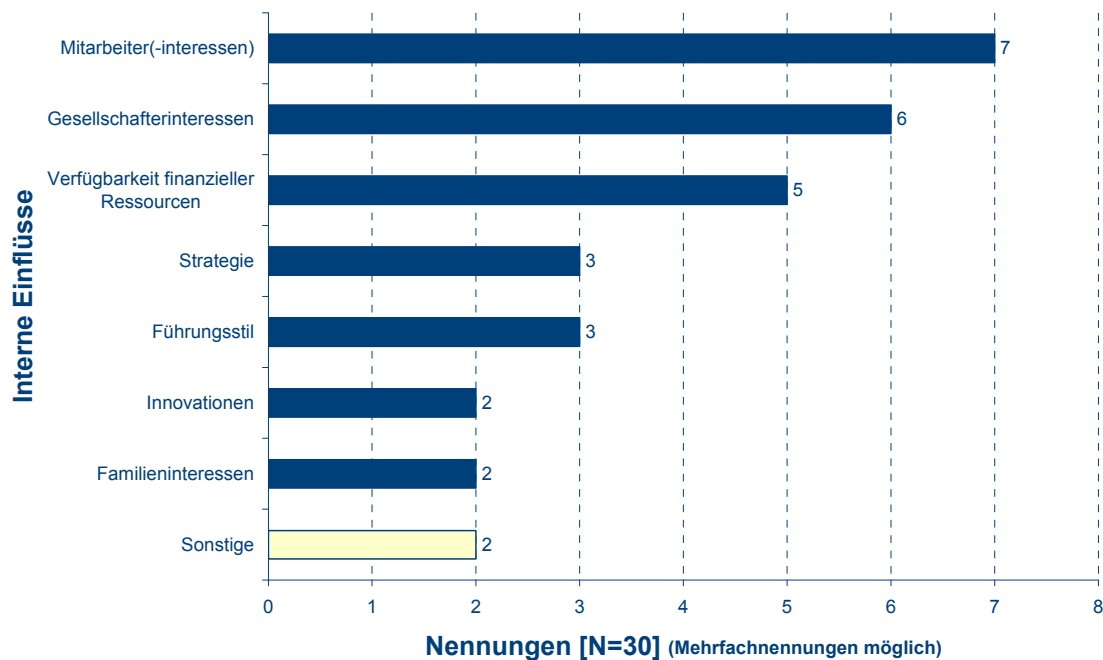


Abbildung 28: Interne Einflüsse auf das Geschäftsmodell

Neben den externen Einflussfaktoren existieren auch zahlreiche **Unternehmensinterna**, die sich auf die Ausgestaltung des Geschäftsmodells auswirken. Am häufigsten werden diesbezüglich die **Mitarbeiter(-interessen)** (n=7), die Gesellschafterinteressen (n=6) und die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen (n=5) genannt. Auch die Strategie des Unternehmens (n=3) sowie der Führungsstil des Managements (n=3) scheinen das unternehmerische Geschäftsmodell zu beeinflussen. Ein geringer Anteil der Befragten sieht auch eine Beeinflussung des Geschäftsmodells durch Innovationen (n=2), Familieninteressen (n=2) und Sonstige, die mit jeweils einer Nennung das Unternehmensalter sowie unternehmensinterne Richtlinien umfassen, gegeben.

Es wird deutlich, dass ein Geschäftsmodell **nicht** ein **einmalig definiertes Abbild** des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses sein kann, das dauerhaft Gültigkeit erweist. Vielmehr ist es ständig an die sich verändernden internen und externen Rahmenbedingungen anzupassen.

8 Mittelstandsspezifika von Geschäftsmodellen

8.1 Zugehörigkeit zum Mittelstand

In einem ersten Schritt, bevor der Einfluss der Spezifika mittelständischer Unternehmen auf das Geschäftsmodell analysiert werden kann, werden die Interviewpartner danach gefragt, ob sie ihr Unternehmen als **mittelständisch** bezeichnen würden.

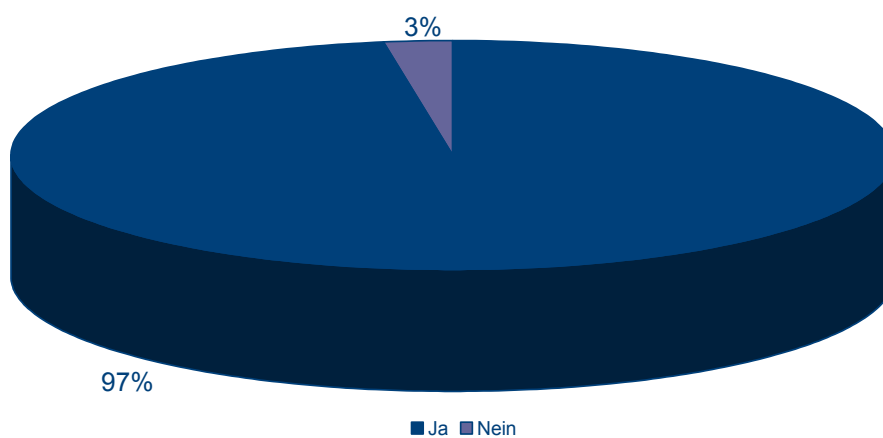


Abbildung 29: Selbsteinschätzung der Zugehörigkeit zum Mittelstand [N=38]

Nahezu alle (37 von 38) der auf diese Frage antwortenden Probanden sehen ihr Unternehmen als zum Mittelstand gehörig an. Lediglich eines der in der Stichprobe befindlichen Unternehmen sieht sich selbst nicht als mittelständisch an.

Für die **Abgrenzung** des **Mittelstands** von Kleinst-, Klein- und Großunternehmen können sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale herangezogen werden.⁹⁷ Die qualitativen Merkmale sind gleichzeitig als die Spezifika mittelständischer Unternehmen zu interpretieren, auf die im weiteren Verlauf der Untersuchung Bezug genommen wird, um mittelstandstypische Geschäftsmodelle zu identifizieren.

⁹⁷ Vgl. *Wolter/Hauser* (2001), S. 29ff.

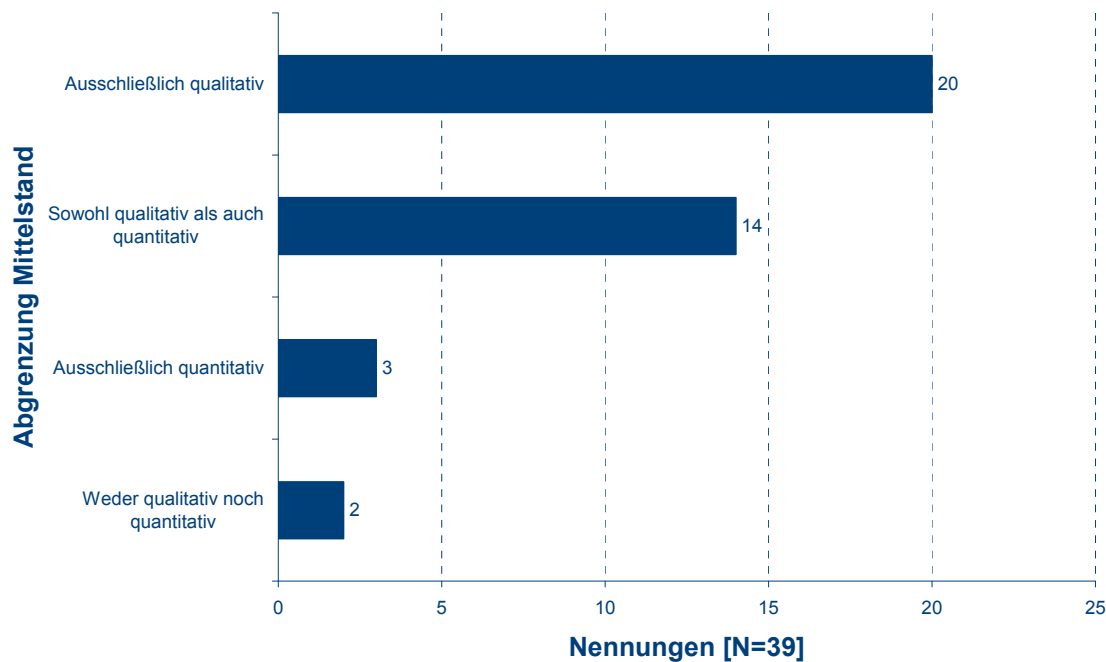


Abbildung 30: Art der Abgrenzung als Mittelstand

Die im Rahmen der persönlichen Interviews Befragten grenzen ihr Unternehmen entweder ausschließlich qualitativ (n=20) oder sowohl qualitativ als auch quantitativ (n=14) als mittelständisch ab. Eine ausschließlich quantitative Abgrenzung (n=3) des Unternehmens von anderen Unternehmenstypen findet kaum statt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine Abgrenzung allein anhand quantitativer Kriterien kaum möglich ist. So existieren zahlreiche **unterschiedliche Definitionen** mittelständischer Unternehmen, die allesamt unterschiedliche Ober- und Untergrenzen für die standardmäßig genutzten Kriterien Beschäftigtenzahl und Höhe des Jahresumsatzes vorgeben.⁹⁸ Erst in Kombination mit qualitativen Kriterien lässt sich eine sinnvolle Abgrenzung des Mittelstands erreichen.

„Mittelständler zeichnen sich vor allem durch kleine Einheiten, kürzere – zum Teil auch unkonventionellere – Wege und vielfältige Chancen, aber auch das daraus resultierende hohe Risiko des Scheiterns aus.“

⁹⁸ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002); Becker et al. (2007), S. 30.

Die Interviewpartner, die entweder eine ausschließlich quantitative oder eine sowohl qualitative als auch quantitative Abgrenzung vorgenommen haben, nutzen als quantitative Abgrenzungskriterien vorrangig die **Mitarbeiteranzahl** sowie die Höhe des Jahresumsatzes. In Hinblick auf die qualitativen Abgrenzungskriterien zeigt sich ein stärker differenziertes Bild.

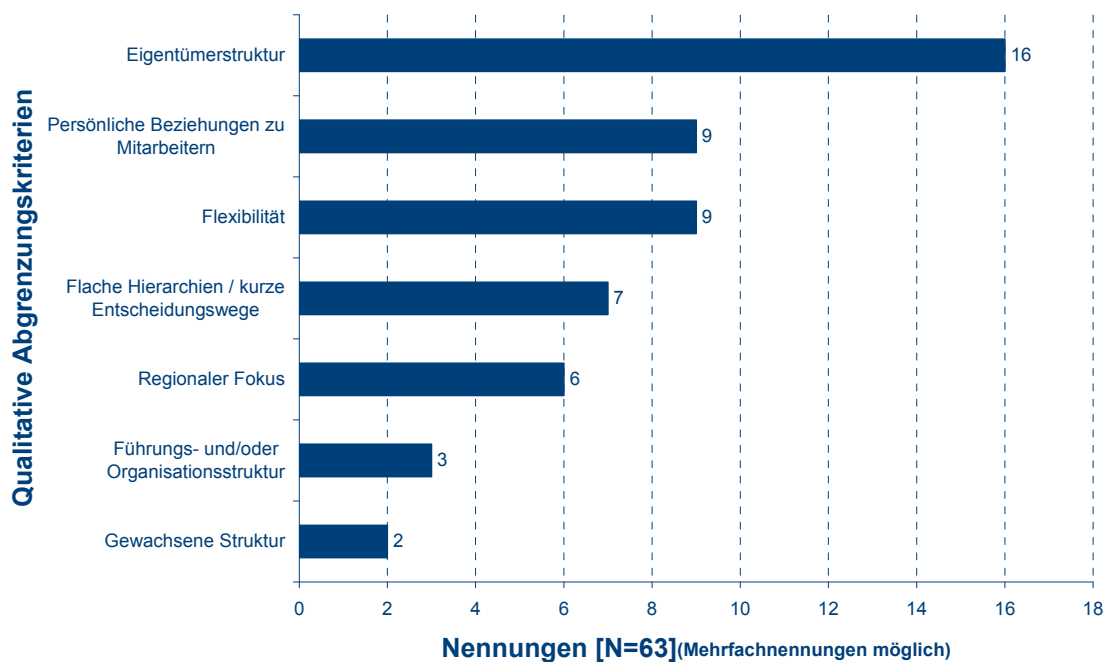


Abbildung 31: Qualitative Abgrenzungskriterien

Das am häufigsten genannte qualitative Abgrenzungskriterium ist die **Eigentümerstruktur** (n=16). Die Befragten berufen sich an dieser Stelle häufig darauf, dass Eigentümer- und Familienunternehmen dem Mittelstand zuzurechnen sind. Weitere qualitative Charakteristika mittelständischer Unternehmen sind die persönlichen Beziehungen zu Mitarbeitern (n=9), die im Vergleich zu Großunternehmen höhere Flexibilität (n=9), die flachen Hierarchien/kurzen Entscheidungswege (n=7) sowie der regionale Fokus (n=6) des Unternehmens. Auch werden von einigen Interviewpartnern Besonderheiten in Bezug auf Führungs- und/oder Organisationsstruktur (n=3) sowie die gewachsene Struktur des Unternehmens (n=2) als für den Mittelstand spezifisch interpretiert. Weiterhin gab es Einzelnennungen (n=11). Sie umfassen mit jeweils einer Nennung beispielsweise

die Unternehmenskultur, das Verhalten am Markt, sowie die rechtliche und wirtschaftliche Eigenständigkeit.

8.2 Einfluss von Mittelstandsspezifika auf Geschäftsmodelle

Zunächst muss die Frage beantwortet werden, ob die Spezifika mittelständischer Unternehmen überhaupt einen Einfluss auf deren Geschäftsmodell ausüben.

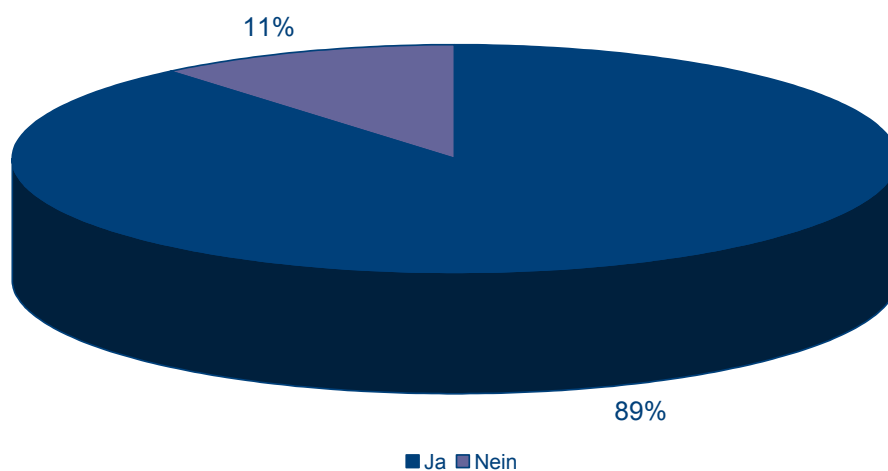


Abbildung 32: Existenz Einfluss von Mittelstandsspezifika auf Geschäftsmodelle [N=36]

84 Prozent der Interviewpartner bestätigen einen Einfluss von Mittelstandsspezifika auf das Geschäftsmodell ihres Unternehmens. 11 Prozent der Befragten verneinen dies und weitere fünf Prozent machen hierzu keine Angabe.

„Es gibt ganz klar Mittelstandsspezifika, die die Ausprägung des Geschäftsmodells beeinflussen. Bezogen auf unser Unternehmen sind dies vor allem Aspekte der Besitz- und Leitungsstruktur.“

Der Einfluss, den die Charakteristika mittelständischer Unternehmen auf das jeweilige Geschäftsmodell ausüben, kann entweder positiv, negativ oder neutral sein. Während der Großteil der Interviewpartner eine **positive Korrelation** zwischen der mittelständischen Prägung des Unternehmens und dem dazugehörigen Geschäftsmodell sieht (n=23), geht ein deutlich ge-

ringerer Teil der Befragten von einer negativen Einflussnahme der Mittelstandsspezifika auf das Geschäftsmodell des Unternehmens aus (n=11). Ein fast ebenso hoher Anteil betrachtet die Charakteristika mittelständischer Unternehmen und die Geschäftsmodelle von Mittelständlern als voneinander relativ unabhängig (n=9).

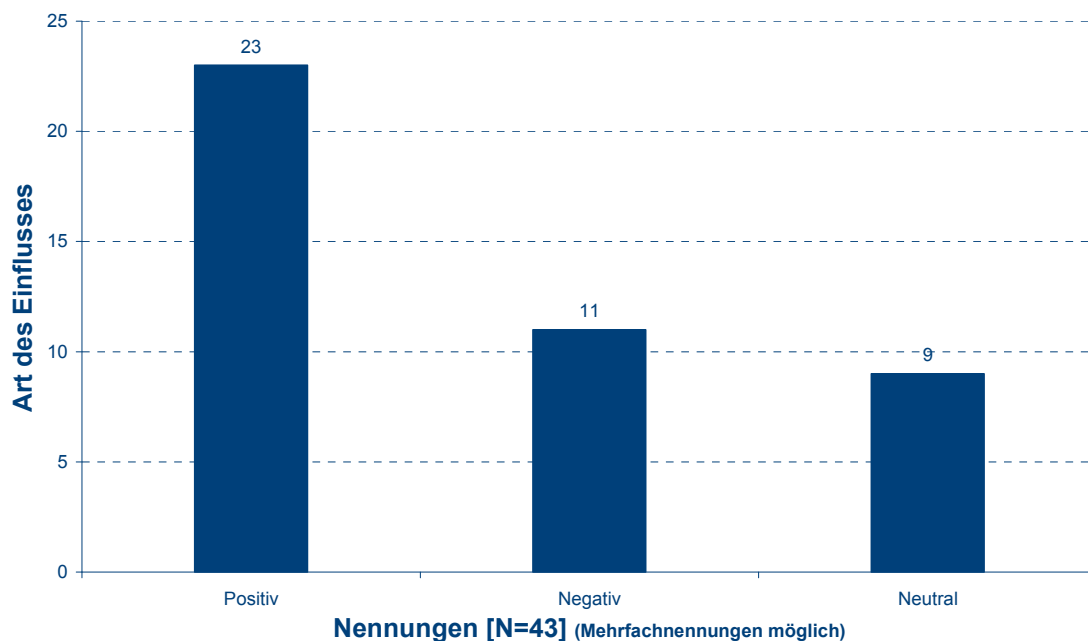


Abbildung 33: Wirkung von Mittelstandsspezifika auf Geschäftsmodelle

Die Aspekte, die nach Meinung der Interviewpartner einen positiven Einfluss auf das Geschäftsmodell ausüben, stellen vorrangig auf die **höhere Flexibilität** und **Geschwindigkeit** ab, mit der mittelständische Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen agieren können.

Einen positiven Einfluss auf die Geschäftsmodelle mittelständischer Unternehmen haben insbesondere die **kurzen Kommunikationswege/schnelleren Entscheidungen** (n=6) sowie die bessere Reaktion auf Anforderungen des Marktes (n=6). Flache Hierarchien (n=5), eine höhere Unabhängigkeit (n=4), die hohe Flexibilität (n=4) sowie die langfristige Ausrichtung vieler Mittelständler (n=3) wirken sich nach Ansicht der Interviewpartner ebenfalls positiv auf das Geschäftsmodell aus.

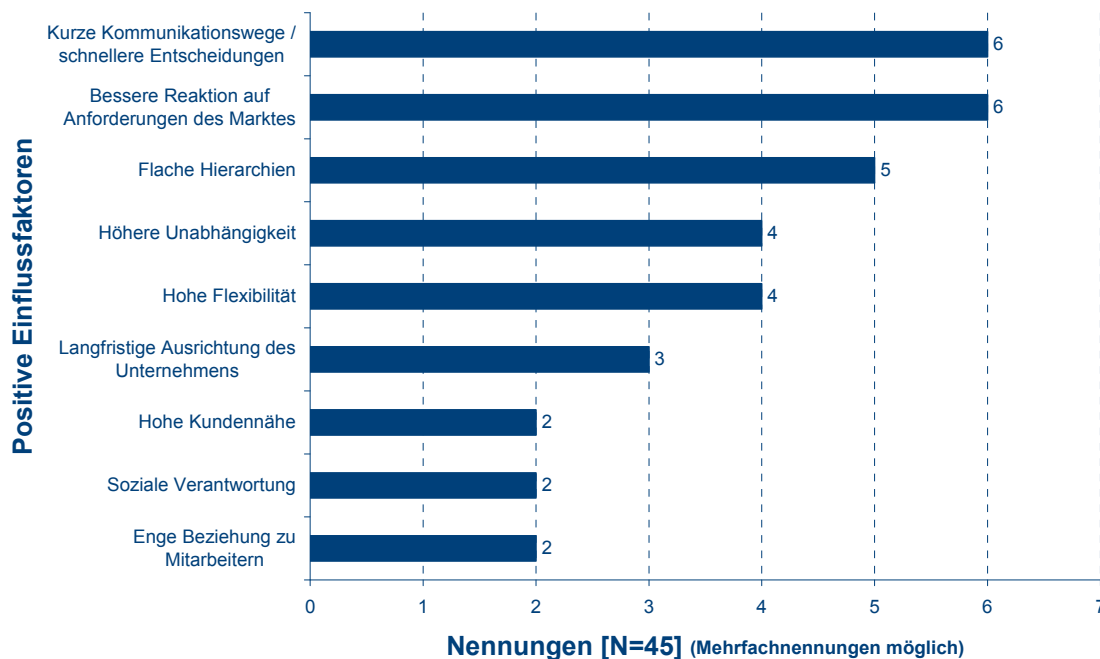


Abbildung 34: Mittelstandsspezifika mit positiver Wirkung

Darüber hinaus sind auch die **hohe Kundennähe** (n=2), die soziale Verantwortung vieler mittelständischer Unternehmen (n=2) sowie die enge Beziehung zu den Mitarbeitern (n=2) positiv mit dem Geschäftsmodell korreliert. Die weiteren Einzelnennungen (n=11) umfassen beispielsweise eine geringe Unternehmensgröße, eine höhere Sicherheit durch die Einbindung des Eigentümers sowie eine unter Umständen im Vergleich zu Großunternehmen höhere Risikobereitschaft.

„Der persönliche und leicht herzustellende Kontakt zu den Mitarbeitern erleichtert erheblich die Kooperation. Damit kann hohe Flexibilität gewährleistet und das Unternehmen kann den Anforderungen des Marktes gerecht werden.“

Einige der Befragten identifizieren jedoch auch negative Implikationen der Mittelstandsspezifika für das Geschäftsmodell des Unternehmens. Als negative Einflussfaktoren mittelständischer Unternehmen auf das Geschäftsmodell werden **knapp Ressourcen** (n=5), eine höhere Abhängigkeit im Vergleich zu Großunternehmen (n=4) sowie eine geringe Marktmacht (n=2) genannt. Unter den Einzelnennungen (n=2) ist unter anderem

der vergleichsweise geringe Bekanntheitsgrad mittelständischer Unternehmen subsumiert.

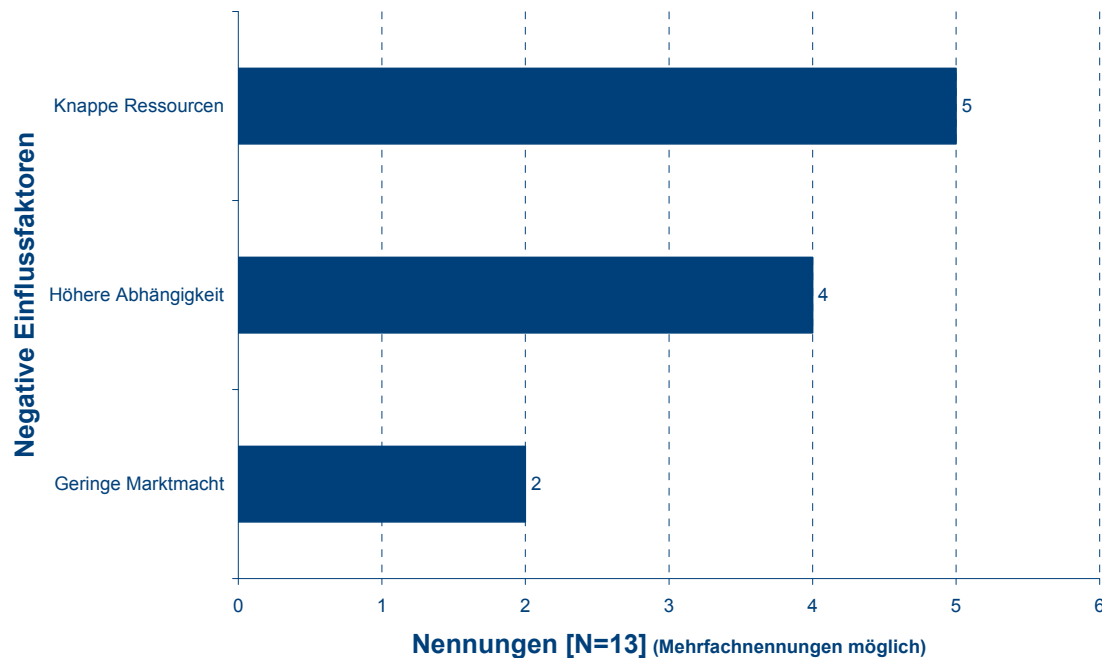


Abbildung 35: Mittelstandsspezifika mit negativer Wirkung

Eine derartige Einschätzung positiver und negativer Einflussfaktoren seitens der Unternehmen kann jedoch allenfalls als **grobe Approximation** der tatsächlichen Korrelation zwischen Mittelstandsspezifika und Geschäftsmodell gesehen werden. Beispielsweise werden unter Umständen erfolgreiche Unternehmen ihren Erfolg darauf zurückführen, dass sie mittelständische Charakteristika aufweisen, die folglich einen positiven Einfluss auf das Geschäftsmodell zu haben scheinen. Gleichermaßen ist aber auch der Umkehrschluss möglich und weniger erfolgreiche Unternehmen sehen das Problem dafür in ihrer mittelständischen Prägung.

8.3 Mittelstandsspezifische Ausprägung von Geschäftsmodellen

Im letzten Abschnitt zu diesem Themenkomplex wird analysiert, auf welche Elemente von Geschäftsmodellen sich die Mittelstandsspezifika in besonderer Weise auswirken.

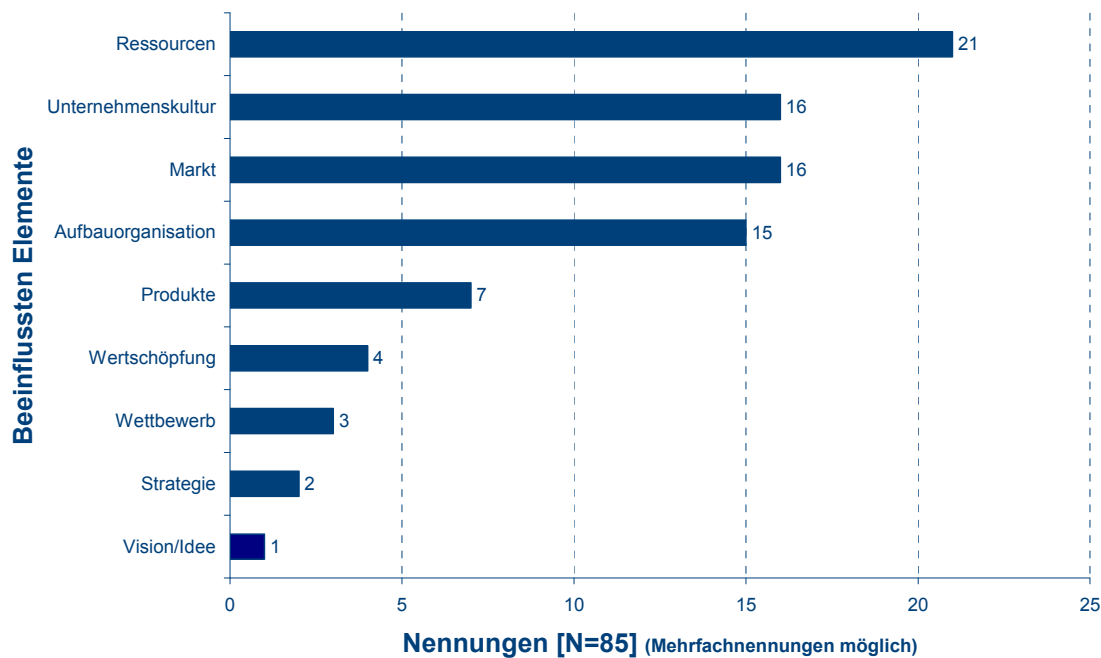


Abbildung 36: Mittelständisch beeinflusste Geschäftsmodellelemente

Nach Meinung der Befragten haben die Spezifika mittelständischer Unternehmen den größten Einfluss auf die **Ressourcen** (n=21) als Element von Geschäftsmodellen. Dies ist vermutlich auf die für den Mittelstand typische Knappheit personeller und finanzieller Ressourcen zurückzuführen. Auch die **Unternehmenskultur** (n=16), die im Mittelstand durch eine starke Personenbezogenheit der Führung und eine hohe Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen geprägt ist, wird als Baustein von Geschäftsmodellen durch die genannten Mittelstandsspezifika beeinflusst. Darüber hinaus sind der **Markt** (n=16) und die **Aufbauorganisation** (n=15) aus Perspektive der Interviewpartner häufig durch Charakteristika mittelständischer Unternehmen geprägte Elemente von Geschäftsmodellen.

Die Spezifika, auf die sich die Befragten bei der Antwort stützen, sind vor allem die Bearbeitung von Marktnischen sowie die flachen Hierarchien und der geringe Formalisierungsgrad mittelständischer Unternehmen. Weitere, durch Mittelstandsspezifika beeinflusste Elemente von Geschäftsmodellen sind die Produkte (n=7), die Wertschöpfung (n=4), der Wettbewerb

(n=3), die Strategie (n=2) sowie die Vision/Idee (n=1) des Unternehmens.

9 Beschreibung/Ausprägung individueller Geschäftsmodelle

9.1 Unternehmensspezifische Geschäftsmodelle

Das hier verwendete Geschäftsmodellverständnis umfasst – wie bereits erläutert – als wesentliche Elemente eines Geschäftsmodells die Produkt-/Marktkombination, die Wertschöpfungskonfiguration, die verfolgte Ertragsmechanik, die Wettbewerbsorientierung, die Ressourcenstruktur sowie als zentrales Element die Organisation, Kultur und Führung des Unternehmens.

In einer freien Beschreibung des eigenen Geschäftsmodells haben sich die befragten Interviewpartner hauptsächlich auf die Erläuterung der eigenen **Produkte und Dienstleistungen** (n=24) sowie auf die verfolgte **Wertschöpfungslogik** (n=18) fokussiert. Wettbewerb und Kundenbeschaffenheit wurden jeweils acht Mal erwähnt. Auf die Ressource Personal sowie die Ausgestaltung von Führung, Philosophie und Unternehmenskultur entfielen jeweils sieben Nennungen. In fünf Fällen wurden sonstige Ressourcen und Marktbeschaffenheit in die Erläuterung des eigenen Geschäftsmodells mit aufgenommen. Ertragsmechanische Faktoren sowie Finanzierung (jeweils fünf Erwähnungen) als auch die Eigentumsstruktur (n=3) komplementieren die verwendeten Elemente zur Beschreibung des eigenen Geschäftsmodells. Darüber hinaus wurde in nur vier Fällen unternehmensexterne Faktoren bei der Beschreibung und Erklärung des eigenen Geschäftsmodells integriert.

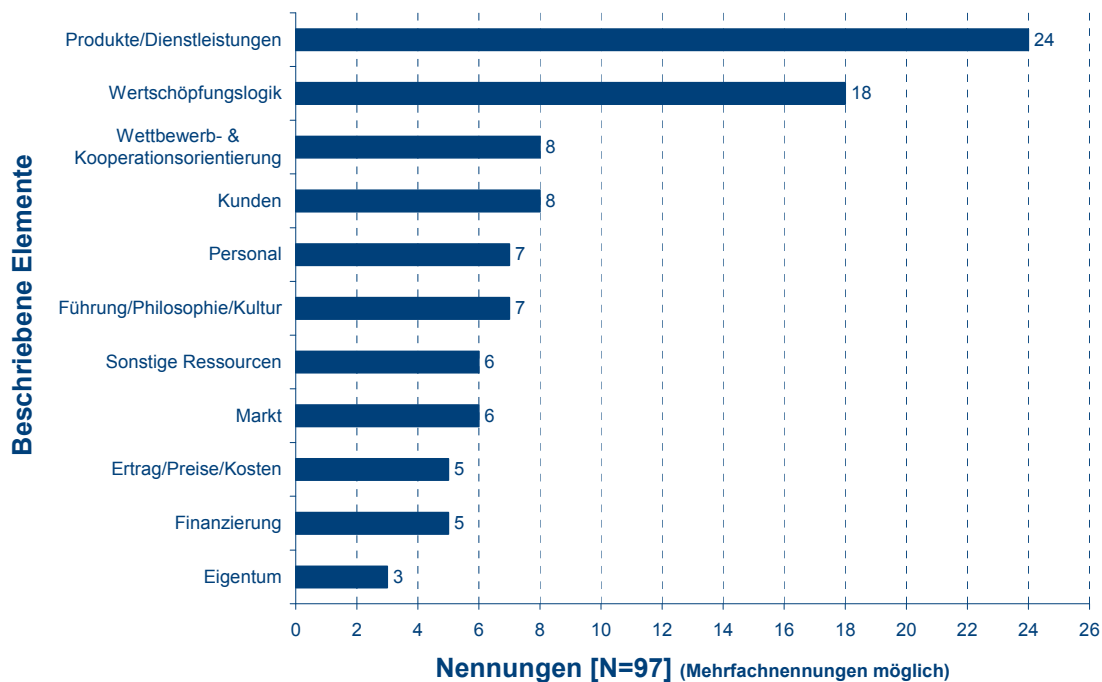


Abbildung 37: Beschriebene Elemente des eigenen Geschäftsmodells

Insgesamt hielten sich 23 der befragten Unternehmen in ihrer freien Beschreibung **sehr knapp**, wohingegen 15 Unternehmen ihre Ausführungen sehr detailreich vortrugen. Sechs Unternehmen erläuterten dabei mehr als vier unterschiedliche Elemente ihres eigenen Geschäftsmodells. Neun der Befragten gaben immerhin noch über mehr als zwei verschiedene Elemente Auskunft, während 23 Unternehmen **höchstens zwei Geschäftsmodellelemente** beschrieben.

„Wir machen Kunden glücklich.“

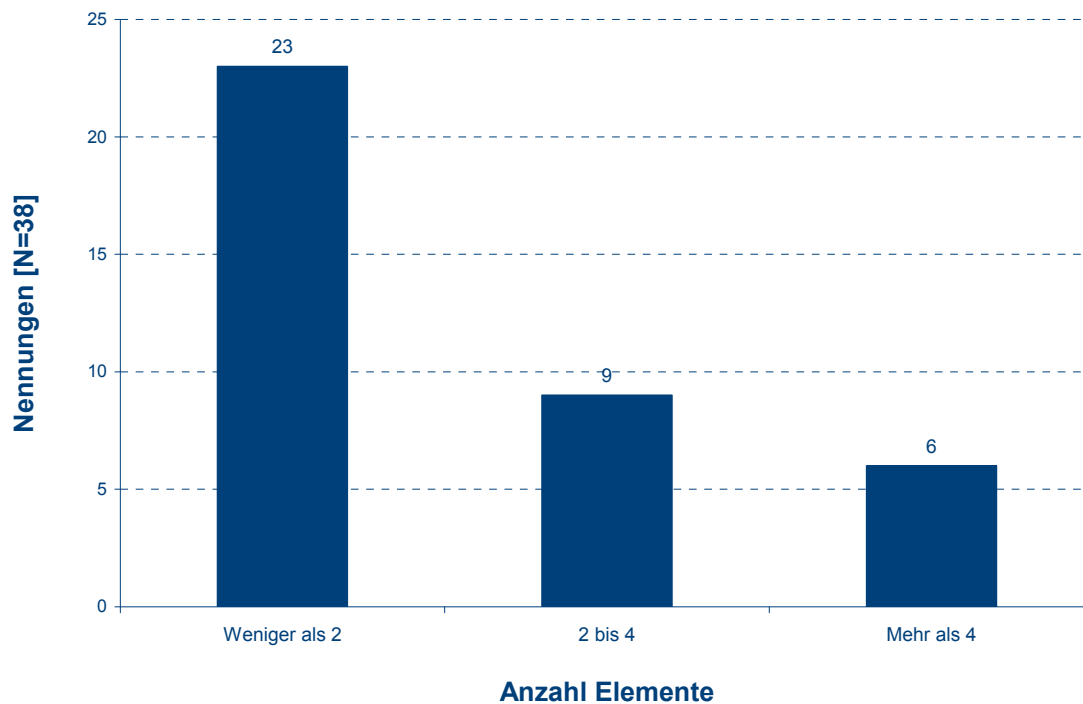


Abbildung 38: Anzahl der beschriebenen Geschäftsmodellelemente

Das eigene Geschäftsmodell charakterisierend, verwiesen 18 Nennungen auf vornehmlich **kundenorientierte Eigenschaften**. So umschrieb ein Interviewter die Quintessenz seines Geschäftsmodells mit „*Wir machen Kunden glücklich.*“ Ein anderer Teilnehmer bezeichnete „*stetigen Kundenkontakt und eine dadurch entstehende Kundennähe [...]*“ als „*[...] Grundstein für den Erfolg des Unternehmens.*“ Darüber hinaus beschrieben zwölf befragte Unternehmen ihr eigenes Geschäftsmodell als **qualitäts-** und neun als **technologie-** und **innovationsorientiert**. Die Ergebnisorientierung wurde nur in vier Fällen als charakteristisch für das eigene Geschäftsmodell hervorgehoben.

„Unsere Unternehmensvision lautet: Erste Wahl für qualitativ hochwertige Antriebslösungen durch Innovation, Perfektion und vertrauensvolle Partnerschaften“

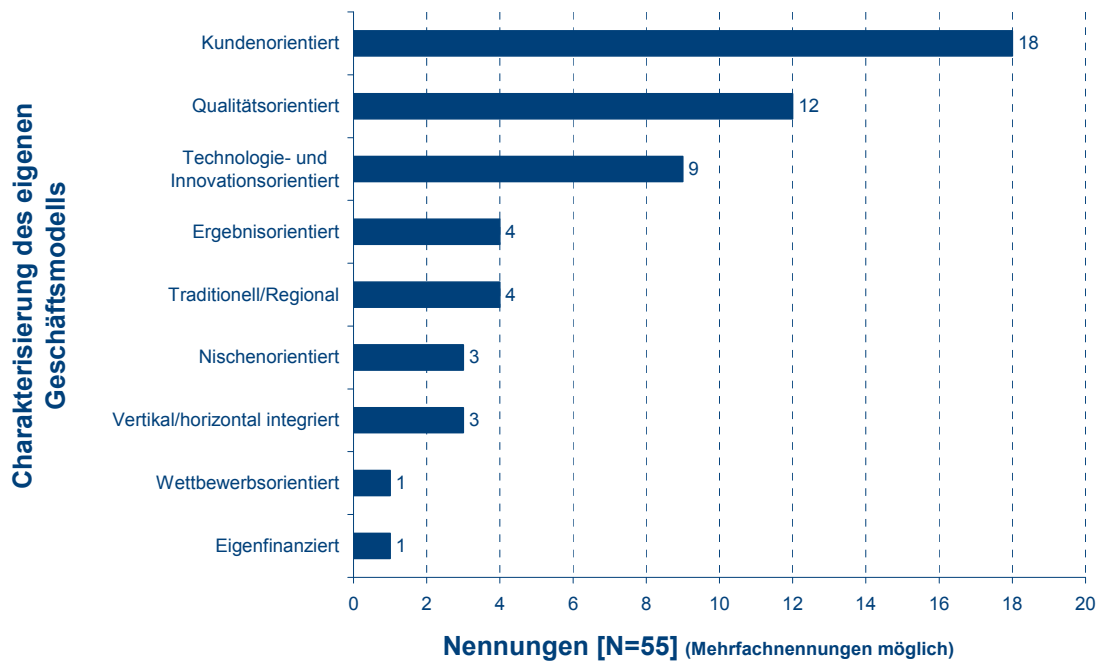


Abbildung 39: Charakterisierung des eigenen Geschäftsmodells

Fünfzehn der befragten Teilnehmer beschrieben die **Zufriedenheit der eigenen Kunden** und deren **Bindung zum Unternehmen** als zentrale Erfolgsfaktoren des eigenen Geschäftsmodells (vgl. Abb. 40). Zehn mal wurde in diesem Zusammenhang auch die Relevanz der **Produktqualität** sowie der **Produktinnovationen** betont. Die Unternehmensvision eines Interviewten spiegelt diesen Zusammenhang wider: „*Erste Wahl für qualitativ hochwertige Antriebslösungen durch Innovation, Perfektion und vertrauensvolle Partnerschaften.*“ Zudem sahen die befragten Teilnehmer die Mitarbeiterqualität (n=6), die Finanzierung sowie den Preis der angebotenen Leistung (n=5) und die Risikominimierung (n=3) als wichtige Erfolgsfaktoren des eigenen Geschäftsmodells.

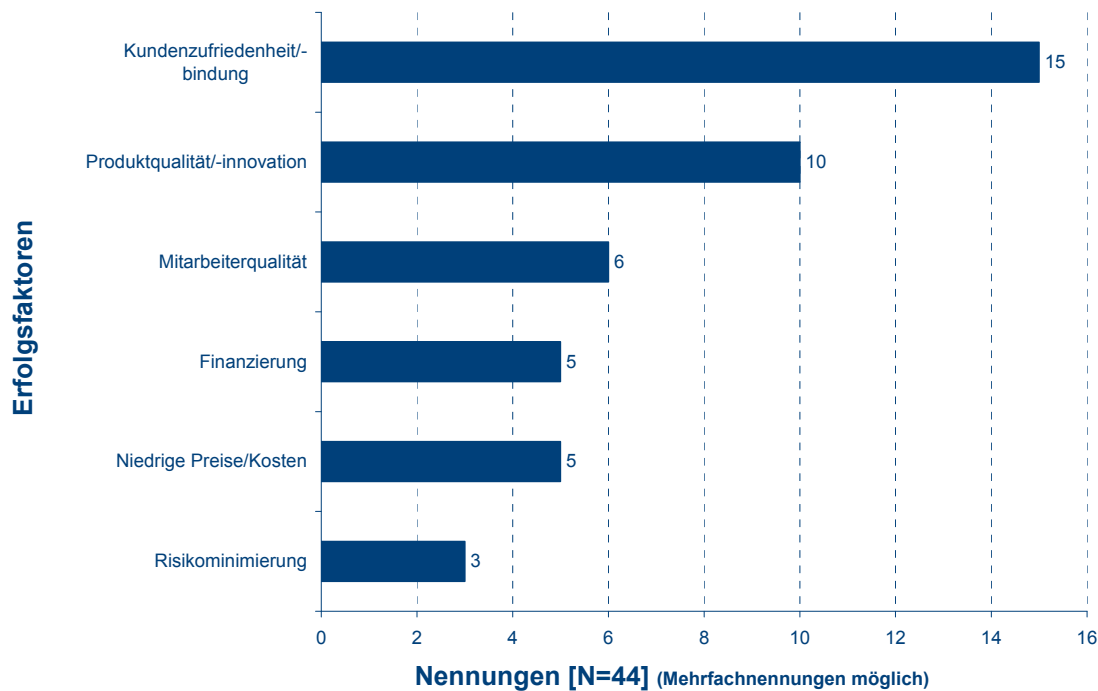


Abbildung 40: Erfolgsfaktoren des eigenen Geschäftsmodells

Zwischenfazit

Bei der Beschreibung des eigenen Geschäftsmodells, fokussieren sich die meisten der befragten Unternehmen auf die Beschreibung des eigenen **Leistungsangebots** sowie auf die Erläuterung der **Wertschöpfungskonfiguration**. Hingegen haben die Finanzierung sowie die Größe Eigentum hierbei nur geringe Relevanz.

Das eigene Geschäftsmodell wird dabei hauptsächlich als **kunden- sowie produkt- und qualitätsorientiert** betrachtet. Nur wenige erwähnen als zentrale Orientierungsgröße den eigentlichen Geschäftserfolg. Im Einklang mit diesen Aussagen gilt auch die **Kundenzufriedenheit** als zentraler Baustein für den Erfolg des eigenen Geschäftsmodells. Vor dem Hintergrund der Diskussion zentraler „Werte“ mittelständischer Unternehmen⁹⁹, kann folglich eine Tendenz hinsichtlich des sogenannten

⁹⁹ Vgl. zur Diskussion des mittelständischen Wertbegriffs *Becker/Staffel/ Ulrich* (2008), S.265.

„Customer Values“ beobachtet werden.¹⁰⁰ Eine ebenfalls hohe Relevanz im Zusammenhang der subjektiv wahrgenommenen Erfolgsfaktoren mittelständischer Geschäftsmodelle haben die **Produktqualität** sowie **-innovation**. Allerdings ist auch hier der Kunde oftmals zentraler Ausgangspunkt bei der Bestimmung der eigenen Innovations- und Qualitätsanstrengungen. *„Wichtig ist, die entsprechenden Kunden zu kennen und deren Bedarfe zu antizipieren.“* Dieser Ausspruch eines Befragten beschreibt dabei exemplarisch, was für den Großteil der interviewten Unternehmen gilt. Ein Proband bezeichnet ein *„innovationsbetriebenes Konzept“* gar als *„überlebensnotwendig für den Mittelstand.“* Bezogen auf die Finanzierung als auch die Kostenseite gelten diese Elemente zwar vereinzelt als zentrale Erfolgsfaktoren, haben aber bei Weitem **keine ausschlaggebende Bedeutung** für das eigene Geschäftsmodell.

9.2 Produkt-/Markt-Kombinationen

Absatzmärkte werden nach *Meffert* als die Menge der aktuellen und potentiellen Abnehmer bestimmter Leistungen definiert. Dazu zählen auch die aktuellen und potentiellen Mitanbieter dieser Leistungen sowie deren Beziehung zueinander.¹⁰¹ Wie sich in Abb. 41 zeigt, bearbeiten **76 Prozent** aller befragten Unternehmen mehr als **einen Absatzmarkt**. Nur 24 Prozent der Unternehmen gaben an nur auf einem Markt aktiv zu sein.

Eine oft verwendete **Abgrenzung** von **Märkten** ist die Unterscheidung zwischen räumlicher, zeitlicher und sachlicher Abgrenzung.¹⁰² Grundsätzlich existiert jedoch keine eindeutige Theorie zur Marktabgrenzung.¹⁰³

¹⁰⁰ Der Wert des Customer Values basiert auf der subjektiven Wahrnehmung des Kundennutzens und auf der Überlegung, dass sich die Anstrengungen des Unternehmens von der Angebots- zur Nachfrageseite hin verschieben. Vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2009), S.265.

¹⁰¹ Vgl. *Meffert* (2000), S. 36.

¹⁰² Vgl. *Meffert* (2000), S. 37.

¹⁰³ Vgl. *Rößl* (1986), S. 251.

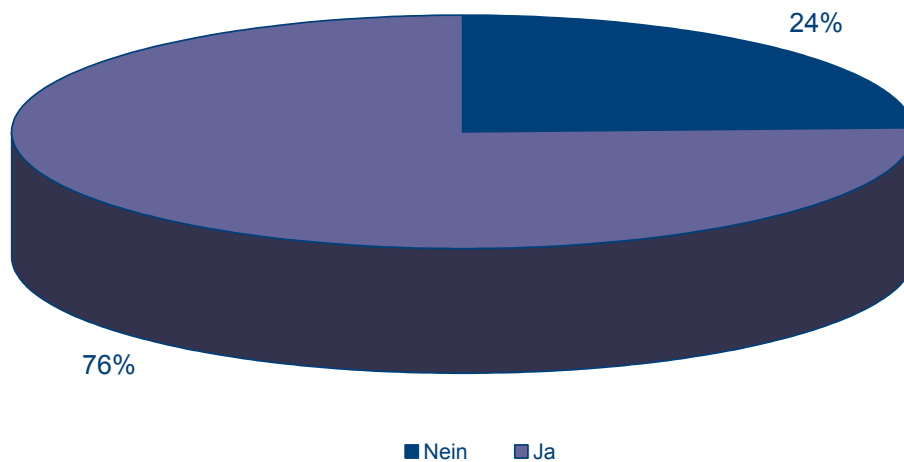


Abbildung 41: Bearbeitung mehrerer Märkte [N=37]

In der Befragung zeigte sich, dass 16 Unternehmen ihren Markt an Hand der **geografischen Lage** abgrenzen. An zweiter Stelle folgte die Abgrenzung hinsichtlich der **Produkte**, die das Unternehmen anbietet. An dritter Stelle folgte mit acht Nennungen die durch die **Branche** vorgegebene Marktabgrenzung. Vier Unternehmen grenzen ihre Märkte mit Hilfe der sich in den Märkten befindenden Kunden ab. Auch die **Marktgröße** wurde als Markt-abgrenzungskriterium von drei Unternehmen genannt. Ein Unternehmer gab im Interview an, die Märkte durch das im Unternehmen vorherrschende Know-how abzugrenzen. Zwei aus den 40 Befragten gaben an, keinerlei Marktabgrenzung vorzunehmen.

„Wir kategorisieren unsere Märkte geographisch in regionale und überregionale Absatzmärkte.“

Das Ergebnis zeigt, dass mittelständische Unternehmen ihre Märkte vor allem an Hand von **geografischen Aspekten** abgrenzen. Dies hängt eng mit der Wechselwirkung der Marktkräfte durch **Regionalisierung** und **Globalisierung** einerseits und der begrenzten **Ressourcenausstattung** andererseits zusam-

men.¹⁰⁴ Verdeutlicht wird dieses Ergebnis in der folgenden Abb. 42, in der Kriterien zur Marktbearbeitung aufgezeigt werden. Hier führten die Befragten beispielsweise die **Standortentfernung** und **Wirtschaftlichkeitsaspekte** an.

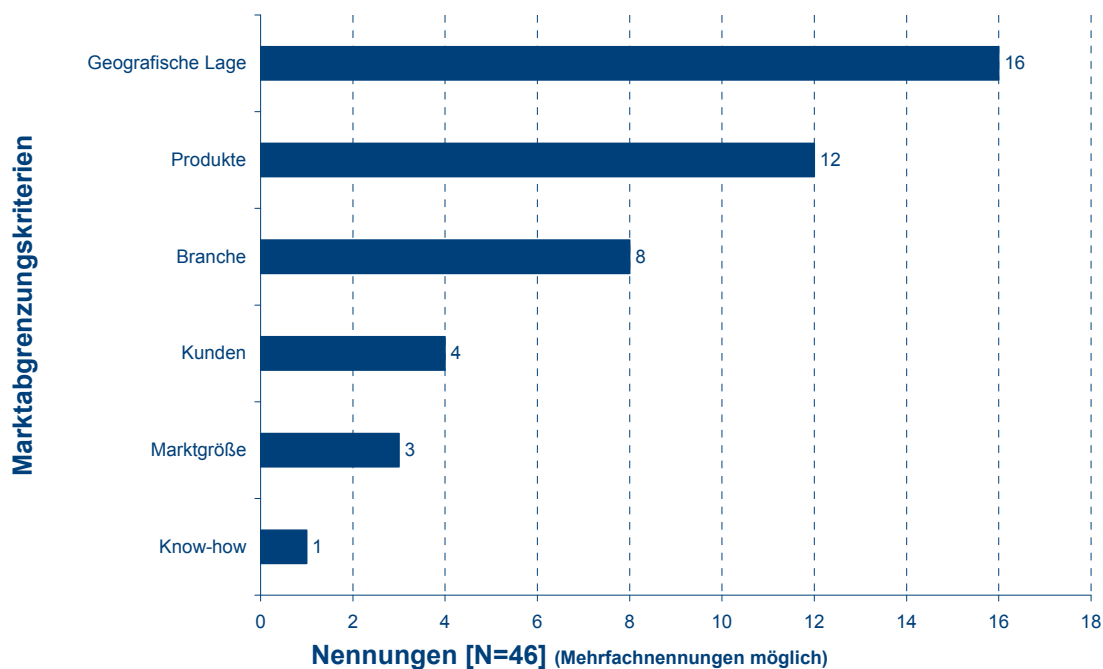


Abbildung 42: Kriterien zur Marktabgrenzung

Unternehmerische **Wertschöpfung**, die der langfristigen **Existenzsicherung** der Unternehmen dient, findet vor dem Hintergrund von Märkten statt.¹⁰⁵ Hierfür ist neben einem Mindestmaß an Marktwachstum auch die Rentabilität entscheidend.¹⁰⁶

Bei einer unterstellten marktinduzierten Wertschöpfung sind laut *Porter* die **Attraktivität** des Marktes sowie die relative Stellung einer Unternehmung in diesem Markt die relevanten **Einflussgrößen** auf die unternehmerische Wertschöpfung, so dass diese beiden Faktoren in die Entscheidung, ob ein Markt bearbeitet werden soll oder nicht, mit einfließen.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Vgl. *Ulrich* (2011), S. 29 und *Becker/Staffel/Ulrich* (2010), S. 6f.

¹⁰⁵ Vgl. *Becker* (2009) S. 33.

¹⁰⁶ Vgl. *Becker* (2009) S.28.

¹⁰⁷ Vgl. *Porter* (1999) S.32.

Die Studie zeigt, dass **85 Prozent** der befragten Unternehmen [N=40] über **Kriterien** zur **Marktbearbeitung** verfügen. Mit jeweils zehn Nennungen wurden das Vorhandensein von das für den Markt benötigten **Know-how** im Unternehmen und sowie die ausreichende **Kundennachfrage** (n=10) im Markt selbst angeführt. Mit sieben Nennungen ist auch der Aspekt der **Wirtschaftlichkeit** für die Unternehmen bei der Marktbearbeitung als bedeutsam einzustufen. **Standortentfernung** und **Ressourcenverfügbarkeit** wurden jeweils von fünf der Befragten als Kriterien genannt. Zwei Unternehmen nannten als Kriterium die Möglichkeit eines Marktzugangs.

„Unsere Wettbewerbssituation sichern wir mit einem gesunden Geschäftssinn. Wir agieren vor allem in den Gebieten, in denen wir Chancen sehen. Bei der Neugewinnung von Kunden achten wir besonders stark auf deren Bonität.“

Es lässt sich erkennen, dass einerseits nahezu alle Unternehmen über **Marktbearbeitungskriterien** verfügen und andererseits die Abweichung zwischen den aufgezeigten Nennungen sehr klein ist. Dies zeigt, dass der Mittelstand die Entscheidung, ob ein Markt bearbeitet werden soll oder nicht, **ausführlich** und unter der **Berücksichtigung** mehrerer **Faktoren** trifft.

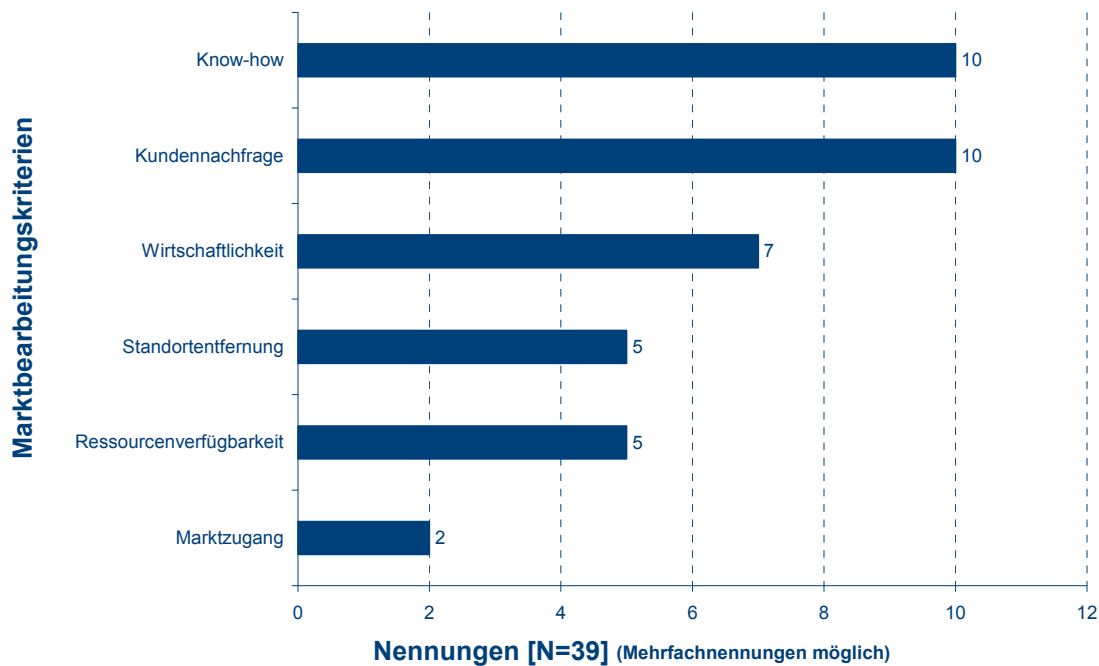


Abbildung 43: Kriterien zur Marktbearbeitung

Das **Leistungsprogramm** eines Unternehmens beinhaltet Produkte, die als Austauschgegenstand beim Kunden eine gewisse Funktion erfüllen sollen, sodass für den Kunden ein Nutzen entsteht.¹⁰⁸

Die Frage, mit welchen Kriterien Unternehmen ihr Leistungsangebot abgrenzen, zeigt, dass fünfzehn Unternehmen ihr Leistungsangebot nach **produktspezifischen Merkmalen** abgrenzen, wie die folgenden Abb. dargestellt. Eine Abgrenzung nach **kundenspezifischen** und **auftragsspezifischen** Merkmalen sowie an Hand von **branchenspezifischen Merkmalen** wurde jeweils von sieben Unternehmen als Kriterium genannt (vgl. Abb. 44).

¹⁰⁸ Vgl. Kleinaltenkamp/Jacob/Söllner (2006), S. 6.

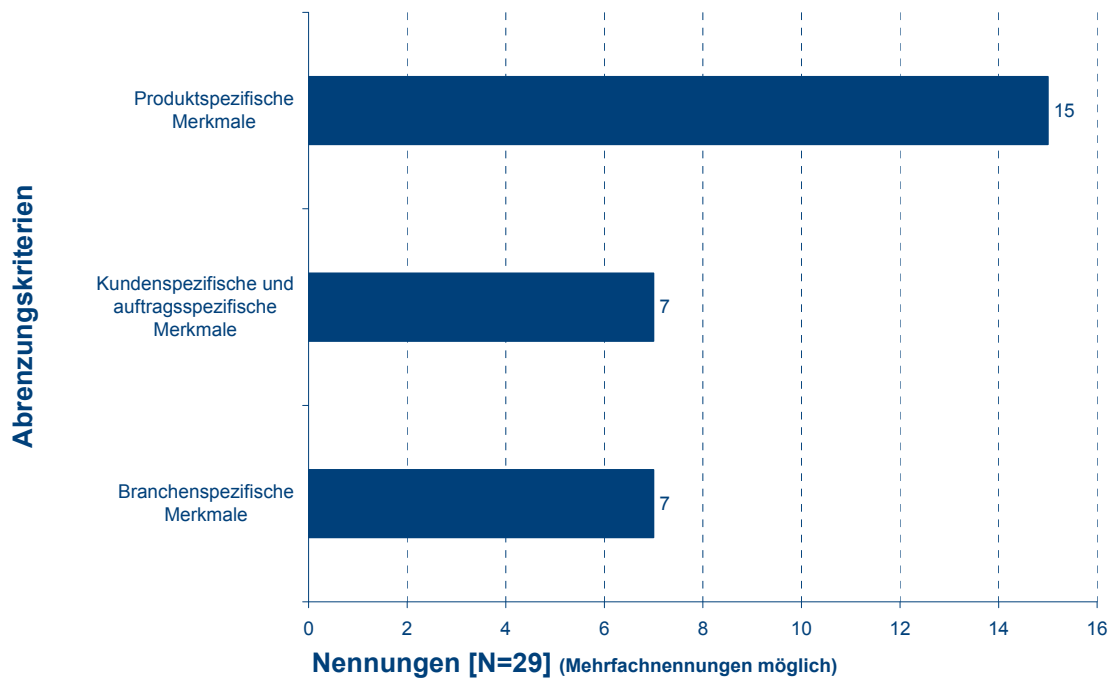


Abbildung 44: Kriterien zur Abgrenzung des Leistungsangebots

Das **Leistungsprogramm** eines Unternehmens enthält neben den eigentlichen Leistungen, wie beispielsweise dem physischen Produkt im Konsumgüterbereich, auch **Zusatz-** beziehungsweise **Serviceleistungen**, um den Kunden eine umfassende Komplettlösung anbieten zu können.¹⁰⁹

Das Ergebnis der Interviews, verdeutlicht in dieser Abb., zeigt, dass vor allem die Erbringung von **vor-** und **nachgelagerten Leistungen** (n=8) in Bezug auf das komplementäre Leistungsangebot der mittelständischen Unternehmen eine wichtige Rolle darstellt. Viermal wurden von den Befragten explizit **Schulungen** (n=4) sowie eine **intensive Kundenbetreuung** (n=4) als ergänzende Leistung angeführt. Zwei Unternehmen nannten die Instandhaltung.

¹⁰⁹ Vgl. Bruhn (2010), S. 124.

„Neben den primären Leistungen bieten wir aber auch noch ergänzende Dienstleistungen für unsere Kunden an. Diese umfasst unter anderem Produkt,- Montage- und Verkaufsschulungen.“

Als Ergebnis kann festgestellt werden, dass mittelständische Unternehmen ihren Kunden mehr als nur die eigentliche Leistung anbieten. Viele Gesprächspartner erklärten, dass die **langfristige Bindung** des Kunden durch **zusätzliche Leistungen** einen hohen Erfolgsbeitrag leistet. Grundsätzlich können Wettbewerbsvorteile durch eine Kosten- oder durch eine Leistungsführerschaft aufgebaut werden. Von beiden Optionen stehen mittelständischen Unternehmen jedoch auf Grund ihrer begrenzten Ressourcen und der großen Konkurrenz im Bereich der **Kostenführerschaft** nur die die Strategie der **Leistungsführerschaft zur Verfügung**.¹¹⁰ Dies bestätigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie.

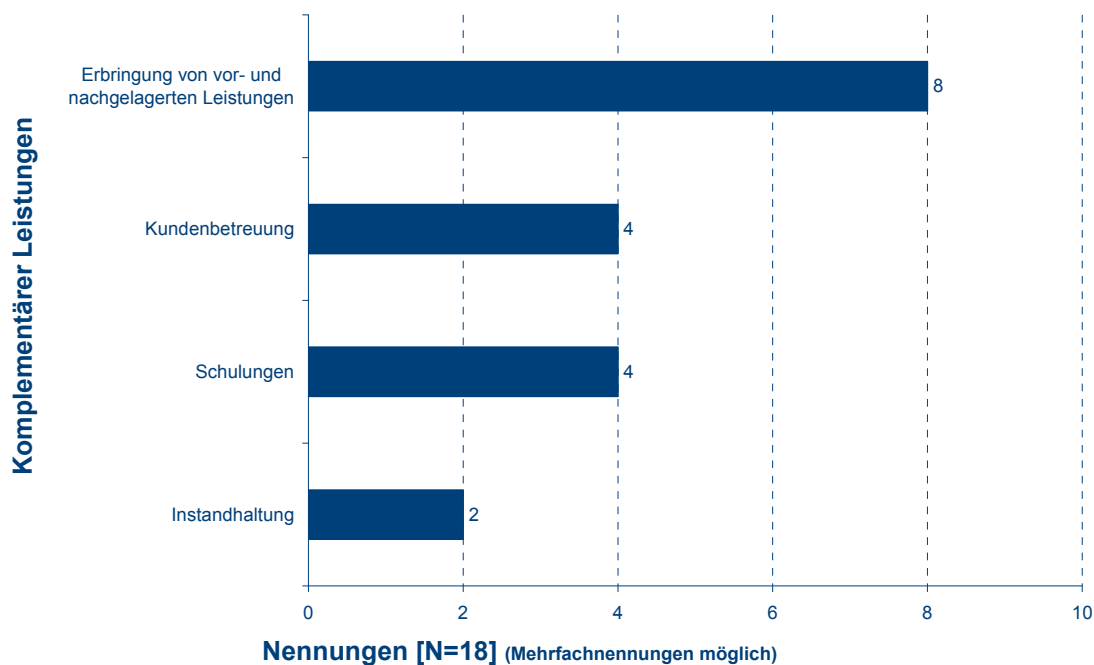


Abbildung 45: Ausprägung komplementärer Leistungen

¹¹⁰ Vgl. Schirrmann (2006), S. 168.

Unternehmen, die in einem weitläufigen Markt wirken, können nicht alle Kunden gleichermaßen bedienen. Dies liegt daran, dass Kunden **unterschiedliche Anforderungen** aufweisen und Konkurrenten bestimmte Marktsegmente als **Spezialisten** besser bedienen können. Zur Verbesserung der **Marktchancen** unterteilen deshalb viele Unternehmen ihren Markt in für sie interessante und weniger interessante Kundengruppen.¹¹¹

Auch das Ergebnis der Studie zeigt, dass **74 Prozent** der auf diese Frage antwortenden Unternehmen [N=35] ihre **Kundengruppen** explizit voneinander **abgrenzen**. Von den Unternehmen, die ihre Kundengruppen abgrenzen, erläutern dies 23 im Detail. Sieben führen an, dass sie an Hand von **Kundenspezifika** vorgehen und weitere sieben nannten die **Größe** und die **Zahlkraft** des Unternehmens für eine Abgrenzung. Mit jeweils drei Antworten folgten die Abgrenzung nach **Leistungsart** (n=3), **Markteigenschaften** (n=3) und der Art der **Auftragsvergabe** (n=3), wie in der folgenden Abb. erkennbar ist.

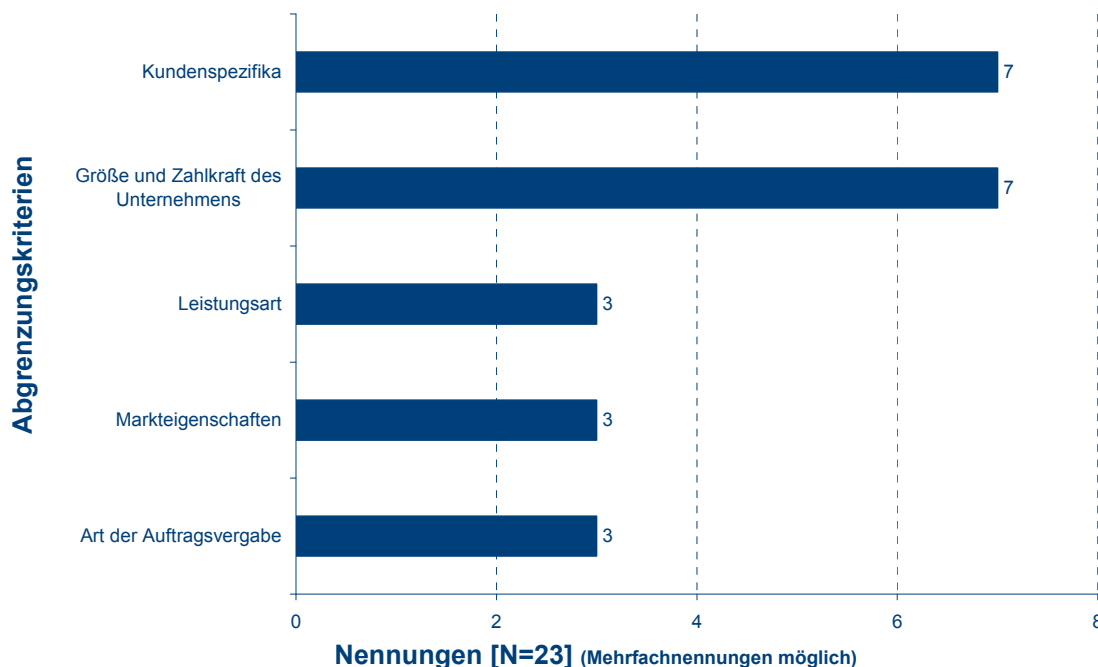


Abbildung 46: Abgrenzungskriterien für Kundengruppen

¹¹¹ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 425.

Verkaufen Unternehmen ihre Güter nicht an **Endkunden** (Business-to-Consumer, bzw. B2C), sondern an andere **Unternehmen**, wird von einer **Business-to-Business-Beziehung** (B2B) gesprochen. Charakteristisch für B2B-Beziehungen ist die geringere Anzahl an Kunden mit wesentlich höheren Absatzvolumina pro Kunde.¹¹² In vorliegender Stichprobe (N=37) war die Geschäftsbeziehung „**B2B**“ (Beziehung zwischen mindestens zwei Unternehmen) mit 23 Nennungen am häufigsten vertreten und repräsentiert somit nahezu **zwei Drittel** der **Stichprobe**.

„In unserem Unternehmen werden die Leistungen grundsätzlich nur an andere Unternehmen, im sogenannten B2B-Geschäft, verkauft.“

Acht Unternehmen gaben an, neben B2B-Beziehungen auch direkt an den **Endkunden** zu verkaufen. Eine ausschließliche Beziehung zum **öffentlichen Sektor** wies keines der Unternehmen auf. Jeweils ein Unternehmen gab an Beziehungen zur „öffentlichen Hand“ und Endkunden (n=1), beziehungsweise zur öffentlichen Hand und anderen Unternehmen (n=1) aufzuweisen.

Auffällig ist hier die hohe Dominanz der **Geschäftsbeziehungen** mit **anderen Unternehmen**. Da diese Unternehmen nicht mit den **Endverbrauchern** in **Kontakt** kommen, haben sie nur einen geringen **Bekanntheitsgrad**. Sie werden in der **Öffentlichkeit** kaum wahrgenommen, obwohl sie in **Nischenmärkten** teilweise über **50 Prozent** Marktanteil aufweisen.¹¹³

¹¹² Vgl. Kotler et. al. (2011), S. 322f.

¹¹³ Vgl. Simon/Huber (2006), S. 52.

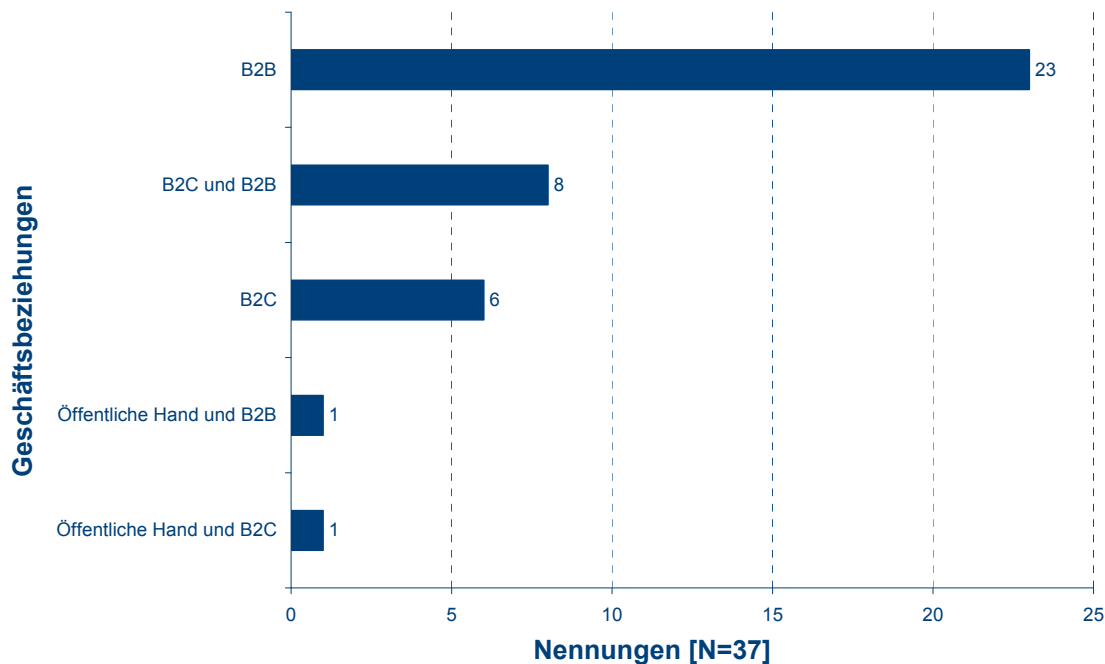


Abbildung 47: Geschäftsbeziehungen der Unternehmen

Eine der wichtigsten Aufgaben der Marktsegmentierung ist die Herausarbeitung der sogenannten **Unique Selling Proposition (USP)**, dem **Alleinstellungsmerkmal** eines Unternehmens. Es formuliert den Nutzenvorteil, den Kunden beziehungsweise andere Unternehmen aus der Verbindung mit diesem Unternehmen im **Vergleich zu Wettbewerbern** ziehen können.¹¹⁴

Ausgehend von folgender Abb. zeigt die Studie, dass acht Unternehmen ihre **besondere Expertise** (n=8) als USP betrachten.

„Die Wettbewerbsstrategie besteht darin, dass das Unternehmen stets auf dem aktuellen technischen Stand operiert und dieses Know-how entsprechend pflegt.“

Hierfür nannten die Befragten Beispiele, wie die langjährige Erfahrung, hervorragende Qualitätsstandards oder auch die umfangreiche Beratung.

¹¹⁴ Vgl. Maaß (2008), S. 73.

„Die von uns erbrachte ausführliche Beratungsleistung ist das entscheidende Differenzierungsmerkmal unseres Unternehmens und gleichzeitig das Alleinstellungsmerkmal im Markt.“

Fünf Unternehmen sahen ihre USP im **ganzheitlichen Angebot** ihrer Leistung (n=5). Die Erstellung eines **kundenindividuellen Angebotes** (n=4) wurde von vier Befragten als ihr USP beschrieben. Jeweils zwei Unternehmen nannten für ihre USP den Preis, zu dem sie ihr Produkt anbieten (n=2) beziehungsweise die monopolistische Stellung die sie im Markt inne haben (n=2).

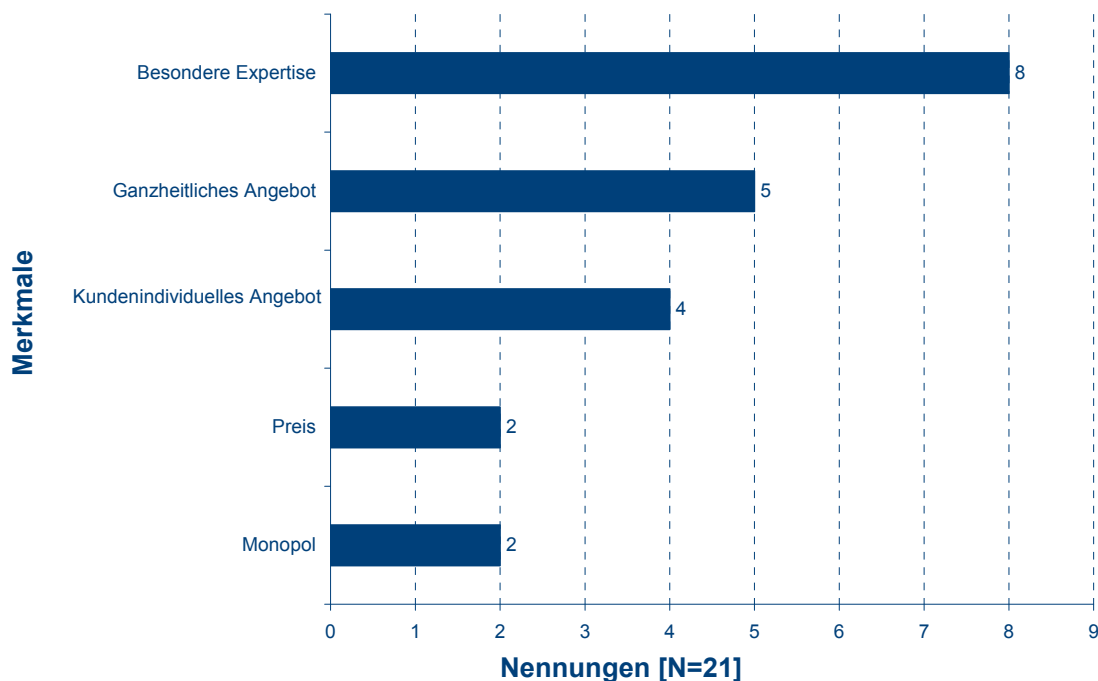


Abbildung 48: USP durch folgende Merkmale

Die **enge Kundenbeziehung** wird in der Literatur oft als Wettbewerbsvorteil der mittelständischen Unternehmen betrachtet.¹¹⁵

Die Untersuchung bestätigt die **hohe Bedeutung** der Kundenbeziehung zwischen dem Mittelstand und seinen Kunden. **20 Unternehmen** gaben an, in einer **direkten** und **engen Beziehung** mit den **Kunden** zu stehen. Über eine indirekte Beziehung verfü-

¹¹⁵ Vgl. Albers (1989), S. 102ff. und Nicklaus (1989), S. 126.

gen sechs Unternehmen und nur **zwei Unternehmen** antworteten, dass sie über eine **schwache** beziehungsweise **keine Kundenbeziehung** verfügen (Vgl. folgende Abb. 49).

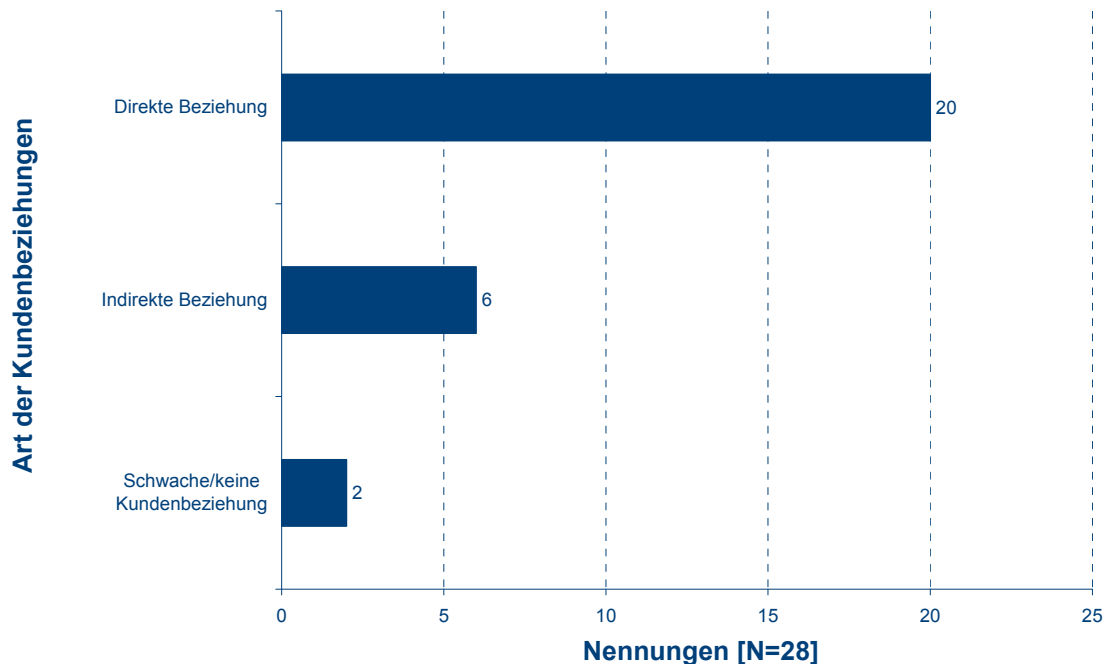


Abbildung 49: Gestaltung der Kundenbeziehungen

Eine **hohe Kundenbindung** hat auch Auswirkungen auf die Gestaltung des Vertriebssystems. Ein Vertriebssystem beschreibt die Summe aller Vertriebswege eines Unternehmens und bildet das Fundament für die **Vertriebspolitik**.¹¹⁶

Bei der Frage nach der Gestaltung des Vertriebs gaben zwölf Unternehmen an, diesen über **eigene Niederlassungen** zu organisieren. Elf Gesprächspartner erklärten, dass sie über einen eigenen Außendienst mit Vertretern verfügen, um dadurch eine möglichst hohe Kundennähe gewährleisten. Wie in Abb. 50 zu sehen ist, gaben acht Unternehmen an, dass sie hauptsächlich von anderen Kunden weiterempfohlen würden und deshalb keinen eigenen Vertrieb benötigen. Weitere acht Unternehmen verfügen über den klassischen Vertriebsweg der Händler und Fachhändler. Es zeigt sich auch, dass sechs Unternehmen ihre Kun-

¹¹⁶ Vgl. Homburg/Krohmer (2009) S. 830.

den durch das Gewinnen von Ausschreibungen akquirieren. An letzter Stelle mit vier Nennungen folgt der Internetvertrieb.

„In Zukunft werden sich nur Unternehmen mit einem professionellen Vertrieb am Markt durchsetzen, denn die beste Arbeit eines Handwerkers hat keinen Wert, wenn er nicht in der Lage ist, sie dem Kunden zu verkaufen.“

Die Aufgabe des Vertriebs besteht nicht nur in der **Güterdistribution**, sondern auch im Knüpfen von Kontakten zu potentiellen Käufern, der individuellen **Abstimmung** und **Anpassung** von **Angeboten** sowie der Verhandlung von **Konditionen**.¹¹⁷ Vor allem diesen Funktionen kommt beim Mittelstand, wie oben beschrieben, eine wichtige Bedeutung zu. Die Konsequenz zeigt sich darin, dass der Großteil der befragten Unternehmen den Vertrieb überwiegend durch **eigene Mitarbeiter** und dem **persönlichen Kontakt** gestaltet und auf eine Nutzung des Internets verzichtet.

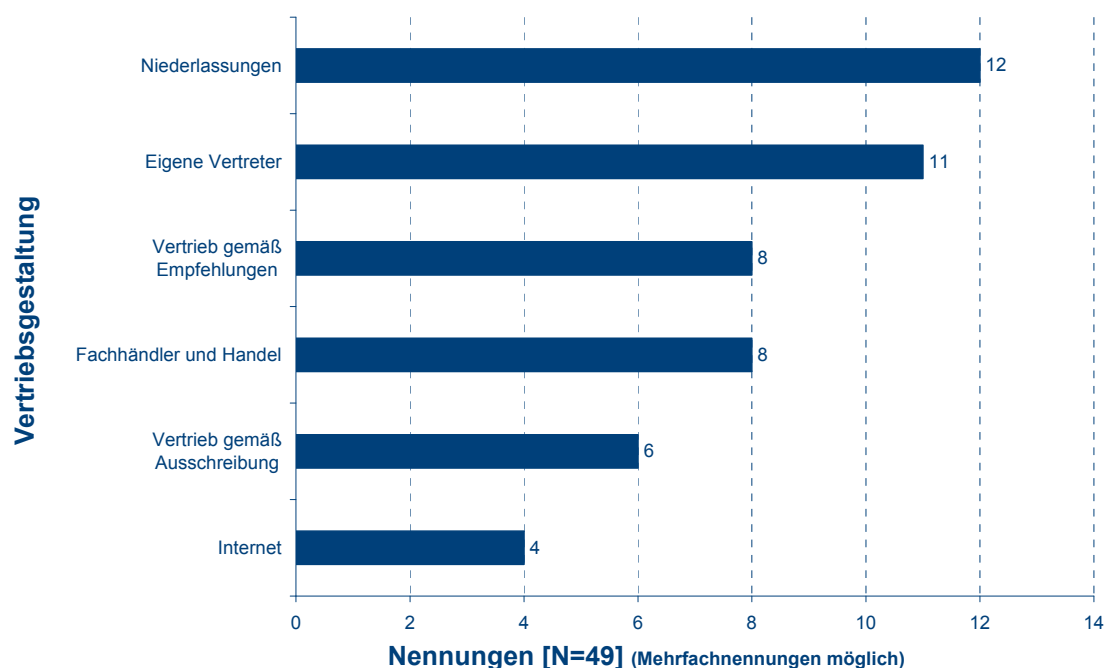


Abbildung 50: Gestaltung des Vertriebs

¹¹⁷ Vgl. Kotler et. al. (2011), S. 1006f.

Abschließend wurden die Unternehmen gefragt, ob **Veränderungen** in der **Produkt-Marktstruktur** angedacht seien. In Abb. 51 zeigt sich, dass elf Unternehmen ihre momentane **Vertriebsstruktur** in der Zukunft **verändern** möchten. In diesem Zusammenhang wurden in den Interviews zwei Richtungen für die Entwicklung der Vertriebspolitik deutlich:

Während einige Unternehmen die Kundenbindung durch einen **Ausbau** im **Vertrieb** stärken möchten, tendieren andere zu einer kostensparenden Lösung durch die Vergabe des Vertriebs an **externe Dienstleister**. Zehn Unternehmen gaben an, dass sie über eine **Erweiterung** der **Produktpalette**, der sogenannten Produktinnovation nachdenken. Die Befragten gaben an, vor allem mit neuen Produkten neue Märkte erschließen zu wollen.

„Ein zukünftiges Ziel in unserem Unternehmen ist die gesamte Abdeckung der Wertschöpfungskette durch Erweiterungen in unserem Produktprogramm zu gewährleisten.“

Über eine **Wertkettenintegration**, das heißt Neugewichtung der einzelnen Produkte innerhalb des Leistungsangebotes, denken acht Unternehmen nach. Hierzu erklärten die Befragten, dass sie die Abhängigkeit von einzelnen Produkten, auf eine breitere Produktpalette verteilen wollen würden, um auf Absatzkrisen besser reagieren zu können. Nur vier Unternehmen gaben an neue Märkte und Zielgruppen (**Marktinnovation**) erschließen zu wollen.

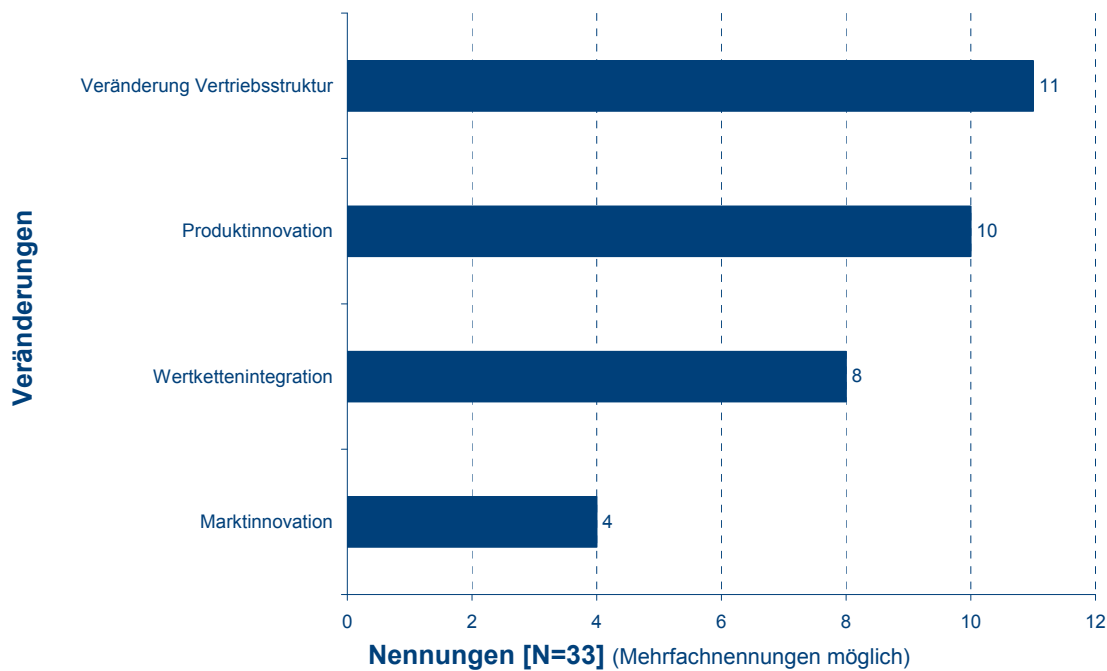


Abbildung 51: Geplante Veränderungen

Zwischenfazit

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die **Kundenorientierung** einerseits und die **begrenzten Ressourcen** der mittelständischen Unternehmen andererseits die Produkt-/Markt-Kombination stark beeinflussen: Die Studie zeigt, dass bei der Auswahl der zu bearbeitenden Märkte umfangreiche Entscheidungen unter Berücksichtigung interner sowie externer Faktoren zu Grunde gelegt werden. Die Unternehmen suchen dabei gezielt Märkte, die sie mit ihren unternehmensinternen Ressourcen, ohne ein großes Risiko einzugehen, bearbeiten können.

Die hohe Bedeutung der Kundenorientierung zeigt sich vor allem bei der **Abgrenzung** des **Leistungsangebotes** und dem umfangreichen Angebot an Zusatzleistungen für die Kunden. Die dadurch entstehende enge Beziehung zu den Kunden, wird durch einen auf diese ausgerichteten Vertrieb unterstützt. Die Strategie der **Leistungsführerschaft** hilft mittelständischen Unternehmen, ein Alleinstellungsmerkmal aufzubauen und sich erfolgreich gegen Großunternehmen durchsetzen zu können.

9.3 Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung

Als **Wertschöpfung** wird im Allgemeinen der Mehrwert verstanden, „den ein Betrieb aufgrund seiner betrieblichen Leistungserstellung den Vorleistungen hinzufügt.“¹¹⁸ Dabei ist die Wertschöpfung als Erfolgsgröße rechnerisch unterschiedlich konkretisierbar und kennzeichnet grundsätzlich das Ergebnis des Prozesses, der zur Schaffung betrieblicher Werte führt.¹¹⁹ Dieser Wertschöpfungsprozess bildet wiederum als Element eines Geschäftsmodells die Aktivitätsfolge des Unternehmens ab, die zur gesamten betrieblichen Wertschöpfung vom Lieferanten bis zum Kunden durchgeführt wird.¹²⁰

Gefragt nach der Entstehung der eigenen Wertschöpfungslogik gaben neun Probanden an, dass diese **historisch gewachsen** und somit **kaum einer direkten Steuerung unterlegen** ist (vgl. Abb. 52). Im Gegensatz dazu stehen sieben Nennungen die auf eine bewusste, hinsichtlich Markt- bzw. Kundenbedingungen konfigurierte Wertschöpfungskette verweisen. In drei Fällen sind sowohl die Historie als auch Kundenanforderungen ausschlaggebend für die eigene Wertschöpfungslogik.

¹¹⁸ Vgl. *Becker* (2000), S.4.

¹¹⁹ Vgl. *Becker* (2010), S.33.

¹²⁰ Vgl. *Meinhardt* (2002), S.13.

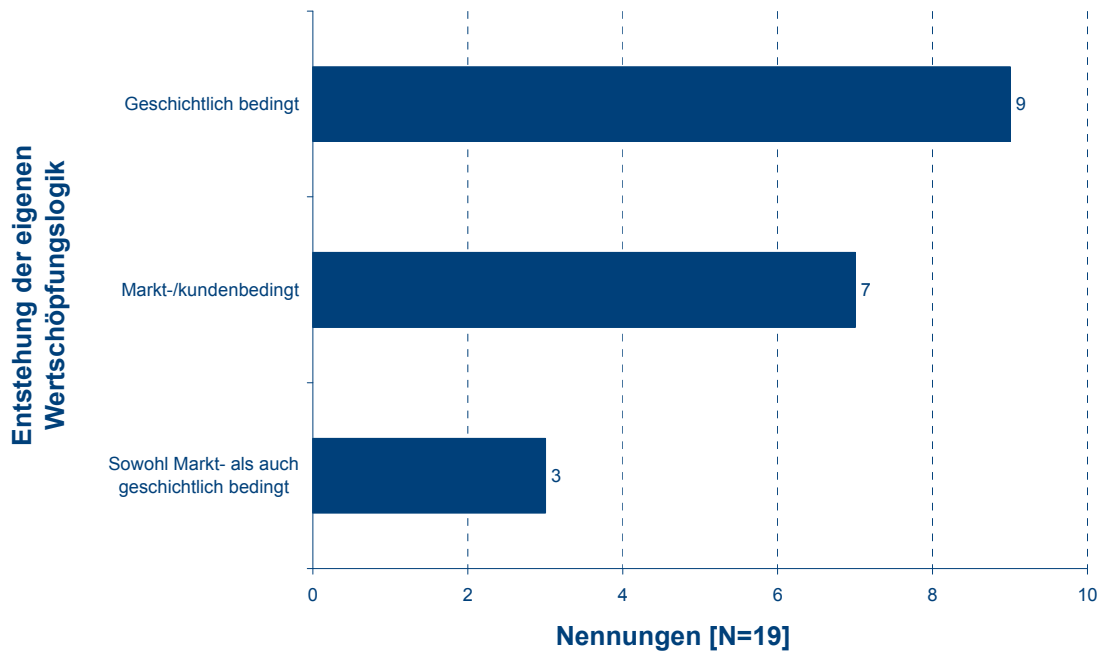


Abbildung 52: Entstehungsbedingungen der Wertschöpfungslogik

Idealtypisch lässt sich die vertikale Konfiguration der Wertschöpfungskette in die Bereiche Einkauf, Forschung- und Entwicklung, Produktion und Fertigung, Marketing und Vertrieb sowie Service untergliedern.¹²¹ Je mehr dieser Stufen in einem Unternehmen vollzogen werden, desto höher ist dessen vertikale Integration. 18 der befragten Unternehmen gaben an, einen **hohen Grad** an **vertikaler Integration** zu besitzen (vgl. Abb. 53). Im Gegensatz dazu sind nur sechs Unternehmen gering vertikal integriert. Dazwischen befinden sich vier Unternehmen mit einem mittleren Integrationsgrad.

¹²¹ Vgl. hierzu etwa *Meinhardt* (2002), S.15 (verändert).

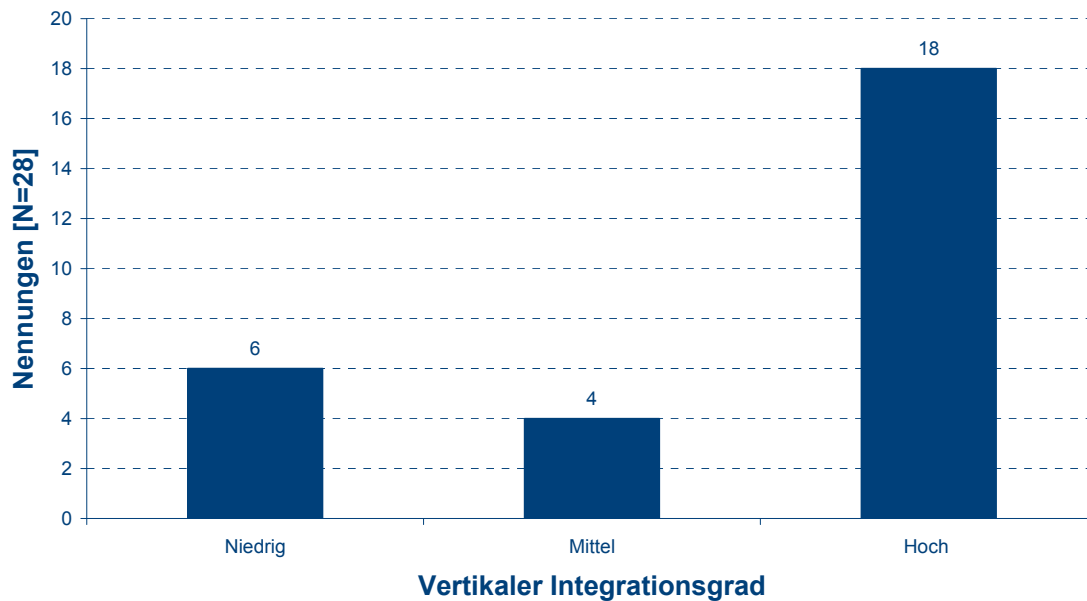


Abbildung 53: Vertikaler Integrationsgrad

In Übereinstimmung mit der überwiegenden Mehrheit hoch vertikal integrierter Unternehmen lässt sich auch der Großteil der befragten Unternehmen in die Konfigurationskategorie der sogenannten **Integrator**¹²² (n=14) subsumieren. Elf der befragten Unternehmen sehen sich selbst als sogenannte **Layer-Player**, während sich ein Unternehmen als Orchestrator versteht.¹²³

¹²² Von einem Integrator wird dann gesprochen, wenn der Großteil der Wertschöpfungsaktivitäten in Eigenregie durchgeführt werden. Vgl. *Umbeck* (2006), S.67; *Meinhardt* (2002), S.17.

¹²³ Als Layer-Player werden spezialisierte Unternehmen verstanden, die sich auf eine Stufe innerhalb der Wertschöpfungskette konzentrieren. Als Orchestrator werden wiederum solche Unternehmen verstanden, die sich in ihrer Leistung auf die Koordination der Leistungserbringung verschiedener anderer Unternehmen verstehen und diese zu einer einheitlich Wertekette zusammenführen. Vgl. *Umbeck* (2006), S.67; Vgl. *Meinhardt* (2002), S.17.

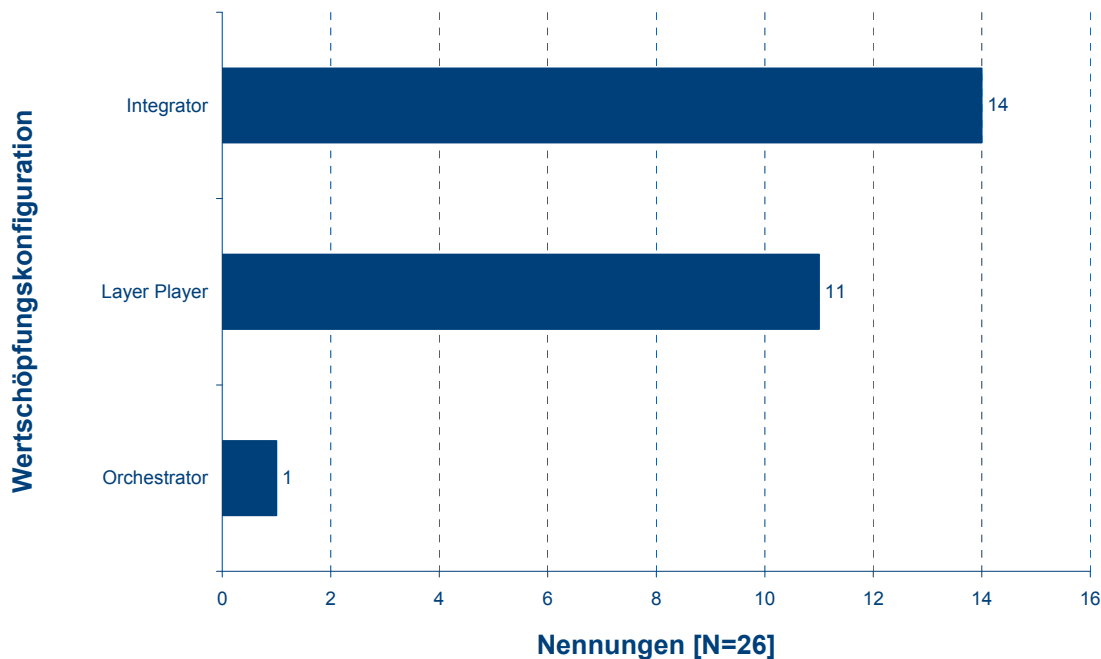


Abbildung 54: Wertschöpfungskonfigurationen

Schwerpunkte in der eigenen Wertschöpfungslogik werden vor allem in der **Produktion** (n=6) sowie in der **Entwicklung** gesehen (n=4). Den Fokus auf die Produktion begründet ein Befragter damit, dass „*hier der Hauptteil der Kosten entsteht und demnach die größten Kostenoptimierungspotentiale erkannt werden können.*“ Geringere Bedeutung erfahren Marketing (n=2) sowie Vertrieb und Service (jeweils eine Nennung). Insgesamt halten 62 Prozent der befragten Unternehmen ihre bisherige Ausgestaltung der Wertschöpfungskette für optimal.

Als größtes Problem einer hohen vertikalen Wertschöpfungskonfiguration sehen zehn Unternehmen die daraus resultierende **Kundenabhängigkeit**. „*Heute fühlt man sich fast wie ein Sklave*“ beschreibt ein Befragter die Situation relativ drastisch. Sieben Unternehmen beklagen ferner die damit verbundene **eingeschränkte Handlungsfähigkeit** sowie fünf Unternehmen die verbundenen **Kosten**. So moniert ein Befragter, dass „*im Falle eines Bedarfseinbruchs [...] die Auslastung [...] nicht mehr optimal [wäre], was finanzielle Verluste mit sich bringen würde.[...] Würde man die Leistungen [...] fremd beziehen, hätte man schneller die Möglichkeit Kapazitäten anzupassen.*“ Ein

Anderer konstatiert, dass durch die hohe vertikale Integration „[...] das Unternehmen das gesamte Fixkostenrisiko“ trägt.

„Die Wertschöpfung wird [...] als optimal gesehen, da das gesamte Know-how im Unternehmen verbleibt.“

Die Unvereinbarkeit **gestiegener Spezialisierungserfordernisse** mit einer gleichzeitigen globalen Abdeckung der Wertschöpfungsaktivitäten sehen drei Unternehmen als Herausforderung einer hohen Integration. So konstatiert ein Befragter, dass die *„Komplexität [...] immer weiter steigt und gewisse Leistungen einen hohen Spezialisierungsgrad erfordern [...]“* und deswegen *„[...] werden bei uns mittlerweile viele Arbeiten an Nachunternehmer vergeben.“* Ähnlich der Kundenabhängigkeit führen drei Unternehmen die Abhängigkeit von Lieferanten auf die eigene Wertschöpfungskonfiguration zurück. Darüber hinaus beklagen zwei der befragten Unternehmen, dass mit mehr übernommenen Aufgaben die Wahrscheinlichkeit Fehler zu begehen steigt, für die man schlussendlich haftbar gemacht werden kann. Mit jeweils einer Nennung werden die hohe Partnerabhängigkeit, eine schwierige Gesetzeslage sowie die Koordinationskomplexität als Probleme einer hohen Integration aufgeführt.

Vorteile einer hohen Integration sehen die befragten Unternehmen wiederum in der eigenen **Kontrollierbarkeit** der **Wertkette** (n=3), im **Erhalt** des **eigenen Know-hows** (n=2), dem **Potential** zur **Erschließung** neuer **Geschäftsfelder** (n=2) sowie in der Kostenkontrolle (n=1). So sieht ein Befragter den Vorteil einer hohen vertikalen Integration darin, *„dass unsere Wertschöpfungsstruktur [es] ermöglicht, dass vieles selbst beeinflusst werden kann.“* Ebenfalls wird von anderer Seite *„die Wertschöpfung [...] als optimal gesehen, da das gesamte Know-how im Unternehmen verbleibt.“*

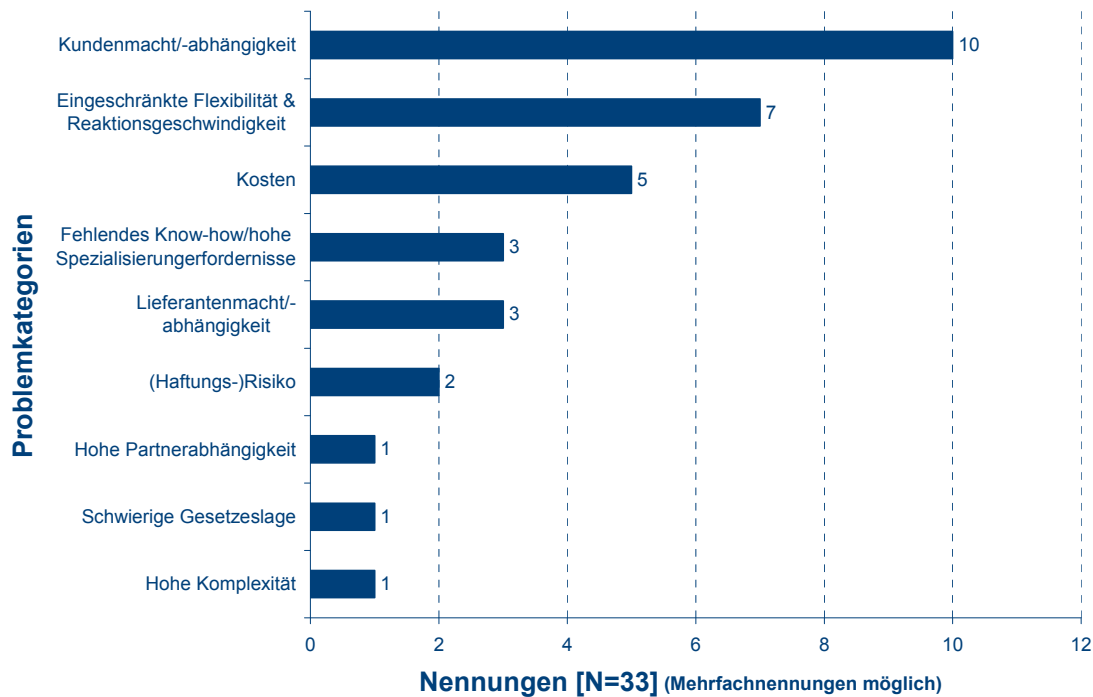


Abbildung 55: Probleme der hohen vertikalen Integration

Hinsichtlich der **Veränderung** der **eigenen Wertschöpfungsaktivitäten** sagten die antwortenden Unternehmen zu 41 Prozent aus, sie würden eine Erweiterung der eigenen Wertschöpfungskette in Betracht ziehen bzw. haben diese in letzter Zeit bereits durchgeführt. 33 Prozent hingegen planen bzw. haben kürzlich eine Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten im Sinne des Outsourcings vollzogen. Keine Veränderung hingegen ist bei 13 Prozent der antwortenden Unternehmen geplant.

„Würde man die Leistungen [...] fremd beziehen, hätte man schneller die Möglichkeiten, Kapazitäten anzupassen.“

Als **sonstige Veränderungen** der Wertschöpfungsaktivitäten werden solche Aktivitäten subsumiert die außerhalb der eigentlichen Wertkettenaktivitäten stattfinden. Genannt wurden hier Preis-Hedging, Wettbewerbsinformationsmanagement sowie die Einführung eines Recyclingsystems.

Als Bereiche, die ausgelagert werden sollen, gaben vier Unternehmen an, die **Produktion** auslagern zu wollen. Zwei Unternehmen wollen die **Vertriebslogistik**, sowie ein Unternehmen Forschung und Entwicklung auslagern. So beschreibt ein Interviewpartner, dass „ein paar Bereiche [...] eventuell ausgelagert werden [können]. Aber nur Bereiche, in denen geringes bis kein Know-how notwendig ist.“

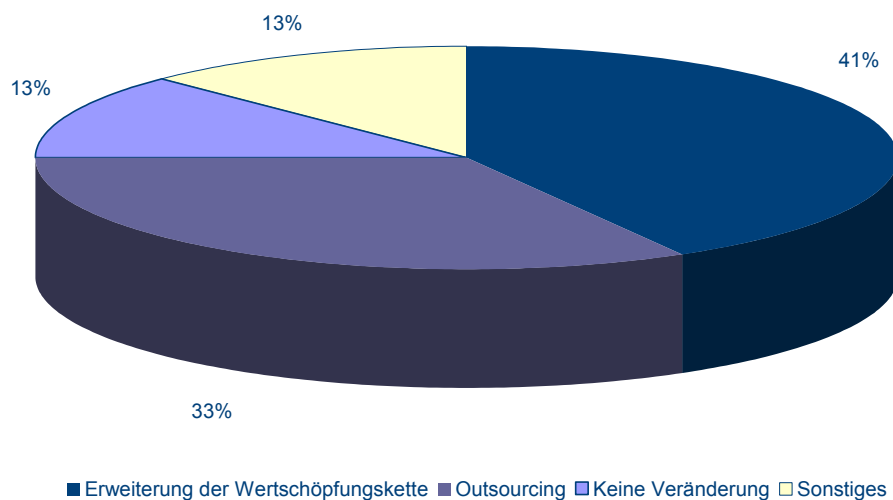


Abbildung 56: Geplante Veränderungen der Wertschöpfungskonfiguration [N=24]

Eigenes, **fehlendes Know-how** und mangelnde Expertise gelten in sieben Fällen als wesentlichster Grund für die Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten.

„[...] die Suche nach zuverlässigen und qualitativ hochwertigen Partnern [ist] aufwendig. Vor allem bei Bauvorhaben außerhalb der Region fehlen oft Erfahrungswerte oder Kontakte, um die richtigen Partner auszuwählen.“

Mit jeweils sechs Nennungen werden eine **erhöhte Flexibilität**, die **Möglichkeit** der **Konzentration** auf **Kernkompetenzen** sowie die **Rentabilität** als Gründe für eine Abgabe von Aktivitäten angeführt. **Koordinative Komplexitätsreduktion** begründet ein Outsourcing in fünf Fällen. Ein Befragter beschreibt den Vorteil der eigenen Outsourcing-Aktivitäten damit, dass „Nach-

frageschwankungen keinen großen Einfluss auf die Auslastung der Produktion haben, da nur ca. 30 Prozent der Teile selbst gefertigt werden.“ Darüber hinaus behauptet ein anderer Interviewpartner: „Würde man die Leistungen [...] fremdbeziehen, hätte man schneller die Möglichkeiten, Kapazitäten anzupassen.“

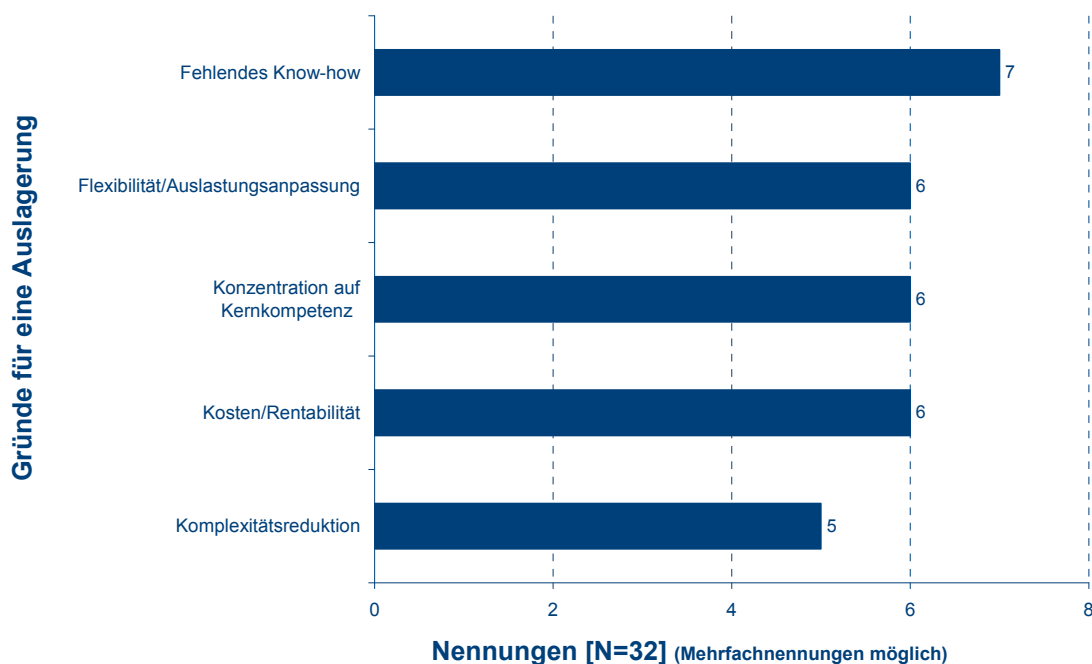


Abbildung 57: Gründe für die Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten

Die **Suche** nach **geeigneten Partnern**, die **Erfüllbarkeit** von **Kundenanforderungen** sowie die **Rentabilität** schrecken jeweils zwei Unternehmen von der Auslagerung wertschöpfender Aktivitäten ab. So gibt ein Interviewter an, dass „die Vergabe von Leistungen an Nachunternehmer mit verschiedenen Risiken verbunden“ ist. „Zunächst ist die Suche nach zuverlässigen und qualitativ hochwertigen Partnern aufwendig. Vor allem bei [...]vorhaben außerhalb der Region fehlen oft Erfahrungswerte oder Kontakte, um die richtigen Partner auszuwählen.“ Ein **potentieller Kompetenzverlust**, beschäftigungspolitische Gründe sowie die regionale Verankerung (jeweils eine Nennung) werden zusätzlich als Gründe gegen das Outsourcing verstanden.

„Die Konfiguration unserer Wertschöpfung ist historisch gewachsen und verfolgt derzeit eine klassische Aufteilung in Entwicklung, Einkauf, Fertigung, Produktion, Vertrieb und After-Sales.“

Gefragt nach den Gründen, warum eine Erweiterung der eigenen Wertschöpfungsaktivitäten attraktiv sei, gaben fünf der befragten Unternehmen an, dass sie dies hauptsächlich zur **Erfüllung von gesteigerten Kundenanforderungen** tun würden. So beschreibt ein Befragter, dass *„in Krisenzeiten [...] Teile nicht rechtzeitig geliefert werden“* können. *„Besser wäre hier eine eigene Fertigung [...]“* Vier Unternehmen führen im Zusammenhang mit der Erweiterung der eigenen Wertschöpfungskette ein **gesteigertes Absatzpotential** an. Die Reduktion von Abhängigkeiten sowie die Steigerung des eigenen Bekanntheitsgrades (jeweils eine Nennung) sind weitere, ergänzende Gründe für eine Vorwärts- oder Rückwärtsintegration. Gründe die gegen eine Erweiterung sprechen finden sich vor allem im **fehlenden Know-how** (n=3) sowie im **gesteigerten Haftungsrisiko** (n=2). Ein Interviewter betont, dass *„es hierbei besonders wichtig ist, nur das anzubieten, wovon das Unternehmen etwas versteht.“* Ein Anderer gibt zu bedenken, dass *„die Kompetenz in solchen Fällen nicht darstellbar [sei], da einschlägige Erfahrungen, Branchenkenntnisse und die notwendige Technik fehlen würden.“* Ebenfalls genannt wurden mögliche unternehmenskulturelle Probleme, Rentabilitätsgründe, eine gesteigerte Konkurrenz sowie die steigende Komplexität (jeweils eine Nennung) die durch eine Erweiterung der eigenen Wertschöpfungsaktivitäten entstehen würden.

Insbesondere der **Vertrieb** (n=5) gilt für die befragten Unternehmen als hauptsächlicher Integrationsbereich. Dahinter folgen der **Service** (n=3) sowie das **Marketing** (n=2). Ein Unternehmen gab an, sich um den Bereich der Forschung und Entwicklung erweitern zu wollen. Einen zunehmenden Fokus auf Marketingaktivitäten begründet dabei ein Interviewpartner mit

der „starken Verhandlungsmacht“ und des damit verbundenen „Erpressungspotential“ der Kunden. „Deswegen ist es umso wichtiger, die Austauschbarkeit der Marke [...] zu vermeiden, umso über den Endkonsumenten ein Gegengewicht zur Verhandlungsmacht [...] zu generieren.“

Zwischenfazit

Zusammenfassend verfügt ein Großteil der befragten Unternehmen über eine, meist aus historischen Gründen, **gewachsene hohe vertikale Integration**. Folgende Aussage eines Interviewpartners fasst dabei zusammen, was für viele der Unternehmen gilt: „Die Konfiguration unserer Wertschöpfung ist historisch gewachsen und verfolgt derzeit eine klassische Aufteilung in Entwicklung, Einkauf, Fertigung, Produktion, Vertrieb und After-Sales.“ Im Hinblick auf die **Sicherung** der **Produktqualität** sowie einer **durchgängigen Kundenbetreuung** über den gesamten Wertschöpfungsprozess bietet diese Konfiguration weitreichende Vorteile. Insbesondere im Hinblick einer **besseren Kundenbindung** und **Erfüllung** von **Kundenwünschen** denken die meisten Unternehmen über verstärkte Aktivitäten in den Bereichen **Marketing**, **Vertrieb** und **Service** nach. Der Mangel an bestehendem Know-how in diesen Bereichen, sowie gestiegene haftungsrechtliche Vorschriften stehen dabei den Vorhaben gegenüber.

„Es herrscht ein extremer Wettbewerb, da der Markt, vor allem der deutsche, relativ gesättigt ist.“

Hinsichtlich der Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten werden oftmals die die Bereiche **Logistik** und **Produktion** als mögliche Optionen genannt. Hier sehen die meisten Unternehmen, ohne **Minderung** der **eigenen Innovationsfähigkeit** sowie **Kundenbindung**, eine Gelegenheit ihre Wertschöpfungsstrukturen zu verkleinern. Hinderungsgründe der Auslagerung sind dabei hauptsächlich die **Suche** und **Abhängigkeit** von **potentiellen Partnern** sowie die **fehlende Möglichkeit** die ge-

samte **Wertschöpfungskette** auf die **Kundenwünsche ausrichten** zu können. So benötigt ein Befragter die hohe vertikale Integration, „[...] da die *Großkunden erwarten, bei Problemen nur einen Ansprechpartner zu haben und schnelle Problemlösungen verlangen.*“ Darüber hinaus widerspricht die Tendenz zu schlankeren Wertschöpfungsstrukturen der gewollten Fokussierung auf die bestehende Belegschaft. Eine zur Generierung von Produktinnovationen notwendige **Vermittlung** von **Arbeitsplatzsicherheit** und **Vertrauen**, und damit ein weitreichender Wettbewerbsvorteil vieler mittelständischer Unternehmen, könnte dadurch untergraben werden.

9.4 Ertragsmechanik

„Die **Ertragsmechanik** definiert die **Art** und den **Zusammenhang** der **Ertragsquellen** sowie die Formen der **Umsatzerlöse**“.¹²⁴ Zudem kann die Ertragsmechanik auch als eine Abbildung der Kosten und der Erlösquellen in einem Unternehmen betrachtet werden.¹²⁵

„Unsere Ertragslogik besteht darin, über attraktive Produkte hohe Premiumpreise durchzusetzen und somit hohe Erlöse generieren zu können.“

Bei den befragten Unternehmen stellt sich heraus, dass 21 die **Herstellung** von Gütern als ihre **Ertragsmechanik** definieren. 15 Unternehmen gaben an, dass sie ihre Erträge über die **Erbringung** von **Dienstleistungen** generieren. Dahingegen waren unter den Befragten nur wenige Unternehmen dabei, die ihre Ertragsmechanik der Entwicklung (n=5), dem Handel (n=5) oder dem Bau (n=4) zuschreiben.

¹²⁴ Vgl. Wallentowitz (2010), S.161.

¹²⁵ Vgl. Schwarz/Faullant/Krajger (2008), S. 177.

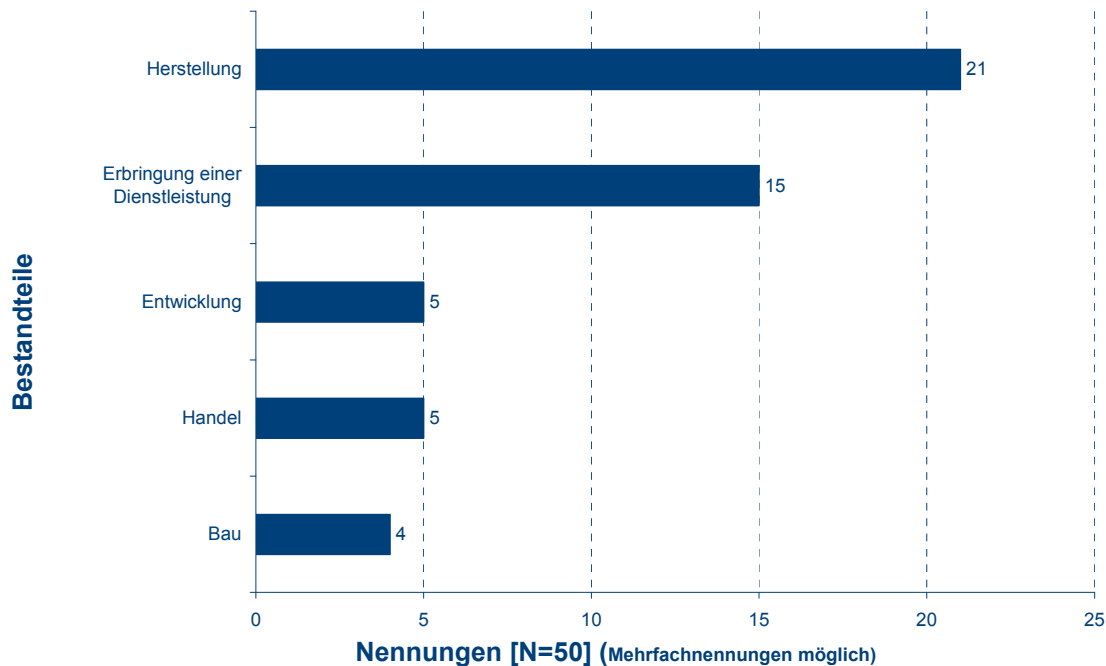


Abbildung 58: Grundbestandteile der Ertragsmechanik

Legt man die Definition nach *Schwarz/Faullant/Krajger* und somit den besonderen Fokus auf die Erlösquellen zugrunde, so kann festgestellt werden, dass ein Großteil der betrachteten Unternehmen lediglich **ein** oder **zwei Erlösquellen** aufweist. Zehn Probanden gaben an über drei Erlösquellen zu verfügen und nur vier Probanden nannten vier ($n=2$) oder fünf ($n=2$) primäre Erlösquellen, wie aus der oben stehenden Abb. deutlich wird.

Grundsätzlich befinden sich mittelständische Unternehmen in einem **Spannungsfeld** zwischen **Innovation** und **Wettbewerb**, da sie einerseits eine deutlich höhere **Innovationskraft** als Großunternehmen aufweisen, andererseits mit großserientauglichen Produkten **nicht** gegen **Großunternehmen** im Wettbewerb **bestehen** können.¹²⁶

¹²⁶ Vgl. *Ulrich* (2011), S. 29 und *Bussiek* (1994), S. 21f.

„Wir produzieren hauptsächlich kleine und mittlere Serien von bis zu 1000 Stück pro Jahr, um eine optimale Auslastung zu ermöglichen und Profit zu generieren. Größere Serien könnten auch produziert werden, allerdings ist aus unseren Erfahrungswerten zu entnehmen, dass die Großunternehmen hier ihre Preisvorteile nutzen.“

Das Ergebnis der Studie bestätigt, dass sich mittelständische Unternehmen deshalb auf Nischenmärkte mit einer **geringen Anzahl an Erlösquellen konzentrieren**.

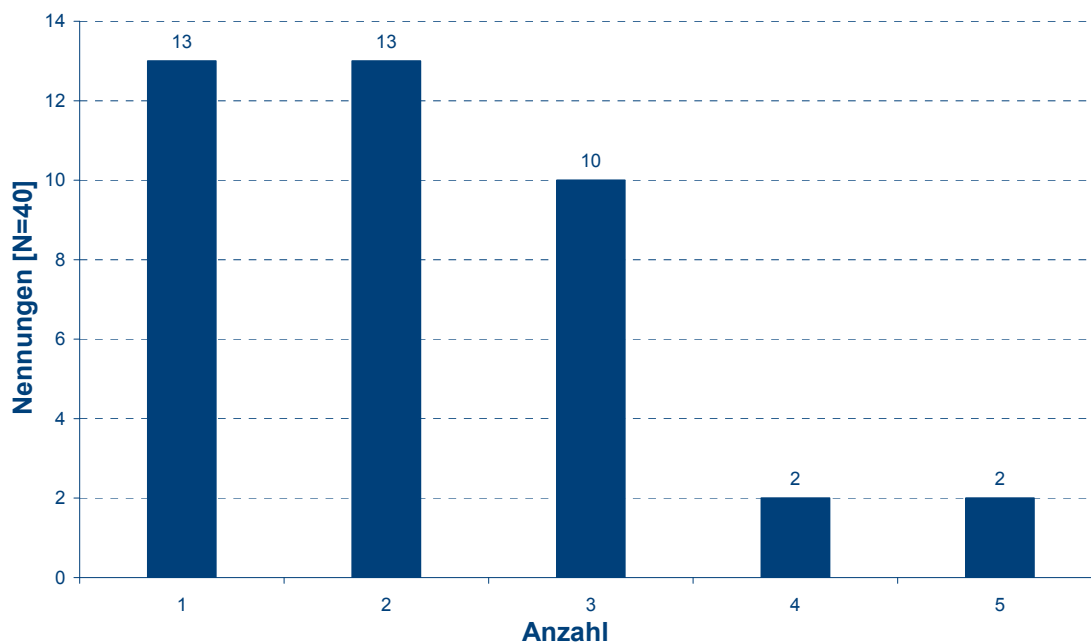


Abbildung 59: Anzahl primärer Erlösquellen

Abb. 60 zeigt, dass die **Differenzierung** nach **Erlösarten** in erster Linie anhand der **Produktspezifikation** (n=25) erfolgt. Die Befragten gaben an, bei den Produkten zwischen unterschiedlichen Produktlinien, verwendeten Marken und Produktqualitäten zu differenzieren. Darüber hinaus unterscheiden die Unternehmen ihre Erlösarten, als Element der Ertragsmechanik, nach der **Art der Dienstleistung** (n= 9), den zu bedienenden Kunden (n= 4), dem laufenden Auftrag bzw. Projekt (n= 4) sowie nach der Branche oder des Segmentes (n= 2).

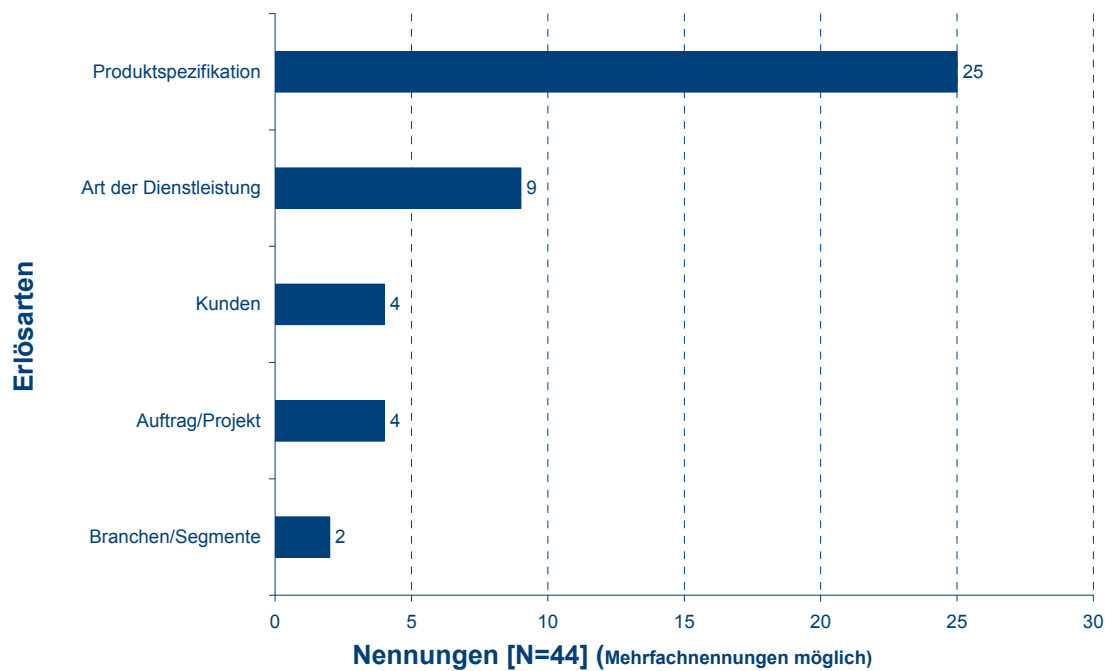


Abbildung 60: Differenzierung nach Erlösarten

Im Bereich der **sekundären Erlösquellen** zeigt Abb. 61, dass sich Unternehmen insbesondere durch **After-Sales-Leistungen** (n= 6) und **unternehmensfremden Handel** (n= 5) weitere Erlöse generieren. Unter After-Sales-Leistungen sind Leistungen, wie beispielsweise Montage, Wartung und Serviceleistungen, die nach dem Erbringen der Primärleistung anfallen, zu verstehen. Unter dem Begriff des unternehmensfremden Handels wurde von den Befragten unter anderem der Handel mit Rohstoffen und Lizenzen sowie mit Währungen genannt. Jedoch generieren sie auch Erlöse abseits der primären Erlösquellen über Entwicklungsleistungen (n= 4), Schulungen (n=2) und Know-how (n= 2).

„Unseren Ertrag erzielen wir vor allem durch Produkte mit einer höheren Verkaufsmarge. Diese Produkte sind meist qualitativ sehr hochwertig und verlangen eine kompetente Beratung.“

Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen der Studie im **Bereich der Produkt-/Markt-Kombination**, da mittelständische Unternehmen ihren Kunden vor allem After-Sales-Leistungen

anbieten. Es ist jedoch umso interessanter, dass diese für den Kunden als **Service** empfundene Leistung die **wichtigste sekundäre Erlösquelle** der Unternehmen darstellt.

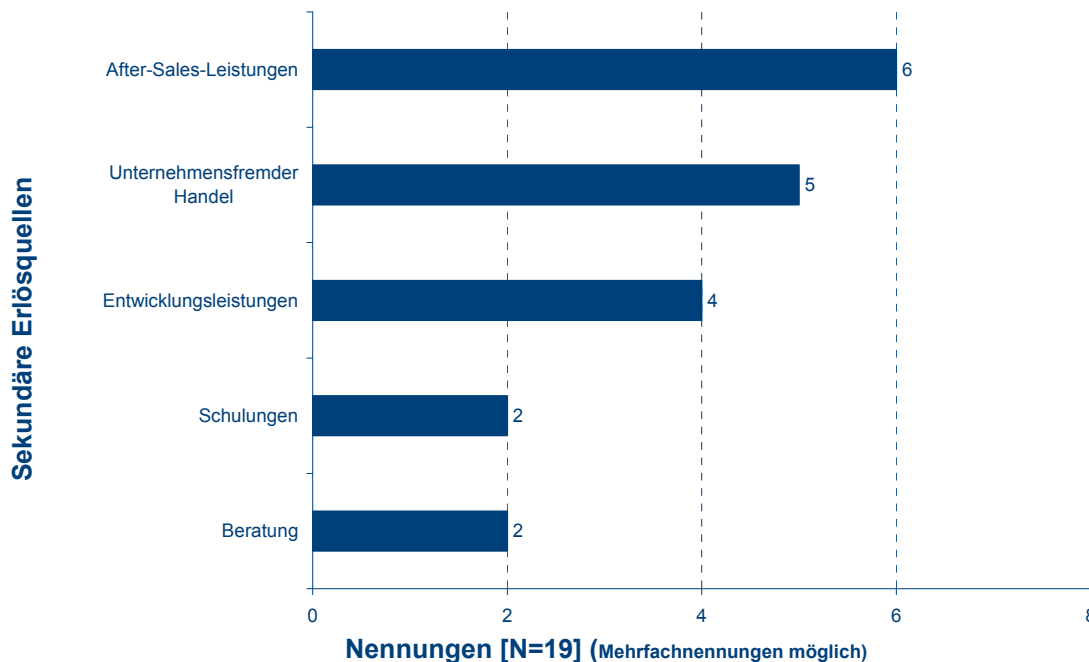


Abbildung 61: Differenzierung von sekundären Erlösquellen

Der Erfolg mittelständischer Unternehmen hängt essenziell von der Existenz einer trennscharfen und klaren Strategie ab.¹²⁷

Das Ergebnis der Befragung zeigt in Abb. 62, dass die Probanden eine **Preisstrategie** (n=26) bevorzugen. In vier Unternehmen wird aktuell eine Preisstrategie in Kombination mit einer **Volumenstrategie** angewendet. Unter einer Preisstrategie werden „*aufeinander abgestimmte, also ganzheitliche und an langfristigen Unternehmenszielen ausgerichtete Ziel- und Handlungskonzepte der Preispolitik, welche auf die Erschließung und Sicherung von Erfolgspotenzialen der Unternehmen abzielen*“ verstanden.¹²⁸ Eine reine **Volumenstrategie** beziehungsweise das Prinzip der **Kostendeckung** werden lediglich von jeweils vier Probanden angegeben.

¹²⁷ Vgl. Meffert/Klein (2007), S.37.

¹²⁸ Diller (2000), S. 365.

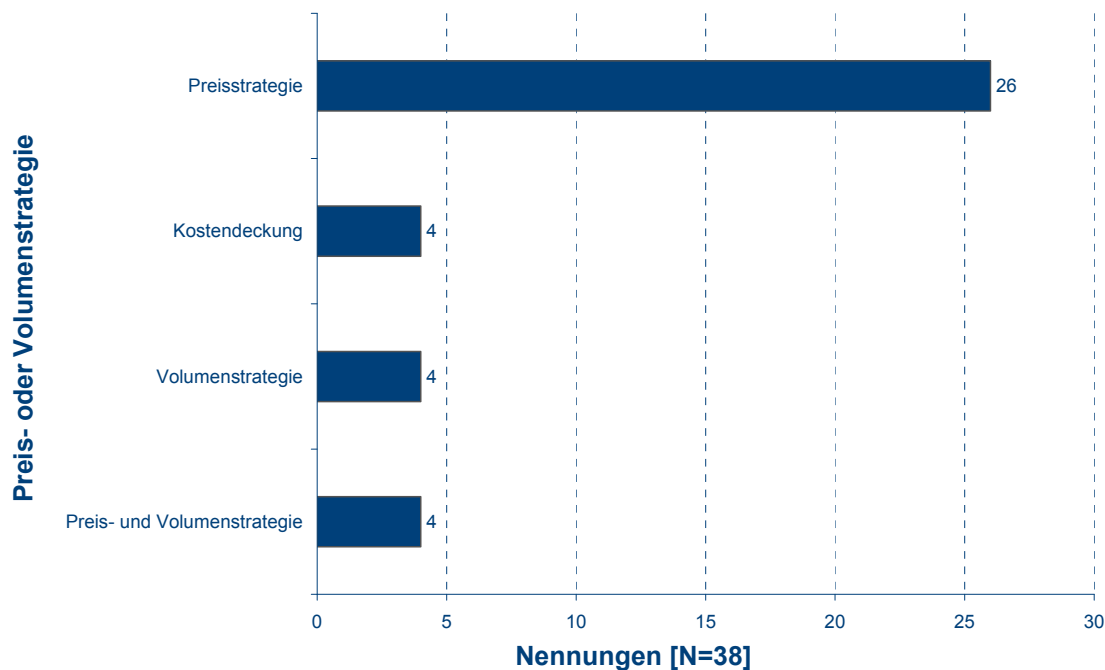


Abbildung 62: Preis- oder Volumenstrategie

Die **Preisstrategie** wird, wie in Abb. 62 verdeutlicht wird, bei ungefähr **79 Prozent** der antwortenden Unternehmen (N=38) **angewendet**. Interessant gestaltet sich in diesem Zusammenhang deshalb die Frage welche **Art** von **Preisstrategie** die Unternehmen anwenden. Über die Hälfte der Probanden (n=15) gibt an eine **reine Hochpreisstrategie** anzuwenden, wie Abb. 63 zeigt. Vier Unternehmen bedienen sich auftragsorientierter Preisen.

„Wir verfolgen eine klare Hochpreisstrategie. Dies ist allein daraus ersichtlich, dass wir mit unseren Verkaufspreisen deutlich über den durchschnittlichen Marktpreisen liegen.“

Durch die starke **Kundenorientierung** und dem **umfangreichen** sowie hoch qualitativen **Leistungsangebot** gelingt es den mittelständischen Unternehmen die **Leistungsführerschaft** in ihren Märkten zu erlangen. Dieses Alleinstellungsmerkmal erlaubt ihnen **höhere Preise** am Markt durchsetzen zu können und führt damit zu einer **Hochpreisstrategie**. Auf Grund ihrer begrenzten

Ressourcenausstattung wäre eine reine **Kostenführerschaft** auf Dauer **nicht durchsetzbar**.¹²⁹

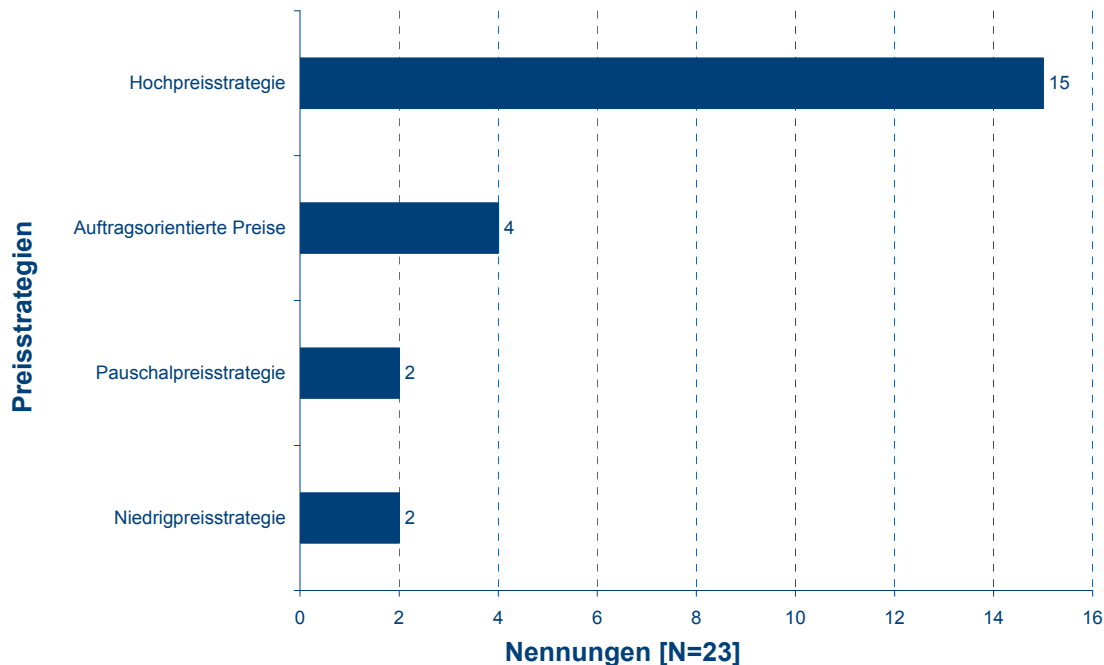


Abbildung 63: Art der Preisstrategie

Eine weitere Frage richtete sich nach den **unterschiedlichen Bezugsobjekten** mit denen der Mittelstand seine **Erlöse abgrenzt**. Das Ergebnis in Abb. 64 zeigt, dass **24 Unternehmen** ihre Erlöse auf die **verkauften Produkte zurückführen**.

„Die einzelnen Anlagen, bzw. Spezialmaschinen gestalten sich unterschiedlich aufwendig im Hinblick auf Material und Herstellung, weshalb eine Kalkulation immer auf Basis der Produkte vorgenommen wird.“

Eine Abgrenzung der Erlöse nach **Projekten** wurde von acht Befragten genannt. Eine **kundenspezifische Zurechnung** verwenden dem Ergebnis nach sieben Unternehmen. Eine Abgrenzung über die **Wertschöpfungsstufe** (n=3) sowie nach unterschiedlichen **Verkaufsländern** (n=1) findet eher **selten Anwendung**.

¹²⁹ Vgl. Schirrmann (2006), S. 168.

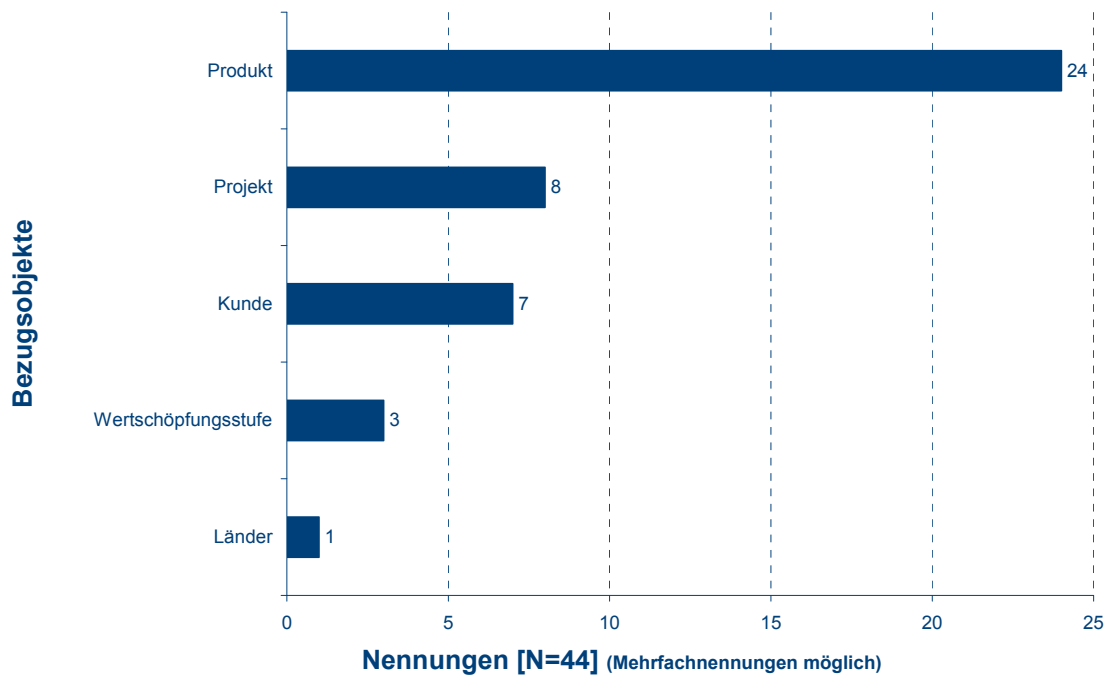


Abbildung 64: Bezugsobjekte zur Abgrenzung der Erlösstruktur

Mit **59 Prozent** (N=40) gaben mehr als die **Hälfte** der **Unternehmen** an, dass die **Veränderungen** an der **Ertragsmechanik** in der Zukunft vornehmen möchten. Vier Unternehmen planen ihr **Produktprogramm** neu zu gewichten, um den **Absatz** von **profitableren** Produkten **auszuweiten**. Eine **Optimierung** der **unternehmensinternen Prozesse** gaben drei Unternehmen an. Die Interviewten sahen darin die Möglichkeit die **Profitabilität** des **Unternehmens** weiter zu **erhöhen**. Jeweils drei der Befragten führten an, dass sie mit **gezielten Maßnahmen** das **Absatzvolumen** erhöhen (n=3),

„Die Ertragslage des Unternehmens soll in der Zukunft durch den verstärkten Ausbau des Filialsystems verbessert werden.“

beziehungsweise ihre **Position** in der **Wertschöpfungskette** ausweiten (n=3) wollen, um dadurch die **Ertragslage** im Unternehmen zu **verbessern**.

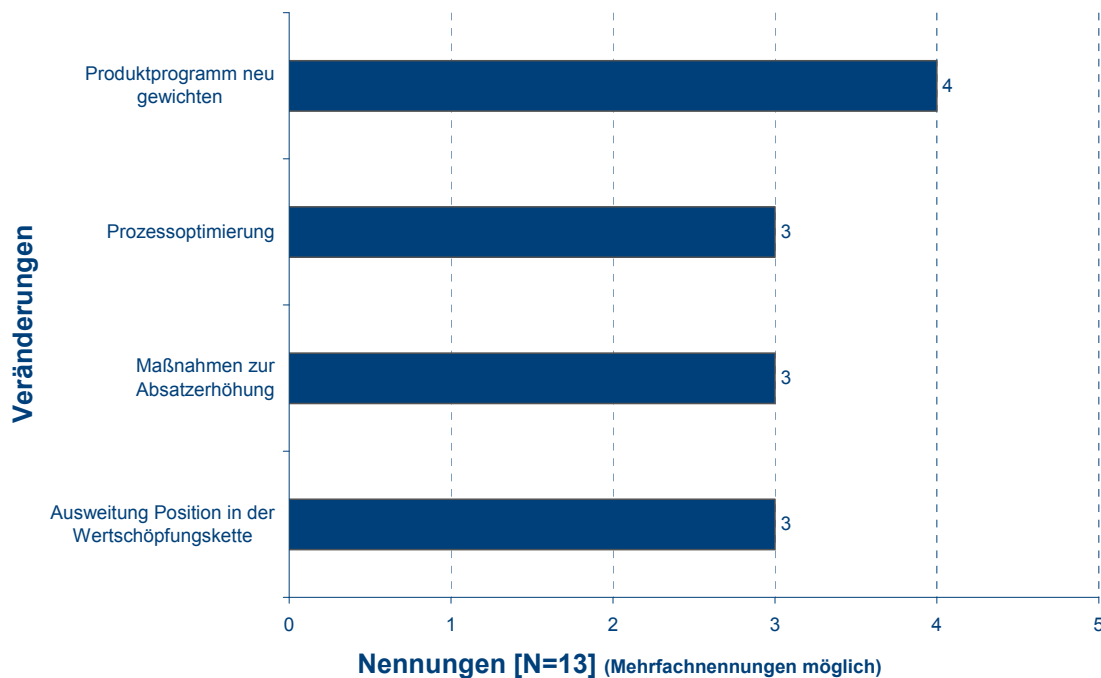


Abbildung 65: Geplante Veränderungen der Ertragsmechanik

Zwischenfazit

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen ihre Erträge durch die **Herstellung von Gütern** generieren und **ein** oder **zwei** primäre **Erlösquellen** aufweisen. Es zeigt sich zudem, dass die Unternehmen auch Erlöse über ihre **sekundären Erlösquellen** generieren und unterstreicht die in Abb. 49 dargestellte **hohe Bedeutung der Kundenbindung** für den Mittelstand. Gleichzeitig führt auch das Anbieten von umfangreichen **After-Sales-Leistungen** dazu, dass mittelständische Unternehmen ihr ganzheitliches Angebot (vgl. Abb- 48) zu höheren Preisen am Markt absetzen können und die Mehrheit sich deshalb für eine reine **Hochpreisstrategie** entscheidet (vgl. Abb. 63).

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass **mittelständische Unternehmen** ein hohes **Verbesserungspotential** in der **Ertragslage** durch die gezielte **Ausrichtung des Produktprogramms** sowie der Verbesserung der internen **Prozessabläufe** sehen und dieses in der Zukunft realisieren wollen.

9.5 Wettbewerbsorientierung

Durch die ständige **Bedrohung** des Geschäftsmodells durch unmittelbare Konkurrenten ist die Berücksichtigung des Wettbewerbsumfelds und des Wettbewerbsverhaltens unerlässlich für die Beschreibung, die Konfiguration und den Erfolg des eigenen Geschäftsmodells.¹³⁰ Für die Analyse des Branchenwettbewerbs sind nach *Porter* neben der Verhandlungsstärke von Lieferanten und Kunden und potentiellen Ersatzprodukten insbesondere die Bedrohung potentieller neuer Konkurrenten sowie die Rivalität zwischen bestehenden Unternehmen der Branche zu analysieren.¹³¹

Hinsichtlich der Branchenstruktur wurde zunächst nach der Größe der jeweiligen Wettbewerber (vgl. Abb. 66) gefragt. Sieben Unternehmen antworteten, dass sich ihr Wettbewerb auf **eher kleine Unternehmen** fokussiert. Einige befragte Unternehmen vermuten gar in den kleinen Wettbewerbern die größte Gefahr. So sieht ein Interviewter *„vor allem in den kleineren Wettbewerbern eine gefährlich Konkurrenz, da diese ihre Preise sehr knapp kalkulieren und entsprechend aggressiv am Markt agieren.“* Ein weiterer Interviewpartner hingegen sieht in kleinen Wettbewerbern *„eine größere Chance auf eigenes Wachstum und Entwicklung.“*

Ein gemischtes Wettbewerbsumfeld mit sowohl großen als auch kleinen Wettbewerbern gaben sechs Unternehmen an. Mit eher großen Wettbewerbern sehen sich vier der befragten Unternehmen konfrontiert.

¹³⁰ Vgl. *Umbeck* (2006), S.68.

¹³¹ Vgl. *Porter* (1986), S.26

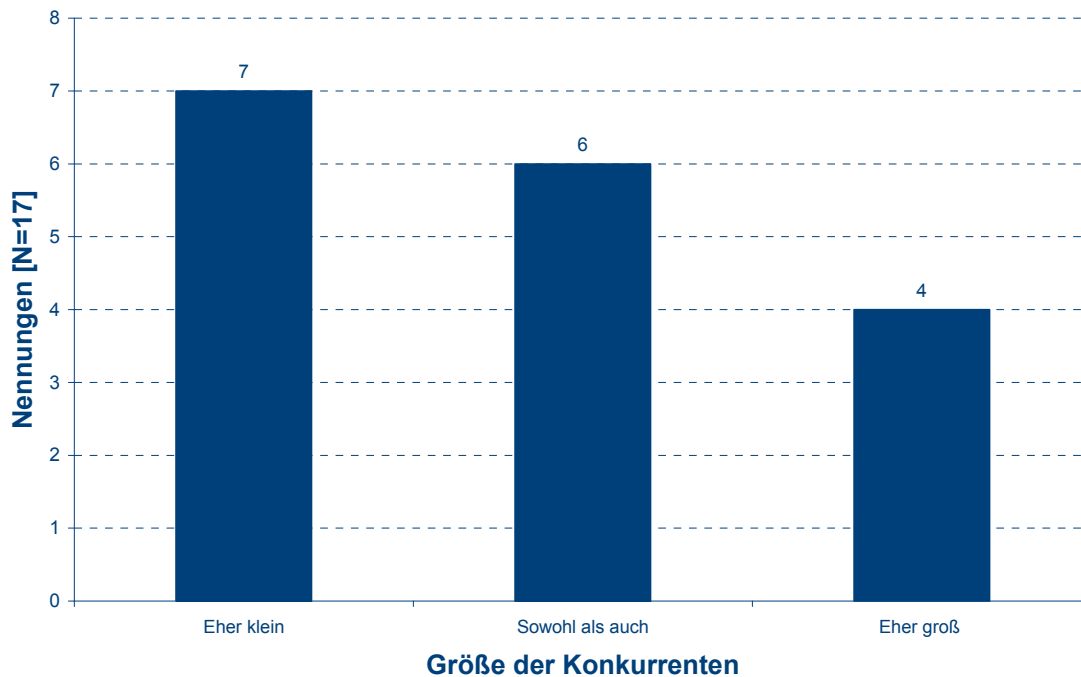


Abbildung 66: Größe der Konkurrenten

Im Hinblick auf die Anzahl der Wettbewerber kann die Tendenz einer **zunehmenden Wettbewerbskonzentration** beobachtet werden. So befinden sich die meisten der befragten Unternehmen mit **wenigen Wettbewerbern** in direkter Konkurrenzbeziehung (n=12). Sieben Unternehmen sehen sich mit vielen Wettbewerbern, hingegen nur drei mit mehr als 50, also sehr vielen Wettbewerbern konfrontiert.

Hinsichtlich der **geografischen Verteilung des Wettbewerbs** zeigt sich ein **ausgeglichenes Bild**. Jeweils vier Unternehmen bezeichneten ihr geografisches Wettbewerbsgebiet als regional, national und international. Die Intensität des eigenen Wettbewerbs beschreibend, gaben zehn Unternehmen an, einem **intensiven Wettbewerb** ausgesetzt zu sein. Lediglich vier Unternehmen bezeichneten die Intensität des eigenen Wettbewerbs als gering. So sehen manche den starken Wettbewerb **nicht** unbedingt als **Nachteil** an. So erklärt ein Befragter, dass durch den intensiven Wettbewerb „*nie eine Ermüdung bzw. Selbstlähmung ein[setzt], da man immer gefordert ist.*“ Ein weiterer Interviewpartner bezeichnet sein eigenes Wettbewerbsumfeld als „*extrem*“ und gibt dabei erklärend zu verstehen, dass

„der Markt, insbesondere der Deutsche, relativ gesättigt ist.“ Alternativ sahen bzw. sehen sich deswegen viele Unternehmen gezwungen auf internationale Märkte zu expandieren: „Unser Wachstumstreiber ist das Auslandsgeschäft, innerhalb dessen wir schon heute die Hälfte unseres Umsatzes erzielen“ erklärt ein Befragter. Die **Herausforderungen** der **Auslandstätigkeit** sieht dabei ein anderer Interviewpartner insbesondere in den kulturellen Hürden: „Der Aufbau einer Produktion ist kein Problem von maschineller Seite, aber der menschliche Faktor spielt eine große Rolle in Asien [...].“ Gleichzeitig sieht ein befragter die Standortvorteile in sogenannten Billiglohnländern allmählich schwinden: „[...]der Lebensstandard in den Niedriglohnländern steigt und somit auch die Gehaltsforderungen der Mitarbeiter in diesen Ländern [...]. Dadurch werden die heutigen Differenzen bei den Produktionskosten zwischen In- und Ausland sinken, auch wenn diese Länder nie das deutsche Lohnniveau erreichen werden.“

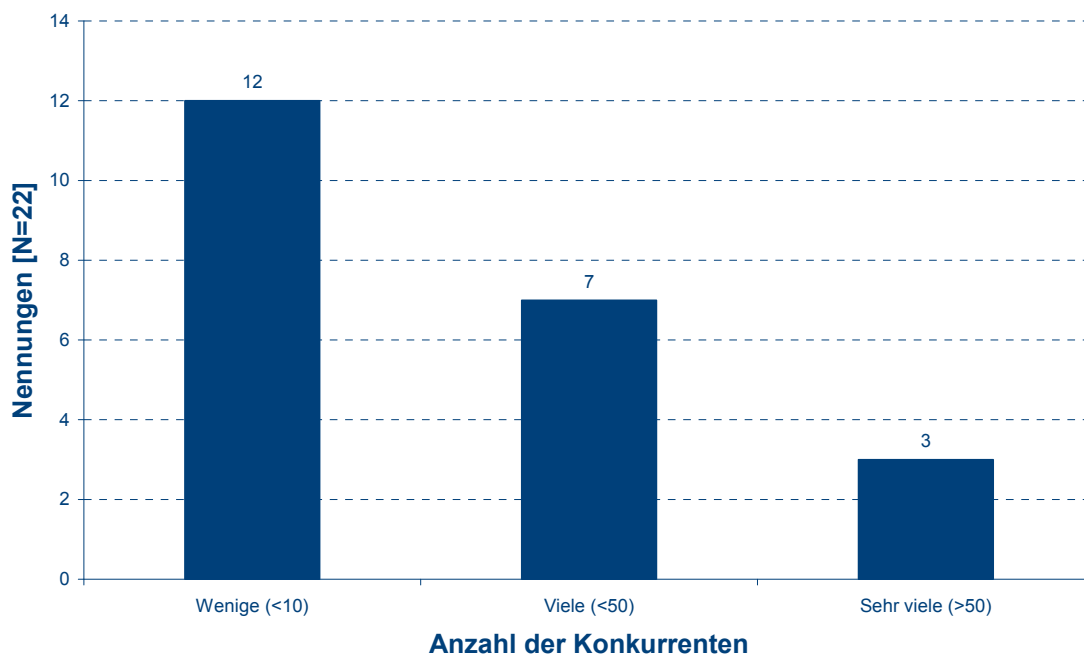


Abbildung 67: Anzahl der Wettbewerber

Die **eigene Stellung** innerhalb des Wettbewerbs beschreiben zehn Unternehmen als nachhaltig verteidigbar an. Demgegenüber stehen drei Unternehmen, die sich nach eigener Einschät-

zung eine langfristige Verteidigung der eigenen Position nicht zutrauen. Schwierigkeiten der eigenen Position sehen viele Unternehmen dabei in den **hohen Kosten** (n=6). Zudem sind nach Angaben der Unternehmen vorhandene **rechtliche Beschränkungen** sowie die eigene **geringe Größe** (jeweils vier Nennungen) nachteilig, um im Wettbewerb bestehen zu können. Eine geringe Flexibilität (n=2) sowie ein unzureichendes Leistungsangebot wurden jeweils einmal genannt.

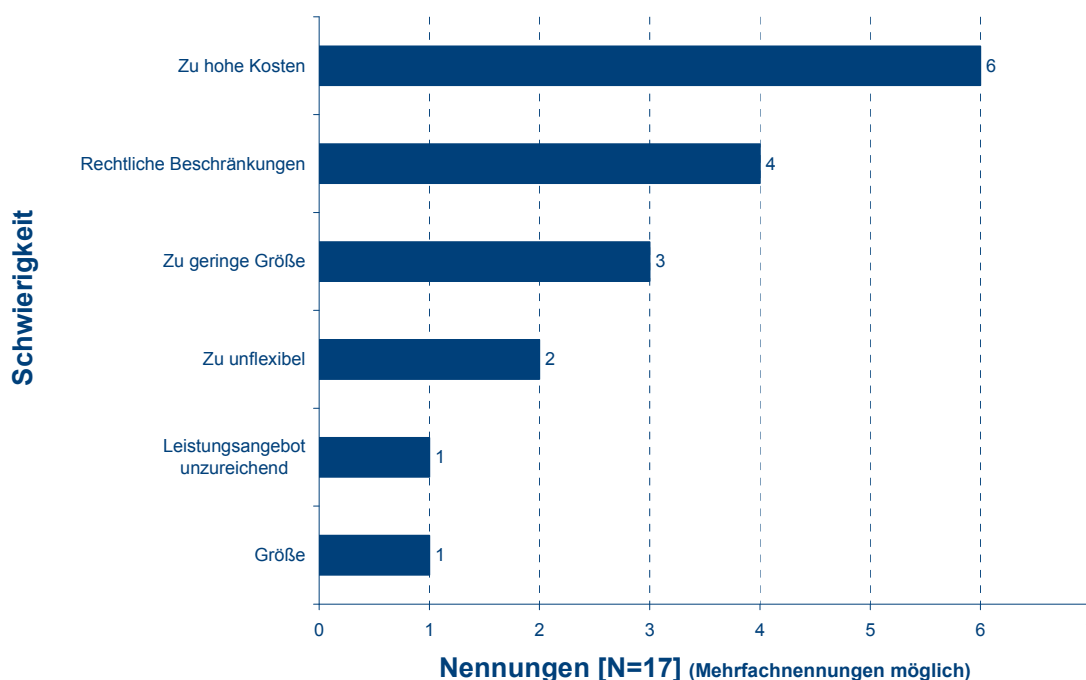


Abbildung 68: Schwierigkeiten der eigenen Wettbewerbsposition

Nach *Porter* können idealtypisch drei Wettbewerbsstrategien differenziert werden.¹³² Neben der Kostenführerschaft, die darauf basiert einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb der Branche zu erlangen, kann die sogenannte Differenzierungsstrategie, welche darauf basiert die eigene Leistung von derjenigen der Konkurrenz abzuheben, sowie die Konzentration auf

Schwerpunkte bzw. die Nischenstrategie (Begrenzung und Spezialisierung auf ein eng definiertes Branchensegment) unterschieden werden.

¹³² Vgl. *Porter* (1988), S.62ff.

„Um die Wettbewerbsposition weiter auszubauen und geeignete Nachwuchskräfte zu akquirieren, halten Unternehmensvertreter Fachvorträge an Universitäten, verleihen [einen] Award für Abschlussarbeiten und Dissertationen im Bereich Materialien und Verfahrenstechnik und pflegen entsprechende Netzwerke.“

Zur Konkretisierung der Differenzierungsstrategie ergänzt *Becker*, dass neben der objektiven Wahrnehmbarkeit der Differenzierung durch kundennahe und bedarfsgerechte Ausprägung der Absatzleistung sowie deren Erstellungsprozesse auch subjektiv die Differenzierung durch etwa werbliche Signalisierung der Alleinstellungsmerkmale fokussiert werden sollte.¹³³ Diese Erweiterung der Differenzierungsstrategie bezeichnet *Becker* dabei als sogenannte Strategie der Leistungsführerschaft.¹³⁴ Neben diesen drei bzw. vier generischen Strategietypen bezeichnet *Porter* darüber hinaus Strategien die keinem der genannten Typen zugeordnet werden können als Strategien „zwischen den Stühlen“.¹³⁵ Im Gegensatz zu *Porter* allerdings, der eine Kombination der beiden Strategien der Kosten- sowie Leistungsführerschaft kategorisch ablehnt, sieht *Becker* in den unterschiedlichen strategischen Handlungsmustern nicht notwendigerweise sich ausschließende Alternativen.¹³⁶ So definiert *Becker* die generische Strategie der **integrierten Kosten- und Leistungsführerschaft**, die insbesondere im Mittelstand im Rahmen einer sukzessiven Integration der zunächst vernachlässigten Strategie erreicht werden kann.¹³⁷

¹³³ Die damit bezeichnete Strategie der Leistungsführerschaft hat folglich das Ziel, eine hohe und dauerhafte Kundennähe und Kundenbindung sowie eine Reduktion der Preiselastizität der Nachfrage“ zu generieren. *Becker/Krämer/Ulrich* (2010), S. 481ff.

¹³⁴ Vgl. *Becker/Krämer/Ulrich* (2010), S. 481ff.

¹³⁵ Vgl. *Porter* (1988), S. 71.

¹³⁶ Vgl. *Becker/Krämer/Ulrich* (2010), S. 481ff.

¹³⁷ Gemäß dieser sog. Outpacing-Strategie werden Leistungs- oder Kostenführerschaft abwechselnd nacheinander verfolgt. Ist etwa die Leistungs-

Nach der verfolgten Wettbewerbsstrategie gefragt, antwortete die Mehrheit (n=17), dass eine **Leistungsführerschaft** angestrebt wird. Fünf Teilnehmer ordneten sich der Nischenstrategie zu, während drei Unternehmen eine Leistungs- und Kostenführerschaft verfolgen. Nur zwei Unternehmen versuchen sich durch die Strategie der Kostenführerschaft gegen den Wettbewerb durchzusetzen.

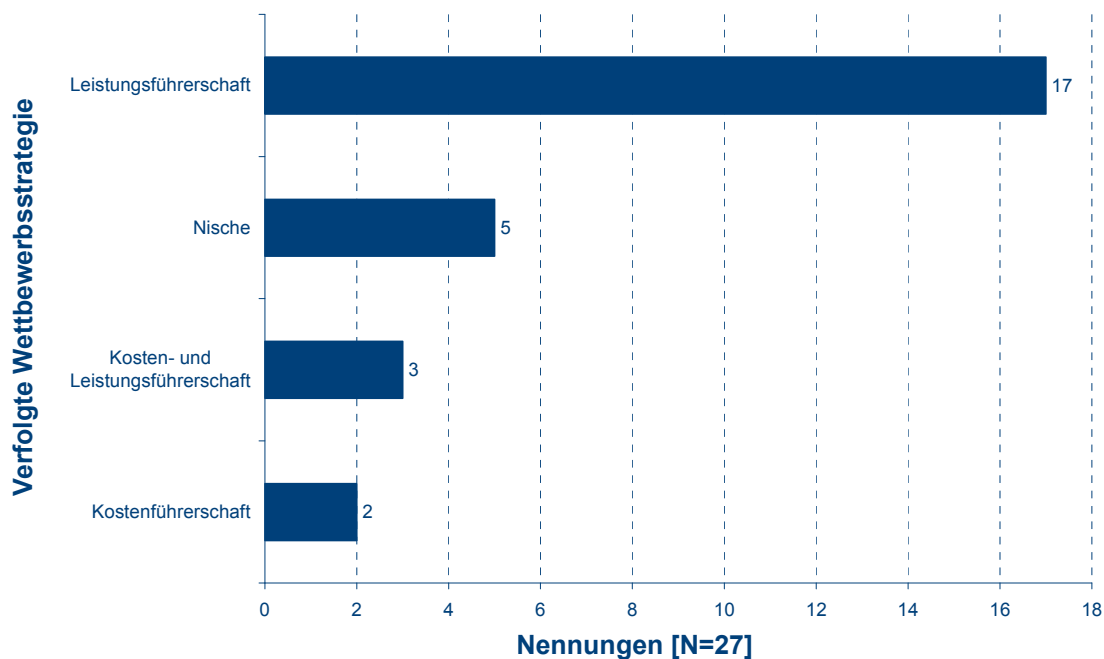


Abbildung 69: Gewählte Wettbewerbsstrategie

Im Zuge der **Wettbewerbsstrategie** halten sechs Teilnehmer ihr eigenes Verhalten gegenüber den Konkurrenten als offensiv. Vier befragte Unternehmen sehen sich gegenüber dem Wettbewerb in einer eher defensiven Rolle. Wiederum drei Unternehmen bezeichnen ihr Wettbewerbsverhalten als weder offensiv noch defensiv, sondern als vorwiegend kooperativ.

Hinsichtlich der tatsächlichen Mittel zur Verteidigung der eigenen Position (vgl. Abb. 70) verlässt sich der Großteil der Unter-

führerschaft realisiert, fokussieren die folgenden strategischen Aktivitäten das Ziel der Produktivitätssteigerung sowie der Kostenreduktion. Die eingesparten finanziellen Mittel werden anschließend zur Generierung neuer innovativer Erfolgspotentiale eingesetzt, um die Position des Leistungsführers zu stärken. Vgl. *Becker/Krämer/Ulrich* (2010), S. 481ff.

nehmen vornehmlich auf die **Qualität** (n=18) sowie die **Innovativität** (n=10) der eigenen, erbrachten Leistung. Als Möglichkeit die hohen Kosten einer eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung als Basis der Innovationen zu reduzieren, verweist ein Befragter auf die enge Zusammenarbeit mit Universitäten: *„Um die Wettbewerbsposition weiter auszubauen und geeignete Nachwuchskräfte zu akquirieren, halten Unternehmensvertreter Fachvorträge an Universitäten, verleihen [einen] Award für Abschlussarbeiten und Dissertationen im Bereich Materialien und Verfahrenstechnik und pflegen entsprechende Netzwerke.“* Ähnlich sieht es auch ein weiterer Interviewpartner, der versucht *„über Innovationen und in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft Vorteile zu generieren.“*

Neun Unternehmen nutzen **allgemeine Größenvorteile** zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, während acht Nennungen die **Qualität** der **eigenen Mitarbeiter** als stärkstes Differenzierungsmerkmal anführen. Verstärkte **Kooperationen mit Wertschöpfungspartner** sowie eine **verbesserte Kundenbeziehungen** werden jeweils sieben Mal genannt. Sechs Nennungen fallen auf die Möglichkeit der Expansion. Daneben können Zusatzleistungen, Imagepflege, Patente und Kooperationen mit Konkurrenten (jeweils vier Nennungen) dazu dienen, die eigene Position zu verteidigen. Ergänzend wird zudem eine höhere Flexibilität, Informationsmanagement über Konkurrenten sowie Lobbyarbeit (jeweils drei Nennungen) für den Erhalt der Wettbewerbsstellung genutzt.

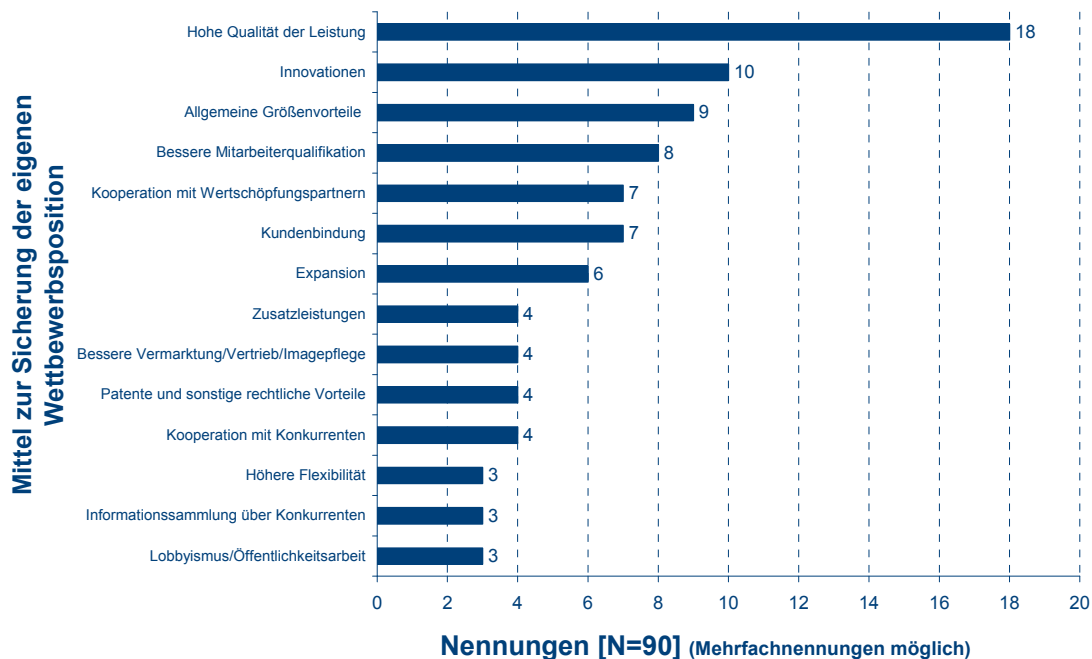


Abbildung 70: Mittel zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition

Änderungen im Wettbewerbsverhalten sind bei neun der befragten Unternehmen geplant. Insbesondere **Preis- und Kostensenkungen** wurden hierbei erwähnt (n=3). Jeweils zwei Nennungen entfielen auf **verstärkte Kooperationsbemühungen** sowie eine **Steigerung des Bekanntheitsgrades** als mögliche Änderungen der Wettbewerbsstrategie. Eine Erhöhung der Leistungsqualität sowie verstärkte Expansionsbemühungen wurden jeweils einmal erwähnt.

Zwischenfazit

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass sich die befragten Unternehmen vornehmlich auf die Strategie der **Differenzierungs-** bzw. **Leistungsführerschaft** fokussieren. Dieses Erkenntnis geht dabei Konform mit der Annahme, dass mittelständische Unternehmen aufgrund einer meist begrenzten Betriebsgröße und eingeschränktem Ressourcenzugang nur selten in der Lage sind, in gleicher Weise wie Großunternehmen Economies of Scale zu realisieren.¹³⁸ Ein Befragter beschreibt

¹³⁸ Vgl. Becker/Krämer/Ulrich (2010), S.481ff.

die Notwendigkeit, auf eine Differenzierungsstrategie zu setzen wie folgt: *„So wird versucht, den Markt durch Neuentwicklungen zu erobern, um so einen Preiskampf auszuweichen. Ein Preiskampf gegenüber Massenherstellern oder anderen Wettbewerbern ist nicht realistisch, wird bewusst abgelehnt und somit strategisch nicht fokussiert.“*

Nach Porter sind bei der Verfolgung der Differenzierungsstrategie insbesondere die Risiken des Quotienten zwischen Kostenunterschied und Differenzierungsfaktor, der Aufrechterhaltung des Bedarfs am Differenzierungsfaktor sowie die Gefahr der Nachahmung zu beachten.¹³⁹ Die befragten Unternehmen begegnen diesen Risiken insbesondere durch verstärkte Fokussierung auf die **Produktqualität** sowie **-innovation**, die **Mitarbeiterqualität** sowie **intensive Kundenbeziehungen** und **Imagepflege**, um sich von ihren Konkurrenten abzusichern. Mechanismen zur Abwehr von Nachahmern, wie etwa Patente oder Informationssicherheit, sind dabei jedoch weitestgehend unterrepräsentiert.

„[...] im Bezug auf den Ersatzteilemarkt werden vor allem Produktpiraten als Problem erkannt, die den Marktanteil des Unternehmens um 30 bis 40 Prozent verringern“.

Ein Interviewpartner begründet dies wie folgt: *„Ein Patentschutz ist nur bedingt anwendbar und sehr teuer.“* Ergänzend gibt er dabei zu verstehen, dass man, wie die Vielzahl der befragten Unternehmen, versucht *„sich über das Geschäftsmodell abzugrenzen. Dies gelingt mit Hilfe des Rückgriffs auf vorhandene Ressourcen, hoch qualifizierte Entwickler und Werkzeuge sowie einer technischen Denkweise, die sich von der des Wettbewerbs unterscheidet.“* Die Signifikanz der **Problematik Produktpiraterie**, insbesondere hervorgerufen durch verstärkte Auslandstätigkeit, wird von den befragten Unternehmen geteilt eingeschätzt. So klagt ein Befragter, dass *„im Bezug auf den*

¹³⁹ Vgl. Porter (1988), S. 76.

Ersatzteilemarkt [...] vor allem Produktpiraten als Problem erkannt [werden], die den Marktanteil des Unternehmens um 30-40 Prozent verringern.“ Ein Anderer behauptet hingegen, dass, das eigene Unternehmen „vor Me-too Produkten [...] wenig Angst [hat], da der Bedarf in China aktuell so groß sei, dass mehrere Firmen davon leben könnten.“

Zudem versuchen die befragten Unternehmen, sich durch ihre **eigene Größe** von meist eher kleinen Mitkonkurrenten zu schützen. Ist dies nicht möglich, kompensieren die befragten Unternehmen ihre geringe Größe meist durch verstärkte **Kooperationen** mit **Wertschöpfungspartnern** oder **Konkurrenten**. Insbesondere in Branchen mit wenigen Mitbewerbern scheint dies ein adäquates Mittel zu sein, die eigene Wettbewerbsfähigkeit aufrecht erhalten zu können. So konstatiert ein befragtes Unternehmen, dass *„unsere Branche [...] so klein [ist], dass mit Konkurrenten kooperiert werden muss.“* Ein anderer Interviewpartner erklärt den Grund der eigenen Kooperationsstrategie folgendermaßen: *„Diese Strategie fußt auf der langjährigen Firmengeschichte, aus der das Unternehmen die Lehre gezogen hat, dass sich alles im Wettbewerb wieder ausgleiche und ein aggressives Vorgehen deshalb keinen Sinn macht.“* Ein weiterer Befragter schließt hingegen die Kooperation mit Mitbewerbern *„kategorisch aus“*, da um jeden Kunden *„hart gekämpft“* werde und *„sich die Anbieter zu ähnlich sind.“*

9.6 Ressourcenstruktur

Grundsätzlich kann im Bezug auf die **Kapitalstruktur** mittelständischer Unternehmen festgestellt werden, dass die **Eigenkapitalausstattung** bei deutschen Unternehmen insbesondere im internationalen Vergleich als eher gering anzusehen ist.¹⁴⁰ Es konnte jedoch eine konstante **Steigerung** des **Eigenkapitalanteils** in den letzten Jahren beobachtet werden.¹⁴¹ Auch nach Analyse der vorliegenden **Erhebungsergebnisse** kann

¹⁴⁰ Vgl. Grichnik (2003), S. 93.

¹⁴¹ Vgl. Classen/Classen (2008), S. 43.

bestätigt werden, dass **Fremdkapital** zur Finanzierung der Unternehmen eine **wichtige Rolle** spielt:

„Die Eigenkapitalquote in unserem Unternehmen liegt bei 60 bis 70 Prozent und somit zehn Prozentpunkte über dem dauerhaft angestrebten Niveau von 50 Prozent.“

Die Studie zeigt, dass **70 Prozent** der befragten Unternehmen **Fremdfinanzierungsmittel** zur Finanzierung ihres Geschäftsmodells **nutzen**.

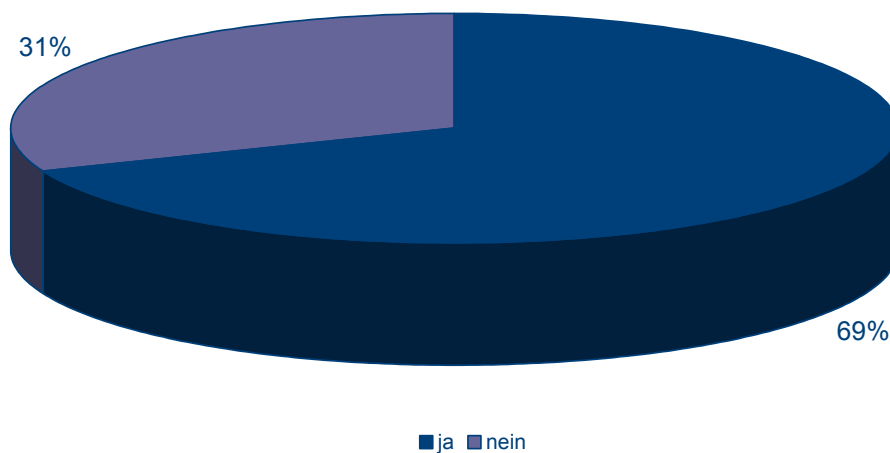


Abbildung 71: Fremdkapital-Finanzierung [N=29]

Laut den Angaben der Befragten weisen jedoch **50 Prozent** [N=20] der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen eine **Eigenkapitalquote** von mehr als 50 Prozent aus. Dagegen verfügen nur **vier** Unternehmen einen **Eigenkapitalanteil**, der **unter 25 Prozent** liegt, wie in Abb. 72 dargestellt ist.

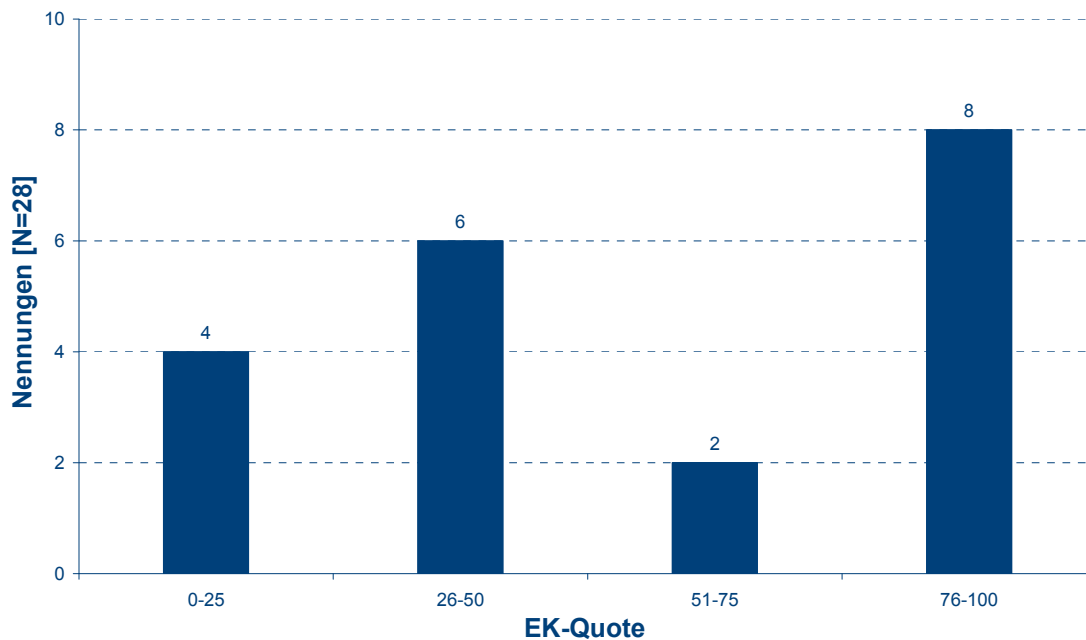


Abbildung 72: Höhe der Eigenkapitalquote in Prozent [N=20]

Eine **Wechselwirkung** zwischen dem **Geschäftsmodell** und der **Kapitalstruktur** beziehungsweise der **Finanzierung** sahen 87 Prozent der Interviewpartner als gegeben an, wie in Abb. 73 aufgezeigt wird. In Abb. 74 wird deutlich, dass der **Großteil** der **Befragten** (n= 10) dem Verhältnis **positive Wechselwirkungen** unterstellt. Zwei gaben an, dass es sich um negative Wechselwirkungen handeln würde und drei empfinden die Wechselwirkungen als neutral.

Picot geht davon aus, dass die **Kapitalausstattung** eine notwendige **Bedingung** für die Umsetzung einer schlagkräftigen **Investitions- und Innovationsstrategie** darstellt.¹⁴²

„Bei der Größenordnung unseres Unternehmens ist nur organisches Wachstum möglich, da keine Ressourcen für den Aufkauf anderer Unternehmen zur Verfügung stehen und dies häufig nur über Fremdkapital zu finanzieren wäre.“

¹⁴² Vgl. *Picot* (2008). S. 22.

Dementsprechend sind mittelständische Unternehmen darauf angewiesen, **fehlendes Eigenkapital** durch **Fremdkapital** zu **ersetzen**, um ihr Geschäftsmodell **erfolgreich** umsetzen zu können.

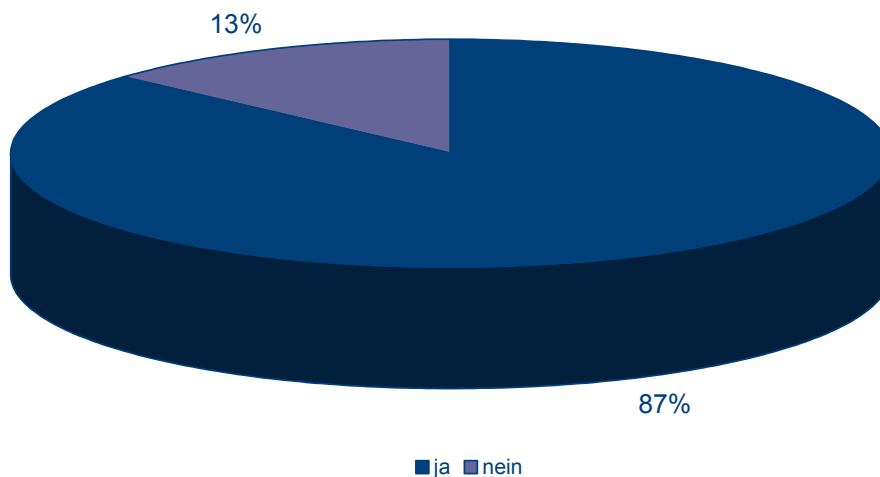


Abbildung 73: Existenz von Wechselwirkungen zwischen Kapitalstruktur, Finanzierung und Geschäftsmodell [N=15]

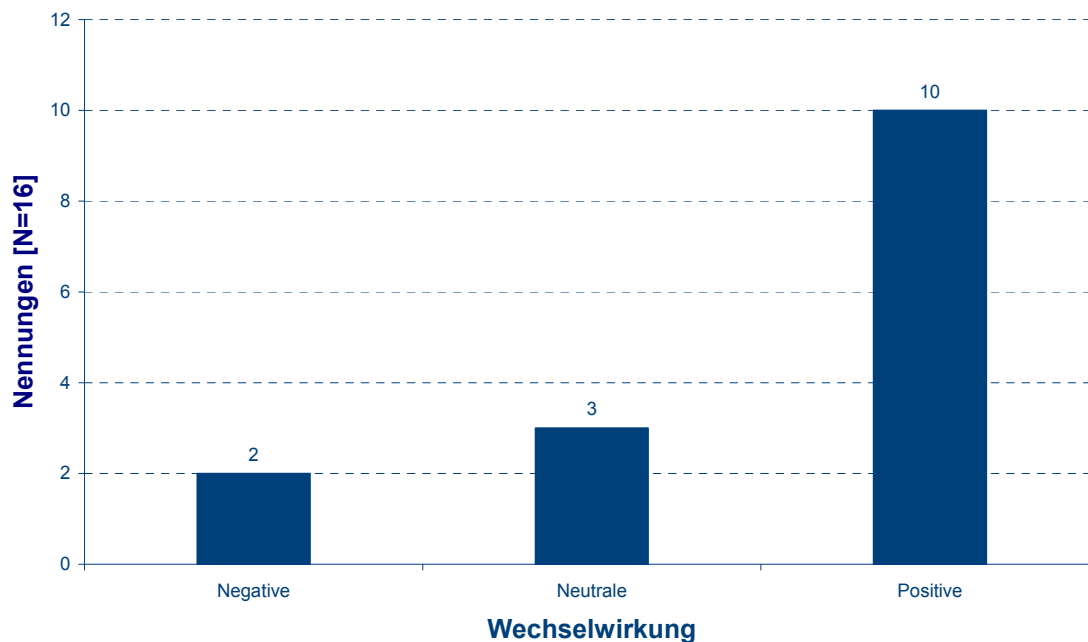


Abbildung 74: Art der Wechselwirkung zwischen Kapitalstruktur, Finanzierung und Geschäftsmodell

Äußerst interessant gestaltet sich die daran anschließende Frage nach der **Art** der **positiven Effekte** der **Wechselwir-**

kung zwischen der Kapitalstruktur, der Finanzierung und dem Geschäftsmodell. Mit jeweils drei Nennungen wurden verbesserte Möglichkeiten zur **Kapitalbeschaffung** (n=3), eine erhöhte **Krisensicherheit** (n=3) und bessere **Versicherungspolicen** (n=3) als Folge einer Verbesserung der Kapitalstruktur von den Interviewpartnern genannt. Eine erhöhte **Flexibilität** und **Unabhängigkeit** (n=2), die Möglichkeit zu **Erneuerungs-** und **Erweiterungsinvestitionen** (n=2) sowie eine verbesserte **Auftragsakquise** (n=2) wurde von jeweils zwei Befragten, als positiver Effekt der Wechselwirkung, angegeben. Ein Erhebungsteilnehmer nannte die Verbesserung der Möglichkeiten zur **Mitarbeiterweiterbildung**.

Im Ergebnis zeigt sich, dass vor allem die Effekte der **leichtern Kapitalbeschaffung** sowie die **erhöhte Krisensicherheit** eine positive Wechselwirkung mit dem **Geschäftsmodell** und der **Kapitalstruktur** aufweisen. Vor allem durch die neuen Vorschriften im Zuge von **Basel II** hat sich die **Kapitalbeschaffung** für mittelständische Unternehmen erschwert. So nehmen Banken vor jeder **Kreditvergabe** eine **Risikoeinschätzung** vor und beziehen, neben der vorliegenden **Kapitalstruktur** auch andere **Faktoren**, wie beispielsweise das **Geschäftsmodell** eines Unternehmens, in die Analyse mit ein.¹⁴³

¹⁴³ Vgl. Ahrweiler/Börner (2003), S. 22f.

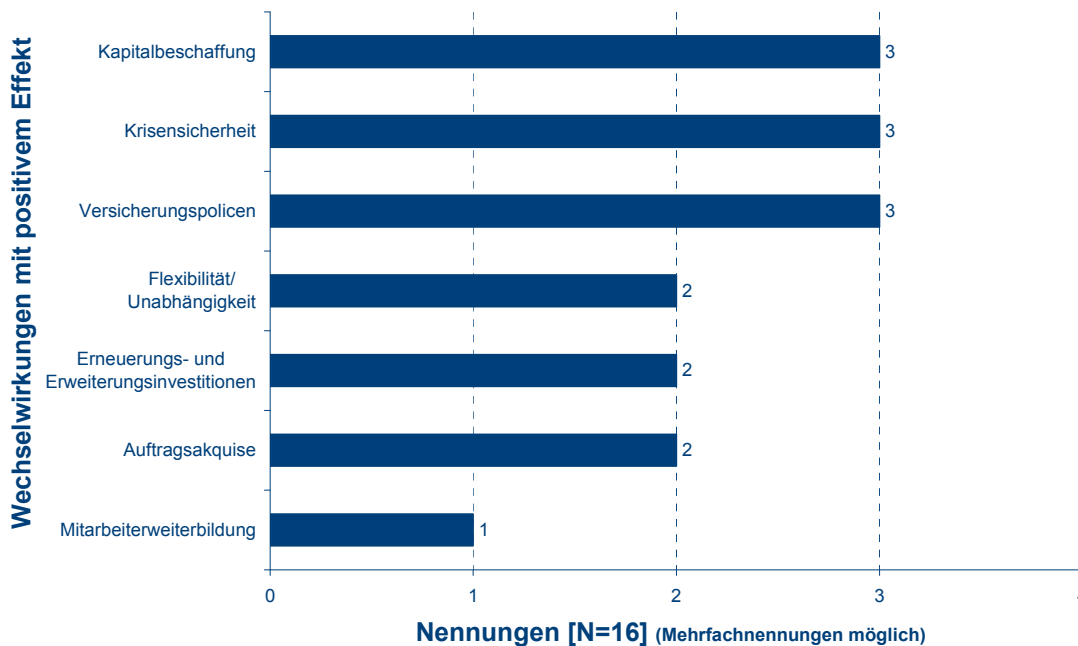


Abbildung 75: Wechselwirkungen mit positivem Effekt

Als **bedeutendste Ressourcenfelder** in ihrem Geschäftsmodell sahen die Unternehmensvertreter zunächst die **personellen Ressourcen** (n=40). An zweiter Stelle folgen die **nominalen Ressourcen**, unter denen das den Unternehmen zur Verfügung stehende Kapital verstanden wird, (n=37) welche ebenfalls in **starker Interaktion** mit dem Geschäftsmodell stehen. Auch die **technischen Ressourcen** weisen mit 16 Nennungen eine **starke Korrelation** zum zugrunde liegenden **Geschäftsmodell** auf. Die intangiblen (n=8) und rechtliche Ressourcen (n=1) werden von Geschäftsmodell dagegen eher weniger beeinflusst.

„Unser Geschäftsmodell ist auf die Ressourcenstruktur ausgelegt. Durch den steigenden Konkurrenzdruck wird es beispielsweise immer wichtiger, gutes Fachpersonal zu gewinnen.“

Die **hohe Bedeutung** der **personellen Ressourcen** ist auf den wesentlichen Unterschied der **Personalstruktur** zwischen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen zurückzuführen. Im Mittelstand besteht eine direktere Kommunikation

bedingt durch flachere Hierarchien sowie hieraus resultierende **erhöhte Flexibilität**. Gleichzeitig ist der **Einfluss** des einzelnen Mitarbeiters auf die **Gesamtorganisation** deutlich **höher** und dessen **richtiger Einsatz** umso **wichtiger**.¹⁴⁴

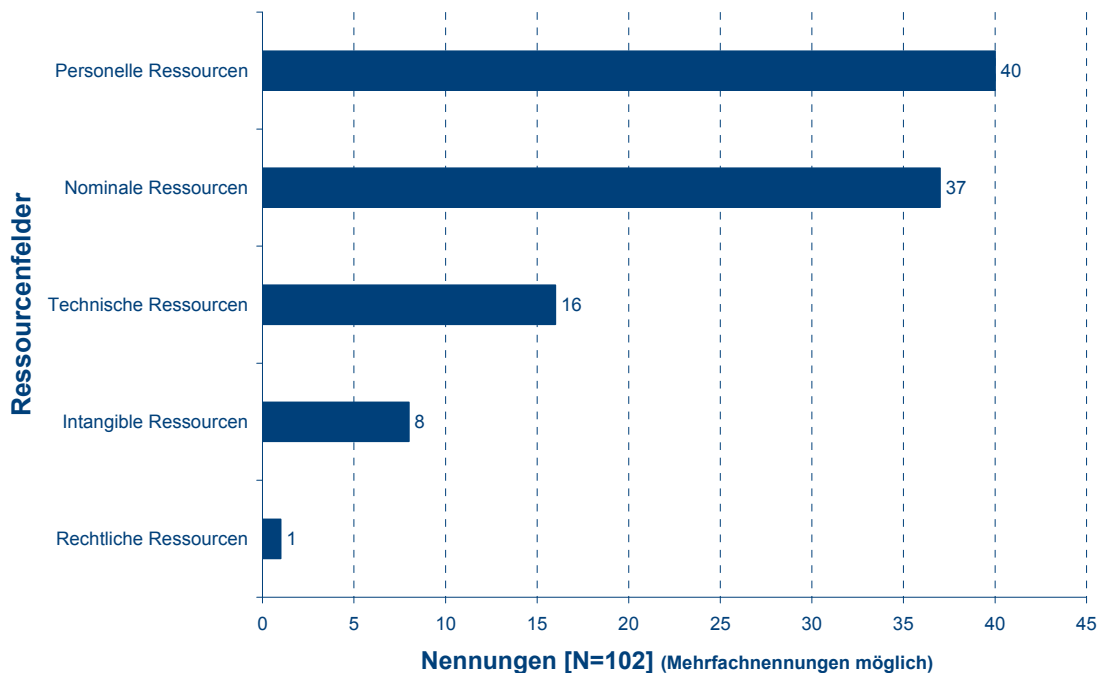


Abbildung 76: Bedeutende Ressourcenfelder

In einer weiteren Frage wurden die Interviewten gebeten, **konkrete Beispiele** für die **Auswirkung** des **Geschäftsmodells** auf die **technischen** und **intangiblen Ressourcen** zu geben.

„Für unser Geschäftsmodell stellen die Mitarbeiter die wichtigste Ressource des Unternehmens dar.“

Bei den **technischen Ressourcen** führten die meisten Befragten einen **Einfluss des Geschäftsmodells** auf die **Anlagen** und **Maschinen** (n=15) auf. Gebäude (n=4) sowie Informations- und Kommunikationssysteme (n=3) nehmen, wie in Abb. 76 dargestellt ist, nur eine untergeordnete Rolle ein.

¹⁴⁴ Vgl. Wrede (2009), S. 66.

Bei den **immateriellen Vermögenswerten** der Unternehmen, den sogenannten intangiblen Ressourcen wurde dem **Know-how** (n=4) sowie dem **Stand der Forschung und Entwicklung** (n=3) eine **erhöhte Aufmerksamkeit** beigemessen.

Die Abb. 77 verdeutlicht, dass vor allem die **technischen Ressourcen**, insbesondere die **Anlagen und Maschinen**, eine **bedeutende Rolle** im Hinblick auf ein **Geschäftsmodell** einnehmen. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass die intangiblen Ressourcen eine eher untergeordnete Rolle einnehmen. Dieses Ergebnis resultiert aus der **hohen Kapitalbindung** von Anlagen und Maschinen und **begründet** gleichzeitig den hohen **Stellenwert**, den die nominalen **Ressourcen** in mittelständischen Unternehmen, wie in Abb. 76 dargestellt, einnehmen.

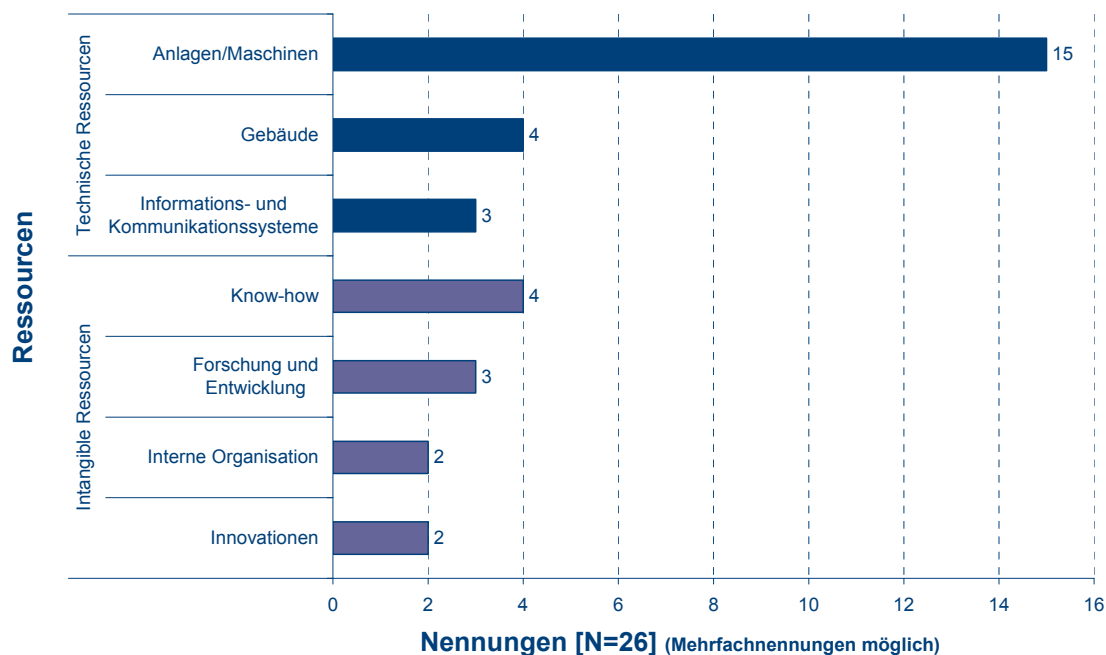


Abbildung 77: Beispiele für ausgewählte Ressourcen

Zwischenfazit

Insgesamt kann als **Ergebnis** der Studie festgestellt werden, dass trotz der **hohen Eigenkapitalausstattung** der **Ressourcenausstattung** bei mittelständischen **Geschäftsmodellen** eine **bedeutsame Rolle** zugesprochen wird.

Eine **Verbesserung** der **Kapitalstruktur** führt, nach Aussage der Interviewten, zu einer **Verbesserung** der Möglichkeiten bei der **Kapitalbeschaffung**, der **Krisensicherheit** sowie den Konditionen bei den **Versicherungen**,

Vor allem bei den **personellen** und den **nominalen Ressourcen** kann eine **starke Wechselwirkung** zum **Geschäftsmodell** festgestellt werden. Dies hängt einerseits mit der **besonderen Personalstruktur** im Mittelstand und andererseits mit der **hohen Kapitalintensität** von **Anlagen** und **Maschinen** zusammen.

9.7 Unternehmenskultur, Organisation und Unternehmertum

Organisation

Als zentrale Verbindung aller oben genannten Einzelemente hat sowohl die **formale** als auch die **informale Organisation** (Unternehmenskultur) sowie die Unternehmensführung eine zentrale Signifikanz bei der Beschreibung und Ausgestaltung von Geschäftsmodellen.¹⁴⁵

Im Folgenden wird aufbauend auf dem instrumentalen Organisationsbegriff die formale Organisation als bewusst geschaffene Ordnung verstanden, mit der bestimmte Ziele des Unternehmens erreicht werden sollen.¹⁴⁶ Insbesondere die Verteilung der Entscheidungskompetenzen sowie der zu verrichtenden Aufgaben stehen dabei im Zentrum der folgenden Analyse.

„Ein Überspringen der Hierarchie führt nicht zum Todesurteil. Generell verleiht das eine größere Flexibilität“

Im Sinne einer **komparativen Strukturanalyse** wurde dafür zunächst der Zentralisierungsgrad der beteiligten Unternehmen erfragt (vgl. Abb. 78).¹⁴⁷ Hierbei ist ersichtlich, dass Entscheidungskompetenzen vornehmlich **dezentral** auf die einzelnen Entscheidungsträger verteilt werden (n=15). So beschreibt ein Befragter, dass *„Führung weitestgehend vermieden [wird] und [...] nur dort statt[findet], wo Abstimmung zwingend notwendig ist.“*

Darüber hinaus erklärt ein anderer Interviewpartner: *„So werden Probleme nicht über Hierarchieebenen gelöst, sondern zwischen den betreffenden Mitarbeitern. Nur im Ausnahmefall werden die Vorgesetzten hinzugezogen[...].“* Eine zentralisierte

¹⁴⁵ Vgl. Umbeck (2006), S.63.

¹⁴⁶ Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S. 769.

¹⁴⁷ Vgl. hierzu auch Schreyögg (2008), S. 50ff.

Entscheidungsverteilung hat mit nur fünf Nennungen einen vergleichsweise geringen Verbreitungsgrad. In vier Fällen wurde ein ausgewogenes Verhältnis der Entscheidungskompetenzverteilung artikuliert. Die **Förderung von Innovationen** (n=5) als auch eine **gesteigerte Anpassungsfähigkeit** an eine sich wandelnde Umwelt (n=4) wurden dabei als zentrale Gründe des jeweiligen Zentralisierungsgrades angeführt. „*Ein Überspringen der Hierarchie führt nicht zum Todesurteil. Generell verleiht das eine größere Flexibilität*“ konstatiert ein Befragter die Vorteile der eigenen flachen Hierarchie.

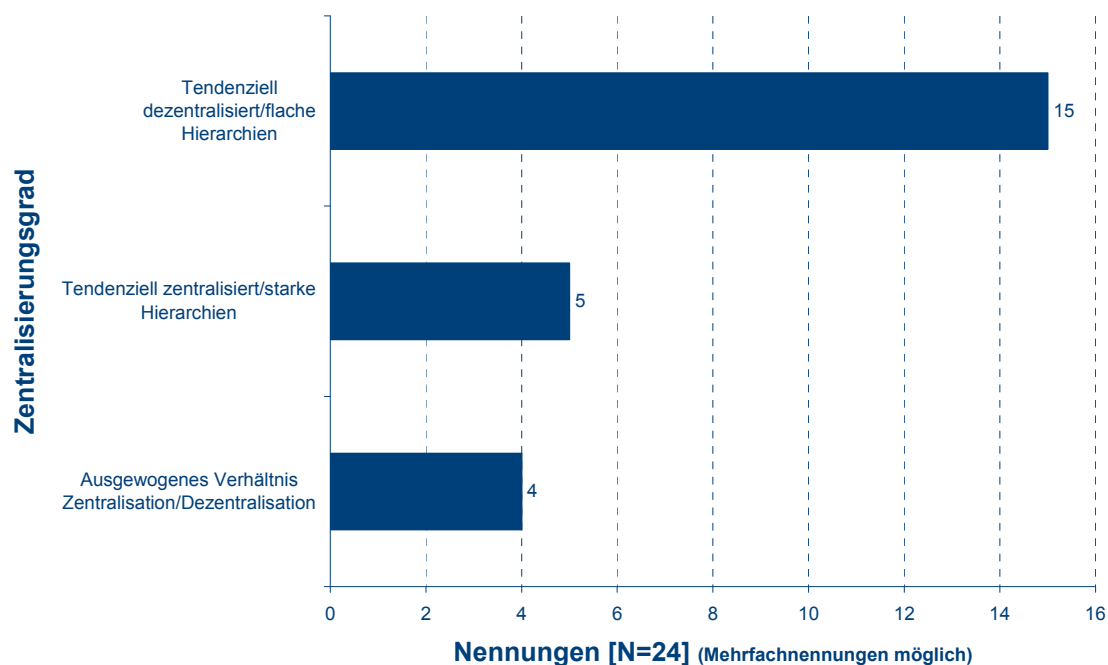


Abbildung 78: Zentralisierungsgrad

Hinsichtlich der Aufgabenverteilung folgen die meisten der befragten Unternehmen dem **klassisch funktionalen Organisationsprinzip** mit neun Nennungen (vgl. Abb. 79). Als Begründung für die Wahl der funktionalen Aufgabenverteilung führen Unternehmen insbesondere deren **einfache Verständlichkeit für Mitarbeiter und Wertschöpfungspartner** sowie eine **klare Verantwortungszuweisung**. So sieht ein Interviewpartner „*das Ziel dieser funktionalen Aufbauorganisation [darin], eine klare Unternehmensstruktur mit kurzen Entscheidungswegen*“ zu generieren. „*Managementprozesse und dementsprechend auch*

Führungsprozesse können nur gut funktionieren, wenn Verantwortlichkeiten klar definiert sind“ begründet ein Befragter die funktionale Ausgestaltung der eigenen Organisation. Andere Verteilungsmöglichkeiten wie etwa nach Regionen, Divisionen als auch alternative Organisationsformen wie Stabstellen- oder Matrixorganisationen wurden nur jeweils zweimal genannt.

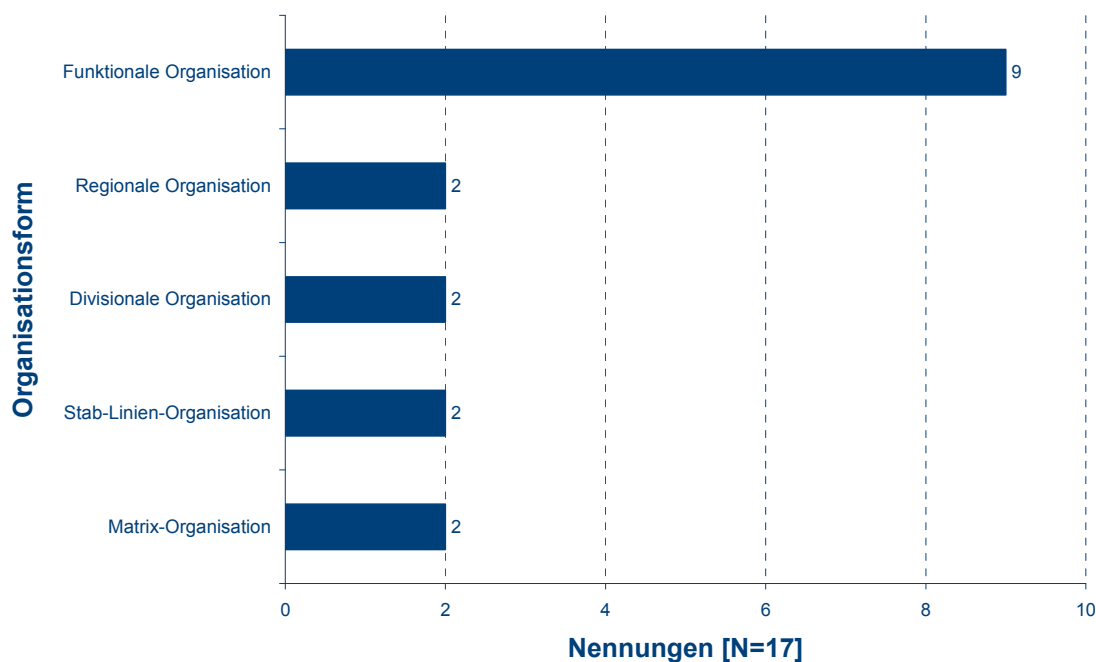


Abbildung 79: Organisationsformen

Unternehmenskultur

Wie bereits dargelegt, ist die Organisation eines Unternehmens kein allein auf formalen Regelungen und Strukturen basierendes Konstrukt. Durch die zwischenmenschliche Interaktion der Unternehmensmitglieder untereinander spielen sogenannte „weiche“, d.h. kulturelle Faktoren eine signifikante Rolle bei der Beschreibung und Funktion einer betrieblichen Organisation.¹⁴⁸

Der dabei aus der Ethnologie entlehnte Kulturbegriff beschreibt im Unternehmenskontext spezifische neben explizit formulierten Regelungen stehende, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Unternehmensmit-

¹⁴⁸ Vgl. Umbeck (2006), S.63

glieder nachhaltig prägen und lenken.¹⁴⁹ Schein definiert die Kultur dabei als „*Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat.*“¹⁵⁰

„[...] die einst sensationelle gute Kultur, ist dem steigenden Druck des Marktes zum Opfer gefallen.“

Die eigene Unternehmenskultur beschreibend (vgl. Abb. 80), verweist ein Großteil der befragten Unternehmen auf einen **familiären** (n=6), einen **langfristigen** (n=4) sowie einen **regionalen Charakter** (n=4). Weiter wurden die eigenen Unternehmenskulturen mit jeweils zwei Nennungen als authentisch, vertrauensvoll und offen bezeichnet. Team-, aufgabenorientiert sowie fair wurden jeweils einmal genannt. Ein Interviewpartner besitzt seiner Aussage nach eine „[...] stark familiär, persönlich und regional geprägte Unternehmenskultur, die von gegenseitiger Wertschätzung, aber auch von hohen Anforderungen geprägt ist [...]“. Dabei erleichtert „das offene, vertrauensvolle und ehrliche Miteinander [...] die Zusammenarbeit [...]“. Allerdings beklagt ein befragter Interviewpartner, dass „die einst sensationelle gute Kultur, [...] dem steigenden Druck des Marktes zum Opfer gefallen“ ist.

¹⁴⁹ Vgl. Schreyögg (2008), S. 363.

¹⁵⁰ Vgl. Schein (2003), S. 44.

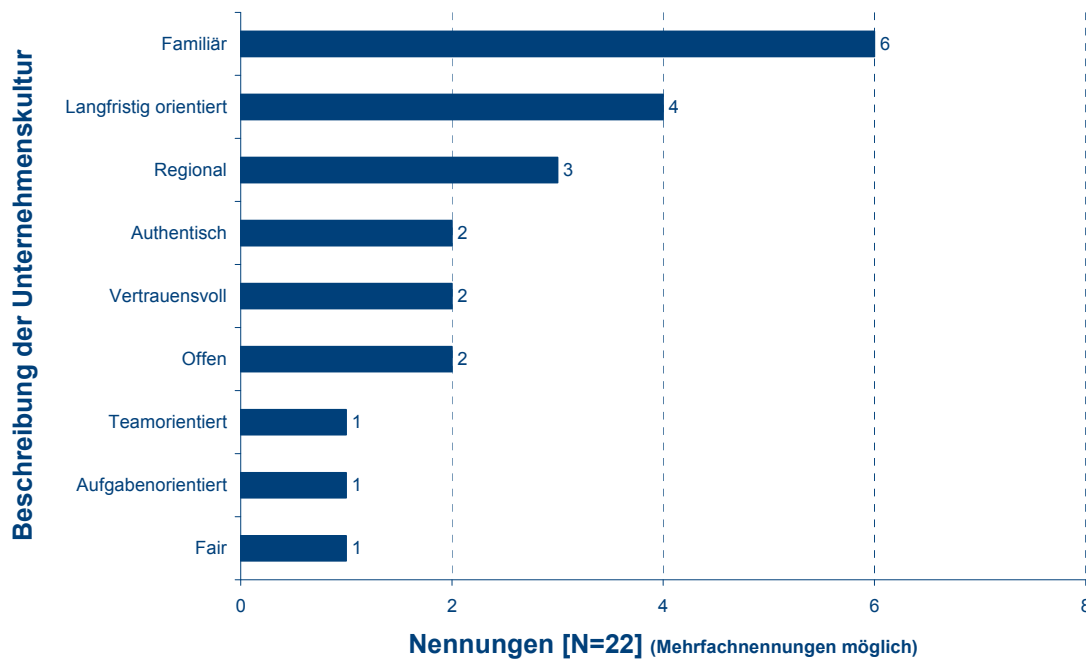


Abbildung 80: Beschreibung der eigenen Unternehmenskultur

Führung und Führungsstil

Unternehmenskultur und **-führung** stehen in einer engen Wechselbeziehung zueinander. Einerseits können Führungskräfte neue Leitlinien und Normen in ein Unternehmen hineintragen und so die kulturelle Ausrichtung des Unternehmens beeinflussen.¹⁵¹ Auf der anderen Seite sind akzeptierte Führungskräfte und Führungsverhalten ein Ausdruck der dahinter befindlichen Grundannahmen und Werte der Mitarbeiter.¹⁵²

Die **verhaltensbezogene Leitung** bzw. **Führung i.e.S.** kann dabei neben der sachbezogenen Gestaltung und Lenkung als grundlegende Teilfunktion der übergeordneten Unternehmensführung gesehen werden¹⁵³ und wird nach *Franken* in einem modernen Verständnis als „*gegenseitige interpersonale Einflussnahme, Interaktion und permanente Gestaltung einer Un-*

¹⁵¹ Vgl. *Franken* (2010), S. 210.

¹⁵² Vgl. *Schreyögg* (2008), S. 371.

¹⁵³ Vgl. *Becker* (2010), S. 28.

„Unternehmensrealität zur gemeinsamen Zielerreichung“ beschrieben.¹⁵⁴

Zentral für eine erfolgreiche Führung ist der durch die Führungskraft verwendete Führungsstil, der im Folgenden als typische, wiederkehrende Verhaltensweise der Führungskraft verstanden werden soll.¹⁵⁵ Im Sinne des sogenannten Managerial Grids nach Blake/Mouton¹⁵⁶ bezeichneten 18 Führungskräfte ihren praktizierten Führungsstil als vornehmlich **personenorientiert** (vgl. Abb. 81). Die Aufgabenorientierung ist im Gegensatz dazu mit nur einer Nennung sehr schwach ausgeprägt.

„Die Gleichstellung aller Mitarbeiter und eine Du-Kultur ermöglichen ein kreatives Mitdenken aller Mitarbeiter und schaffen zudem ein angenehmes Arbeitsklima.“

Darüber hinaus ist ein **verantwortungsdelegierender** (n=14) als auch ein **kommunikativ-transparenter Führungsstil** (n=11) bezeichnend für das Verhalten der Führungskräfte. Ein Interviewpartner führt an, dass *„persönlicher Kontakt und rege Kommunikation zwischen den Führungskräften [...] aufgrund der dezentralen Anordnung das A und O“* sei. Die geringe Signifikanz formalisierter Führung begründet ein Befragter wie folgt: *„Ich nehme Abstand von zu vielen Vorschriften, wie sie in großen Unternehmen vorhanden sind, um meine Mitarbeiter zu Innovationen zu bewegen.“*

¹⁵⁴ Vgl. Franken (2010), S. 257.

¹⁵⁵ Vgl. Franken (2010), S. 263.

¹⁵⁶ Vgl. Blake/Mouton (1981), S. 439; Thommen/Achleitner (2006), S. 911ff.

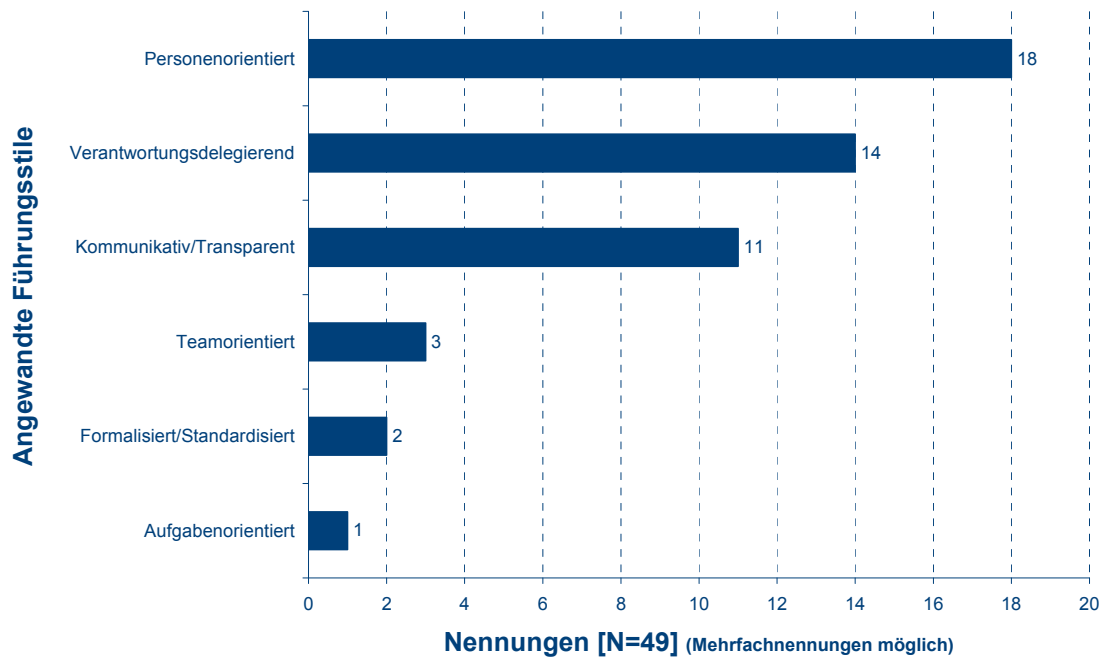


Abbildung 81: Führungsstil der befragten Interviewpartner

Als Begründung für die Wahl ihres Führungsverhaltens (vgl. Abb. 82), soll dieser insbesondere die **Identifikation mit dem Unternehmen** sowie die **Motivation und Kreativität der Mitarbeiter** fördern. So betont ein Interviewpartner die „[...] *Individualität seiner Mitarbeiter. Dies ermöglicht die Generierung von Ideen und bildet die Basis zur Neugestaltung.*“ Entsprechend erwähnt ein anderer Befragter dass „*die Gleichstellung aller Mitarbeiter und eine Du-Kultur [...] ein kreatives Mitdenken aller Mitarbeiter [ermöglichen] und [...] zudem ein angenehmes Arbeitsklima [schaffen].*“ Weitere Gründe für den gewählten Führungsstil sind ferner die Förderung von Teamaktivitäten sowie der Flexibilität mit drei Nennungen, die Förderung von Vertrauen mit zwei Nennungen als auch eine verbesserte Entscheidungsdurchsetzung mit einer Nennung.

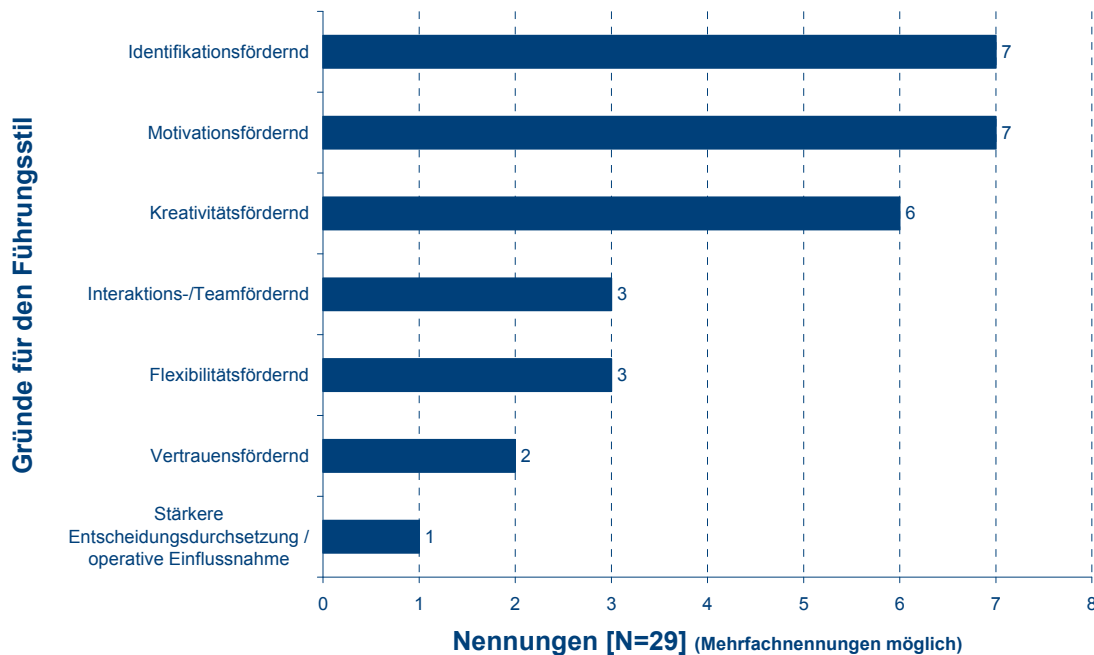


Abbildung 82: Begründung des gewählten Führungsstils

Sofern die befragten Interviewpartner sich Führungsrollen zuordneten, erkannten sie sich hauptsächlich in der Rolle der **Galions-** bzw. **Vorbildfigur** ($n=6$) wider, welche sie verpflichtet, das geforderte Verhalten selbst nach innen und außen täglich vorzuleben und zu verkörpern.

Im Einklang mit den gewonnenen Erkenntnissen kann dabei die **Motivation** der Mitarbeiter als eine der wichtigsten, aber zu gleich schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft angesehen werden.¹⁵⁷ Motivation behandelt im Wesentlichen die Frage des „*Warums*“ einer Handlung. Dabei gilt es bei der Betrachtung handlungsleitender Anreize zu beachten, dass diese sowohl außerhalb der Aufgabe im Ergebnis der Tätigkeit (extrinsisch) als auch durch die Aufgabe selbst gegeben sein können (intrinsisch). Das Wort intrinsisch betrifft dabei den Vollzug der Tätigkeit, während extrinsisch den beabsichtigten Effekt der Tätigkeit fokussiert.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Vgl. *Franken* (2010), S. 80.

¹⁵⁸ Vgl. *Rheinberg* (2006), S. 333.

Betrachtet man die verwendeten Motivationsmechanismen der hier befragten Unternehmen (vgl. Abb. 83) so kann man sehr deutlich feststellen, dass insbesondere die **intrinsische Motivation** gefördert werden soll. Die Möglichkeit der **Eigenverantwortung** (n=12), des **Ideenaustauschs** (n=10) sowie der **Aus- und Weiterbildung** (n=5) sind typische Mechanismen der Förderung des inneren Antriebs und der Bereicherung der eigentlichen Aktivität.¹⁵⁹ Über die genannten Motivationsmechanismen hinaus versuchen die befragten Unternehmen zudem Anreize mittels Sozialleistungen (n=5) und der Arbeitsplatzgestaltung (n=3) zu schaffen. So führt ein Befragter an: *„Um dies sicherzustellen, sorgen wir für gute Arbeitsbedingungen, eine gute Ausbildung und nehmen die Interessen der Mitarbeiter wahr.“* Rein extrinsische Anreize wie erfolgsabhängige Vergütung haben nur zwei Unternehmen explizit erwähnt. Komplettiert werden die verwendeten Motivationsmechanismen durch außerberufliche Aktivitäten (n=2), formalisierte Leitbilder, dem Vorleben der Führung, der Identifikation mit dem eigenen Produkt als auch durch unternehmensinterne Konkurrenz (jeweils eine Nennung).

¹⁵⁹ Vgl. *Franken* (2010), S. 85.

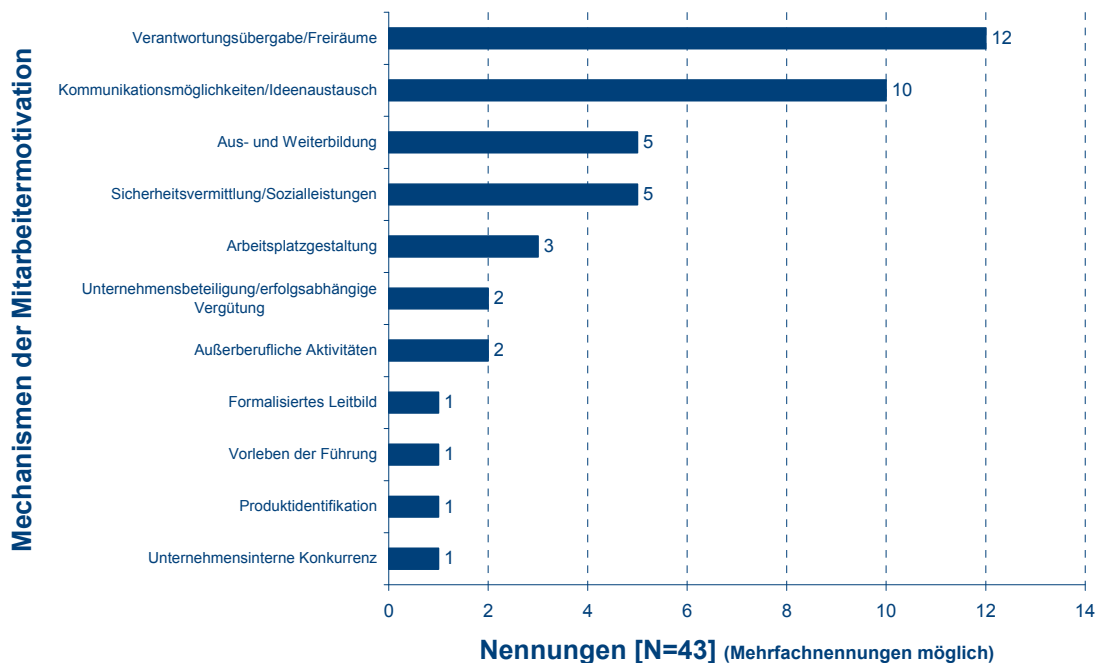


Abbildung 83: Motivationsmechanismen

Zwischenfazit

Zusammenfassend kann die organisatorische Entscheidungskompetenz- und Aufgabenverteilung als vorwiegend **dezentral** und nach **Funktionsbereichen geordnet** beschrieben werden. Ein Befragter führt an, dass wichtige Entscheidungen „[...] bis zur Kompromissfindung diskutiert [werden]“ und deswegen „von allen Mitgliedern [...] mitgetragen“ werden. Allerdings kann in Anbetracht der sehr dezentral verteilten Entscheidungskompetenzen eine stark funktional ausgerichtete Organisationsstruktur **Interessens-** und **Zielkonflikten** zwischen den einzelnen Teilbereichen als auch mit den übergeordneten Unternehmenszielen hervorbringen. **Langwierige Entscheidungsprozesse** und damit verbundene **Reibungsverluste** können nur durch erheblichen **formellen** oder **informellen Koordinationsaufwand** kompensiert werden.¹⁶⁰

Als informeller Koordinationsmechanismus gilt gemeinhin die im Unternehmen vorherrschende **Unternehmenskultur**. Die be-

¹⁶⁰ Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S.818f.

fragten Unternehmen bezeichnen ihre Kultur dabei als überwiegend **familiär, langfristig** und **regional** geprägt. Vorteil familiärer Kulturen und den damit verbundenen Werten wie **Loyalität, Sicherheit, Tradition** und **Vertrauen** ist einerseits das dadurch eingeforderte **hohe Commitment** der Belegschaft, welche vor allem in wirtschaftlich schlechten Zeiten die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherstellen kann. Im Gegenzug nimmt die **Vermittlung** von **Sicherheit** und **Vertrauen** dem Mitarbeiter die Angst vor Fehlern, was im Umkehrschluss ausschlaggebend für die Bereitschaft ist, **innovative** und **neuartige Ideen** zu generieren.

Allerdings können darüber hinaus selbige Werte die grundlegenden Nachteile starker Kulturen, wie **Starrheit** und **Abneigung** gegenüber **Wandel**, weiter verstärken. Insbesondere das Festhalten an Tradition und Sicherheit ist in einem komplexen Unternehmensumfeld nur schwerlich mit der **notwendigen Flexibilität** und **Anpassungsfähigkeit** vereinbar. Ein Interviewter führt in diesem Zusammenhang an, dass sich „*die firmeneigene Mentalität [...] schon für manchen Neueinsteiger als unüberwindbares Hindernis erwiesen*“ hat.

Hinsichtlich des Führungsstils bezeichnet sich der Großteil der befragten Interviewpartner als **personenorientiert** mit starkem Fokus auf **Verantwortungsdelegation** sowie **Transparenz** und **Kommunikation**. Charakteristisch für eine starke Personenorientierung ist nach *Blake/Mouton* dabei eine hohe Rücksichtnahme der Mitarbeiterbedürfnisse und ein damit hervorgerufenes gemächliches, aber freundliches Betriebsklima und Arbeitstempo.¹⁶¹ Die Aufgabe selbst kann dabei jedoch oftmals in den Hintergrund treten.¹⁶² So beklagt ein Befragter, dass „*[...] er gleichermaßen wirtschaftliche und pädagogische Leitung in seinen Händen [vereint]. Diese beiden Aufgaben sind kaum unter einen Hut zu bringen. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und Verantwortlichkeiten, ist zu bedenken, dass*

¹⁶¹ Vgl. *Thommen/Achleitner* (2006), S. 912; *Blake/Mouton* (1981), S. 441.

¹⁶² Vgl. *Franken* (2010), S. 265.

an mancher Stelle deshalb Management-Aufgaben zu kurz kommen.“

Ordnet man die Aussagen der hohen Verantwortungsdelegation und starken Kommunikativität den idealtypischen Führungskonzepten nach *Wunderer* zu¹⁶³, so befindet sich der am häufigsten angewandte Führungsstil zwischen einem **konsultativ-kooperativen** und einem **kooperativ-delegativen Konzept** und grenzt sich deutlich von einem **autoritär-zentralisierten Konzept** ab. In der Literatur sind kooperative Führungsstile der postindustriellen Wissensgesellschaft geschuldet und sollen hochqualifizierten Mitarbeitern die Möglichkeit der Selbstentfaltung offerieren.¹⁶⁴ Steigende Motivation sowie verstärkte Unternehmensidentifikation führen in der Folge zu notwendigen Produktinnovationen und Leistungssteigerungen. Aufgrund der sehr kooperativen und dezentralen Führung wird gegenüber den Mitarbeitern aber oftmals „*viel Wert auf Verlässlichkeit*“ gelegt, und falls nötig „*auf die Umsetzung der Anweisungen*“ bestanden. Ein Anderer weist trotz sehr delegativen Führungsstils darauf hin, „*dass das Unternehmen nicht der Bundestag sei. Es gebe Bestimmungen, die vorgegeben werden und die befolgt werden müssen.*“

Im Einklang mit dem praktizierten Führungsstil verwenden die meisten befragten Unternehmen vorwiegend Mechanismen zur Förderung einer sogenannten **intrinsischen Motivation**. Im Zuge begrenzter Ressourcen und der Notwendigkeit ständiger Produktinnovationen kann dieser Fokus **hohes Commitment** garantieren, ohne durch kostspielige **monetäre Anreize** kompensiert werden zu müssen.

¹⁶³ Vgl. *Wunderer* (2006), S. 170f.; *Wunderer* unterscheidet hierbei zwischen autoritär-zentralistischen, konsultativ-kooperativen sowie kooperativ-delegativen Führungskonzepten.

¹⁶⁴ Vgl. *Franken* (2010), S. 256.

10 Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen

Nach der Betrachtung verschiedener Elemente mittelständischer Geschäftsmodelle stellt sich abschließend die Frage nach der **Erfolgswirkung** von **Geschäftsmodellen**. Zur Beantwortung dieser Fragestellung, wurden die interviewten Geschäftsführer bzw. Firmenmitglieder gebeten, eine Einschätzung zur Erfolgswirkung vorzunehmen und in einem zweiten Schritt spezifische Elemente sowie deren **Erfolgsbeitrag** zu identifizieren. Im gleichen Zusammenhang wurden sie aufgefordert, Ausprägungen von Geschäftsmodellen zu benennen, die besonders erfolgsförderlich oder misserfolgsträchtig sind. Abschließend wurden die Auswirkungen eines Geschäftsmodells auf den Unternehmenserfolg evaluiert.

10.1 Existenz einer Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen

Der vorliegende Themenkomplex widmet sich der Betrachtung der Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen. So wichtig eine Erfolgsevaluation des Geschäftsmodells ist, so schwierig gestaltet sich die **Operationalisierung** des Begriffs Erfolg¹⁶⁵. Aus der Vielzahl an Definitionsversuchen wurde derjenige ausgewählt, der den Zielsetzungen der Untersuchung am ehesten entspricht. In Anlehnung an *Becker/Benz* wird **Erfolg** im Rahmen dieser Arbeit deshalb als „eine zielgerichtete Ausprägung der Effizienz“¹⁶⁶ verstanden und dementsprechend anhand der beiden Konstrukte **Effektivität** und **Effizienz** definiert. Zwei Perspektiven sind hierbei von Interesse: Zum einen die **Mikroperspektive** mit dem Schwerpunkt, ob das Geschäftsmodell an sich erfolgreich ist, zum anderen die **Makroperspektive** mit der Frage, ob das Geschäftsmodell zum Unternehmenserfolg beiträgt. Das folgende Kapitel dient der Klärung dieser Fragen.

Einleitend wurden die Interviewpartner gefragt, ob sie eine Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen feststellen können und

¹⁶⁵ Vgl. *Wältermann* (2008), S. 15.

¹⁶⁶ Vgl. *Becker/Benz* (1997), S. 660.

welche Gründe sie gegebenenfalls dafür sehen. Die Antworten der Untersuchungsteilnehmer lassen sich zwei Kategorien zuordnen: Insgesamt gingen 69 Prozent der Befragten von einer eindeutigen Erfolgswirkung aus, während 31 Prozent ihre Aussage dahingehend einschränkten, dass ein Geschäftsmodell lediglich unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte seine Erfolgswirkung entfalten könne. Ein Interviewpartner lehnte eine statistische Messung der Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen ab und wollte sich aus diesem Grund nicht zu der Frage äußern. Keiner der Interviewpartner stellte jedoch eine grundsätzliche Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen infrage (siehe Abb. 84).

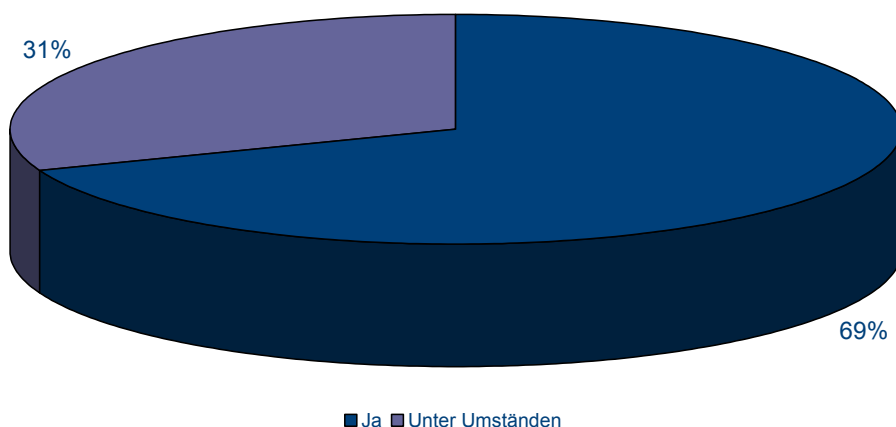


Abbildung 84: Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen [N=39]

Die Begründung für die Erfolgswirkung eines Geschäftsmodells wurde häufig an dessen Funktion im Unternehmenskontext gekoppelt. So bietet es für 13 der Befragten einen generellen **Rahmen für ihre Geschäftstätigkeit**, indem es beispielsweise als Grundlage für Entscheidungsprozesse herangezogen wird. Eine vergleichbar wichtige Rolle nimmt es als **Richtungsgeber für Geschäftsaktivitäten** ein (n=12). Die Interviewten assoziierten hiermit vor allem strategische Gesichtspunkte sowie die Entwicklung und Umsetzung von Ideen. Zwei Befragte betonten die Funktion eines **Imagegebers**, während sieben Personen zu bedenken gaben, dass der Unternehmenserfolg von **einer Vielzahl von Faktoren** abhängt und nicht allein auf die Existenz

eines Geschäftsmodells reduziert werden könne. Weitere vier Personen verwiesen auf den Umstand, dass die Gestaltung und Umsetzung eines Geschäftsmodells mit **Herausforderungen** und **Risiken** verbunden sei (siehe Abb. 85).

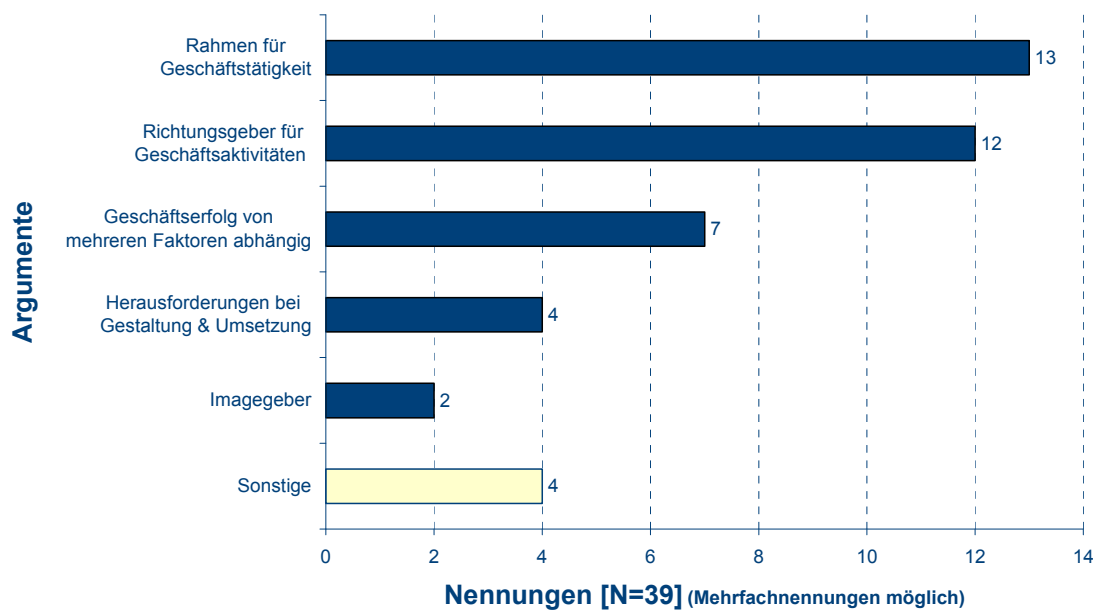


Abbildung 85: Argumente zur Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen [N=39]

10.2 Bedeutungsunterschiede zwischen den Elementen eines Geschäftsmodells

Auf die Frage nach eventuellen **Bedeutungsunterschieden** zwischen den verschiedenen Elementen eines Geschäftsmodells antworteten die meisten Befragten (n=31), dass verschiedene Elemente von unterschiedlicher Wichtigkeit für das Geschäftsmodell seien. Sie identifizierten 60 Elemente, die sich in ihrer Bedeutung – positiv oder negativ – von anderen Elementen abheben. Weitere sechs Befragte gaben an, dass ihrer Auffassung nach alle Elemente eines Geschäftsmodells gleichbedeutend seien. Drei Interviewpartner machten hierzu keine eindeutige Angabe (siehe Abb. 86).

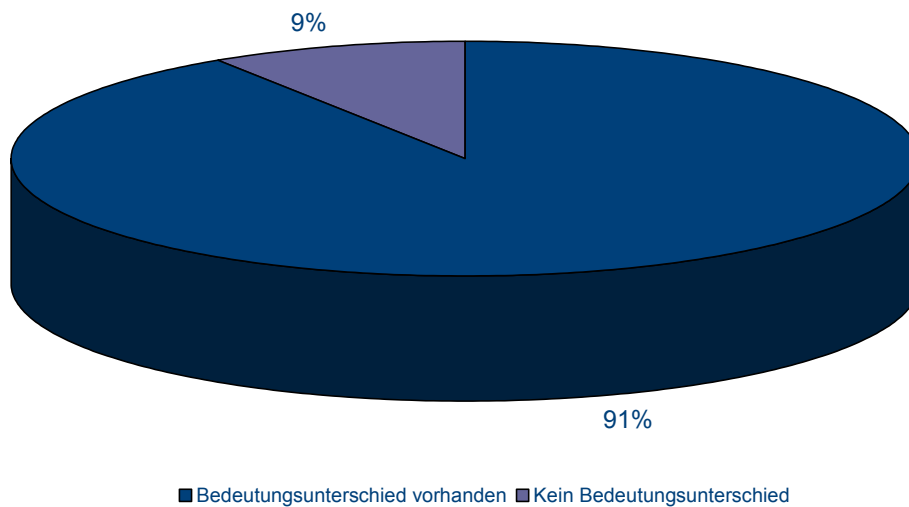


Abbildung 86: Bedeutungsunterschiede der Elemente [N=63] (Mehrfachnennungen möglich)

Bei den Elementen **mit Bedeutungsunterschieden** nannten die Befragten in erster Linie solche, die einen besonders hohen Erfolgsbeitrag für das Geschäftsmodell haben. Nur ein Interviewpartner merkte an, dass eine enge Mitarbeiterbindung, die per se als Erfolg gewertet werden müsse, auch zu einem Misserfolgswirkungsfaktor werden könne, sofern sie ökonomisch sinnvolle Entscheidungen im Unternehmen verhindere.

Die genannten Elemente mit einem hohen Erfolgsbeitrag können den sechs Metakategorien **Markt-/Kundenorientierung, Ressourcen, Unternehmen, Produkte, Wettbewerb** und sonstige Nennungen zugeordnet werden. Die meisten Nennungen entfallen auf die Bereiche Markt- und Kundenorientierung (n=18), Unternehmensprozesse und -strukturen (n=15) und Ressourcen (n=14) (siehe Abb. 86).

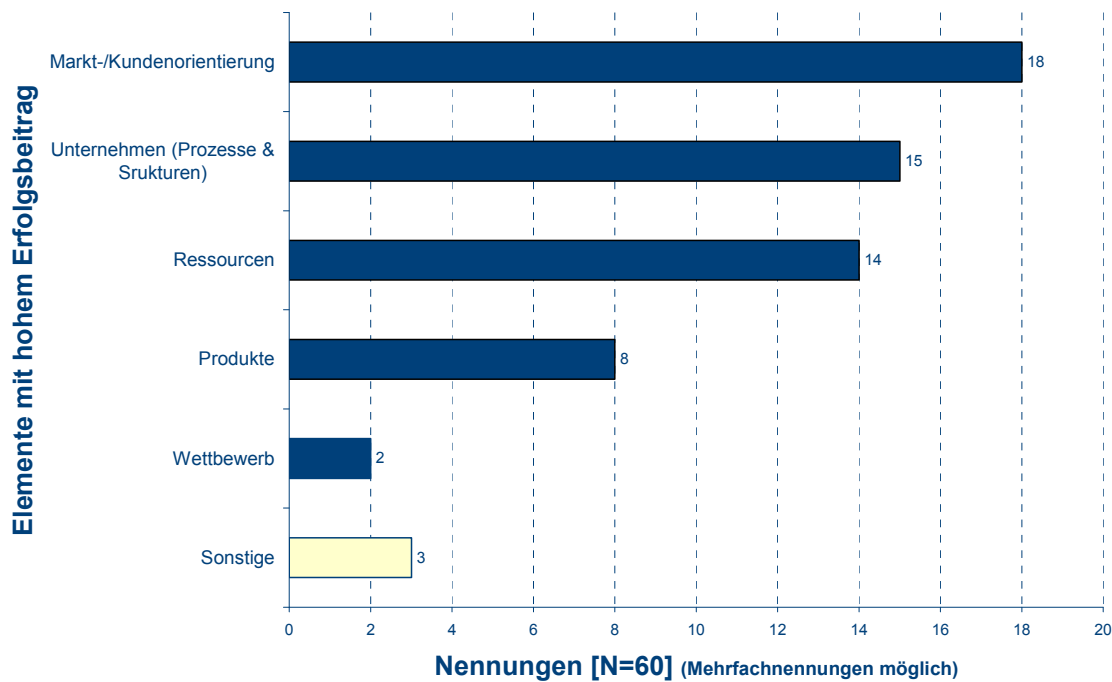


Abbildung 87: Erfolgsbeitrag der Elemente I

Eine detaillierte Aufschlüsselung der Antworten zum Erfolgsbeitrag des Geschäftsmodells ist in Abb. 87 dargestellt. So werden unter der Metakategorie **Unternehmen** Aspekte wie Führungsstil, Organisationsstruktur, Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmenskultur subsumiert. Die Überkategorie **Markt & Kunde** zerfällt in ebendiese beiden Bereiche, während sich die Kategorie **Produkte** in Produktion, Produktentwicklung und Produktqualität untergliedert. Die Kategorie **Ressourcen** beinhaltet die Subkategorien Humankapital, Technologie und die Kapitalstruktur. Wettbewerb wird als separate Kategorie geführt. Als wichtigste Elemente mit jeweils neun Nennungen identifizieren die Befragten **Markt** und **Kunde**, sowie mit sieben Nennungen die **Mitarbeiter**.

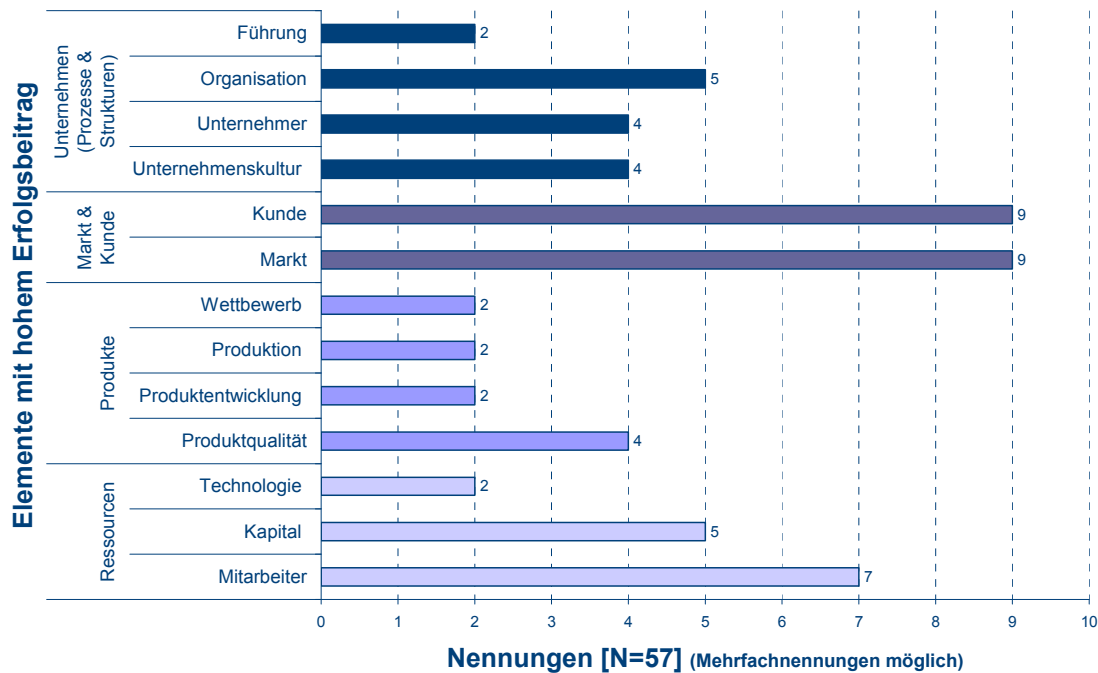


Abbildung 88: Erfolgsbeitrag der Elemente II

10.3 Erfolg-/Misserfolgversprechende Ausprägungen von Geschäftsmodellen

In einer weiteren Frage wurden die interviewten Firmenvertreter gefragt, ob es ihrer Ansicht nach bestimmte **Ausprägungen** von Geschäftsmodellen gäbe, die als besonders erfolgversprechend oder misserfolgsträchtig eingestuft werden könnten und ob diese als mittelstandsspezifisch angesehen werden müssten.

Insgesamt gesehen, gehen die meisten Befragten davon aus, dass Geschäftsmodelle überwiegend erfolgversprechende Ausprägungen (n=43) besitzen. Speziell für mittelstandsspezifische Geschäftsmodelle wurden 38 erfolgversprechende **Ausprägungen** identifiziert. Trotz dieser eindeutig positiven Tendenz scheinen gerade mittelständische Geschäftsmodelle auch besonders anfällig für misserfolgsträchtige Ausprägungen zu sein. Hierzu erfolgten 19 Nennungen im Kontrast zu lediglich einer Nennung für mittelstandsunspezifische Geschäftsmodelle. Vier Personen machten zu der Frage keine Angaben. Abb. 89 bietet eine graphische Übersicht.

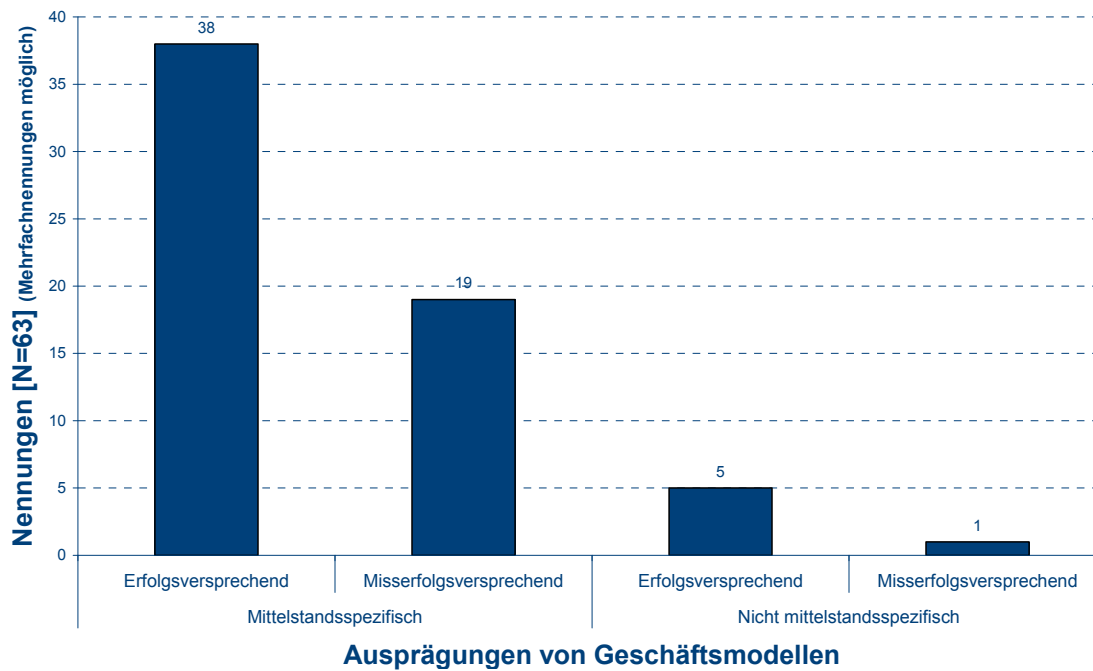


Abbildung 89: Ausprägungen von mittelständischen und nicht-mittelständischen Geschäftsmodellen

Als erfolgsversprechende Ausprägungen wurden vor allem Aspekte genannt, die im Zusammenhang mit der **Unternehmenskultur**, der **Prozesseffizienz**, hoher **Marktadaptabilität**, (finanzieller) **Unabhängigkeit**, dem **Image** eines Mittelständlers und **nachhaltigem Wirtschaften** stehen. Als besonders zentral wird mit 16 Nennungen die Unternehmenskultur gesehen. Prozesseffizienz (n=6) und Image eines Mittelständlers rangieren auf Platz zwei (siehe Abb. 89).

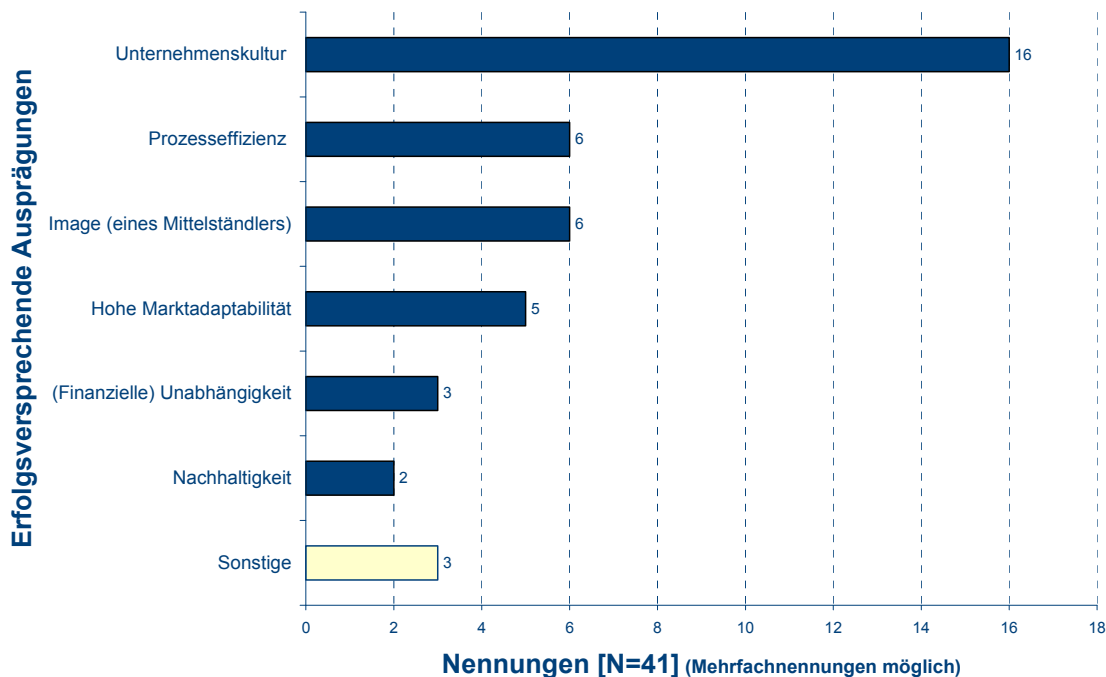


Abbildung 90: Erfolgsversprechende Ausprägungen eines Geschäftsmodells

Die genannten misserfolgsversprechenden Ausprägungen beziehen sich in erster Linie auf den Mittelstand. Hier werden **innerbetriebliche Restriktionen**, wie etwa eine zu enge Mitarbeiterbindung oder der Umstand, dass sich langfristige Planungen negativ auf den kurzfristigen Geschäftserfolg auswirken, genannt.

Begrenzte Ressourcen werden mit sechs Nennungen als zweitgrößter Hemmfaktor für mittelständische Unternehmen identifiziert. Darunter fallen vor allem finanzielle Beschränkungen, die sich wiederum auf verschiedene andere Bereiche auswirken, wie etwa Marketingmöglichkeiten oder Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Daneben gaben vier befragte Unternehmensvertreter **externe Faktoren** als misserfolgsträchtige Ausprägungen eines Geschäftsmodells an. Diese implizieren unter anderem eine starke Machtstellung der Handelspartner oder finanzielle Abhängigkeit von Banken. Als Einzelnennung wurde der mangelnde Bekanntheitsgrad mittelständischer Unternehmen genannt. Abb. 90 gibt einen Überblick.

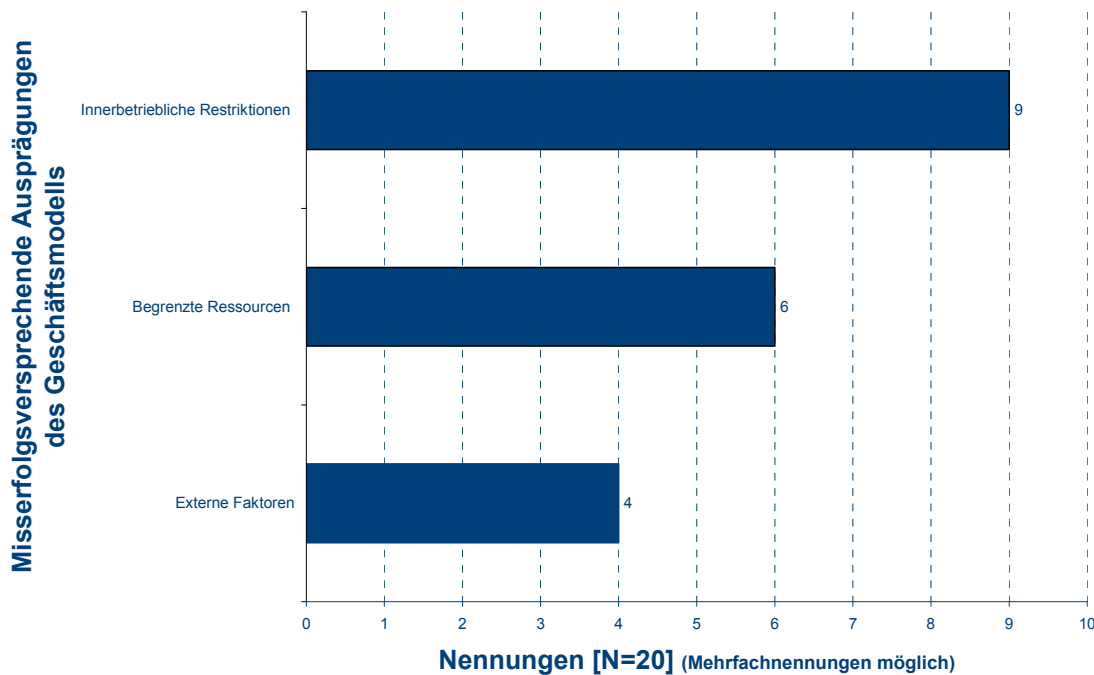


Abbildung 91: Misserfolgsträchtige Ausprägungen des Geschäftsmodells

10.4 Auswirkungen von Geschäftsmodellen auf den Erfolg

In einer letzten Frage zu dem Themenkomplex Erfolgswirkungen von Geschäftsmodellen wurden die Interviewpartner gefragt, auf welche Bereiche sich ein erfolgreiches Geschäftsmodell ihrer Ansicht nach auswirke.

Die befragten Firmenvertreter nannten hierzu insgesamt 100 Elemente, die sich acht Bereichen zuordnen lassen. Mit 35 Nennungen nimmt der Bereich **Kunden/Markt** den wichtigsten Platz ein. Hier sehen die Firmenvertreter die größte Erfolgswirkung. Auch die **Ertragsmechanik** (n=19) wird als wichtiger Bereich gesehen. 12 Interviewte gehen davon aus, dass sich der Erfolg eines Geschäftsmodells auf die Wertschöpfung auswirkt, während zehn der Befragten einen positiven Effekt für die **Eigentümer** des Unternehmens annehmen.

Eine moderate Auswirkung des Geschäftsmodells wird auf die Bereiche **Mitarbeiter** (n=6) und **Unternehmen** (n=7) gesehen.

Nur vier Nennungen erfolgten jeweils für die Bereiche **Wettbewerber** und Wettbewerbsfähigkeit sowie für (Produkt-)Qualität.

Hier sehen nur wenige Interviewpartner Auswirkungen eines erfolgreichen Geschäftsmodells (siehe Abb. 92).

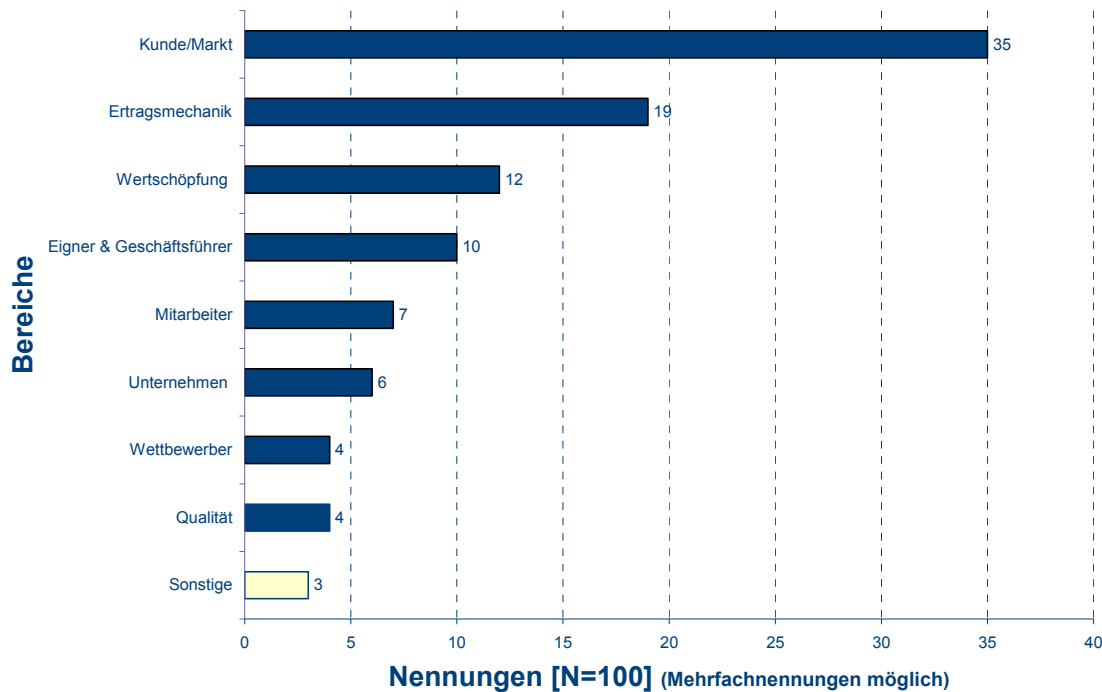


Abbildung 92: Auswirkungsbereiche des erfolgreichen Geschäftsmodells

Zwischenfazit

Bislang wurde die **Erfolgswirkung** von Geschäftsmodellen in der Forschung kaum thematisiert. Dementsprechend existieren bislang kaum Erkenntnisse zu diesem Gegenstand. In den wenigen einschlägigen Publikationen zeichnet sich jedoch eine positive Tendenz hinsichtlich der Erfolgswirkung ab. *Bornemann* untersuchte hierfür den Erfolg von vier verschiedenen Ausgestaltungsformen von Geschäftsmodellen:

- **Effizienzorientierte Geschäftsmodelle:** Produkte und Dienstleistungen werden günstiger als die von Wettbewerbern angeboten;
- **Innovationsorientierte Geschäftsmodelle:** Das Unternehmen schafft neue Transaktionsmöglichkeiten und generiert so einen Mehrwert für den Kunden;

- **Lock-In-zentrierte Geschäftsmodelle:** Die Kundenbindung wird erhöht, um Kunden einen möglichen Wechsel zum Wettbewerber zu erschweren;
- **Komplementaritätszentrierte Geschäftsmodelle:** Unternehmen erhöhen den Wert ihrer Produkte durch das Anbieten ergänzender Produkte oder Dienstleistungen.

Bornemann stellte für drei der vier Formen eine Erfolgswirkung auf signifikantem Niveau fest. Lediglich für das komplementaritätszentrierte Geschäftsmodell ließ sich auf der Basis von Organisationskennziffern keine Erfolgswirkung konstatieren.¹⁶⁷ Die Untersuchung bezieht sich jedoch lediglich auf junge Unternehmen und weist somit eine andere Stichprobensatzumsetzung sowie ein abweichendes methodisches Vorgehen auf als in der vorliegenden Arbeit.

Simon konnte in einer Untersuchung zum **Erfolg** von mittelständischen Unternehmen eine insgesamt **positive Tendenz** bestätigen. Er versteht unter Erfolg das Erreichen oder Übererfüllen von gesetzten Zielen und operationalisiert dies zum einen durch das Zufriedenheitsmaß der Geschäftsführung mit dem Firmenergebnis und zum anderen anhand der durchschnittlichen Gesamtkapitalrendite. Die befragten Unternehmensvertreter zeigten sich insgesamt sehr zufrieden mit den Geschäftsergebnissen. Eine Ausnahme bildet hier die Gewinnsituation, für die relativ niedrige Zufriedenheitswerte angegeben wurden. Gemessen an einer **durchschnittlichen Gewinnkapitalrendite** von 14 Prozent verwundert dies. Allerdings gilt zu beachten, das lediglich 37 Prozent der befragten Unternehmen zu diesem sensiblen Thema Angaben machten und somit Eigenselektionseffekte (nur diejenigen Unternehmen, die zufrieden waren, machten Angaben) nicht ausgeschlossen werden können.¹⁶⁸

Das Antwortverhalten der befragten Unternehmensvertreter in der vorliegenden Untersuchung weist in eine ähnliche Richtung.

¹⁶⁷ Vgl. *Bornemann* (2010), S. 224.

¹⁶⁸ Vgl. *Simon* (2007), S. 35.

Die meisten Interviewpartner gehen von einer **Erfolgswirkung** des Geschäftsmodells aus und betrachten das Geschäftsmodell als Rahmen und Richtungsgeber für ihre Geschäftsaktivität. Als wichtigste Elemente eines Geschäftsmodells werden die **Markt-** und **Kundenorientierung** gesehen. Diese wurden von vielen Befragten als maßgebliche Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg identifiziert. Im Umkehrschluss wurden sie als die zwei zentralen Bereiche genannt, auf die sich ein erfolgreiches Geschäftsmodell auswirkt.

Neben den positiven Aspekten werden speziell mit Blick auf den Mittelstand auch im Geschäftsmodell unmittelbar enthaltene **Hemmfaktoren** gesehen. Diese lassen sich weitgehend unter dem Aspekt der Unternehmensgröße zusammenfassen. Im Gegensatz zu Großunternehmen oder Konzernen können mittelständische Unternehmen kaum Skaleneffekte und assoziierte Kosteneinsparungen realisieren und müssen in einem finanziell beschränkten Rahmen agieren.¹⁶⁹ Die hat nach Aussage der Firmenvertreter **Auswirkungen** auf **viele Geschäftsbereiche**, so unter anderem Marketing oder Forschung und Entwicklung. Auch mittelständische Unternehmensstrukturen, denen per se eine starke, positive Bedeutung zugeschrieben wird, können z.B. im Falle von Betriebsblindheit hemmend wirken.¹⁷⁰ Es überwiegt jedoch die **positive Bewertung** der Wirkung von Geschäftsmodellen im Mittelstand.

¹⁶⁹ Vgl. *Pfohl* (1997), S. 19.

¹⁷⁰ Vgl. *Michaeli* (2006), S. 81.

11 Thesen zu Geschäftsmodellen im Mittelstand

Die folgenden Thesen stellen einen Ausschnitt der **wichtigsten Tendenzen** des Forschungsprojekts dar und können als **forschungsleitende Thesen** für weitere Projekte im genannten Kontext interpretiert und genutzt werden.

These 1: Geschäftsmodelle sind ein nur schwer fassbares Konstrukt.

In der Studie lässt sich kein wirklich eindeutiges Verständnis von Geschäftsmodellen ableiten. Am ehesten ist noch als kleinster gemeinsamer Nenner der Bezug zur Abbildung der Geschäftstätigkeit sowie zur Art und Weise der Umsatzgenerierung heranzuziehen.

These 2: Geschäftsmodelle beinhalten neben der (tradieren) internen zusätzlich auch eine externe Perspektive.

Die Geschäftsmodelle der befragten Unternehmen zeigen neben einem starken Bezug zu Markt/Kunden auch eine hohe Bedeutung in den Bereichen Aufbauorganisation, Ressourcen und Produkte.

These 3: Geschäftsmodelle geben die Richtung für das unternehmerische Handeln vor und bilden die Strategie des Unternehmens ab.

Aus Sicht der Interviewpartner bilden Geschäftsmodelle die Unternehmenstätigkeit nicht nur ab, sondern geben auch die Richtung für die Ausrichtung des Handelns vor.

These 4: Geschäftsmodelle sind dynamische Gebilde, die jedoch eher reaktiv als aktiv angepasst werden.

Geschäftsmodelle sind keine statischen, sondern dynamische Konstrukte. Veränderungen werden hier meist von außen, bspw. durch Kunden oder den Markt an sich, angestoßen. Intern wirken vor allem Mitarbeiter und Eigentümer auf Veränderungen des Geschäftsmodells ein.

These 5: Mittelständische Geschäftsmodelle sind anders als Geschäftsmodelle von kapitalmarktorientierten Großunternehmen.

Für 84 Prozent der Befragten haben Mittelstandsspezifika Einfluss auf die Ausprägung ihres Geschäftsmodells. Positiv werden bspw. kürzere Entscheidungswege, eine größere Nachhaltigkeit und der fehlende Druck des Kapitalmarkts hervorgehoben, negativ wirken hingegen knappe Ressourcen und eine ggf. im Vergleich zu größeren Konkurrenten (zu) geringe Marktmacht.

These 6: Mittelstandsspezifische Geschäftsmodelle sind produktspezifisch.

Für viele der Befragten spielen die jeweiligen Produkte/Dienstleistungen die zentrale Rolle im Geschäftsmodell.

These 7: Mittelständische Geschäftsmodelle sind vornehmlich kunden- und qualitätsorientiert.

Mittelständische Geschäftsmodelle orientieren sich in ihrer Veränderung häufig an den Bedürfnissen der Kunden. Zudem spielen die Aspekte Qualität, Technologie und Innovation eine große Rolle. Die Kundenzufriedenheit wird auch als größter Erfolgsfaktor von Geschäftsmodellen gesehen.

These 8: Mittelständische Unternehmen segmentieren vor allem nach geografischen Märkten und deren Attraktivität.

Die befragten Unternehmen grenzen ihre relevanten Märkte vor allem aufgrund der geografischen Lage ab. Zudem spielen die dort lokal vorherrschenden Präferenzen eine wichtige Rolle für die regionale Anpassung des Geschäftsmodells.

These 9: Mittelständische Geschäftsmodelle fokussieren den B2B-Bereich.

Von den befragten Unternehmen sind nur wenige im Endkundenmarkt tätig. Deswegen spielen Funktionsbereiche wie z.B.

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit bisher eine eher untergeordnete Rolle.

These 10: Auch historisch gesehen ist der vertikale Integrationsgrad im Mittelstand eher hoch.

Der vertikale Integrationsgrad der befragten Unternehmen ist tendenziell sehr hoch. Schwerpunkte der eigenen Geschäftstätigkeit liegen eindeutig in den Bereichen Produktion und Entwicklung.

These 11: Die Anzahl der Erlösquellen ist eher gering.

26 von 40 Unternehmen weisen nur eine oder zwei primäre Erlösquellen auf. Wichtige sekundäre Erlösquellen sind v.a. After-sales-Services.

These 12: Mittelständische Unternehmen fokussieren vor allem eine Premiumpreisstrategie.

Im Einklang mit den bereits skizzierten Schwerpunkten Kundenzufriedenheit und Qualität wenden die meisten Unternehmen eine Premiumpreisstrategie an.

These 13: Mittelständische Unternehmen sehen sich zeitgleich mit einer zunehmenden Wettbewerbskonzentration und ansteigenden Schwellen kritischer Betriebsgröße konfrontiert.

Im Einklang mit den bereits skizzierten Schwerpunkten Kundenzufriedenheit und Qualität wenden die meisten Unternehmen eine Hochpreisstrategie an.

These 14: Geschäftsmodell und Ressourcenausstattung müssen zueinander passen.

Die Gesprächspartner sprechen der Ressourcenausstattung insbesondere mit Eigenkapitalmitteln eine große Bedeutung für das Geschäftsmodell zu. Die interviewten Unternehmen verfügen über eine recht gute Ausstattung mit Eigenmitteln und sind tendenziell bankenunabhängig. Die Finanzierungsstruktur sollte

mit dem Geschäftsmodell abgeglichen und stetig harmonisiert werden.

These 15: Das Personal ist für mittelständische Geschäftsmodelle besonders entscheidend.

Personelle Ressourcen werden von den Interviewpartnern als entscheidend für ihr Geschäftsmodell charakterisiert. Gleichzeitig besteht hier der größte Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu kapitalmarktorientierten Großunternehmen. Leider berichten viele Interviewpartner, dass die fachliche Qualifikation und kulturelle Einstellung der Mitarbeiter dem hohen Anspruch des Geschäftsmodells nicht genügt.

These 16: Dezentralisation und flache Hierarchien machen mittelständische Geschäftsmodelle erfolgreich.

Durch Schnelligkeit, Flexibilität und flache Hierarchien sind mittelständische Unternehmen tendenziell näher am Kunden als ihre größeren Konkurrenten.

These 17: Eine starke Unternehmenskultur sowie ein personenorientierter Führungsstil prägen das Geschäftsmodell mittelständischer Unternehmen,

Die starke, durch Einzelpersonen geprägte Unternehmenskultur sowie die personenorientierte Führung wirken identifikations- und motivationsfördernd und stärken so letztlich das Geschäftsmodell.

These 18: Eine formalisierte Beschäftigung mit Geschäftsmodellen steigert den Unternehmenserfolg.

Als Rahmen für die Geschäftstätigkeit und Richtungsgeber für Geschäftsaktivitäten steigert das Geschäftsmodell aus Sicht von 70 Prozent der Befragten den Unternehmenserfolg deutlich. Um diese Wirkung realisieren zu können, wäre aus Sicht der Befragten eine formalisierte Beschäftigung mit dem Geschäftsmodell notwendig. Hier wird noch großer Nachholbedarf gesehen.

Literaturverzeichnis

Afuah, Allan/Tucci, Christopher L. (2001)

Internet Business Models and Strategies – Text and Cases, Boston et al.

Ahrweiler, Sonja/Börner, Christoph (2003)

Neue Finanzierungswege für den Mittelstand: Ausgangssituation Notwendigkeit und Instrumente, in: Kienbaum, Jochen/Börner, Christoph (Hrsg., 2003) Neue Finanzierungswege für den Mittelstand – Von der Notwendigkeit zu den Gestaltungsformen, Wiesbaden, S. 3-74

Albers, Sönke (1989)

Kundennähe als Erfolgsfaktor in: Albers, Sönke et al. (Hrsg., 1989), Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen - Unternehmenskultur, Kundennähe, Quasi-Eigenkapital – Ergebnis des Lüneburger Mittelstands-Symposiums 1989, Stuttgart, S. 101-122

Amit, Raphael/Zott, Christoph (2001)

Value Creation in E-Business, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, S. 493-520

Becker, Wolfgang (1990)

Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 3, S. 295-318

Becker, Wolfgang (2000)

Wertorientierte Unternehmensführung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 125, Bamberg

Becker, Wolfgang (2009)

Strategie und Performance, 9. Aufl., Bamberg

Becker, Wolfgang (2010)

Strategie und Performance, 10. Aufl., Bamberg

Becker, Wolfgang et al. (2007)

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 147, Bamberg

Becker, Wolfgang/Benz, Karsten (1997)

Effizienz-Verständnis und Effizienz-Instrumente des Controlling, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57, S. 655-671.

Becker, Wolfgang/Krämer, Johannes/Ulrich, Patrick (2010)

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft – ein strategisches Handlungsmuster für KMU, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg., 2010), Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und – Praxis, Lohmar/Köln, S. 481-498

Becker, Wolfgang/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2009)

Wertmanagement als Instrument der strategischen Führung im Mittelstand – Konzepte, Modifikationen und Empfehlungen, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg., 2009), Jahrbuch KMU-Management-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen, Bamberg

Becker, Wolfgang/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2008)

Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 153, Bamberg

Becker, Wolfgang/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2010)

Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs mittelständischer Unternehmen – ein verhaltensorientierter Ansatz, in: Kathan, Daniel et al. (Hrsg., 2010); Wertschöpfungsmanagement im Mittelstand, Wiesbaden, 2010, S. 3-22

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2009)

Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38. Jg., S. 2-7

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2010)

Unternehmertum, gestern, heute, morgen, in: Stier, Manuela/Fopp, Leonhard (Hrsg., 2010) Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren, S. 12-15

Bickhoff, Nils (2008)

Quintessenz des strategischen Managements: Was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu überleben, Berlin

Bieger, Thomas/Rüegg-Stürm, Johannes/Rohr, Thomas (2002)

Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell, in: Bieger, Thomas et al. (Hrsg., 2002): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Berlin et al., S. 35-61

Blake, Robert R./Mouton, Jane S. (1981)

Management by Grid: Principles or Situationalism: which?, in: Group & Organization Management, S.439-455

Bornemann, Malte (2010)

Die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung – eine kontextabhängige Betrachtung, Wiesbaden

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002)

Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg

Brinkmann, Frank-Michael (2001)

Gestaltung von Funktionskostenrechnungen – Theorie, Empirie und Praxisbeispiel einer Instandhaltungskostenrechnung, Wiesbaden

Bruhn, Manfred (2010)

Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg., 2007)

Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland – eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, BMWi Dokumentation Nr. 561, Berlin

Bussiek, Jürgen (1994)

Informationsmanagement im Mittelstand – Erfolgspotentiale erkennen und nutzen, Wiesbaden

Classen, Frauke/ Classen, Dirk (2008)

Gesellschaftsrechtliche Gestaltung, in: Picot, Gerhard (Hrsg., 2008), Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen. Strategie, Gestaltung, Zukunftssicherung, Stuttgart.

Damken, Nico (2007)

Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften: Bedeutung der Business Judgment Rule und der D&O-Versicherung für Manager im Mittelstand nach der Novellierung des § 93 AktG durch das UMAG, Edewecht

Diller, Hermann (2000)

Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart

Dittmar, Norbert (2004)

Transkription, 2. Aufl., Wiesbaden

Dul, Jan/Hak, Tony (2008)

Case study methodology in business research, Amsterdam et al.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989)

Building theories from case study research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 532-550

Enkel, Ellen (2005)

Management von Wissensnetzwerken: Erfolgsfaktoren und Beispiele, Wiesbaden

Europäische Kommission (1996)

KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 03. April 1996, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 107 vom 30. April 1996

Europäische Kommission (2003)

KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L 124 vom 20.05.2003, S. 36

Flacke, Klaus (2007)

Controlling in mittelständischen Unternehmen: Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, URN urn:nbn:de:hbz:6-29539358259, Münster

Flick, Uwe (2007)

Triangulation: Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden

Franken, Swetlana (2010)

Verhaltensorientierte Führung – Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden

Meinhardt, Yves (2002)

Veränderungen in Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien, in: Schriften zum europäischen Management, Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg., 2002), Wiesbaden

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009)

Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden

Goeke, Manfred (2008)

Der deutsche Mittelstand – Herzstück der deutschen Wirtschaft, in: Goeke (Hrsg., 2008), Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung, Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerischen Potenziale ausschöpfen, Wiesbaden, S. 9-22

Grichnik, Dietmar (2003)

Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen im Vergleich, in: Kienbaum, Jochen/Börner, Christoph (Hrsg., 2003) Neue Finanzierungswege für den Mittelstand – Von der Notwendigkeit zu den Gestaltungsformen, Wiesbaden, S. 75-112

Grichnik, Dietmar et al. (2010)

Entrepreneurship – Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, Stuttgart

Grün, Oskar/Brunner, Jean-Claude (2002)

Der Kunde als Dienstleister: Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion, Wiesbaden

Günterberg, Brigitte/Kayser, Gunter (2004)

SMEs in Germany, Facts and Figures, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, abrufbar unter <http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/sme-2004.pdf> vom 22.02.2011

Hausch, Kerstin T. (2004)

Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden

Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2009)

Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung - Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002)

KMU-Definition des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>, letzter Zugriff: 12.03.2011

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2011)

Organisation, 6. Aufl., Stuttgart

Jacob, Frank/Kleinaltenkam, M./Söllner, A. (2006)

Markt- und Produktmanagement – Die Instrumente des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu/Meinhardt, Yves (2002)

Revisiting Strategy – Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, in: Bieger, Thomas et al. (Hrsg., 2002): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie, Berlin, S. 63-89

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011)

Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München

Kotler, Philip/Bliemel, Friedrich (1999)

Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart

Krämer, Werner (2003)

Mittelstandsökonomik – Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen, München

Kurz, Andrea et al. (2008)

Das problemzentrierte Interview, in: Buber, Renate H./Holzmüller, Hartmut H./Holzmüller, Hartmut M. (Hrsg., 2008), Qualitative Marktforschung, Wiesbaden, S. 463-475

Kuss, Alfred/Tomczak, Torsten (2002)

Marketingplanung – Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden

Lam, Long W./Harrison-Walker, L. Jean (2003)

Toward an Objective-Based Typology of E-Business Models, in: Business Horizons, Vol. 46, No. 6, S. 17-26

Lamnek, Siegfried (2006)

Qualitative Sozialforschung, Weinheim

Lühring, Norbert (2006)

Koordination von Innovationsprojekten, Wiesbaden

Maaß, Christian (2008)

E-Business Management: Gestaltung von Geschäftsmodellen in der vernetzten Wirtschaft, Stuttgart

Mayring, Philipp (2002)

Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl., Weinheim

Meffert, Heribert (2000)

Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden

Meffert, Jürgen/Klein, Holger (2007)

DNS der Weltmarktführer: Erfolgsformeln aus dem Mittelstand, Heidelberg

Meinhardt, Yves (2002)

Veränderungen von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien – Fallstudien aus der Biotech-, Pharmaindustrie und bei Business-to-consumer-Portalen, Wiesbaden

Meyer, Anton (1996)

Das Absatzmarktprogramm, in: Meyer, Paul-Werner (Hrsg., 1996), Integrierte Marketingfunktionen, Stuttgart, S. 52-83

Michaeli, Rainer (2006)

Competitive Intelligence. Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalyse, Heidelberg

Morris, Michael/Schindehutte, Minet/Allen, Jeffrey (2005)

The Entrepreneur's Business Modell – Toward a Unified Perspective, in: Journal of Business Research, Vol. 58, S. 726-735

Mruck, Katja/Mey, Günter (2009)

Der Beitrag qualitativer Methodologie und Methodik zur Marktforschung, in: Buber, Renate/Holz Müller, Hartmut H. (Hrsg., 2009), Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 21-45

Mugler, Josef (2008)

Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien

Nicklaus, Horst (1989)

Marketing, Kundennähe, Erfolgsstrategien – Aufgaben für mittelständische Unternehmen, in: Albers, Sönke et al. (Hrsg., 1989): Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen - Unternehmenskultur, Kundennähe, Quasi-Eigenkapital – Ergebnis des Lüneburger Mittelstands-Symposiums 1988, Stuttgart, S. 123-128

Nilsson, Anders/Tolis, Christopher/Nellborn, Christer (1999)

Perspectives on Business Modelling – Understanding and Changing Organizations, Berlin/Heidelberg/New York

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves/Tucci, Christopher (2005)

Clarifying Business Models – Origins, Present, and Future of the Concept, in: Communications of the Association for Information Systems, Vol. 15, No. 1, S. 1-25

Pecha, Roman (2004)

Externe Geschäftsmodellanalyse bei E-Business Unternehmen – Eine empirische Analyse, Lohmar

Peräkylä, Anssi (2005)

Analysing talk and text, in: Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S. (Hrsg., 2005), Handbook of Qualitative Research, 3. Aufl., Newbury Park, S. 869-886

Pfohl, Hans-Christian (1997)

Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin

Pfohl, Hans-Christian (2006)

Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Aufl., Berlin

Picot, Gerhard (2008)

Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen: Strategie, Gestaltung, Zukunftssicherung, 10. Aufl., Stuttgart

Piontkowski, Jan O. (2009)

Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand – Empirische Hinweise auf Anwendung, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 21. Jg., S. 357-363.

Porter, Michael E. (1986)

Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main/New York

Porter, Michael E. (1988)

Wettbewerbsstrategie, 5. Aufl., Frankfurt am Main/New York

Porter, Michael E. (1996)

What is Strategy?, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, S. 1-78

Porter, Michael E. (1999)

Wettbewerbsstrategie, 10. Aufl., Frankfurt am Main

Porter, Michael E. (2001)

Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, Vol. 79, No. 3, S. 62-78

Rentmeister, Jahn/Klein, Stefan (2003)

Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/2003, S. 17-30

Rheinberg, Falko (2006)

Intrinsische Motivation und Flow-Erleben, in: Motivation und Handeln, Heckhausen, Jutta/Heckhausen Heinz (Hrsg.,2006), 3. Aufl., Heidelberg

Rößl, Dietmar (1986)

Ein Stundenplan zur Marktabgrenzung: Informationsselektion zur effizienten strategischen Marketingplanung, 1. Aufl., Wien

Sandrock, Jörg (2005)

System Dynamics in der strategischen Planung: Zur Gestaltung von Geschäftsmodellen im E-Learning, Diss., Karlsruhe

Schein, Edgar H. (2003)

Organisationskultur, Bergisch-Gladbach/San Francisco

Schirrmann, Eric (2006)

Vertrieboptimierung durch professionelle Vertriebssteuerung, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg., 2006), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Aufl., Berlin, S. 159-178

Schneider, Dieter (1997)

Betriebswirtschaftslehre – Band 3: Theorie der Unternehmung, München/Wien

Schoegel, Kerstin (2001)

Geschäftsmodelle – Konstrukt – Bezugsrahmen – Management, München

Schreyögg, Georg (2008)

Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5.Aufl., Wiesbaden

Schütte, Reinhard (1998)

Grundsätze ordnungsgemäßer Referenzmodellierung - Konstruktion konfigurations- und anpassungsorientierter Modelle, Wiesbaden

Schwarz, Erich/Faullant, Rita/Krajger, Ines (2008)

Innovationsmanagement für dienstleistungsorientierte Gründungsunternehmen: Das 4-Ampel-Modell, in: Kraus, Sascha/Fink, Matthias (Hrsg., 2008): Entrepreneurship: Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management, Wien, S. 171-181

Schweitzer, Marcel (2000)

Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, Franz Xaver/Dichtl, Erwin/Schweitzer, Marcell (Hrsg., 2000): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, Stuttgart, S. 23-79

Schweizer, Lars (2005)

Concept and Evolution of Business Models, in: Journal of General Management, Vol. 31, No. 2, S. 37-56.

Seddon, Peter B./Lewis, Geoffrey/Freeman, Phil/Shanks, Graeme (2004)

Business Models and their Relationship to Strategy, in: Currie, W. L. (Hrsg., 2004): Value Creation from e-Business Models, Oxford, S. 11-34

Seider, Uwe (2006)

Vertriebsintegration, Berlin

Sheer, August-Wilhelm/Thomas, Oliver/Wagner, Daniel (2003)

Verfahren und Werkzeuge zur Unternehmensmodellierung, in: Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans Jürgen/Westkämper, Engelbert (Hrsg., 2003):

Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin et al., S. 740-760

Simon, Hermann (2007)

Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die erfolgreichen Strategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/New York

Simon, Hermann/Huber, Frank (2006)

Hidden Champions: Der Weg zur Weltmarktführerschaft, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg., 2006), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Aufl., Berlin, S. 51-114

Spöhring, Walter (1995)

Qualitative Sozialforschung, Stuttgart

Stähler, Patrick (2001)

Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, Lohmar/Köln

Statistisches Bundesamt (2011)

Pressemitteilung Nr.491 vom 19.11.2004, abzurufen unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2004/11/PD04__491__133,templateId=renderPrint.psml (Stand 14. März 2011)

Stroeder, Dirk (2008)

Fundamentale Risiken im deutschen Mittelstand und Modelle zu deren Bewältigung. Entwicklung modularer, mittelstandsadäquater Risikobewältigungsstrategien auf Basis einer branchenübergreifenden empirischen Studie unter 421 mittelständischen Unternehmen, Stuttgart

Strübing, Jörg (2008)

Grounded Theory – Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung, 2. Aufl., Wiesbaden

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2006)

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5.Aufl., Wiesbaden

Ulrich, Patrick (2011)

Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen – Theorien, Feldstudien, Umsetzung, Wiesbaden

Umbeck, Tobias (2009)

Musterbrüche in Geschäftsmodellen – ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte, Wiesbaden

Wallau, Frank (2005)

Mittelstand in Deutschland: Vielzitiert, aber wenig bekannt, in: Meyer, F. et al. (Hrsg., 2005), Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur mittelstän-

dischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen, S. 1-15

Wallentowitz, Henning/Freialdenhoven, Arndt/Olschewski, Ingo (2010)

Strategien zur Elektrifizierung des Antriebstranges: Technologien, Märkte und Implikationen, Wiesbaden

Wältermann, Philip (2008)

Unternehmenserfolg in der Versicherungswirtschaft. Langfristige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz, Berlin

Weissmann, Arnold (2006)

Die großen Strategien für den Mittelstand – Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte, Frankfurt a. M.

Wessel, Karin (1996)

Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie: Eine Einführung, Paderborn

Wiese, Jörg (2005)

Basiskonzept zur Entwicklung von überlegenen Geschäftsmodellen für Klein- und Mittelunternehmen und dessen Bedeutung für die Definition einer Betriebswirtschaftslehre von Klein- und Mittelunternehmen, in: Meyer, Friedrich et al. (Hrsg., 2005), Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen, S. 16-50

Wirtz, Patrick (2010)

Business Model Management – Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Wiesbaden

Wolter, Hans-Jürgen/Hauser, Hans-Eduard (2001)

Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg. 2001), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Wiesbaden, S. 25-78.

Wrede, Nikolaus (2009)

Erklärungsgrößen künftiger operativer Cash-Flows – empirische Evidenz zu deutschen KMU unter Berücksichtigung der Earnings-Qualität, Wiesbaden

Wunderer, Rolf (2009)

Führung und Zusammenarbeit, 8.Aufl., Köln/Luchterhand

Yin, Robert K. (2003)

Case study research: Design and methods, 3. Aufl., Thousand Oaks/New York/New Delhi

Zloch, Sabine (2007)

Wertorientiertes Management in der pharmazeutischen Produktentwicklung, Wiesbaden

Zollenkop, Michael (2006)

Geschäftsmodellinnovationen – Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung, Wiesbaden

Verzeichnis der Interviewpartner

ADAC-Luftrettung gGmbH

Friedrich Rehkopf

ALD Vacuum Technologies GmbH

Dr. Matthias Häberle

Alukon GmbH & Co. KG

Volkmar Döring

Anton Steininger GmbH

Michaela Dettmann

Arbeiter-Samariter-Bund Regionalverband Forchheim e. V.

Christian Cartus

Autohaus Medele & Geyer GmbH

Hans Medele

beweka Krafffutterwerk GmbH

Andreas Rohr

Bilstein Gruppe

Marc T. Oehler

Brauerei C.& A. Veltins GmbH & Co. KG

Dirk Schiemann

Caritas Einrichtungen GmbH

Ralf Günther

Dechant Hoch- und Ingenieurbau GmbH & Co. KG

Herr Dechant

e-domizil GmbH & Co. KG

Detlev Schäferjohann

Erich Netzsch Holding GmbH & Co. KG

Dr. Hanns-Peter Ohl

ES-Plastic GmbH&Co.KG

Werner Holl

Ferdinand Tausendpfund GmbH & Co. KG

Michael Thon

Finsterwalder Transport & Logistik GmbH

Klaus Finsterwalder

GM Tec Industries Holding GmbH

Raimund Christl

hachmeister + partner GmbH & Co. KG

Frank Ganzasch

Hansa-Heemann AG

German Reichert

Innotech Sondermaschinen und Vorrichtungen GmbH

Josef Gack

Köppl's Öko-Markt GmbH

Franz Köppl

Langlouis Vertriebs GmbH

Martin Langlouis

Loewe AG

Stefan Bohner

Maschinenfabrik Gustav Eirich GmbH & Co. KG

Ralf Rohmann

Mederer Gruppe

Thomas Bauer

NAF Neunkirchener Achsenfabrik AG

Ralf Sauer

Nürnberger CommunicationCenter (NCC) GmbH

Jens Christian Ammermann

Piasten GmbH & Co. KG

Rolf Schröppel

Plansecur Management GmbH & Co.

Johannes Sczepan

Rupp + Hubrach Optik GmbH

Christian Pflaum

Semikron Gruppe

Thomas Dippold

SUSPA GmbH

Timo Stahl

Sykatec GmbH & Co. KG

Gerd-Friedrich Witthus

teamtechnik Maschinen und Anlagen GmbH

Katja Scheibling

Vierling GmbH

Manfred Vierling/Martin Vierling

Viessmann Kältetechnik AG

Armin Luczkowski

W. Markgraf GmbH & Co. KG Bauunternehmung

Manfred Hammon

Weiler Werkzeugmaschinen GmbH

Friedrich K. Eisler

Zentis GmbH & Co. KG

Walter Döring

Zollner AG

Thomas Schreiner

Verzeichnis der Projektmitarbeiter

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

Dr. Patrick Ulrich

E-Mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling sowie Projektleiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Governance, Risk Management and Compliance (GRC), Strategisches Management, Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen.

Dipl.-Kfm. Robert Ebner

E-Mail: robert.ebner@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2745

Robert Ebner ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Handelscontrolling, Kostenmanagement. Arbeitsschwerpunkt im vorliegenden Bericht: Kapitel 9.

Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Robert Holzmann

E-Mail: robert.holzmann@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2505

Robert Holzmann ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Corporate Compliance und Wirtschaftskriminalität, Motivation, Anreizgestaltung und verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, betriebswirtschaftliche Fragestellungen von Mittelstand, KMU und Familienunternehmen. Arbeitsschwerpunkt im vorliegenden Bericht: Kapitel 9.

Dipl.-Kfm. Johannes Krämer

E-Mail: johannes.kraemer@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2509

Johannes Krämer ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Interaktivität von Wertschöpfungsprozessen, Führungs-, Organisations- und Anreizsysteme im Mittelstand 2.0, Erfolgspotentiale mittelständischer Unternehmen, Betriebswirtschaftliche Fragestellungen von Mittelstand, KMU und Familienunternehmen. Arbeitsschwerpunkt im vorliegenden Bericht: Kapitel 7 und 8.

Dipl.-Kffr. Michaela Staffel

E-Mail: michaela.staffel@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2509

Michaela Staffel ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, insbesondere Fixkostenmanagement sowie verhaltensorientierte Ansätze der Führungskräfteerkrutierung für mittelständische Unternehmen. Arbeitsschwerpunkt im vorliegenden Bericht: Kapitel 5 und 6.

cand. psych. Almuth Lange

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2744

Almuth Lange ist studentische Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg und studiert Diplom-Psychologie (Wahlpflichtfach: ABWL, Personalmanagement) mit dem Schwerpunkt Organisationspsychologie. Arbeitsschwerpunkt im vorliegenden Bericht: Kapitel 10.

cand. rer. pol. Lisa Zimmermann

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2744

Lisa Zimmermann ist studentische Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg und studiert Betriebswirtschaftslehre im Masterstudiengang mit Schwerpunkt Controlling, Finance & Accounting (CFA). Arbeitsschwerpunkt im vorliegenden Bericht: Kapitel 3.

Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten des Deloitte Mittelstandsinstituts jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Deloitte Mittelstandsinstituts unter der Rubrik Forschung frei verfügbar:

www.dmi-bamberg.de