

MITTELSTAND

MITTELSTANDSFORSCHUNG

Herausgegeben von
Wolfgang Becker und Patrick Ulrich

Wolfgang Becker, Patrick Ulrich

Geschäftsmodelle im Mittelstand

Kohlhammer

Kohlhammer

Mittelstand und Mittelstandsforschung
Herausgegeben von
Wolfgang Becker und Patrick Ulrich

Wolfgang Becker, Patrick Ulrich

Geschäftsmodelle im Mittelstand

Verlag W. Kohlhammer

Alle Rechte vorbehalten
© 2013 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart
Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher
Gesamtherstellung:
W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart
Printed in Germany

ISBN 978-3-17-022003-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-024052-0

Vorwort

Der Begriff „*Geschäftsmodell*“ hat in den letzten Jahren nicht nur, aber vor allem durch den „*Dotcom-Boom*“ an Popularität gewonnen. In der noch jungen Literatur zur Geschäftsmodellthematik im deutschsprachigen, aber auch im internationalen Umfeld 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- bzw. Marktkombinationen, die Wertschöpfungskonfiguration sowie die Ertragsmechanik zurückgegriffen. Dies alles geschieht mit dem konkreten Anspruch, strategische Weiterentwicklungen für Unternehmen zu ermöglichen.

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 Wertschöpfungskette 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. Eventuell liegen sogar mittelstandsspezifische Archetypen von Geschäftsmodellen vor, die erfolversprechender als andere Ansätze sind.

Das vorliegende Buch fasst wichtige Erkenntnisse eines Forschungsprojekts des *Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg* zusammen und setzt an dieser Forschungslücke an. Ziel des 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 Führungskräften mittelständischer Unternehmen in ganz Deutschland durchgeführt. Die Interviews orientierten sich an Leitfäden, die offene und geschlos-

sene Fragen kombinieren. Folgende Aspekte standen 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. An diesem Projekt haben mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Lehrstuhls Unternehmensführung und Controlling besonderen Anteil, insbesondere Herr Robert Ebner, Herr Robert Holzmann, Frau Michaela Staffel und Frau Lisa Zimmermann. Ohne ihren Einsatz und ihr unermüdliches Engagement hätten wir das Projekt nicht in der vorliegenden Form umsetzen können. Herr Ebner und Herr Holzmann haben uns vor allem in Kapitel 5 unterstützt, Frau Staffel in Kapitel 2, und Frau Zimmermann in den Kapiteln 3, 5 und 7. Besonderer Dank geht an Herrn Johannes Krämer und Frau Almuth Lange für die Unterstützung im Projekt. Den beteiligten wissenschaftlichen Mitarbeitern, die im Anhang nochmals gesondert genannt und gewürdigt werden, sowie den studentischen Mitarbeitern – insbesondere Anna Albers, Constanze Hiller, Alexandra Hofmann, Julia Müller, Sarah Oppel und Jannis Partsafas – 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 Juni 2013

Die Autoren

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	9
1.1	Mittelstand	9
1.2	Geschäftsmodelle – eine Begriffsabgrenzung.....	12
1.3	Geschäftsmodelle mit Fokus Mittelstand.....	15
1.4	Zielsetzung und Aufbau des Buchs.....	18
2	Studiendesign.....	21
2.1	Forschungsmethodik.....	21
2.2	Aufbau und Durchführung der Interviews.....	24
2.3	Charakterisierung der Probanden.....	28
3	Definition und Verständnis von Geschäftsmodellen.....	37
3.1	Verständnis von Geschäftsmodellen.....	37
3.2	Zwecke von Geschäftsmodellen	39
3.3	Zentrale Elemente von Geschäftsmodellen.....	40
3.4	Interne und externe Einflussfaktoren von Geschäftsmodellen.....	42
4	Mittelstandsspezifika von Geschäftsmodellen.....	45
4.1	Einfluss von Mittelstandsspezifika auf Geschäftsmodelle.....	45
4.2	Mittelstandsspezifische Ausprägung von Geschäftsmodellen	48
5	Ausprägung individueller Geschäftsmodelle	51
5.1	Unternehmensspezifische Geschäftsmodelle	51
5.2	Produkt-Markt-Kombinationen.....	55
5.3	Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung.....	66
5.4	Ertragsmechanik	74
5.5	Wettbewerbsorientierung.....	84
5.6	Ressourcenstruktur.....	94
5.7	Organisation, Kultur und Unternehmertum	103
5.7.1	Organisation	103
5.7.2	Unternehmenskultur.....	106
5.7.3	Führung und Führungsstil	107
6	Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen.....	115

6.1	Existenz einer Erfolgswirkung von Geschäftsmodellen	115
6.2	Bedeutungsunterschiede zwischen den Elementen eines Geschäftsmodells	116
6.3	Erfolgversprechende und misserfolgsträchtige Ausprägungen von Geschäftsmodellen.....	118
6.4	Auswirkungen von Geschäftsmodellen auf den Erfolg.....	120
7	Schlussbetrachtung	125
7.1	Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse	125
7.2	Lessons Learned	128
7.3	Fazit	129
	Literaturverzeichnis.....	130
	Verzeichnis der Interviewpartner	143
	Informationen zu den Autoren.....	145

1 Einführung

1.1 Mittelstand

Mittelständische Unternehmen erwirtschaften einen Großteil der Wertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft (vgl. *Hausch* (2004), S. 5) und sind in breiter Öffentlichkeit (vgl. *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (Hrsg., 2007)) und Wissenschaft (vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff.) ein gern diskutierter Themenbereich. Verwunderlich ist im Gegensatz zur großen praktischen Relevanz des Themenkomplexes die forschungsseitig eher rudimentäre Ausgestaltung der Mittelstandsforschung (vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 4). Diese zeichnet sich unter anderem durch eine Vielfalt ähnlicher oder synonym verwendeter Begrifflichkeiten wie z.B. kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Mittelstand und Familienunternehmen aus, deren Abgrenzung weitgehend unklar ist (vgl. *Damken* (2007), S. 57ff.).

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* (vgl. *Europäische Kommission* (1996); *Europäische Kommission* (2003)), der eine rein quantitative Einteilung vorsieht, während die Definition des Mittelstandsbegriffs des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn* sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigt (vgl. *Günterberg/Kayser* (2004), S. 11). 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;
- 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.

Unternehmens- klassifikation	Beschäftigtenzahl	Jahresumsatz (in Mio. EUR)
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 DMI

(vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 3)

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 (vgl. *Wallau* (2005), S. 1ff.). 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. (vgl. zu den Unternehmenstypen *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff.) Die Typologie ist in einem zweiten Schritt mit den bereits diskutierten quantitativen und qualitativen Mittelstandskriterien zu kombinieren.

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 Publikumsgesellschaften, gegenübergestellt.

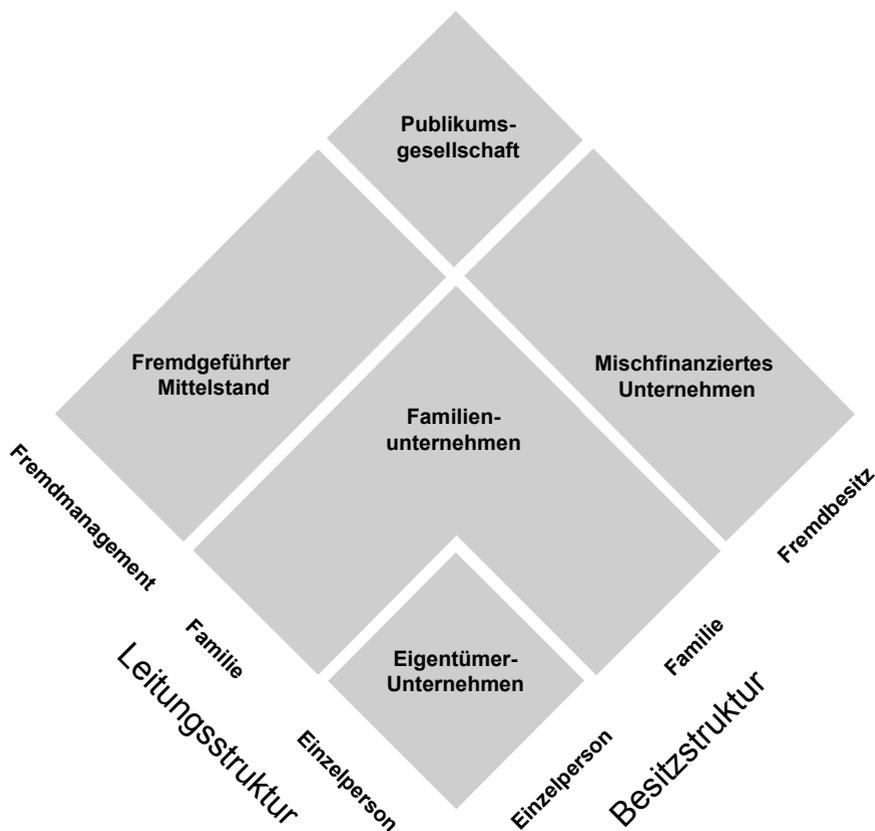


Abbildung 2: Typologie des Mittelstands

Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen kann als Eigentümer-Unternehmen klassifiziert werden. Diese Unternehmen weisen hinsichtlich ihrer Leitungs- und Besitzstruktur besondere Merkmale auf. Sowohl Besitz als auch Leitung können eindeutig einer Einzelperson zugeordnet werden. Bezüglich dieses Unternehmens-typs 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 nahezu identischen Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit Publikumsgesellschaften vergleichbar.

1.2 Geschäftsmodelle – eine Begriffsabgrenzung

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* (2005) finden die erste Verwendung des Begriffs in einem Artikel aus dem Jahr 1957 (vgl. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* (2005), S. 4). 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 (vgl. *Schoegel* (2001), S. 10). Dort ist er seit über 20 Jahren wohldokumentierter Gegenstand der Beschäftigung zahlreicher Forscher (vgl. *Rentmeister/Klein* (2003), S. 18). 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 (vgl. *Schoegel* (2001), S. 8). 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*“ (vgl. *Nilsson/Tolis/Nellborgn* (1999), S. 1). 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 (vgl. *Nilsson/Tolis/Nelborgn* (1999), S. 3).

Generell wird das Konstrukt „*Geschäftsmodell*“ in der betriebswirtschaftlichen Forschung in Universal- und Partialansätzen verwendet (vgl. *Wirtz* (2010)). Partialmodelle stellen Teilaspekte einer Unternehmung dar, oder beschreiben branchenspezifische Geschäftsmodelle (vgl. *Meinhardt* (2002), S. 219). 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. *Wirtz* (2010, S. 115) sieht das Geschäftsmodell z.B. innerhalb der Unternehmensgrenzen, während *Stähler* (2001, S. 41ff.) das Geschäftsmodell besonders als unternehmensübergreifendes Konstrukt versteht. 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.*“ (*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 im Wesentlichen in zwei Betrachtungsebenen einteilen lassen: Einige Autoren nehmen eine ganzheitliche Definition vor (vgl. *Zollenkop* (2006), S. 41). *Zollenkop* beschreibt in diesem Zusammenhang mehrere Partialmodelle, während andere das Geschäftsmodell als Konglomerat seiner Elemente definieren (vgl. *Bornemann* (2010), S. 21). 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 (vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 65; *Umbeck* (2009), S. 48). Als Geschäft eines Unternehmens kann die spezifische Ressourcentransformation eines Unternehmens und die Aufnahme von Beziehungen zur Umwelt definiert werden (vgl. *Schneider* (1997), S. 55; *Meyer* (1996), S. 23ff.). Modelle sind dabei vereinfachte, strukturgleiche oder strukturähnliche Abbilder eines Ausschnitts der Realität (Vgl. *Schweitzer* (2000), S. 72). Das Modell konzentriert sich dabei auf ausgewählte – im Hinblick auf die Fragestellung relevante – Aspekte der Realität und ermöglicht einen Überblick und damit die Annäherung an die Lösung des zugrunde liegenden Problems. *Schütte* unterscheidet zudem im betriebswirtschaftlichen Kontext zwischen abbildungsorientierten und konstruktionsorientierten Modellen (vgl. *Schütte* (1998), S. 46). 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 auch als strukturgebende Abbilder dar. Modelle können somit auch als „*Abbilder für etwas*“ stehen (vgl. *Brinkmann* (2001), S. 72; *Zloch* (2007), S. 90).

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 (vgl. *Wiese* (2005), S. 20). Wie eingangs bereits erwähnt wurde, wird die Frage nach den konstituierenden Elementen eines Geschäftsmodells in der wissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich beantwortet (vgl. *Sheer/Thomas/Wagner* (2003), S. 20; *Morris/Schindehutte/Allen* (2005), S. 728). Betrachtet man die reine Anzahl der beschriebenen Elemente in der Literatur, so existieren Konstrukte mit drei (vgl. *Amit/Zott* (2001); *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002)) bis acht Dimensionen (vgl. *Afuah/Tucci* (2001); *Bieger/Rüegg/Stürm* (2002)).