

## 2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden zunächst begriffliche und theoretische Grundlagen der Entscheidung diskutiert (Abschnitt 2.1), bevor eine Auseinandersetzung mit der Digitalisierung (Abschnitt 2.2), insbesondere mit Definitionsansätzen in der Literatur und der Verortung der Digitalisierung als Megatrend erfolgt. Abschnitt 2.3 befasst sich mit dem Geschäftsmodell und diskutiert entsprechend den Geschäftsmodellbegriff und die Elemente eines solchen Modells. So lässt sich skizzieren, was unter einem digitalen Geschäftsmodell zu verstehen ist. In 2.4 richtet sich die Aufmerksamkeit auf den Mittelstand, insbesondere dessen Verständnis und Besonderheiten sowie auf charakteristische Merkmale der Entscheidungsfindung. Im abschließenden Abschnitt 2.5 werden ein Zwischenfazit gezogen und Thesen formuliert, die in Verbindung mit der ersten und zweiten Forschungsfrage stehen. Die umfangreichen theoretischen und begrifflichen Auseinandersetzungen in Kapitel zwei bilden eine wichtige Grundlage für eine strukturierte Gedankenführung und führen darüber hinaus zu einer Abgrenzung von verschiedenen Grundbegriffen.<sup>115</sup>

### 2.1 Entscheidung

Dieser Abschnitt thematisiert die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie (Abschnitt 2.1.1), aufgegliedert in die deskriptive und die präskriptive Entscheidungstheorie.<sup>116</sup> Im darauffolgenden Abschnitt 2.1.2 wird der Entscheidungsbegriff diskutiert und insbesondere die Begriffsvielfalt in der Literatur dargestellt. Daraus leitet sich eine Arbeitsdefinition ab.

#### 2.1.1 Entscheidungstheorie

Der Versuch, das Rationalitätsprinzip zu konkretisieren und für im Wirtschaftsleben vorhersehbare Situationen unvollkommener Informationen anwendbar zu machen, ist als Ursprung der Entscheidungstheorie anzusehen. War die Entscheidungstheorie anfänglich als deskriptive Theorie gedacht, mündete die Analyse des menschlichen Verhaltens<sup>117</sup> schnell in eine Theorie der Explikation von Realität.<sup>118</sup>

Der Entscheidungstheorie kommt als wissenschaftlicher Disziplin die Aufgabe zu, Erkenntnisse über das menschliche Wahlverhalten zu generieren und konkrete Entscheidungsprobleme<sup>119</sup> mittels der deskriptiven oder präskriptiven Vorgehensweise zu lösen.<sup>120</sup> Eine eindeutige

---

<sup>115</sup> Vgl. Bender (1957), S. 9. Definitionen sind Konventionen über die Verwendung bestimmter Ausdrücke zur Vermeidung endloser terminologischer Diskussionen. Vgl. Wiswede (1998), S. 43.

<sup>116</sup> Zur Aufgliederung siehe statt vieler Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes (2014), S. 3f.

<sup>117</sup> „Rationality in economics is a fundamental assumption about individual behaviour used in building economic theory.“ Dean/Sharfman (1993), S. 588.

<sup>118</sup> Vgl. Kirsch (1988), S. 2f.

<sup>119</sup> „Probleme sind (unerwünschte) Abweichungen zwischen den aus Zielen abzuleitenden Soll-Zuständen sowie gegenwärtigen Ist-Zuständen und/oder zukünftigen Wird-Zuständen eines Handlungsgefüges.“ Becker (2012a), S. 128. Ähnlich beschreibt es Pikkemaat (1993), S. 4: „[...] It can

Definition, was unter der Entscheidungstheorie zu verstehen ist, existiert nicht. *Wessler* definiert sie wie folgt: „Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit Verfahren, die einen Überblick über die Möglichkeiten gestatten, die einem Menschen, auf sich allein gestellt oder in einer Gruppe, in einer bestimmten Situation, an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit zur Verfügung stehen. Sie beschreibt und vergleicht darüber hinaus, welche Methoden und Konzepte der Mensch hat, um sich für eine dieser Möglichkeiten zu entscheiden. In der Regel geht die getroffene Entscheidung dann auch mit einem gewissen messbaren Nutzen einher und eine in diesem Zusammenhang häufig gestellte Frage ist die nach der Nutzenmaximierung. Schließlich sucht die Entscheidungstheorie auch Erklärungen, warum diese oder jene Möglichkeit gewählt wurde, bemüht sich um nachhaltige Erkenntnisse und Bewertungen, will aus Fehlern lernen.“<sup>121</sup> *Neuberger* konstatiert, dass es eigentlich irreführend ist, von „der“ Entscheidungstheorie zu sprechen, da sich hinter dem Begriff kein monolithisches theoretisches System verbirgt, sondern eine große Anzahl divergierender Modelle, Hypothesen, Regeln, Axiomsysteme und Theorien.<sup>122</sup>

Entscheidungstheoretische Untersuchungen werden nach *Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes* in der Absicht vorgenommen, beschreibende (deskriptive) oder vorschreibende (präskriptive) Aussagen zu gewinnen, weshalb in der Betriebswirtschaftslehre, je nach dem im Vordergrund stehenden Forschungsziel, zwischen deskriptiver und präskriptiver Entscheidungstheorie unterschieden wird.<sup>123</sup> Im Mittelpunkt der präskriptiven Entscheidungstheorie steht die Entscheidungslogik.<sup>124</sup> In diesem Zusammenhang zeigt die präskriptive Entscheidungstheorie, wie sich „Entscheidungsträger verhalten sollen, um dem Postulat der Rationalität“<sup>125</sup> zu genügen.<sup>126</sup> Ausgangspunkte sind also rationales Handeln und die Annahme des homo oeconomicus, wodurch die Hauptmerkmale dieser Richtung die formale, rationale Entscheidungslogik und die Annahme gegebener Entscheidungsprämissen sind.<sup>127</sup> Da der Mensch als Homo oeconomicus angesehen wird, liegt die Annahme unbegrenzter Rechen- und Informationska-

---

be perceived as a result of failure of attainments to match up to aspirations, or as a result of routine scanning to avoid oversights, which suggest that targets are unlikely to be met.“

<sup>120</sup> Vgl. *Saliger* (2003), S. 1.

<sup>121</sup> *Wessler* (2012), S. 1f.

<sup>122</sup> Vgl. *Neuberger* (1970), S. 3.

<sup>123</sup> Vgl. *Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes* (2014), S. 3. Siehe auch *Keren* (1992), S. 27ff.; *Nilsen/Jiliberto* (2004), S. 27f.; *French/Maule/Papamichail* (2009), S. 57ff.

<sup>124</sup> Vgl. *Bamberg/Coenenberg/Krapp* (2012), S. 3.

<sup>125</sup> In der Wissenschaft existiert keine allgemein gültige Definition von Rationalität. Diese entstammt dem lateinischen Begriff „Ratio“, welcher Vernunft oder vernünftiges Denken bedeutet. Die menschliche Fähigkeit vernünftig zu denken oder zu handeln analysieren Wissenschaftler seit vielen Jahren. Vgl. *Olschewski* (2009), S. 1. Die wirtschaftswissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Rationalität hat ihren Ursprung in der Preistheorie und der dynamischen Optimierung. Vgl. *Arrow* (1967), S. 57.

<sup>126</sup> Vgl. *Heinen* (1991), S. 26. Ansätze zur Konzeptualisierung der Rationalität verdeutlicht *Elbanna* (2006), S. 4f.

<sup>127</sup> Vgl. *Langer/Rogowski* (2009), S. 179. In der präskriptiven Entscheidungstheorie ist die Forderung nach einer rationalen Entscheidung geläufig. Vgl. *Pfohl/Braun* (1981), S. 128.

pazitäten und das Streben nach einem optimalen Zielerreichungsgrad zu Grunde.<sup>128</sup> Göbel kritisiert diese Sichtweise, da es reine Kunst um der Kunst willen ist, „empirisch gehaltlos und daher auch weder für Prognosen- noch für Gestaltungsaufgaben wirklich geeignet.“<sup>129</sup> Nach Becker dient die Entwicklung präskriptiver Entscheidungsmodelle der rationalen Problemlösung für typische, wiederkehrende und standardisierte Entscheidungen.<sup>130</sup>

Im Gegensatz zur präskriptiven Entscheidungstheorie versucht die deskriptive Entscheidungstheorie zu beschreiben, wie in der Realität Entscheidungen getroffen werden, um empirisch gehaltvolle<sup>131</sup> Hypothesen über das Verhalten und den Entscheidungsprozess der Entscheidungsträger zu entwickeln.<sup>132</sup> Deskriptive Entscheidungsmodelle sollen die Erklärung des praktischen Entscheidungsverhaltens ermöglichen.<sup>133</sup> Die wesentlichen Ansätze der deskriptiven Entscheidungstheorie entstammen der Psychologie,<sup>134</sup> bei der von einem intendiert rationalem Verhalten ausgegangen wird.<sup>135</sup>

Präskriptive Entscheidungstheorie	Deskriptive Entscheidungstheorie
<div>→ normative Aussagen über das Treffen von Entscheidungen</div> <div>→ Konzept des rationalen Handelns:<div><div>▪formale Rationalität</div>widerspruchsfreie Zielsysteme + vollständiges zieladäquates Verhalten</div><div><div>▪subjektive Rationalität</div>Übereinstimmung der subjektiv wahrgenommenen Informationen des Entscheidungsträgers + Entscheidungsverhalten</div></div>	<div>→ beschreibende Aussagen über das tatsächliche Entscheidungsverhalten</div> <div>→ unvollständige Informationen</div> <div>→ eher zufällige Optimierung</div> <div>→ Praxis: Satisfizierungsverhalten und adaptives Problemlösungsverhalten</div>

Abbildung 2-1: Präskriptive und deskriptive Entscheidungstheorie<sup>136</sup>

Der wesentliche Vorteil der deskriptiven Entscheidungstheorie liegt einerseits in der Abkehr

<sup>128</sup>

Vgl. Rommelfanger/Eickemeier (2002), S. 2; Vale (2010), S. 38; Laing (2013), S. 63.

<sup>129</sup>

Göbel (2014), S. 203.

<sup>130</sup>

Vgl. Becker (2007), S. 143.

<sup>131</sup>

„[...] is based on empirical observation and on experimental studies of choice behaviors.” Wang/Ruhe (2007), S. 74.

<sup>132</sup>

Vgl. Laux/Gillenkirch/Schnek-Mathes (2014), S. 4f. Siehe auch Slovic/Fischhoff/Lichtenstein (1977), S. 1.

<sup>133</sup>

Vgl. Becker (2007), S. 143. „Die deskriptive Entscheidungstheorie ist dagegen eine Realwissenschaft. Zweck ist nicht die Optimierung von Entscheidungen, sondern die Beschreibung und (so weit möglich) Erklärung des realen (tatsächlich, beobachtbaren) Entscheidungsverhaltens.“ Rehkugler/Schindel (1990), S. 12.

<sup>134</sup>

Vgl. Lang (2009), S. 163.

<sup>135</sup>

Vgl. Langer/Rogowski (2009), S. 180.

<sup>136</sup>

Vgl. Becker (2014b), S. 172. Siehe auch die umfassenden Ausführungen von Simon (1979).

vom Homo oeconomicus hin zu einem beschränkt rationalen Entscheidungsträger<sup>137</sup> und zweitens in der Untersuchung des gesamten Entscheidungsprozesses anstelle der Fokussierung auf die Auswahl von Entscheidungsalternativen.<sup>138</sup> Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die deskriptive Entscheidungstheorie eine realitätsgerechte Darstellung von praktischen Entscheidungssituationen ermöglicht.<sup>139</sup> Eine Hauptaufgabe der Betriebswirtschaftslehre besteht in der Erklärung individuellen Entscheidungsverhaltens,<sup>140</sup> weshalb eine Beziehung zwischen Betriebswirtschaftslehre und deskriptiver Entscheidungstheorie besteht.<sup>141</sup>

### 2.1.2 Begriffsabgrenzung

Eine einheitliche Definition des Entscheidungsbegriffs liegt gegenwärtig nicht vor.<sup>142</sup> Kahle konstatiert in diesem Zusammenhang: „Die Abgrenzung des Begriffs der Entscheidung wird nicht so sehr durch die Vielfalt der vorhandenen Begriffsausprägungen<sup>143</sup> erschwert, sondern durch die Tatsache, daß [sic!] auf Grund seiner allgemeinen umgangssprachlichen Verwendung die meisten Autoren sich eine explizite Definition ersparen. Die Auffassungen darüber, welche Begriffselemente den Begriff der Entscheidung konstituieren, können daher nur durch allgemeine, oft nur implizit aufgeführte Bedingungen charakterisiert werden oder durch spezielle Eigenschaften ausgedrückt werden, die dem Entscheidungsbegriff dann zur Unterscheidung beigegeben werden.“<sup>144</sup>

<sup>137</sup> Vgl. Langer/Rogowski (2009), S. 177ff.

<sup>138</sup> Vgl. Schneider (2004), S. 95.

<sup>139</sup> Vgl. Schneider (2004), S. 95.

<sup>140</sup> Vgl. Sieben/Schildbach (1994), S. 6f.

<sup>141</sup> Vgl. Rieger (2011), S. 14.

<sup>142</sup> Vgl. Harrison (1996), S. 46; Birker (1997), S. 7.

<sup>143</sup> Vgl. Thomae bezeichnet die zahlreichen Ansätze als „inflationäre Tendenzen“. Thomae (1974), S. 20.

<sup>144</sup> Kahle (1998), S. 9.

Autor	Definition
Simon (1965)	„A real-life decision involves some goals or values, some facts about the environment, and some inferences drawn from the values and facts.“
Szyperski/Winand (1974)	„Die Entscheidung setzt immer eine rationale Wahlhandlung voraus, [...] ein Alternativenraum, der mindestens zwei Elemente umfaßt [sic!], [muss] gegeben sein.“
Rehkugler/Schindel (1990)	„Es muss eine Wahlsituation gegeben sein, d.h. der Entscheidungsträger hat mindestens zwei Handlungsmöglichkeiten zur freien Auswahl.“
Witte (1993)	„Entscheidung ist die Wahl einer Handlungsmöglichkeit aus mehreren, nicht gleichzeitig zu verwirklichen Alternativen
Sieben/Schildbach (1994)	„Mit Entscheidung kann die mehr oder weniger bewußte [sic!] Auswahl einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen bezeichnet werden“
Wiswede (1995)	„[...] reservieren den Ausdruck „Entscheidung“ für solche Fälle, in denen mindestens zwei verschiedene Alternativen auftreten bei denen erkennbar kognitive Beteiligung stattfindet.
Dinkelbach/Kleine (1996)	„[...] geht es um die Analyse von Entscheidungsproblemen, in denen [...] ein Entscheidungsträger [...] eine Wahl zwischen zwei oder mehreren sich gegenseitig ausschließenden Alternativen treffen kann oder muss [...].“
Kahle (1997)	„Die allgemeine Eigenschaft der Entscheidung besteht darin, dass ein Wahlakt zwischen zwei Handlungsalternativen vorliegen muss [...].“
Laux (1998)	„Unter „Entscheidung“ wird ganz allgemein [im Rahmen der Entscheidungstheorie] die (mehr oder weniger bewußte [sic!]) Auswahl einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen verstanden.“

**Abbildung 2-2: Entscheidungsbegriffe in der Literatur<sup>145</sup>**

Wie Abbildung 2-2 verdeutlicht, herrscht in der Literatur weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Entscheidung einen Akt darstellt, bei der eine oder mehrere Personen mehr oder weniger bewusst eine von mehreren Alternativen auswählen.<sup>146</sup>

Die Alternativen können grundsätzlich aus einem Tun oder Unterlassen bestehen und werden in Bezug auf die Situation beschrieben, die im Entscheidungszeitpunkt vorliegt, weshalb entweder das Tun oder das Unterlassen zu einer Veränderung der Situation führen oder auch beide mit unterschiedlichem Ergebnis. Führen in diesem Zusammenhang zwei Alternativen zu keiner Situationsveränderung oder zur gleichen Veränderung, liegt somit keine Entscheidung vor.<sup>147</sup> Dies wird dann als unechte Entscheidung bezeichnet, welche wiederum in Wirklichkeit keine Entscheidung darstellt.<sup>148</sup>

Mag attestiert der Entscheidung eine Art Brückenfunktion an der Schnittstelle zwischen gedanklicher und realisierender Phase, letztere wird durch die Auswahl einer Entscheidungsalternative aus einer Menge von Entscheidungsalternativen initiiert.<sup>149</sup> Neben der Auswahl einer Alternative sind der Willensakzent und die Zweckrichtung zu berücksichtigen.<sup>150</sup> Ein fehlender Willensakzent zur Umsetzung einer Handlungsalternative in die Tat sowie der Einbe-

<sup>145</sup> Übernommen und verkürzt von Stüwe (2010), S. 20.

<sup>146</sup> Vgl. Dyer et al. (1992), S. 647 oder auch Sieben/Schildbach (1990), S. 1.

<sup>147</sup> Vgl. Kahle (1998), S. 9; Jung (2016), S. 188.

<sup>148</sup> Vgl. Arbeitskreis Karl Hax (1964), S. 686. Die Autoren geben weiterhin an, dass das Merkmal der Handlungsalternative immer ein Mindestmaß von Freiheit und Selbstständigkeit voraussetzt. Siehe auch Göbel (2014), S. 29f.

<sup>149</sup> Vgl. Mag (1990), S. 2. Eine genauere Darlegung erfolgt in Abschnitt 3.2.

<sup>150</sup> Vgl. Witte (1992), S. 552.

zug einer Wahlüberlegung, die nicht durchgeführt werden kann, stellen lediglich eine scheinbare Entscheidung dar.<sup>151</sup> Aufgrund der bisherigen Ausführungen wird die Entscheidung wie folgt definiert:

**Eine Entscheidung bezeichnet die (bewusste oder unbewusste) Auswahl zwischen mindestens zwei Entscheidungsalternativen zur Realisation gesetzter Ziele mit dem Willen zur Umsetzung.**

## 2.2 Digitalisierung

Im vorliegenden Abschnitt 2.2. erfolgt eine Diskussion des Digitalisierungsbegriffs (Abschnitt 2.2.1) und die Ableitung einer Arbeitsdefinition. In Abschnitt 2.2.2 werden dann die wesentlichen Kriterien für das Vorliegen eines Megatrends erörtert, um im Rahmen einer empirischen Untersuchung zu ermitteln, inwieweit Digitalisierung in der mittelständischen Unternehmenspraxis als Megatrend eingestuft wird.

### 2.2.1 Begriffsabgrenzung

Der ursprüngliche Anstoß zur Digitalisierung geht auf Gottfried Wilhelm Leibniz zurück, welcher arabische Nummern in binäre Strings transformierte.<sup>152</sup> Frühere Anwendungen der digitalen Informationsübermittlung wurden im Rahmen von Morsezeichen verwendet, welche im Jahr 1835 von Samuel Finley Breese Morse zur Übermittlung binärer Signale durch einen Telegraph erfunden wurde.<sup>153</sup> In einer rein technischen Betrachtungsweise kann Digitalisierung als Kodierungsvorgang (0/1) beschrieben werden, durch den eine diskrete analoge Darstellung in eine digitale Darstellung überführt wird.<sup>154</sup> Die Umwandlung einer analogen in eine digitale Darstellung erfolgt durch eine Abtastung des analogen Ausgangsguts an verschiedenen Punkten. Die Qualität des Ergebnisses wird dabei von der Dichte dieser Abtastpunkte determiniert.<sup>155</sup> Bei der rein technischen Betrachtungsweise der Digitalisierung handelt es sich um eine besondere Form der binären Codierung, jedoch beinhaltet Digitalisierung mehr als nur ein Kodierungsvorgang.<sup>156</sup>

In der Literatur konnte sich bis dato noch kein einheitliches Begriffsverständnis etablieren, weshalb der Digitalisierungsbegriff teilweise sehr unterschiedlich definiert wird. Der schillernde Begriff, wie ihn *Schaal* bezeichnet, wird zwar in zahlreichen Definitionszusammenhängen und Varianten sowohl im wissenschaftlichen als auch im nicht-wissenschaftlichen

<sup>151</sup> Vgl. Rehugler/Schindel (1990), S. 11. Siehe auch die Anforderungen an eine Entscheidung von Thomae (1974), S. 15.

<sup>152</sup> Vgl. Vogelsang (2010), S. 7.

<sup>153</sup> Vgl. Vogelsang (2010), S. 7.

<sup>154</sup> Vgl. Levi/Rembold (2003), S. 55.

<sup>155</sup> Vgl. Loebbecke (2006), S. 360.

<sup>156</sup> Vgl. Baker (2014), S. 20. „Digital technology has become increasingly important as firms seek to achieve their business goals.“ Nylén/Holström (2015), S. 57.

Kontext genutzt,<sup>157</sup> gleichwohl ist der Begriff auch heute noch seltsam unbestimmt.<sup>158</sup>

- „[...] the transition from conducting business activities in a traditional manner to conducting them in a digital form. [...] is associated with the development of new capabilities that lead to a variety of benefits.“<sup>159</sup>
- „[...], can be understood as the changes that the digital technology causes or influences in all aspects of human life.“<sup>160</sup>
- „Digitalization is the integration of digital technologies into the business to achieve maximum benefit, particularly with respect to information.“<sup>161</sup>
- “[...] the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises.“<sup>162</sup>
- „Unter dem Begriff der ‚Digitalisierung‘ werden im Allgemeinen die Auswirkungen der Nutzung digitaler Technologien verstanden.“<sup>163</sup>
- „Digitalisierung bedeutet heute im Wesentlichen für viele Menschen grenzenlose Kommunikation, ständig und überall verfügbares Wissen und die unerschöpfliche Verfügbarkeit von Waren und Gütern, selbst in den entlegensten Winkeln dieser Welt.“<sup>164</sup>
- „Digitalisierung wird als begriffliche Klammer für eine Vielzahl von Trends verstanden, die zu Veränderungen der Unternehmensumwelt führen werden.“<sup>165</sup>

Digitalisierung gleichzusetzen mit einer besonderen Form der binären Codierung erscheint vor dem Hintergrund der Diskussion um die Digitalisierung von Geschäftsmodellen<sup>166</sup> wenig zweckorientiert,<sup>167</sup> da „Organizations in a wide range of industries redesign processes and even entire business models to transform innovative information technology (IT) options and digitization opportunities into strategic advantages.“<sup>168</sup>

<sup>157</sup> Vgl. Schaal (2010), S. 23.

<sup>158</sup> Vgl. Abschnitt 1.2.

<sup>159</sup> BarNir/Gallaugh/Auger (2013), S. 792 und 793. Die Autoren sprechen in dem Beitrag von „Digitization“. Die Begriffe Digitalization und Digitization werden teilweise synonym verwendet.

<sup>160</sup> Stolterman/Croon Fors (2014), S. 689.

<sup>161</sup> Hiller (2013), S. 5.

<sup>162</sup> Westerman et al. (2011), S. 5.

<sup>163</sup> Eckert (2014), S. 263.

<sup>164</sup> Kalinowski/Verwaayen (2013), S. 489.

<sup>165</sup> Burmester/Gschwendtner (2015), S. 2.

<sup>166</sup> Siehe dazu auch Scheer/Wahlster (2012), S. 7f.

<sup>167</sup> Vgl. Hoffmeister (2015), S. 84. Siehe auch folgende Anmerkung: „We, however, are primarily interested in changes of established patterns caused by the digital transformation and complementary innovations in our economy and society“. Loebbecke/Picot (2015), S. 149f.

<sup>168</sup> Vgl. Leischnig/Woelfl/Ivens (2016), S. 2.

Ein Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Geschäftsmodellen wurde von *Becker et al.* im Jahr 2013 hergestellt. Die Autoren verstehen unter Digitalisierung die Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken.<sup>169</sup> Im Jahr 2015 veröffentlichten *Becker et al.* eine Digitalisierungsdefinition, die der gegenwärtigen Diskussion gerecht wird. Sie verstehen unter Digitalisierung „die Transformation von Geschäftsmodellen“<sup>170</sup> mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Reduktion von Schnittstellen, zur funktionsübergreifenden Vernetzung und zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz.“<sup>171</sup> In der vorliegenden Arbeit wird folgende Definition zu Grunde gelegt:<sup>172</sup>

**Digitalisierung ist die partielle bzw. totale Transformation von Geschäftsmodellen unter der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien mit dem Ziel der Wertschöpfung.**

## 2.2.2 Digitalisierung als Megatrend

Eine erste wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Megatrends erfolgte im Jahre 1982 durch den US-amerikanischen Trend- und Zukunftsforscher *Naisbitt*, welcher stellvertretender Bildungsminister unter John F. Kennedy und als Berater von Präsident Lyndon B. Johnson aktiv war und das in Amerika ansässige Dienstleistungsunternehmen „Urban Research Institute“ gründete.<sup>173</sup> In der Betriebswirtschaftslehre existiert gegenwärtig kein einheitliches Begriffsverständnis, was genau unter einem Megatrend zu verstehen ist.<sup>174</sup> *Naisbitt/Aburdune* definieren im Jahr 1992 Megatrend als „tiefgreifende und nachhaltige gesellschaftliche, ökonomische, politische und technologische Veränderungen, die sich langsam entfalten und deren Auswirkungen über Jahrzehnte hinweg spürbar bleiben.“<sup>175</sup> Dieser Ansicht folgend können Megatrends gegenüber kurzfristigen Mode- und Konsumtrends oder soziokulturellen Trends, die maximal fünf Jahre Wirkkraft entfalten können, längerfristige Veränderungen bewirken, weil sie über ein großes Potential an Veränderungskräften verfügen.<sup>176</sup> In der modernen Trend- und Zukunftsforschung wird gegenwärtig mit fünfzehn Megatrends gearbeitet, wobei Benennung und Gewichtung von Institut zu Institut leicht variieren können, jedoch gelten im

<sup>169</sup> Vgl. Becker et al. (2013b), S. 54.

<sup>170</sup> Transformation im Kontext von Geschäftsmodellen kann grundsätzlich wie folgt definiert werden: „It is a change in the perceived logic of how value is created by the corporation, when it comes to the value-creating links among the corporation's portfolio of businesses, from one point of time to another.“ Aspara et al. (2013), S. 460.

<sup>171</sup> Becker et al. (2015), S. 264. Zu den Begriffen Effektivität und Effizienz siehe Dyckhoff/Ahn (2002), S. 116ff.

<sup>172</sup> Siehe dazu Becker (2016), S. 6.

<sup>173</sup> Vgl. Horx (2011), S. 62. Das Unternehmen belieferte die amerikanischen Lokal- und Regierungsbehörden mit verdichteten Informationen über Trends in der städtischen Entwicklung der USA.

<sup>174</sup> Vgl. Liebl (2000), S. 59.

<sup>175</sup> Naisbitt/Aburdune (1992), S. 9f.

<sup>176</sup> Vgl. Fontius (2013), S. 16f.



Allgemeinen vier Parameter als Bedingungen für einen Megatrend, die gleichzeitig die wesentlichen Merkmale zur Definition darstellen:<sup>177</sup>

- Impact: Ein Megatrend sollte mindestens über dreißig Jahre Halbwertszeit<sup>178</sup> verfügen, bis er seinen Zenit erreicht;
- Ubiquität: Ein Megatrend bildet Signale in allen Lebensbereichen, er ist allgegenwärtig;
- Universalität: Ein Megatrend hat einen grundlegend globalen Charakter, auch wenn er sich in den verschiedenen Regionen und Kulturen in unterschiedlicher Weise durchsetzt;
- Robustheit: Ein echter Megatrend verträgt Rückschläge, ohne seine Dynamik zu verlieren.

*Streibich* hat sich mit der Digitalisierung als Megatrend auseinandergesetzt und erklärt: „Die Digitalisierung ist heute mehr als ein weltweiter Megatrend. Die Digitalisierung treibt disruptive Veränderungen in jeder Branche, zu jeder Zeit, überall auf der Welt. Deshalb ist sie kein technologisches Konzept, sondern eine umwälzende Veränderung unserer Gesellschaft, die alle Lebensbereiche der Menschen erfasst. Doch warum ist die Digitalisierung so einflussreich? Sie verändert unser Leben jeden Tag, indem sie die Welt informierter, transparenter, effizienter, objektiver und damit besser macht – und das nicht nur im Konsumenten-Bereich, sondern gerade auch bei Themen wie Innovationskraft, Chancengleichheit und Umweltschonung. Insgesamt treibt die Digitalisierung Wachstum und Wohlstand an wie keine andere Veränderung unserer Zeit.“<sup>179</sup>

## 2.3 Geschäftsmodell

Abschnitt 2.3 der vorliegenden Arbeit beginnt mit einer Diskussion des Geschäftsmodellbegriffs (Abschnitt 2.3.1). Zunächst werden Definitionsansätze in der Literatur diskutiert, empirische Erkenntnisse aus der Praxis vorgestellt und abschließend eine Arbeitsdefinition formuliert. Gleichzeitig werden die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells dargelegt. Anschließend befasst sich der Abschnitt mit der Bildung von Geschäftsmodelltypen. Dies beginnt mit einer grundlegenden Darlegung der Lehre vom Typus und der wissenschaftlichen Funktion einer Typologie. Abschnitt 2.3.2 thematisiert die Frage, was genau unter einem digi-

<sup>177</sup> Vgl. Horx (2007). Die Megatrend Map des Zukunftsinstituts veranschaulicht darüber hinaus sehr gut nicht nur die verschiedenen Megatrends, sondern auch deren Schnittstellen untereinander. Sie kann unter folgendem Link aufgerufen werden:  
<http://www.zukunftsinstitut.de/index.php?id=1532>.

<sup>178</sup> Siehe dazu auch Fischer/Pfeffel (2014), S. 33.

<sup>179</sup> Vgl. Streibich (2015), S. 15. Das aufgeführte Zitat von Streibich ist nach Auffassung des Autors jedoch auch kritisch zu hinterfragen. Nach Ansicht des Autors ist bspw. die Chancengleichheit durch Digitalisierung nur bedingt zu schaffen: Bildungsgewinner können durch die Digitalisierung neue und effektive Bildungsmethoden nutzen, während Bildungsverlierer diesen Zugang oftmals nicht haben.

talen Geschäftsmodell zu verstehen ist. Diesbezüglich werden verschiedenste Ansichten diskutiert und die Notwendigkeit einer digitalen Transformation aufgezeigt.

### 2.3.1 Begriffsabgrenzung

Die Entstehung<sup>180</sup> des Begriffs „Geschäftsmodell“ wird häufig mit dem Aufkommen der New Economy in der Zeit von 1998 bis 2001 in Verbindung gebracht,<sup>181</sup> in welcher der Geschäftsmodellbegriff vermehrt als Modebegriff im Zusammenhang mit dem Internet Verwendung findet.<sup>182</sup> Der Geschäftsmodellbegriff<sup>183</sup> als solcher wurde jedoch erstmalig bereits in einem Artikel aus dem Jahre 1957 verwendet.<sup>184</sup> Der Begriff lässt sich auf die Anfänge der Wirtschaftsinformatik<sup>185</sup> Mitte der siebziger und im weitesten Sinne auch auf die Organisationstheorie zurückführen.<sup>186</sup> Erst mit der New Economy fand der Geschäftsmodellbegriff auch Einzug in die Betriebswirtschaftslehre.<sup>187</sup>

Trotz des stetig steigenden Interesses am Geschäftsmodell<sup>188</sup> hat sich in der Betriebswirtschaftslehre kein einheitlicher Geschäftsmodellbegriff etabliert können.<sup>189</sup>

- „A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities.”<sup>190</sup>

<sup>180</sup> Zum Ursprung und zur Entstehung des Geschäftsmodellkonzeptes siehe die Ausführungen von Bieger/Reinhold (2011), S. 14ff.

<sup>181</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 64; Baden-Fuller/Morgan (2010), S. 167; Achtenhagen/Melin/Naldi (2013), S. 427.

<sup>182</sup> Vgl. Magretta (2002), S. 86; Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005), S. 4; Ghaziani/Ventresca (2005), S. 547.

<sup>183</sup> Vgl. Foss/Saebi (2017), S. 203f.

<sup>184</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005), S. 10.

<sup>185</sup> Im Kontext der Wirtschaftsinformatik wird mit dem Geschäftsmodell das Ergebnis der Geschäftsmodellierung verstanden. Vgl. Nilsson/Tolis/Nellborg (1999), S. 1.

<sup>186</sup> Vgl. Schoegel (2001), S. 10.

<sup>187</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2013), S. 12.

<sup>188</sup> Siehe dazu die Erkenntnis von Baden-Fuller/Haeffliger (2013), S. 419: „The business model construct has become attractive to many academics, taking on its own momentum as is evidenced by the fact that, in the three years since publication, the Long Range Planning (2010) special issue on business models attracted more than 150,000 downloads and more than 3,500 Google Scholar and more than 500 ISI citations.” Siehe auch Baden-Fuller/Morgan (2010) oder die Analyse von Zott/Amit/Massa (2011).

<sup>189</sup> Vgl. Lambert (2015), S. 50. Sie auch Stähler (2001), S. 37; Rentmeister/Klein (2003), S. 18; Bieger/Reinhold (2011), S. 18f.; Georg/Bock (2011), S. 83ff.; Schallmo (2013a), S. 20ff. oder Zolnowski/Böhm (2013a), S. 3ff. Nicht nur unterschiedliche Begriffsdefinitionen sind in der Literatur zu finden, auch wird der Begriff des Geschäftsmodells oft mit dem der Strategie verwechselt. Vgl. Seddon et al. (2004), S. 12. Siehe dazu auch die Aussage von Magretta: „‘Today’, ‘business model’ and ‘strategy’ are among the most sloppily used terms in business; they are often stretched to mean everything – and end up meaning nothing.” Magretta (2002), S. 92. Siehe auch die Ausführungen von Spieth/Schneckenberg/Matzler (2016).

<sup>190</sup> Amit/Zott (2001), S. 493.

- „A business model is the combination of 'who', 'what', 'when', 'where', 'why', 'how', and 'how much' an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts.“<sup>191</sup>
- „A business model is a method of doing business. All business models specify what a company does to create value, how it is situated among upstream and downstream partners in the value chain, and the type of arrangement it has with its customers to generate revenue.“<sup>192</sup>
- „A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams.“<sup>193</sup>
- A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value“<sup>194</sup>

Die Ausführungen zeigen, dass sowohl homogene<sup>195</sup> als auch sehr heterogene Definitionsansätze existieren. Letztere sind nach *Zollenkop* auf die „zumindest teilweise unterschiedliche Verwendungszusammenhänge, divergierende Zielsetzungen des jeweiligen Autors sowie verschiedene Abstraktions- bzw. Konkretisierungsgrade in der Begriffsverwendung zurückzuführen.“<sup>196</sup> *Zott/Amit/Massa* erklären hinsichtlich der definitorischen Vielfalt: „This lack of definitional clarity represents a potential source of confusion, promoting dispersion rather than convergence of perspectives and obstructing cumulative research progress on business models.“<sup>197</sup> *Shafer/Smith/Linder* sprechen gar von einer Identitätskrise des Geschäftsmodells.<sup>198</sup> Ebenso wie in der betriebswirtschaftlichen Literatur definitorische Unklarheiten existieren, liegt auch in der Unternehmenspraxis ein uneinheitliches Begriffsverständnis vor, wie die empirische Untersuchung von *Becker/Ulrich* zeigt.<sup>199</sup>

<sup>191</sup> Mitchell/Coles (2003), S. 17.

<sup>192</sup> Rappa (2004), S. 34.

<sup>193</sup> Osterwalder (2004), S. 15.

<sup>194</sup> Teece (2010), S. 173.

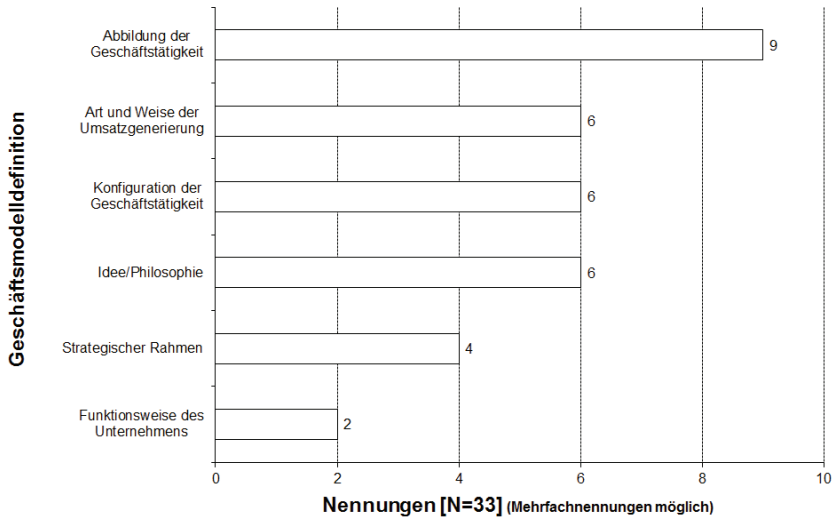
<sup>195</sup> Siehe für eine ausführliche Identifikation von Gemeinsamkeiten Bieger/Reinhold (2011), S. 18f.; Schallmo (2013a), S. 22 und Zolnowski/Böhmman (2013a), S. 3ff.

<sup>196</sup> Zollenkop (2006), S. 40f.

<sup>197</sup> Zott/Amit/Massa (2011), S. 1023.

<sup>198</sup> Vgl. Shafer/Smith/Linder (2005), S. 200. Es kann aber angezweifelt werden, ob durch das Fehlen einer einheitlichen Definition, wie von Shafer/Smith/Linder propagiert, bereits von einer Identitätskrise gesprochen werden kann.

<sup>199</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2013), S. 37.



**Abbildung 2-3: Geschäftsmodellverständnis in der mittelständischen Praxis<sup>200</sup>**

Wie Abbildung 2-3 verdeutlicht, assoziiert der überwiegende Teil der Befragten (n=9) mit dem Begriff Geschäftsmodell die Abbildung der Geschäftstätigkeit, gefolgt von der Art und Weise der Umsatzgenerierung, der Konfiguration der Geschäftstätigkeit und der Idee/Philosophie mit jeweils sechs Nennungen. Trotz der definitorischen Vielfalt, sowohl in der Literatur als auch in der Praxis, wird in der vorliegenden Arbeit der Ansicht von *Osterwalder/Pigneur* gefolgt und ein Geschäftsmodell wie folgt definiert:<sup>201</sup>

**„A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“**

Dieses Geschäftsmodellverständnis ist aus Sicht des Autors für eine empirische Untersuchung zweckorientiert, da ein hoher Verbreitungs- und Verständnisgrad in der Praxis vorliegt.<sup>202</sup> Zur Kompletierung der Definition müssen stets die sog. Geschäftsmodellelemente berücksichtigt werden.<sup>203</sup> In der Wissenschaft existieren jedoch unterschiedliche Ansichten über die konstituierenden Elemente eines Geschäftsmodells.<sup>204</sup>

<sup>200</sup> Entnommen aus Becker/Ulrich (2013), S. 37.

<sup>201</sup> Osterwalder/Pigneur (2010), S. 14.

<sup>202</sup> Vgl. Simmert (2013), S. 10.

<sup>203</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2013), S. 13.

<sup>204</sup> Divergierende Ansichten über die Anzahl der Geschäftsmodellelemente finden sich bspw. bei Amit/Zott (2001); Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002); Bieger/Rüegg/Stürm (2002).















Component Author	Strategy	Resources	Network	Customers	Market offering (value proposition)	Revenues	Service Provision	Procurement	Finances	Spectrum of the Components
Hamel (2000)	Core Strategy, Strategic Resources		Value Network	Customer Interface						
Mahadevan (2000)			Logistic Stream	Value Stream	Revenue Stream					
Wirtz (2000)	Combination of Production factors for strategy Implementation	Core Competencies & Core assets		Market & customer segmentation	Service offer & Value proposition	Systematization of revenue forms	Combination & transformation of goods & services	Production factors & Suppliers	Financing & Refinancing	
Hedman/Kalling (2002)	Managerial and organizational, Longitudinal process component	Resources		Customers	Competitor, Offering		Activities & Organization	Factor & Production Input Suppliers		
Bouwman (2003)		Technical architecture		Customer, Value of Service					Financial arrangements	
Afuah (2004)	Positions	Resources			Industry factors		Activities		Costs	
Mahadevan (2004)				Target Customers	Value Proposition	Revenue Model	Value Delivery			
Voelpel/Leibold/Tekie (2004)		Leadership capabilities	Value Network, (Re)Configuration for the Value Creation		Customer, Value Proposition					
Yip (2004)	Scope, Differentiation	Organization		Nature of Customers, Channels	Value Proposition, Nature of Outputs		How to transform inputs (including technology)	Nature of inputs		
Lehmann-Ortega/Schoetti (2005)					Value Proposition, Value Architecture	Revenue Model				
Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005)		Core Competency	Partner Network	Target Customer, Distribution Channel, Relationship	Value Proposition	Revenue Model	Value Configuration		Cost Structure	
Tikkanen et al. (2005)	Strategy & Structure		Network				Operations		Finance & Accounting	
Al-Debei/El-Haddadeh/Avison (2008a)			Value Network		Value Proposition, Value Architecture				Value Finance	
Deimi/Lecocq (2010)		Resources & Competency, Organization			Value Proposition	Volume & Structure of Revenue Streams			Volume & Structure of Revenue costs	

Abbildung 2-4: Überblick über ausgewählte Geschäftsmodellelemente -1

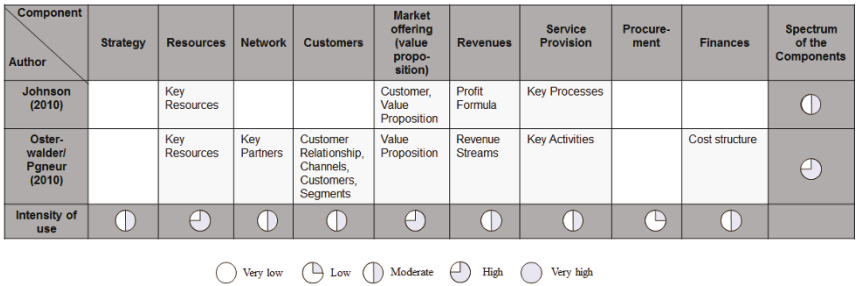


Abbildung 2-5: Überblick über ausgewählte Geschäftsmodellelemente -2<sup>205</sup>

Die Abbildungen 2-4 und 2-5 verdeutlichen, dass die Ansichten über die Anzahl von Geschäftsmodellelementen in der Literatur teilweise stark divergieren. In der Wissenschaft konnten sich bis dato verschiedene Ansichten mehr oder weniger manifestieren, gleichwohl hat sich der Ansatz von Osterwalder/Pigneur nahezu durchgesetzt.<sup>206</sup> Zur Analyse eines Geschäftsmodells entwickelten Osterwalder/Pigneur das sog. Business Model Canvas, welches aus insgesamt neun Elementen besteht.<sup>207</sup>

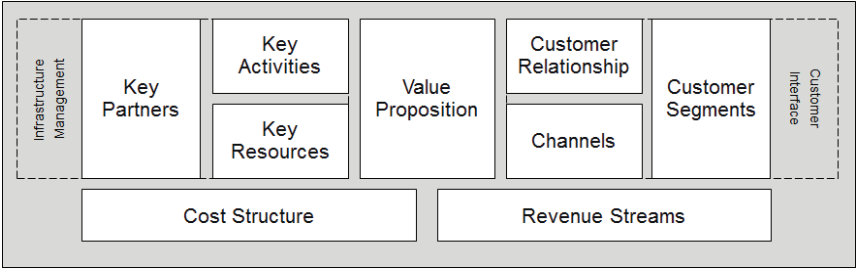
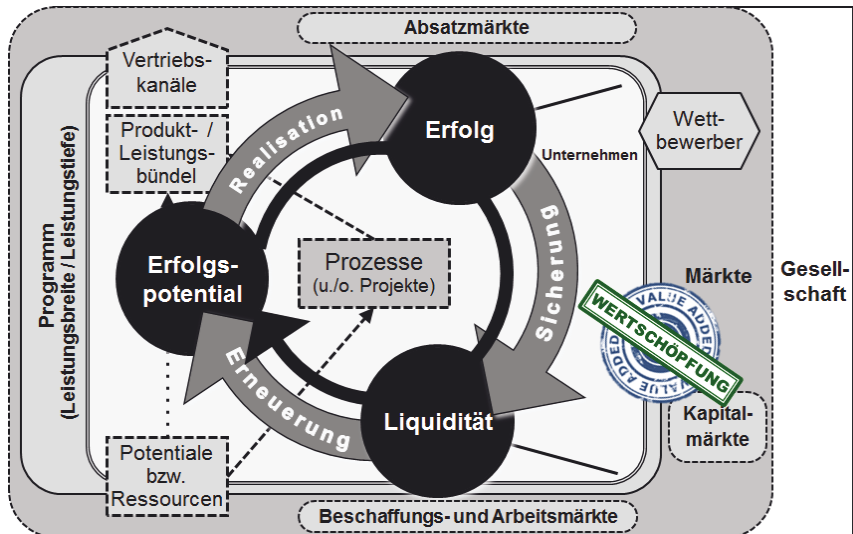


Abbildung 2-6: Elemente eines Geschäftsmodells<sup>208</sup>

Kritik an der Sichtweise von Osterwalder ist dahingehen zu äußern, dass die Liquiditätsperspektive keine Berücksichtigung findet. Die langfristige Existenzsicherung bedingt jedoch, dass die Unternehmensführung kontinuierlich die Führungsgrößen Erfolgspotentiale, Erfolg und Liquidität in einem Gleichgewicht hält, wie es erstmalig von Gälweiler im Sinne eines Wertschöpfungskreislaufes dargestellt wurde.<sup>209</sup> Becker hat auf Grundlage dieser Erkenntnis

<sup>205</sup> Entnommen aus Wirtz et al. (2016), S. 43. Siehe auch Spieth/Schneider (2016), S. 676ff.  
<sup>206</sup> Vgl. Schallmo (2013a), S. 85. Der Ansatz von Osterwalder/Pigneur basiert auf Fallbeispielen, den Erfahrungen der Autoren und den Erfahrungen von insgesamt 470 Praktikern.  
<sup>207</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 20ff. Das Business Model Canvas beruht ursprünglich auf der Arbeit von Osterwalder aus dem Jahr 2004. Vgl. Osterwalder (2004), S. 43.  
<sup>208</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 20ff. „Frameworks like the Business Model Canvas are a recurring and proven form for the documentation and analysis of business models. They can be seen as a very abstract type of business model patterns.” Amshoff et al. (2015), S. 6.  
<sup>209</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 23ff. und 163.

das generalisierte Geschäftsmodell der Balanced Value Map entwickelt.<sup>210</sup> Diese beinhaltet die neun Elemente des Geschäftsmodells von *Osterwalder/Pigneur*, jedoch erfolgt eine Erweiterung um das Element der Liquidität. Ferner werden Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen Geschäftsmodellelementen berücksichtigt.



**Abbildung 2-7: Die Balanced Value Map<sup>211</sup>**

Erfolg und Liquidität sind als operative Führungsgrößen zu klassifizieren, die ein interdependent vernetztes Spannungsfeld in der Wertsphäre von Unternehmen bilden, während Erfolgspotentiale als Vorsteuergröße des Erfolges eine strategische Führungsgröße darstellen.<sup>212</sup>

Erfolgspotentiale stellen den Ausgangspunkt und die Voraussetzung für die Erzielung von Wertschöpfung dar. Sie werden als Kongruenz zwischen marktbedingten Chancen-Risiken-Konstellationen<sup>213</sup> und betrieblichen Fähigkeiten verstanden, welche ferner regelmäßige Wettbewerbsvorteile begründen und deren Realisierung zur Generierung von Erfolg führt.<sup>214</sup> Erfolgspotentiale versetzen Unternehmen in die Lage, zukünftige Einzahlungsüberschüsse bzw. Periodengewinne zu erzielen.<sup>215</sup> Als Vorsteuergröße dienen sie dem Erreichen des Unternehmenserfolges. Sämtliche Entscheidungen über Aufbau, Erhalt und Absicherung von Er-

<sup>210</sup> Vgl. Becker (2003).

<sup>211</sup> Entnommen aus Becker (2016a), S. 69.

<sup>212</sup> Vgl. Becker (2012b), S. 17.

<sup>213</sup> Die spezifische Zusammensetzung aus Risiken und Chancen stellen Potentiale der Unternehmung für zukünftige Erfolge dar. Vgl. Näther (1993), S. 85f.

<sup>214</sup> Vgl. Becker/Baltzer/Ulrich (2013), S. 556.

<sup>215</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 281.

folgspotentialen wirken jedoch nachlaufend und beeinflussen daher den Erfolg erst später.<sup>216</sup> Erfolgspotentiale können z.B. das fachbezogene Know-how der Mitarbeiter sein oder die Kenntnisse um eine bedeutende Anfangsinnovation.<sup>217</sup> Jedoch sind die Herausarbeitung von Erfolgspotentialen eines Unternehmens sowie deren Messung und die darauf basierende Steuerung problematisch.<sup>218</sup> Deshalb wird auf Erfolgsfaktoren Bezug genommen.<sup>219</sup> Diese sind zu definieren als Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens direkt beeinflussen und in einer Wechselwirkung miteinander stehen können.<sup>220</sup>

Der Erfolg kann gemäß dem im deutschsprachigen Raum vorherrschenden Zweikreisystem des Rechnungswesens mittels der Gewinn- und Verlustrechnung (Erträge - Aufwendungen), oder in der Betriebsergebnisrechnung (Erlöse - Kosten) bewertet werden und schlägt sich früher oder später in Ein- und Auszahlungen nieder, wodurch der Zahlungsmittelbestand des Unternehmens verändert wird.<sup>221</sup> Die Realisation von Erfolg führt zur Sicherung von Liquidität, welche auch als finanzwirtschaftliche Führungsgröße bezeichnet werden kann und eine notwendige Bedingung für die langfristige Existenzsicherung darstellt sowie zur Erneuerung von Erfolgspotentialen führt.<sup>222</sup>

Die Liquidität ist jene Eigenschaft eines Unternehmens oder einer Wirtschaftseinheit, sämtliche zukünftige zu erwartende Abflüsse an liquiden Mitteln durch die gegebenen Liquiditätsreserven und die zu erwartenden Zuflüsse abzudecken.<sup>223</sup> Die Wertschöpfung lässt sich demnach aus Sicht der Unternehmensführung modellhaft und plastisch als Kreislauf der drei generischen Führungsgrößen darstellen, allerdings ist zur Erzielung einer kontinuierlichen Wertschöpfung der Kreislauf wiederholend und phasensimultan zu durchlaufen.<sup>224</sup> Das unternehmerische Handeln zur Aufrechterhaltung des Wertschöpfungskreislaufes vollzieht sich in Beschaffungs-, Absatz- und Finanzmärkten und ist eingebettet in die Gesellschaft; gleichzeitig liegen die vier Handlungsebenen Potenziale, Prozesse/Projekte, Produkte sowie wertmäßige

<sup>216</sup> Vgl. Hammer (2011), S. 110. Siehe auch Dillerup/Stoi (2016), S. 181ff.

<sup>217</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2010), S. 12. Ein (Erfolgs-)Potential kann in allen betrieblichen Faktoren enthalten sein. Vgl. Scholz (1987), S. 103. Ebenso ist zwischen internen und externen Potenzialen zu unterscheiden. Vgl. Pümpin/Amann (2005), S. 24ff. Die Autoren verwenden anstatt des Begriffs des Erfolgspotenzials jenen des Nutzenpotenzials.

<sup>218</sup> Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass Erfolgspotenziale theoretische Konstrukte darstellen. Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 31.

<sup>219</sup> Zum Zusammenhang und den Unterschieden zwischen Erfolgspotentialen und Erfolgsfaktoren siehe bspw. Breid (1994), S. 37 und Welge/Al-Laham (2012), S. 213ff.

<sup>220</sup> Vgl. Hammer (2011), S. 110 oder Jung (2014), S. 247ff. mit einer ausführlichen Darstellung der Erfolgsfaktorenforschung.

<sup>221</sup> Vgl. Becker/Baltzer (2010), S. 14f.

<sup>222</sup> Vgl. Becker (2009), S. 18.

<sup>223</sup> Vgl. Becker (2009), S. 18. Illiquidität liegt dann vor, wenn ein Unternehmen seine Zahlungsverpflichtungen dauerhaft nicht mehr erfüllen kann. Der Zustand ist dann erreicht, wenn das Unternehmen weniger als 90% seiner Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Fälligkeit begleichen kann. Vgl. Hutzschenreuter (2015), S. 112.

<sup>224</sup> Vgl. Becker/Baltzer/Ulrich (2013), S. 556f.



Konsequenzen zugrunde.<sup>225</sup>

Um das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu ermitteln, ist eine typologisierende Vorgehensweise zweckorientiert.<sup>226</sup> Die Lehre vom Typus<sup>227</sup> befasst sich im Wesentlichen mit der Einteilung eines heterogenen Gegenstandsbereichs in eine überschaubare Anzahl von Gruppen mit einer annähernd homogenen Merkmalstruktur,<sup>228</sup> die auf Grundlage sinnvoller Abstraktion und Differenzierung durch wesentliche Merkmalsausprägungen definiert wird.<sup>229</sup> Das sich daraus ergebende Spektrum unterschiedlicher Typen bildet eine Typologie.<sup>230</sup> Eine Typologie geht somit über eine einfache Definition hinaus, da Begriffe definiert werden, um das Gemeinte begreifbar zu machen, und somit bereits Erkenntnisse vermittelt werden.<sup>231</sup> Im Kontext der Geschäftsmodellforschung soll in der vorliegenden Arbeit auf *Weill et al.* Bezug genommen werden.<sup>232</sup> Die Autoren gehen von vier grundlegenden Geschäftsmodelltypen aus, wie die folgende Abbildung (2-8) verdeutlicht.

---

<sup>225</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2010), S. 13.

<sup>226</sup> Vgl. Lambert (2015), S. 51ff. „A scientific function of the constructed type is to order the concrete data so that they may be described in terms that make them comparable, so that the experienced had in one case, despite its uniqueness, may be made to reveal with some degree of probability what may be expected in others; hence the type is a heuristic device constructed primarily for comparative and predictive rather than descriptive purposes.“ McKinney (1966), S. 6.

<sup>227</sup> Die Verbalfunktion erklärt den Typus als Geprägte, Muster, Modell, wohingegen im wissenschaftlichen Sprachgebrauch die Begriffe Modell und Typus zuweilen gegensätzlich verwandt werden. Vgl. Castan (1963), S. 9.

<sup>228</sup> Vgl. Kajüter (2012), S. 361.

<sup>229</sup> Vgl. Grosse-Oetringhaus (1974), S. 26.

<sup>230</sup> Vgl. Kajüter (2012), S. 361.

<sup>231</sup> Vgl. Castan (1963), S. 9. Siehe auch umfassend: Doty/Glick (1994).

<sup>232</sup> Vgl. Weill et al. (2005). Eine ähnliche Einteilung nimmt Heuskel vor. Dort wird zwischen den Geschäftsmodellen Layer Player, Market Maker, Orchestrator und Integrator unterschieden. Vgl. Heuskel (1999), S. 56ff. Zur Typologisierung von Geschäftsmodellen im Kontext des E-Business siehe Timmers (1998) oder Rappa (2003).

What rights are being sold?	How much does the business transform the asset?	
	Significant	Limited
Ownership of Asset	<b>Creator</b>	<b>Distributor</b>
Use of Asset	<b>Landlord</b>	
Matching of buyer and seller	<b>Broker</b>	

**Abbildung 2-8: Geschäftsmodelltypologie**<sup>233</sup>

Ein Creator kauft Rohstoffe oder Komponenten von Zulieferern und transformiert diese anschließend zu einem Produkt (physische, immaterielle Güter), welches verkauft werden kann. Dieser Geschäftsmodelltypus trifft auf klassische Industrieunternehmen zu. Ein Distributor kauft ein Produkt und verkauft im Wesentlichen das Produkt weiter. Ferner werden ggf. Transport, Verpackung des Produkts sowie ein Kundendienst angeboten. Dieser Geschäftsmodelltypus trifft auf Handelsunternehmen zu. Ein Landlord überlässt Nutzungsrechte von physischen als auch immateriellen Produkten. Dieser Geschäftsmodelltypus trifft u.a. auf Leasingunternehmen, Forschungsunternehmen, Beratungen und Kreditgeber zu. Ein Broker führt Käufer und Verkäufer zusammen und erhält dafür eine Gebühr (Kommission). Dieser Geschäftsmodelltypus trifft u.a. auf Immobilienunternehmen oder Stellenportale zu.

### 2.3.2 Digitales Geschäftsmodell

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert gegenwärtig kein einheitliches Verständnis darüber, was genau unter einem digitalen Geschäftsmodell zu verstehen ist.<sup>234</sup> Bereits im Jahr 2008 weisen *Al-Debei/El-Haddadeh/Avison* darauf hin, dass die bevorstehende digitale Transformation dazu führen wird, dass Unternehmen ihr Geschäftsmodell anpassen müssen, um in einer Welt, die durch zunehmende Umweltkomplexität gekennzeichnet ist, zu überleben.<sup>235</sup> Ferner argumentieren die Autoren, dass dadurch eine Steigerung der Wettbewerbsposition erreicht wird und die Verbesserung der Fähigkeit rasch auf Umweltveränderungen reagieren zu können und dass dazu zweckorientierte Geschäftsmodelle notwendig sind.<sup>236</sup>

Um die digitale Transformation erfolgreich durchführen zu können, schlägt *Berman* vor, sich

<sup>233</sup> Entnommen aus Weill et al. (2005), S. 31. Zur Beschreibung der einzelnen Typen siehe ebd., S. 8f.

<sup>234</sup> Vgl. Wall/Jagdev/Browne (2007), S. 239. Dies ist nicht verwunderlich, da schon der Begriff des Geschäftsmodells nicht eindeutig definiert ist.

<sup>235</sup> Vgl. Al-Debei/El-Haddadeh/Avison (2008), S. 2.

<sup>236</sup> Vgl. Al-Debei/El-Haddadeh/Avison (2008), S. 2.

auf zwei komplementäre Maßnahmen zu konzentrieren:<sup>237</sup>

1. Umgestaltung des Kundennutzens (welche Leistung angeboten wird)
2. Transformation des Geschäftsmodells (wie die Leistung erbracht wird).

*Keen/Williams* gelangen in ihren Ausführungen zu der Erkenntnis, dass sich ein digitales Geschäftsmodell kaum von einem analogen Geschäftsmodell unterscheidet, da es von derselben Kraft getrieben wird; der Nutzenstiftung.<sup>238</sup> Die Autoren sehen den wesentlichen Unterschied darin, dass digitale Geschäftsmodelle die Chancen beinhalten, neue Dimensionen von Kunden-, Unternehmens- sowie Kooperationsnutzen zu kreieren. Daraus ergeben sich vier Konsequenzen:<sup>239</sup>

1. Der Käufer bestimmt den Nutzen;<sup>240</sup>
2. Nutzen ist stets verhältnismäßig und veränderlich;<sup>241</sup>
3. Unternehmen machen sich Ökosysteme zunutze;<sup>242</sup>
4. Unternehmer werden neue Dimensionen des Nutzens anstoßen<sup>243</sup>.

Durch die Eröffnung neuer Dimensionen der Nutzenstiftung wird das Business-as-usual in Frage gestellt. Der Ansicht von *Weill/Woerner* folgend, besteht ein digitales Geschäftsmodell aus drei Komponenten:<sup>244</sup>

1. Inhalt;
2. Kundenerfahrung;
3. Plattform.

Die erste Komponente beschreibt typische digitale Produkte wie bspw. e-books, e-saver accounts, Filme und Software. Die zweite Komponente beinhaltet sowohl auf Kunden hin ausgerichtete digitalisierte Geschäftsprozesse, Gemeinschafts- und Kundenbeiträge als auch Tools und Schnittstellen. Die dritte Komponente enthält ein verbundenes Konstrukt von digitalisierten Geschäftsprozessen, Daten und deren Infrastruktur.

*Prem* verdeutlicht in seinem Beitrag, wie sich das Geschäftsmodell durch die Anwendung von Technologien zu einem digitalen Geschäftsmodell entwickelt. Dies wird anhand von value

<sup>237</sup> Vgl. Berman (2012), S. 17ff.

<sup>238</sup> Vgl. Keen/Williams (2013), S. 643ff.

<sup>239</sup> Die Autoren zeigen zu jeder der vier Konsequenzen eine kurze Erläuterung. Diese Erläuterungen können den folgenden Fußnoten entnommen werden. Keen/Williams (2013), S. 644.

<sup>240</sup> „Given choices, the buyer, not the seller, determines which dimensions of value matter and how offers compare.”

<sup>241</sup> „Value is always relative and shifting, because it is a function of an expanding choice space, driven by a consistent set of historical forces that disturb the business terrain”

<sup>242</sup> „Companies increasingly exploit the choice space to leverage adaptive ecocomplexes of relationships rather than go it alone.”

<sup>243</sup> „The distinctive characteristic of the entrepreneur is to leverage the forces of disturbance to offer new dimensions of value or find new ways to enhance existing ones.”

<sup>244</sup> Vgl. Weill/Woerner (2013), S. 73ff.

proposition, key activities, customer access und revenue verdeutlicht.<sup>245</sup>

- Value proposition: „Digitization and equipping products with new sensors (or effectors) implies the generation and consequently collection of data and/or controllability.”
- Key activities: „Digitization of automation technologies and of products facilitates highly automatized processes and ideally also accelerates speed, resource efficiency, quality and flexibility of production.”
- Channels: „Digital interfaces make it possible for companies to directly access their customers and to eliminate intermediaries. Conventionally unidirectional channels become bidirectional.”
- Revenue: „Digitization of products and production processes often leads to service fees, brokerage revenue or income from lease and licensing rather than just selling products.”

Auf dieser Grundlage konzipiert *Prem* ein empirisch fundiertes Modell, das zur Entwicklung oder Verfeinerung digitaler Geschäftsmodelle verwendet werden kann.

*El Sawy/Pereira* haben sich mit der Frage auseinandergesetzt, warum digitale Geschäftsmodelle überhaupt notwendig sind.<sup>246</sup> Digitale Geschäftsmodelle waren zunächst insbesondere in der digitalen Industrie (Telekommunikation, Medien, Entertainment, Gaming, Software, etc.) vorzufinden, jedoch hat die Notwendigkeit digitaler Geschäftsmodelle auch in anderen Branchen, wie bspw. Gesundheit, Energie, Einzelhandel oder Finanzdienstleistungen, Einzug gehalten. Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass immer mehr Kunden Produkte und Dienstleistungen über digitale Plattformen beziehen.<sup>247</sup>

*Hoffmeister* betont, dass die notwendige Grundbedingung für die Existenz eines digitalen Geschäftsmodells darin liegt, dass Unternehmen als Anbieter eine digitale Ausstattung aufweisen und Nachfragern und anderen Stakeholdern dies zur Verfügung stehen muss, damit ein Geschäft digital stattfinden kann.<sup>248</sup> Zur Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager ist somit eine beidseitige spezifische Ausstattung, insbesondere Technologien, notwendig. In der digitalen Welt sind jedoch nicht nur die Ausstattung digital, sondern auch die Umwelt sowie das gesamte Ecosystem. Der Fokus richtet sich letztlich auf die Modellierung von Geschäften in einer digitalen Infrastruktur, die eine zweckorientierte Ausstattung der beteiligten Akteure voraussetzen.<sup>249</sup>

Hinsichtlich digitaler Geschäftsmodelle erklärt *Stähler* grundlegend, dass digitale Geschäftsmodelle keine Fortsetzung physischer Aktivitäten darstellen und folgert sodann: „Digitale Geschäftsmodelle zeigen vielmehr eine Eigenschaft auf, die zwar auch in der physischen Welt

<sup>245</sup> Vgl. *Prem* (2015), S. 1 ff.

<sup>246</sup> Vgl. *El Sawy/Pereira* (2013), S. 16.

<sup>247</sup> Vgl. *El Sawy/Pereira* (2013), S. 16. Ergänzend kann angemerkt werden, dass dann Anstrengungen in Bezug auf die Kundenbindung seitens der Plattformen erfolgen, so dass ein Rückkoppelungseffekt entsteht.

<sup>248</sup> Vgl. Hier und im Folgenden *Hoffmeister* (2015), S. 34 ff.

<sup>249</sup> Vgl. Hier und im Folgenden *Hoffmeister* (2015), S. 39.

existiert, aber in ihrer Kombination und Stärke für die digitale Netzökonomie sind. Was genau digitale Geschäftsmodelle auszeichnet, sind Skaleneffekte und die Nicht-Existenz von Kapazitätsgrenzen auf Anbieterseite und ebenfalls gegebene Skaleneffekte auf der Nachfrageseite.“<sup>250</sup>

*Veit et al.* definieren ein digitales Geschäftsmodell wie folgt: „A business model is digital if changes in digital technologies trigger fundamental changes in the way business is carried out and revenues are generated.“<sup>251</sup> Die Autoren verweisen in diesem Zusammenhang insbesondere auf neue Produkte- und Servicemodelle, die durch digitale Geschäftsmodelle ermöglicht werden. Unter Berücksichtigung der fünf Ebenen der IT-getriebenen Unternehmenstransformation nach *Venkatraman*<sup>252</sup>, verorten *Veit et al.* digitale Geschäftsmodelle zu der vierten (Business Network Redesign) und fünften Ebene (Business Scope Redefinition).

Trotz der dargelegten (teilweise) divergierenden Ansichten und der dadurch hervorgerufenen Unklarheiten kann zusammenfassend die Ansicht vertreten werden, dass die digitale Transformation von Geschäftsmodellen einen starken Einfluss auf die zukünftige Geschäftstätigkeit jedweder Unternehmen - unabhängig ihrer Branchenzugehörigkeit, ihrer Größe oder ihres Geschäftsmodelltyps - besitzt und Unternehmen, auch wenn sie eine totale Transformation scheuen, zumindest eine partielle digitale Transformation vorzunehmen haben, um die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens sicherzustellen.<sup>253</sup>

## 2.4 Mittelstand

Abschnitt 2.4 der vorliegenden Arbeit befasst sich mit dem Mittelstand. In Abschnitt 2.4.1 erfolgt zunächst eine Diskussion des Mittelstandsbegriffs, insbesondere werden jedoch Definitionsproblematiken erörtert und eine Arbeitsdefinition vorgestellt. In Abschnitt 2.4.2 werden dann die Besonderheiten des Mittelstandes dargelegt. Abschnitt 2.4.3 setzt sich abschließend mit Entscheidungsspezifika im Mittelstand auseinander.

### 2.4.1 Begriffsabgrenzung

Ein Großteil der deutschen Unternehmenslandschaft und damit auch der wirtschaftlichen Gesamtleistung wird durch Unternehmen erbracht, die nicht der Gruppe der kapitalmarktorientierten Großunternehmen<sup>254</sup> zuzuordnen sind. Trotzdem bestimmen kapitalmarktorientierte Unternehmen sowohl die öffentliche Meinung als auch die Ausrichtung der betriebswirt-

<sup>250</sup> Stähler (2002), S. 294f.

<sup>251</sup> Vgl. Veit et al. (2014), S. 48.

<sup>252</sup> Vgl. Venkatraman (1994), S. 74ff.

<sup>253</sup> Vgl. Becker et al. (2017), S. 294. „Business models need to be adapted in order to integrate these rapidly developing digital processes and to translate them into value and economic success.“ Bleicher/Stanley (2016), S. 63.

<sup>254</sup> Kapitalmarktorientierte Unternehmen sind Unternehmen, deren Wertpapiere in Form von Eigen- und Fremdkapitaltiteln am Bilanzstichtag auf einem regulierten Markt eines beliebigen Mitgliedsstaates der EU gehandelt werden. Vgl. Portisch (2010), S. 52.

schaftlichen Theorie.<sup>255</sup> In den letzten Jahrzehnten hat der Mittelstand einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren, nicht zuletzt dank der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung sowie des anhaltenden und weltweiten Strukturwandels<sup>256</sup> der klassischen Industrieländer.<sup>257</sup> Der Mittelstand gilt als Funktionsgarant einer stabilen, effizienten Wettbewerbswirtschaft; deshalb sind spätestens seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts sowohl in Deutschland als auch in den USA und Japan verstärkte Anstrengungen seitens der Wirtschaftspolitik zu verzeichnen, um den Mittelstand zu unterstützen.<sup>258</sup> Der deutsche Mittelstand ist seit der Nachkriegszeit zweifelsohne ein zentrales Element der sozialen Marktwirtschaft und ein Erfolgsfaktor des deutschen Wirtschaftswunders. Die Bedeutung zeigt sich insbesondere in der Verwendung der Vokabel „Mittelstand“ durch Institutionen und Politiker, die den Mittelstand als Synonym und Quelle für Innovationen, Wachstum und Beschäftigung ansehen.<sup>259</sup> Aufgrund der enormen gesamtwirtschaftlichen Funktion, die dem Mittelstand zugeschrieben wird, ist er häufig das Ziel vielfältiger wirtschaftspolitischer Maßnahmen.<sup>260</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre existiert keine einheitliche Definition des Mittelstandsbegriffs.<sup>261</sup> *Khadjavi* konstatiert: „In Literatur und Praxis existieren weder einheitliche, eindeutige Kriterien der Definition von kleinen und mittelständischen im Gegensatz zu grossen [sic!] Unternehmen noch von mittelständischen Unternehmen.“<sup>262</sup> Ferner ist eine trennscharfe Abgrenzung zwischen den Begriffen „Mittelstand“<sup>263</sup>, „Kleine und mittlere Unternehmen“ und „Familienunternehmen“<sup>264</sup> in der deutschsprachigen Forschung nicht vorzufinden.<sup>265</sup>

*Gantzel* identifizierte im Jahr 1962 über hundert Definitionen für den Mittelstandsbegriff,<sup>266</sup> *Kosmider* im Jahr 1991 weit über zweihundert Ansätze zur Definition des Mittelstandes, die mehr oder weniger stark voneinander abweichen.<sup>267</sup> Nach *Marwede* ist dies ein Indikator dafür, dass die Anzahl der Definitionsversuche ins Uferlose wuchs,<sup>268</sup> und *Hamer* sieht den Grund darin, dass die meisten Definitionsansätze scheitern, weil der Begriff statisch definiert wird, der Mittelstand jedoch mehr als eine offene und dynamische Gruppe in einer offenen

<sup>255</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011b), S. 303. Siehe auch Schauf (2009), S. 3.

<sup>256</sup> Ein Strukturwandel ist die Veränderung der relativen Anteile einzelner Wirtschaftssektoren am Bruttosozialprodukt im Zeitablauf. Vgl. Timmermann (2000), S. 18.

<sup>257</sup> Vgl. Krämer (2003), S. 1.

<sup>258</sup> Vgl. Wossidlo (1993), S. 2888.

<sup>259</sup> Vgl. Goeke (2008), S. 9.

<sup>260</sup> Vgl. Berens/Högemann/Segbers (2005), S. 8.

<sup>261</sup> Die terminologische Unklarheit in Deutschland ist mitunter auf den geschichtlichen Wandel des Mittelstandes zurückzuführen. Vgl. Damken (2007), S. 57.

<sup>262</sup> *Khadjavi* (2005), S. 53.

<sup>263</sup> „Der Begriff Mittelstand lässt sich in die Zeit der feudalen Ständestrukturen einordnen und bezeichnet die damals neu etablierte gesellschaftliche Mitte zwischen den zwei alten Ständen der Aristokratie und des Proletariats.“ Amschlinger (2011), S. 8.

<sup>264</sup> Zur Definitionsproblematik von Familienunternehmen vgl. bspw. Ulrich (2011), S. 30ff.

<sup>265</sup> Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 5; Becker/Ulrich (2009), S. 2ff. Dies kann auch als Abgrenzungsproblematik bezeichnet werden. Vgl. Marwede (1983), S. 1.

<sup>266</sup> Vgl. Gantzel (1962), S. 129.

<sup>267</sup> Vgl. Kosmider (1991), S. 29f.

<sup>268</sup> Vgl. Marwede (1983), S. 1.

und dynamischen Gesellschaft, die nach oben und unten durchlässig ist, nicht abgeschlossen und deshalb allenfalls nach Merkmalen und Funktionen bestimmt werden kann.<sup>269</sup> *Becker/Ulrich* stellen im Kontext dieser Diskussion fest, dass zum einen eine allgemeingültige Definition aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität des Konstrukts nicht gegeben werden kann und jegliche Definitiorik von einer gewissen Zweckmäßighkeitsüberlegung bestimmt ist. Zum anderen unterliegt der Mittelstand in der Praxis einer außerordentlichen Heterogenität, welche wiederum nur schwer in einem definitorischen Ansatz fassbar ist.<sup>270</sup> *De* ergänzt, dass das Verständnis des Mittelstandes nicht nur auf dessen wirtschaftlichem, sondern auf dem gesellschaftlichen Beitrag beruht, wodurch eine eindeutige Definition nur schwer möglich ist.<sup>271</sup> Die fehlende trennscharfe Abgrenzung führt dazu, dass die Begriffe weitestgehend synonym verwendet werden, obwohl sich der KMU-Begriff eher an quantitativen Abgrenzungsmerkmalen orientiert, während die Begriffe des mittelständischen Unternehmens, des Mittelstands und des Familienunternehmens vornehmlich auf qualitative Abgrenzungskriterien abzielen.<sup>272</sup> *Stadelmann* stellt jedoch heraus, dass eine betriebswirtschaftliche Forschung, deren Fokus auf eine bestimmte Gruppe von Unternehmen (Mittelstand) gerichtet ist, diesen Untersuchungsgegenstand hinreichend genau zu identifizieren hat und dass eine Abgrenzung zu den übrigen Unternehmen vorgenommen werden sollte.<sup>273</sup>

Zur Definition des Mittelstandes werden sowohl in der Praxis als auch in der einschlägigen Literatur üblicherweise qualitative und/oder quantitative Kriterien herangezogen; während erstere eher das Wesen des Mittelstandes ergründen, dienen letztere hauptsächlich der Abgrenzung zur praktischen Handhabbarkeit.<sup>274</sup> Qualitative Abgrenzungen erfolgen oftmals durch Merkmalskataloge, die verschiedene Kriterien beinhalten.<sup>275</sup> In diesem Zusammenhang ist auf *Pfohl* zu verweisen, welcher Mittelstand und Großunternehmen anhand der Kriterien von Unternehmensführung, Organisation, Beschaffung, Produktion, Absatz, Entsorgung, Forschung und Entwicklung, Finanzierung, Personal sowie Logistik vergleicht.<sup>276</sup>

Ein Vergleich zwischen Mittelstand und Großunternehmen auf der Basis von Kriterien ist nach *Wank* aber problembehaftet, da die Anknüpfungspunkte äußerst umfangreich und daher nur schwer operational zu handhaben sind.<sup>277</sup> *Waltert* argumentiert ähnlich und stellt fest: „während die qualitativen Merkmale mittelständische Unternehmen in ihren prägenden Eigenschaften sehr treffend charakterisieren, ermöglichen sie aufgrund ihrer Interpretierbarkeit und Dehnbarkeit nicht ohne weiteres eine trennscharfe Unterscheidung von anderen Unter-

---

<sup>269</sup> Vgl. Hamer (1990), S. 20.

<sup>270</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 18f.

<sup>271</sup> Vgl. De (2005), S. 236.

<sup>272</sup> Vgl. Ulrich (2011), S. 19.

<sup>273</sup> Vgl. Stadelmann (1996), S. 11.

<sup>274</sup> Vgl. Berens/Högemann/Segbers (2005), S. 8f.

<sup>275</sup> Vgl. Gaubinger (2000), S. 12.

<sup>276</sup> Vgl. Pfohl (2013a), S. 19ff.

<sup>277</sup> Vgl. Wank (1994), S. 17. Ferner wird auf die Vermengung von beeinflussbaren und kaum bzw. nicht beeinflussbaren Kriterien verwiesen, wobei lediglich letztere Kriterien zur Charakterisierung herangezogen werden können.

nehmenstypen.<sup>278</sup> Umfassende Kritik übt auch *Ulrich*, welcher diese Vorgehensweise ebenfalls ablehnt, da „[...] eine einzelfallbezogene Einordnung von Unternehmen in ein aus ca. 40 Einzelkriterien umfassendes Raster qualitativer Kriterien nur eine Näherungslösung sein kann, die der wissenschaftlichen Nachvollziehbarkeit entbehrt. Für einzelne empirische Untersuchungen oder Kontrastierungen anhand von typisierenden Fallstudien ist diese Art der Abgrenzung gut geeignet. Eine Annäherung zur allgemeinen Begriffsdefinition des mittelständischen Unternehmens wird durch eine solche Vorgehensweise jedoch nicht erreicht.“<sup>279</sup>

Im Rahmen empirischer Untersuchungen besteht jedoch die Möglichkeit, qualitative Kriterien zu untersuchen, wie bspw. die Arbeit von *Ebner* verdeutlicht.<sup>280</sup> Qualitative Merkmale mittelständischer Unternehmen sind ferner die wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit des Unternehmens, die Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung und die Personenbezogenheit der Unternehmensführung.<sup>281</sup> *Becker/Ulrich* erweitern die genannten Elemente um die Aspekte der Besitz- und Leitungsstruktur, um eine klarere Einordnung und Abgrenzung der Unternehmen zu erhalten, und entwickeln daraus eine Typologie, bestehend aus Eigentümerunternehmen, Familienunternehmen, fremdgeführtem Mittelstand, mischfinanzierten Unternehmen und Publikumsgesellschaft.<sup>282</sup> Die Anwendung von qualitativen Kriterien im Rahmen einer Typologie ist geeignet, um zwischen Unternehmenstypen zu differenzieren.<sup>283</sup> Die Typologie ermöglicht, realitätsnahe Aussagen über mittelständische Unternehmen zu treffen, und fördert die Reduktion der Komplexität.<sup>284</sup>

Quantitative Kriterien können als Abgrenzungsmerkmal interpretiert werden, mit denen eine Unterscheidung mittelständischer Unternehmen von sonstigen Unternehmen auf Basis fester Zahlenwerte erfolgt.<sup>285</sup> Diese Zahlenwerte orientierten sich üblicherweise an der Anzahl der Beschäftigten und dem Jahresumsatz, wie die Definitionen des IfM Bonn, der EU-Kommission und aus dem Handelsgesetzbuch zeigen.<sup>286</sup> Die quantitative Mittelstandsdefinition des EKAM, welche in der vorliegenden Arbeit zu Grunde gelegt wird, ist der folgenden Abbildung (2-9) zu entnehmen.

---

<sup>278</sup> Waltert (1999), S. 33.

<sup>279</sup> Ulrich (2011), S. 25.

<sup>280</sup> Vgl. Ebner (2015), S. 157.

<sup>281</sup> Vgl. Kramer (2000), S. 18; Hausch (2004), S. 15f.; Damken (2007), S. 58ff.

<sup>282</sup> Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 26ff. Siehe auch die Ausführungen von Günther et al. (2016), S. 603ff.

<sup>283</sup> Vgl. Amschlinger (2011), S. 10.

<sup>284</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 29. Eine detaillierte Interpretation der Unternehmenstypen kann Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 28 entnommen werden. Zum Komplexitätsbegriff siehe insbesondere Becker (1992).

<sup>285</sup> Vgl. Berens/Högemann/Segbers (2005), S. 9.

<sup>286</sup> Vgl. dazu ausführlich Ebner (2015), S. 22ff.



Mittelstandsdefinition des EKAM		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
<b>Mittlere Unternehmen</b>	<b>bis ca. 3.000</b>	<b>bis ca. 600 Mio. EUR</b>
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

**Abbildung 2-9: Quantitative Mittelstandsdefinition nach EKAM<sup>287</sup>**

Das Europäische Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) an der Universität Bamberg postuliert eine integrierte Mittelstandsdefinition, die quantitative und qualitative Aspekte berücksichtigt.<sup>288</sup> Die Vorteile der Definition liegen in der Integration qualitativer und quantitativer Kriterien, der Nutzung quantitativer Grenzen nur als Näherungsgrößen zur Klassifizierung von Unternehmen, dem Vorrang qualitativer vor quantitativer Kriterien aufgrund der gesellschaftlich-psychologischen und ökonomischen Bedeutung sowie einer deutlichen Anhebung der Größenklassen nach oben zur besseren Eignung eines internationalen Vergleichs.<sup>289</sup> Unter diesen Prämissen schlagen *Becker et al.* eine kombinierte Mittelstandsdefinition vor:<sup>290</sup>

- **Eigentümergeführte Unternehmen bzw. Familienunternehmen;**
- **Managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von 3.000**
- **Mitarbeitern und/oder einer Umsatzgröße von 600 Millionen Euro und Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.**

Das Kriterium der Größe stellt ein in der Definition des Europäischen Kompetenzzentrums für Angewandte Mittelstandsforschung zentrales Element dar, welches in diesem Kontext sowohl als institutionelle als auch als personelle Größe anzusehen ist.<sup>291</sup> Auch *Becker/Ebner* verdeutlichen anhand einer empirischen Erhebung, dass das Kriterium der Unternehmensgröße dominierend ist, während qualitative Kriterien wie Inhaberführung oder Familienunternehmen zur Abgrenzung von mittelständischen Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle in der Praxis spielen.<sup>292</sup>

<sup>287</sup> Vgl. Becker et al. (2008), S. 21. Siehe auch die Ausführungen von Simon (1992).

<sup>288</sup> Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 11.

<sup>289</sup> Vgl. Becker/Baltzer/Ulrich (2009), S. 7. Siehe auch Beutel (1988), S. 16.

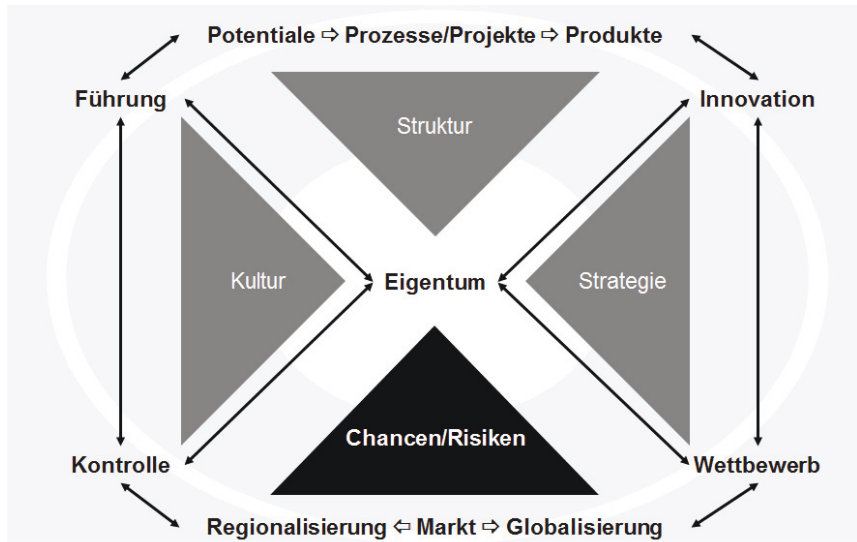
<sup>290</sup> Vgl. Becker et al. (2008), S. 21; Becker/Ulrich (2011), S. 28.

<sup>291</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 23.

<sup>292</sup> Vgl. Becker/Ebner (2012), S. 31.

### 2.4.2 Besonderheiten des Mittelstandes

Vielfach wird angenommen, dass Unternehmen der Gattung „Mittelstand“ grundlegende Spezifika hinsichtlich der Stellung und des Verhaltens im Wettbewerb aufweisen und daher darin eine Sonderrolle einnehmen.<sup>293</sup> Zur Strukturierung der Besonderheiten erfolgt der Rückgriff auf den sog. Züricher Ansatz der Führungslehre und das generische Konzept der Unternehmensführung von Rühli.<sup>294</sup> Gemäß diesem Ansatz sind die unternehmenspolitischen Determinanten der Unternehmensführung Strategie, Struktur und Kultur.<sup>295</sup> Die Determinanten stehen in einem intensiven Interaktionsverhältnis und beeinflussen sich gegenseitig. Ferner sind diese durch ihre innere Logik und durch die Vernetzung mit der Umwelt bestimmt.<sup>296</sup> Becker/Ulrich stellen fest: „Für mittelständische Unternehmen weisen diese drei unternehmenspolitischen Gestaltungselemente spezifische Ausprägungen auf, die sich jeweils an bestimmten Spannungsfeldern orientieren.“<sup>297</sup> Die unternehmenspolitischen Determinanten sind auf die zentrale Größe des Eigentums ausgerichtet.



**Abbildung 2-10: Besonderheiten des Mittelstandes**<sup>298</sup>

Die Kultur mittelständischer Unternehmen befindet sich im Spannungsfeld zwischen Führung und Kontrolle. Die Unternehmenskultur nimmt im Mittelstand eine bedeutende Rolle ein, da

<sup>293</sup> Vgl. Evers (1998), S. 9 sowie die darin zitierte Literatur.

<sup>294</sup> Vgl. Rühli (1984); Rühli (1991); Tappe (2009), S. 26f.

<sup>295</sup> Vgl. Rühli (1992), S. 10; Daniel (2008), S. 3.

<sup>296</sup> Vgl. Rühli (1992), S. 11.

<sup>297</sup> Becker/Ulrich (2011), S. 23. Becker/Krämer/Ulrich (2013).

<sup>298</sup> Entnommen aus Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 21.

sie durch den Unternehmensgründer geprägt ist und auf speziellen Werten und Normen basiert.<sup>299</sup> Der Unternehmer steht daher in der Pflicht, die Werte, die durch die Unternehmenskultur vermittelt werden, zu pflegen und durch eine symbolische Führung und durch das persönliche Vorbild zu leben.<sup>300</sup> Das Vermitteln der Unternehmenskultur ist an zwei wesentliche Ziele gekoppelt. Zum einen die Protektion eines unternehmensförderlichen Betriebsklimas<sup>301</sup> und zum anderen die Schaffung eines spezifischen Unternehmensbildes gegenüber internen und externen Stakeholdern.<sup>302</sup>

Die Struktur mittelständischer Unternehmen befindet sich im Spannungsfeld zwischen Führung und Innovation und ist durch Potentiale, Prozesse, Projekte und Produkte im Rahmen eines Leistungsprogramms operationalisierbar. Die Struktur weist ebenfalls eine Zentrierung auf das Eigentum auf.<sup>303</sup> Sie impliziert die aufbauorganisatorische Struktur, die Personalstruktur sowie Kontroll- und Planungssysteme.<sup>304</sup> Aufbauorganisatorisch zeichnen sich mittelständische Unternehmen meist durch flache Hierarchien, kurze und ungezwungene Informationswege, einen begrenzten Delegationsumfang<sup>305</sup> sowie durch schnelle und eindeutige Entscheidungsabläufe aus.<sup>306</sup> Dies führt zu einfachen Strukturen, ohne eine tiefere vertikale oder horizontale Gliederung in den Ebenen und Abteilungen.<sup>307</sup> Die Organisation entspricht einem auf den Unternehmer ausgerichteten Einliniensystem, welches zu einer Funktionshäufigkeit der ausübenden Tätigkeit, sowie zu nur einer begrenzten Anzahl an Abteilungen führt.<sup>308</sup> Flachere Hierarchien und eine geringe Abteilungstiefe bilden daher die Grundlage für die Flexibilität mittelständischer Unternehmen; sie führen zu niedrigeren Transaktionskosten<sup>309</sup> und haben einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter.<sup>310</sup> Die Personalstruktur mittelständischer Unternehmen ist durch eine geringere Anzahl an Mitarbeitern im Vergleich zu kapitalmarktorientierten Großunternehmen geprägt, wodurch ein persönlicher Kontakt zur Unternehmensleitung ermöglicht wird. Dies führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen selbst.<sup>311</sup> Die Anzahl ungelernter Arbeiter ist dabei ebenso gering wie die Anzahl der beschäftigten Akademiker;<sup>312</sup> gleichwohl merkt *Hechtfisher* an, dass im Mittelstand die Mitarbeiter häufiger über eine technische als eine betriebs-

<sup>299</sup> Vgl. Wesel (2010), S. 162.

<sup>300</sup> Vgl. Seidel (1989), S. 70. Vgl. dazu die Studie von Schachner/Speckbacher/Wentges (2006).

<sup>301</sup> Zur Besonderheit des Betriebsklimas im Mittelstand siehe Martin/Gade/Jochims (2008), S. 39; Reinemann (2011), S. 77.

<sup>302</sup> Vgl. Hengstenberg (1989), S. 98. Einen chronologischen Überblick über Definitionsansätze sowie eine Darlegung zum Begriff der Stakeholder geben Friedman/Miles (2009), S. 5ff.

<sup>303</sup> Vgl. Ulrich (2011), S. 29.

<sup>304</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 59f.

<sup>305</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 59.

<sup>306</sup> Vgl. Hennerkes (1999), S. 23.

<sup>307</sup> Vgl. Kayser (1990), S. 83.

<sup>308</sup> Vgl. Pfohl (2013a), S. 19.

<sup>309</sup> Vgl. Zur Transaktionskostentheorie siehe insbesondere Coase (1937) und Williamson (1985).

<sup>310</sup> Vgl. Krämer (2006), S. 218.

<sup>311</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 60.

<sup>312</sup> Vgl. Tappe (2009), S. 37.

wirtschaftliche Ausbildung verfügen. Ausnahmen sind klassische betriebswirtschaftliche Funktionen wie Finanzen und Controlling, die oftmals von gelernten Technikern oder Ingenieuren übernommen werden.<sup>313</sup> Die Ausführung untermauert die Ansicht von *Pfohl*, welcher Mitarbeiter im Mittelstand eher als Generalisten mit breitem Fachwissen denn als Spezialisten einstuft.<sup>314</sup> Dies ist insbesondere damit zu begründen, dass mittelständische Unternehmen eine hohe Flexibilität vorweisen müssen, um die unternehmerischen Leistungen situativ an die Kundenwünsche anzupassen (generalistische Problemlösefähigkeit).<sup>315</sup> Jedoch ist auch zu konstatieren, dass mittelständische Unternehmen tendenziell über eine weniger wirksame Reputation verfügen, wodurch sich die Personalausstattung deutlich schwieriger gestaltet.<sup>316</sup> Die Schwierigkeit liegt nach *Reinemann* neben der Reputation des Unternehmens vor allem in der Entlohnung.<sup>317</sup> Das Kontroll- und Planungssystem dient grundlegend der Ausgestaltung, dem Einsatz und der Koordination eines entscheidungsunterstützenden Informationsversorgungssystems, welches im Sinne eines institutionalisierten Controlling zur Unterstützung der Unternehmensführung im Mittelstand nur rudimentär ausgeprägt ist.<sup>318</sup> Planungs- und Kontrollsysteme sind in mittelständischen Unternehmen oftmals historisch gewachsen und weisen nur selten ein ganzheitliches Controlling für Funktions- bzw. Entscheidungsbereiche auf. Schwerpunkte stellen daher i.d.R. zentrale Auswertungen des Rechnungswesens dar.<sup>319</sup>

Die Strategie im Spannungsfeld von Innovation und Wettbewerb und „bedingt oftmals die Positionierung als Marktführer in Nischenmärkten.“<sup>320</sup> Trotz der Positionierung als Marktführer in Nischenmärkten ist die strategische Ausrichtung im Mittelstand tendenziell durch ein kurzfristiges Denken und Handeln unter Vernachlässigung systematischer und zukunftsorientierter Planung<sup>321</sup> sowie ein eher reaktives Handeln gekennzeichnet.<sup>322</sup> *Bramse* sieht das fehlende strategische Denken jedoch nicht nur in der Unternehmensleitung, sondern auch auf zweiter Führungsebene, auf welcher eher improvisierend denn planend gehandelt wird.<sup>323</sup> Ein zunehmendes strategisches Denken und Handeln für mittelständische Unternehmen ist in Zukunft unabdingbar.<sup>324</sup> Deshalb fordert *Otto* bspw. die Entwicklung einer langfristigen Portfoliostrategie unter Berücksichtigung der Gesellschafterinteressen sowie der Entnahme- und Ausschüttungspolitik und einer Finanzierungsstruktur, die eine Anpassungsflexibilität er-

<sup>313</sup> Vgl. Hechtfischer (2004), S. 315.

<sup>314</sup> Vgl. Pfohl (2013a), S. 21.

<sup>315</sup> Vgl. Pleitner (2000), S. 70.

<sup>316</sup> Vgl. Franke/Dömötör (2008), S. 142.

<sup>317</sup> Vgl. Reinemann (2011), S. 67.

<sup>318</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 60.

<sup>319</sup> Vgl. Schön (2012), S. 15.

<sup>320</sup> Ulrich (2011), S. 29.

<sup>321</sup> Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Entscheidungsträger im Mittelstand über ein fundiertes Wissen und Erfahrung verfügen, wodurch eine systematische und zukunftsorientierte Planung unter Umständen nicht notwendig ist. Vgl. Becker/Ulrich/Botzkowski (2016b), S. 593.

<sup>322</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 58. Siehe dazu bspw. die Studie von Kraus et al. (2007), S. 33ff. Eine kritischere Stellungnahme geht zurück auf Kellerwessel (1984), S. 69.

<sup>323</sup> Vgl. Bramse (1993), S. 30.

<sup>324</sup> Vgl. Fröhlich/Pichler/Pleitner (2000), S. 35.

zeugt, um auch in schwächeren Konjunkturzyklen die langfristige Existenzsicherung zu gewährleisten.<sup>325</sup> *Haake* sieht in Bezug auf die Strategie insbesondere den Formalisierungsgrad, die Vollständigkeit, die umweltbezogene Formulierung, die Allgemeingültigkeit und die Konsistenz der Planung als kaum erfüllbare Kriterien für den Mittelstand.<sup>326</sup> Sowohl der Aufbau eines strategischen Managements als auch das Implementieren einer Strategie sind aufgrund der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen<sup>327</sup> in mittelständischen Unternehmen ein wesentliches Problem sowie der oftmals fehlende „Strategiespezialist“ und die Notwendigkeit der Kulturverträglichkeit.<sup>328</sup> *Fueglistaller/Frey/Halter* machen jedoch darauf aufmerksam, dass die Strategie in mittelständischen Unternehmen eine absolute Notwendigkeit für eine erfolgreiche Unternehmensführung darstellt.<sup>329</sup> Die resultierenden Chancen und Risiken ergeben sich durch die Wechselwirkung der Kräfte Globalisierung und Regionalisierung.<sup>330</sup>

### 2.4.3 Charakteristika der Entscheidungsfindung

Die Entscheidungsfindung im Mittelstand und in kapitalmarktorientierten Großunternehmen unterscheidet sich zuallererst aufgrund divergierender Entscheidungskompetenzen, Positionen und Aufgabenstellungen von Managern in Großunternehmen gegenüber Unternehmern im Mittelstand.<sup>331</sup> Die letztendliche Entscheidungskompetenz des Managers resultiert aus dem fremden Eigentumsrecht<sup>332</sup> durch spezielle Legitimation,<sup>333</sup> weshalb keine originäre Entscheidungskompetenz vorliegt, sondern eine derivative. Eine Erweiterung der Entscheidungskompetenz bedingt eine vertragliche Regelung, weshalb die Entscheidungskompetenz von Managern im Vergleich zu derjenigen von Unternehmern geringer ist.<sup>334</sup> Der Unternehmer besitzt im Vergleich zum Manager eine originäre Entscheidungskompetenz, da er die rechtlich höchste Instanz im Unternehmen darstellt und i.d.R. kein Gremium die von ihm getroffenen Entscheidungen korrigiert oder kontrolliert.<sup>335</sup> Die ihm zur Verfügung stehende „Vollkompetenz“ bedeutet zugleich eine Totalverantwortung, da im Zweifel der Unternehmer die letzte Entscheidung auch tragen muss.<sup>336</sup> Diese originäre Entscheidungskompetenz stellt so-

<sup>325</sup> Vgl. *Otto* (2009), S. 11.

<sup>326</sup> Vgl. *Haake* (1987), S. 43f.

<sup>327</sup> Vgl. Zur Bedeutung von Ressourcen für Unternehmen siehe *Barney* (1991), S. 99ff. Siehe auch *Wernerfelt* (1984); *Chatterjee/Wernerfelt* (1991).

<sup>328</sup> Vgl. *Behrends/Meyer/Korjamo* (2005), S. 25.

<sup>329</sup> Vgl. *Fueglistaller/Frey/Halter* (2003), S. 79.

<sup>330</sup> Vgl. *Ulrich* (2011), S. 29.

<sup>331</sup> Vgl. *Hamer* (1988), S. 25. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass es sich bei dem hier verwendeten Begriff der Entscheidungskompetenz vornehmlich um rechtliche Aspekte handelt. In Abschnitt 3.3 wird der Begriff in einem anderen Kontext gebraucht.

<sup>332</sup> Zur Property-Rights-Theorie siehe *Coase* (1960); *Alchian/Demsetz* (1972).

<sup>333</sup> Eine Reduktion der Entscheidungsrechte würde gleichzeitig dazu beitragen, Agency-Kosten zu senken. Vgl. *Wagenhofer* (2009), S. 8.

<sup>334</sup> Vgl. *Hamer* (1988), S. 39.

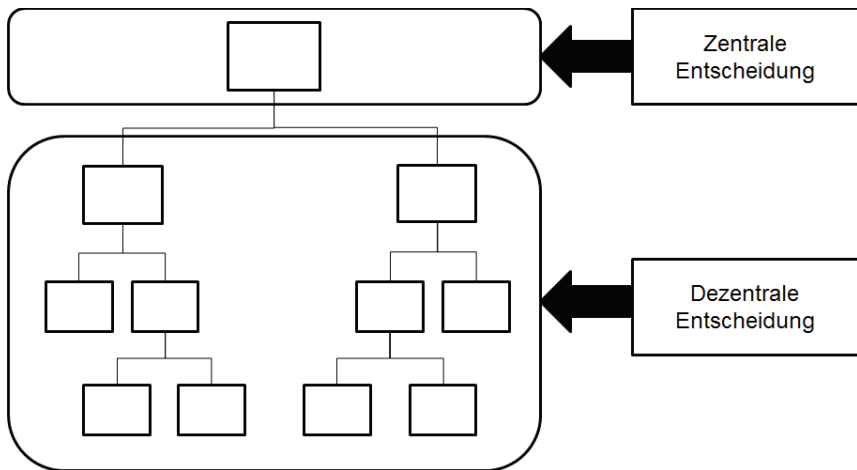
<sup>335</sup> Vgl. *Hamer* (1988), S. 39.

<sup>336</sup> Vgl. *Hamer* (1988), S. 40.

dann das Fundament der Entscheidungscentralisation dar.<sup>337</sup>

Die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation sind in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitet, Einigkeit über den Begriffsinhalt herrscht jedoch nicht.<sup>338</sup> Allgemein gesprochen leiten sich die Begriffe von der Vorstellung eines Mittelpunktes ab, wobei Zentralisation das Streben zum Mittelpunkt darstellt und Dezentralisation ein Streben vom Mittelpunkt fort, weshalb in einer systemtheoretischen Betrachtungsweise Zentralisation und Dezentralisation die Art der Verteilung von Elementen in einem System beschreibt.<sup>339</sup>

Für die vorliegende Arbeit wird die Definition von *Hungenberg* zugrunde gelegt: „Die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation beschreiben gleichermaßen die Richtung der Entscheidungsverteilung wie die Extrempunkte, welche die beiden Verteilungsrichtungen begrenzen. So bezeichnet Dezentralisation eine Tendenz, Entscheidungsbefugnisse (in unterschiedlichem Umfang) vom Mittelpunkt des Systems Unternehmen weg, also auf nachgeordnete Organisationseinheiten zu verteilen. Zentralisation beschreibt die umgekehrte Tendenz der Zusammenfassung von Entscheidungsbefugnissen im Mittelpunkt – bei der obersten Führung. Gleichzeitig stehen die Begriffe für die Extrempunkte der Verteilung. Dezentralisation für die vollständige Verteilung von Entscheidungsbefugnissen auf nachgeordnete Organisationseinheiten; Zentralisation für die vollständige Bündelung von Entscheidungsbefugnissen in der Unternehmensspitze.“<sup>340</sup>



**Abbildung 2-11: Zentrale vs. dezentrale Entscheidung**<sup>341</sup>

Die Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen ist im Wesentlichen durch die

<sup>337</sup> Vgl. Lanninger (2009), S. 46.

<sup>338</sup> Vgl. Hungenberg (1995), S. 44.

<sup>339</sup> Vgl. Hungenberg (1995), S. 44.

<sup>340</sup> Vgl. Hungenberg (1995), S. 48.

<sup>341</sup> In Anlehnung an Hungenberg (1995), S. 55.

Doppelfunktion des Eigentümers und Managers in Personalunion geprägt,<sup>342</sup> wodurch ein Einfluss sowohl auf unternehmenspolitische Verständigungspotenziale als auch auf geschäftsstrategische Erfolgs- und Produktivitätspotenziale gegeben ist.<sup>343</sup> Mittelständische Unternehmen sind daher im Wesentlichen vom Unternehmer und dessen exponierter Rolle als zentrale Persönlichkeit des Unternehmens geprägt.<sup>344</sup> Dies führt dazu, dass der Unternehmer die Ziele des Unternehmens festlegt<sup>345</sup> und an allen Abläufen und Entscheidungen partizipiert.<sup>346</sup> Initiierung und Realisierung von Entscheidungen hängen also maßgeblich vom Unternehmer und dessen Werten und Einstellungen ab.<sup>347</sup> Die Entscheidungsfindung ist durch eine situationsbezogene Interpretation und dynamische Verläufe gekennzeichnet und nimmt somit Einfluss auf die Strategie.<sup>348</sup> Aufgrund der Doppelfunktion des Eigentümers und Managers in Personalunion und der damit einhergehenden Entscheidungscentralisation existiert im Mittelstand häufig ein auf den Eigentümer zugeschnittenes Einliniensystem<sup>349</sup> mit vorgeschriebenen Informationswegen und einem beschränktem Delegationsumfang, was zu geringeren Koordinationsproblemen führt.<sup>350</sup> Die dargelegten Charakteristika der Entscheidungsfindung im Mittelstand können anhand der SEW-Theorie begründet werden.<sup>351</sup> Dieser Theorie folgend, werden strategische Entscheidungen unabhängig von möglichen Gewinnen oder Verlusten getroffen; der Erhalt der eigenen Machtposition (Kontrolle) und der Reputation stehen im Vordergrund.<sup>352</sup>

Die Entscheidungsfindung in Großunternehmen unterliegt von der Vorbereitung durch untergeordnete Stabsstellen, über Einzelwillensbildung eines Fachvorstandes bis hin zur Gesamtwillensbildung in der Vorstandschaft<sup>353</sup> einem institutionalisierten und langwierigen Prozess.<sup>354</sup> Diese aufbauorganisatorischen Besonderheiten führen dazu, dass im Mittelstand im Vergleich zu kapitalmarktorientierten Großunternehmen eine tendenziell höhere Entscheidungsgeschwindigkeit vorherrscht.<sup>355</sup>

<sup>342</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 56. Zur Bedeutung des Unternehmers vgl. auch umfassend Behringer (2012), S. 38ff.

<sup>343</sup> Vgl. Pfohl (2013b), S. 86.

<sup>344</sup> Vgl. Wegmann (2006), S. 145.

<sup>345</sup> Vgl. Behringer (2012), S. 40.

<sup>346</sup> Vgl. Henschel (2010), S. 3.

<sup>347</sup> Vgl. Evers (1998), S. 14. Zur Entscheidungscentralisation im Mittelstand siehe auch umfassend Lanninger (2009), S. 46ff.

<sup>348</sup> Vgl. Welter (2003), S. 29ff.

<sup>349</sup> Das Einliniensystem geht auf Henri Fayols Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung zurück welches besagt, dass jede Instanz nur von einem Vorgesetzten Anweisungen erhalten darf. Vgl. Peters/Brühl/Stelling (2005), S. 68.

<sup>350</sup> Vgl. Krämer (2009), S. 214f.

<sup>351</sup> Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007); Gómez-Mejía et al. (2011).

<sup>352</sup> Siehe dazu umfassend Chrisman/Patel (2012) und Naldi et al. (2013).

<sup>353</sup> Vgl. Hamer (1988), S. 135.

<sup>354</sup> Ein Manager im Großunternehmen muss Ideen, Konzepte und Investitionen in verschiedenen Gremien darlegen und verabschieden, genehmigen lassen und rechtfertigen. Vgl. Renker (2012), S. 27.

<sup>355</sup> Vgl. Becker/Ulrich (2011), S. 65.

## 2.5 Zwischenfazit und Thesenformulierung

Die Ausführungen des vergangenen Abschnitts haben zunächst gezeigt, dass trotz der Omnipräsenz der Digitalisierung in Wissenschaft und Praxis kein einheitliches Begriffsverständnis existiert. Jedoch erscheint die in der vorliegenden Arbeit verwendete Definition von Digitalisierung in der mittelständischen Unternehmenspraxis aufgrund der gegenwärtigen Diskussion zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen zweckmäßig (FF1-These 1). Neben der wissenschaftlichen Definition verstehen mittelständische Unternehmen unter Digitalisierung ferner die Nutzung digitaler Technologien (FF1-These 2).<sup>356</sup> Ferner wurde verdeutlicht, dass Digitalisierung häufig als Megatrend titulierte wird. Da mittelständische Unternehmen jedoch häufig die Relevanz der ständig fortschreitenden Digitalisierung unterschätzt<sup>357</sup>, liegt die Vermutung nahe, dass die Digitalisierung im Mittelstand überwiegend nicht als Megatrend wahrgenommen wird (FF1-These 3).

In Abschnitt 2.3.1 wurde gezeigt, dass die digitale Transformation von Geschäftsmodellen anhand der Digitalisierung der Geschäftsmodellelemente erfolgt. Offen bleibt jedoch in diesem Zusammenhang, ob sich die Digitalisierung auf alle Geschäftsmodellelemente gleichermaßen auswirkt und ob ggf. sichtbare Unterschiede existieren (FF2-These 1). Es wird jedoch davon ausgegangen, dass sich die Digitalisierung im Mittelstand insbesondere auf das „Customer Interface“<sup>358</sup>, also auf die Kundensegmente, die Kundenbeziehungen und die Kanäle auswirkt, da die ersten Grundlagen bereits durch das E-Business gelegt wurden (FF2-These 2).<sup>359</sup> Darüber hinaus ist anzumerken, dass mittelständische Unternehmen häufig „Hidden Champions“ sind, das Fundament dafür bereitet u.a. das Kundenmanagement.<sup>360</sup> In Abschnitt 2.3.2 wurde verdeutlicht, dass in der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur keine Einigkeit darüber herrscht, was ein digitales Geschäftsmodell auszeichnet. Aufgrund der Begriffsdivergenzen wird davon ausgegangen, dass in mittelständischen Unternehmen das Verständnis eines digitalen Geschäftsmodells sehr heterogen ist (FF2-These 3).<sup>361</sup> Dieses Verständnis muss jedoch nicht zwingend dem entsprechen, was im Mittelstand existent ist (FF2-These 4).<sup>362</sup> Abschließend wird an dieser Stelle die These aufgestellt, dass mittelständische Unternehmen die Relevanz eines digitalen Geschäftsmodells unterschätzen, da in der Unternehmensleitung oftmals ein fehlendes strategisches Denken zu attestieren ist (FF2-These 5).<sup>363</sup> Die dargelegten Thesen werden in der folgenden Abbildung (2-12) zusammengefasst.

<sup>356</sup> Vgl. Englisch (2016), S. 3ff.

<sup>357</sup> Vgl. Schröder/Schlepphorst/Kay (2015), S. 1.

<sup>358</sup> Vgl. Osterwalder (2004), S. 43.

<sup>359</sup> Vgl. Zum E-Business im Mittelstand siehe bspw. Taylor/Murphy (2004) oder Parker/Castleman (2007).

<sup>360</sup> Vgl. Simon (2015), S. 111.

<sup>361</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.

<sup>362</sup> Dies kann mitunter auf den i.d.R. geringen Professionalisierungsgrad des Innovationsmanagements im Mittelstand zurückgeführt werden. Vgl. Brem/Vollrath (2015), S. 102.

<sup>363</sup> Vgl. Bramseman (1993), S. 30.



Forschungsfrage 1	Was ist unter Digitalisierung zu verstehen und wie wird Digitalisierung wahrgenommen?
FF1-These 1	Digitalisierung wird im Mittelstand nicht mehr nur als Form der binären Codierung verstanden, sondern mehrheitlich als partielle bzw. totale Transformation von Geschäftsmodellen mit dem Ziel der Wertschöpfung.
FF1-These 2	Neben der partiellen bzw. totalen Transformation von Geschäftsmodellen mit dem Ziel der Wertschöpfung assoziiert der Mittelstand mit Digitalisierung digitale Technologien.
FF1-These 3	In der mittelständischen Unternehmenspraxis wird die Digitalisierung überwiegend nicht als Megatrend wahrgenommen.
Forschungsfrage 2	Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Geschäftsmodellelemente, was zeichnet ein digitales Geschäftsmodell aus und wie wichtig ist die Digitalisierung des Geschäftsmodells für die Unternehmenspraxis?
FF2-These 1	Digitalisierung wirkt sich nicht auf alle Elemente des Geschäftsmodells aus.
FF2-These 2	Durch die Digitalisierung werden insbesondere die Elemente der Kategorie „Customer Interface“ umfassend beeinflusst.
FF2-These 3	Das Verständnis eines digitalen Geschäftsmodells ist im Mittelstand sehr heterogen.
FF2-These 4	Die Existenz eines digitalen Geschäftsmodells im Mittelstand entspricht nicht zwingend dem Verständnis.
FF2-These 5	Im Mittelstand wird die Relevanz eines digitalen Geschäftsmodells unterschätzt.

Abbildung 2-12: Thesen Forschungsfrage 1 und 2

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im  
Mittelstand

Theorie, Empirie und Handlungsempfehlungen

Botzkowski, T.

2018, XX, 309 S. 79 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-20332-0