
Management und Controlling im Mittelstand

Reihenherausgeber

Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Patrick Ulrich
Hochschule Aalen -Technik und Wirtschaft
Deutschland

Ziel der Reihe „Management und Controlling im Mittelstand“ ist es, die Gesamtheit der mittelstandsorientierten Betriebswirtschaftslehre abzubilden. Sie folgt der Maxime „a small business is not a little big business“ (Welsh/White), nach der mittelständische Unternehmen bedarfsgerechte Konzepte benötigen. Die Reihe strebt die Generierung fundierter, praxisnaher, aber auch theoretisch auf State-of-the-Art-Niveau stehender wissenschaftlicher Erkenntnisse an, die dem Mittelstand auch im Forschungsbereich eine Bedeutung verschaffen sollen, die er aufgrund seiner volkswirtschaftlichen Stellung schon lange verdient. Diese Erkenntnisse sollen dann in konkrete Managementkonzepte und -instrumente überführt werden. Die Konkretisierung dieser Zielsetzung besteht darin, zunächst eine mittelständische Problemlandkarte zu entwerfen, die von den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen ausgeht. Auf dieser Basis sollen gegenwärtige Erfolgsfaktoren analysiert, zukünftige Erfolgsfaktoren identifiziert und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden. Die Reihe hat einen hohen theoretischen Anspruch, ist letztlich anwendungsorientiert ausgerichtet und zudem ausdrücklich offen für neue inhaltliche und publizistische Formate. Sie nutzt die bildhafte Vermittlung als Gestaltungsinstrument und bietet zeitgemäße, wissenschaftlich solide, dabei aber verständliche und praxisorientierte Fachpublikationen.

Weitere Bände in dieser Reihe
<http://www.springer.com/series/13362>

Wolfgang Becker • Patrick Ulrich
Meike Stradtman

Geschäftsmodell- innovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen



Springer Gabler

Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Meike Stradtman
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Patrick Ulrich
Hochschule Aalen -Technik
und Wirtschaft
Aalen
Deutschland

ISBN 978-3-658-13040-4 ISBN 978-3-658-13041-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-13041-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Innovationen gelten mitunter als wichtigste Quelle zur Erschließung neuer Gewinn- und Wachstumspotenziale für Unternehmen. Kürzer werdende Produktlebens- sowie Marktzyklen und die voranschreitende Dynamisierung des Wettbewerbsumfelds lassen die klassischen Produkt- und Prozessinnovationen in ihrer Wettbewerbsvorteilhaftigkeit allerdings zunehmend obsolet werden.

Stattdessen fokussieren sich die Unternehmen verstärkt auf die innovative Ausgestaltung ihrer gesamten Geschäftstätigkeit, sogenannte Geschäftsmodellinnovationen, um neue Wettbewerbsvorteile zu erschließen.

Beispielsweise gelang es Apple, als traditionellem Computer Hardware- und Softwareproduzenten, durch die Einführung des iPods und der Plattform iTunes innerhalb weniger Jahre, das eigene Geschäftsmodell erfolgreich zu innovieren und zugleich die Musikbranche nachhaltig zu revolutionieren.

Innovative Geschäftsmodelle bergen somit das Potenzial, die traditionellen Wettbewerbsregeln substanziell zu verändern, was ebenfalls zum Scheitern von arrivierten Unternehmen führen kann. So verpasste das Versandhaus Quelle die Transformation von einem Katalog- zum Onlineversandhaus und musste nach 80-jähriger erfolgreicher Geschäftstätigkeit im Jahre 2009 Insolvenz anmelden. Diese Ausführungen verdeutlichen, dass das Lancieren von Geschäftsmodellinnovationen nicht nur einen in der Praxis vorzufindenden Trend, sondern eine zunehmende Notwendigkeit für Unternehmen darstellt. Es wird in diesem Zusammenhang vermutet, dass auch mittelständische Unternehmen diesem Wandlungsdruck ausgesetzt sind und anhand von Geschäftsmodellinnovationen Wettbewerbsvorteile ausbauen können.

Das vorliegende Buch untersucht die Gestaltungsmöglichkeiten für Geschäftsmodellinnovationen mittelständischer Unternehmen, um darauf aufbauend zu ergründen, ob Geschäftsmodellinnovationen auch für mittelständische Unternehmen wettbewerbliche Relevanz aufweisen.

Bamberg, im Juli 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Aufbau und Gang der Untersuchung	4
	Literatur	5
2	Grundlagen	7
2.1	Geschäftsmodell	7
2.1.1	Historische Entwicklung und Bedeutung von Geschäftsmodellen	7
2.1.2	Verständnis und Bestandteile von Geschäftsmodellen	9
2.1.3	Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie	12
2.2	Geschäftsmodellinnovationen	15
2.2.1	Verständnis von Geschäftsmodellinnovationen	15
2.2.2	Treiber von Geschäftsmodellinnovationen	18
2.2.3	Arten und Typologisierung von Geschäftsmodellinnovationen	27
2.3	Mittelstand	29
2.4	Wettbewerbsvorteil	34
2.5	Zwischenfazit: Notwendigkeit der Betrachtung mittelstandsspezifischer Geschäftsmodelle	38
	Literatur	40
3	Geschäftsmodelle im Mittelstand	51
3.1	Status Quo: Geschäftsmodelle im Mittelstand	51
3.1.1	Produkt-Markt-Kombinationen	52
3.1.2	Ressourcenstruktur	53
3.1.3	Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung	54

3.1.4	Ertragsmechanik	56
3.1.5	Wettbewerbsorientierung	56
3.1.6	Unternehmenskultur und Organisation	58
3.2	Synthese der Ergebnisse: Typologisierung mittelstandsspezifischer Geschäftsmodelle	59
3.3	Das Geschäftsmodell als integratives Konzept verschiedener Theorien	60
3.3.1	Systemtheorie	61
3.3.2	Institutional theory	62
3.3.3	Resource-based view	63
3.3.4	Transaktionskostentheorie	64
3.3.5	Netzwerktheorie	65
3.4	Zwischenfazit: Status Quo der Geschäftsmodelle mittelständischer Unternehmen aus Literatur und Theorie	66
	Literatur	69
4	Systematische Literaturanalyse	75
4.1	Methodik der Systematischen Literaturanalyse	75
4.2	Ergebnisse der Analyse des Literaturbestandes	83
4.3	Zwischenfazit: Systematisierung der Ergebnisse im Forschungsmodell.	88
	Literatur	96
5	Modell	99
5.1	Vorstellung des Gesamtforschungsmodells	99
5.2	Mittelstandsspezifische Ansatzpunkte	101
5.3	Gestaltungsmöglichkeiten für das Geschäftsmodelldesign	102
5.4	Wirkungszusammenhang auf den Unternehmenserfolg	104
	Literatur	104
6	Empirische Untersuchung	105
6.1	Grundlegendes Design und Methodik	105
6.2	Datenerhebung	106
6.3	Datenauswertung	108
6.3.1	Charakterisierung der Probanden	108
6.3.2	Betriebstypenzuordnung	114
6.3.3	Verständnis von Geschäftsmodellen	115
6.3.4	Ausgestaltung des Geschäftsmodells	117
6.3.5	Verständnis einer Geschäftsmodellinnovation	134

6.3.6	Vorgehensweise bei einer Geschäftsmodellinnovation	137
6.3.7	Wirkungszusammenhänge bei einer Geschäftsmodell- innovation	139
6.3.8	Einfluss auf das Geschäftsmodelldesign	144
6.3.9	Erfolgsfaktoren bei einer Geschäftsmodellinnovation	147
6.3.10	Erfolgsträchtigkeit einer Geschäftsmodellinnovation	148
6.4	Diskussion der Ergebnisse	149
	Literatur	154
7	Schlussbetrachtung	157

Informationen zu den Autoren

Universitätsprofessor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling sowie wissenschaftlicher Direktor des Europäischen Kompetenzzentrums für Angewandte Mittelstandsforschung an der Universität Bamberg. Professor Becker hat unterschiedliche Leitungsfunktionen der Universität (Dekanat, Erweiterte Universitätsleitung, Senat, Universitätsrat) ausgeübt. Derzeit ist er Mitglied des Chief Information Office der Universität Bamberg und leitet den Promotionsausschuss der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Professor Becker wirkt zudem in den international ausgerichteten Executive MBA-Studiengängen der Johannes Gutenberg-Universität Mainz sowie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und in einem nationalen virtuellen Wirtschaftsinformatik-Studiengang der Universitäten Bamberg und Duisburg-Essen mit. Professor Becker ist zudem Mitglied im Kuratorium, Vorsitzender des Wirtschaftsbeirats und Wissenschaftlicher Leiter im CAMPUS OF EXCELLENCE, einer unter der Schirmherrschaft des Bundesbildungsministeriums stehenden Bildungsinitiative. Darüber hinaus hat er die Deutschlandrepräsentanz der schweizerischen Stiftunginitiative „Lebenskonzept Unternehmertum“ inne und ist Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer in Berlin. Des Weiteren ist er Gründungsgesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen. In diesem Kontext konnte er Erfahrungen als Gutachter, Berater, Trainer und Coach in unterschiedlichen Branchen des Sach- und Dienstleistungssektors gewinnen. Dazu zählen die Automobilwirtschaft, die Automobilzulieferwirtschaft, die Instandhaltungsindustrie, die Telekommunikationsbranche, die Anlagenbauindustrie, die Gas- und Wasserwirtschaft, die Verkehrs- und Logistikbranche, die medizintechnische Industrie, die Bau- und Wohnungswirtschaft, die optische Industrie, die Bank- und Versicherungswirtschaft.

Professor Becker ist Herausgeber mehrerer wissenschaftlicher Buchreihen. Neben über 70 wissenschaftlichen Aufsätzen und Beiträgen hat er zahlreiche Monographien, Lehrbücher und Lehrmaterialien verfasst.

Professor Dr. habil. Patrick Ulrich ist Professor für Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen, Technik und Wirtschaft. Zudem ist er Privatdozent an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Als Lehrbeauftragter ist er an den Universitäten Bamberg und Siegen sowie der VWA Nürnberg tätig. Seine Promotion und Habilitation legte er im Bereich Unternehmensführung und Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg ab. Er ist Herausgeber dreier Buchreihen und Autor von mehr als 200 referierten Veröffentlichungen. Als freiberuflicher Unternehmensberater ist er im operativen und strategischen Controlling, dem strategischen Management sowie im Bereich Governance, Risk und Compliance aktiv.

Meike Stradtman ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen digitale Geschäftsmodelle, Mittelstand und Wertschöpfungsnetzwerke.

Abkürzungsverzeichnis

BVM	Balanced Value Map
EKAM	Europäisches Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IKT	Informations- und Kommunikationstechniken
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
PIMS	Profit Impact of Market Strategies Studie
ROI	Return on Investment
WBV	Wettbewerbsvorteile