

1 Einführung

1.1 Mittelstand

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

Grundsätzlich existieren in Deutschland drei verbreitete Definitionen, die für eine quantitative Zuordnung von Unternehmen zur Gruppe des Mittelstands verwendet werden können. Zum einen ist dies der Mittelstandsbegriff der *EU-Kommission* (vgl. *Europäische Kommission* (1996); *Europäische Kommission* (2003)), der eine rein quantitative Einteilung vorsieht, während die Definition des Mittelstandsbegriffs des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn* sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigt (vgl. *Günterberg/Kayser* (2004), S. 11). Schließlich hat sich die Definition des *Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg (DMI)* herausgebildet, die dieser Untersuchung zugrunde liegt. Die Definition berücksichtigt neben den in Abb. 1 genannten Größenklassen auch qualitative Merkmale:

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

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

Unternehmens- klassifikation	Beschäftigtenzahl	Jahresumsatz (in Mio. EUR)
Kleinstunternehmen	Bis ca. 30	Bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	Bis ca. 300	Bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	Bis ca. 3.000	Bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	Über 3.000	Über 600 Mio. EUR

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI

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

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

Eine Eingrenzung des Begriffs Mittelstand alleine durch quantitative oder qualitative Definitionen zeigt sich als nicht hinreichend (vgl. *Wallau* (2005), S. 1ff.). Deshalb wird die Betrachtung um die beiden Aspekte Besitz und Leitung erweitert und als Grundlage einer Typologie mittelständischer Unternehmen verwendet. Nach Definition des *DMI* lassen sich fünf charakteristische Unternehmenstypen innerhalb des Mittelstands unterscheiden. (vgl. zu den Unternehmenstypen *Becker/Ulrich* (2009), S. 2ff.) Die Typologie ist in einem zweiten Schritt mit den bereits diskutierten quantitativen und qualitativen Mittelstandskriterien zu kombinieren.

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

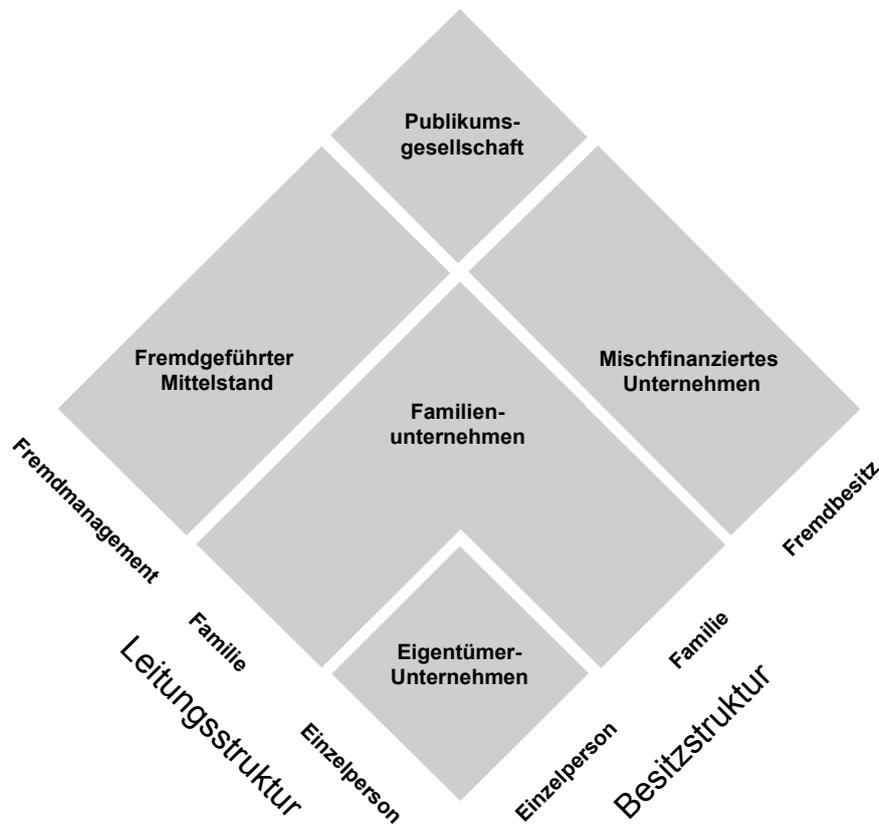


Abbildung 2: Typologie des Mittelstands

Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen kann als Eigentümer-Unternehmen klassifiziert werden. Diese Unternehmen weisen hinsichtlich ihrer Leitungs- und Besitzstruktur besondere Merkmale auf. Sowohl Besitz als auch Leitung können eindeutig einer Einzelperson zugeordnet werden. Bezüglich dieses Unternehmens-typs sind insbesondere die Auswirkungen der vorliegenden Besitz- und Leitungsstruktur auf die Ausprägung von Geschäftsmodellen von Interesse. Hier besteht die Vermutung, dass persönliche Eigenschaften und Neigungen des Eigentümers das Unternehmen in besonderem Maße prägen.

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

Der fremdgeführte Mittelstand zeichnet sich dadurch aus, dass sich das Unternehmen im Besitz einer Einzelperson oder einer Familie (mindestens zwei Personen) befindet, während die Leitung komplett an ein externes Management vergeben wurde. Aufgrund der zunehmenden Entfernung der Familie vom operativen Geschäft

werden in Anlehnung an die quantitative Mittelstandsdefinition des DMI nur Unternehmen bis ca. 3.000 Mitarbeiter oder 600 Millionen Euro Umsatz zu dieser Gruppe gezählt. Größere Unternehmen mit nahezu identischen Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit Publikumsgesellschaften vergleichbar.

1.2 Geschäftsmodelle – eine Begriffsabgrenzung

Die Entstehung des Begriffs „*Geschäftsmodell*“ ist mit dem Aufkommen der New Economy in der Zeit von 1998 bis 2001 assoziiert, obwohl der begriffliche Ursprung früher anzusetzen ist. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* (2005) finden die erste Verwendung des Begriffs in einem Artikel aus dem Jahr 1957 (vgl. *Osterwalder/Pigneur/Tucci* (2005), S. 4). Der eigentliche Ursprung des Begriffs lässt sich auf die Anfänge der Wirtschaftsinformatik Mitte der siebziger Jahre und im weitesten Sinne auch auf die Organisationstheorie zurückführen (vgl. *Schoegel* (2001), S. 10). Dort ist er seit über 20 Jahren wohldokumentierter Gegenstand der Beschäftigung zahlreicher Forscher (vgl. *Rentmeister/Klein* (2003), S. 18). Mit der New Economy erfuhr der Begriff seine Übertragung auf dem betriebswirtschaftlichen Kontext.

Der Begriff „*Geschäftsmodell*“ ist somit nicht neu, aber doch inhaltlich neu belegt (vgl. *Schoegel* (2001), S. 8). In der Wirtschaftsinformatik bezeichnet er das Ergebnis der Geschäftsmodellierung und ist in diesem Zusammenhang ein gängiger Begriff bei der Gestaltung von Informationssystemen und dem „*Business Process Engineering*“ (vgl. *Nilsson/Tolis/Nelborgn* (1999), S. 1). Das Modell stellt Teile des Unternehmens mit all seinen Prozessen, Aufgaben und Datenströmen dar. Es dient dabei hauptsächlich der Gestaltung von Informationssystemen und Umgestaltung von Prozessen. Als gemeinsame Grundlage erleichtert es in diesem Zusammenhang die Kommunikation von unterschiedlichen Akteuren der Systementwicklung (vgl. *Nilsson/Tolis/Nelborgn* (1999), S. 3).

Generell wird das Konstrukt „*Geschäftsmodell*“ in der betriebswirtschaftlichen Forschung in Universal- und Partialansätzen verwendet (vgl. *Wirtz* (2010)). Partialmodelle stellen Teilaspekte einer Unternehmung dar, oder beschreiben branchenspezifische Geschäftsmodelle (vgl. *Meinhardt* (2002), S. 219). In diesem Zusammenhang spielen E-Business-Geschäftsmodelle, die aus einer Wertschöpfungskettendekomposition entstanden sind, eine besondere Rolle. Universalmodelle beschreiben die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens als Ganzes bzw. können teilweise auch über Unternehmensgrenzen hinausgehen. *Wirtz* (2010, S. 115) sieht das Geschäftsmodell z.B. innerhalb der Unternehmensgrenzen, während *Stähler* (2001, S. 41ff.) das Geschäftsmodell besonders als unternehmensübergreifendes Konstrukt versteht. Das intuitive Grundverständnis, dass dieser Verwendung des Begriffs zugrunde liegt beschreibt *Porter* wie folgt: „*Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue.*“ (*Porter* (2001), S. 73)

Wie einleitend bereits erwähnt, herrscht in der Literatur bisweilen Uneinigkeit über Begriff und konstituierende Elemente des Konstrukts. Teil dieser Untersuchung ist

es daher einen erfahrungswissenschaftliche Definition des Begriffes zu erarbeiten. Vorab sollte festgehalten werden, dass sich die bereits vorhandenen Definitionen im Wesentlichen in zwei Betrachtungsebenen einteilen lassen: Einige Autoren nehmen eine ganzheitliche Definition vor (vgl. *Zollenkop* (2006), S. 41). *Zollenkop* beschreibt in diesem Zusammenhang mehrere Partialmodelle, während andere das Geschäftsmodell als Konglomerat seiner Elemente definieren (vgl. *Bornemann* (2010), S. 21). An dieser Stelle wird deshalb nur eine vorläufige abstrakte Definition von Geschäftsmodellen erfolgen. Zusätzlich werden einige Elemente beispielhaft diskutiert.

Das Konzept „Geschäftsmodell“ kann begrifflich durch die Zusammensetzung der Wörter „Geschäft“ und „Modell“ beschrieben werden (vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 65; *Umbeck* (2009), S. 48). Als Geschäft eines Unternehmens kann die spezifische Ressourcentransformation eines Unternehmens und die Aufnahme von Beziehungen zur Umwelt definiert werden (vgl. *Schneider* (1997), S. 55; *Meyer* (1996), S. 23ff.). Modelle sind dabei vereinfachte, strukturgleiche oder strukturähnliche Abbilder eines Ausschnitts der Realität (Vgl. *Schweitzer* (2000), S. 72). Das Modell konzentriert sich dabei auf ausgewählte – im Hinblick auf die Fragestellung relevante – Aspekte der Realität und ermöglicht einen Überblick und damit die Annäherung an die Lösung des zugrunde liegenden Problems. *Schütte* unterscheidet zudem im betriebswirtschaftlichen Kontext zwischen abbildungsorientierten und konstruktionsorientierten Modellen (vgl. *Schütte* (1998), S. 46). Erstere betonen dabei die bereits angesprochene Repräsentanzfunktion, indem sie die „Abbildung für etwas“ in den Mittelpunkt rücken. Letztere stellen das Modell nicht nur als strukturähnlich, sondern auch als strukturgebende Abbilder dar. Modelle können somit auch als „Abbilder für etwas“ stehen (vgl. *Brinkmann* (2001), S. 72; *Zloch* (2007), S. 90).

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

Nach diesem ersten Schritt der Definition müssen nun die bereits angesprochenen einzelnen Aspekte, auf die sich das Geschäftsmodell bezieht, zur Komplettierung der Definition herangezogen werden. Diese Aspekte, die sog. Geschäftsmodellelemente, sind in diesem Kontext als generische Elemente zu verstehen, die in allen Geschäftsmodellen eine Rolle spielen (vgl. *Wiese* (2005), S. 20). Wie eingangs bereits erwähnt wurde, wird die Frage nach den konstituierenden Elementen eines Geschäftsmodells in der wissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich beantwortet (vgl. *Sheer/Thomas/Wagner* (2003), S. 20; *Morris/Schindehutte/Allen* (2005), S. 728). Betrachtet man die reine Anzahl der beschriebenen Elemente in der Literatur, so existieren Konstrukte mit drei (vgl. *Amit/Zott* (2001); *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002)) bis acht Dimensionen (vgl. *Afuah/Tucci* (2001); *Bieger/Rüegg/Stürm* (2002)).

Als konstituierend für ein Geschäftsmodell wurden auf Basis der vorliegenden theoretischen und empirischen Literatur für die vorliegende Untersuchung die folgenden sieben Elemente identifiziert: Produkt-Markt-Kombination, Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung, Ertragsmechanik, Wettbewerbsorientierung, Ressourcenstruktur und Unternehmenskultur/Organisation. Das erste Element eines Geschäftsmodells sind die Produkt-Markt-Kombinationen eines Unternehmens. Synonym kann ebenfalls der Begriff Geschäftsfelddefinition verwendet werden (vgl. *Kuss/Tomczak* (2002), S. 70). Dieses Element beschäftigt sich mit der Frage, auf welchen Märkten mit welchen Produkten das Unternehmen konkurrieren möchte und wie die Art von Transaktionsbeziehung zum Kunden aussieht. Die Passgenauigkeit von Produkt und Markt ist ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens. Immer wichtiger werden dabei auch die Gestaltung und Pflege der Kundenbeziehung (vgl. *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 66ff.). Als weiteres Element wird die Konfiguration und Erreichung von Wertschöpfung betrachtet. In diesem Zusammenhang lassen sich vor allem Wettbewerbsvorteile aus der Reihenfolge der Wertschöpfungsschritte an sich und ihrer Anordnung generieren (vgl. *Zollenkop* (2006), S. 54).

Die Ertragsmechanik bzw. die Erlösstruktur ist ein weiteres Element von Geschäftsmodellen. Dieses Element spiegelt hauptsächlich die Erlösquellen und -arten wieder und betrachtet die Preis- bzw. Volumenstrategien des Unternehmens (vgl. *Zollenkop* (2006), S. 75; *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002), S. 76). Die Wettbewerbsorientierung bildet die Wettbewerbsposition und die Strategie für den Umgang mit Wettbewerbern ab. Besonders für mittelständische Unternehmen ist dies aufgrund von Marktwahl oder Konkurrenz größerer Unternehmen von besonderer Bedeutung.

Die Ressourcenstruktur ist ein besonders für mittelständische Unternehmen elementarer Bestandteil des Unternehmens. Die Begrenztheit des Kapitals und der Mitarbeiter stellt für mittelständische Unternehmen eine besondere Herausforderung dar (vgl. *Krämer* (2003), S. 205).

Unternehmenskultur und Organisation bilden ein weiteres untersuchtes Element. Die meisten Ansätze in der Literatur zu Geschäftsmodellen behandeln diesen Aspekt nur am Rande oder berücksichtigen ihn implizit (vgl. *Umbeck* (2009), S. 63).

Neben der uneinheitlichen Verwendung des Geschäftsmodellbegriffs wird häufig auch dessen synonyme Verwendung zu anderen Begriffen beklagt (vgl. *Schweizer* (2005), S. 42; *Rentmeister/Klein* (2003), S. 18). *Pecha* kommt zu dem Schluss, „dass zahlreiche Autoren den Terminus eher als Synonym für andere etablierte Begriffe einsetzen“ (*Pecha* (2004), S. 15). Dies würde den Mehrwert dieser Arbeit infrage stellen. Eine Abgrenzung zu dem am ehesten Synonym verwendeten Begriff „Strategie“ scheint demnach angezeigt. Häufig wird der Begriff des Geschäftsmodells mit Aspekten des Begriffs Strategie verwechselt (vgl. *Seddon et al.* (2004), S. 12). Dieses Problem wird sicherlich dadurch verstärkt, dass für den Begriff der Strategie selbst keine allgemeingültige Definition in der Literatur vorherrscht (vgl.

Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 64; *Porter* (1996), S. 61). Bedingt durch diesen Umstand und die Vielfalt der Definitionen des Begriffs Geschäftsmodell wird auch die Abgrenzung unterschiedlich vorgenommen. *Knyphausen-Aufseß/Meinhardt* (2002, S. 64) sehen das Geschäftsmodell als eine Weiterentwicklung des Strategiekonzepts. Auf der anderen Seite verstehen *Morris et al.* (2005, S. 727) zumindest einige Aspekte der Strategie als Bestandteil von Geschäftsmodellen. Die weit verbreitete Definition von *Timmers* hingegen sieht die Strategie nicht als Bestandteil des Geschäftsmodells, sondern betrachtet sie ausdrücklich getrennt (vgl. *Rentmeister/Klein* (2003), S. 19). *Lam/Harrison-Walker* (2003, S. 18) wiederum sehen im Geschäftsmodell ein Vehikel zur Umsetzung der Strategie des Unternehmens.

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

1.3 Geschäftsmodelle mit Fokus Mittelstand

Für mittelständische Unternehmen lassen sich auf Basis etablierter wissenschaftlicher Literatur vier originäre Merkmale im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners ermitteln (vgl. für eine ähnliche Herangehensweise: *Damken* (2007), S. 58ff.; *Stroeder* (2008), S. 32ff.; *Ulrich* (2011), S. 25):

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

Das Merkmal der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbstständigkeit bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Sichtweise mittelständischer Unternehmen als flexible, eigenständige Einheiten, welche aufgrund ihrer Konzernunabhängigkeit einige Vorteile als auch Nachteile aufweisen (vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 19). Das Merkmal der Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung eines Unternehmens zielt auf die zentrale Rolle des Eigentums – meist interpretiert als personale Größe ‚Eigentümer‘ – im Unternehmen ab (vgl. *Stroeder* (2008), S. 32). Das Merkmal der Personenbezogenheit der Unternehmensführung ist bezieht sich auf die zentrale Rolle der Unternehmerpersönlichkeit in betrieblichen Entscheidungsprozessen (vgl. *Goeke* (2008), S. 12; *Piontkowski* (2009), S. 357). Die begrenzte Größe des Unternehmens wird in der Literatur oft im Sinne einer Begrenztheit der Ressourcenbasis mittelständischer Unternehmen interpretiert (vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 4ff.). Die Betriebsgröße begrenzt somit die konkrete Ausübung der Geschäftstätigkeit (vgl. *Mugler* (2008), S. 47).

Aus diesen originären Merkmalen lassen sich in einem nächsten Schritt weitere Merkmale mittelständischer Unternehmen ableiten. Diese derivativen Merkmale werden in Anlehnung an *Pfohl* (2006, S. 18ff.) dargestellt und um eine der Balanced Scorecard ähnliche Gliederung in Ressourcen, Prozesse, Markt und Wert erweitert:

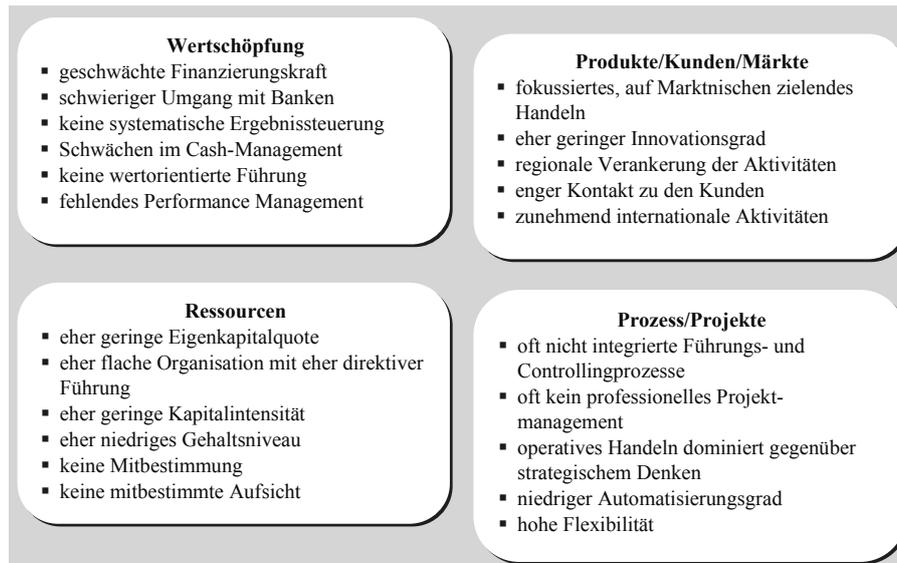


Abbildung 3: Problembereiche der Unternehmensführung im Mittelstand

Geschäftsmodelle sind nur dann erfolgsversprechend, wenn der Unternehmer auch seine interne Organisationsstruktur entsprechend gestaltet (vgl. *Grichnik et al.* (2010), S. 124). Die Bedeutung des ‚Fits‘ zwischen interner und externer Organisationsstruktur ist seit langem bekannt. In Anlehnung an die klassische Kontingenztheorie kann die Abstimmung interner und externer Faktoren zum Unternehmenserfolg beitragen (vgl. *Kieser/Walgenbach* (2010), S. 199ff.).

Die Verbindung zur Erfolgswirkung wird auch in der Sicht von *Weissmann* (2006, S. 105) deutlich: „*Ein Geschäftsmodell ist die ursächlich verknüpfte, bildhafte Darstellung der Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.*“ Betrachtet man nun die Merkmale mittelständischer Unternehmen und die bisher diskutierten Geschäftsmodellelemente nebeneinander, so ist festzustellen, dass das Eigentum als zentrales Element mittelständischer Geschäftsmodelle gelten kann (vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 21). Das Eigentum ist in diesem Kontext sowohl als institutionelle als auch personelle Größe zu interpretieren (vgl. *Becker/Ulrich* (2010), S. 12). Diese Sichtweise auf mittelständische Geschäftsmodelle lässt sich in Anlehnung an *Becker* konkretisieren. Für mittelständische Unternehmen weisen die drei prinzipiellen Determinanten der Unternehmenspolitik (vgl. *Becker* (2010), S. 45) – Kultur, Strategie und

Struktur – drei unternehmenspolitischen Gestaltungselemente spezifische Ausprägungen auf, die sich an Spannungsfeldern orientieren.

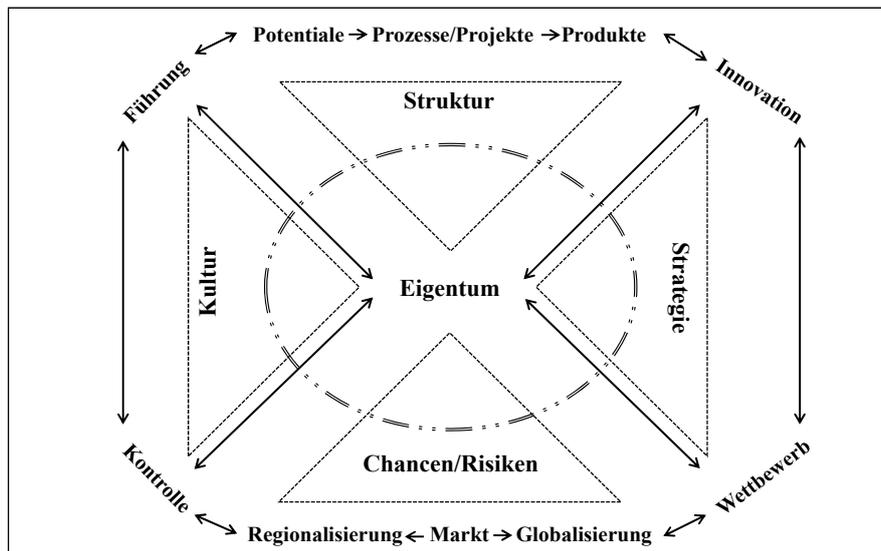


Abbildung 4: Spannungsfelder mittelständischer Geschäftsmodelle

(vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 21)

Die Spannungsfelder Kultur (Führung vs. Kontrolle), Struktur (Potentiale, Prozesse/Projekte und Produkte) Strategie (Innovation vs. Wettbewerb) sowie eine im geografischen Umfeld realisierte, spezifische Situation zwischen Regionalisierung und Globalisierung der Märkte führen zu einer besonderen Chancen-Risiken-Konstellation des Mittelstands.

Verschiedene Autoren wie z.B. Simon (2007) und Meffert/Klein (2007) haben sich mit Erfolgsstrategien (im Fall von Simon) bzw. mit Erfolgsformeln (im Fall von Meffert/Klein) auseinandergesetzt. In ihren Beiträgen thematisieren sie jedoch ähnliche Aspekte, wie sie auch in der vorliegenden Studie im Vordergrund stehen.

Simon befasst sich beispielsweise in seinen Studien auch mit dem Geschäftserfolg der von ihm charakterisierten „Hidden Champions“ und nennt als wichtigen Indikator das „Ergebnis der Geschäftstätigkeit“ (Simon (2007), S. 35). Die Analyse dieser Geschäftstätigkeit wird vom Autor wiederum in verschiedenen Kategorien, im einzelnen Wachstum und Marktführerschaft, Markt und Fokus, Globalisierung, Kunden und Leistungsangebote, Innovation, Wettbewerb, Finanzierung, Organisation und Umfeld, Mitarbeiter, Führung sowie Strategieentwicklung vorgenommen.

Diese Erkenntnisse lassen sich anhand der für den vorliegenden Beitrag als zentral charakterisierten Elemente eines Geschäftsmodells weiter konkretisieren. Auf Basis des hier verfolgten, qualitativ-empirischen Ansatzes steht in der Folge die Ableitung

möglicher Einflüsse der mittelstandsbezogenen Charakteristika auf einzelne Elemente von Geschäftsmodellen im Vordergrund.

1.4 Zielsetzung und Aufbau des Buchs

Mittelständische Unternehmen werden meist durch quantitative und/oder qualitative Kriterien von Großunternehmen abgegrenzt. Keine der existierenden Definitionen schafft es jedoch, das „Mittelständische“ des Charakters dieser Unternehmen herauszufinden. Der vorliegende Beitrag stellt das Geschäftsmodell als entscheidend für das Vorliegen eines mittelständischen Wesens heraus.

Hermann Simon sorgte Anfang der 1990er Jahre mit seinen Arbeiten zu den „Hidden Champions“ national und auch international für Aufsehen. Er thematisierte deutsche, österreichische und auch Schweizer Unternehmen, die sich durch teilweise erstaunliche und auch unkonventionelle Produkte und Strategien nachhaltig erfolgreich in ihren jeweiligen Märkten positionieren konnten. Nach Simon kennzeichnen sich Hidden Champions vor allem durch drei Aspekte: Sie sind die Nummer 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder die Nummer 1 in Europa, sie weisen einen Umsatz von weniger als 3 Milliarden Euro auf und sind in der Öffentlichkeit eher unbekannt (qualitatives Merkmal ohne genaue Quantifizierung). Die Hidden Champions machen vieles, ja sogar fast alles anders als Großunternehmen und gelten – teilweise mit Recht – seit längerem als Vorbilder für deutsche Mittelständler und Familienunternehmen.

Letztere Tatsache ist jedoch vor allem aus zwei Gründen problematisch. Zum einen ist die bisher mangelnde empirische Fundierung der Erfolgswirkung der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Betriebstyp zu sehen. Auch wenn Simon die Hidden Champions als besonders erfolgreiche Unternehmen kennzeichnete, ist in der empirischen Forschung bisher kein einheitlicher Befund dazu zu finden, ob mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen langfristig eine bessere oder schlechtere Performance als (anonyme) Großunternehmen aufweisen. Als Referenz und somit vermeintlicher Beweis für die bessere Performance von Familienunternehmen wurde in den letzten Jahren immer wieder die im Vergleich zum DAX bessere Entwicklung des GEX[®] (German Entrepreneurial Index) angeführt. Entgegen der populären Interpretation handelt es sich beim GEX[®] jedoch um keinen Index für mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen. Der Index stellt vielmehr auf Unternehmen in einer speziellen Phase, nämlich der Gründung, ab und betrachtet nur die Wertentwicklung von Unternehmen mit höchstens zehnjähriger Existenz.

Ein zweiter Problembereich ist in der mangelhaften Operationalisierung der Begriffe Mittelstand und Familienunternehmen sowie KMU zu sehen. Wenn diese drei Begrifflichkeiten in der Öffentlichkeit mit den Hidden Champions gleichgesetzt werden, erschwert dies die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Unternehmensleitung enorm. Die vorliegende Untersuchung zielt darauf ab, die bisherige Forschung zu Geschäftsmodellen im Mittelstand durch eine Überprüfung theoriegeleiteter Thesen weiterzuentwickeln. Als erstes Teilziel werden relevante Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen anhand der Erarbeitung einer eigenen Geschäftsmodelldefinition nebst Literaturüberblick zusammengefasst. Das Aufzeigen der Forschungslücke durch eine Abgrenzung mittelständischer und nicht-mittelständischer Unternehmen stellt das zweite Teilziel der vorliegenden Untersuchung dar. Ein generi-