

Management und Controlling im Mittelstand
Wolfgang Becker · Patrick Ulrich *Hrsg.*

Wolfgang Becker · Patrick Ulrich
Tim Botzkowski

Data Analytics im Mittelstand



Springer Gabler

Management und Controlling im Mittelstand

Reihenherausgeber

Wolfgang Becker
Patrick Ulrich
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Deutschland

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

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.

Wolfgang Becker • Patrick Ulrich
Tim Botzkowski

Data Analytics im Mittelstand

 Springer Gabler

Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Tim Botzkowski
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Patrick Ulrich
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Management und Controlling im Mittelstand

ISBN 978-3-658-06562-1

ISBN 978-3-658-06563-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-06563-8

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 2016

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Der Mittelstand gilt als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Diese Aussage hat sich in den letzten Jahren auch während der Wirtschafts- und Finanzkrise bestätigt. Interessant erscheint für Wissenschaft und Praxis der Umgang des Mittelstands mit neuen Technologien, die das Verhalten von Anbietern und Kunden auf Märkten verändern können.

In diesem Kontext kursieren mit Industrie 4.0, Digitalisierung, Data Analytics, Social Media etc. viele Begriffe und Konstrukte, die politisch diskutiert und von Verbänden und Medien auch auf die Unternehmenslandschaft übertragen werden. Gleichzeitig werden zurzeit viele Studien von Wirtschaftsforschungsinstituten und Unternehmensberatungen veröffentlicht, die dem Standort Deutschland im Bereich neuer Medien und Technologien ein gutes, wenngleich deutlich nicht sehr gutes Zeugnis ausstellen.

Die herrschende Meinung in Wissenschaft und Praxis postuliert, dass neue Technologien die Entscheidungsfindung in Unternehmen verändern werden, da in Echtzeit neue Datenquellen, neue Auswertungs- und Visualisierungsmöglichkeiten vorliegen. Die tradierte Debatte, ob denn nun intuitive oder rationale Entscheidungen besser seien, gewinnt vor diesem Hintergrund neue Brisanz. Dies trifft in besonderem Maße auf mittelständische Unternehmen zu, denen traditionell eine intuitive und schnelle „Entscheidungsfindung“ aus dem Bauch heraus, zugeschrieben wird.

Das vorliegende Buch greift diese Diskussion auf. Es basiert auf einer empirischen Studie aus dem Jahr 2014, die das Entscheidungsverhalten mittelständischer Geschäftsführer und Gesellschafter vor dem Hintergrund neuer Technologien – insbesondere der Data Analytics – untersucht. Ein besonderer Schwerpunkt lag auf der Betrachtung der betrieblichen Funktionen Marketing und Vertrieb.

An dieser Stelle möchten wir uns bei einigen Mitwirkenden bedanken. Zunächst gilt unser Dank den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie

den studentischen Hilfskräften des Lehrstuhls für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, die an der Erhebung sowie Auswertung der empirischen Ergebnisse beteiligt waren. Gleichmaßen sei den Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern für spannende Einsichten gedankt. Weiterhin möchten wir unseren Dank an die Vertreter von Springer Gabler, insbesondere unsere Lektorin Frau Anna Pietras richten, die die Idee zur Reihe Management und Controlling im Mittelstand begeistert aufgenommen haben.

Wir hoffen, dass das Buch für Wissenschaftler wie Praktiker, Studierende wie Lehrende von Interesse ist und den Bereich der mittelstandsbezogenen Erkenntnisse um aktuelle wie relevante Ideen erweitert.

Bamberg, im August 2015

Die Autoren

Informationen zu den Autoren

Univ. Prof. 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 Stiftungsinitiative „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 sowie 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.

Dr. Patrick Ulrich ist Akademischer Rat und Habilitand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling sowie Projektleiter des genannten Kompetenzzentrums.

Tim Botzkowski ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Unternehmensführung und Controlling sowie am genannten Kompetenzzentrum.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Executive Summary	3
3	Theoretische Grundlagen	5
3.1	Mittelstand	5
3.2	Entscheidungen	8
3.2.1	Entscheidungsnotwendigkeit	8
3.2.2	Entscheidungsmerkmale	8
3.2.3	Unternehmensziele als Beurteilungsgrundlage von Alternativen	11
3.2.4	Entscheidungsprozess	12
3.3	Zusammenhang zwischen Entscheidungen und Informationen	14
3.3.1	Informationsebenen	14
3.3.2	Informationsannahmen	15
3.4	Information und Data Analytics	17
3.4.1	Aussagen über die Gegenwart	20
3.4.2	Aussagen über die Vergangenheit	21
3.4.3	Aussagen über Zukunft	21
3.5	Bisherige Befunde	22
3.5.1	Großunternehmen	22
3.5.2	Mittelstand	27
	Literatur	28
4	Forschungsmethodik	31
4.1	Forschungsdesign	31
4.2	Erhebungsmethoden	34

4.3	Ablauf der Datenerhebung	37
4.4	Methoden der Datenanalyse	38
	Literatur	39
5	Charakterisierung der Probanden	41
5.1	Rechtsformen	41
5.2	Branche	41
5.3	Umsatz	43
5.4	Mitarbeiter	44
5.5	Niederlassungen	46
5.6	Größenklassen	47
5.7	Position und funktionale Zuordnung der Befragten	48
5.8	Kontrastierungsbasen	49
	Literatur	50
6	Führungsstruktur	51
6.1	Leitungsgremium	51
6.2	Aufsichtsgremium	53
6.3	Anteilseigner	55
7	Rahmenbedingungen	59
7.1	Status Quo der Entscheidungs- und Datensituation in Unternehmen	59
7.2	IT-Situation im Unternehmen	62
7.3	Zwischenfazit	64
	Literatur	64
8	Strategische Entscheidungsprozesse im Unternehmen	67
8.1	Strategieinhalt	67
8.2	Strategieprozess	72
8.3	Zwischenfazit	76
	Literatur	76
9	Entscheidungen im Top-Management	79
9.1	Entscheidungstypen des Top-Managements	79
9.2	Aufgabengebiete der Probanden	83
9.3	Zwischenfazit	85
	Literatur	86

10 Entscheidungen in Unternehmensfunktionen	87
10.1 Systeme	87
10.2 Datenqualität	90
10.3 Prozessschritte	92
10.4 Zwischenfazit	93
Literatur	93
11 Entscheidungen in Marketing und Vertrieb	95
11.1 Marketingplanung und -informationsgewinnung	96
11.2 Produktplanung	101
11.3 Preispolitik	105
11.4 Distributionspolitik	108
11.5 Kommunikationspolitik	114
11.6 Marketing-Controlling	116
11.7 Zwischenfazit	119
Literatur	121
12 Bewertung der Entscheidungen	123
12.1 Unternehmensperformance	124
12.2 Entscheidungsperformance	126
12.3 Zwischenfazit	130
Literatur	131
13 Fazit	133

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
EKAM	Europäisches Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsforschung
EDV	Elektronische Datenverarbeitungssysteme
EVM	Earned Value Methode
EUS	Entscheidungsunterstützungssysteme
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IT	Informationstechnologie
KKU	Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MGU	Mittlere und große Unternehmen
MIS	Managementinformationssysteme

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Quantitative Mittelstandsdefinition des EKAM	6
Abb. 3.2	Typologie des Mittelstands	7
Abb. 3.3	Brückenfunktion der Entscheidung	9
Abb. 3.4	Der rationale Entscheidungsprozess	13
Abb. 3.5	Informationsgrade	16
Abb. 3.6	Informationsannahmen in der Entscheidungstheorie	17
Abb. 3.7	Informationskontinuum	20
Abb. 4.1	Integration qualitativer/quantitativer Designs	32
Abb. 4.2	Ermittlung empirischer Zusammenhänge	33
Abb. 4.3	Forschung im Gegenstrom	34
Abb. 4.4	Fragebogenstruktur	37
Abb. 5.1	Rechtsform der befragten Unternehmen	42
Abb. 5.2	Branchenzuordnung [$N=70$]	42
Abb. 5.3	Gründungsjahr	43
Abb. 5.4	Umsatz der Probanden	44
Abb. 5.5	Mitarbeiteranzahl der Probanden	45
Abb. 5.6	Mitarbeiteranzahl der Probanden im Ausland	45
Abb. 5.7	Anzahl der Standorte/Niederlassungen der Befragten	46
Abb. 5.8	Anzahl der Standorte/Niederlassungen im Ausland	47
Abb. 5.9	Größenklassen antwortender Unternehmen	48
Abb. 5.10	Position der Befragten	48
Abb. 5.11	Funktionale Zuordnung	49

Abb. 6.1	Mitglieder im Leitungsgremium	52
Abb. 6.2	Prozentualer Anteil Familienmitglieder im Leitungsgremium [N=38]	52
Abb. 6.3	Anteil Familienmitglieder im Leitungsgremium	53
Abb. 6.4	Mitglieder im Aufsichtsgremium	53
Abb. 6.5	Prozentualer Anteil Familienmitglieder im Aufsichtsgremium [N=19]	54
Abb. 6.6	Anteil Familienmitglieder im Aufsichtsgremium	55
Abb. 6.7	Klassifikation der Anteilseigner	56
Abb. 6.8	Anteile der Anteilseigner	56
Abb. 7.1	Unternehmenssituation	60
Abb. 7.2	Datensituation	61
Abb. 7.3	Zufriedenheit mit den Dateneigenschaften	62
Abb. 7.4	IT-Landschaft	63
Abb. 7.5	IT-Landschaft und Unternehmensgröße	64
Abb. 8.1	Strategie-Typ	69
Abb. 8.2	Strategische Inhalte	70
Abb. 8.3	Strategische Inhalte und Unternehmensgröße	71
Abb. 8.4	Strategische Inhalte und Strategie-Typ	71
Abb. 8.5	Impulse für Strategieprozesse	72
Abb. 8.6	Impulse für Strategieprozess und Strategietyp	73
Abb. 8.7	Strategische Entscheidungen	74
Abb. 8.8	Entscheidungsverhalten Unternehmen	74
Abb. 8.9	Entscheidungsverhalten in den Unternehmen und Unternehmensgröße	75
Abb. 8.10	Entscheidungsverhalten Unternehmen und Strategie-Typ	76
Abb. 9.1	Entscheidungsverhalten des Top-Management-Teams	80
Abb. 9.2	Entscheidungsverhalten Top-Manager	81
Abb. 9.3	Big 5 – Einschätzung der Probanden im Selbstbild	83
Abb. 9.4	Priorität der Aufgabengebiete	84
Abb. 9.5	Anteiliges Zeitbudget	84
Abb. 9.6	Delegationsgrad für die Aufgabengebiete	85