
Unternehmensführung & Controlling

Reihe herausgegeben von

W. Becker, Bamberg, Deutschland

P. Ulrich, Aalen, Deutschland

Die inhaltliche Zielsetzung der Reihe ist es, den Gesamtkontext von Unternehmensführung und Controlling im Spiegelbild seiner historischen Entwicklung, aber auch im Lichte der aktuellen Anforderungen an eine zukunftsorientierte betriebswirtschaftliche Managementlehre abzubilden. Das Controlling wird in diesem Zusammenhang als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung aufgefasst. In dem damit hier zugrunde gelegten wertschöpfungsorientierten Verständnis des Controlling stehen eine originäre Lokomotionsfunktion sowie derivative Informations- und Abstimmungsfunktionen im Vordergrund dieser funktional geprägten Controllingauffassung. Die führungsnahe Lokomotionsfunktion dient dem initialisierenden Anstoßen der Wertschöpfung sowie der Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf den Wertschöpfungsprozess. Diese Funktion wird erst möglich, wenn die derivativen Informations- und Abstimmungsfunktionen erfüllt sind.

Die Reihe strebt die Generierung fundierter, praxisnaher, aber auch theoretisch auf State-of-the-Art-Niveau stehender wissenschaftlicher Erkenntnisse an, die Unternehmensführung und Controlling auch im Forschungsbereich eine wachsende Bedeutung zuschreiben. Die Reihe hat einen hohen theoretischen Anspruch, ist letztlich jedoch immer im praxeologischen Sinne 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 zugleich praxisorientierte Publikationen. Die Autorinnen und Autoren sind ausgewiesene Experten aus Theorie und/oder Praxis der von ihnen bearbeiteten Themengebiete und somit ausgezeichnete Kenner von Unternehmensführung und Controlling. Die Grundlage für die Inverlagnahme bildet ein Exposé, das über den inhaltlichen Aufbau des Werkes, den geschätzten Manuskriptumfang, den Termin der Ablieferung des Manuskriptes an den Verlag sowie die Zielgruppe und mögliche Konkurrenzwerke Auskunft gibt.

Dieses wird von den Herausgebern der Reihe sowie dem Verlag einem kritischen Review unterzogen. Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung im Themenfeld Unternehmensführung und Controlling. Die Reihe dient der Weiterentwicklung eines ganzheitlich geprägten Management-Denkens, in dem das wertschöpfungsorientierte Controlling einen für die Theorie und Praxis der Führung zentralen Stellenwert einnimmt.

Reihe herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Unternehmensführung & Controlling
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg, Deutschland

Prof. Dr. Patrick Ulrich
Professur für Unternehmensführung
und -kontrolle
Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft
Aalen, Deutschland

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12530>

Tim Botzkowski

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand

Theorie, Empirie und
Handlungsempfehlungen

Mit einem Geleitwort von
Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

 Springer Gabler

Tim Botzkowski
Bamberg, Deutschland

Dissertation der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2017

Unternehmensführung & Controlling

ISBN 978-3-658-20332-0

ISBN 978-3-658-20333-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20333-7>

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

Geleitwort

In der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis wird gegenwärtig kaum ein Megatrend so kontrovers diskutiert wie die Digitalisierung und die damit letztlich verbundene Frage nach dem Funktionsmechanismus der digitalen Wertschöpfung. In diesem Zusammenhang steht insbesondere die Transformation von Geschäftsmodellen im Fokus der Betrachtung, nicht zuletzt auch aufgrund der zunehmenden Dominanz von Plattformgeschäftsmustern, die bestehende Marktstrukturen angreifen und teils auch disruptieren. Uber hat sich zum größten Taxiunternehmen der Welt entwickelt, ohne eigene Taxen zu besitzen. SocietyOne ist die am schnellsten wachsende Bank der Welt, ohne über Eigenkapital zu verfügen und Airbnb ist der größte Vermieter von Zimmern, ohne Eigentümer eigener Immobilien zu sein. Disruptiv wirksame Start-ups greifen traditionelle Geschäftsmodelle an und drängen sich insbesondere zwischen Hersteller von Produkten und Dienstleistungen und Ihren Kunden. Diese Entwicklung wird in den kommenden Jahren weiter voranschreiten, weshalb etablierte Unternehmen vor der Herausforderung stehen, ihre bestehenden Geschäftsmodelle oder einzelne Elemente daraus partiell oder total zu digitalisieren oder gar völlig neue (dann rein digitale) Geschäftsmodelle zu entwickeln. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen basiert nicht mehr vorrangig auf Produkten, sondern findet stärker auf Ebene der Geschäftsmodelle statt. In diesem Kontext verändern sich Produkte zunehmend zu komplexen, Dienstleistungselemente beinhaltenden Produktbündeln, die zum Produktbündel führenden Prozesse und die technologische Ressourcenbasis gewinnen an strategischer Bedeutung. Die langfristige Existenzsicherung der Unternehmen hängt zunehmend vom Geschäftsmodell ab.

In Deutschland haben kapitalmarktorientierte Großunternehmen die zunehmende Bedrohung für das eigene Geschäftsmodell erkannt und reagieren auf vielfältige Art und Weise. Kooperationen mit Start-ups werden ebenso forciert wie die Gründung von spezifischen Tochterunternehmen. Die Digitalisierungsbemühungen bzw. die Entscheidung zur Digitalisierung sind zwingend notwendig und werden stellenweise auch öffentlichkeitswirksam dargelegt. Ein Großteil der deutschen Unternehmenslandschaft und damit auch der wirtschaftlichen Gesamtleistung in der Bundesrepublik Deutschland wird jedoch von Unternehmen erbracht, die nicht der Gruppe der kapitalmarktorientierten Großunternehmen zuzuordnen sind. Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft sind auch weiterhin mittelständische Unternehmen, jedoch werden diese Unternehmen im Kontext in der öffentlichen Digitalisierungsdiskussion trotz steigender Tendenz weniger stark betrachtet. Die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen ist für mittelständische Unternehmen jedoch nicht weniger bedeutsam, denn trotz der häufig existierenden Ressourcenbeschränkungen müssen auch mittelständische Unternehmen die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen bewältigen.

Zur Entscheidung, wann, wie und warum mittelständische Unternehmen ihre Geschäftsmodelle im Kontext der Digitalisierung verändern, existieren bisher kaum wissenschaftliche und noch weniger praxisorientierte und relevante Aussagen. Die vorliegende Arbeit von Tim Botzkowski, welche als Dissertationsschrift an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Otto-Friedrich-Universität Bamberg angenommen wurde, setzt an dieser For-

schungslücke an und befasst sich mit der Entscheidung zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen in mittelständischen Unternehmen. Die Untersuchung hat interdisziplinären Charakter, da sie nicht nur betriebswirtschaftliche Perspektiven, sondern auch Aspekte aus den Wissenschaftsdisziplinen der Soziologie, Psychologie, Informatik und Wirtschaftsinformatik aufgreift.

Tim Botzkowski untersucht die Entscheidungen zur Digitalisierung von Geschäftsmodellen in mittelständischen Unternehmen sowohl entscheidungstheoretisch anhand des Grundmodells der Entscheidungstheorie als auch empirisch und gleicht die gewonnenen Erkenntnisse mit Studienergebnissen zu bisher existierenden Untersuchungen der Digitalen Transformation in Großunternehmen ab. Auf Grundlage der methodologischen Vorgehensweise der Forschung im Gegenstrom und der Analyse bestehender empirischer Erkenntnisse werden dann allgemeine und mittelstandsspezifische Handlungsempfehlungen abgeleitet, die u.a. in der Entwicklung einer Digital Governance und einer Roadmap der Digitalen Transformation münden. Die von Tim Botzkowski vorgelegte Untersuchung stellt sowohl aus theoretischer als auch aus empirischer Sicht eine Bereicherung für die Betriebswirtschaftslehre dar und bietet insbesondere mittelständischen Unternehmen eine wertvolle Hilfestellung für die Digitale Transformation.

Ich freue mich, dass die von Tim Botzkowski vorgelegte Dissertationsschrift in der Reihe Unternehmensführung & Controlling erscheint und wünsche eine positive Rezeption sowohl in der Wissenschaft als auch in der vorrangig mittelständischen Unternehmenspraxis.

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie als Mitarbeiter am Europäischen Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) und Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Geschäftsmodelle in der digitalen Welt.

Die Anfertigung dieser Dissertationsschrift war für mich persönlich eine bereichernde Erfahrung. Während der Promotionszeit haben mich zahlreiche Weggefährten begleitet, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Mein Dank gilt insbesondere meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung & Controlling, sowie Wissenschaftlicher Direktor des Europäischen Kompetenzzentrums für Angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) und des Kompetenzzentrums für Geschäftsmodelle in der digitalen Welt an der Universität Bamberg. Seine fachliche Expertise, die zahlreichen wissenschaftlichen Diskussionen und die gewährten Freiheitsgrade haben maßgeblich zum Erfolg dieser Dissertation beigetragen.

Herrn Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich möchte ich nicht nur für die Erstellung des Zweitgutachtens, sondern auch für die langjährige Zusammenarbeit und die stete Bereitschaft zu wissenschaftlichen Diskussionen danken. Herrn Univ.-Professor Dr. Alexander Pflaum danke ich für die konstruktiven Hinweise und Gespräche und die Bereitschaft, die Rolle des Drittprüfers im Rahmen des Promotionsverfahrens zu übernehmen.

Weiterhin möchte ich mich gerne bei meinen ehemaligen und aktuellen Kollegen für eine tolle Zusammenarbeit bedanken. Meinen Kollegen Alexander Burggraf, Christoph Feichtinger, Matthias Nolte, Eva Reitelshöfer, Oliver Schmid, Felix Schuhknecht und Meike Stradtman danke ich für die ausgesprochen vertrauensvolle und kollegiale Zusammenarbeit und ihre Unterstützung insbesondere in der Endphase der Dissertation. Danken möchte ich darüber hinaus meinen ehemaligen Kollegen Dr. Robert Holzmann, Dr. Bianca Brandt, Dr. Christian Hilmer, Dr. Johannes Krämer und Dr. Robert Ebner für die umfassende Unterstützung, die gemeinsam Stunden außerhalb der Universität und für ihre Freundschaft. Einen besonderen Dank gilt meinem Kollegen und guten Freund Steffen Woelfl. Nicht nur die wissenschaftlichen Diskussionen, sondern auch die Treffen in den örtlichen Lokalitäten waren stets eine Bereicherung. Bedanken möchte ich mich ferner bei Frau Jutta Eichhorn für ihr stets offenes Ohr und ihre liebevolle Art.

Während meiner Zeit in Bamberg haben viele Menschen mein Leben bereichert, denen ich ebenfalls danken möchte. Dies sind insbesondere Maarten van den Berg, Efe Ural, Simon Christoph, Dr. Christian Horn, Daniel Hein, Max Scheck, Gerd Saalfrank, Maria Wolf, Victor Naumann, Christoph Klötzer, Esther Schulz, Dr. Uwe Messer, Anna Hilmer, Marcel Kraus, David Nill, Gavin Agbe-Davies und Adan Schlatterer.

Zuletzt möchte ich mich ausdrücklich bei meiner gesamten Familie von Herzen bedanken. Ich danke meinem Cousin und besten Freund Philipp Kasperek für die vielen schönen gemeinsamen Stunden, fernab von Wissenschaft und Forschung. Meinen Eltern Michael und Eva danke ich für die bedingungslose und grenzenlose Unterstützung in all meinen Vorhaben und Ihre Liebe. Ihnen möchte ich diese Arbeit widmen.

Inhaltsübersicht

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung	1
2 Grundlagen	17
3 Entscheidungen zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen	51
4 Entscheidungen zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand	93
5 Forschungsleitende Hypothesen.....	169
6 Handlungsempfehlungen	173
7 Resümee und Ausblick	197
8 Literaturverzeichnis	213
9 Anhang	297

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	5
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	8
1.3 Forschungsmethodik	11
1.4 Aufbau der Arbeit.....	15
2 Grundlagen	17
2.1 Entscheidung	17
2.1.1 Entscheidungstheorie	17
2.1.2 Begriffsabgrenzung	20
2.2 Digitalisierung	22
2.2.1 Begriffsabgrenzung	22
2.2.2 Digitalisierung als Megatrend	24
2.3 Geschäftsmodell	25
2.3.1 Begriffsabgrenzung	26
2.3.2 Digitales Geschäftsmodell.....	34
2.4 Mittelstand	37
2.4.1 Begriffsabgrenzung	37
2.4.2 Besonderheiten des Mittelstandes	42
2.4.3 Charakteristika der Entscheidungsfindung.....	45
2.5 Zwischenfazit und Thesenformulierung.....	48
3 Entscheidungen zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen	51
3.1 Studien zur Digitalen Transformation in Großunternehmen.....	51
3.1.1 Studien aus dem deutschsprachigen Raum	53
3.1.2 Studien aus dem angloamerikanischen Raum	62
3.2 Spezifizierung der Digitalisierungsentscheidung.....	66
3.3 Entscheidungstheoretische Analyse	67
3.3.1 Umweltzustand.....	69
3.3.2 Ziele.....	71
3.3.3 Entscheidungsalternativen.....	73
3.3.4 Bewertung	77
3.3.5 Entscheidung	81
3.4 Bezugsrahmen	81
3.4.1 Begriff und Funktion eines Bezugsrahmens	82
3.4.2 Bezugsrahmen der Untersuchung.....	83

3.5	Zwischenfazit und Thesenformulierung.....	87
4	Entscheidungen zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand	93
4.1	Untersuchungskonzeption	93
4.1.1	Forschungsdesign und Forschungsform.....	93
4.1.2	Techniken der Datenerhebung	96
4.1.3	Techniken der Datenauswertung.....	100
4.2	Charakterisierung der Studienteilnehmer.....	102
4.2.1	Angaben zum Unternehmen.....	102
4.2.2	Angaben zur Person	111
4.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	116
4.3.1	Digitalisierung und digitales Geschäftsmodell	117
4.3.1.1	Begriff und Wahrnehmung der Digitalisierung	117
4.3.1.2	Digitales Geschäftsmodell.....	120
4.3.2	Entscheidungen zur Digitalisierung von Geschäftsmodellen.....	127
4.3.2.1	Phasenzugehörigkeit.....	127
4.3.2.2	Stimuli der Digitalisierungsentscheidungen.....	129
4.3.2.3	Umweltzustände	131
4.3.2.4	Ziele der Digitalisierungsentscheidungen	133
4.3.2.5	Digitalisierungsalternativen	136
4.3.2.6	Bewertung der Digitalisierungsalternativen.....	138
4.3.2.7	Auswahl der Digitalisierungsalternativen	140
4.3.2.8	Entscheidungsverhalten.....	144
4.3.2.9	Performance und Zusammenhang zum Unternehmenserfolg	145
4.3.2.10	Aspekte der Entscheidungsfindung.....	152
4.4	Synopse und Rückgriff auf die Forschungsfragen	158
4.5	Abgleich mit bestehenden Erkenntnissen zur Digitalen Transformation in Großunternehmen.....	163
5	Forschungsleitende Hypothesen.....	169
5.1	Hypothesen zur Forschungsfrage 1	170
5.2	Hypothesen zur Forschungsfrage 2	170
5.3	Hypothesen zur Forschungsfrage 3	170
6	Handlungsempfehlungen	173
6.1	Handlungsempfehlungen in der Betriebswirtschaftslehre.....	173
6.2	Allgemeine Handlungsempfehlungen	177
6.2.1	Digital Governance	177
6.2.2	Roadmap Digitale Transformation.....	181
6.2.3	Präaktive Wirtschaftlichkeitsanalyse	184
6.3	Mittelstandsspezifische Handlungsempfehlungen	185
6.3.1	Digitalisierungsverständnis	186
6.3.2	Prozessdigitalisierung.....	186
6.3.3	Entscheidungsprozess.....	191

6.4	Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen.....	193
7	Resümee und Ausblick.....	197
7.1	Wesentliche Erkenntnisse der Arbeit	197
7.2	Limitationen, kritische Reflexion und mögliche Maßnahmen	200
7.3	Weitere Forschungsbedarfe.....	209
8	Literaturverzeichnis.....	213
9	Anhang	297
9.1	Clusteranalysen	297
9.2	Fragebogen	301

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Entwicklung der digitalen Transformation	1
Abbildung 1-2: Auswahl relevanter Digitalisierungs-Studien	4
Abbildung 1-3: Bezugsrahmen des Digitalisierungs-Managements	5
Abbildung 1-4: Forschung im Gegenstrom	13
Abbildung 1-5: Rigor versus Relevance.....	14
Abbildung 1-6: Aufbau der Arbeit	16
Abbildung 2-1: Präskriptive und deskriptive Entscheidungstheorie	19
Abbildung 2-2: Entscheidungsbegriffe in der Literatur	21
Abbildung 2-3: Geschäftsmodellverständnis in der mittelständischen Praxis	28
Abbildung 2-4: Überblick über ausgewählte Geschäftsmodellelemente -1	29
Abbildung 2-5: Überblick über ausgewählte Geschäftsmodellelemente -2.....	30
Abbildung 2-6: Elemente eines Geschäftsmodells.....	30
Abbildung 2-7: Die Balanced Value Map.....	31
Abbildung 2-8: Geschäftsmodelltypologie.....	34
Abbildung 2-9: Quantitative Mittelstandsdefinition nach EKAM	41
Abbildung 2-10: Besonderheiten des Mittelstandes.....	42
Abbildung 2-11: Zentrale vs. dezentrale Entscheidung	46
Abbildung 2-12: Thesen Forschungsfrage 1 und 2	49
Abbildung 3-1: Studien zur Digitalen Transformation in Großunternehmen	52
Abbildung 3-2: Aufbau eines Entscheidungsfeldes	69
Abbildung 3-3: Umweltzustände.....	70
Abbildung 3-4: Formal- und Sachziele	72
Abbildung 3-5: Entscheidungsalternativen der Digitalisierung	76
Abbildung 3-6: Bezugsrahmen.....	85
Abbildung 3-7: Überblick über Digitalisierungsentscheidungen	88
Abbildung 3-8: Thesen Forschungsfrage 3	92
Abbildung 4-1: Empirische Forschungsdesigns	94
Abbildung 4-2: Parameter vergleichender Untersuchungen	96
Abbildung 4-3: Auswahlverfahren der Datenerhebung	98
Abbildung 4-4: Rechtsform der Probanden.....	103
Abbildung 4-5: Branchenzuordnung [N=151]	104
Abbildung 4-6: Voraussichtlicher Gesamtumsatz im laufenden Geschäftsjahr.....	105

Abbildung 4-7: Anzahl Mitarbeiter	106
Abbildung 4-8: Größenklassen der Probanden.....	107
Abbildung 4-9: Mittelstandszugehörigkeit.....	108
Abbildung 4-10: Geschäftsmodelltyp der Probanden [N=105]	109
Abbildung 4-11: Mitglieder im Leitungsgremium	110
Abbildung 4-12: Zusammensetzung des Leitungsgremiums [N=146]	111
Abbildung 4-13: Angaben zur Person	112
Abbildung 4-14: Kompetenzprofil der Probanden	113
Abbildung 4-15: Digitalisierungsdefinition	117
Abbildung 4-16: Assoziationen mit Digitalisierung.....	118
Abbildung 4-17: Aussagen zur Digitalisierung.....	120
Abbildung 4-18: Auswirkung der Digitalisierung auf die Elemente des Geschäftsmodells..	121
Abbildung 4-19: Intensität der Auswirkung.....	122
Abbildung 4-20: Verständnis eines digitalen Geschäftsmodells.....	123
Abbildung 4-21: Beschreibung des digitalen Geschäftsmodells.....	125
Abbildung 4-22: Bedeutung eines digitalen Geschäftsmodells.....	126
Abbildung 4-23: Phasenzugehörigkeit	128
Abbildung 4-24: Stimuli.....	130
Abbildung 4-25: Umweltzustand	132
Abbildung 4-26: Ziele	134
Abbildung 4-27: Ziele und Generation.....	135
Abbildung 4-28: Betrachtung von Digitalisierungsalternativen.....	136
Abbildung 4-29: Alternativenbetrachtung und Unternehmenszugehörigkeit	138
Abbildung 4-30: Bewertung der Digitalisierungsalternativen	139
Abbildung 4-31: Bewertung und Unternehmenszugehörigkeit.....	140
Abbildung 4-32: Auswahl einer Entscheidungsalternative	141
Abbildung 4-33: Auswahl und Generation.....	143
Abbildung 4-34: Verhalten.....	145
Abbildung 4-35: Performance	148
Abbildung 4-36: Digitalisierungsalternative und Performance.....	149
Abbildung 4-37: Performance-Unterschiede.....	150
Abbildung 4-38: Digitalisierung und Unternehmenserfolg.....	151
Abbildung 4-39: Entscheidungsfindung.....	153

Abbildung 4-40: Durchschnittliche Dauer der Entscheidungsfindung	154
Abbildung 4-41: Akteure der Entscheidung – 1	156
Abbildung 4-42: Akteure der Entscheidung – 2	157
Abbildung 4-43: Beibehaltung/Verwerfung der Thesen	162
Abbildung 4-44: Digitale Transformation im Vergleich.....	164
Abbildung 6-1: Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis	174
Abbildung 6-2: Handlungsempfehlungen im Überblick	176
Abbildung 6-3: Digital Governance-Konzeption	178
Abbildung 6-5: Barrieren der Implementierung von Geschäftsprozessmanagement im Mittelstand.....	188
Abbildung 7-1: Reale Digitalisierungsentscheidungen.....	199
Abbildung 7-2: Qualitative Eigenschaften der Entscheidungskompetenz	210

Abkürzungsverzeichnis

BB	Baby Boomer
BEA	Break even-Analysen
c.p.	Ceteris Paribus
DIN	Deutsches Institut für Normung
Dyn. Inv.	Dynamische Investitionsrechnung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKAM	Europäisches Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsfor- schung
ERP	Enterprise Resource Planning
Et al.	et alia
Gemäß	Gemäß
Ggf.	gegebenenfalls
GX	Generation X
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
i.w.S.	im weiteren Sinn
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
K-KS	Kennzahlen und Kennzahlensysteme
LOT	Long Organizational Tenure
MW	Mittelwert
NDM	Naturalistic Decision Making
NT	New/intermediate Tenure
OT	Old Tenure
PMS	Performance Measurement System
Post-D	Post Decision
Pre-D	Pre Decision
RPD	Recognition Primed Decision making
SME	small and medium-sized enterprises
Sog.	So genannte(n)
SOT	Short Organizational Tenure
Stat. Inv.	Statische Investitionsrechnung
S-O-R	Stimulus-Organism-Response

S-R	Stimulus-Response
TOPB	Theory of Planned Behavior
TORA	Theory of Reasoned Action
u.a.	unter anderem