

1 Einführung

1.1 Einleitung

Das Streben nach Wachstum genießt seit Jahrhunderten in der Ökonomie eine hohe Priorität. Trotz konjunktureller Schwankungen, scheint das Streben nach Expansion der Unternehmen ungebrochen zu sein.¹ Noch in den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts bestimmten konträre Themen wie „Downsizing“ und Rationalisierung die strategischen Ausrichtungen der Unternehmen.² Ausgehend von der anhaltenden Globalisierung und dem Streben nach Größenvorteilen, gewinnt das Wachstum des Unternehmens wieder zunehmend an Bedeutung und Präsenz.³ Bereits heute werden aktuelle Wirtschaftsdiskussionen nicht mehr von Restrukturierung, Personalabbau und Kostensenkung dominiert, da die Betriebe hierdurch keine langfristigen Unternehmenserfolge erwarten.⁴ Die Motive für das Wachstum sind vielschichtig und reichen von der Attraktivität an Arbeits- und Kapitalmärkten bis hin zu höherer Marktmacht.⁵ Doch wie kann das Unternehmen langfristig erfolgreich und profitabel wachsen? Eine Frage, die sich Manager täglich stellen. In der Literatur und Praxis existieren zahlreiche Beispiele von erfolgreichen Wachstumsstrategien.⁶ Trotz zahlreicher erfolgreicher Beispiele schaffen es viele Unternehmen nicht, das avisierte Unternehmenswachstum zu erreichen.⁷ Eine steigende Komplexität sowie die mit dem Wachstum verbundenen hohen Investitionen führen häufig zu einem Verfehlen der Wachstumsziele.⁸ Vielfach stellt das Wachstum für mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung dar. Insbe-

¹ Losgelöst von globalen oder nationalen Wirtschaftsprognosen avisieren viele Unternehmen ein hohes Wachstum in den nächsten Jahren. Eine Verdopplung des Umsatzes als primäres Unternehmensziel postulieren beispielsweise Unternehmen wie Homag AG: Buchenau / Martin-W., 2012 www.handelsblatt.com, abgerufen am 19.01.2012; Tom Tailor: Granzow, A., 2012 www.handelsblatt.com, abgerufen am 19.01.2012; Gerresheimer: o.V., 2012 www.handelsblatt.com, abgerufen am 19.01.2012.

² Im Kern dieser Rationalisierung wurden vorrangig abteilungsübergreifende Prozesse optimiert und zentralisiert. Heute sind viele dieser Rationalisierungsmaßnahmen ausgeschöpft, so dass Rationalisierungseffekte zunehmend im Bereich der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesse sowie in den Schnittstellen zwischen den Unternehmen realisiert werden. Vgl. Busch, A. / Dangelmaier, W., 2004, S. 3.; Weber, J., 2002, S. 19-20.; Rose, A., 2012 www.marktundmittelstand.de, abgerufen am 25.02.2012.

³ Vgl. Recklies, O., 2000 www.themanagement.de, abgerufen am 18.07.2011.

⁴ Vgl. o.V., 2013, abgerufen am 31.12.2013; Kuhn, L., 2007, S. 10.; Kröger, F. / Deans, G. K., 2003, S. 11.; Porter, M. E., 1996, S. 64.

⁵ Im Rahmen einer Studie der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers GmbH, „Wege zum nachhaltigen Unternehmenswachstum“, werden insgesamt fünf Zwänge des Unternehmenswachstums herausgestellt: Shareholder Value, Globalisierung, Economies of Scale, sinkende Margen, Perspektiven für Mitarbeiter. Vgl. PwC PricewaterhouseCoopers, 2007, abgerufen am 24.11.2013.

⁶ Vgl. Venohr, B., 2006 (Beispiel: Würth); siehe auch die Fallbeispiele von BMW, Nestlé, Siemens, Deutsche Bank sowie Holcim in: Raisch, S. / Probst, G. / Gomez, P., 2010, S. 175-224.

⁷ Nach einer Analyse der 500 größten Unternehmen innerhalb des mehrjährigen Forschungsprogramms des Center for Organizational Excellence (CORE) verfehlten mehr als 75 % der Fortune Global 500-Firmen über den Zeitraum von zehn Jahren das Ziel, ein Umsatzwachstum über dem Marktdurchschnitt zu erreichen. Vgl. Raisch, S. / Probst, G. / Gomez, P., 2010, S. 9-58.

⁸ Vgl. Donald, H. C / Crozier, L. N., 1986.



sondere durch fehlende Wachstumserfahrungen sowie einer gewissen Ressourcenlimitation der Unternehmen, birgt das Wachstum zahlreiche Risiken.⁹ Mit einem starken Unternehmenswachstum verändern sich auch die Anforderungen an die Gestaltung der unternehmensweiten und -übergreifenden Wertschöpfungsströme. Beispielsweise müssen größere Volumenströme über die bestehende Supply Chain¹⁰ abgewickelt werden oder es entstehen ganzheitlich neue Wertströme. Die Gestaltung der Waren-, Informations- und Finanzflüsse hat infolgedessen eine große Auswirkung auf die Umsetzung einer Wachstumsstrategie. Ausgehend von dieser Erkenntnis stellt sich nun die Frage nach einem möglichen Systematisierungsansatz. Welche Möglichkeiten zur Unterstützung des Unternehmenswachstums bestehen durch die Supply-Chain-Gestaltung? Lassen sich Rückschlüsse auf die Ausgestaltung der Supply Chain unter Berücksichtigung unterschiedlicher Wachstumsstrategien ableiten? Kern dieser Arbeit wird es sein, auf diese, aber auch auf weitergehende Fragestellungen Antworten zu geben.

1.2 Problemstellung

Die bereits in der Einleitung angedeutete Korrelation zwischen der Realisierung einer Wachstumsstrategie und der Gestaltung von Supply Chains scheint in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen zu haben. Der zunehmende internationale Güterverkehr wie auch eine positive Konjunktorentwicklung führen bei einer Vielzahl von Unternehmen zu einem starken Anstieg der Umsätze. Obwohl das Thema in der Praxis augenscheinlich eine wiederkehrende, nahezu alltägliche Präsenz aufweist, ist die Zahl der wissenschaftlichen Ausarbeitungen zum Thema Unternehmenswachstum eher spärlich. In der vorherrschenden Literatur wird das Unternehmenswachstum häufig in Verbindung mit einer erfolgreichen Einführung von Innovationen, der Realisierung von Unternehmensakquisitionen oder einer gewissen Marktstellung gebracht.¹¹ Im Bereich der Managementforschung hat das Thema Unternehmenswachstum zwar eine wiederkehrende und hohe Bedeutung, allerdings existieren hierzu nur wenige konkrete Forschungsergebnisse.¹² Unter den wenigen Forschungsergebnissen finden sich einige empirische Studien, welche konkrete Wachstumshemmnisse untersuchten. Demnach wird das Wachstum sowohl durch die Marktnachfrage und Kapazitätsengpässe als auch durch die Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmen limitiert.¹³ Auch neuere Studien

⁹ Vgl. Schulte, R., 2006, S. 107ff.

¹⁰ Der Begriff Supply Chain und Wertschöpfungsstrom wird synonym verwendet.

¹¹ Beispiele für bereits behandelte Schwerpunkte im Bereich Unternehmenswachstum und Innovation: vgl. Lüders, C., 2007; M&A: vgl. Hutzschenreuter, T. / Glaum, M., 2009, Internationalisierung: vgl. Strietzel, M., 2005.

¹² Vgl. Raisch, S. / Probst, G. / Gomez, P., 2010, S. VII.; Kurfess, V., 1999, S. 2.

¹³ Vgl. Finger, G., 1968, S. 12. Ergänzend sieht Kortzfleisch, G. / Zahn, E., 1980, S. 438. mangelnden Unternehmergeist, mangelnde Führungskompetenz, organisatorische Mängel, Probleme an Beschaffungsmärkten, mit technologischen Entwicklungen sowie steigende Kosten im Bereich der Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten als Wachstumshemmnisse. Ebenfalls wurden eine fehlende oder lückenhafte Unternehmensstrategie und Zielsetzung sowie eine nicht definierte und zukunftsfähige



zählen eine nicht auf die Wachstumsstrategie angepasste Supply Chain zu möglichen Wachstumsbarrieren.¹⁴ Die adäquate Ausgestaltung der Supply Chain kann infolgedessen einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung einer Wachstumsstrategie leisten. Ein weiteres Modell aus jüngerer Zeit, welches diese These stützt, ist ein Erklärungsansatz zur Erläuterung eines Wachstumskreislaufs von Unternehmen. Ausgehend von einem gewissen Alleinstellungsmerkmal oder einer bestimmten operationalen Exzellenz, generieren die Unternehmen Gewinne, welche für ein weiteres Wachstum von elementarer Bedeutung sind.¹⁵ Um weiteres Wachstum zu erreichen, müssen nun die Gewinne in Anlagen, Personal oder neue IT-Systeme investiert werden. Gelingt es den Unternehmen nicht, die Investitionen so einzubringen, dass diese einen Beitrag zu Größen- und Verbundvorteilen leisten, reduzieren sich die Gewinne und die Unternehmen laufen Gefahr, den Wachstumskreislauf zu verlassen. Die genannten Größen- und Verbundnachteile entstehen häufig dadurch, dass Transaktionskosten während der Wachstumsphase überproportional ansteigen. Transaktionskosten umfassen alle Kosten, „die im Zusammenhang mit der Bestimmung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten entstehen.“¹⁶ Dies betrifft insbesondere die Koordination der wirtschaftlichen Aktivitäten, also die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wirtschaftlicher Transaktionen. Transaktionskosten entstehen sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch bei Geschäftsaktivitäten zwischen Marktpartnern. Folglich kann eine auf die Wachstumsstrategie angepasste Supply Chain einen erheblichen Beitrag leisten, diese Transaktionskosten zu senken.

Personal- und Standortplanung als Wachstumsbarrieren identifiziert. Vgl. Haberlandt, K., 1970, S. 388ff.

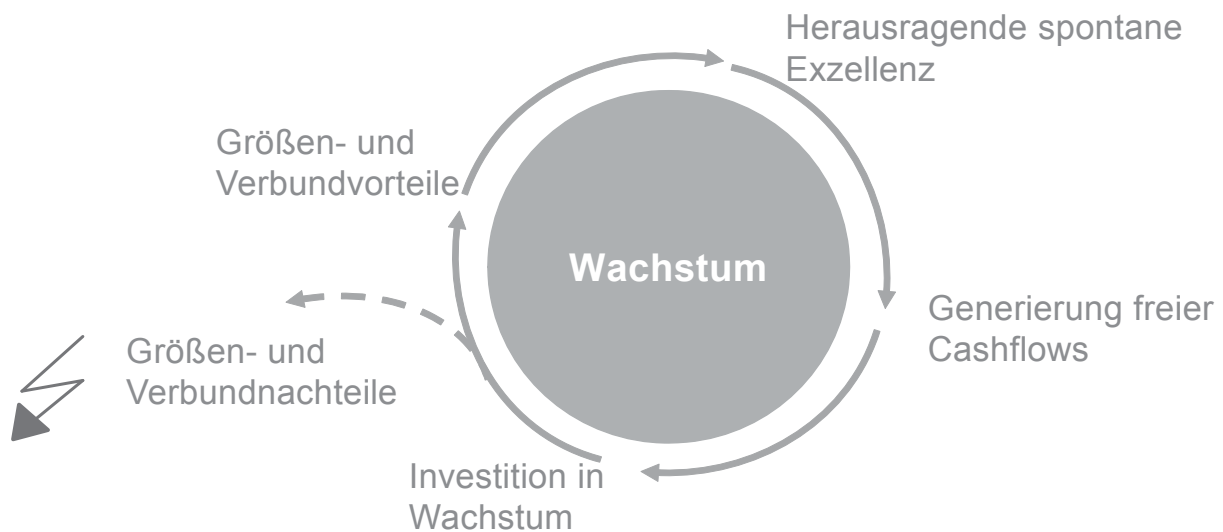
¹⁴ Vgl. PRTM Management Consultants, 2010 www.sig.org.

¹⁵ Ein Alleinstellungsmerkmal kann dabei sowohl auf Kernkompetenzen („Resource-based View“) als auch auf marktbasierter Stärken („Market-based View“) beruhen. Das Konzept des sogenannten „Resource-based View“-Ansatzes wurde Anfang der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts als Gegenpol zu Porters, vgl. Porter, M. E., 1999, marktbasierter Wettbewerbsstrategie vorgestellt. Vgl. Prahalad, C. / Hamel, G., 1990; Collis, D. J., 1991; Collis, D. J / Montgomery, C. A., 1995. Bis dato herrscht keine eindeutige Tendenz zu einer der beiden Grundhaltungen vor, daher wird innerhalb dieser Arbeit eine Alleinstellung sowohl aus Markt- als auch aus Ressourcensicht für möglich erachtet.

¹⁶ Picot, A. / Dietl, H., 1990.



Abbildung 1: Kreislauf des Unternehmenswachstums



Quelle: vgl. Schwenker, B. / Bötzel, S., 2006

In vielen Großunternehmen, insbesondere auch im Bereich der Wirtschaftszweige Handel und Automotive, ist das Thema Supply Chain Management seit einigen Jahren in der Ablauf- wie auch Aufbauorganisation fest verankert. Bei mittelständischen Unternehmen hingegen ist das Thema noch nicht derart weit fortgeschritten.¹⁷ Für viele Unternehmen stellt die Integration des Supply Chain Managements in die Prozess- und Organisationsstrukturen immer noch ein komplexes Vorhaben dar. Vor allem stark wachsende Unternehmen, welche vielfach im Mittelstand zu finden sind, müssen sich der Herausforderung stellen, eine Vielzahl an strategischen Veränderungen bei gleichzeitig starkem operationalem Wachstum zu managen. Beispielsweise müssen Wertschöpfungsströme neben dem operativen Geschäft umstrukturiert werden. Mittelständische Unternehmen können im Rahmen dieser Umstrukturierung anders als Großunternehmen meist nicht auf langjährige Erfahrungen zurückgreifen. Auch in der internationalen Literatur wird zunehmend das Unternehmenswachstum kleiner und mittelständischer Betriebe fokussiert.¹⁸ Mittelständische Unternehmen sind besonderen Rahmenbedingungen ausgesetzt, die eine selektive Aufarbeitung und Analyse des Unternehmenswachstums und dessen wechselseitiger Beziehungen erfordern. Einige konkrete Beispiele, welche die Charakteristika mittelständischer Unternehmen in Bezug auf das Unternehmenswachstum sowie die Supply-Chain-Gestaltung verdeutlichen sollen, können anhand von fünf Aspekten herausgestellt werden:

- (1) Unternehmenswachstum:** Mittelständische Unternehmen realisieren häufig ein erhebliches Wachstum. Bei einer absoluten Betrachtung erzielen zwar Großunternehmen ein wesentlich größeres Unternehmenswachstum, gemessen an der

¹⁷ Vgl. Kuhn, H. / Schilling, R. G. S., 2010, S. 356.

¹⁸ Vgl. Wiedmann, K.-P. / Hennigs, N. / Gaßmann, B., 2006; Walther, S., 2004; Gruber, M., 2000; Daschmann, H.-A., 1994.



relativen Umsatzsteigerung wachsen aber mittelständische Unternehmen stärker als Großunternehmen.¹⁹

(2) Geringe Erfahrung bei der Gestaltung der Supply Chain: Mittelständischen Unternehmen mangelt es häufig an Erfahrungen im Umgang mit strukturellen Änderungen oder unternehmensübergreifenden Managementkonzepten wie dem Supply Chain Management. Auch wenn die Expertise in den mittelständischen Unternehmen noch nicht flächendeckend verankert ist, so genießt das Thema des Supply Chain Managements eine stetig steigende Bedeutung bei vielen mittelständischen Unternehmen.²⁰

(3) Hohe Komplexität: Die meist noch rudimentären Erfahrungen mittelständischer Unternehmen im Umgang mit unternehmensübergreifenden Prozessen führen aus Sicht der Unternehmen zu einer hohen Komplexität. Die Komplexität der Supply Chain wird dabei im Wesentlichen durch die Vielzahl der beteiligten Prozesse und durch den Neuheitsgrad der Managementthemen für die Unternehmen bestimmt.²¹

(4) Ressourcenlimitation: Bedingt durch die Größe und die Rahmenbedingungen, denen mittelständische Unternehmen ausgesetzt sind, verfügen diese nur über einen beschränkten Zugang zu Ressourcen am Kapital- und Arbeitsmarkt. Der beschränkte Zugriff auf Ressourcen erfordert ein gutes Prioritätenmanagement, um die Balance zwischen Optimierung und Erneuerung zu managen.²²

(5) Fehlende Prozessorientierung: Abschließend sind die Organisationsstrukturen mittelständischer Unternehmen in der Regel stark funktionsorientiert geprägt.²³ Eine gut funktionierende Supply Chain setzt hingegen eine hohe Prozessorientierung voraus. Folglich scheint die fehlende Prozessorientierung eine weitere Herausforderung im Rahmen der strategischen Supply-Chain-Gestaltung zu sein, welche als Besonderheit mittelständischer Unternehmen dargestellt werden kann.

Die aufgezeigten Charakteristika mittelständischer Unternehmen sind nicht als vollständige Aufzählung zu verstehen. Vielmehr sollen sie die vielschichtigen Unterschiede und Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen belegen. Abschließend können im Rahmen der Problemstellung zwei wesentliche As-

¹⁹ Obwohl die Abhängigkeit zwischen Unternehmensgröße und Unternehmenswachstum nicht abschließend geklärt ist, kamen bereits in der Vergangenheit einige Untersuchungen zu dem Schluss, dass kleinere bzw. jüngere Unternehmen eine höhere Wachstumsrate aufweisen, hierzu zählen beispielsweise: Jovanovic, B., 1982; Mansfield, E., 1962; Evans, D. S., 1987; Mohnen, A. / Nasev, J., 2005, S. 21-22.

²⁰ Vgl. hierzu die empirischen Erhebungen von: Buer, L., 2003.

²¹ Weitere Beiträge zur Komplexität in Verbindung mit logistischen Aufgabenstellungen in mittelständischen Unternehmen finden sich auch in: PRTM Management Consultants, 2010 www.sig.org; Gießmann, M., 2010, S. 38.; Meier, H. / Hanenkamp, N., 2004, S. 120.; Purle, E., 2004.

²² Vgl. Raisch, S. / Probst, G. / Gomez, P., 2010, S. 5.

²³ Vgl. Schmelzer, H. J. / Sesselmann, W., 2010; Wittlage, H., 1996, S. 152.



pekte herausgestellt werden, die eine Fokussierung im Zuge des Forschungsvorhabens begründen:

- (1) Mittelständische Unternehmen weisen insbesondere im Rahmen von Wachstumsvorhaben Merkmale auf, wie einen geringen Erfahrungshorizont im Umgang mit der Gestaltung unternehmensübergreifender Wertströme oder beschränkten finanziellen Ressourcen, die bei Großunternehmen nicht vorzufinden sind.
- (2) Es fehlt an einer strukturierten Vorgehensweise, welche es den mittelständischen Unternehmen im Rahmen einer Wachstumsphase ermöglicht, Komplexität zu reduzieren und eine auf die Wachstumsstrategie angepasste Supply Chain zu gestalten.

1.3 Stand der Forschung

Um einen Überblick über die bestehenden Erkenntnisse des vorliegenden Forschungsschwerpunktes, der „Gestaltung der Supply Chain in Abhängigkeit von ausgewählten Wachstumsstrategien bei mittelständischen Unternehmen“, zu erlangen, ist es empfehlenswert, zunächst eine isolierte Literaturanalyse innerhalb der drei Forschungsschwerpunkte Unternehmenswachstum, Supply Chain Management sowie Mittelstandsforschung vorzunehmen. Grundsätzlich stellen alle drei Bereiche eigenständige Forschungsdisziplinen dar, welche eine Vielzahl an wissenschaftlichen wie auch anwendungsorientierten Publikationen aufweisen. Die nachfolgende Literaturanalyse erfolgte nach einem strukturierten Suchprozess, der zwei unterschiedliche Ansätze verfolgte. Zum einen wurde auf bestehenden Literaturanalysen in den einzelnen Forschungsdisziplinen aufgesetzt und wurden diese adaptiert. Zum anderen erfolgte eine losgelöste Literaturrecherche über namhafte Datenbanken, wie beispielsweise WISO oder EBSCO. Zu Gunsten der Effizienz wurde innerhalb des Forschungsschwerpunktes Supply Chain Management auf den bereits bestehenden Erkenntnissen von Klaas-Wissing aufgebaut und wurden diese erweitert.²⁴ Zudem erfolgte die Identifikation weiterer Literatur über eine Datenbanksuche anhand festgelegter Suchkriterien. Im Vorfeld wurden hierzu sowohl deutsche als auch englischsprachige Suchkriterien festgelegt. Es wurden sowohl Monografien und Beiträge aus Sammelwerken als auch Artikel aus Fachzeitschriften und Working Papers in der Analyse berücksichtigt. Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Literaturanalyse vorgestellt.

²⁴ Vgl. Klaas-Wissing, T., 2009.



(1) Unternehmenswachstum

Ein wesentlicher Teil der vorherrschenden Literatur im Bereich des Unternehmenswachstums ist geprägt von der Diskussion über eine einheitliche Definition sowie die Eingrenzung des Begriffs Unternehmenswachstum. Im Vordergrund steht häufig die Frage nach den konkreten Messgrößen und deren Eigenschaften zur Messung des Unternehmenswachstums.²⁵ Weiterführende betriebswirtschaftliche Diskussionen betrachten das Thema des Unternehmenswachstums aus verschiedensten Perspektiven. Um die Heterogenität der wissenschaftlichen Beiträge konzentriert darzustellen, bietet sich eine Klassifizierung nach drei Schwerpunkten an.²⁶ Der erste Teil der wissenschaftlichen Ausarbeitungen behandelt die *Motive und Ursachen* für das Unternehmenswachstum. Ein zweites Feld beschäftigt sich mit der Quantifizierung des Wachstums anhand unterschiedlicher *Modellansätze*. In der jüngeren Literatur werden zunehmend *empirische Studien* durchgeführt, welche darauf abzielen, Erfolgsfaktoren für ein zielgerichtetes und profitables Wachstum zu identifizieren, worin das dritte Feld besteht.

Wissenschaftliche Beiträge zu möglichen Motiven und Ursachen des Unternehmenswachstums wurden bereits in den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts durch Autoren wie Wittmann oder Albach verfasst.²⁷ Wittmann beschreibt, dass die wesentliche Ursache für Unternehmenswachstum in den Motiven der Manager liegt. Das marktseitige Wachstum wurde weitgehend vorausgesetzt, im Fokus stand primär die Bewältigung des Wachstums.²⁸ Weitaus kritischer sind die Ausführungen von Porter oder Albach. Porter verweist auf die Gefahr der Überdimensionierung von Wachstumszielen und bezieht sich hierbei auf den Einfluss der strategischen Positionierung gegenüber dem Wettbewerb, die unter Berücksichtigung eines beschränkten Marktvolumens zu einer Limitation des Unternehmenswachstums führt.²⁹ Nach den Ausführungen von Albach bestehen nicht nur unternehmensexterne Limitationen, sondern auch unternehmensbedingte Wachstumsgrenzen. In den Ausführungen werden diese als „kritische Wachstumsschwellen“³⁰ bezeichnet. Diese Schwellen stehen nach den Ausführungen von Albach in hoher Korrelation zur Unternehmensgröße. Ähnliche Arbeiten, in denen wiederkehrende Muster oder Phasen während einer Wachstumsperiode beschrieben werden, unterstützen diese These.³¹ Eine der bedeutendsten Ausarbeitungen zum Thema Unternehmenswachstum wurde von Edith Penrose verfasst, die sich nicht nur

²⁵ Eine weiterführende Darstellung sowie die Definition des Begriffs Unternehmenswachstum im Rahmen dieser Arbeit findet sich bei den Ausführungen in Kapitel 2.1.

²⁶ Die Aufteilung ist an Kurfess, V., 1999 angelehnt. Beispiele und Schwerpunkte weichen allerdings ab.
²⁷ Vgl. Wittmann, W., 1961; Albach, H. / Krelle, W., 1965, S. 10.

²⁸ Vgl. Wittmann, W., 1961. Die Ausführungen von Albach wurden stark geprägt vom konjunkturellen Aufschwung Ende der 50er Jahre. Vgl. Kurfess, V., 1999, S. 26.

²⁹ Vgl. Porter, M. E., 1996, S. 64ff.

³⁰ Albach, H., 1965, S. 683f.

³¹ Dass wachsende Unternehmen in Abhängigkeit von Zeit und Größe unterschiedlichen Herausforderungen ausgesetzt sind und gewisse Phasen durchlaufen, zeigten bereits Arbeiten von Greiner, E. L., 1972; Davis, R. C., 1979; Lippitt, G. L / Schmidt, W. H, 1967; Child, J. / Kieser, A., 1981; Adizes, I., 1979; Mintzberg, H., 1979. Aber auch Studien von Beratungsunternehmen stellten wiederkehrende Muster fest. Vgl. Schwenker, B. / Bötzel, S., 2006.



mit der Art und Weise, sondern auch mit den Motiven des Wachstums auseinandergesetzt hat.³²

- a) Ein weiterer Schwerpunkt wissenschaftlicher Arbeiten ist die **modellhafte Darstellung des Unternehmenswachstums**. Im Wesentlichen konzentrieren sich die Inhalte auf die Entwicklung von produktions-, finanz- und investitionstheoretischen Modellen wie auch Simulationsmodellen. Bei den produktions-theoretischen Modellen stehen die Generierung von Größenvorteilen und die damit verbundene Kostenminimierung im Fokus.³³ Zielsetzung der finanz- und investitionstheoretischen Modelle ist vielfach die Maximierung von Finanzgrößen wie Umsatz oder Kapitalwert. Im Fokus steht hierbei die Beschreibung dynamischer Input- und Outputbedingungen.³⁴ Im Bereich der Simulationsmodelle sind vor allem zwei wesentliche Modelle herauszustellen: zum einen das Modell von Albach und zum anderen das Modell von Zahn. Das Modell von Albach unterstellt eine direkte Abhängigkeit zwischen der Vermarktung von Produktinnovationen und dem Wachstumsverlauf. Aufgrund einer Vielzahl an Prämissen und Limitationen, die mit dem Modell verknüpft sind, ist dieses in der Praxis jedoch nicht anwendbar.³⁵ Ein weiteres Modell ist das Simulationsmodell von Zahn. Im Fokus steht eine Klassifizierung von Faktoren, die sowohl negativ als auch positiv auf das Unternehmenswachstum wirken und es folglich auch bestimmen.³⁶
- b) In der modernen Theorie wird das Thema des Unternehmenswachstums häufig im Rahmen **empirischer Studien** behandelt. Im Fokus steht dabei die Identifikation von Erfolgsparametern für ein Unternehmenswachstum. Vielfach werden diese Studien in Verbindung mit weiteren Fachdisziplinen gebracht, wie beispielsweise dem Wachstum durch M&A-Aktivitäten³⁷, Internationalisierung³⁸ oder Innovation.³⁹

³² Vgl. Penrose, E. T., 1959.

³³ Hierzu zählen unter anderem das Gesetz der Massenproduktion, vgl. Bücher, K., 1910; Schmalenbach, E., 1928, wie auch das Erfahrungskurvenmodell von Leibenstein. Vgl. Leibenstein, H., 1960. Die Modelle sind häufig geprägt worden durch die in dieser Zeit starke Industrialisierung wie auch durch einen starken Verkäufermarkt.

³⁴ Vgl. Baumol, W. J., 1962; Williamson, J., 1966; Frazer, H., 1961.

³⁵ Vgl. Albach, H. / Bock, K. / Warnke, T., 1985, S. 15.

³⁶ Vgl. Zahn, E., 1971, S. 270f. Zahn unterscheidet innerhalb seines Modells wachstumsstörende, wachstumslimitierende sowie wachstumsstimulierende Faktoren.

³⁷ Vgl. Hutzschenreuter, T. / Glaum, M., 2009; Picot, G. / Bätzner, B., 2008, S. 363. Als Synonym wird auch der Begriff anorganisches Wachstum oder auch externes Wachstum verwendet. Vgl. Schwenker, B. / Bötzel, S., 2006, S. 26.

³⁸ Internationalisierung wird nicht nur als grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit bezeichnet, vielmehr wird Internationalisierung als systematische Vorgehensweise zur Erzielung von Unternehmenswachstum verstanden. Vgl. Sachs, A., 2008; Strietzel, M., 2005; Kartchev, V. / Reuss, S., 2007, abgerufen am 30.03.2010; Glaum, M. / Hommel, U. / Thomaschewski, D., 2002.

³⁹ Vgl. Lüders, C., 2007. Im Folgenden wird der Begriff Supply Chain Management synonym zur Abkürzung SCM verwendet.



Als Fazit der Literaturanalyse im Bereich Unternehmenswachstum kann herausgestellt werden, dass zwar Ansätze zur Systematisierung des Unternehmenswachstums existieren, diese aber nicht die Wechselwirkungen zwischen der Supply-Chain-Gestaltung und dem Unternehmenswachstum behandeln.

(2) Supply Chain Management

Im Rahmen des zweiten Forschungsfeldes des Supply Chain Managements (SCM) existiert ebenfalls eine Vielzahl an wissenschaftlichen Ausarbeitungen.⁴⁰ Trotz der hohen Dichte scheint es noch einen enormen Forschungsbedarf zu geben. Zu Beginn der Entwicklung des Supply Chain Managements stand der Paradigmenwechsel im Bereich der Logistik im Vordergrund. In der weiteren Entwicklung verschob sich der Fokus von unternehmensinternen Logistikprozessen hin zu einer unternehmensübergreifenden Betrachtung von Logistikketten.⁴¹ In dieser Zeit waren wissenschaftliche Arbeiten geprägt von der Definition und der Abgrenzung der Fachdisziplin des Supply Chain Managements.⁴² Heute liegt der Fokus wissenschaftlicher Arbeiten meist auf der Betrachtung der Wechselwirkung des Supply Chain Managements mit anderen Fachdisziplinen wie der Managementforschung, Marketingaspekten oder Finanzierungsmöglichkeiten.⁴³

Weniger stark ausgeprägt ist die Zahl der Werke zum Thema Supply-Chain-Konfiguration und -Gestaltung selbst. Der Fokus dieser wissenschaftlichen Beiträge liegt zum einen auf einer quantitativen Darstellung und Bewertung einer Supply Chain und zum anderen auf der Beschreibung allgemeiner Gestaltungs- und Klassifizierungsansätze.⁴⁴ Erste namhafte Publikationen zur Klassifizierung der Supply Chain stammen aus den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts. Die Erkenntnisse von Shapiro und Fisher stellen dabei den Ausgangspunkt zahlreicher Supply-Chain-Konfigurationsansätze der

⁴⁰ Eine Suche anhand von Google Scholar ergab zum Thema Supply Chain Management insgesamt 1.860.000 Publikationen. Vgl. o.V.<http://scholar.google.de>, abgerufen am 24.02.2014. Zudem ist zu erwähnen, dass eine Vielzahl von Universitäten und Fachhochschulen verstärkt das Thema Supply Chain Management als einen separaten Studienschwerpunkt anbieten.

⁴¹ Eine Zusammenfassung der historischen Entwicklung des Verständnisses des SCM bietet die Klassifizierung im Rahmen der Darstellung der „School of Logistics“. Vgl. Bechtel, C. / Jayaram, J., 1997. Insgesamt werden fünf verschiedene Integrationsstufen differenziert, welche von einem durchgängigen und einheitlichen Materialfluss ausgehen, bei dem die verschiedenen Akteure losgelöst voneinander agieren, bis hin zu einer unternehmensübergreifenden und gemeinschaftlichen Optimierung von Material-, Informations- und Finanzflüssen.

⁴² Erste wissenschaftliche Arbeiten, in denen das Thema des SCM erwähnt wurde, stammen bereits aus dem Jahr 1982, wurden aber nicht weitergehend vertieft. Vgl. Oliver, R. K / Webber M. D., 1982. Erst Anfang der 90er Jahre wurde der Begriff zunehmend thematisiert und konkreter beschrieben. Vgl. Cooper, M. C et al., 1997, S. 2.; Christopher, M., 1998.

⁴³ Heutige Themen sind geprägt von einer cross-funktionalen Betrachtung der Supply Chain wie beispielsweise durch die Verknüpfung mit der Disziplin der Finanzwirtschaft (Supply Chain Finance). Vgl. Gomm, M., 2008; Metze, T., 2010; Pfohl, H. et al., 2003. Auch erfolgt eine Integration von Marketingaspekten (z. B. Efficient Consumer Response). Vgl. Zerres, C. / Zerres, M. P., 2006; Hoffman, J. M / Mehra, S., 2000.

⁴⁴ Eine Übersicht mathematischer Modelle zum Supply Chain Design findet sich in: Freiwald, S., 2005, S. 33ff. Ergänzend zu den mathematischen Ansätzen existiert bereits eine Vielzahl an Typologien von Supply Chains. Einen umfangreichen Überblick über die bestehenden Konzepte der Klassifizierung von Supply-Chain-Typen bietet die Bestandsaufnahme von Klaas-Wissing. Vgl. Klaas-Wissing, T., 2009.



folgenden Jahre dar.⁴⁵ Ausgehend von einschlägigen Praxiserfahrungen verfasste Shapiro einen generischen Konfigurationsansatz, indem er eine Synchronisation zwischen drei Wettbewerbspositionierungen und der Supply-Chain-Gestaltung vornahm. Die generischen Gestaltungsempfehlungen konzentrierten sich auf eine innovationsorientierte, eine serviceorientierte und eine kostenorientierte Supply-Chain-Konfiguration.⁴⁶ Ein weiterer Ansatz, welcher bis heute eine hohe Akzeptanz in der Logistikforschung genießt, wurde im Jahr 1997 von Fisher im Harvard Business Review veröffentlicht.⁴⁷ Im Vordergrund stand die Gestaltung der Supply Chain auf Basis unterschiedlicher Produkttypologien. Insgesamt wurden zwei idealtypische Gestaltungstypen herausgestellt. Der erste Gestaltungstyp ist auf funktionale Produkte abgestimmt, der zweite Konfigurationsansatz eignet sich vor allem für innovationsgetriebene Produkte. In den Folgejahren wurde eine Reihe weiterer Forschungsarbeiten verfasst, die vielfach auf den Ausführungen von Fisher aufsetzten. Bei den nachfolgenden Forschungsarbeiten standen nicht nur logistische Fragestellungen im Vordergrund, vielfach wurden auch andere Themenbereiche wie Management, Governance, Strategie und branchenspezifische Typologien ergänzt. Trotz der vielfältigen Themenschwerpunkte und der unterschiedlichen Typologien weisen alle Ausarbeitungen im Kern eine qualitative Forschungsmethodik auf.⁴⁸ Ein Großteil der Arbeiten knüpft an vorangegangenen Forschungsergebnissen an. So flossen die Ansätze von Fisher insbesondere auch in die Arbeit von Vonderembse et al. ein. Im Kern seiner Arbeit stellt der Autor einen Zusammenhang zwischen der Supply Chain und den unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus heraus.⁴⁹ Als Produkttypen werden Standardprodukte, innovative Produkte und hybride Produkte unterschieden. Zu jedem Produkttyp wird eine entsprechende Supply-Chain-Konfiguration erarbeitet. Bei einem Standardprodukt empfiehlt sich eine schlanke Supply Chain, die sich im Wesentlichen durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Steigerung der wertschöpfenden Prozesse auszeichnet. Die innovative Supply Chain soll durch Flexibilität und Agilität die Optimierung der Prozesse in den ersten Phasen des Produktlebenszyklus vorantreiben. Produkte, die eine ausgeprägte Reifephase haben und bei denen die Produktdifferenzierung erst in der Endmontage stattfindet, werden als hybride Produkte bezeichnet. Weitere produktbezogene Supply-Chain-Konfigurationen finden sich auch bei Fine und Lee.⁵⁰ Die Forschungsergebnisse von Lejeune und Yakova beschreiben hingegen keine produktbezogene Konfiguration, sondern weisen vier unterschiedliche Beziehungsformen einer kollaborativen Supply Chain auf. Die Beziehungsformen unterscheiden sich durch verschiedene Aus-

⁴⁵ Vgl. Shapiro, R. D., 1984; Fisher, M. L., 1997.

⁴⁶ Vgl. Shapiro, R. D., 1984.

⁴⁷ Vgl. Fisher, M. L., 1997.

⁴⁸ Viele Modelle weisen hierbei eine hohe induktive Forschungsmethodik auf, da einzelne Fallstudien und Praxisbeispiele als Ausgangsbasis der Modellierung der Supply-Chain-Typen dienen. Vgl. Klaas-Wissing, T., 2009, S. 63.

⁴⁹ Vgl. Vonderembse, M. et al., 2006.

⁵⁰ Vgl. Fine, C. H., 1998; Lee, H. L., 2002.



prägungen des Vertrauens, das Informationsverhalten, den Entscheidungsprozess und die Übereinstimmung gemeinschaftlicher Ziele im Rahmen der Kollaboration.⁵¹

Eine Vielzahl an wissenschaftlichen Beiträgen erfolgt in Form einer Typisierung bzw. einer modellhaften Darstellung der Supply Chain.⁵² Die aufgezeigten Ansätze stellen eine Auswahl bedeutender Konfigurationsansätze dar, erheben aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Nichtsdestotrotz wird deutlich, dass eine Veränderung der Unternehmensgröße bis dato nur eine geringe bis keine Bedeutung besaß. Lediglich die Ausarbeitung von Lejeune basiert auf wachstumsrelevanten Kriterien, die allerdings einen produktbezogenen Ursprung haben. Die Berücksichtigung unternehmensspezifischer Anforderungen erfolgt vielfach in Form von branchenspezifischen Merkmalen. Eine isolierte Betrachtung mittelständischer Unternehmen ist nicht zu erkennen.

Autor/Jahr	Themenschwerpunkt	Supply Chain Designs (Typologie)	Organisation	Strategie	Management/ Governance	Branche	Wachstum	Unternehmens- größe
Shapiro, R. D., 1984	Logistiksystem als Hebel der Wettbewerbsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktinnovation ▪ Kundenservice ▪ Kostenführer 		●				
Fisher, M. L., 1997	Produktorientierte Supply-Chain-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Functional Products/Efficient Logistics System ▪ Innovative Products/Responsive Logistics System 		●				
Fine, C. H., 1998	Supply Chain Design	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrale Supply-Chain-Architektur ▪ Modulare Supply-Chain-Architektur 		●				
Christopher, M. / Towill, D., 2001	Agilität von Supply Chains	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lean Supply Chain ▪ Agile Supply Chain 		●				
Mason-Jones, R. et al., 2000	Lean, agile und „leagile“ von Supply Chains	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lean Supply Chain ▪ Agile Supply Chain ▪ Hybrid Supply Chain 		●				
Lee, H. L., 2002	Produktorientierte Supply-Chain-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficient Supply Chain ▪ Responsive Supply Chain ▪ Risk-Hedging Supply Chain ▪ Agile Supply Chain 		●				
Rümenapp, T., 2002	Strategien von Logistikunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standard-Komponentenbetreiber, Versorgungskettenarchitekt, Systemanbieter, Komplexitätsreduzierer, Funktionsspezialist 		●				

⁵¹ Vgl. Lejeune, M. / Yakova, N., 2005.

⁵² Unter einer Typisierung wird eine Kontext-Gestaltungsdimension verstanden. Eine solche Klassifizierung wird im Rahmen von logistischen Konzepten auch als Konfigurationsansatz bezeichnet. Ziel ist es, die logistisch relevanten Gestaltungselemente und Kontextfaktoren mit der Unternehmens- und Logistikstrategie in Einklang zu bringen. Vgl. Klaas-Wissing, T., 2009, S. 52.



Autor/Jahr	Themenschwerpunkt	Supply Chain Designs (Typologie)	Organisation	Strategie	Management/ Governance	Branche	Wachstum	Unternehmens- größe
Albers, S. et al., 2003	Governance-Strukturen für das Management von Supply Chains	<ul style="list-style-type: none"> Supply-Chain-Typen nach Fisher 	●	●				
Corsten, D. / Gabriel, C., 2004	Branchenübergreifende Supply-Chain-Klassifizierung	<ul style="list-style-type: none"> Schlanke Supply Chain Bewegliche Supply Chain Verbundene Supply Chain Dynamische Supply Chain 		●				
Gehring, M. / Delfmann, W., 2004	Distributionsstrukturen und Gütertypen im Electronic Commerce	<ul style="list-style-type: none"> Digitales Gut, dezentrales Versandgut, stationäres Einzelhandelsgut, Disintermediationsgut, Pick-up-Gut, persönlich zu inspizierendes Gut 				●		
Schwarz, K., 2004	Strategien europäischer Briefpostunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> Unterscheidung nach sechs Logistiktypen der Briefpostlogistik mit nationalen bis internationalen Ausprägungen 		●				
Klaas, T. / Delfmann, W., 2005	Organisation von Logistiksystemen	<ul style="list-style-type: none"> (1) Tight Logistics, (2) Agile Logistics, (3) Individual Logistics, (4) Modular Logistics 		●				
Lejeune, M. / Yakova, N., 2005	Austauschbeziehungen in der Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> (1) Communicative Supply Chain, (2) Coordinated Supply Chain, (3) Collaborative Supply Chain, (4) Co-opetitive Supply Chain 		●	●			
Placzek, T. S., 2007	Logistikkonzepte in Konsumgüter-Supply Chains	<ul style="list-style-type: none"> Integrative Logistikkonzepte (1) für Significants, (2) für Superiors, (3) für Moderates, (4) für Dispensables 		●		●		
Vonderembse, M. et al., 2006 ⁵³	Supply Chain Design	<ul style="list-style-type: none"> Lean Supply Chain Agile Supply Chain Hybrid Supply Chain 		●			●	
Meyr, H. / Stadler, H., 2005	Logistikkonzepte in Konsumgüter-Supply Chains	<ul style="list-style-type: none"> Branchenabhängige Supply Chains 		●		●		

Tab. 1: Übersicht ausgewählter Studien zum Thema Supply-Chain-Typologien

Quelle: in Anlehnung an Klaas-Wissing, T., 2009⁵⁴

⁵³ Bezug zu Christopher, M. / Towill, D., 2001.

⁵⁴ Weitere Klassifizierungsansätze sind auch in einer Studie von Arthur Little zur Supply Chain Excellence zu finden, in der die Kategorien speed, reliability, cost-driven differenziert werden. Vgl. Arthur D. Little, 2010 www.adlittle.com, abgerufen am 20.01.2012. Ergänzende Logistikkonzeptionen finden sich auch im Rahmen der Betrachtung globaler Logistik- und Standortstrategien. Vgl. Dicken, P., 2011; Cooper, J. C., 1993, S. 17ff.



(3) Mittelstandsforschung

Im Verhältnis zu den bereits dargestellten Forschungsschwerpunkten ist die Zahl der Publikationen zur Mittelstandsforschung eher überschaubar. Daher stellt sich die Frage, ob bei der Handhabung von Managementkonzepten und sonstigen strategischen Modellen eine Differenzierung zwischen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen überhaupt notwendig ist. Ausgehend von vergangenen wissenschaftlichen Ausarbeitungen, ist die Frage nicht abschließend geklärt.⁵⁵ Losgelöst von der Frage der Notwendigkeit, existiert auch hier eine Vielzahl an wissenschaftlichen Beiträgen, auch wenn diese im Vergleich zu der Publikationsintensität zum Thema Supply Chain Management geringer ausfällt. Im Rahmen der Mittelstandsforschung konzentriert sich eine Vielzahl wissenschaftlicher Beiträge auf die grundlegende Definition von Größenklassen der Unternehmen sowie die Charakteristika mittelständischer Unternehmen.⁵⁶ Weitere Ausarbeitungen fokussieren sich auf Themen der Existenzgründung, der Finanzierung oder der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Nur wenige Studien widmen sich der Ermittlung des Durchdringungsgrades des Supply Chain Managements in mittelständischen Unternehmen.⁵⁷ Die Majorität der Studien konzentriert sich dabei auf die Darstellung noch nicht ausgeschöpfter Möglichkeiten des Supply Chain Managements im Mittelstand.⁵⁸ Eine extrahierte Betrachtung der Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Supply Chain in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße ist aktuell nur in Ansätzen zu erkennen. Nach Abschluss der Literaturanalyse im Bereich Mittelstand kann festgestellt werden, dass auch hier nur in Ansätzen Forschungsergebnisse über den Zusammenhang zwischen einer Wachstumsstrategie und den daraus abzuleitenden Merkmalen einer Supply Chain bestehen.⁵⁹

Ausgehend von den Ergebnissen der vorliegenden Reflexion der bestehenden Literatur wird deutlich, dass zahlreiche wissenschaftliche Beiträge zu den jeweiligen Einzeldisziplinen vorliegen. Eine systematische Bearbeitung der Interdependenzen zwischen Unternehmenswachstum und Supply-Chain-Gestaltung erfolgte bisher nur in Ansätzen. Das Thema scheint nahezu unberührt zu sein, trotz der Bedeutung und der Präsenz in

⁵⁵ Aktuelle Studien, die sich mit der Fragestellung der Notwendigkeit von Managementkonzepten im Mittelstand befassen, belegen, dass der Forschungsbedarf hier noch lange nicht gedeckt ist. Vgl. o.V., 2012 www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/, abgerufen am 15.04.2012; Scheiber, F. et al., 2012.

⁵⁶ Eine Vielzahl an unterschiedlichen Größenklassen von Unternehmen ist in der Literatur aufgeführt. Vgl. IfM Bonn, 2014, abgerufen am 05.09.2014; EU-Kommission, 2003 <http://ec.europa.eu>, abgerufen am 10.08.2010. Ergänzend zu der Diskussion über die Festlegung quantitativer Faktoren wird auch eine Vielzahl an qualitativen Faktoren, wie wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit, Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leistung sowie personenbezogene Unternehmensführung, diskutiert. Vgl. Hausch, K. T. / Kahle, E., 2003, S. 17.; Damken, N., 2006, S. 58f.

⁵⁷ Vgl. Kuhn, H. / Schilling, R. G. S., 2010; Albach, H. / Letmathe, P., 2007.

⁵⁸ Vgl. Kuhn, H. / Schilling, R. G. S., 2010, S. 356.; Kathan, D. / Letmathe, P. / Mark, K. et al., 2010; Buer, L., 2003.

⁵⁹ Das Unternehmenswachstum wird vielfach als gegebene Variable interpretiert, welche allerdings keine direkte Auswirkung auf die Gestaltung der Supply Chain hat. Eine zielgerichtete Ausrichtung der Supply Chain auf die Herausforderungen der Globalisierung, die Marktdynamik oder die gestiegenen Kundenanforderungen ermöglicht in den vorliegenden Arbeiten erst ein Wachstum. Ansätze finden sich beispielsweise in: Strietzel, M., 2005.



mittelständischen Unternehmen. Infolgedessen konnte auch nach der Analyse der einzelnen Fachdisziplinen eine klare Forschungslücke herausgearbeitet werden.

1.4 Forschungsfrage und Zielsetzung

Auf Basis der beschriebenen Ausgangssituation wie auch der bestehenden Forschungslücke befasst sich diese Arbeit mit dem Unternehmenswachstum in mittelständischen Unternehmen und dessen Auswirkungen bzw. Anforderungen an die Supply Chain. Die Ergebnisse der Arbeit sollen Aufschluss darüber geben, welchen Herausforderungen und Problemstellungen viele mittelständische Unternehmen bei der Realisierung einer Wachstumsstrategie ausgesetzt sind.

Ziel ist es, für mittelständische Unternehmen ein Handlungsmodell, welches auf Gestaltungsempfehlungen basiert, auszuarbeiten, um eine Harmonisierung zwischen dem Unternehmenswachstum und der Supply-Chain-Gestaltung zu erreichen.

Im Fokus steht die Erklärung relevanter Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Wachstumsstrategien und der Supply-Chain-Gestaltung. Aus der beschriebenen Zielsetzung für das Forschungsvorhaben ergeben sich konkrete Forschungsfragen, welche wie folgt spezifiziert werden können.

- (1) Welche Einflussfaktoren sind für die Gestaltung der Supply Chain für mittelständische Unternehmen bei der Durchführung bestimmter Wachstumsstrategien von besonders hoher Bedeutung?
- (2) Welche idealtypischen Ausprägungsformen der Supply Chain lassen sich in Abhängigkeit von einer zugrunde liegenden Wachstumsstrategie unterscheiden und wie unterscheiden sich dort die Gestaltungsmaßnahmen?

Neben einer eindeutigen Zielsetzung müssen konkrete Forschungsaufgaben herausgearbeitet werden, die den weiteren Aufbau der Arbeit prägen. Ausgehend von der Zielsetzung lassen sich folgende Forschungsaufgaben ableiten:

- (1) **Identifikation und Klassifizierung von Herausforderungen** mittelständischer Unternehmen bei der Realisierung von Wachstumsstrategien,
- (2) Identifikation von relevanten **Gestaltungsmöglichkeiten der Supply Chain** auf Basis ausgewählter Wachstumsstrategien bei mittelständischen Unternehmen,
- (3) Darstellung der verschiedenen **Ausprägungsformen der Supply-Chain-Konfiguration** unter Berücksichtigung der Wachstumsstrategien auf Basis einer Produkt-Markt-Matrix,
- (4) Darstellung und Erläuterung von möglichen **Maßnahmen zur Unterstützung** der ausgewählten **Wachstumsstrategie**.



1.5 Gang der Arbeit

1.5.1 Wissenschaftliches Vorgehen

In Anbetracht der ausgearbeiteten wissenschaftlichen Zielsetzungen ist die Arbeit der empirischen Sozialforschung zuzuordnen. Diese eignet sich besonders für die Entwicklung von Modellen und Theorien.⁶⁰ Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf der Modellentwicklung. Die Diskussionen von Wissenschaftstheoretikern über die Eigenschaften eines Modells sind nicht abgeschlossen.⁶¹ Eine prägnante Definition eines Modells beschreibt indes Harbordt:⁶²

„Ein Modell ist eine **Abbildung eines Objektes**, welches **als System verstanden wird** und zur **Reduktion der Komplexität** dient. Die Reduktion erfolgt durch eine vereinfachte Darstellung des Objektes, indem **von seinen ‚unwichtigen‘ Merkmalen abstrahiert wird**, wobei Wichtigkeit und Unwichtigkeit vom Erkenntnisinteresse abhängt.“⁶³

Das abzubildende Objekt innerhalb der vorliegenden Modellentwicklung entspricht einem privatrechtlichen mittelständischen Unternehmen. Die Herausforderung des Unternehmenswachstums sowie der Vielzahl der Gestaltungsmöglichkeiten der Supply Chain beschreibt das System, in welchem sich die Unternehmen befinden. Im Fokus der Arbeit steht die Reduktion der Komplexität für die Untersuchungsobjekte in Bezug auf Gestaltungsmöglichkeiten der Supply Chain unter Berücksichtigung des Unternehmenswachstums. Die Abstraktion innerhalb des Modells erfolgt durch eine Konzentration auf bestimmte Wachstumsstrategien sowie die Fokussierung auf die strategische Supply-Chain-Gestaltung. In der Literatur wird ein Modell vielfach als formalisierte Theorie beschrieben.⁶⁴ Einige Autoren bezeichnen die Modellentwicklung sogar als einen Spiralprozess zwischen Theorie und Modell.⁶⁵ Hierbei wird das Modell im Laufe des Forschungsprozesses immer besser an die Realität angepasst. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der Modellentwicklung zunächst eine Theorie erarbeitet. Abschließend wird diese in einem Modell zusammengefasst.

Zur zielgerichteten Erarbeitung eines Modells bedarf es zunächst einer im Vorfeld definierten Vorgehensweise. In Anbetracht der praxisorientierten Problemstellung bietet sich die Vorgehensweise von Ulrich an, welche der qualitativen Sozialforschung zuzuordnen ist.⁶⁶ Hierbei wird die Modellentwicklung in fünf Phasen aufgeteilt, welche wie

⁶⁰ Vgl. Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. et al., 2008, S. 6-7.

⁶¹ Die Begriffsdefinition des Modells ist mehrdeutig und nicht einheitlich beschrieben. Vgl. Giesen, B. / Schmid, M., 1977, S. 82.; Harbordt, S., 1974, S. 51.

⁶² Vgl. Harbordt, S., 1974, S. 51.

⁶³ Harbordt, S., 1974, S. 51.

⁶⁴ Vgl. Maynetz, R., 1967; Dörner, D., 1999, S. 343.

⁶⁵ Vgl. Dörner, D., 1999, S. 334.

⁶⁶ Vgl. Ulrich, H., 1984. Andere Forschungen wie jene von Nyhuis stellen häufig eine Fallstudie oder ein Experiment in den Fokus der Erkenntnisgewinnung und eignen sich daher eher für quantitative Modelle. Vgl. Nyhuis, P., 2008, S. 8ff.