

Wachstumsstrategien mittelständischer Unternehmen

Der inhaltliche Schwerpunkt der Professur Unternehmensführung & Global Business Management liegt auf Wachstumsstrategien, d. h. auf der Frage durch welche strategische Maßnahmen ein Unternehmen wachsen kann. Dazu werden in Forschungsprojekten die aus der Unternehmensperspektive bedeutsamsten strategischen Wachstumshebel sowie die zugrundeliegenden Ressourcen und Fähigkeiten differenziert untersucht. Hierbei werden Strategien für organisches Wachstum (Internationalisierung und Innovation) und externes Wachstum (Mergers & Acquisitions) unterschieden. Die spezifische Branchen- und Unternehmensstruktur der nordrhein-westfälischen Wirtschaftsregion legt dabei eine Fokussierung auf mittelständische Unternehmen nahe.

Projektleitung

Prof. Dr.
Jan-Philipp Buechler

Zeitraum

2016 - 2017

Förderung

Fachhochschule
Dortmund,
Forschungsfreiemester

Kontakt

Prof. Dr.
Jan-Philipp Buechler
Center of Applied
Studies & Education in
Management (CASEM)
Fachhochschule
Dortmund
Emil-Figge-Str. 44
44227 Dortmund
Tel.: 0231 755-4993
E-Mail:
jan-philipp.buechler@
fh-dortmund.de

Problemstellung: Wie wird aus einem Mittelständler ein Hidden Champion?

Die Managementforschung ist bestrebt, Theorien und praktisch anwendbare Modelle zu entwickeln, die Unternehmen eine Anleitung für die Erzielung nachhaltigen Wachstums und betrieblicher Erfolge liefern. *Hidden Champions*¹ sind dabei ein besonders reizvolles Untersuchungsobjekt, stellen sie doch viele etablierte Planungsansätze und renommierte Strategiekonzeptionen in Frage oder setzen diese oft in stark modifizierter Weise ein.

Dieser Unternehmenstypus scheint gerade die strategischen Wachstumshebel für Innovation, Internationalisierung und M&A in besonderer Weise miteinander zu verbinden, auszubalancieren und dadurch überdurchschnittlichen (Welt-)Markterfolg zu generieren. Hidden Champions, die auch als mittelständische Weltmarktführer bezeichnet werden, gelten daher als Vorbild für viele Unternehmen aller Größenklassen. Immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen fragen nach deren Erfolgsrezepten für Innovationen und den Entwicklungspfaden für nachhaltiges Wachstum.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht fehlt vor allem eine Systematik, welche die

Wachstumsstrategien von mittelständischen Unternehmen differenziert und anhand von ressourcen- und managementorientierten Faktoren erklärt. Insbesondere ist die Entwicklung von einem kleinen- oder mittelständischen Unternehmen (KMU) zum Hidden Champion weitgehend unerforscht.

Forschungsmethode: Triangulation kombiniert qualitative und quantitative Methoden

Für die Untersuchung der Forschungsfrage empfiehlt sich eine Kombination unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Verfahren, die durch die Komplementarität ihrer methodischen Herangehensweisen nach einer ganzheitlichen Erfassung, Beschreibung und Erklärung von strategischen Wachstumsentscheidungen und -pfaden mittelständischer Unternehmen strebt.

Die Methodenintegration mittels Triangulation ermöglicht es, die Breite und Tiefe in der Abdeckung der Untersuchung zu vergrößern und unterschiedliche Perspektiven zu ergänzen.²

Qualitative Studie: Die Untersuchung von internationalen Entwicklungspfaden mittelständischer Unternehmen ist mit einem explorativen Forschungsdesign auf der Basis multipler Fallstudien durchgeführt worden. Eine Fallstudie³ ist eine geeignete empirische

Untersuchungsmethode, die aktuelle Phänomene innerhalb ihres realen Kontexts - internationale Marktumwelt - untersucht, insbesondere wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig sind. Jede Fallstudie bezieht sich auf ein mittelständisches Unternehmen. Die Analyseeinheiten sind jeweils Vertreter des Top-Managements. Dies sind im Unternehmen handelnde Personen mit Leitungsfunktion, d. h. mit disziplinarischer, budgetärer und ergebnisbezogener Verantwortung. Hierbei handelt es sich sowohl um angestellte Manager als auch um Eigentümer. Entsprechend der zuvor diskutierten Fragestellung und Problematik liegt der Fokus der Datenerhebung auf den Fragen warum, wann und wie die Internationalisierung des Unternehmens erfolgte, das beinhaltet insbesondere die Frage nach der Form der Markterschließung und nach den Implikationen für die Unternehmensorganisation und -führung. Als Erhebungsmethode sind qualitative persönliche teilstrukturierte Interviews durchgeführt worden, welche in einem dreistufigen Verfahren ausgewertet (kodiert) worden sind, um eine hohe Validität der Aussagen sicherzustellen.

Quantitative Studie: Die Analyse der Einflussfaktoren auf das Innovationsverhalten bzw. den Innovationserfolg und den zugrundeliegenden Fähigkeiten greift auf Erhebungsergebnisse des IHK-InnoMonitor in den Erhebungsrunden 2014/15 zurück. Der IHK-InnoMonitor ist eine regelmäßige Datenerhebung zu Strategien, Maßnahmen und Bedingungsfaktoren des Innovationsmanagements bei Unternehmen im Westfälischen Ruhrgebiet. Er findet seine konzeptionelle Basis im House of Innovation Excellence, welches die verschiedenen Aktivitäten, die in Unternehmen bei der Hervorbringung und Durchsetzung von Innovationen vollzogen werden, strukturiert und sie mit den beeinflussenden Situationsfaktoren verbindet (vgl. Büchler/Faix (2015)). Das House of Innovation Excellence umfasst die drei Ebenen Innovationserfolg, Innovationsprozess und Innovationsbedingungen: Das Fundament bilden die Innovationsbedingungen, welche die maßgeblich bestimmenden internen und externen situativen Gegebenheiten inklusive regionaler Standortfaktoren erfassen. Die Ressourcenausstattung ermöglicht den auf

der nächsten Ebene ablaufenden Innovationsprozess, welcher aus den Phasen Ideenmanagement, Innovationsentwicklung und Innovationsvermarktung besteht. Der Innovationserfolg stellt das Ergebnis der zugrunde liegenden Aktivitäten im Innovationsprozess, den genutzten Ressourcen und Umweltbedingungen dar und gleichzeitig die Grundlage für die nachhaltige Realisierung von Wachstumszielen. Das Erhebungsinstrument des InnoMonitor 2014 umfasst insgesamt 58 Fragen bzw. Items, die systematisch die Ebenen des House of Innovation Excellence aufgreifen. Die Antworten sehen in der Regel Angaben zur Zustimmung oder Ablehnung der Auskunftspersonen zu einem Item auf einer fünfstufigen Ratingskala vor.

Triangulation: Die Ergebnisse aus den qualitativen Fallstudien fließen in die Überarbeitung des Erhebungsdesigns für die folgende Erhebungsrunde der quantitativen Studie InnoMonitor (2017) ein. Hierbei spielen insbesondere strategische Entscheidungsparameter und Prioritäten, die als charakteristisch für Hidden Champions bezeichnet werden können, eine zentrale Rolle. Gleichsam werden im Rahmen der Methodenkombination die erfolgreichen Innovatoren, die in der quantitativen Studie InnoMonitor 2015 ermittelt worden sind, mittels Fallstudien auf spezifische Gestaltungsansätze von Wachstumsstrategien untersucht. Auf diese Weise verdichtet und vervollständigt sich das Verständnis der Wachstumsanstrengungen mittelständischer Unternehmen.

Ergebnisse - Teilprojekt 1: Wachstum durch Internationalisierung

Die Fähigkeit eines Unternehmens, international zu wachsen, stellt eine Meta-Fähigkeit dar, die als organisatorisch spezifisch sowie kausal mehrdeutig beschrieben werden kann und im Kern aus zwei Komponenten besteht. Erstens, die Fähigkeit, Unternehmensressourcen in dem Sinne zu entwickeln, sodass sie in neue Ländermärkte transferiert oder für diese Märkte rekonfiguriert werden. Zweitens, die Kapazität des Top-Managements zur Analyse, Koordination und Führung von sowie zum Lernen in einer großen und schnell wachsenden Anzahl unterschiedlicher Ländermärkte (vgl. Abb. 1).

¹ Simon (2007) Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt.

² Flick, U. (1998): An Introduction to Qualitative Research. Thousand Oaks, Sage Publications, S. 230.

³ Yin, R. K. (2009) Case Study Research. Design and Methods. 4. Auflage, Thousand Oaks: Sage Publications.

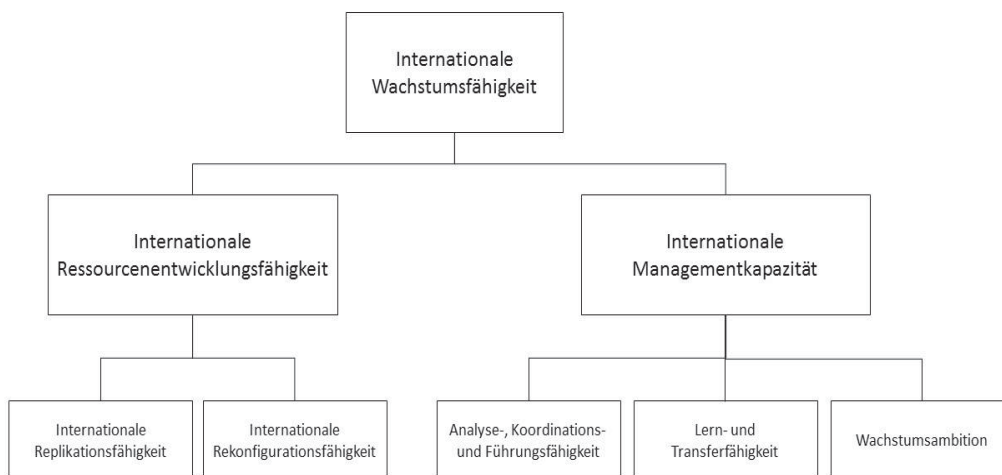


Abb. 1: Internationale Wachstumsfähigkeit als Meta-Fähigkeit (Büchler/Faix 2017)

Die Untersuchung der Lernprozesse zur Ausweitung und Vertiefung der Marktorientierung und die Fähigkeit zur Integration der neu entwickelten und bereits betriebenen Geschäfte (in unterschiedlichen geografischen Märkten) ergibt in den qualitativen Fallstudien zu mittelständischen Unternehmen und Hidden Champions ein differenziertes Bild.

Die Lernprozesse zur Ausweitung und Vertiefung der Marktorientierung des Unternehmens vollziehen sich, in den Phasen der Analyse und Reflektion (über Ressourcen, Wertkettenkonfiguration, Kundenverhalten etc.) einerseits und der Entscheidungsfindung und –umsetzung zur Ausnutzung sich bietender Optionen andererseits abwechselnd, sodass ein strategischer Wachstumspfad der internationalen Unternehmensentwicklung beschritten werden kann, auf dem die im Heimatmarkt bestehenden Wettbewerbsvorteile ausgebaut und transferiert werden. Inhaltlich werden die strategischen Pfade durch die mentalen Modelle der Entscheidungsträger geprägt, die ihre Erfahrungen und verfügbaren Informationen heranziehen, um auf Basis eines adaptiven Lernens – bei dem bestimmte Handlungsbahnen nicht verlassen werden – sowie auch eines generativen Lernens – das etablierte Handlungsbahnen bewusst in Frage stellt, gegebenenfalls verlässt und insofern risikoreicher ist – stringent die bestmöglichen Chancenfelder für Unternehmenswachstum identifiziert und nutzt. Im Zeitablauf zeigen Hidden Champions ihre Fähigkeit stringent zu wachsen, d. h. genau im richtigen „Takt“

zwischen adaptiven und generativen Lernmustern zu wechseln. Dies zeigt sich darin, einmal in einem vorgezeichneten Handlungskorridor die angewendeten Verhaltensweisen noch effizienter zu gestalten, wie auch im richtigen Moment „Neuland“ (Erschließen neuer Ländermärkte, aber auch Vornahme von Innovationen und Diversifikationen) zu betreten, weil z. B. ein attraktives Marktumfeld identifiziert wurde, das zu den eigenen Kompetenzen passt. Diese Verhaltensweise wird beispielsweise in der Fallstudie Dolezych – Management by Options als Leitlinie internationaler Expansion deutlich (Büchler/Brüggelambert/Krosta 2017). Weniger erfolgreiche Unternehmenstypen verharren entweder zu lange in den etablierten Handlungsbahnen (und vernachlässigen die Chancen in den folgenden Etappen eines an sich möglichen Entwicklungsprozesses) oder begeben sich zu früh auf neuartiges Terrain (und überschätzen ihre Fähigkeiten zum generativen Lernen). Grundsätzlich benötigt das Lernen zur Vertiefung und Ausweitung der Marktorientierung sowohl die Replikationsfähigkeit zur Vermehrung operativer Prozessfähigkeiten des Geschäftsbetriebs (zur mehr oder weniger unveränderten Anwendung eines Geschäftsmodells in einem neuen Markt) als auch die Rekonfigurationsfähigkeit zur Neujustierung bzw. Anpassung von Geschäftsmodellen an neuartige Verhältnisse.

Im Ergebnis zeigt sich, dass das Zusammenspiel marktlicher und fähigkeitenbezogener Argumente einen Ansatz bildet, um zu aussagekräftigen Erfolgsbegründungen zu gelangen. Der **Fähigkeit zum stringenten Wachstum** leisten einen wesentlichen Erklärungsbeitrag für den Erfolg von Hidden Champions, die als Meta-Fähigkeit eine treffsicher gesteuerte Kombination aus Lernfähigkeiten über Märkte und den Möglichkeiten zur Ausschöpfung ihrer Potenziale einerseits sowie Fähigkeiten zur permanenten Integration aktueller und neuer Aktivitäten andererseits bedeutet. Es ist die Aufgabe weiterer qualitativer und quantitativer Forschung, die konkrete Rolle dieser Fähigkeit für den internationalen Erfolg von Hidden Champions weiter zu ergründen und Handlungsoptionen (z. B. organisatorischer und personalpolitischer Art) zu ihrer zielgerichteten Beeinflussung aufzuzeigen.

Veröffentlichungen

- Büchler, J.-P. / Brüggelambert, G. / Krosta, A.: Dolezych - Management by Options als Leitlinie internationaler Expansion; in: Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompendium Hidden Champions – Innovationen für den Weltmarkt, 1. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden (2017), S. 92-102.
- Büchler, J.-P. / Faix, A.: Plötzlich Hidden Champion? Erklärungsansätze für die Internationalisierung mittelständischer Weltmarktführer; in: Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompendium Hidden Champions – Innovationen für den Weltmarkt, 1. Aufl., Springer-Gabler: Wiesbaden (2017), S. 79-92.
- Büchler, J.-P. / Mitschka, Y.: Hark - Wachstumsstrategie für die Orchideenzucht: Wird das Geschäft auch in den USA florieren? in Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompendium Hidden Champions – Innovationen für den Weltmarkt, 1. Aufl., Springer-Gabler: Wiesbaden (2017), S. 112-118.
- Büchler, J.-P. / Tandel, M. / Voigtländer, C.: Vaillant - Markteintritt und Marktbearbeitung in Russland; in Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompendium Hidden Champions – Innovationen für den Weltmarkt, 1. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden (2017), S. 119-126.

Ergebnisse - Teilprojekt 2: Wachstum durch Innovation

Das regelmäßige Hervorbringen von Innovationen stellt für Unternehmen in vielen Branchen eine zentrale Voraussetzung dar, um dauerhaften Unternehmenserfolg zu realisieren. Insbesondere zur Bewältigung innovationsorientierter Aktivitäten werden spezifische Fähigkeiten benötigt, um für das Unternehmen die richtigen Entscheidungen in Bezug auf die Produktkonfiguration, strategische Vorgehensweisen bei der Vermarktung und anzusprechende Zielgruppen unter Unsicherheit zu treffen. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei die **Strategische Antizipationsfähigkeit**, die Unternehmen in die Lage versetzt, strategisch bedeutsame Ereignisse und Entwicklungen in seinen aktuellen und künftigen Aktionsräumen vorherzusehen und zutreffend als Chance oder Risiko für das Unternehmen zu bewerten und diese schließlich in innovationsgerichtete Aktivitäten zu überführen. Diese Fähigkeit gewinnt insbesondere in Zeiten volatiler Umweltsituationen an Bedeutung für eine erfolgreiche, vorausschauend angelegte Unternehmensführung.

Auf quantitativer Datenbasis aus dem IHK-InnoMonitor 2014/2015 wird deutlich, dass sich diese Fähigkeit im Unternehmen keineswegs „zufällig“ ergibt, sondern wirkungsvoll und systematisch erzielt oder verstärkt werden kann. Die folgende Abbildung ordnet die hierfür maßgeblichen Stellhebel in einer regelkreisartigen Struktur an, die im Rahmen der Innovationsplanung mehrfach durchlaufen werden sollte, um über fortwährende Verfeinerungen und Reflexionen der gewonnenen Erkenntnisse letztlich eine treffsichere Innovationsgestaltung zu fördern (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Regelkreis zur systematischen Innovationsplanung (Büchler / Faix 2017)

Die Analyse und Bestimmung von Zielgruppen und ihrer maßgeblichen Bedürfnisse schafft eine wesentliche, umfassende Erkenntnisgrundlage für die strategische Orientierung des Innovationsprojekts des Unternehmens als Grundlage der Innovationsplanung. Darauf aufbauend rückt die Suche nach konkreten Gestaltungsmerkmalen, die in der Lage sind, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, die Möglichkeiten überlegener Nutzenstiftungsoptionen aus Abnehmersicht in den Mittelpunkt der Schritte zur Innovationsplanung, die insbesondere in dieser Stufe des Vorgehens eine enge Abstimmung zwischen markt- und technikorientierten Organisationseinheiten des Unternehmen verlangt.

Derartige innovationsgerichtete Gestaltungsmerkmale sind mittels qualitativer Fallstudien auf der Basis einer randomisierten Stichprobe von Unternehmen, die zu der Gruppe erfolgreicher Innovatoren gehören, aus der Datenbasis InnoMonitor 2015 untersucht worden. Die Stichprobe umfasst Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit wie beispielsweise ein spezialisierter und forschungsintensiver Chemieserviceanbieter (BioGenius), ein mittelständischer Automobilzulieferer (Autoneum), ein mittelständischer Hersteller von Netzwerktechnik (Develo) und ein gehobener Mittelständler mit Konzernstruktur aus dem

Maschinen- und Anlagenbau (GEA). Hierbei zeigen sich konkrete Gestaltungsansätze, welche die Antizipationsfähigkeit erhöhen wie etwa die systematische Verbindung von Technologie- und Innovationsprozess (GEA), der Kompetenzaufbau durch F&E-Kooperation mit außeruniversitären, hochschulbezogenen und wirtschaftsnahen Institutionen (Develo), einen ganzheitlichen markt- und innovationsorientierten Führungsansatz (Autoneum) oder eine wissensorientierte Unternehmenskultur (BioGenius).

Vor diesem Hintergrund bietet die von qualitativen und quantitativen Ansätzen getragene Ermittlung der Konsequenzen im Wettbewerbsumfeld die Gelegenheit zur frühzeitigen Schärfung der entstehenden Innovationskonzeption (unter Berücksichtigung der mutmaßlichen Wettbewerbsreaktionen z. B. auf der Basis von Business Wargaming), bevor die Berechnung der voraussichtlich erzielbaren Marktpotenziale und Marktvolumina die Grundlage für die Analyse der ökonomischen Ergiebigkeit der Innovation erzeugt (Wirtschaftlichkeits-, Rentabilitätsanalysen etc.).

Veröffentlichungen im Teilprojekt Innovationsstrategie

- Büchler, J.-P. / Decker, J.: Huf Universal-sensor IntelliSens - Kundenzentrierte Innovationsvermarktung; in: Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompodium Hidden Champions – Innovationen für den Weltmarkt, 1. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden (2017), S. 19-29.
- Büchler, J.-P./Faix, A. (2015): House of Innovation Excellence als Bezugsrahmen zur systematischen Analyse und Steuerung des Innovationserfolges von Unternehmen, in: Innovationserfolg. Management und Ressourcen systematisch gestalten (Hrsg.: Büchler, J.-P./Faix, A.), Frankfurt/Main 2015, S. 13-26.
- Büchler, J.-P. / Faix, A.: Strategische Antizipationsfähigkeit von Unternehmen – Konstrukt und Determinanten im Planungskontext von Unternehmen; in: Büchler / Faix (Hrsg.) Innovationsstrategien Grundlagen, Gestaltungsansätze und Handlungsbedingungen, Bd. 12, Peter Lang Verlag: Frankfurt/Main 2017 (im Erscheinen).
- Büchler, J.-P. / Müller, C.: Autoneum – Hochleistungskultur für Innovation; in: Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompodium Hidden Champions – Innovationen für den Weltmarkt, 1. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden (2017), S. 30-41.

Ergebnisse - Teilprojekt 3: Wachstum durch Mergers & Acquisitions

Akquisitionen sind ein integraler Bestandteil für die wachstumsorientierte Strategieumsetzung im deutschen Mittelstand und nehmen vor allem im Rahmen von Wachstumszielen durch Internationalisierung und Innovation in der strategischen Bedeutung zu. Insofern ist eine konsequente und vorausschauende (*antizipative*) Strategiearbeit eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von zielorientierten Akquisitionsstrategien und für ein erfolgreiches Akquisitionsmanagement. Bei der Entwicklung und Umsetzung von Akquisitionsstrategien bestehen allerdings eine Reihe von Schwierigkeiten und Problemfelder, denen mittelständische Unternehmer aufmerksam begegnen und zusammenfassend geeignete Vorbereitungen treffen sollten. Hierzu wird einer Integration von Strategie- und M&A-Prozess auf der Basis der Stage-Gate-Methodik vorgeschlagen und anhand von untersuchten Best-Practice-Studien im gehobenen Mittelstand und bei Hidden Champions als Planungsideal vorgestellt (vgl. Abb. 3).

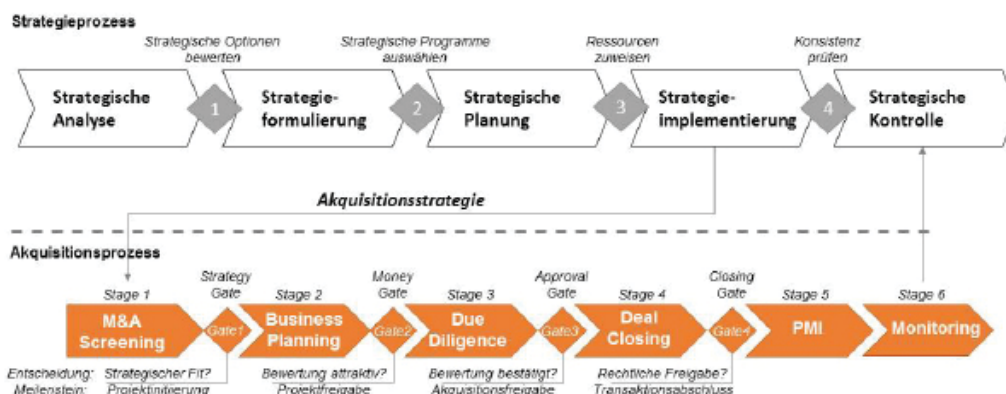


Abb. 3: Integration von Strategie- und M&A-Prozess (Quelle: Büchler 2017, S. 5).

Ein strategiegeleiteter Akquisitionsprozess strebt einerseits danach, potenzielle Targets für eine M&A-Aktivität zu identifizieren, die mit der Unternehmensstrategie im Einklang stehen, und andererseits, zukünftige Marktentwicklungen frühzeitig zu antizipieren, welche die Attraktivität potenzieller Kandidaten nachhaltig beeinflussen und damit deren Unternehmenswert und die Bewertungsgrundlage in der Due Diligence verändern können. Der Schwerpunkt der weiteren Untersuchung auf der Basis von Fallstudien liegt auf

den strategischen Entscheidungen bzw. der Entscheidungsvorbereitung und Instrumenteneinsatz im Akquisitionsprozess. Auf der Grundlage einer generischen Stage-Gate-Struktur des Akquisitionsprozesses werden dynamische Analyseverfahren mit zukunftsbezogener Datenbasis verglichen und für die Entscheidungen im Strategy Gate, Money Gate, Approval Gate und Closing Gate dargestellt. Dabei werden Business Wargaming und Szenarioanalyse von den klassischen Instrumenten der strategischen Analyse abgegrenzt (vgl. Abb. 4).



Abb. 4: Instrumente der Strategieentwicklung (Quelle: Büchler 2016a, S. 50)

Im Ergebnis helfen beide en détail vorgestellten Methoden – Szenarioanalyse und Business Wargaming – die strategische Antizipationsfähigkeit des Managements für die Gestaltung von Akquisitionsstrategien zu erhöhen während eine Szenarioanalyse vor allem auf die Auswahl und Bewertung von (statischen) Alternativen fokussiert, stellt ein Business Wargaming die Markt- und Wettbewerbsdynamik, d. h. Aktionen und Reaktionen von Marktteilnehmern in den Mittelpunkt. Beide Aspekte erweisen sich jedoch als relevant für einen erfolgreichen M&A-Prozess und können auch sequenziell im M&A-Prozess eingesetzt werden.

Veröffentlichungen im Teilprojekt M&A-Strategie

• Büchler, J.-P.: Ein Blick in die Zukunft mit Business Wargaming; in: Controlling & Management Review, Heft 1 / 2016a, S. 48-53.

• Büchler, J.-P.: Vorbereitung für Business Wargaming im Strategieprozess; in: Controlling & Management Review, Heft 2 / 2016b, S. 48-53.

• Büchler, J.-P.: Anwendungsbeispiele von Business Wargaming in der Strategieentwicklung; in: Controlling & Management Review, Heft 3 / 2016c, S. 42-48.

• Büchler, J.-P.: Konsistente Ableitung von Akquisitionszielen aus der Unternehmensstrategie, in: Büchler/Feix/Straub (Hrsg.) Mergers & Acquisitions im Mittelstand, Haufe: Freiburg i. B. 2016, S. 69-94

• Büchler, J.-P. / Spitzner, J.: Analyseinstrumente und Simulationen im Akquisitionsprozess, in: Büchler/Feix/Straub (Hrsg.) Mergers & Acquisitions im Mittelstand, Haufe: Freiburg i. B. 2016, S. 95-113.

• Büchler, J.-P.: Business Wargaming für Mergers & Acquisitions. Systematischer Einsatz im Strategie- und Akquisitionsprozess. SpringerGabler: Wiesbaden (2017).

• Büchler, J.-P. / Faix, A.: GE A Farm Technologies – Kernkompetenzausbau durch M&A; in: Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompendium Hidden Champions – Innovationen für den Weltmarkt, 1. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden (2017), S. 103-111.

• Büchler, J.-P. / Merchiers, A.: Schalker Eisenhütte – Keep your business on track; in: Büchler, J.-P. (Hrsg.): Fallstudienkompendium Hidden Champions – Innovationen für den Weltmarkt, 1. Aufl., SpringerGabler: Wiesbaden (2017), S. 138-148.

• Büchler, J.-P. / Spitzner, J.: Business Wargaming in M&A-Projekten; in: M&A Review, Heft 6 / 2017, S. 184-189.

Einfluss auf die Lehre

Auf Basis der am CASEM entwickelten integrierten Fallstudienmethode, welche die fallstudienbasierte Forschung und Lehre miteinander verbindet, sind aus den erarbeiteten *Research Cases* anschließend sog. *Teaching Cases* für den Einsatz in Lehrveranstaltungen konzipiert worden (Abb. 5).

Die Forschungsergebnisse fließen somit in Form von *Teaching Cases* in die Vorlesungen und vertiefenden Seminare der Studiengänge International Business (B.A.) und Betriebswirtschaftslehre (B.A.) sowie in Form von *Research Cases* in den Masterstudiengang Betriebswirtschaftslehre (M.A.) ein.

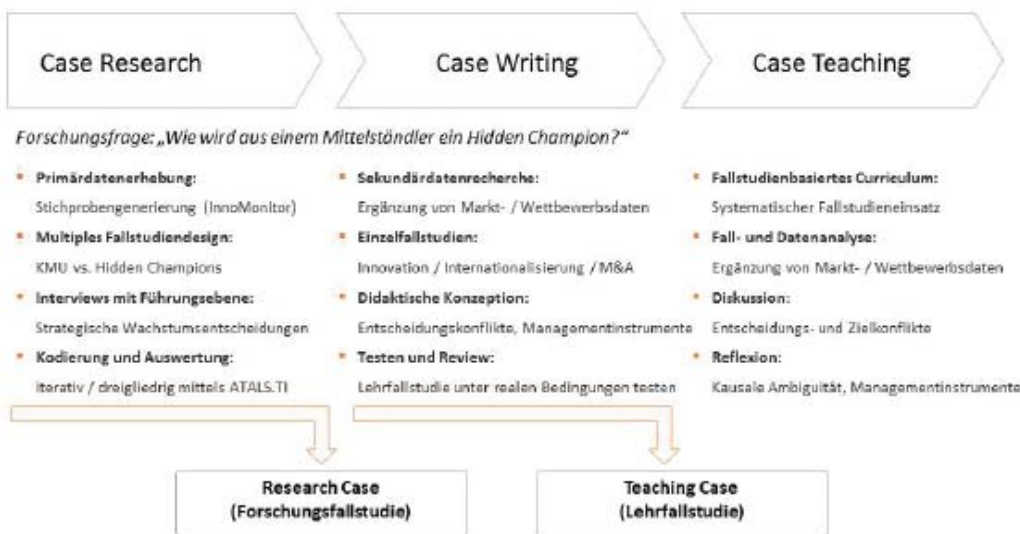


Abb. 5: Integrierte Fallstudienmethode in Forschung und Lehre

Forschungszentrum CASEM

Die Forschungsarbeit ist im CASEM realisiert worden. Das Center for Applied Studies & Education in Management realisiert interdisziplinäre und anwendungsorientierte Forschung in einem internationalen Netzwerk von Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern sowie Außenhandelskammern mit dem Ziel, die kleinen und mittelständischen Unternehmen kontinuierlich wettbewerbsfähiger und erfolgreicher für den globalen Wettbewerb zu machen.

Die Forschungsperspektive ist ganzheitlich und integriert wirtschaftliche und technologieorientierte Fragestellungen zu den zentralen betriebswirtschaftlichen Themen Internationalisierung, Innovation, Entrepreneurship und Institutionen (Abb. 6). Die Forschungsprojekte sind anwendungs- und handlungsorientiert durch eine intensive Kooperation mit Unternehmen und Institutionen.



Abb. 6: Forschungs- und Lehrfokus CASEM