

Herausforderungen zwischen
Beständigkeit und Veränderung bei
jungen Unternehmen im Wachstum.
Untersuchung am Beispiel eines jungen
Technologieunternehmens.

Andreas Schäfer

WORKING PAPER 20-004

„Herausforderungen zwischen Beständigkeit und Veränderung bei jungen Unternehmen im Wachstum. Untersuchung am Beispiel eines jungen Technologieunternehmens.“

Die Arbeitsberichte aus dem Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) dienen der Darstellung vorläufiger wissenschaftlicher Ergebnisse, die in der Regel noch für spätere Veröffentlichungen überarbeitet werden. Die Autoren sind deshalb für kritische Hinweise dankbar. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen – auch bei nur auszugsweiser Verwertung.

The Working Papers of the central institute for scientific entrepreneurship & international transfer (ZIFET) serve for the presentation of preliminary scientific results, which are usually revised for later publications. Critical comments are appreciated by the authors. All rights reserved. No part of this report may be reproduced by any means or translated.

Arbeitsberichte des Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) - ZIFET Working Paper Series 20 Volume 4

ISSN 2701-5076

Kontakt Daten der Herausgeber

Zentrales Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET)
Universität Koblenz-Landau
Direktor: Prof. Dr. Harald F.O. von Korflesch
Geschäftsführung: Dr. Kornelia van der Beek
Universitätsstraße 1
D-56070 Koblenz

Oktober 2020

Kurzfassung

Absicht – Die vorliegende Forschungsarbeit soll einerseits ein Grundverständnis zu Herausforderungen von jungen Unternehmen, die sich im Wachstum befinden, herstellen, indem bisherige Erkenntnisse zu diesem Thema diskutiert werden. Andererseits möchte dieses Forschungsprojekt durch die theoriegeleitete Untersuchung eines Fallbeispiels neue Erkenntnisse zu konkreten Herausforderungen und möglichen Lernprozessen generieren.

Design/Methodologie/Vorgehen – Vom Autor dieser Arbeit wird eine theoriegeleitete Case Study Untersuchung durchgeführt. Dabei werden zwei theoretische Ansätze zugrunde gelegt, die das Phänomen um Herausforderungen von Jungunternehmen im Wachstum abstrahiert darstellen sollen: Einerseits das „Spannungsbalancierende Management“ nach Harald von Korflesch, welches die grundsätzliche Spannungsgeladenheit unternehmerischer Organisationen zum Ausdruck bringt, was wiederum als Ausgangspunkt für konkrete Herausforderungen anzusehen ist. Andererseits das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework von Phelps und Kollegen, welches Herausforderungen (Tipping Points), die junge Unternehmen während ihrer Lebensdauer erleben werden, mit benötigten Fähigkeiten (Absorbative Capacities) in Verbindung bringt. Durch diese Theorien geleitet, werden reichhaltige Daten aus Interviews, Observationen und Dokumenten bei dem Fallbeispiel erhoben und analysiert.

Ergebnisse – Herausforderungen von jungen Unternehmen im Wachstum lassen sich einerseits auf übergeordneter Ebene mithilfe der beiden theoretischen Ansätze beschreiben. Andererseits zeigt die Analyse auch, dass vor allem eine feingranulare, individuelle Betrachtung von Nöten ist, um Herausforderungen und Lernprozesse adäquat abzubilden.

Forschungslimitationen – Die größte Limitation der vorliegenden Untersuchung findet sich im Single-Case Design. Dadurch, dass lediglich ein konkretes Fallbeispiel untersucht wurde, lassen sich die daraus gewonnen Erkenntnisse nicht automatisch auf vergleichbare Fallbeispiele replizieren. Durch die gleichzeitige Untersuchung mehrerer Cases könnten die Ergebnisse somit haltbarer gemacht werden.

Originalität/Beitrag – Durch die qualitative Untersuchung von Herausforderungen im Wachstum anhand eines konkreten Fallbeispiels wird ein eingehendes und tiefgreifendes Verständnis über komplexe Wirkungszusammenhänge im Wachstum von jungen Unternehmen geschaffen. Darüber hinaus werden die Annahmen der beiden theoretischen Ansätze an einem realen Fallbeispiel getestet, sodass theoretische wie praktische Implikationen identifiziert werden können.

Keywords – Herausforderungen, Wachstum, Jungunternehmen, Startups, Case Study

Abstract

Purpose – The present research aims on the one hand to provide a basic understanding of the challenges that young companies in growth face by discussing previous findings on this topic. On the other hand, this research project wants to generate new insights on specific challenges and possible learning processes by means of a theory-based examination of a case study.

Design/Methodology/Approach – The author of this study conducts a theory-based case study investigation. The study is based on two theoretical concepts which depict the phenomenon of challenges faced by young companies in growth in an abstract form: On the one hand, the "Tension-Balancing Management" according to Harald von Korflesch, which expresses the fundamental tension within entrepreneurial organizations, which in turn can be seen as a starting point for actual challenges. On the other hand, the "Tipping Points / Absorbative Capacities" framework by Phelps and colleagues, which links challenges (Tipping Points) that young companies will experience during their lifetime with required capabilities (Absorbative Capacities). Guided by these theories, rich data from interviews, observations and documents from the case are collected and analyzed in order to generate insights.

Findings – On the one hand, challenges of young growing companies can be described on a superordinate level with the help of the two theoretical concepts. On the other hand, the analysis also shows that, above all, a fine-grained, individual approach is needed to adequately depict challenges and learning processes.

Research Limitations – The main limitation of the present study is the single-case design. The fact that only one specific case was examined means that the insights gained from this cannot be automatically replicated to comparable cases. The simultaneous examination of multiple cases could thus make the results more stable.

Originality/Value – The qualitative investigation of growth-related challenges by means of a specific case study creates an in-depth and profound understanding of complex interactions in the growth of young companies. In addition, the assumptions of both theoretical concepts are tested on a real case, thus enabling theoretical and practical implications to be identified.

Keywords – Challenges, growth, young companies, startups, case study

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Problemstellung und Relevanz	1
1.2 Forschungsziele.....	4
1.3 Forschungsmethodik.....	5
1.4 Gang der Arbeit.....	6
2 Forschungsdesign	8
2.1 Forschungsfragen.....	8
2.2 Ebene der Untersuchung	9
2.3 Logik und Kriterien zur Analyse	10
2.4 Bedeutung der theoretischen Fundierung	11
3 Theoretisches Rahmenwerk	12
3.1 Herausforderungen bei der Skalierung.....	12
3.2 Spannungsbalancierendes Management	19
3.2.1 Beständigkeit versus Veränderung in Organisationen	19
3.2.2 Balancierung offener und geschlossener Gestaltungsmuster	20
3.3 Theorien des Wachstums von Unternehmen.....	25
3.4 Tipping Points / Absorbative Capacities Framework.....	28
4 Vorgehen und Art der Datenerhebung.....	33
4.1 Anbahnung und Datenerhebungszeitraum	33
4.2 Fragen der Case Study	34
4.3 Angewandte Prinzipien bei der Datensammlung	35
4.4 Arten der gesammelten Daten	36
4.4.1 Interviews	36
4.4.2 Dokumente	39
4.4.3 Teilnehmer-Observationen	40
4.5 Vorbereitung der Case Study Datenbank	42
5 Vorstellung der Ergebnisse	43
5.1 Vorgehen und Art der Datenanalyse	43
5.1.1 Kodierung des Datenmaterials	43
5.1.2 Präsentation des kodierten Datenmaterials	48
5.1.3 Beschreibung der Analysetechnik	50
5.2 Diskussion der Ergebnisse.....	51
5.2.1 Erkenntnisse aus den kodierten Passagen	51
5.2.2 Zusammenschau der Erkenntnisse.....	72
6 Schlussbetrachtung	76

6.1 Theoretische Implikationen	76
6.2 Implikationen für die Praxis	77
6.3 Limitationen der Untersuchung.....	78
6.4 Anknüpfungspunkte für weitere Forschung.....	79
7 Literaturverzeichnis.....	80
8 Anhang	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tipping Points / Absorbative Capacities Framework nach Phelps u.a., 2007, S.13.....	31
Abbildung 2: Verteilung der kodierten Dimensionen (eigene Darstellung).....	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Offene und geschlossene Position (eigene Darstellung in Anlehnung an von Korflesch, 2004, S.217)	22
Tabelle 2: Überblick über Eigenschaften der offenen und geschlossenen Position (eigene Darstellung in Anlehnung an von Korflesch, 2004, S.285).....	23
Tabelle 3: Definition der Codes (eigene Darstellung).....	47
Tabelle 4: Definition des Codes "Technologische Anforderungen" (eigene Darstellung)...	48
Tabelle 5: Anzahl der Nachweise nach Typen (eigene Darstellung).....	48
Tabelle 6: Häufigkeit der Kodierungen nach Nachweistypen (eigene Darstellung).....	49

Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
CAQDAS.....	Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software
CEO.....	Chief Executive Officer
COO	Chief Operating Officer
CTO.....	Chief Technology Officer
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
HR.....	Human Resources
HRM	Human Resource Management
KPI	Key Performance Indicator
QA/QS	Quality Assurance
SaaS.....	Software as a Service
VPN.....	Virtual Private Network

1 Einführung

Die vorliegende Arbeit untersucht wachstumsbezogene Herausforderungen zwischen Beständigkeit und Veränderung, mit welchen sich vor allem junge Unternehmen konfrontiert sehen. Das erste Kapitel führt nachfolgend in die grundsätzliche Thematik ein, stellt die Forschungsziele der Untersuchung auf, bespricht die angewandte Forschungsmethodik und erläutert den Gang der Arbeit.

1.1 Problemstellung und Relevanz

Junge unternehmerische Organisationen werden häufig mit Charakteristiken wie Kreativität, hoher Risikobereitschaft, flachen Hierarchien oder informeller Kommunikation in Verbindung gebracht (Pott und Pott, 2012, S. 333). Mit Hilfe dieser praktizierten „Startup-Kultur“ kann es Neugründungen gelingen, Innovation auf einen bestehenden oder gar neu geschaffenen Absatzmarkt zu bringen. Besonders der Ansatz der „Lean Startup“ Methode hat in den letzten Jahren große Popularität gewonnen. Dieser begreift Startups als temporäre Organisationen, welche ein wiederhol- und skalierbares Geschäftsmodell zu finden haben (Blank, 2013, S. 5). Anstelle von umfassenden Business-Plänen und langwieriger, im Verborgenen stattfindender Arbeit werden Geschäftsideen hier möglichst früh und häufig in ihrem potenziellen Marktumfeld getestet. Getestet werden sollen nach der „Lean-Startup“-Methode aber nicht etwa fertig entwickelte Produkte, sondern kleine, aber aussagekräftige Prototypen (Blank, 2013, S. 6). Durch das zügige Erhalten von Feedback soll es ermöglicht werden, das eigene Business Model bereits in frühen Phasen anpassen zu können, bevor ein großer Ressourceneinsatz oder hohe Investments getätigt werden müssen.

Solchen Neugründungen, denen die Validierung ihres Geschäftsmodells gelingt, beginnen üblicherweise zu wachsen, ihr Startup-Dasein hinter sich zu lassen und sich zu etablierten Unternehmen zu entwickeln. Eine Studie des Bundesverbands Deutsche Startups e.V. fand dazu heraus, dass sich im Jahr 2019 circa ein Viertel der deutschen Jungunternehmen in einer solchen Entwicklungsphase, in der ein starkes Umsatz- oder Kundenwachstum einsetzt, befanden (Kollmann u. a., 2019, S. 25). Demgegenüber waren es nur 1,4% der jungen Unternehmen, die sich zu etablierten Marktteilnehmern entwickelt hatten (Kollmann u. a., 2019, S. 25). Es zeigt sich hier eine Diskrepanz zwischen diesen beiden Stadien, da offensichtlich nicht allen Neugründungen, die ihr Geschäftsmodell validiert haben, der Übergang vom starken Wachstum zu einer etablierten Firma gelingt, dies aber gleichzeitig das Ziel von jungen Unternehmen sein sollte (Shulman u. a., 2011, S. 29).

Gründe dafür lassen sich darin finden, dass für solche Jungunternehmen Herausforderungen bei der Skalierung ihrer Organisation auftreten, welche für ein anhaltendes Wachstum

bewältigt werden müssen (Nicholls-Nixon, 2005, S. 78). Dabei kommt eine kaum überschaubare Anzahl an unternehmensinternen und -externen Herausforderungen in Betracht (Pott und Pott, 2012, S. 304): Zum Beispiel sind die bisher angewandten informellen Kommunikations- und Entscheidungswege irgendwann nicht mehr adäquat, da nun viel mehr Abläufe und Tätigkeiten parallel stattfinden (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 1). Aber auch externe Herausforderungen wie zum Beispiel sich schnell ändernde Marktbedingungen können das Wachstum eines jungen Unternehmens gefährden (Baron und Hannan, 2002, S. 19). Der CEO und das Management-Team müssen daher organisationale Strukturen, wie z.B. Abteilungen, Prozesse oder Policies entwickeln und implementieren, um dem höheren Organisationsaufwand gerecht zu werden und die Firma gleichzeitig weiterhin handlungsfähig zu machen. Entgegen der leicht romantisierenden Vorstellung, dass junge Unternehmen zur Beibehaltung ihrer Flexibilität und Innovativität frei von Strukturen, Hierarchien und formalen Prozessen sein müssen, werden solche in gewissen Maßen als Voraussetzung für langanhaltendes Wachstum gesehen (Burton u. a., 2019, S. 3; Pott und Pott, 2012, S. 302).

Mit Blick auf vorhandene Forschung zeichnet sich jedoch ein stark fragmentiertes Bild über wachstumsbezogene Herausforderungen von jungen Unternehmen und wie sich diese kategorisieren bzw. operationalisieren lassen. Auf der einen Seite ist die Veränderung von Organisationen im Wachstum ein schon früh untersuchtes Interessengebiet der Wirtschaftswissenschaften (z.B. Penrose und Pitelis, 2009). In Bezug auf Herausforderungen dominieren in diesem Bereich die so genannten „Life-Cycle“- oder „Stages“-Modelle, die das Wachstum von jungen Unternehmen in sequentiell auftretende Phasen einteilen, welche durch existenzielle Krisen punktiert werden und die das junge Unternehmen erst bewältigen muss, um das Wachstum fortzuführen (Greiner, 1997, S. 398). Diese sind aber einerseits wegen ihrer zu sehr vereinfachenden Annahmen kritisiert worden, andererseits konnten sie bis heute keinerlei empirischen Untersuchungen standhalten (Levie und Lichtenstein, 2010, S. 329).

Gleichzeitig liefert auch die Forschungsdisziplin des Entrepreneurship dazu keine zufriedenstellenden Antworten. Dieser Forschungsbereich ist zwar unter zahlreichen Gesichtspunkten bereits sehr elaboriert, sei es aus allgemeiner Perspektive (z.B. Shane und Venkataraman, 2007; Venkataraman, 1997) oder mit Fokus auf spezielle Domänen wie zum Beispiel Digitalisierung (z.B. Nambisan, 2017). Und auch in Folge der Popularität des „Lean Startup“ Ansatzes wurden auf Seiten dieser Forschungsdomäne Aktivitäten wie etwa „Experimentierung“ (Kerr u. a., 2014, S. 28) oder „Pivotierung“ (McDonald und Gao, 2019, S. 1) untersucht, welchen bei Neugründungen eine hohe Bedeutung zugesprochen wird. Kategorisierungen von Herausforderungen beim „Scaling“ von Startups bzw. jungen Unternehmen wurden dagegen überwiegend in Populärmedien oder von Akteuren aus der Praxis

aufgegriffen (z.B. Forrest, 2015; Tabaka, 2017; York, 2012). Wissenschaftliche Publikationen und vor allem empirisch gesicherte Erkenntnisse zu konkreten Herausforderungen von jungen Unternehmen in Wachstumsphasen sind somit rar.

Die oben dargestellten Schilderungen zeigen, dass Herausforderungen von jungen und unternehmerischen Organisationen stets mit notwendigen Veränderungen im Zusammenhang stehen. Veränderung ist aber selbst bei Jungunternehmen nicht immer leicht durchzusetzen, sobald sich gewisse Routinen und bekannte Strukturen etabliert haben. Für die Mitarbeiter einer solchen Organisation ist Beständigkeit und Ordnung oft bequemer, da sich so nicht mit Neuem und Unbekanntem auseinandergesetzt werden muss. Es zeichnet sich hier also ein Zielkonflikt zwischen Beständigkeit und Veränderung innerhalb entsprechender Organisationen ab. Solche Problematiken werden häufig unter dem Begriff des „Change Management“ gebündelt, bei welchem notwendige Veränderungsprozesse professionell und strukturiert begleitet werden sollen (Pott und Pott, 2012, S. 299). Eine allgemeingültige Vorgehensweise, diesen Zielkonflikt der Gegensätzlichkeiten zu lösen, gibt es allerdings nicht.

Inwiefern es also möglich ist, einen strukturierten Überblick über solche Gegensätzlichkeiten und daraus resultierende Herausforderungen herzustellen, gilt es herauszufinden. Ein konzeptionelles Rahmenwerk, welches die organisatorischen Spannungen zwischen Beständigkeit und Veränderung beschreibt, wurde von Harald von Korflesch in Form des „Spannungsbalancierenden Managements“ entwickelt (2004). Dieses hebt hervor, dass Organisationen permanent spannungsgeladen sind zwischen so genannten offenen und geschlossenen Gestaltungsmustern. Erstere drücken dabei Eigenschaften wie Beweglichkeit, Lernen, Freiheit oder Innovation aus, während letztere z.B. Beständigkeit, Nicht-Lernen, Ordnung oder Routine verkörpern (von Korflesch, 2004, S. 284). Der Zielkonflikt kann mithilfe dieses Rahmenwerkes greifbarer gemacht sowie ein besseres Grundverständnis für die Bandbreite an Wirkungsmechanismen geschaffen werden.

Neben einer Kategorisierung von Herausforderungen stellt sich weiterhin die Frage, wie diese bewältigt werden können. Als dafür notwendige Kapazität wird die Fähigkeit in respektiven Organisationen angesehen, benötigtes Wissen zu identifizieren und zur Auflösung eines Problems in Form einer Aktion umzusetzen (Cohen und Levinthal, 1990, S. 129; Crossan u. a., 1999, S. 522). Einen theoretischen Ansatz, welcher sich konkreten Arten von Herausforderungen widmet, denen junge Unternehmen im Wachstum begegnen und der dies mit Lernprozessen in Verbindung bringt, haben Phelps und Kollegen in Form des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework entwickelt (Phelps u. a., 2007). Dieses Rahmenwerk bestimmt Kategorien von Herausforderungen (Tipping Points) und überträgt

diese auf benötigtes Wissen bzw. benötigte Fähigkeiten (Absorbative Capacities), welche in Form von Lernstadien zum Ausdruck kommen.

Auf Basis der obigen Diskussion soll sich in dieser Forschungsarbeit der Thematik um Herausforderungen und Lernprozessen von jungen Unternehmen im Wachstum gewidmet werden. Aufgrund des Mangels an empirisch gesicherten Erkenntnissen bietet sich eine theoriegeleitete Untersuchung eines repräsentativen Beispiels an, um Wissen über dieses wenig erforschte Phänomen zu Tage zu fördern. Zur Erarbeitung der hier geschilderten Problemstellung wird daher eine spezifische Organisation herangezogen, um die Annahmen der beiden theoretischen Ansätze an diesem zu testen und so einen Beitrag zur Operationalisierung von Herausforderungen und entsprechenden Lernprozessen bei jungen Unternehmen im Wachstum zu leisten.

Die genauen Propositionen der vorliegenden Forschungsarbeit werden im Folgenden vorgestellt.

1.2 Forschungsziele

Das Hauptziel der vorliegenden Untersuchung ist es, Erkenntnisse über auftretende Herausforderungen von wachsenden Jungunternehmen, die ihre Organisation entsprechend (um-)strukturieren müssen, zu gewinnen. Von besonderem Interesse ist hierbei, wie solche Herausforderungen kategorisiert und operationalisiert werden können. Zu diesem Zwecke werden die zwei eingangs erwähnten theoretischen Komponenten herangezogen, die im Zuge der Arbeit als Fundierung einer Case Study Untersuchung (siehe Kapitel 1.3) dienen: Der Ansatz des Spannungsbalancierenden Managements von Harald von Korflesch (2004) sowie das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework von Phelps und Kollegen (2007). Weiterhin soll ein Ausblick auf mögliche Lernprozesse zur Bewältigung dieser Herausforderungen, ebenfalls auf Basis der oben genannten theoretischen Bausteine, geschaffen und diskutiert werden. Um die Annahmen der beiden theoretischen Ansätze zu testen, werden diese anhand eines konkreten Fallbeispiels untersucht. Bei diesem handelt es sich um ein junges Technologieunternehmen, welches dem Autor zum Untersuchungszeitpunkt zu Verfügung stand.

Die Forschungsziele lassen sich damit stichpunktartig wie folgt wiedergeben:

1. Erkenntnisse über Herausforderungen gewinnen, welche im Hinblick auf innerorganisatorische Spannungen (von Korflesch, 2004) bei wachsenden Jungunternehmen auftreten.
2. Eruieren, wie gut sich solche Herausforderungen mit Hilfe des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework von Phelps (2007) kategorisieren und abbilden lassen.

3. Ausblick darauf herstellen, welche Lernprozesse bei der Bewältigung von Herausforderungen durchlaufen werden und wurden, ebenfalls in Orientierung an das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework.

Die hier genannten Ziele werden im Laufe der Arbeit in entsprechende Forschungsfragen überführt, welche durch die Erkenntnisse der Case Study Untersuchung letztendlich beantwortet werden sollen.

1.3 Forschungsmethodik

In dieser Arbeit wird eine qualitative Forschungsmethode in Form einer Case Study Untersuchung angewandt. Bei einer solchen wird ein konkretes Fallbeispiel (der „Case“) oder auch mehrere Fallbeispiele theoriegeleitet und in Tiefe untersucht, um Erkenntnisse über ein komplexes Phänomen zu gewinnen (Tsang, 2014, S. 371). Als Phänomen in der vorliegenden Arbeit wird die Thematik rund um Herausforderungen beim Wachstum von Jungunternehmen betrachtet, während das Fallbeispiel ein real existierendes Unternehmen ist. Die Case Study als Forschungsmethode eignet sich besonders dann, wenn es sich bei dem zu untersuchenden Gegenstand um ein gegenwärtiges Phänomen handelt (Yin, 2018, S. 12), also um ein Phänomen, welches sich zum Beobachtungszeitpunkt ereignet. Dieses Phänomen ist immer in einem bestimmten Kontext verankert, in welchem es sich beobachten lässt, z.B. bei einem Individuum oder bei einer Organisation. Der Forschende hat bei einer Case Study keinen direkten Einfluss auf das Geschehen (Yin, 2018, S. 12–13), sondern erhebt Daten, mit deren Hilfe das Phänomen analysiert wird. Dabei können verschiedene Arten von Datenquellen erhoben werden (Yin, 2018, S. 111), zum Beispiel Interviewdaten, direkte Observationen oder Dokumente.

Die Case Study als Forschungsmethode wird hierbei im Sinne der zweiseitigen Definition von Yin (2018) verstanden und durchgeführt. Der erste Bestandteil der Definition bezieht sich auf den Umfang einer solchen Forschungsmethode und hilft damit, sie von anderen Forschungsmethoden abzugrenzen:

1. „Eine Case Study ist eine empirische Methode, die
 - a. ein kontemporäres Phänomen (den „Case“) in Tiefe und innerhalb seines realen Kontexts beleuchtet, vor allem wenn
 - b. die Abgrenzungen zwischen Phänomen und Kontext unter Umständen nicht klar nachweisbar sind.“ (Yin, 2018, S. 15, Übersetzung des Autors)

Im Gegensatz zu Experimenten wird der Untersuchungsgegenstand bei Case Study Forschungen also nicht manipuliert, um Daten bzw. Informationen von Interesse zu gewinnen. Der zweite Bestandteil der Definition hebt dagegen mehr die Eigenschaften einer Case Study hervor und versteht sich wie folgt:

2. „Eine Case Study

- a. bewältigt die technisch anspruchsvolle Situation, in der es viel mehr interessierende Variablen als Datenpunkte gibt, und als ein Ergebnis
- b. von der bisherigen Entwicklung theoretischer Ansätze zur Festlegung des Designs, der Datenerfassung und der Analyse profitiert und als ein anderes Ergebnis
- c. auf mehreren Nachweisquellen beruht, wobei die Daten in einer triangulierenden Weise zusammenlaufen müssen.“ (Yin, 2018, S. 15, Übersetzung des Autors)

Gerade die Vorgehensweise der Triangulation wird als Vorteil von Case Studies gegenüber „einseitigen“ qualitativen Forschungsmethoden verstanden, bei denen etwa lediglich Interviewdaten erhoben werden (Diakanastasi u. a., 2018, S. 6). Triangulation bedeutet, dass gezielt verschiedene Datenquellen gesammelt werden, die dieselben Fragen beantworten sollen. Dadurch wird die Haltbarkeit der Analyseergebnisse erhöht, da Abhängigkeiten von einzelnen Datenarten reduziert werden (Yin, 2018, S. 113). Vor allem aus diesem Grund wurde sich für die Case Study Untersuchung als Forschungsmethode dieser Arbeit entschieden. Weitere Einzelheiten zum Forschungsdesign im Gesamten werden in Kapitel 2 erläutert.

Ferner muss zur Durchführung einer Case Study Untersuchung ein Fallbeispiel zu Verfügung stehen, welches sich in dem zu untersuchenden Phänomen befindet bzw. dieses repräsentiert. Für die vorliegende Forschungsarbeit wird die bereits erwähnte Firma als Case herangezogen, auf die die besprochene Problemstellung aktuell zutrifft. Bei dieser war der Autor zum Bearbeitungszeitpunkt als Angestellter beschäftigt, was den Zugang zur Organisation begünstigte.

1.4 Gang der Arbeit

Der Aufbau dieser Forschungsarbeit gliedert sich in sechs Bereiche. Auf die Einführung des Themas sowie die Besprechung der Forschungsziele und -methodik in Kapitel 1 folgt mit Kapitel 2 eine dedizierte Vorstellung des Forschungsdesigns. Darin werden zunächst die Forschungsfragen operationalisiert, welche aus den Forschungszielen abgeleitet wurden und die auf den eingangs erwähnten theoretischen Ansätzen basieren. Darüber hinaus wird sich der Ebene der Case Study Untersuchung gewidmet, um Transparenz über deren Art und Umfang zu schaffen. Nachdem ein Vorgriff auf die angewandten Analysetechniken gegeben wird, endet das Kapitel mit einem Überblick über die Bedeutung der zugrunde gelegten theoretischen Ansätze innerhalb des Forschungsdesigns.

Im dritten Kapitel wird das theoretische Rahmenwerk der Untersuchung dargelegt. Dieses beginnt mit der Besprechung von Literatur, die Herausforderungen beim Wachstum von

jungen Unternehmen thematisiert, um ein grundsätzliches Verständnis für dieses Phänomen herzustellen. Anschließend werden die beiden theoretischen Ansätze, die das Phänomen abstrahiert darstellen sollen und auf denen die Case Study Untersuchung fußt, innerhalb einer wachstumsorientierten Argumentationslinie vorgestellt.

Vor diesem Hintergrund erläutert das vierte Kapitel die Logistik der qualitativen Datenerhebung bei dem Fallbeispiel im Detail: Dies beinhaltet Beschreibungen zum Datenerhebungszeitraum, das genaue Vorgehen der Datenerhebung sowie eine detaillierte Vorstellung und Begründung der verschiedenen Nachweisarten. Darüber hinaus werden dort die Organisation und Vorbereitung des Datenmaterials besprochen. Das fünfte Kapitel widmet sich der Vorstellung der Ergebnisse. Zunächst werden hier die Art und das Vorgehen der Analyse besprochen, welche auf einer themengeleiteten Kodierung des Datenmaterials basieren. Nach einer Herleitung der Kategorien sowie der Präsentation der gesammelten Daten werden die daraus gewonnen Erkenntnisse vorgestellt. Das Kapitel endet mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse.

Im abschließenden Kapitel 6 findet die Diskussion theoretischer und praktischer Implikationen statt, die aus der Untersuchung gewonnen werden können. Neben der Besprechung von Limitationen der Untersuchung, schließt die vorliegende Arbeit mit einem Ausblick auf Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung.

2 Forschungsdesign

Bevor sich der theoretischen Fundierung dieser Arbeit gewidmet wird, soll zunächst Augenmerk auf das Forschungsdesign gelegt werden. Ein solches, explizites Forschungsdesign ist aus mehreren Gründen notwendig: Zunächst dient das Forschungsdesign als logischer Plan der Untersuchung, mit dessen Hilfe festgelegt wird, wie man von den initialen Fragen zu den Ergebnissen kommt (Yin, 2018, S. 26–27). Durch die Operationalisierung der einzelnen Komponenten des Forschungsdesigns wird ferner die Transparenz der Untersuchung erhöht und damit überhaupt eine Reproduzierbarkeit der Studie gewährleistet (Blaikie, 2010, S. 12; Yin, 2018, S. 42). Das Forschungsdesign dieser Arbeit setzt sich aus der Herleitung der Forschungsfragen, der Ebene der Case Study Untersuchung, der Logik und den Kriterien zur Beantwortung der Forschungsfragen sowie der Bedeutung der theoretischen Fundierung zusammen. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln besprochen.

2.1 Forschungsfragen

In Anbetracht der in Kapitel 1 geschilderten Ausgangssituation werden auf Basis der Forschungsziele entsprechende Forschungsfragen aufgestellt, da alle Arten von Forschungsprojekten mit solchen beginnen sollten (Blaikie, 2010, S. 56). Diese dienen als Leitmotive in der Konzeption, Durchführung und Analyse der Case Study Untersuchung und sollen durch die letztendliche Ergebnisinterpretation beantwortet werden. Ansetzend an den Zielkonflikt zwischen Beständigkeit und Veränderung, der im Ansatz von von Korfflesch (2004) abgebildet wird, lautet die erste Forschungsfrage wie folgt:

Welche Herausforderungen im Hinblick auf innerorganisatorische Spannungen ergeben sich bei jungen Unternehmen im Wachstum? Welche Herausforderungen finden sich bei dem Fallbeispiel dieser Arbeit?

Mit dem Ziel, entsprechende Herausforderungen durch das Framework von Phelps und Kollegen (2007) messbar machen zu wollen, wird die zweite Forschungsfrage aufgestellt:

Wie gut lassen sich diese Herausforderungen bei dem vorliegenden Fallbeispiel mithilfe des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework operationalisieren?

Schließlich drückt sich das Ziel, einen Ausblick auf Lernprozesse für solche Herausforderungen, ebenfalls in Orientierung an das oben genannte Framework, herzustellen, in der dritten Forschungsfrage aus:

Wie sehen Lernprozesse aus, die durchlaufen und implementiert wurden, um diesen Herausforderungen angemessen zu begegnen? Lassen sich Abstufungen im Sinne der Absorbative Capacities erkennen?

2.2 Ebene der Untersuchung

Der Umfang bzw. der Konkretisierungsgrad eines Fallbeispiels kann sich bei Case Studies stark unterscheiden. Daher ist es von besonderer Bedeutung, bereits im Vorfeld genau abzugrenzen, was für ein Case bearbeitet werden soll (Yin, 2018, S. 31). Cases können weniger konkret sein, z.B. wenn Gemeinschaften oder Beziehungen untersucht werden, oder konkreter, wenn z.B. Individuen oder Organisationen untersucht werden (Yin, 2018, S. 32). Des Weiteren sollte eine Unterscheidung getroffen werden, ob lediglich ein klar abgrenzbarer Case untersucht wird („Single-Case Design“), oder aber ob mehrere Fallbeispiele in die Untersuchung einbezogen werden („Multiple-Case Design“) (Yin, 2018, S. 48).

Die in dieser Forschungsarbeit durchgeführte Case Study Untersuchung stützt sich auf ein Single-Case Design mit Betrachtung einer spezifischen Organisation. Single-Case Designs sind bevorzugt anzuwenden:

1. um eine oder mehrere gut formulierte Theorien zu testen,
2. wenn der Case einzigartig oder extrem ist,
3. wenn der Case repräsentativ oder typisch für das zu untersuchende Phänomen ist,
4. wenn der Case potenziell besonders erkenntnisbringend ist,
5. wenn der Case über einen längeren Zeitraum stattfindend beobachtbar ist (Yin, 2018, S. 49–51).

Diese Kriterien kamen auch beim vorliegenden Forschungsdesign zur Anwendung. Für das Single-Case Design wurde sich vor allem aus dem Grund entschieden, dass die beiden theoretischen Ansätze, die eingangs erwähnt wurden, jeweils klar formuliert sind und distinkte Eigenschaften aufweisen, welche sich anhand eines Fallbeispiels prüfen lassen. Auch die Kriterien 2-4 waren beim ausgewählten Case nach Ansicht des Autors gegeben. Einzig die Möglichkeit, das Fallbeispiel über einen längeren Zeitraum zu beobachten, konnte angesichts des zeitlichen Rahmens dieser Forschungsarbeit nicht realisiert werden (siehe dazu Kapitel 2.4). Es wurden darüber hinaus auch die möglichen Nachteile von Single-Case Designs berücksichtigt: Im Gegensatz zu Multiple-Case Designs können die aus Single-Cases gewonnen Erkenntnisse weniger generalisierbar sein, da sie sich nicht parallel gewonnenen Erkenntnissen aus anderen Cases gegenüberstellen lassen (Yin, 2018, S. 61). Aufgrund des vorhandenen Zugangs zur Organisation und der besonders repräsentativen Eigenschaften des Fallbeispiels sowie einer ausführlichen Recherche im Vorfeld wurde sich jedoch für das Single-Case Design entschieden.

Ferner sollte definiert werden, ob es sich beim Case Study Design um ein holistisches oder um ein eingebettetes Design handelt. Bei ersterem Fall wird eine einzige Analyseeinheit („Unit of Analysis“) betrachtet, also etwa eine Organisation als Ganzes (Yin, 2018, S. 52).

Dagegen können bei letzterem mehrere, teils untergeordnete Analyseeinheiten, so genannte Sub-Units, desselben Cases mit einbezogen werden, z.B. einzelne Abteilungen oder unabhängige Niederlassungen eines Unternehmens (Yin, 2018, S. 51). In der vorliegenden Arbeit wurde sich für ein holistisches Case Study Design entschieden, da es sich bei dem Fallbeispiel um ein noch recht kleines Unternehmen handelt. Bei diesem ließen sich zwar einzelne Sub-Units in Form der Abteilungen ausmachen; diese waren zum Untersuchungszeitpunkt jedoch noch derart miteinander verwoben und in ständiger Veränderung begriffen, sodass darauf verzichtet wurde. Darüber hinaus sind holistische Case Study Designs vor allem dann anzuwenden, wenn es sich bei den zugrunde gelegten theoretischen Ansätzen um solche handelt, die selbst keine Sub-Units ausmachen (Yin, 2018, S. 52). Da es sich sowohl beim Ansatz des Spannungsbalancierenden Managements als auch beim „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework um Theorien handelt, die ihren Fokus gesamtgesellschaftlich auf Organisationen ausgerichtet haben, wurde die Entscheidung für das holistische Case Study Design zusätzlich gefestigt. Von diesen Theorien geleitet, wurden die Daten bei dem Fallbeispiel unter Berücksichtigung der oben herausgearbeiteten Ebenen erhoben, was in Kapitel 4 im Detail vorgestellt wird.

2.3 Logik und Kriterien zur Analyse

Nachdem Art und Umfang des eigentlichen Fallbeispiels definiert wurden, muss weiterhin festgelegt werden, welche Techniken angewandt werden, um die gesammelten Daten mit den Forschungszielen und -fragen zu verbinden (Yin, 2018, S. 33). Dies können bei Case Study Untersuchungen beispielsweise die Erkennung von Mustern („Pattern Matching“) oder die Identifizierung von rivalisierenden Erklärungen („Rival Explanations“) sein (Yin, 2018, S. 33–34). Mögliche, zu erkennende Muster sowie rivalisierende Erklärungen können dabei aus vorhandener Literatur sowie aus Theorien stammen, sich aber auch direkt aus dem Datenmaterial ergeben. Im Zuge der vorliegenden Untersuchung wird überwiegend der Ansatz eines strukturierten Kodierungsprozesses verfolgt (vgl. Saldaña, 2013), bei dem die gesammelten Daten vorab definierten Kategorien bzw. Codes zugeordnet werden. Dies ist vor allem dann gut realisierbar, wenn die Mehrheit der gesammelten Daten in einheitlicher oder vergleichbarer Form vorliegt (Yin, 2018, S. 167), was in der vorliegenden Forschungsarbeit der Fall ist. Auf Grundlage dieser in Kategorien strukturierten Datenquellen sollen dann letztlich Erklärungen hergeleitet, aber auch verschiedene Erklärungsansätze gegeneinander abgewogen werden. Es kommen somit im Zuge des Kodierungsprozesses verschiedene, einzelne Analysetechniken zum Einsatz, die der Beantwortung der Forschungsfragen dienlich sind. Das genaue Vorgehen der Analyse wird in Kapitel 5 vorgestellt.

2.4 Bedeutung der theoretischen Fundierung

In Case Studies werden gegenwärtige Phänomene untersucht, welche durch Theorien oder theoretische Ansätze abstrahiert dargestellt werden (Yin, 2018, S. 35). In der Folge sollten Case Studies auf einem theoretischen Rahmenwerk fußen, welches die untersuchten Sachverhalte beschreibt oder vorhersagt. Dabei können Theorien, ähnlich wie die oben diskutierten Designs, unterschiedliche Ebenen haben. Yin unterscheidet hier etwa zwischen:

- Individuellen Theorien, z.B. Theorien über individuelle Entwicklung,
- Gruppen-Theorien, z.B. Theorien über Familien,
- Organisationstheorien, z.B. Theorien über organisationale Struktur,
- Soziale-Gerechtigkeitstheorien, z.B. Theorien über kulturelle Assimilation (2018, S. 36–37).

In der vorliegenden Arbeit werden Theorien zugrunde gelegt, welche auf Organisations-ebene argumentieren. Bei diesen bereits erwähnten Theorien handelt es sich einmal um den Ansatz des Spannungsbalancierenden Managements von von Korfflesch, welcher zum Ziel hat, Transparenz über die grundsätzliche Spannungsgeladenheit von Organisationen zu schaffen (von Korfflesch, 2004, S. 393). Dieser Ansatz wird als Ausgangssituation des untersuchten Phänomens verstanden, da sich demnach alle unternehmerischen Organisationen im Spannungsverhältnis zwischen offenen und geschlossenen Gestaltungsmustern wiederfinden. Ergänzt wird dies durch das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework von Phelps und Kollegen, welches kritische Herausforderungen, auf die Jungunternehmen treffen werden, mit benötigten Lernfähigkeiten diese aufzulösen in Verbindung bringt (Phelps u. a., 2007, S. 17). Auch dieses Rahmenwerk nimmt das Unternehmen als Ganzes in den Blick, indem es Herausforderungen für die gesamte Organisation thematisiert.

Bei den theoretischen Ansätzen ist hervorzuheben, dass diese auch Betrachtungen unterschiedlicher Zeitpunkte zulassen. So hebt der Ansatz von von Korfflesch bspw. hervor, dass es einem kontinuierlichen Strom von Anpassungen bedarf, Veränderungen von Unternehmen also häufig stattfinden. Auch das Framework von Phelps und Kollegen deutet an, dass die Herausforderungen an verschiedenen Zeitpunkten innerhalb der Lebensdauer eines Jungunternehmens auftreten können. Die vorliegende Untersuchung versucht in diesem Zusammenhang, mithilfe der beiden theoretischen Ansätze entsprechende Zeitintervalle ansatzweise einzufangen. Dies soll mehrheitlich durch die Interviews mit Mitarbeitern des Cases geschehen, in welchen Fragen zur Vergangenheit gestellt werden. Aber auch Dokumente, die auf zurückliegende Zeiten datieren, können in dieser Hinsicht potenziell erkenntnisbringend sein. Eine longitudinale Case Study Untersuchung, also eine Beobachtung und Analyse der Entwicklung über einen längeren Zeitraum, war dem Autor aufgrund des begrenzten Bearbeitungszeitraums dieser Forschungsarbeit jedoch nicht möglich.

3 Theoretisches Rahmenwerk

In diesem Kapitel wird die theoretische Fundierung dieser Arbeit dargelegt. Dazu werden zunächst drei wissenschaftliche Beiträge vorgestellt und diskutiert, die sich dem Thema um Herausforderungen von wachsenden Jungunternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven annähern. Anschließend werden die beiden theoretischen Ansätze, die das Phänomen abstrahiert darstellen sollen, innerhalb einer wachstumsorientierten Argumentationslinie vorgestellt.

3.1 Herausforderungen bei der Skalierung

Wie im ersten Kapitel erwähnt, gibt es wenige empirische Befunde darüber, mit welchen konkreten Herausforderungen wachsende Jungunternehmen konfrontiert sind und wie mit diesen umgegangen werden kann (DeSantola und Gulati, 2017, S. 14; Phelps u. a., 2007, S. 16). Hervorzuheben sei hier zunächst, dass eine Unterscheidung getroffen werden muss, ob die respektive Organisation noch als Startup bezeichnet werden kann, oder bereits als Unternehmen gilt. Nach Blank liegt der entscheidende Unterschied darin, dass Startups nach einem funktionierenden Business Model *suchen*, während (etablierte) Unternehmen ein solches *ausführen* (2013, S. 5). Zur zweiten Kategorie können dabei allerdings auch vergleichsweise junge Unternehmen zählen, die ihr Business Model gerade erst validiert haben und sich darauffolgend auf Wachstumskurs begeben (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 1). Die Ergebnisse einer Studie von Wang und Kollegen legen in diesem Zusammenhang nahe, dass sich Herausforderungen von Startups und Jungunternehmen im Wachstum unterscheiden können (2016, S. 180). Da der Interessensschwerpunkt dieser Arbeit auf kritischen Herausforderungen und damit einhergehenden, gravierenden Veränderungen liegt, werden vorwiegend solche Organisationen in den Fokus genommen, die ihr Startup-Dasein „gerade so“ verlassen haben bzw. bei denen der Übergang noch im Begriff ist. Die im folgenden vorgestellte Literatur soll ein Grundverständnis dazu herstellen.

In einer Research Note haben Eisenmann und Wagonfeld fünf zentrale Kategorien an Herausforderungen für wachsende Jungunternehmen identifiziert, welche sich auf „people and organizational challenges“ fokussieren (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 1). Damit nehmen die Forscher vorwiegend Aspekte des Human Resource Management und des Organisationsdesigns aus Managementperspektive in den Blick. Als erste Kategorie nennen die Autoren die **organisatorische Struktur**: Wachsende Jungunternehmen müssten es schaffen, von einer „Jeder-macht-alles“-Organisation mit wenig bis kaum formalisierten Strukturen hin zu spezialisierten Rollen und Gruppen in formalisierten Abteilungen zu kommen, welche funktionsübergreifend kommunizieren können (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 2–3). Die Notwendigkeit hierfür wird darin gesehen, dass die Organisation ab einem bestimmten Punkt nicht mehr zu steuern sei, wenn eine solche Strukturierung nicht bereits

im Vorfeld durchgeführt werde. Die zweite Kategorie benennt die **Entwicklung von Management-Systemen und Prozessen** als Herausforderung. Dabei komme die junge Organisation aus einem Zustand, in dem es wenige Systeme und Prozesse gebe, die über die einfache Projektion von Umsätzen oder die Steuerung von Projekten hinausgehe (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 5). Im Wachstum müsse die Organisation allerdings möglichst genau formale Prozesse z.B. zu Finanzen, Produktion und Entwicklung, Marketing und Sales, Customer Support oder HR erheben und implementieren, da es sonst keine Grundlage gebe, das Tagesgeschäft effektiv auszuführen (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 6–7). Vor allem bei der Formalisierung von Entscheidungsfindung komme es aber auf die „richtige Balance zwischen Bürokratie und Chaos“ an (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 6), um auch noch ad hoc auf Dinge reagieren zu können.

In der dritten Kategorie werden Herausforderungen bezüglich der **Transition von Senior-Mitarbeitern** zum Ausdruck gebracht. Laut den Autoren müssten Jungunternehmen es in Betracht ziehen, Neuzugänge mit Erfahrung in das Unternehmen zu holen, notfalls sogar den Gründer und die Co-Gründer zu ersetzen (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 7–10). Dies sei ein für das Unternehmen lebensnotwendiger Schritt, sofern das Gründungsteam nicht in der Lage ist, das Unternehmenswachstum professionell und strukturiert auszutragen. Die vierte Kategorie an Herausforderungen umfasst die **Strukturierung des Aufsichtsrates**: Sofern überhaupt vorhanden, sei darauf zu achten, dass der Aufsichtsrat nur proportional zu den erlangten Finanzierungen wachse (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 10–11). Ansonsten befänden sich im Aufsichtsrat zu viele verschiedene Interessensgruppen, welche die wachsende Organisation vom Kurs abbringen könnten, da keine einheitliche Linie mehr gefunden werden kann.

Als fünfte und letzte Kategorie wird schließlich die **Erhaltung der ursprünglichen Startup-Kultur** genannt. Diese basiere oft auf Werten wie ein teameinheitlicher Glaube an die Mission, die Rekrutierung nach Cultural Fit und hoher Motivation, informeller Kommunikation oder konsensbasierter Entscheidungsfindung (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 14). Im Wachstum seien diese jedoch nur noch schwer zu halten, da etwa viele neue Mitarbeiter eingestellt werden (müssen), die nicht mehr alle an die Unternehmensmission glauben. In der Folge komme es häufig zu Konflikten mit der „alten Garde“, z.B. wenn diese einen neu eingestellten, außenstehenden Mitarbeiter als Führungskraft vorgesetzt bekommen. Weiterhin entwickle sich laut den Autoren in wachsenden Unternehmen mehr und mehr politisches Verhalten, wenn Mitarbeiter opportunistisch handeln, um in der Hierarchie aufzusteigen (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 12). Gerade in dieser Dimension seien aus Managementsicht viele kritische Herausforderungen gebündelt, da sie die Innovationsfähigkeit des jungen Unternehmens gefährden können. Es sei daher von besonderer Bedeutung, neue Mitarbeiter weiterhin mehr nach Cultural Fit als nach Fähigkeiten einzustellen

sowie den „Entrepreneurial Spirit“ bei bestehenden wie neuen Mitarbeitern kontinuierlich aufrechtzuerhalten (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 12).

Auch wenn Eisenmann und Wagonfeld die oben diskutierten fünf Kategorien argumentativ und mit Beispielen untermauern, können sie mangels theoretischer Fundierung und empirischer Bestätigung keine größere Gültigkeit vorweisen. Generell handelt es sich hierbei um einen sehr praxisorientierten Ausblick, zumal die Autoren viele ihrer Aussagen auf einzelne Akteure aus der Praxis stützen. Auch die vorgeschlagenen Lösungen sind oft sehr vage formuliert und muten an manchen Stellen wie gut gemeinte, aber wenig gehaltvolle Ratschläge an. Dennoch liefert diese Research Note erste hilfreiche Anhaltspunkte über die Vielschichtigkeit der möglichen Herausforderungen von wachsenden Jungunternehmen. Darüber hinaus klingt an, dass es sich beim Umgang mit solchen Herausforderungen meist um temporäre Lösungen handelt, da die Entwicklungsdynamik von solchen Unternehmen teils enorm sei (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 2).

Eine wissenschaftlich breiter fundierte Verortung nehmen DeSantola und Gulati (2017) vor. In ihrem Paper beschreiben sie drei Dimensionen an Herausforderungen, welche sich bei wachsenden Jungunternehmen in einem Zwiespalt zwischen Überdauerung und Veränderung äußern (DeSantola und Gulati, 2017, S. 1). Bei den Dimensionen handelt es sich um das organisationale Design, die Team-Zusammenstellung sowie um die organisationale Kultur, welche sie auf Basis bestehender Arbeiten identifiziert haben. Für die Autoren versteht sich jede der drei Dimensionen als Dilemma, da sich die betroffenen Unternehmen zwischen zwei eigentlich unvereinbaren Positionen entscheiden müssen: Dem Beibehalten bestimmter Konfigurationen und Verhaltensweisen, die zum bisherigen Erfolg geführt haben, versus der notwendigen und unausweichlichen Veränderung derer, die die hohe Entwicklungsdynamik solcher Organisationen mit sich bringt (DeSantola und Gulati, 2017, S. 4–5). Die drei Dimensionen werden von den Autoren jeweils unter dem Gesichtspunkt des Beständigkeitnarrativs und Veränderungsnarrativs diskutiert, d.h. es wird herausgearbeitet, was bei jungen Unternehmen im Wachstum tendenziell überdauert und was sich verändert. Ihrer Arbeit zugrunde legen die Autoren dabei sowohl theoretische als auch empirische Untersuchungen aus verschiedenen Forschungsströmen (DeSantola und Gulati, 2017, S. 6–7).

Unter der ersten Dimension, dem **organisationalen Design**, verstehen die Autoren alle Aspekte der formalen Struktur des Unternehmens: Hier seien es vor allem Rollen, Regeln und Rechte, die die Aktionen und das Verhalten der Organisation bestimmen (DeSantola und Gulati, 2017, S. 7). Nach Ansicht der Autoren sei der größte Konflikt im Wachstum darin verankert, welche solcher Konfigurationen beibehalten werden sollen und welche sich verändern, neu entstehen oder gar verschwinden müssen (DeSantola und Gulati, 2017, S. 7–

8). In Bezug auf das *Beständigkeitsnarrativ* wird zunächst festgestellt, dass frühe Prägungen der Organisation durch das Gründungsteam langanhaltende Effekte auf das Organisationsdesign haben können (DeSantola und Gulati, 2017, S. 8). Herausforderungen seien hier darin zu finden, dass das wachsende Jungunternehmen in eine Pfadabhängigkeit gerate, welche letztendlich zu einer Schwerfälligkeit hinsichtlich notwendiger Veränderung führe (DeSantola und Gulati, 2017, S. 9). Auch wenn dies in mancher Hinsicht wichtige stabilisierende Effekte für die Organisation herstelle, würde es auf lange Sicht den Weg zu Änderungen am Organisationsdesign versperren, derer es aber in späteren Wachstumsphasen dringend bedarf (DeSantola und Gulati, 2017, S. 11). Es müsste an dieser Stelle also ein Weg gefunden werden, Offenheit hinsichtlich notwendiger Reorganisationen herzustellen, trotz eventuell bestehender Prägungen.

Zum *Veränderungsnarrativ* des organisationalen Designs führen die Autoren vor allem Änderungen an Rollen- und Autoritätsstrukturen in unternehmerischen Ventures an. Startups bzw. junge Unternehmen kämen demnach aus einem Zustand, in dem Rollen lose definiert seien, Aufgaben zentral von der Gründerin oder den Gründern vergeben würden, Kommunikation häufig und informell stattfinde und Arbeitsteilung nur sehr elementar vorhanden sei (DeSantola und Gulati, 2017, S. 12). Sobald sich die Organisation im Wachstum hin zu einer größeren Komplexität bewege, seien all diese Eigenschaften jedoch nicht mehr haltbar, da Strukturen notwendig seien, um handlungsfähig zu bleiben (DeSantola und Gulati, 2017, S. 12–13). In der Folge führen die Autoren verschiedenste wissenschaftliche Erkenntnisse an, die solche tatsächlich stattfindenden Wandlungsprozesse belegen sollen: Neben „klassischen“ Studien, die sich auf Grundlage theoretischer Überlegungen mit Entwicklung und Veränderungen junger Unternehmen auseinandergesetzt haben (DeSantola und Gulati, 2017, S. 14–15), seien es auch empirische Erkenntnisse. Diese lassen erkennen, dass junge Unternehmen sich am organisationalen Design etablierter Unternehmen orientieren, wenn sie ihre Organisation skalieren (DeSantola und Gulati, 2017, S. 16–17). Im Gesamten kämen die unterschiedlichen Forschungsströme meist zu dem Schluss, dass Formalisierung und ausgearbeitete Rollen- und Autoritätsstrukturen unausweichlich seien, wenn sich Jungunternehmen langfristig auf Wachstumskurs begeben wollen (DeSantola und Gulati, 2017, S. 20).

Die **Team-Zusammenstellung** wird als zweite Dimension genannt und fokussiert sich mehr auf die Hintergründe und Erfahrungen der Mitarbeiter als darauf, welche Rollen sie innehaben und wie diese strukturiert sind (DeSantola und Gulati, 2017, S. 20). Von Interesse ist in dieser Dimension, wie sich der Zu- und Abgang von Mitarbeitenden im Wachstum gestaltet und wie sich das wiederum auf die Organisation auswirkt. Im *Beständigkeitsnarrativ* argumentieren die Autoren wieder mit der Pfadabhängigkeit, welche durch Prägungen einzelner Personen entsteht, die unter Umständen sogar noch anhält, wenn diese Personen

die Organisation schon verlassen haben (DeSantola und Gulati, 2017, S. 22). Hier sei ein Ergebnis vieler Studien, dass die Gründer junger Unternehmen dazu neigen, starke persönliche Beziehungen mit eher Gleichgesinnten aufzubauen und verstärkt solche neu ins Team holen, was der im Wachstum entstehenden Anforderung eines fachlich diversifizierten Mitarbeiterstammes entgegenstehe (DeSantola und Gulati, 2017, S. 23). Dies sei vor allem bei der Führungsriege zu beobachten, was den Effekt der einseitigen Prägung noch verstärke. In der Folge könne eine Veränderung hinsichtlich einer Professionalisierung nur schwer realisiert werden, da der Einfluss der ursprünglichen Gründer-Charakteristiken sich zu stark manifestiere (DeSantola und Gulati, 2017, S. 24).

Dagegen seien im *Veränderungsnarrativ* auch Prozesse beobachtbar, die Änderungen in der Führungsriege und im Mitarbeiterstamm katalysieren. Dazu führen die Autoren Untersuchungsergebnisse an, die aussagen, dass die Rollenerwartungen sich im Zuge der enormen Entwicklungsdynamik junger Unternehmen viel schneller verändern und weiterentwickeln, als die diese Positionen innehabenden Personen es je könnten (DeSantola und Gulati, 2017, S. 25–26). Dies müsse letzten Endes dazu führen, dass die Gründer durch professionelle Manager ersetzt werden, was ein üblicher zu beobachtender Prozess bei jungen unternehmerischen Organisationen sei. Gleichzeitig stellen die Autoren aber auch heraus, dass es verschiedene Gründe für den Austausch der Gründer durch professionelle Manager geben kann: Die jüngere Forschung fand z.B. Anhaltspunkte dafür, dass ein solcher Prozess vor allem dann einsetzt, nachdem Venture-Kapital-Geber eine Investition in das respektive Unternehmen getätigt haben (siehe auch Davila u. a., 2010; DeSantola und Gulati, 2017, S. 27). Durch den vorher nicht dagewesenen Einfluss der Kapitalgeber werde das Jungunternehmen dadurch schneller in einen Professionalisierungsprozess hinsichtlich der Team-Zusammenstellung gebracht (DeSantola und Gulati, 2017, S. 28). Trotz der nachhaltigen Prägung durch das Gründungsteam seien Änderungen in der Team-Zusammenstellungen nicht zu vermeiden und auch unbedingt notwendig für ein anhaltendes Wachstum.

Die dritte Dimension konzeptualisiert Wachstum von jungen Unternehmen als Beständigkeit versus Veränderung in Bezug auf die **organisatorische Kultur**, welche als geteilte Komposition von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen innerhalb der Organisation begriffen wird (DeSantola und Gulati, 2017, S. 29). Auch dabei arbeiten die Autoren das *Beständigkeitsnarrativ* wieder als nachhaltige Prägung der Unternehmenskultur durch die ursprünglichen Gründer heraus, welche sich vor allem nach erstmaliger Validierung des Geschäftsmodells innerhalb des Unternehmens manifestiere (DeSantola und Gulati, 2017, S. 30). Dies komme wachsenden Jungunternehmen vor allem dann zugute, wenn die früh etablierte Unternehmenskultur Eigenschaften wie etwa Anpassungsfähigkeit oder Skalierbarkeit das Wort redet, da Veränderung von den Mitarbeitern so besser angenommen werde (DeSantola und Gulati, 2017, S. 32–33). Gleichzeitig könne das Gegenteil der Fall

sein, sodass sich das Beständigkeitsnarrativ in Bezug auf die Organisationskultur sowohl als Vorteil, aber auch als Herausforderungen für entsprechende Unternehmen äußern kann. Letzteres ist etwa der Fall, wenn die etablierte Unternehmenskultur einer ständigen Anpassungsfähigkeit hinderlich ist.

Im Gegenzug beschreibt das *Veränderungsnarrativ*, dass Unternehmenskultur auch wegdriften könne, was in späteren Wachstumsphasen ebenfalls zur Herausforderung werden kann. Dies sei vor allem damit zu begründen, dass mit zunehmender Größe die Verbindung der Gründer zu den einzelnen Mitarbeitenden immer weiter aufgelöst werde, sodass sie bspw. die Werte und die Vision des Unternehmens nicht mehr so häufig und direkt kommunizieren können (DeSantola und Gulati, 2017, S. 35). In der Folge entwickle sich eine weniger Gründer-zentrierte Unternehmenskultur, welche weniger gut zu steuern sei. Gerade für diese Dimension betonen die Autoren aber den Mangel an genauen Studien, weshalb noch unklar sei, welche Wirkungen, positiv wie negativ, sich genau daraus ergeben könnten (DeSantola und Gulati, 2017, S. 38).

Zusammenfassend heben DeSantola und Gulati mit ihrer Verortung hervor, dass einerseits bestimmte Elemente bei Jungunternehmen im Wachstum überdauern, selbst wenn dies gewisse Spannungen und Probleme verursacht. Andererseits müssen sich einige Konfigurationen notwendigerweise verändern, um das Unternehmen auf neue Zustände vorzubereiten, woraus sich wiederum neue Herausforderungen ergeben. Konkrete Spannungspunkte sollten dabei in den drei besprochenen Dimensionen, die als übergeordnete Rubriken zu verstehen sind, deutlich gemacht werden. Schließlich schlagen die Autoren vor, das Veränderungs- und das Beständigkeitsnarrativ zu integrieren, um der Forschung ein vollständigeres Bild zu verschaffen und Akteuren aus der Praxis Möglichkeiten zur gezielteren Steuerung zu vermitteln (DeSantola und Gulati, 2017, S. 41). Ansatzpunkte werden beispielsweise in der Analyse gesehen, welche organisationalen Konfigurationen sich im Wachstum lediglich inkrementell verändern und welche transformatorische Änderungen durchlaufen (DeSantola und Gulati, 2017, S. 42). Dabei werden allerdings mehr Fragen als Lösungen zu Tage gefördert, weshalb die Autoren vielerlei Anknüpfungspunkte für weitere Forschung sehen. Neben der Analyse und Identifizierung der Interdependenten zwischen den drei Dimensionen ist dies vor allem die Behandlung konkreter Herausforderungen, die aus dem Spannungsverhältnis zwischen Beständigkeit und Veränderung entstehen (DeSantola und Gulati, 2017, S. 52).

Als letztes soll die Arbeit von Nicholls-Nixon vorgestellt werden (2005), welche einen stärkeren Fokus auf Lösungsstrategien für Herausforderungen von Jungunternehmen im Wachstum legt (Nicholls-Nixon, 2005, S. 77). Durch das rapide Wachstum sieht die Autorin vor allem Herausforderungen in Bezug auf **gestiegene Komplexität**: Entrepreneur: in

schnell wachsenden Firmen hätten häufig Probleme zu erkennen, welche organisationalen Veränderungen oder Übergänge stattfinden müssen, um die Organisation auf die richtige Bahn zu lenken (Nicholls-Nixon, 2005, S. 78). In der Folge bezieht Nicholls-Nixon sich auf Erkenntnisse aus der Forschungsdomäne der Komplexitätswissenschaften, die erklären will, wieso Firmen in Umgebungen, die durch ständige und unvorhersehbare Veränderungen geprägt sind, überleben oder sogar wachsen können (Nicholls-Nixon, 2005, S. 80). Als kritischer Faktor wird dabei die Fähigkeit zur Selbstorganisation innerhalb der Firma herausgearbeitet, die die Autorin anhand von Interviews mit CEOs von Hochwachstumsfirmen untersucht (Nicholls-Nixon, 2005, S. 80). In dieser Hinsicht müssten Mechanismen implementiert werden, die sowohl bei den einzelnen Mitarbeitenden, als auch auf Team-, Abteilungs- und Firmenebene selbstorganisierendes Verhalten herstellen, da nur so in Echtzeit auf die rapiden Veränderungen reagiert werden könne (Nicholls-Nixon, 2005, S. 80). Aus Managementsicht identifiziert die Autorin sodann vier Dimensionen der Selbstorganisation, die behandelt werden müssen, um Herausforderungen wachsender Komplexität gerecht zu werden. Diese sollen nachfolgend verkürzt besprochen werden:

- Ermitteln und Teilen bedeutsamer Informationen: Schnelle Reaktionen sollen dadurch ermöglicht werden, dass abteilungsübergreifend wichtige Informationen in Echtzeit und für alle Beteiligten verfügbar gemacht werden.
- Aufbauen von Beziehungen: Innerhalb der Belegschaft sollen Beziehungen so aufgebaut werden, dass Probleme direkt besprochen und zeitnah gelöst werden können.
- Managen von organisationaler Politik: Politische Handlungen sollen minimiert werden, um informelle, freiwillige und kooperative Handlungen zu fördern.
- Führungsstil: Führung soll unterstützend und moderierend stattfinden, um eigenverantwortliches Handeln zu fördern (Nicholls-Nixon, 2005, S. 85–86).

Die von Nicholls-Nixon vorgeschlagenen Lösungsstrategien offenbaren sich damit als die bewusste Förderung bestimmter Verhaltensweisen, in diesem Fall Elemente der Selbstorganisation. Dies begründet die Autorin damit, dass formale Strukturen und Systeme der enormen Entwicklungsdynamik nie Schritt halten könnten, auch wenn diese für eine Skalierung in geordneten Bahnen notwendig seien (Nicholls-Nixon, 2005, S. 85). Dennoch bedürfe es neben diesen vor allem der Erlangung der obigen Fähigkeiten. Tatsächlich wird der Aufbau derer sogar als Kernkompetenz angesehen, da für wachsende Jungunternehmen Veränderung die Regel und nicht die Ausnahme sei, was vor allem durch die Fähigkeit zur ständigen Anpassung bewältigt werden könne (Nicholls-Nixon, 2005, S. 87). Im Gesamten bietet die Arbeit von Nicholls-Nixon also nützliche Anhaltspunkte, welche Kapazitäten benötigt werden, um sich durch diese Veränderungsprozesse zu navigieren.

Zusammenfassend lässt sich bei diesen wissenschaftlichen Beiträgen feststellen, dass sich die Thematik um Herausforderungen von Jungunternehmen im Wachstum als ein sehr komplexes und vielschichtiges Phänomen offenbart. Gemeinsam ist diesen Darstellungen, dass sich solche Firmen in vielerlei Hinsicht professionalisieren müssen, etwa in Bezug auf die Belegschaft oder auf die Formalisierung von Prozessen, um die Grundlagen für das anhaltende Wachstum zu legen. Darüber hinaus wird aber auch oft angedeutet, dass dies allein nicht ausreicht und bestimmte Konfigurationen bewusst beibehalten werden müssen. Es deutet sich hier somit ein inhärenter Zielkonflikt zwischen angestrebter Planbarkeit und notwendiger Veränderung im Kontext einer rasanten Entwicklungsdynamik dieser Unternehmen an. Was diese Beiträge ebenfalls teilen, ist die kategorisierende Bündelung von Herausforderungen. Bei diesen werden auch inhaltliche Überschneidungen zwischen den aufgestellten Kategorien evident, wobei allerdings keine Einigung dahingehend besteht, was für Arten von Herausforderungen es genau gibt. Aufgrund der großen Komplexität dieser scheint es dennoch ein vielversprechender Ansatz zu sein, übergeordnete Rubriken von Herausforderungen zu definieren, in denen sich dann wiederum konkrete Ausprägungen verorten lassen.

Um sich den Herausforderungen in strukturierter Weise anzunähern, die sich aus dem Zielkonflikt zwischen Beständigkeit und Veränderung ergeben, wird im nächsten Unterkapitel ein theoretisches Rahmenwerk herangezogen, welches sich dem Zwiespalt auf konzeptioneller Ebene annimmt.

3.2 Spannungsbalancierendes Management

Die oben diskutierten Beiträge implizieren ein zugrundeliegendes Spannungsverhältnis, welches sich bei unternehmerischen Ventures im Wachstum ergibt: Den Zielkonflikt zwischen Beständigkeit und Veränderung (z.B. DeSantola und Gulati, 2017, S. 4; Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 6). Diese Thematik hat Harald von Korflesch in seinem Ansatz des Spannungsbalancierenden Managements (2004) umfassend besprochen. Daher wird dessen Ansatz nachfolgend vorgestellt.

3.2.1 Beständigkeit versus Veränderung in Organisationen

Das Verhältnis zwischen organisatorischer Beständigkeit und Veränderung wurde bereits unter verschiedensten Gesichtspunkten in Wissenschaft und Praxis diskutiert (von Korflesch, 2004, S. 199). Dabei ergebe sich laut von Korflesch jedoch stets ein grundsätzlicher Widerspruch: Auf der einen Seite stehe in Unternehmen das Bedürfnis nach organisatorischer Beständigkeit, also der Wunsch nach Konstanz, Planbarkeit und langfristiger Stabilität. Auf der anderen Seite seien Unternehmen allerdings häufig gegenteiligen Situationen ausgesetzt. Durch die Prämisse, ständig konkurrenzfähig bleiben zu müssen, ergebe

sich für unternehmerische Organisationen die Notwendigkeit nach ständiger Veränderung (von Korfflesch, 2004, S. 199).

Hierzu führt von Korfflesch die Annahmen des „Unterbrochenen Gleichgewichts“ an, wonach sich Wandel stets innerhalb einer klar umrissenen Zeitperiode ergebe, dieser die Ausnahme von der Regel darstelle sowie durch Ursachen zu erklären sei, die außerhalb der Organisation lägen (von Korfflesch, 2004, S. 200–201). Veränderung wird hier als ein in sich abgeschlossenes Ereignis verstanden, welches sich gleichsam einer naturgesetzlichen Ausnahmeerscheinung nur selten vollzieht. Dagegen stünden allerdings die Erkenntnisse empirischer Arbeiten, wonach sich die Veränderung von Organisationen als ständiger Strom begreifen lässt, welcher im Sinne eines „Trial-and-Error“-Verfahrens stattfindet. Demzufolge würden Unternehmungen vorübergehende Lösungen implementieren, die, nachdem Neues gelernt wurde, wiederum als Ausgangspunkt für neue Lösungen dienen. Veränderung wird somit mehr als ein kontinuierlicher Strom von Anpassungen an Anpassungen verstanden. Vor dem Hintergrund, dass Innovation ein intrinsisches Ziel und kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen sei, sei organisatorischer Wandel damit eher der Normalfall als eine naturgesetzliche Ausnahmeerscheinung (von Korfflesch, 2004, S. 201–203), da Unternehmen einzig durch ständige Veränderung innovativ agieren können.

Als dem „Unterbrochenen Gleichgewicht“ gegensätzlichen Ansatzpunkt zeichnet von Korfflesch schließlich das Konzept der „Ununterbrochenen Beweglichkeit“, welches als Grundlage der lernbasierten Theorie des organisatorischen Wandels gilt (von Korfflesch, 2004, S. 205–208). Hierbei wird ein organisatorischer Lernprozess so verstanden, dass Individuen und die Organisation nach Verarbeitung neuer Informationen in einer anderen Art agieren, als sie es zuvor getan haben. Nach von Korfflesch spiegelt sich die Gegensätzlichkeit zwischen dem Drang nach organisatorischer Stabilität und der ruhelosen Lernperspektive darin nochmals wider.

Aufgrund dieser widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation stellt von Korfflesch einen Bezugsrahmen her, der dies konzeptionell abbilden soll. Dies findet sich in der Balancierung zwischen offenem und geschlossenem Gestaltungsansatz (von Korfflesch, 2004, S. 210 ff.), der nachfolgend vorgestellt wird.

3.2.2 Balancierung offener und geschlossener Gestaltungsmuster

Den oben beschriebenen Zielkonflikt projiziert von Korfflesch in die Unterscheidung zwischen offenen und geschlossenen Gestaltungsmustern (von Korfflesch, 2004, S. 213). Diese lassen sich als zwei gegensätzliche Positionen begreifen und spiegeln Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte wider, welche sich auf Organisationsebene beobachten lassen. Für den offenen Pol ist dies beispielsweise Beweglichkeit, für den geschlossenen etwa Beständigkeit. Unternehmen sind demnach so konfiguriert, dass sie an gewissen Stellen im

Sinne der offenen Gestaltungsmuster handeln und an anderen im Sinne der geschlossenen. Die beiden Positionen werden mit gewissen Eigenschaften in Verbindung gebracht, welche von Korflesch aus verschiedenen Perspektiven und Standpunkten herleitet.

Zunächst werden die Positionen in ihre Ausrichtung hinsichtlich dem grundsätzlichen Zugang zu einem Erkenntnisgegenstand sowie dem verfolgten Erkenntnisinteresse eingeteilt (von Korflesch, 2004, S. 211–218). Diese Einteilung entnimmt von Korflesch der wissenschaftlichen Herangehensweise zu Themen, welche erforscht werden sollen. Demnach nähert sich die offene Position dem Erkenntnisgegenstand durch Besprechung von neuem und vorhandenem Wissen an und verfolgt durch neu erlangte Erkenntnisse eine Veränderung des vorhandenen Wissens (von Korflesch, 2004, S. 215). Dagegen begegnet die geschlossene Position dem Erkenntnisgegenstand durch Darbietung vorhandenen Wissens und verfolgt durch Bestätigung der Erkenntnisse eine Festigung dessen (von Korflesch, 2004, S. 214). Die entscheidenden Wirkungszusammenhänge werden vom Autor wie folgt charakterisiert:

- Wissensdarbietung: Neues und eigenes Wissen wird überwiegend außer Acht gelassen; vielmehr wird (theoretisch) abgesichertes Wissen angeführt, um sich dem Erkenntnisgegenstand anzunähern.
- Wissensbesprechung: Neues und eigenes Wissen wird, dem bereits vorhandenem Wissen übergeordnet, herangezogen, um sich dem Erkenntnisgegenstand anzunähern.
- Wissensfestigung: Vorhandene Erkenntnisse werden abzusichern versucht, alternative Erklärungen mehrheitlich ausgeblendet.
- Wissensveränderung: Alternative Erklärungen werden aktiv gesucht, es soll sich nicht auf vorhandenen Erkenntnissen ausruhen werden (von Korflesch, 2004, S. 214–216).

Vor dem Hintergrund dessen werden die offene und die geschlossene Position in der folgenden Vier-Felder-Matrix (Tabelle 1) erstmals zum Ausdruck gebracht. Dabei ergibt sich die offene Position als Kombination von Wissensbesprechung und Wissensveränderung und die geschlossene Position als Kombination von Wissensdarbietung und Wissensfestigung.

	Beständigkeit	Beweglichkeit
Zugang zum Erkenntnisgegenstand	Wissensdarbietung	Wissensbesprechung
	<i>Geschlossene Position</i>	<i>Offene Position</i>
Verfolgtes Erkenntnisinteresse	Wissensfestigung	Wissensveränderung

Tabelle 1: *Offene und geschlossene Position (eigene Darstellung in Anlehnung an von Korfflesch, 2004, S.217)*

Es soll in dieser Darstellung deutlich gemacht werden, dass die geschlossene Position durch ihre Konfiguration mehrheitlich auf Beständigkeit ausgerichtet ist, während die offene Position ihrerseits Beweglichkeit verfolgt.

Darauf aufbauend nimmt von Korfflesch eine wissenssoziologische Fundierung der offenen und der geschlossenen Position vor, die aus der politischen Sozialphilosophie entnommen werden kann (von Korfflesch, 2004, S. 218–225). Daraus werden einige Überlegungen, welche sich auf Gesellschaften beziehen, auf die Ebene von Organisationen und demzufolge auf die beiden Gestaltungsmuster übertragen. Hier wird das offene Gestaltungsmuster mehrheitlich mit Eigenschaften wie Gleichwertigkeit, Interessensverschiedenartigkeit und Einzelnenorientierung in Verbindung gebracht. Dagegen kommen beim geschlossenen Gestaltungsmuster die Eigenschaften Ungleichwertigkeit, Interessenseinheitlichkeit und Gemeinschaftsorientierung zum Tragen (von Korfflesch, 2004, S. 222). Hervorzuheben sei vor dem Hintergrund der jeweils assoziierten Eigenschaften jedoch, dass keine der beiden Positionen als gut oder besonders positiv bzw. schlecht oder besonders negativ zu betrachten sei (von Korfflesch, 2004, S. 223–224). Vielmehr gingen die Ausprägungen des offenen sowie des geschlossenen Musters mit jeweiligen Vor- und Nachteilen einher (von Korfflesch, 2004, S. 225).

Eine weitere Begründung der offenen und der geschlossenen Gestaltungsmuster nimmt von Korfflesch mit wissenschaftstheoretischen und wissenstransfertheoretischen Überlegungen vor (von Korfflesch, 2004, S. 226–283). Diese ergänzen die bisherigen Überlegungen durch Perspektiven, die diesen beiden Domänen, der Wissenschaftstheorie und der Wissenstransfertheorie, entnommen sind.

Dabei offenbart der wissenschaftstheoretische Ansatz distinkte Grundannahmen, die sich wiederum der offenen oder aber der geschlossenen Position zuordnen lassen. Den offenen Gestaltungsmustern werden Grundannahmen wie der Wille als Grundsatz des Seins, Irrtumsbehaftetheit von Wissen sowie Partizipation nachgesagt, während die geschlossenen Gestaltungsmuster vorbestimmte Gesetzmäßigkeiten, Irrtumsfreiheit von Wissen sowie Beobachtung in sich vereinen (von Korfflesch, 2004, S. 237). Auch hier verweist der Autor

darauf, dass die jeweiligen Ausprägungen mit entsprechenden Vor- und Nachteilen einhergehen. Diesem Kategorisierungsansatz folgend, werden schließlich auf wissenstransfertheoretischer Grundlage Grundannahmen hergeleitet und den beiden Positionen zugeordnet. Dabei sind es Wissensherstellung, Gegenseitigkeit und Integration, die den offenen Gestaltungsmustern angehangen werden und auf der anderen Seite Wissensaufnahme, Wissensverarbeitung, Einseitigkeit und Dekulturation, die den geschlossenen Gestaltungsmustern gemein sind (von Korflesch, 2004, S. 266–283). In ähnlicher Art und Weise wie bei der wissenssoziologischen und wissenschaftstheoretischen Perspektive werden auch den wissenstransfertheoretischen Ausprägungen für die beiden Gestaltungsmuster jeweilige Vor- und Nachteile nachgesagt.

Zusammenfassend ergeben sich offene und geschlossene Gestaltungsmuster jeweils auf Grundlage distinkter Eigenschaften, die dem wissenssoziologischen, dem wissenschaftstheoretischen sowie dem wissenstransfertheoretischen Ansatz entnommen sind. Eine Übersicht dieser zuvor vorgestellten Eigenschaften findet sich nachfolgend noch einmal tabellarisch.

	Geschlossene Position	Offene Position
<i>Wissenssoziologischer Ansatz</i>	Ungleichwertigkeit	Gleichwertigkeit
	Interessenseinheitlichkeit	Interessensverschiedenheit
	Gemeinschaftsorientierung	Einzelnenorientierung
<i>Wissenschaftstheoretischer Ansatz</i>	Vorgestimmte Gesetzmäßigkeiten	Wille als Grundsatz des Seins
	Irrtumsfreiheit von Wissen	Irrtumsbehaftetheit von Wissen
	Beobachtung	Teilnahme
<i>Wissenstransfertheoretischer Ansatz</i>	Wissensaufnahme	Wissensherstellung
	Wissensverarbeitung	
	Einseitiger Wissenstransfer	Gegenseitiger Wissenstransfer
	Dekulturation	Integration

Tabelle 2: Überblick über Eigenschaften der offenen und geschlossenen Position (eigene Darstellung in Anlehnung an von Korflesch, 2004, S.285)

Wie bereits erwähnt, manifestieren sich für diese Eigenschaften auf Organisationsebene konkrete positive wie negative Auswirkungen jeweils für die offene und die geschlossene Position. Vorteilhafte Werte des geschlossenen Gestaltungsmusters sind dabei etwa Dauerhaftigkeit, Planbarkeit, Sicherheit und Handlungsfähigkeit. Vorteilhafte Werte des offenen Gestaltungsmusters sind dagegen etwa Anpassungsfähigkeit, Schöpfungskraft, Innovativität und Selbstständigkeit (von Korflesch, 2004, S. 284). In diesem Zusammenhang hebt der Autor hervor, dass Unternehmen in ihrer Konfiguration stets beide Gestaltungsmuster

in Parallelität verkörpern. Darin spiegele sich genau der eingangs erwähnte Zielkonflikt wieder, da Organisationen sowohl die Vorteile des offenen als auch des geschlossenen Pols anstreben, obwohl diese unvereinbar miteinander sind. Zum Beispiel sei eine strikte Planbarkeit im Sinne der geschlossenen Position mit einer vollkommenen Flexibilität im Sinne der offenen Position nicht vereinbar und umgekehrt.

Eine vollkommene Realisierung aller Vorteile sowohl des offenen als auch des geschlossenen Gestaltungsmusters kann somit nicht erreicht werden. Aus diesem Grund ergebe sich nach von Korfflesch die Notwendigkeit einer gezielten Balancierung der beiden Positionen (von Korfflesch, 2004, S. 292). Der Autor argumentiert hier, dass sich die beiden Positionen, wenn nicht bewusst von der Organisation gesteuert, in einer unkontrollierten Weise entwickeln würden (von Korfflesch, 2004, S. 292–293). Dies sei nicht erstrebenswert, da sich je nach Situation, der das Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt ausgesetzt ist, eines der beiden Muster überproportional stark ausprägen. Dies führe auf mittelfristige bis lange Sicht zu einer enormen Dysbalance, da sich die Gestaltungsmuster so häufig von ihren jeweiligen Extrempositionen in ihre Gegenteile und wieder zurück entwickelten (von Korfflesch, 2004, S. 295). Die extremen Ausprägungen der offenen bzw. geschlossenen Position bringen neben ihren Vorteilen eben auch Nachteile und damit einhergehende ungewünschte Wirkungen mit sich, welche aus Sicht des Unternehmens zu vermeiden sind. Deshalb sei eine Balancierung nach Ansicht des Autors notwendig, um eine gesteuerte Entwicklung bzw. Ausbreitung der beiden Pole zu ermöglichen.

Von Korfflesch diskutiert daher einige mögliche Vorgehensweisen für eine Balancierung zwischen den Gestaltungsmustern (von Korfflesch, 2004, S. 295–304). Hervorzuheben ist hierunter die Verbindung ausgewählter gebündelter Grundannahmen des offenen Gestaltungsmusters mit ausgewählten gebündelten Grundannahmen des geschlossenen Gestaltungsmusters. Diese Balancierungsstrategie verfolgt einen Kompromissweg, indem die Organisation einzelne Grundannahmen jeweils des offenen und des geschlossenen Pols auswählt und implementiert. Zum Beispiel wird „eine deutliche Öffnung hin zu (...) Werten wie Freiheit, Weiterentwicklung und Selbstständigkeit sowie zu (...) Individualität, Unterstützung für die Gruppe und Kooperationsinteresse“ (von Korfflesch, 2004, S. 302) vorgenommen, was vor allem die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten soll. Dagegen wird „eine deutliche Schließung hin zu (...) Werten wie Dauerhaftigkeit, Eindeutigkeit und Konzentration“ (von Korfflesch, 2004, S. 303) angestrebt, um der Organisation die nötige Orientierung und Beständigkeit zu verleihen.

Mit Hilfe dieser Kompromisslösung ließe sich die oben beschriebene Problematik der Widersprüche zwar nicht auflösen, aber doch zumindest entschärfen (von Korfflesch, 2004, S. 304). Nach von Korfflesch müsse es sich dabei aber um einen parteiischen Kompromiss zu

Gunsten des offenen Gestaltungsmusters handeln, da sich dessen Werte, vor allem im Kontext von Unternehmungen, als erstrebenswerter und langfristig vorteilhafter erweisen (von Korflesch, 2004, S. 305–309). Unternehmen sollten daher in ihrer Balancierungsstrategie einen mehrheitlich offenen Überbau an Gestaltungsmustern annehmen, während geschlossene Gestaltungsmuster lediglich als stabilisierende Elemente mit einbezogen werden. In dieser Hinsicht seien unternehmerische Organisationen aber stets angehalten, dem geschlossenen Unterbau nicht zu viel Platz einzuräumen, da dessen (nicht realisierte) Vorteile immer maximal anziehend wirken. In der Folge könnte die Organisation mehrheitlich in die geschlossenen Gestaltungsmuster verfallen, was sie wiederum ihre Innovations- und Konkurrenzfähigkeit kosten könnte (von Korflesch, 2004, S. 307–308).

Zusammenfassend hebt von Korflesch hervor, dass sich die Kompromisse zwischen offenem und geschlossenem Pol in einem andauernden Fluss von Anpassungen befinden müssen (von Korflesch, 2004, S. 304), wobei ein überwiegend offener Anteil verfolgt werden soll. Solche Anpassungen manifestieren sich in konkreten Herausforderungen, welche die Organisation bewältigen muss. Der Ansatz nach von Korflesch eignet sich damit, die Ausgangssituation des in dieser Arbeit untersuchten Phänomens um Herausforderungen von wachsenden Jungunternehmen zu beschreiben: Solche Organisationen werden als permanent spannungsgeladen betrachtet und sollten daher Anpassungen zwischen offenen und geschlossenen Gestaltungsmustern vornehmen. Dies gilt somit auch für das Fallbeispiel der durchgeführten Case Study Untersuchung, sodass von Korfleschs Ansatz als das erste theoretische Konstrukt für diese herangezogen wurde.

Zurückkommend auf die Forschungsfragen dieser Arbeit ist nun von besonderem Interesse, welche Herausforderungen sich konkret ergeben und zu welchem Zeitpunkt bzw. Zeitpunkten sich diese bestimmen lassen. Um ein besseres Verständnis von der Veränderung von (jungen) Unternehmen im Wachstum zu erhalten, wird nachfolgend der Blick auf Literatur zu diesem Thema gerichtet.

3.3 Theorien des Wachstums von Unternehmen

Unternehmenswachstum war schon früh Interessensgegenstand der Forschung (z.B. Penrose und Pitelis, 2009). Ziele sind dabei unter anderem die Schaffung von Verständnis über Faktoren, die das Unternehmenswachstum beeinflussen sowie die Identifizierung verschiedener Arten von Wachstum (Penrose und Pitelis, 2009, S. 4). Eine Herangehensweise, die Entwicklung von Unternehmen zu untersuchen, umfasst die sogenannten Life-Cycle- bzw. Stages-Theorien und -Modelle (DeSantola und Gulati, 2017, S. 14–15). Solche beschreiben den möglichen Lebenszyklus von unternehmerischen Organisationen beginnend bei ihrer Entstehung bis hin zu ihrem Ableben. Sie teilen den Lebenszyklus in bestimmte und abgrenzbare, sequenziell ablaufende Phasen ein, die jedes Unternehmen (vermutlich)

durchläuft (Greiner, 1997, S. 398). Die einzelnen Phasen weisen distinkte Eigenschaften auf und der Übergang in eine nachfolgende Phase wird in der Regel durch eine Krise oder eine kritische Herausforderung eingeleitet (Boeker und Wiltbank, 2005, S. 124), die das Unternehmen bewältigen muss, um fortzuschreiten (Churchill und Lewis, 1983, S. 6).

Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Life-Cycle- bzw. Stages-Theorien (z.B. Churchill und Lewis, 1983; Greiner, 1997; Hanks u. a., 1994; Kazanjian und Drazin, 1990; Miller und Friesen, 1984). Selbst wenn diese entweder einen allgemeingültigen Anspruch haben (z.B. Greiner, 1997) oder lediglich bestimmte Industrien (z.B. Hanks u. a., 1994) oder Unternehmensgrößen (z.B. Churchill und Lewis, 1983) mit ihren Modellen beschreiben wollen, fußen sie doch größtenteils auf denselben Annahmen:

- Organisationen wachsen wie Organismen und folgen einem vordefinierten Entwicklungsprogramm,
- Innerhalb dessen gibt es eine bestimmte Anzahl von Phasen, deren Reihenfolge festgelegt und daher vorhersehbar ist,
- Die Übergänge zwischen den Phasen sind inkrementell und punktiert (Levie und Lichtenstein, 2010, S. 318–319; Phelps u. a., 2007, S. 2–4).

Das Kernparadigma solcher Modelle ist also, dass die Entwicklung von Unternehmen in einer stets gleichen und antizipierbaren Art und Weise abläuft. Mit deren Hilfe könnten, so die Vertreter dieser Theorien, sich Unternehmen z.B. selbst verorten und eine proaktive, langfristige Planung anstellen (Churchill und Lewis, 1983, S. 11).

Zur weiteren Veranschaulichung soll dazu kurz das Stages-Modell von Greiner (1997) vorgestellt werden, welches als eines der originären Modelle in diesem Bereich gilt (Boeker und Wiltbank, 2005, S. 124; Levie und Lichtenstein, 2010, S. 324). Greiner stellt fünf Stufen der sequenziellen Entwicklung her, die Organisationen auf ihrem Weg zu einer sechsten, unbekanntem Stufe durchlaufen. Dabei unterscheidet Greiner in Phasen der „Evolution“, in denen das Unternehmen einen längeren Wachstumsschub durchläuft, sowie Ereignisse der „Revolution“, welche existenzielle Krisen darstellen, welche das Unternehmen erst bewältigen muss, um die nächste Evolution-Phase zu beginnen (Greiner, 1997, S. 398). Die verschiedenen Revolution-Ereignisse wirken damit stets als Zäsur der vorangegangenen Evolution-Phase und kennen lediglich zwei Ausgänge: Entweder das erfolgreiche Bewältigen durch Anpassungen an der Organisation und damit den Eintritt in die nächste Wachstumsphase, oder aber das „Einfrieren“ im bisherigen Stadium wenn nicht sogar das komplette Ausscheiden aus dem Markt im Misserfolgsfall (Greiner, 1997, S. 398). Greiners Wachstumsphasen und die dazugehörigen Krisen lauten wie folgt:

1. Wachstum durch *Kreativität*; beendet durch Krise der *Führung*,
2. Wachstum durch *Direktion*; beendet durch Krise der *Autonomie*,

3. Wachstum durch *Delegation*; beendet durch Krise der *Kontrolle*,
4. Wachstum durch *Koordination*; beendet durch Krise der *Routineabläufe*,
5. Wachstum durch *Kollaboration* (Greiner, 1997, S. 402).

Bei den Phasen und Krisen wird deutlich, dass es sich hierbei um eine idealtypische Vorstellung von Unternehmensgründung und -wachstum handelt: Nach Gründung sei die Unternehmung zunächst eine höchst kreative und agile Organisation, kann aber erst dann weiterwachsen, sobald sie ihr Management professionalisiert hat (Greiner, 1997, S. 403). Danach strukturiert sich die Organisation weiter, muss es dann aber schaffen, Autonomie an die richtigen Stellen zu verteilen (Greiner, 1997, S. 403–404). Darauf folgend dezentralisiert sich die Organisation stark, läuft dann aber Gefahr, die Kontrolle über die nun sehr diversifizierte und verteilte Struktur zu verlieren (Greiner, 1997, S. 404–405). Es findet schließlich wieder eine bessere Koordination durch die Einführung von Policies und Prozessen im gesamten Unternehmen statt, was aber in einer Krise der ausufernden Bürokratie mündet (Greiner, 1997, S. 405). Nur nach erfolgreicher Auflösung dieser letzten Krise kommt das Unternehmen in die letzte bekannte Phase der Kollaboration (Greiner, 1997, S. 405–407). Das Ende dieser Phase bzw. die darauffolgende Krise sei nicht bekannt, genauso wenig wie welche sechste Phase darauf folgen könnte (Greiner, 1997, S. 406). Zusammenfassend geht es bei Greiner also ausschließlich „nach oben“ im Sinne dieser sequenziellen Wachstumsphasen. Andere Modelle sagen dagegen noch eine finale Phase des Niedergangs (z.B. Miller und Friesen, 1984) voraus, in welcher das Unternehmen schließlich vom Markt verschwindet.

Der idealtypische Ablauf bei Greiner sowie die auf Linearität und Vorhersehbarkeit ausgerichteten Annahmen der Modelle zeigen, dass Life-Cycle- und Stages-Theorien nicht frei von Kritik sein können. Sie wirken zwar dadurch attraktiv und zunächst plausibel, dass sie konkret und allgemeingültig angeben, wie sich das Wachstum von Unternehmen über die Zeit niederschlägt und welche Herausforderungen dabei auftreten. Greiner selbst gibt hierzu bekannt, dass er sich wünsche, dass seine Leser sein Modell als „einleuchtend und natürlich zur Darstellung des Unternehmenswachstums“ (Greiner, 1997, S. 407, Übersetzung des Autors) betrachten. Ob Greiners und andere Life-Cycle Modelle tatsächlich derart geeignet zur Beschreibung von Unternehmenswachstum sind, lässt sich hinterfragen. Dies soll nachfolgend als Grundlage einer kurzen Kritik an diesen Modellen dienen.

Zunächst lässt sich die Metapher eines vorprogrammierten, organismischen Unternehmenswachstums in Formen der Stages nicht halten (DeSantola und Gulati, 2017, S. 15). Verschiedene Modelle wurden bereits in diversen Kontexten empirisch getestet und überprüft (Ingley u. a., 2017, S. 733; Levie und Lichtenstein, 2010, S. 326–328) und es konnte

lediglich in seltenen Fällen, meist aber in gar keinen, eine Unterstützung für das Vorhandensein der postulierten Stadien gefunden werden. Beispielsweise ließ sich nicht einmal ein Modell, welches lediglich zwei Phasen hatte, in einer Stichprobe von 645 Firmen bestätigen (Phelps u. a., 2007, S. 7). In der Folge lassen sich die weiter oben genannten Grundannahmen dieser Modelle hinterfragen, vor allem die Linearität des Wachstums sowie das sequenzielle Durchlaufen der Phasen (Phelps u. a., 2007, S. 2). Ferner lässt sich die Frage stellen, weshalb es eine derartige Vielzahl an Stages-Modellen gibt, selbst wenn diese im Grunde ein und denselben Sachverhalt beschreiben wollen. Dass sich kein Modell als das dominante, sei es allgemein oder für dessen jeweiligen Fokus, herausgestellt hat, untermauert diese Problematik. Trotz der beobachteten, selben Grundannahmen haben die meisten Modelle weiterhin unterschiedliche Auffassungen davon, was eine einzelne Phase ausmacht, wie viele es davon geben soll und aufgrund welcher (genauer) Faktoren zwischen diesen fortgeschritten wird (Levie und Lichtenstein, 2010, S. 328; Phelps u. a., 2007, S. 7). Schließlich werden die Life-Cycle- bzw. Stages-Modelle auch für ihre mangelnde bis nicht vorhandene theoretische Fundierung kritisiert (Levie und Lichtenstein, 2010, S. 329).

Aus diesen Gründen sind die Life-Cycle- und Stages-Modelle keine adäquaten Instrumente, um Herausforderungen von wachsenden Jungunternehmen zu untersuchen. Die bereits zitierten Phelps und Kollegen (2007) wenden sich auf Grundlage ihrer Kritik an diesen Modellen von deren linearer Sichtweise ab. In nächster Instanz haben sie ein Framework entworfen, welches sich weniger dem genauen zeitlichen Auftreten von (Wachstums-) Herausforderungen widmet, sondern eher eine Kategorisierung und Operationalisierung von Herausforderungen sowie Perspektiven für deren Bewältigung anstrebt (Phelps u. a., 2007, S. 6). Dieses Modell wird nachfolgend im Detail vorgestellt und gemeinsam mit dem Ansatz von von Korflesch zur Grundlage der Case Study Untersuchung erörtert.

3.4 Tipping Points / Absorbative Capacities Framework

Die Typologie von Phelps und Kollegen basiert auf einer systematischen Review von über 30 Life-Cycle- und Stages-Modellen (Phelps u. a., 2007, S. 23–30). Mit ihrem theoretischen Ansatz wollen sie vor allem die Heterogenität wachsender Jungunternehmen hervorheben, indem sie Herausforderungen kategorisieren, deren Bewältigung als Schlüssel zu individuellem Wachstum gesehen wird (Phelps u. a., 2007, S. 17). Sie wenden sich damit von der deterministischen und allgemeingültigen Perspektive, wonach Herausforderungen sequentiell und vorhersehbar auftreten, ab und betrachten die Herausforderungen als individuelle Ereignisse, die an beliebigen Zeitpunkten auftreten und sich auch wiederholen können (Phelps u. a., 2007, S. 5–6). Dazu nehmen sie eine „problem perspective“ ein, welche das Lösen von Problemen als Hauptdeterminante des Erfolgs für junge Unternehmen sieht. Entsprechende Probleme müssen zwar nicht an fixen Punkten auftreten, deren Bewältigung

wird aber als kritisch erachtet (Phelps u. a., 2007, S. 6–7). In der Folge solle sich dem individuellen Entwicklungsverlauf von Jungunternehmen eher durch die Betrachtung von Herausforderungen und Problemen angenähert werden (Phelps u. a., 2007, S. 8).

Ihr Framework teilen die Autoren in zwei Dimensionen auf, welche sie aus bestehenden Arbeiten heranziehen. Bei der ersten Dimension handelt es sich um die „Tipping Points“, welche kritische Punkte darstellen, vor denen relative Stabilität geherrscht hat, nach denen aber eine große Veränderung einsetzt (Phelps u. a., 2007, S. 8). Die zweite Dimension nennen die Autoren „Absorbative Capacities“ und beschreiben damit die Fähigkeiten einer Firma, neues Wissen zu identifizieren und zu implementieren, um die Herausforderungen der Tipping Points zu lösen (Phelps u. a., 2007, S. 8). Genaue Hintergründe zu den beiden Dimensionen sowie deren Ausprägungen werden nachfolgend vorgestellt.

Den Begriff „Tipping Points“ als erste Dimension ihres Frameworks entnehmen Phelps und Kollegen der Arbeit von Gladwell (2002). Dieser bringt eine kritische Masse zum Ausdruck, die an einem bestimmten Entwicklungspunkt von jungen Unternehmen erreicht und entweder durch das Wachstum oder durch externe Faktoren verursacht wird (Phelps u. a., 2007, S. 8). Diese kritische Masse werde nach dem Ansatz von Phelps und Kollegen in bestimmten Bereichen erreicht, sodass gewisse Handlungen notwendig werden. Auf Grundlage ergänzender Literatur zu Herausforderungen stellen die Autoren daher sechs Kategorien von „Tipping Points“ auf, die viele der in Kapitel 3.1 besprochenen Aspekte unter sich bündeln (Phelps u. a., 2007, S. 8 ff.): Unter der Kategorie des **Mitarbeiter-Managements** werden alle Arten von Herausforderungen subsumiert, die sich in Bezug auf Themen des Human Resource Managements (HRM) ergeben. Hier seien es vor allem Probleme hinsichtlich der Delegation von Arbeit, der Führung, Rekrutierung und Transition von Mitarbeitern sowie der Weiterbildung, Kompensation und dem Arbeitspensum, um welche sich wachsende Jungunternehmen an einem bestimmten Punkt kümmern müssen (Phelps u. a., 2007, S. 8–9). Als zweite „Tipping Points“ Kategorie wird die **Strategische Orientierung** genannt, bei der es um langfristiges Denken und Planen geht. Wachsende Jungunternehmen müssten sich etwa mit Problemen in Bezug auf ihre Strategie, Vision, Mission und Ziele auseinandersetzen, zumal diese kritisch für einen stabilen Kurs seien (Phelps u. a., 2007, S. 9). Aber auch Unternehmenskultur und -werte sind in diesem Tipping Point enthalten. Weiterhin wird die **Formalisierung von Systemen** als eine dritte Kategorie herausgearbeitet. Darunter werden Arten von Problemen verstanden, die sich etwa auf Prozesse, die Organisationsstruktur, die Verteilung von Zuständigkeiten oder Regeln beziehen (Phelps u. a., 2007, S. 9–10). Solche treten nach Ansicht der Autoren vor allem dann auf, wenn sich die Umgebungsbedingungen der Firma ändern und die bestehenden Systeme nicht mehr adäquat damit umgehen können.

Der vierte Punkt drückt sich im **Eintritt in neue Märkte** aus. Diese Kategorie setzt daran an, dass junge Unternehmen im Wachstum ihr Geschäftsmodell bereits validiert haben, dieses aber kontinuierlich re-validieren müssen, vor allem wenn sie in neue Märkte eintreten wollen (Phelps u. a., 2007, S. 10). Darüber hinaus bündeln sich in dieser Kategorie auch Herausforderungen bezüglich Marktbegleitern und Konkurrenz, Markteintrittsbarrieren und der Gewinnung und Retention von Kunden. In der fünften Kategorie wird die **Erlangung von Finanzierung** zum Ausdruck gebracht. Es ergeben sich hierunter vor allem Herausforderungen in Bezug darauf, Finanzierung aus externem Kapital statt aus rein eigenen Leistungen zu erhalten, wofür es etwa einer längerfristigen Cash-Flow-Projektion bedarf (Phelps u. a., 2007, S. 10). Folglich geht diese Kategorie auch mit Problemen zu Liquidität, finanzieller (Un-)Sicherheit und dem Durchlaufen verschiedener Finanzierungsrunden einher. Als sechste und letzte Kategorie stellen die Autoren schließlich die **Verbesserung des operativen Geschäfts** auf. In diesem Zusammenhang sei eine Optimierung des Tagesgeschäfts im Wachstum enorm wichtig, da sich sonst die Produktivität und die Effizienz verringern (Phelps u. a., 2007, S. 11). Deshalb seien es vor allem Probleme hinsichtlich der Administration, der Zusammenarbeit und Kollaboration sowie der Transparenz und Kommunikation, mit denen sich innerhalb dieser Kategorie auseinandergesetzt werden muss.

In der zweiten Dimension des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework werden nun Lernkapazitäten entsprechender Organisationen operationalisiert. Mit diesen „Absorbative Capacities“ beschreiben die Autoren die Fähigkeiten zum Identifizieren, Verinnerlichen und Anwenden benötigten Wissens, welcher es zur Navigierung durch die „Tipping Points“ bedarf (Phelps u. a., 2007, S. 11). Das Konzept der „Absorbative Capacities“ beziehen Phelps und Kollegen dabei aus der Forschungsdomäne des Wissensmanagements, genauer gesagt aus der Arbeit von Cohen und Levinthal (1990). Die Fähigkeit, benötigtes Wissen zu „absorbieren“, unterscheidet sich dabei von Unternehmen zu Unternehmen, sei aber kritisch für den Unternehmenserfolg und sollte gerade bei jungen Unternehmen im Wachstum eine tragende Rolle spielen, da diese häufig viele Lernprozesse durchlaufen (Phelps u. a., 2007, S. 11). In der Retrospektive lassen sich „Absorbative Capacities“ ebenfalls verwenden, um stattgefundenen Lernprozesse festzustellen und zu beschreiben.

Um entsprechende Lernprozesse veranschaulichen zu können, werden vier Abstufungen von „Absorbative Capacities“ durch die Autoren hergeleitet (Phelps u. a., 2007, S. 12): Im Stadium der **Ignoranz** weiß das Unternehmen gar nicht, dass ihm Herausforderungen bevorstehen. Darauf folgt das Stadium der **Wahrnehmung**, in dem eine oder mehrere (kritische) Herausforderungen zumindest bekannt sind. Sobald bestimmte Herausforderungen bekannt sind, wird aktiv nach **Wissen** zu deren Lösung gesucht oder es wird passiv empfangen, beispielsweise durch den Zuzug externer Berater. Schließlich folgt auf Grundlage des

verinnerlichtem Wissens die **Implementierung** einer Aktion, um eine tatsächliche Veränderung und damit Lösung der Herausforderung herzustellen. Die Autoren verstehen die „Absorptive Capacities“ damit als Serie von Lernstadien, betonen aber, dass diese vorwiegend Illustrationszwecken dienen, da entsprechende Lernprozesse sehr individuell von statten gehen werden. Zum Beispiel sei es denkbar, dass Lernstadien übersprungen oder gar rückwärts durchlaufen werden, etwa wenn Wissen innerhalb des Unternehmens verloren geht (Phelps u. a., 2007, S. 12).

In einem letzten Schritt werden nun die beiden Dimensionen miteinander integriert. Dabei wird angenommen, dass sich für jede der sechs „Tipping Points“ Kategorien und die damit einhergehenden Herausforderungen Lernprozesse bestimmen lassen, die mit den „Absorptive Capacities“ abgebildet werden sollen. Das Ziel der Autoren ist es damit, ein Framework zu Verfügung zu stellen, mit welchem Wachstumsbedürfnisse von jungen Unternehmen zielführend untersucht werden können (Phelps u. a., 2007, S. 13–14), sowohl aus Perspektive der Forschung, als auch für die Praxis. Die visuelle Darstellung der beiden Dimensionen innerhalb eines „Spidergramms“ in Abbildung 1 soll diesen Ansatz abschließend noch einmal in transparenter Weise abbilden.

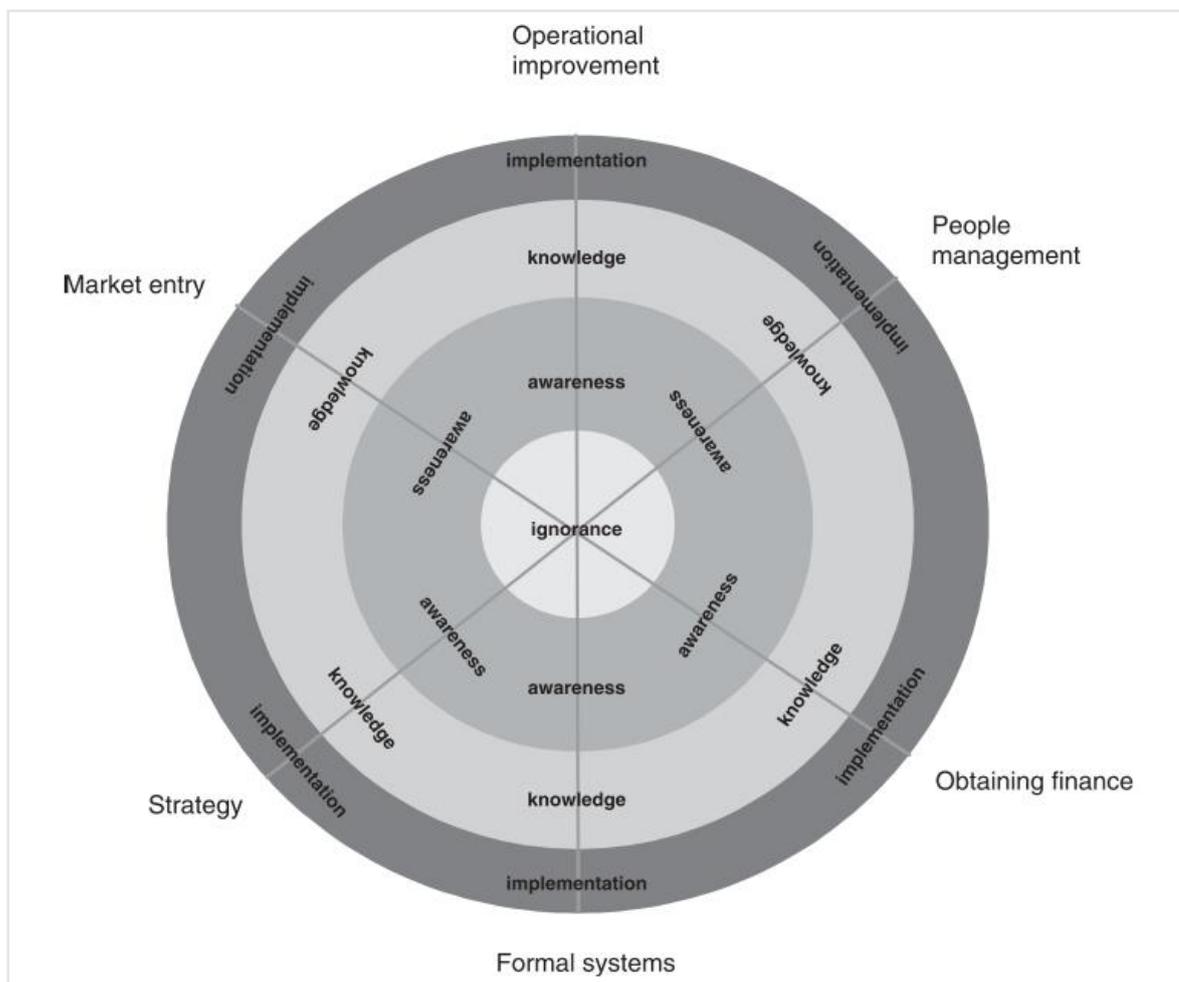


Abbildung 1: Tipping Points / Absorptive Capacities Framework nach Phelps u. a., 2007, S.13

Das Framework von Phelps und Kollegen wird im Laufe der vorliegenden Forschungsarbeit schließlich herangezogen, um die Datenerhebung und Untersuchung der Case Study zu leiten. Hierzu wurde in Kapitel 3.2 bereits erwähnt, dass der Ansatz von Harald von Korflesch (2004) als Grundlage des untersuchten Phänomens um Herausforderungen beim Wachstum von Jungunternehmen verwendet wird. Das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework wird mit diesem in eine Argumentationslinie gebracht, da die Spannungsbalancierung als Ausgangslage von entsprechenden Unternehmen betrachtet werden kann: Auch Phelps und Kollegen merken an, dass viele der Herausforderungen unter den „Tipping Points“ letztlich als Ergebnis von notwendiger Veränderung entstehen, dies aber im Widerspruch zu dem Wunsch nach Planbarkeit stehe (Phelps u. a., 2007, S. 15). Daher wird angenommen, dass sich „Tipping Points“ als ein Ergebnis der Spannungen zwischen den offenen und geschlossenen Gestaltungsmustern ergeben. Zurückkommend auf den eingangs erwähnten Zielkonflikt zwischen Veränderung und Beständigkeit repräsentiert der Ansatz des Spannungsbalancierenden Managements damit die widersprüchlichen Anforderungen vor allem in Wachstumsphasen, während der Ansatz von Phelps und Kollegen die daraus resultierenden, konkreten Arten von Herausforderungen beschreibt und das zusätzlich mit Lernkapazitäten in Verbindung bringt. Aus dieser Perspektive offenbaren sich die beiden Ansätze als ergänzend und wurden deshalb gemeinsam für die Case Study Untersuchung ausgewählt.

4 Vorgehen und Art der Datenerhebung

In diesem Kapitel wird dargestellt, auf welche Weise Daten erhoben wurden, welche zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen worden sind. Dabei wird auch besprochen, welche Arten von Daten erhoben wurden und welche Zwecke diese jeweils erfüllen. Das Vorgehen und die Art der Datenerhebung wurden dabei in Anlehnung an ein Case Study Protokoll nach Yin geplant (2018, S. 93 ff.), was die Reliabilität der vorliegenden Untersuchung erhöhen soll. Ein Case Study Protokoll versteht sich dabei als ein verschriftlichter Ablaufplan, welcher die Datenerhebung anleitet (Yin, 2018, S. 94). Dies begünstigte einerseits, dass dem Autor durch das Vorhalten des Case Study Protokolls regelmäßig die übergeordneten Ziele der Untersuchung ins Gedächtnis gerufen wurden, um diese nicht aus den Augen zu verlieren. Andererseits konnten durch das Planen im Voraus auch einige Probleme antizipiert und so vermieden oder zumindest vermindert werden. Entscheidende Informationen über die Datenerhebung werden nachfolgend vorgestellt.

4.1 Anbahnung und Datenerhebungszeitraum

Wie in vorgegangenen Teilen der Arbeit bereits erwähnt, war der Autor zum Bearbeitungszeitpunkt dieser Thesis Angestellter bei der untersuchten Firma, was den nahezu uneingeschränkten Zugang zur Organisation möglich gemacht hat. Nachdem mit der Auseinandersetzung des Themas auf Grundlage wissenschaftlicher Literatur begonnen wurde (siehe Kapitel 3), begab sich der Autor im Dezember 2019 in erste Gespräche mit dem CEO und weiteren Führungspersonlichkeiten der Firma, um sich ein erstes Bild über die Situation und Rahmenbedingungen zu schaffen. Darauffolgend wurde vom Autor in einem kleinen Rahmen eine „Pilot Case Study“ durchgeführt, bei welcher in unspezifischer Art und Weise mit Mitarbeitern gesprochen, erste Observationen angestellt sowie einige Dokumente untersucht wurden (Yin, 2018, S. 106–108), jeweils mit Fokus auf Herausforderungen für das Unternehmen und deren Bewältigung. Es zeigten sich dabei bereits viele Anknüpfungspunkte, z.B. konnten die Gesprächspartner die Thematik gleich auf ihre Organisation übertragen und gaben auch schon grobe Einschätzungen aus ihrer Perspektive ab. Weiterhin konnte der Autor durch Observationen und Dokumente einige Hinweise ermitteln, die den Inhalt der Gespräche unterstützten. Dadurch konnte das Unternehmen als repräsentatives Fallbeispiel für das Phänomen rund um Herausforderungen bei wachsenden Jungunternehmen identifiziert werden. Die Auswahl des Cases war also sehr geradlinig, was in Kombination mit der besonderen Verfügbarkeit und der Bereitschaft der Firma zur Kooperation einen legitimen Grund darstellt (Yin, 2018, S. 105).

Der Datenerhebungszeitraum erstreckte sich von Ende Januar bis Mitte April 2020, wobei die folgenden drei Arten von Nachweisen gesammelt wurden: Interviewdaten, Dokumente

und direkte Observationen. Dabei muss jedoch angemerkt werden, dass sich die Datenerhebung zeitlich und verfahrenstechnisch unterschieden hat, da die drei Datenquellen unterschiedliche Anforderungen bzgl. ihrer Sammlung stellen (Yin, 2018, S. 112–113). Interviewdaten wurden beispielsweise ausschließlich an festgelegten Terminen generiert, während Dokumente und Observationen grundsätzlich jederzeit hätten gesammelt werden können. Generell fand die Datenerhebung so integriert wie möglich statt, d.h. nach Möglichkeit wurden die Erkenntnisse aus einer Datenquelle versucht mit einer anderen Datenquelle zu belegen. Die einzelnen Datenquellen und das Vorgehen ihrer Erhebung werden im Unterkapitel 4.4 noch detaillierter und gesondert besprochen.

4.2 Fragen der Case Study

Yin empfiehlt, dass die Datenerhebung bei einem individuellen Fallbeispiel von Fragen geleitet werden soll, damit die übergeordneten Ziele der Untersuchung im Fokus bleiben (2018, S. 99–100). Diese so genannten Case Study Fragen wenden sich mehr dem Fallbeispiel zu, sollen aber weiterhin den Forschungsgegenstand verfolgen. An dieser Stelle ist zu betonen, dass diese Fragen nicht mit den Fragen verwechselt werden dürfen, welche den Interviewpartnern direkt gestellt wurden und die weiter unten erläutert werden. Der Unterschied zwischen diesen beiden Ebenen ist kritisch, da die Case Study Fragen den Forschenden gedanklich leiten sollen, während die Interviewfragen die verbale Linie der Untersuchung darstellen und tatsächliche Rohdaten generieren sollen (Yin, 2018, S. 100).

Vom Autor dieser Arbeit wurden die Case Study Fragen direkt aus den Forschungsfragen abgeleitet und geben diese in einer vereinfachten, mehr auf das Fallbeispiel hin gerichteten Form wieder. Die folgenden drei Fragen wurden aufgestellt:

1. Lassen sich aus Perspektive des Cases offene und geschlossene Gestaltungsmuster im Sinne des Spannungsbalancierenden Managements nach von Korfflesch (2004), sowohl auf sich selbst gerichtet als auch allgemein betrachtet, feststellen? Falls ja, wie und in welchem Umfang?
2. Lassen sich manche oder alle der sechs Tipping Points Dimensionen im Sinne des Frameworks von Phelps und Kollegen (2007) bei dem Case feststellen? Falls ja, welche und in welchen Ausprägungen?
3. Lassen sich die Abstufungen an Absorbative Capacities im Sinne des Frameworks von Phelps und Kollegen (2007) bei dem Case feststellen? Falls ja, wie und in welchem Umfang?

Wie hierin deutlich wird, basieren auch diese Case Study Fragen auf den beiden theoretischen Konzepten, welche in Kapitel 3 vorgestellt wurden. Frage 1 soll also die Ausgangssituation des Cases im Sinne des Spannungsbalancierenden Managements widerspiegeln, während Fragen 2 und 3 das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework auf die

Firma anwenden. Daten wurden folglich durch die Heranziehung der Case Study Fragen und von diesen angeleitet erhoben.

4.3 Angewandte Prinzipien bei der Datensammlung

Die Erhebung und Auswertung von verschiedenen Datenquellen wird als der größte Vorteil von Case Study Untersuchungen gegenüber „einseitigen“ qualitativen Forschungsmethoden angesehen (Easton, 2010, S. 119). Jedoch sei diese Vorgehensweise der Datenerhebung noch durch gewisse Prinzipien zu ergänzen, um die Qualität der gesammelten Daten zu maximieren (Yin, 2018, S. 126). Als das zentrale Prinzip wird hierbei die schon in Kapitel 1.3 genannte Triangulation verstanden. Dabei werden die zu sammelnden Nachweise bereits in einer zielgerichteten Weise gesammelt, sodass sie potenziell auf dieselben erwarteten Ergebnisse abzielen. Der Gedanke dahinter ist, dass versucht wird, eine Erkenntnis aus einer Datenquelle (z.B. Aussagen aus einem Interview) mit einer davon möglichst unabhängigen, anderen Datenquelle (z.B. Informationen aus einem Dokument) abzugleichen bzw. zu belegen. Mit Anwendung dieses Prinzips, welches Yin auch als Konvergenz von Nachweisquellen bezeichnet, können Erkenntnisse aus einer Case Study haltbarer gemacht werden, da sie von mehr als nur einer einzigen Datenquelle unterstützt werden (Yin, 2018, S. 128–129). Vom Autor dieser Arbeit wurde dieses Prinzip mehrheitlich mit Hilfe der Case Study Fragen befolgt: Bevor jegliche Daten erhoben oder zu erheben geplant wurden, wurde sich stets auf diese Fragen besonnen, um die Daten möglichst zielgerichtet zu erheben. Weiterhin wurde zwischenzeitlich versucht, neu aufkommende Aussagen oder Erkenntnisse durch mindestens eine andere Datenquelle zu stützen.

Als weiteres Prinzip wird die Dokumentation der gesammelten Daten in einer so genannten Case Study Datenbank empfohlen (Yin, 2018, S. 131 ff.). Diese dient als zentraler Ort, um die gesammelten Daten zu organisieren und sie sollte auch eine Abbildung der verschiedenen Arten an Datenquellen inklusive ihrer tatsächlichen Inhalte ermöglichen (Yin, 2018, S. 131). Vom Autor wurde dies in dem webbasierten Tool „Atlas.ti Cloud“ (Scientific Software Development GmbH, 2020) realisiert, welches sich als eine Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS) versteht. Neben der Dokumentation der gesammelten Daten lassen sich diese in „Atlas.ti Cloud“ somit auch analysieren, was vom Autor auch wahrgenommen wurde und in Kapitel 5 erläutert wird. Das Tool bietet neben dem Anlegen von einzelnen Datenquellen ferner die Möglichkeit, Memos bzw. Notizen begleitend zur Datenerhebung anzulegen. Solche Memos seien nach Yin ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der Case Study Datenbank, da sie dem Forschenden zu späteren Betrachtungspunkten den Kontext mitliefern, in welchem die respektive Datenquelle gesammelt wurde (Yin, 2018, S. 132). Folglich wurde vom Autor dieser Arbeit angestrebt, den Datenerhebungsprozess so genau wie möglich durch Memos zu dokumentieren.

Schließlich sollte im Vorfeld der Datenerhebung eine klare Nachweiskette aufgebaut und unterhalten werden (Yin, 2018, S. 134). Diese bereitet den späteren Analyseprozess vor, indem Verlinkungen von den initialen Fragen zu den gesammelten Daten hin zu den daraus zu ziehenden Schlüssen hergestellt werden. Es sollte dem Forschenden also zu jedem Zeitpunkt klar sein, wieso ein respektives Ergebnis so hergeleitet wurde, auf welchen Eintrag in der Case Study Datenbank es sich stützt, und auf Grundlage welcher Case Study Frage (und damit auch Forschungsfrage) dieses überhaupt gesammelt worden ist. So lässt sich jederzeit von der kleinsten Analyseeinheit hin zum übergeordneten Gesamtkontext schließen und umgekehrt (Yin, 2018, S. 136). Dies wurde vom Autor dieser Arbeit durch die explizierte Formulierung dieser Komponenten in Kombination mit den begleitenden Memos verfolgt.

4.4 Arten der gesammelten Daten

Wie zuvor angesprochen, wurden Daten aus Interviews mit Mitarbeitern sowie Daten in Form direkter Observationen und aus Dokumenten erhoben. Diese stammen dabei alle aus dem direkten Unternehmensumfeld, was zum Ziel hatte, das Phänomen in Tiefe aus der Sicht der beteiligten Personen zu beobachten. Etwaige Daten, die nicht vom Unternehmen selbst stammen (z.B. Zeitungsartikel *über* die Firma), wurden somit nicht mit einbezogen. Weiterhin wurden vorwiegend solche Daten erhoben, die Aufschluss über die Organisation als Ganzes geben und z.B. erklären sollen, wie und warum das Unternehmen unter bestimmten Gesichtspunkten funktioniert (Yin, 2018, S. 102). Im Gegensatz dazu waren Daten über einzelne Personen, z.B. Lebensläufe, weniger von Interesse, wenn sich diese nicht auf den Organisationskontext bezogen. Die drei Arten von Nachweisquellen sowie Details zu ihrer Erhebung werden nachfolgend vorgestellt.

4.4.1 Interviews

Die umfangreichste und damit bedeutendste Datenquelle dieser Case Study Untersuchung sind Interviewdaten. Diese Art von Datenquelle wurde vor allem deshalb zur Erhebung ausgewählt, da sich damit besonders zielgerichtet Erkenntnisse über die Forschungsthemen generieren lassen (Yin, 2018, S. 114). Die Interviews selbst wurden in semi-strukturierter, aber dennoch leitfadenbasierter Weise durchgeführt. Sie hatten damit eher den Charakter geleiteter Konversationen als den völlig durchstrukturierter Fragebögen (Yin, 2018, S. 118). Bei einer solchen Art der Interviewführung werden üblicherweise konkrete Themenblöcke sowie dazugehörige Fragen vorbereitet, wobei aber weder die genauen Formulierungen bindend sind, noch die Reihenfolge, in denen die Fragen gestellt werden (Braun und Clarke, 2013, S. 78). Es wurden zwar auch Interviewformen der offenen oder gar vollständig narrativen Art, bei denen es keine für alle Interviews angewandten Leitfäden gibt (Gläser und Laudel, 2010, S. 42), in Betracht gezogen. Da sich die in Kapitel 4.2 entwickelten Case Study

Fragen allerdings ausschließlich auf die beiden zugrundeliegenden theoretischen Rahmenwerke beziehen und diese im weitesten Sinne abgefragt werden sollten, wurde sich für die leitfadenbasierte Art der Interviewführung entschieden. Die Vorteilhaftigkeit dieser Interviewart wurde ferner darin gesehen, dass so abgesichert werden konnte, dass möglichst alle Themen von Interesse mit dem Interviewpartner besprochen werden konnten, zumal die Leitfadeninterviews auch Ad-Hoc-Nachfragen zulassen, um die vollständige Beantwortung einer Frage zu realisieren (Gläser und Laudel, 2010, S. 42). Der für die Interviews entwickelte Leitfaden wird nachfolgend kurz vorgestellt und ist in Anhang A in Gänze abgebildet.

Zuerst wurden die Interviewpartner über das Thema und die Ziele des Forschungsprojekts in Kenntnis gesetzt. Nach einer kurzen Erklärung über Wesen und Struktur des Interviews wurde den Teilnehmern noch der Schutz der eigenen Person sowie von sensiblen Daten gewährleistet, mit expliziter Betonung auf die rein wissenschaftliche Verwendung der erhobenen Daten. Auf eine Besprechung des Hintergrunds der befragten Person, z.B. Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Tätigkeitsfeld innerhalb der Firma (Gläser und Laudel, 2010, S. 123), konnte aufgrund der bereits bestehenden Bekanntheit verzichtet werden. Schließlich wurde noch die Zustimmung zur Aufzeichnung des Gespräches eingeholt, dies mit Verweis auf rein analysetechnische Gründe, welche von allen Interviewpartnern gewährt wurde.

Der erste Themenblock fokussierte sich auf das Rahmenwerk nach von Korfflesch (2004) und sollte offene versus geschlossene Gestaltungsmuster im Sinne dieser Theorie diskutieren. Die Fragen sollten vor allem das Vorhanden- oder Nichtvorhandensein der beiden Positionen aus Sicht der Teilnehmer feststellen. Zu den Zielen gehörte hier zu ermitteln, ob die Teilnehmer die gegensätzlichen Eigenschaften und Werte gemäß der Theorie erkennen und wo sie die eigene Organisation innerhalb dessen verorten. Es wurde außerdem gefragt, ob die Befragten jedwede Veränderungen dieser Eigenschaften im Vergleich zu dem Zeitpunkt, als sie in der Firma angefangen haben, feststellen konnten.

Im zweiten Themenblock wurde sich dann den Tipping Points Kategorien gemäß dem Framework von Phelps und Kollegen (2007) zugewandt. Hierbei wurden Herausforderungen aus unterschiedlichen Gesichtspunkten abgefragt und diskutiert, etwa Herausforderungen jeglicher Art, solche, die für die jeweilige Abteilung spezifisch sind, oder als besonders kritisch erachtete Herausforderungen. Weiterhin wurde sich in diesem Themenblock offengehalten, gezielt eine oder mehrere der Tipping Points Kategorien abzufragen, sofern vorher noch nichts zu damit verwandten Themen gesagt wurde. Das Ziel dieses Blocks war

es sodann, möglichst viele Informationen zu Herausforderungen zu erhalten, um diese später auf die Dimensionen des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Frameworks mappen zu können.

Der abschließende dritte Themenblock wandte sich dann den abgestuften Lernstadien im Sinne des Ansatzes von Phelps und Kollegen (2007) zu. In diesem sollten Lernprozesse in Bezug auf die gesamte Organisation bestimmt werden, welche den Befragten aus der Vergangenheit im Gedächtnis geblieben sind. Außerdem war hier von Interesse, wie die Organisation genau vorgeht, um eventuell auftretende kritische Herausforderungen zu antizipieren und identifizieren. Dadurch sollten ebenfalls möglichst viele Informationen gesammelt werden, um diese später auf die Abstufungen der Absorbative Capacities zu übertragen.

Im Gesamten ermöglichte die Durchführung der Interviews anhand des Leitfadens eine homogene Generierung der Interviewdaten, da sie sich trotz offensichtlich unterschiedlicher Antworten der Teilnehmer in gleicher Weise strukturieren lassen, was sich nicht zuletzt auch in der in „Atlas.ti Cloud“ realisierten Case Study Datenbank abbilden ließ. Dies kam folglich dem späteren Analyseprozess zugute, da die Interviews in dem Tool in gleicher Art hinterlegt waren.

Die Interviews fanden im März und April 2020 statt und hatten eine Länge zwischen 35 und 50 Minuten. Teilnehmer waren dabei fünf Mitarbeiter der Firma, die zum Befragungs- und Bearbeitungszeitpunkt alle Leitungspositionen innehatten. Diese wurden bewusst so ausgewählt, da sie bedingt durch ihre Positionen alle eine sehr strategische Sicht auf das Unternehmensumfeld haben und somit potenziell über Zusammenhänge im Begriff sind, die die ganze Organisation betreffen. Die Reihenfolge der Interviews legte sich nach der Verfügbarkeit der Interviewpartner fest. Ursprünglich waren sämtliche Interviews als persönlich stattfindende Gespräche geplant, zumal der Autor als Mitarbeiter des Unternehmens regelmäßig in den Büroräumlichkeiten vor Ort war und ein persönliches Gespräch problemlos hätte geführt werden können. Im Zuge der COVID-19-Pandemie (World Health Organization, 2020) im Frühjahr 2020 begaben sich allerdings ab Anfang März dieses Jahres nahezu alle Mitarbeiter, darunter auch die geplanten Interviewpartner, ins Home-Office, sodass diese Option nicht mehr möglich war. In der Folge musste eine Ausweichoption gefunden werden, welche der Autor im Kollaborationstool „Microsoft Teams“ (Microsoft, 2020) identifizierte. Dieses erwies sich als eine akzeptable Lösung, da es neben Audio- und Video-Telefonie auch die integrierte Möglichkeit der Gesprächsaufzeichnung anbietet, was dem späteren Transkriptionsprozess der Interviews dienlich war. Darüber hinaus war „Microsoft Teams“ ohnehin bereits im Software-Portfolio des Cases vorhanden, sodass die

Interviewpartner problemlos Zugriff sowie Erfahrung in der Handhabung des Tools hatten. Folglich wurden alle fünf Interviews darüber durchgeführt.

Die Audiodateien der aufgezeichneten Gespräche wurden alle vollständig transkribiert, um sie innerhalb der CAQDAS analysieren zu können. Dabei wurde sich an dem Vorgehen der inhaltlich-semantischen Transkription nach Dresing und Kollegen orientiert (2018, S. 21). Diese gibt einige Regeln zur wörtlichen Transkription vor, z.B. wird die Satzstruktur genauso verschriftlicht, wie sie tatsächlich gesprochen wurde, sodass also etwa auch Syntaxfehler in Sätzen übernommen werden. Allerdings sind auch leichte Anpassungen am Transkript möglich, die die Lesbarkeit verbessern, aber die Aussagen in keiner Weise verändern (Dresing u. a., 2018, S. 21–22). Die inhaltlich-semantische Transkription wurde vor allem deshalb ausgewählt, weil der Inhalt der Interviews von ausschlaggebendem Interesse war und keine linguistische Untersuchung erfolgen sollte, in der bspw. Sprechpausen oder non-verbale Elemente berücksichtigt werden (Dresing u. a., 2018, S. 26–27).

Bei der Transkription wurde die Software „f4transkript“ (dr. dresing & pehl GmbH, 2020) verwendet. Mit Hilfe dieser kann in einer integrierten Umgebung die Audiospur eines Interviews abgespielt und im Bedarfsfall verlangsamt, gestoppt und zurückgespult werden. Während des Hörens kann das Transkript innerhalb von „f4transkript“ in einem integrierten Texteditor angefertigt werden. Dies wurde unter Beachtung der Transkriptionsregeln, welche ebenfalls in dem Tool hinterlegt werden konnten, vorgenommen. Als Ergebnis waren am Ende dieses Prozesses fünf Transkriptionen der Interviews jeweils im Word-Format vorhanden, die in die Case Study Datenbank „Atlas.ti Cloud“ (Scientific Software Development GmbH, 2020) importiert wurden. Ein exemplarischer Bildschirmausschnitt von „f4transkript“ findet sich im Anhang B dieser Arbeit.

4.4.2 Dokumente

Als zweite Art an Datenquellen wurden Dokumente gesammelt. Dokumente können sowohl physische als auch virtuelle bzw. elektronische Artefakte sein, z.B. E-Mails, Berichte, Statuten oder Ankündigungen (Yin, 2018, S. 113–115). In Case Study Untersuchungen werden Dokumente meist dazu verwendet, um bestehende Nachweise zu prüfen (Yin, 2018, S. 115). Sofern ein Dokument eine vorhandene Erkenntnis, etwa aus einem Interview, bestätigt, erhält diese eine höhere Haltbarkeit. Falls ein Dokument andererseits Hinweise liefert, die widersprüchlich zu bestehenden sind, dienen sie als Ausgangspunkt für weiterführende Nachforschungen (Yin, 2018, S. 115).

Dokumente als Datenquelle wurden vor allem deshalb zur Erhebung ausgewählt, da sie potenziell erkenntnisbringende Informationen in abgeschlossener Form, d.h. als klar eingrenzbares Objekt, liefern (Yin, 2018, S. 114). Ferner ist als Vorteil hervorzuheben, dass sie im Gegensatz zu den Interviewdaten nicht erst zum Zwecke der Case Study Untersuchung

generiert wurden und dadurch einen eher „unverfälschten“ Charakter haben. Bei Dokumenten müssen allerdings auch potenzielle Schwächen in Betracht gezogen werden: Manche Dokumente können mit gewissen Absichten erstellt worden sein, die dem Forschenden unbekannt sind und ihn so in falsche Richtungen lenken können (Yin, 2018, S. 116–117). Es wurde daher darauf geachtet, bei jedem Dokument die Hintergründe in Erfahrung zu bringen, unter denen es entstanden ist, was dem Autor in den meisten Fällen möglich war. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass unbewusst Dokumente unvollständig gesammelt werden, wodurch ein einseitiges Bild entstehen kann (Yin, 2018, S. 117). Aus diesen Gründen wurden Dokumente überwiegend als unterstützende Datenquelle in die Untersuchung mit einbezogen.

In dieser Arbeit wurden ausschließlich Dokumente elektronischer Art gesammelt. Der Grund dafür liegt darin, dass das Fallbeispiel nahezu sämtliche unternehmensinternen Informationen, z.B. die Firmenwerte oder allgemeine Informationen für Mitarbeiter, in einer digitalen Wiki-Software nachhält. Bei der Suche nach geeigneten Dokumenten hat der Autor dieser Arbeit ein zweigleisiges Vorgehen verfolgt: Zunächst wurde einmal vor und einmal nach Durchführung der fünf Interviews jeweils eine Sammlung durchgeführt, bei der, geleitet durch die Case Study Fragen, geeignete Dokumente gesucht, kurz überprüft und dann in „Atlas.ti Cloud“ überführt wurden. Dadurch sollten in der ersten Runde Dokumente ohne die Erkenntnisse aus den Interviews gewonnen werden und in der zweiten mit bereits bestehenden Hinweisen aus den Gesprächen. Zweitens wurden geeignete Dokumente auch ad hoc identifiziert, beispielsweise wenn solche zufällig gefunden und als geeignet eingeschätzt wurden. Grundsätzlich wurde versucht, möglichst viele Dokumente in die Case Study Datenbank zu überführen, um eine größere Ausgangsbasis und ein breiteres Bild zu schaffen. Alle Dokumente wurden bei der Aufnahme in die Case Study Datenbank mit Memos versehen, welche den Inhalt des Dokuments kurz zusammenfassen. Dies war vor allem bei Dokumenten, welche nicht komplett in Textform vorlagen (z.B. bei einem Organigramm) wichtig und von Nöten.

4.4.3 Teilnehmer-Observationen

Als dritte Kategorie an Datenquellen wurden schließlich auch direkte Observationen aus dem Tagesgeschehen des Cases erhoben. Der Gedanke dabei ist, dass manche der interessierenden Verhaltensweisen und Muster direkt observierbar sind, da das zu erforschende Phänomen gegenwärtig stattfindet (Yin, 2018, S. 121). Im vorliegenden Fall wurde dies so verstanden und angewendet, dass Informationen, die über das Phänomen rund um Herausforderungen beim Wachstum von Jungunternehmen potenziell Auskunft geben, im alltäglichen Geschehen des Unternehmens beobachtet werden können.

Diese Art von Datenquelle wurde vor allem deshalb zur Erhebung ausgewählt, weil sie Datenpunkte von Interesse im tatsächlichen Kontext des Cases widerspiegelt, da diese während des Geschehens erhoben wurden (Yin, 2018, S. 114). Wenn zum Beispiel in einem regelmäßigen Update-Meeting aktuelle Themen besprochen wurden, konnten daraus Erkenntnisse hinsichtlich aktueller Herausforderungen bzw. Lösungen gewonnen werden. Bei der Sammlung von Observationsdaten wird häufig zwischen formaler Datensammlung und weniger formaler Datensammlung unterschieden. Bei ersterer handelt es sich üblicherweise um geplante Aktivitäten, die an fixierten Terminen stattfinden, bei letzterer mehr um solche, die während anderer Erhebungsaktivitäten getätigt werden können (Yin, 2018, S. 121–122). Diese beiden Ansätze wurden bei der Sammlung von Observationsdaten vom Autor kombiniert verfolgt.

Zusätzlich kam in dieser Forschungsarbeit eine Spezialform der Observationen zur Anwendung, und zwar die direkte Observation als Teilnehmer des Geschehens (Yin, 2018, S. 123–125). Bei dieser verlässt der Forschende ein Stück weit die rein passive Beobachterrolle, da er selbst Teilnehmer des untersuchten Phänomens bei dem Fallbeispiel ist (Yin, 2018, S. 123). Dies eröffnet eine Vielzahl von Möglichkeiten, die rein außenstehende Beobachter üblicherweise nicht haben: Neben der Insider-Perspektive, die einen akkurateren und authentischeren Blick auf das Geschehen zulässt, erhält der Forschende vor allem die Gelegenheit, über einen längeren Zeitraum selbst das zu Phänomen von Interesse mitzerleben (Yin, 2018, S. 124). Dadurch kann ein tiefgreifendes Verständnis für die Wirkungszusammenhänge hergestellt werden. Durch das Anstellungsverhältnis des Autors beim Fallbeispiel konnte die Möglichkeit zur Teilnehmer-Observation wahrgenommen werden, was letztendlich einem reichhaltigeren Bild über das Phänomen dienlich war. Gleichzeitig blieben aber auch die Risiken von Teilnehmer-Observationen nicht unbeachtet. Hierbei besteht vor allem die Gefahr eines Forscher-Bias, da dieser durch die direkte Beteiligung am Geschehen unter Umständen eine verzerrte Wahrnehmung, z.B. zugunsten der Firma, bekommen könnte (Yin, 2018, S. 125). In der Folge könnten unbewusst Nachweise in einer Art und Weise gesammelt werden, die das Unternehmen in einem guten Licht dastehen lassen, was letztendlich die Analyseergebnisse signifikant verfälschen würde. Gleichzeitig wäre auch ein gegenteiliges Szenario möglich. Zur Verminderung dieses Risikos wurde sich in regelmäßigen Abständen an den Case Study Fragen orientiert, um das übergeordnete Forschungsinteresse nicht aus den Augen zu verlieren.

Bei der Erhebung von Observationen wurden wieder, ähnlich zu den Dokumenten, zwei Ansätze parallel verfolgt: Erstens wurden Observationsdaten an regelmäßigen und festgelegten Terminen gesammelt. Der am häufigsten beobachtete Termin war ein wöchentlich stattfindendes Team Meeting, bei dem alle Mitarbeiter (zunächst physisch, ab Eintritt der COVID-19 Pandemie virtuell) vom Management über aktuelle Themen des Unternehmens

informiert wurden. Wieder unter Leitung der Case Study Fragen, fertigte der Autor während der Meetings Notizen an, überprüfte sie später auf ihren Gehalt und überführte sie, sofern als passend erachtet, in Schriftform in die Case Study Datenbank. Dasselbe Vorgehen wurde auch bei unregelmäßig stattfindenden Meetings der Abteilung „Business Development“ angewandt, denen der Autor beiwohnen konnte. Diese wurden als potenziell besonders erkenntnisbringend erachtet, da gerade in dieser Abteilung notwendige Umstrukturierungen des Unternehmens geplant und umgesetzt werden. Als weniger formale Datensammlung der Observations wurden „spontane“ Ereignisse im Unternehmen beobachtet, zum Beispiel Gespräche einzelner Mitarbeiter oder kurzfristig aufgesetzte Meetings, bei denen Inhalte besprochen wurden, die im näheren oder weiteren Sinne zu den Case Study Fragen passten. Auch diese wurden notizartig festgehalten, später nochmals überprüft und im Falle einer positiven Entscheidung in Schriftform in die Case Study Datenbank überführt.

4.5 Vorbereitung der Case Study Datenbank

Die Datenerhebung war schließlich Mitte April 2020 abgeschlossen. Dieser Zeitpunkt wurde gewählt, da einerseits alle geplanten Interviews durchgeführt worden waren und andererseits keine inhaltlich besonders neuen oder abweichenden Nachweise aus Observations- oder Dokumentendaten ermittelt werden konnten. Auch wenn jede Datenquelle bereits kurz nach der Sammlung und möglichst mit Memos versehen in die Case Study Datenbank „Atlas.ti Cloud“ überführt wurde, wurde sich vor Beginn des Analyseprozesses noch ein abschließender Überblick darüber verschafft. Hierbei wurde vor allem darauf geachtet, dass alle Nachweise einer der drei Arten von Datenquellen zugeordnet waren und eine aussagekräftige Notiz über den Kontext der Erhebung sowie, falls notwendig, eine Zusammenfassung besaßen. Vor allem innerhalb der Observationsdaten und für die Dokumentendaten wurde angestrebt, dass diese möglichst einheitlich zusammengefasst bzw. dargestellt wurden. In einer abschließenden Prüfung wurden die gesammelten Daten nochmals hinsichtlich ihrer Ausrichtung hin zu einer oder mehreren Case Study Fragen untersucht. Nur solche, potenziell aufschlussreichen Nachweisquellen wurden schließlich in die Untersuchung mit einbezogen.

5 Vorstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Case Study Untersuchung vorgestellt. Dazu wird zunächst der Analysevorgang erläutert, welcher sich überwiegend auf die Herleitung, Zuordnung und Besprechung von Kategorien stützt. Anschließend werden die wesentlichen Erkenntnisse anhand der identifizierten Kategorien dargelegt.

5.1 Vorgehen und Art der Datenanalyse

Da die Nachweise in der Case Study Datenbank alle in Schriftform vorlagen (die Interviews in Form der Transkripte, die Dokumente und Observationen in Form von Beschreibungen bzw. Zusammenfassungen), konnten diese in ähnlicher Weise mit Fokus auf ihre jeweiligen Inhalte analysiert werden. In diesem Zusammenhang muss allerdings festgestellt werden, dass es eine Vielzahl von qualitativen Analysemethoden gibt, von denen sich keine als für alle Forschungsprojekte ideal oder universal anwendbar offenbart (Dresing u. a., 2018, S. 36; Yin, 2018, S. 165). Ein übliches Vorgehen findet sich in der themengeleiteten Kodierung bzw. Kategorisierung¹ des Datenmaterials mithilfe von CAQDAS (Yin, 2018, S. 166). Generell wird die Unterstützung der Analyse bei qualitativen Forschungen durch entsprechende Software-Programme empfohlen (Kuckartz, 2016, S. 163 ff. ; Yin, 2018, S. 166–167), da diese eine direkte Kodierung am Datenmaterial sowie eine übersichtlichere Darstellung ermöglichen. Bei der Kodierung wird das Datenmaterial strukturiert aufbereitet, sodass dieses durch die Anwendung gewisser Techniken analysiert werden kann. Yin empfiehlt dazu, eine analytische Strategie auszuwählen, in der festgelegt wird, ob die Kodierung und spätere Analyse deduktiv, also von den theoretischen Ansätzen ausgehend, oder induktiv, also vom Datenmaterial selbst ausgehend, durchgeführt werden (Yin, 2018, S. 168–170). Vor dem Hintergrund, dass die vorliegenden Daten durch theoretische Ansätze und in nächster Instanz durch die Case Study Fragen geleitet gesammelt wurden und es auch ein Ziel dieser Arbeit ist, vor allem die Dimensionen des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework zu testen, wurde überwiegend der deduktive Ansatz gewählt. Folglich wurden die zu kodierenden Kategorien aus den theoretischen Ansätzen selbst abgeleitet, was im nachfolgenden Unterkapitel erläutert wird. Es wird sich aber im Verlauf dieser Erläuterung zeigen, dass in Teilen auch induktiv gearbeitet wurde.

5.1.1 Kodierung des Datenmaterials

Der Ansatz der themengeleiteten Kodierung des Datenmaterials wurde auch in der vorliegenden Arbeit angewandt (Dresing u. a., 2018, S. 38; Saldaña, 2013, S. 58). In einem solchen Kodierungsprozess werden ausgewählte Textstellen aus der Case Study Datenbank vorab

¹ Je nach Anwendungsfall und verfolgter Methodik können sich die Begriffe „Code“ und „Kategorie“ semantisch unterscheiden. In dieser Arbeit werden sie jedoch im Sinne der Beschreibung Kuckartz' (2016, S.36) synonym verwendet.

definierten Codes zugeordnet, also gemäß des deduktiven Vorgehens. Saldaña definiert einen Code als „ein Wort oder eine kurze Phrase, die einem Stück Sprache ein zusammenfassendes Attribut zuweist“ (Saldaña, 2013, S. 3). Die Kategorien wurden damit den Einträgen aus der Case Study Database zugewiesen, genauer gesagt einzelnen Auszügen daraus. Es wurde sich also nicht darauf beschränkt, immer ganze Sätze kodieren zu müssen, sondern es wurden auch mehrere Sätze mit einem Code versehen sowie unvollständige Sätze, sofern diese aussagekräftig waren. Darüber hinaus war es auch möglich, dass ein und derselbe Auszug mit mehr als einer Kategorie kodiert wurde, sofern eine Übereinstimmung mit mehreren Codes identifiziert wurde.

Wie bereits erwähnt, wurden die Codes selbst aus den theoretischen Ansätzen abgeleitet, also aus dem Ansatz des Spannungsbalancierenden Managements nach von Korfflesch (2004) sowie aus dem „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework von Phelps und Kollegen (2007). Für ersteren Ansatz wurden offene und geschlossene Gestaltungsmuster als Codes aufgestellt, um in den Daten Hinweise über die vermuteten Gegensätzlichkeiten als Grundlage der Herausforderungen von wachsenden Jungunternehmen zu erlangen. Weiterhin sollte damit festgestellt werden, ob entsprechende Gestaltungsmuster beim Fallbeispiel selbst festgestellt werden können, ob diese allgemein zum Ausdruck kommen und falls ja, in welchen Ausprägungen.

Für zweiten Ansatz wurden zunächst die sechs Tipping Points jeweils als Codes aufgestellt, da deren Vorhandensein und Wirkungen bei dem Fallbeispiel geprüft werden sollten. Durch die Kodierung des Datenmaterials auf die Dimensionen sollten die festgestellten Herausforderungen also vor allem kategorisiert werden. Gleichzeitig fand aber auch eine Prüfung auf Vollständigkeit statt, im Falle von auftretenden Nachweisen, die sich auf keine der sechs Kategorien mappen ließen. Die Absorbative Capacities wurden dagegen unter lediglich einem Code zum Ausdruck gebracht, da sie in ihrer Gesamtheit den Lernprozess für jede der Tipping Points Kategorien beschreiben sollen (Phelps u. a., 2007, S. 17). Insgesamt waren also zunächst die folgenden Codes aus den theoretischen Ansätzen hergeleitet worden:

- Offene Gestaltungsmuster
- Geschlossene Gestaltungsmuster
- Mitarbeiter-Management (Tipping Point)
- Strategische Orientierung (Tipping Point)
- Formalisierung von Systemen (Tipping Point)
- Eintritt in neue Märkte (Tipping Point)
- Erlangung von Finanzierung (Tipping Point)
- Verbesserung des Operativen Geschäfts (Tipping Point)

- Absorbative Capacities (Ignoranz, Wahrnehmung, Wissen, Implementierung)

Zur Kodierung der Datenquellen wurden ferner formale Definitionen dieser Kategorien aufgestellt, wobei sich am Schema von Saldaña orientiert wurde (Saldaña, 2013, S. 67–68): Hierbei wurde für jede Kategorie eine Beschreibung, ein Verweis auf deren Quelle, Kriterien zur Anwendung sowie eine beispielhafte Kodierung (wechselnd aus den drei Nachweisarten) angefertigt, damit alle Datenquellen unter denselben Bedingungen bzw. nach einheitlichen Kriterien kodiert wurden und Transparenz hinsichtlich der Arbeit mit dem Datenmaterial hergestellt wird. Die Codes wurden daher in Anlehnung an die jeweiligen theoretischen Ansätze definiert und sind in Tabelle 3 zusammenfassend dargestellt.

Name der Kategorie	Offene Gestaltungsmuster
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte der offenen Gestaltungsmuster (von Korflesch, 2004) zum Ausdruck bringen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Offene Gestaltungsmuster“ wird kodiert, wenn dazugehörige Grundannahmen aus wissenssoziologischer, wissenschaftstheoretischer oder wissenstransfertheoretischer Perspektive erwähnt bzw. zum Ausdruck gebracht werden.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Interview</i> : „Aber der Unterschied zu etablierten Firmen ist, dass wir diese Prozesse permanent weiterentwickeln, ja? Also, bei uns kann man nicht sagen, wir entwickeln jetzt ein Prozess-Handbuch und das gilt jetzt für die nächsten fünf Jahre, das geht bei uns nicht, sondern wir stellen die Prozesse permanent auf den Prüfstand und gucken, wie kann man die halt noch besser gestalten könnte, diese Prozesse.“
Name der Kategorie	Geschlossene Gestaltungsmuster
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte der geschlossenen Gestaltungsmuster (von Korflesch, 2004) zum Ausdruck bringen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Geschlossene Gestaltungsmuster“ wird kodiert, wenn dazugehörige Grundannahmen aus wissenssoziologischer, wissenschaftstheoretischer oder wissenstransfertheoretischer Perspektive erwähnt bzw. zum Ausdruck gebracht werden.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Interview</i> : „Bei etablierten Unternehmen läuft das natürlich alles in geordneten Bahnen, die stehen finanziell meist besser da, haben schon einiges an Rücklagen aufgebaut. Da wird dann natürlich mehr Fokus auf Routine gelegt, weil du dich nicht ständig neu erfinden musst.“
Name der Kategorie	Mitarbeiter-Management
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die Mitarbeiter-Management als kritische Herausforderung (Phelps u. a., 2007) benennen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Mitarbeiter-Management“ wird kodiert, wenn einer oder mehrere der folgenden Aspekte zum Ausdruck kommen: Delegieren von Arbeit, Führung, Rekrutierung, Retention, Transitionen, Training, Kompensation, Workload.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Dokument</i> : „Innerhalb eines Themenblocks des Jahresrückblicks 2019 wurde aber auch angesprochen, dass manche, teils erfahrene und langjährige Mitarbeiter abgegangen sind. Trotz der bereits etablierten Maßnahmen wie z.B. freiere Home-

	Office-Gestaltung bestehen offensichtlich weiterhin Schwierigkeiten, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.“
Name der Kategorie	Strategische Orientierung
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die Strategische Orientierung als kritische Herausforderung (Phelps u. a., 2007) benennen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Strategische Orientierung“ wird kodiert, wenn einer oder mehrere der folgenden Aspekte zum Ausdruck kommen: Strategie, Vision, Mission, Werte, Ziele, Reaktivität/Opportunismus vs. Proaktivität, Langfristigkeit.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Dokument</i> : „Anfang April 2020 startete die Abteilung Business Development eine mitarbeiterweite Umfrage zu den Unternehmenswerten. Das Unternehmen sei in den letzten 12 Monaten derart stark gewachsen, dass eine Neugestaltung dieser nötig sei, um den jetzigen Stand des Unternehmens adäquat abzubilden. Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt und an die Mitarbeiter gesendet.“
Name der Kategorie	Formalisierung von Systemen
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die Formalisierung von Systemen als kritische Herausforderung (Phelps u. a., 2007) benennen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Formalisierung von Systemen“ wird kodiert, wenn einer oder mehrere der folgenden Aspekte zum Ausdruck kommen: Prozesse, Organisation, Infrastruktur, Tools, Policies/Regeln, Struktur, Reporting.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Dokument</i> : „Innerhalb von 2 Monaten hat sich das Organigramm nochmals geändert. Ein Grund ist die Feststellung, dass mittlerweile drei Ebenen der Hierarchie existieren: Das C-Level (CEO, CTO, COO), die Head-Ofs (Abteilungsleiter) sowie Junior- und Senior-Mitarbeiter. Entsprechende Anpassungen mussten innerhalb der Abteilungen vorgenommen werden, wobei manche Zuteilungen weiterhin nicht ganz klar sind.“
Name der Kategorie	Eintritt in neue Märkte
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die Eintritt in neue Märkte als kritische Herausforderung (Phelps u. a., 2007) benennen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Eintritt in neue Märkte“ wird kodiert, wenn einer oder mehrere der folgenden Aspekte zum Ausdruck kommen: Markt, Markteintritt, Mitbewerber/Marktbegleiter, Konkurrenz, Barriere, Kunden, Business Model, Geschwindigkeit.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Interview</i> : „(...) und das ist halt eine Riesenherausforderung: Wie schaffen wir es trotz weniger finanzieller Mittel gegen unsere Marktbegleiter aus den USA antreten zu können und vielleicht auch den ein oder anderen Auftrag denen vor der Nase wegschnappen zu können.“
Name der Kategorie	Erlangung von Finanzierung
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die Erlangung von Finanzierung als kritische Herausforderung (Phelps u. a., 2007) benennen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Erlangung von Finanzierung“ wird kodiert, wenn einer oder mehrere der folgenden Aspekte zum Ausdruck kommen: Finanzierung, Venture Kapital, Cash Flow, Liquidität, finanzielle (Un)Sicherheit, Ressourcen, Kapitalgeber, Finanzierungsrunde.

Beispiel der Anwendung	Aus <i>Observation</i> : „In einem Meeting der Abteilung Business Development wurde die Thematik um die neuen Investoren ausführlich besprochen. Diese seien unbedingt nötig für eine umfassende Kapitalisierung. Eine Anforderung der neuen Investoren war dabei ein ausführlicher und aktueller Businessplan, den es zu erarbeiten galt.“
Name der Kategorie	Verbesserung des operativen Geschäfts
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die Verbesserung des operativen Geschäfts als kritische Herausforderung (Phelps u. a., 2007) benennen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Verbesserung des operativen Geschäfts“ wird kodiert, wenn einer oder mehrere der folgenden Aspekte zum Ausdruck kommen: Tagesgeschäft, Operatives Geschäft, Administration, Zusammenarbeit/Kollaboration, Transparenz, Kommunikation, Meetings.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Interview</i> : „Ich kriege bestimmt 5-10 Mal am Tag irgendeine Frage zu einem HR Thema. Wenn wir ein Wiki hätten, was funktionieren würde, könnte ich einfach einen Link mit einem Artikel schicken und da würde das alles erklärt werden. Jetzt muss ich aktuell noch jeder Person alles jedes Mal neu erklären und das ist echt ein Problem, ne?“
Name der Kategorie	Absorbative Capacities
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die sich auf den Umgang mit Herausforderungen beziehen und/oder Abstufungen im Sinne der Absorbative Capacities (Phelps u. a., 2007) erkennen lassen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Absorbative Capacities“ wird kodiert, wenn einer oder mehrere der folgenden Aspekte zum Ausdruck kommen: Ignoranz, Wahrnehmung, Wissen und Implementierung in Bezug auf Herausforderungen, Lernprozesse, organisatorisches Lernen, Fähigkeiten, Entwicklung.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Observation</i> : „Unter anderem wurde in dem Gespräch festgestellt: Kündigungen von Kunden sind schon seit längerem ein Problem des Unternehmens. Dies ist auch schon länger bekannt, es konnte aber noch keine nachhaltige Lösung gefunden werden.“

Tabelle 3: Definition der Codes (eigene Darstellung)

Während der erstmaligen Beschäftigung mit dem Datenmaterial fiel allerdings ein wiederkehrendes Thema auf, welches sich als Herausforderung für den Case äußerte. Dabei handelt es sich um technologische Anforderungen, welche sich auf das Software-Produkt, das die Firma entwickelt und vertreibt, beziehen. Solche technologischen Anforderungen von vergleichbarer Art ließen sich klar an mehreren und voneinander unabhängigen Stellen im Datenmaterial identifizieren. Da sich die entsprechenden Nachweise keinem der sechs Tipping Points zuweisen lassen konnten, aber gleichzeitig als distinkte Ausprägung von Herausforderungen aus dem Datenmaterial herausstachen, wurde eine zusätzliche Kategorie dafür hergeleitet. Für diese Kategorie wurde sodann eine eigene formale Definition mit denselben Bestandteilen wie oben aufgestellt. Diese wurde beim Kodierungsprozess eben-

falls mitberücksichtigt und sollte die festgestellten Herausforderungen bezüglich technologischer Anforderungen unter sich bündeln. Die Definition findet sich nachfolgend tabellarisch:

Name der Kategorie	Technologische Anforderungen
Beschreibung	Alle festgestellten Evidenzen aus Datenquellen, die technologische Anforderungen an das Software-Produkt als kritische Herausforderung benennen.
Anwendung der Kategorie	Die Kategorie „Technologische Anforderungen“ wird kodiert, wenn einer oder mehrere der folgenden Aspekte zum Ausdruck kommen: Performance, Performance-Probleme, Ausfälle, technische Infrastruktur, technische Umsetzung, Usability, Customizings, technische Dokumentation, Migration, Bugs.
Beispiel der Anwendung	Aus <i>Dokument</i> : „Unter den Zielen für 2020 auch festgehalten, sich verstärkt Performance-Problemen zu widmen. Diese führten im vergangenen Jahr zu Verärgerungen auf Kundenseite, was zusätzlich durch viele Bugs in der Software verstärkt wurde.“

Tabelle 4: Definition des Codes "Technologische Anforderungen" (eigene Darstellung)

Vor dem Hintergrund dieser aufgestellten Kategorien und den definierten Kodierungsregeln wurde eine komplette Kodierung des Datenmaterials innerhalb der CAQDAS „Atlas.ti Cloud“ durchgeführt. Ein Bildschirmausschnitt der Übersichtsseite der Codes aus diesem Tool findet sich im Anhang C der vorliegenden Arbeit.

5.1.2 Präsentation des kodierten Datenmaterials

Das vollständig kodierte Datenmaterial soll nachfolgend vorgestellt werden. Um ein Gefühl für die Anzahl der in Kapitel 4.4 vorgestellten Nachweistypen zu erhalten, wurde folgende Tabelle erstellt. Diese zeigt die Anzahl der erhobenen Nachweisquellen aufgeteilt nach deren Typen.

	Nachweistyp			Gesamt
	Interviews	Dokumente	Observationen	
Anzahl	5	9	11	25

Tabelle 5: Anzahl der Nachweise nach Typen (eigene Darstellung)

Im Gesamten wurden somit 25 Nachweisquellen erhoben, welche in der Case Study Database hinterlegt waren. Es wurden also mehr Dokumente und Observationen als Interviews erhoben, was aber noch nichts über den Umfang der jeweiligen Nachweisquellen aussagt. Wie schon in Kapitel 4.4.1 erläutert, bildeten die Interviews die umfangreichste Datenquelle, da in diesen Gesprächen versucht wurde, möglichst alle zur Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Themen zur Sprache zu bringen. Dagegen wurden Dokumente und Observationen oft nur unter einzelnen Gesichtspunkten gesammelt, auch wenn sie

etwa nur zu einer Case Study Frage Aufschluss gaben. Dementsprechend wurden die Einträge der beiden Quellen mit verhältnismäßig weniger Codes versehen.

Die im Folgenden abgebildete Tabelle 6 macht den Umfang der drei Datenquellen transparent, denn sie bringt die Anzahl der kodierten Kategorien mit den drei Nachweisquellen in Verbindung. Es soll damit einerseits aufgezeigt werden, welche Anzahl an Kodierungen sich für einen einzelnen Nachweistyp je Kategorie ergibt. Andererseits verdeutlicht die Tabelle auch die gesamte Anzahl an Kodierungen je Kategorie. In Summe wurden also die untenstehenden Kategorien 253-mal innerhalb des Datenmaterials zugewiesen.

Dimension	Anzahl der Kodierungen	Aus Nachweistyp		
		Interviews	Dokumente	Observationen
Spannungsbalancierendes Management				
Offene Gestaltungsmuster	33	30	1	2
Geschlossene Gestaltungsmuster	26	21	2	3
Tipping Points / Absorbative Capacities Framework				
Mitarbeiter-Management	26	20	3	3
Strategische Orientierung	22	15	5	2
Formalisierung von Systemen	30	18	6	6
Eintritt in neue Märkte	16	13	2	1
Erlangung von Finanzierung	10	8	1	1
Verbesserung des Operativen Geschäfts	28	19	3	6
Absorbative Capacities	40	25	7	8
Zusätzliche Dimension an Herausforderungen				
Technologische Anforderungen	22	17	2	3
Gesamt	253	186	32	35

Tabelle 6: Häufigkeit der Kodierungen nach Nachweistypen (eigene Darstellung)

Darin zeigt sich, dass die Interviews mit 186 von 253 vorgenommenen Kodierungen den größten Anteil ausmachen, was sich vor dem Hintergrund des Umfangs jedes der fünf Interviews erklären lässt. Die Interviews umfassen damit circa 73 Prozent aller Kodierungen, während Dokumente circa 13 Prozent und die Observationen circa 14 Prozent in sich vereinen. Darüber hinaus wird deutlich, dass jede der 10 Kategorien in jedem der drei Nachweistypen mindestens einmal kodiert wurde.

Weiterhin wurde eine prozentuale Verteilung der kodierten Dimensionen in Bezug auf die die Gesamtzahl der Kodierungen ermittelt. Dadurch wird deutlich, welchen Anteil jede der 10 Kategorien gegenüber den anderen ausmacht. Dabei ergab sich ein recht ausgewogenes

Bild, wobei die Absorbative Capacities mit 16 Prozent am häufigsten kodiert wurden und die Tipping Points Dimension „Erlangung von Finanzierung“ mit 4 Prozent am wenigsten. Die übrigen Werte finden sich in der untenstehenden Abbildung 2.

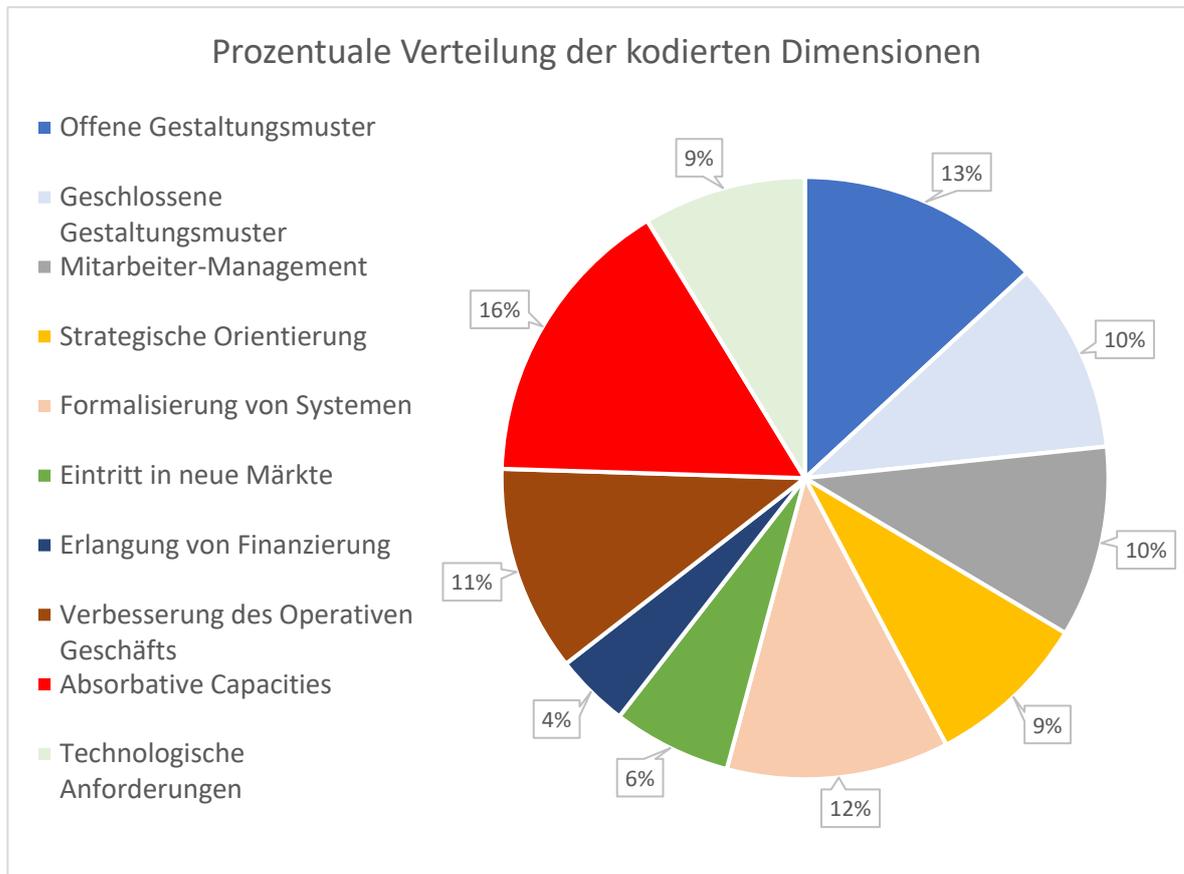


Abbildung 2: Verteilung der kodierten Dimensionen (eigene Darstellung)

Auf Basis des oben Genannten kann damit festgestellt werden, dass Evidenzen für alle 10 Kategorien gefunden werden konnten, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen. Als einzige dem deduktiven Vorgehen abweichende Kategorie konnten die technologischen Anforderungen identifiziert werden, die sich auf keine der vorab definierten Kategorien mappen ließ, aber dennoch ein klar herausstehendes Motiv im Datenmaterial darstellte. Diese Kategorie wurde damit als einzige induktiv, also vom Datenmaterial selbst ausgehend, aufgestellt.

5.1.3 Beschreibung der Analysetechnik

Die Analyse der Daten fand überwiegend theoriegeleitet statt, was bedeutet, dass Muster aus den beiden theoretischen Ansätzen im Datenmaterial erkannt werden sollten (Yin, 2018, S. 175). Diese Analysetechnik eignet sich besonders, um komplexe Wirkungszusammenhänge zu untersuchen, da die empirisch beobachteten Erkenntnisse mit den Annahmen der theoretischen Ansätze verglichen werden (Yin, 2018, S. 175–176). In der Folge können Aussagen darüber getroffen werden, ob die theoretischen Ansätze geeignet sind, um das bei dem Fallbeispiel untersuchte Phänomen in Teilen zu erklären. Dafür wurden die

Passagen, die mit demselben Code versehen waren, in einzelne Listen kompiliert, die dann jeweils auf die Annahmen der theoretischen Bausteine untersucht wurden. Beispielsweise wurden die 30 mit „Formalisierung von Systemen“ kodierten Auszüge aus den Daten im Kontext des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework untersucht. Damit sollte etwa festgestellt werden, ob Herausforderungen dieser Art beim Fallbeispiel beobachtbar waren und in welchen Ausprägungen. Eine diesem Ansatz entsprechende Diskussion der wesentlichen Erkenntnisse findet im nachfolgenden Unterkapitel statt. Um eine feinere Granularität herzustellen, werden die Erkenntnisse, in die beiden Theorien eingeteilt und darin den einzelnen Kategorien folgend, präsentiert.

5.2 Diskussion der Ergebnisse

Die wesentlichen Erkenntnisse werden nachfolgend vorgestellt. Dabei wird sich zunächst den jeweiligen Erkenntnissen aus der Einteilung in Kategorien folgend gewidmet, es werden aber auch übergeordnete Erläuterungen zu den jeweiligen theoretischen Ansätzen vorgenommen. Am Ende findet eine Synopsis der wesentlichen Erkenntnisse statt.

5.2.1 Erkenntnisse aus den kodierten Passagen

Spannungsbalancierendes Management

Die Annahmen und Wirkungszusammenhänge des Spannungsbalancierenden Managements nach Harald von Korflesch (2004) sind bei dem Case grundsätzlich in Form der offenen und geschlossenen Gestaltungsmuster erkennbar. Viele festgestellte Evidenzen äußern sich als Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich auf die offenen und geschlossenen Gestaltungsmuster übertragen lassen. Im Sinne der Theorie drücken erstere dabei Eigenschaften wie Beweglichkeit, Lernen, Freiheit oder Innovation aus, während letztere z.B. Beständigkeit, Nicht-Lernen, Ordnung oder Routine verkörpern (von Korflesch, 2004, S. 284). Darüber hinaus können auch die in diesem theoretischen Ansatz vermuteten innerorganisatorischen Spannungen beim Fallbeispiel identifiziert werden, welche als Ergebnis der Gegensätzlichkeiten der beiden Pole entstehen.

Zunächst kann aus den Interviewdaten die generelle Einschätzung der Gesprächspartner bezüglich unterschiedlicher Unternehmensarten entnommen werden. Hier wird einerseits deutlich, dass Startups und Jungunternehmen nach Ansicht der Gesprächspartner vorrangig dem offenen Pol zugeordnet werden. Dies kommt etwa im folgenden Interviewauszug zur Geltung:

„(...) weil Menschen sehnen sich oft nach Stabilität, nach Sicherheit, und Co. und ein High-Growth Startup ist in der Regel alles andere als gleichbleibend, stabil (lacht) und sicher.“

In diesem, als Gegenbeispiel formuliertem Satz sind etwa die Motive der Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit erkennbar, welche typisch für die offenen Gestaltungsmuster sind

und vorwiegend mit jungen, unternehmerischen Organisationen assoziiert werden. Dagegen werden etablierte bzw. große Unternehmen vorrangig mit dem geschlossenen Pol in Verbindung gebracht, was beispielsweise in dieser Passage deutlich wird:

„Bei etablierten Unternehmen läuft das natürlich alles in geordneten Bahnen, die stehen finanziell meist besser da, haben schon einiges an Rücklagen aufgebaut. Da wird dann natürlich mehr Fokus auf Routine gelegt.“

Darin werden Aspekte der Sicherheit, Dauerhaftigkeit und Routine evident, welche den geschlossenen Gestaltungsmustern angeheftet sind (von Korflesch, 2004, S. 284). Zumindest nach Ansicht der Gesprächspartner sind Startups bzw. junge Unternehmen damit eher den offenen Gestaltungsmustern zuzuordnen, während etablierte bzw. große Unternehmen mehrheitlich geschlossene Gestaltungsmuster verkörpern.

Bei dem Fallbeispiel selbst zeichnet sich dagegen ein gemischteres Bild: In den kodierten Passagen konnten zahlreiche Nachweise festgestellt werden, die von dem Vorhandensein sowohl offener als auch geschlossener Gestaltungsmuster bei der Firma zeugen. Bei dem Case war damit ein Nebeneinander offener und geschlossener Gestaltungsmuster erkennbar. In Bezug auf das Fallbeispiel werden die beiden Pole gesondert diskutiert.

Offene Gestaltungsmuster

Die offenen Gestaltungsmuster wurden im Datenmaterial insgesamt 33-mal kodiert. Neben der Tatsache, dass dies die zweithäufigste aller Kodierungen darstellt, offenbaren sich die offenen Gestaltungsmuster als sehr bedeutsam für das Fallbeispiel. Dies kommt einerseits in der persönlichen Einstellung der Mitarbeiter zur Geltung. Hier finden sich vor allem Motive der **Individualität** und **Eigenständigkeit**, welche als Vorteile für das Arbeiten in einem Jungunternehmen gesehen werden. Dies belegen etwa zwei Observationen über stattgefundene Aufgabenverteilung und -besprechung, die von einer sehr selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeitsweise innerhalb der Firma zeugen. Im Gespräch mit einem Interviewpartner wurde dazu ferner ausgesagt, dass der **persönliche Beitrag** ein großer Motivator sei, am Unternehmen teilzuhaben:

„Und ja, der andere Aspekt, der jetzt persönlich für mich wichtig war, in ein kleineres Unternehmen zu gehen, ist einfach die, ja ähm diese Eigenmotivation ein eigenes Produkt zu entwickeln. Das hat mich immer gereizt und da investiere ich auch gerne viel viel Energie für, weil ich am Ende sehe, dass meine eigene Leistung direkt in das Produkt einfließen kann.“

In diesem Zusammenhang fällt auch auf, dass eine **Entscheidungsfindung** schnell von staten gehen soll, was ein Gesprächspartner mit einer gewissen Experimentierfreudigkeit umschrieb:

„(...) aber die Entscheidungsfindung, die geht ganz fix, weil wir grundsätzlich erstmal ausprobieren wollen und dann sehen, wie es läuft. Hier kann jeder bei

uns, vom Praktikanten bis Azubi, bis Manager, jeder kann halt einfach Ideen einbringen und, ja, jeder Vorschlag wird halt auch ernst genommen.“

In dem letzten Satz wird ferner ausgesagt, dass sich bei der Firma auf einer Augenhöhe begegnet wird und die Mitarbeitenden einen gewissen Grad an Mitbestimmung haben. Ergänzt wird dies durch Observationen, wo eine sehr **informelle** und **persönliche Kommunikation** beobachtet wurde, z.B. wenn sich bei einem Problem zwei Kolleginnen unverzüglich trafen, um dieses möglichst direkt zu lösen.

Andererseits kommen bei dem Fallbeispiel Evidenzen zum Tragen, die sich auf die gesamte Organisation beziehen. So findet sich im kodierten Datenmaterial weiterhin die enorme **Entwicklungsdynamik**, welche dem Unternehmen zugeschrieben wird. Ständige **Veränderung** wird als der Normalzustand, aber auch als Notwendigkeit gesehen. Dies brachte ein Interviewpartner wie folgt auf den Punkt:

„Als junges Unternehmen, da müssen wir unseren Platz noch irgendwo noch finden, im Wettbewerb, bei den Kunden, bei den potenziellen neuen Mitarbeitern also als Employer-Brand, da müssen wir uns überall positionieren, und bis wir diesen Platz richtig fest gefunden haben, wird sich das wie ein Speedboat noch äh verändern. Ja, das heißt diese Agilität beim Arbeiten, dass man stetig offen ist für neue Ideen aber auch neue Ideen ständig einbringt, das ist sehr wichtig.“

Damit einher geht fernerhin die **Anpassungsfähigkeit**, die ebenfalls typisch für die offenen Gestaltungsmuster ist. Diese in Kombination mit ständiger Veränderung wird etwa in folgendem Zitat betont:

„Also mein Job hier, der war, ja, jedes Jahr anders, jedes Jahr oder jeden Monat eigentlich, muss man sich auf neue Bedingungen einstellen, weil das Unternehmen halt gerade in diesen Anfangsjahren in einem sehr starken Wandel ist. Und das muss einfach bei jedem so ein bisschen gegeben sein auch immer zu hinterfragen, also was ist der Vorteil für die Gesamtheit dadurch.“

Zusammenfassend können also zahlreiche typisch offene Gestaltungsmuster identifiziert werden. Diese offenbaren sich meist als wahrgenommene Vorteile im Sinne des theoretischen Ansatzes nach von Korflesch (2004, S. 284) und sind nach Ansicht des Autors in einem stärkeren Anteil realisiert als der im Folgenden diskutierte geschlossene Gegenpol. Allerdings zeigen sich auch einige negative Ausprägungen der offenen Gestaltungsmuster: In einigen Passagen werden ambig oder gar **chaotische Verhältnisse** deutlich, z.B. aus E-Mails zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen, die unklare Zuständigkeiten oder verlorengegangene Informationen beklagen. Solche werden im Detail unter den einzelnen Tipping Points Kategorien besprochen, da der Umgang mit diesen sich bereits als Herausforderungen für die Firma äußert.

Geschlossene Gestaltungsmuster

Die Ambivalenz des Cases hinsichtlich der beiden Pole wird in der gleichzeitigen Betrachtung der geschlossenen Gestaltungsmuster deutlich. Diese wurden im Datenmaterial insgesamt 26-mal kodiert. Auffällig ist bei diesen, dass viele Einstellungen und Verhaltensweisen, die dem geschlossenen Gestaltungsmuster zugeschrieben werden können, als besonders erstrebenswert angesehen werden, obwohl gleichzeitig typisch offene Gestaltungsmuster, wie oben beschrieben, ebenfalls angestrebt werden und bereits übermäßig vertreten sind. Hier lässt sich erahnen, dass die nicht realisierten Vorteile des gegenüberliegenden Pols, beim Fallbeispiel der geschlossene, in gewisser Weise anziehend für die Firma wirken (von Korflesch, 2004, S. 287–288) bzw. sogar als notwendig für das weitere Wachstum angesehen werden. Daher sind es insbesondere nicht realisierte geschlossene Gestaltungsmuster, die im Datenmaterial erkennbar sind.

Einmal kann die **Erhebung von Prozessen** genannt werden, um gewisse Unternehmensabläufe zu standardisieren. Dies wird etwa in Aussagen dazu deutlich, dass solche für das weitere Wachstum unbedingt notwendig seien.

„(...) auf der anderen Seite können wir uns aber auch von etablierten Unternehmen ganz viel abgucken, gerade in Hinblick auf Prozesse, ja? Weil die etablierten Unternehmen haben natürlich für jeden Vorfall intern auch den richtigen Prozess dazu, der auch dokumentiert und irgendwo abgelegt ist. Und ich meine, so ganz extrem soll es bei uns nicht sein, weil damit bist du auch etwas eingengt in dem Handeln, aber diese ganzen wichtigen Prozesse und Strukturen sind wir natürlich gerade hier am Etablieren und die sind auch wichtig für das bevorstehende große Wachstum.“

Diese Aussage spiegelt etwa wider, dass es gewünscht ist, die Firma hinsichtlich ihrer Prozesse zu schließen, um das Unternehmen in späteren Wachstumsphasen besser steuern zu können. Ergänzt wird dies durch das kontinuierliche Aufstellen von **Regeln und Vorschriften**, die gewisse Handlungen ebenfalls in geordnete Bahnen leiten sollen. Ein Auszug aus der Zusammenfassung zum Dokument „Company Wiki“ gibt dieses Vorhaben, aber auch dabei auftretende Probleme wieder:

„Die Firma gibt innerhalb der firmeninternen Wiki-Software regelmäßig neue Guidelines, Regeln und Vorschriften heraus. Diese sind offensichtlich notwendig, da viele dieser Aspekte nicht mehr „ungeregelt“ verlaufen sollen oder dürfen. Das Wiki gibt es schon recht lange, es ist aber an manchen Stellen schon wieder veraltet, wie in einigen Einträgen ersichtlich wird. In der Gesamtheit soll dieses Handbuch Ordnung herstellen, unnötige Kommunikation vermeiden und neuen Kollegen beim Einstieg Orientierung verschaffen.“

Zusammenfassen lässt sich das Streben nach mehr geschlossenen Gestaltungsmustern auch mit folgender Aussage eines Interviewpartners. Hier sind es **etablierte Herangehensweisen**, die angestrebt werden, um die Firma letztendlich skalierbar machen zu können.

„Das zeigt sich ja, dass das notwendig ist und das ist ja auch die Phase, durch die wir gegangen sind oder am Gehen sind. Dass wir merken, mit weiterem Wachstum und mehr Personen, brauchen wir auch andere Strukturen, brauchen wir etablierte Herangehensweisen. Ähm, weil du kannst halt nicht mehr wie am Anfang jeden persönlich onboarden und jedem jede Details erzählen. Irgendwann muss das, was aus der Gründungsphase viel im Kopf der einzelnen Leute stattfindet, irgendwo auch mal festgehalten, niedergeschrieben werden und, ja, bei Konzernen geht es natürlich viel darum alles möglichst nach Schema-F zu machen bei Startups ist da der Unterschied, wir wollen Prozesse skalierbar machen, das betrifft auch uns und ich glaube, das ist ein entscheidender Unterschied.“

Interessant bei den geschlossenen Gestaltungsmustern ist, dass im damit kodierten Datenmaterial kaum Hinweise auf eine gewisse Gefährdung durch die Überhandnahme derer gefunden werden konnten. Dies ist allerdings eine Annahme des Spannungsbalancierenden Managements (von Korfflesch, 2004, S. 294–295). Da sich junge Unternehmen eine durch die überwiegende Vertretung offener Gestaltungsmuster begründete Innovativität zu Eigen machen, könnte man vermuten, dass ein zu viel an Struktur und Ordnung bei dem Fallbeispiel eher auf Ablehnung stoßen sollte. Das vorhandene Datenmaterial lässt bis auf wenige Ausnahmen allerdings auf das genaue Gegenteil schließen, und zwar dass es in dem aktuellen Stadium der Firma auf Seiten der Unternehmensführung gewünscht ist, funktionierende Strukturen und Vereinheitlichung im Unternehmen herzustellen.

Im Gesamten lässt sich bei der Diskussion offener versus geschlossener Gestaltungsmuster festhalten, dass diese häufig Grundlage für die beobachteten und nachfolgend im Detail diskutierten Herausforderungen sind. Beispielsweise führen die negativen Ausprägungen der offenen Gestaltungsmuster an vielen Stellen zu Chaos und Uneinheitlichkeit, während die nicht realisierten Vorteile des geschlossenen Gestaltungsmusters ebenfalls zu Herausforderungen führen, wie sich vor allem in der Vorstellung des Tipping Points Formalisierung von Systemen zeigen wird. Indem bestimmte Werte oder Verhaltensweisen der beiden Positionen bei dem Fallbeispiel zum Ausdruck kommen, wird deutlich, dass Spannungen zwischen parallel existierenden Gestaltungsmustern existieren. Solche sind weiter oben diskutiert worden und lassen an dieser Stelle der Auswertung bereits verschiedene Herausforderungen erahnen. Konkret werden diese nachfolgend anhand des Frameworks von Phelps und Kollegen in der Tipping Points Dimension vorgestellt.

„Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework

In dem erhobenen Datenmaterial können sowohl viele vereinzelte als auch Bündel von Herausforderungen sowie dazugehörige Lernprozesse festgestellt werden. Diese werden nachfolgend anhand der jeweilig analysierten Kategorien diskutiert, indem darin erkannte Motive herausgearbeitet werden.

Mitarbeiter-Management

Die Kategorie Mitarbeiter-Management wurde im Datenmaterial insgesamt 26-mal erwähnt. Innerhalb der Textpassagen dieser Kategorie können einzelne Motive bestimmt werden, die sich als konkrete Herausforderungen manifestieren. Zunächst ergeben sich für den Case Herausforderungen hinsichtlich der **Rekrutierung** neuer Mitarbeiter. In zwei Observationen sowie in einem Dokument ließ sich dabei feststellen, dass die generischen Bewerbungen auf Vakanzen nicht die gewünschte Qualität haben und es zunehmend schwieriger wird, neues geeignetes Personal zu finden. Dies wiegt umso schwerer, da die Firma eine Software-Unternehmung ist, welche in ihrem jetzigen Stadium vorwiegend technisch versierte Mitarbeiter, wie z.B. Software-Entwickler, benötigt. Ein Gesprächspartner formulierte dies mit Blick auf erfahrenere Mitarbeiter wie folgt:

„Vor allem auch etwas erfahrenere Personen, die uns helfen, die Company auf das nächste Level zu bringen in verschiedenen Bereichen. Ähm, da haben wir wahrscheinlich einen Standortnachteil hier, weil gerade für bestimmte Positionen, wie jetzt in der Entwicklung, ist es sehr schwierig hier sehr gute, talentierte Leute in der Region zu finden, also haben wir da wahrscheinlich einen Nachteil (...)“

Als ein weiterer erschwerender Faktor, zusätzlich zu den gewünschten Hard-Skills neuer Mitarbeiter, können unzureichende mentale Einstellungen der Bewerber genannt werden. Hier äußert es sich als Herausforderung, neue Mitarbeiter mit einem zu der Firma passenden Mindset zu finden. Dieses sollte sich in einer Arbeitshaltung äußern, die dem rasanten Wachstum des Unternehmens entspricht, was aber nicht nur für neue, sondern auch für bestehende Mitarbeiter nötig ist. Die Problematik brachte ein anderer Interviewpartner folgendermaßen auf den Punkt:

„(...) hier müssen wir irgendwann entscheiden, inwiefern können wir da jemanden mitziehen so in Führungszeichen seinen Nine-to-five-Job macht. Und wie passt das zusammen mit Leuten die, keine Ahnung, 300, 400, 500 Überstunden im Jahr kloppen. Und halt ihr ihr Leben da reinhängen. (...) Aber die, die am direkten Unternehmenswachstum arbeiten, in der Technologie, in der Kundenbindung, im Vertrieb und so weiter, die brauchen dieses Denken. Und das müssen wir auch bei uns, ja, vermitteln oder vor allem in Zukunft auch im Recruiting enorm drauf achten, dass Leute schon ein gewisses Denken, eine bestimmte Einstellung zu Arbeit mitbringen.“

Weitere Herausforderungen zeigen die kodierten Passagen hinsichtlich der **Führung** von Mitarbeitern und der **Delegierung** von Arbeit auf. Dabei ist es ein länger anhaltendes Problem der Führungskräfte, ihren strategischen und leitenden Aufgaben nachzukommen, da sie parallel noch im operativen Geschäft tätig sind. Sowohl den Ausbau einer Abteilung und die Weiterentwicklung entsprechender Mitarbeiter voranzutreiben als auch gleichzeitig im Tagesgeschäft involviert zu sein, bezeichnete ein Gesprächspartner als regelrecht dilemmatische Situation:

„(...) und es passiert halt auch da leider, wenn die Führungskräfte noch operativ so viel tätig sind, zu tief drin sind, dass natürlich auf der anderen Seite bei der nötigen Führung auch ein bisschen was verloren geht. (...) Weil, das operative Geschäft ist eigentlich das, was nie vernachlässigt werden darf, weil die Kunden machen halt Druck. Da kannst du gar nicht irgendwie allem gerecht werden. Ähm, dann bleiben auch strategische Themen erstmal liegen.“

Hier wurde in manchen Observationen auch deutlich, dass dies Folgeerscheinungen mit sich bringt: In einigen Meetings wurde z.B. die Unklarheit bezüglich Verantwortlichkeiten in gewissen Bereichen bemängelt, was durch eine nicht ausreichende Ausgestaltung der Abteilungen durch die Abteilungsleiter bedingt war. Darüber hinaus kann dem Datenmaterial entnommen werden, dass nicht genügend Strukturen zur Einarbeitung neuer Kollegen, wie etwa eine im Voraus stattgefundene Zuteilung eines Mentoren oder ein strukturierter und standardisierter Einarbeitungsplan, vorhanden sind.

Schließlich geben einige der mit Mitarbeiter-Management kodierte Passagen Auskunft darüber, dass sich die **Retention** des Personals als Herausforderung gestaltet. Dies belegen etwa zwei Beobachtungen des Autors, wo die Unzufriedenheit zweier langjähriger Mitarbeiter nicht erkannt wurde, sodass diese schlussendlich das Unternehmen verließen. Ferner wird in einem Dokument zum Jahresrückblick 2019 festgehalten, dass die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen noch nicht zufriedenstellend sei. Eine Art Früherkennung von Unzufriedenheiten ist daher noch nicht gewährleistet, sodass nicht früh genug auf solche Zustände reagiert werden kann. In dieser Hinsicht belegt ein Dokument zur Sammlung von Verbesserungspotentialen am Employer Brand der Firma, dass es eine anhaltende Herausforderung ist, die Arbeitgebermarke dahingehend zu stärken, dass sie sich auch positiv auf die Bestandsmitarbeiter auswirkt.

Zusammenfassend gestaltet sich die Dimension des Mitarbeiter-Managements als kritisches Bündel von Herausforderungen für das Fallbeispiel, vor allem hinsichtlich der Neugewinnung und Bindung von Mitarbeitern. Als Software-Firma sind Mitarbeiter und deren Kenntnisse und Fähigkeiten die bedeutendste Ressource für das Unternehmen, sodass ein anhaltendes Wachstum ohne eine Vergrößerung des Personals nicht möglich ist.

Strategische Orientierung

22 Passagen im Datenmaterial wurden der Kategorie der strategischen Orientierung zugewiesen. Auch diesbezüglich lassen sich einzelne Herausforderungen für das Fallbeispiel ausmachen, die in ihrer Gesamtheit kritisch für das weitere Fortkommen sind. Als ein distinktes Motiv erscheinen die **Strategie** und **Zielsetzung** des Unternehmens. In den kodierten Passagen taucht häufig auf, dass es in manchen Bereichen Unklarheiten bezüglich der strategischen Positionierung des Unternehmens gibt. Es gibt zwar eine grobe Vorstellung davon, wie sich das Unternehmen in den kommenden Jahren entwickeln soll. Da aber der Markt,

in dem sich die Firma mit ihrem Software-Produkt bewegt, noch relativ jung ist, hat der Case Schwierigkeiten, Ziele für längerfristige Zeiträume festzulegen.

„(...) aber auf der anderen Seite muss man auch sagen, du kannst in unserer Phase nicht länger als ein Jahr planen, unmöglich. Weil der Markt und die Bedingungen, denen wir ausgesetzt sind, das hängt einfach von zu vielen Faktoren ab. Das heißt man kann sich Ziele setzen für ein Jahr und dann gucken, dass man die erreicht, das kann ein Umsatzziel sein, das kann im Business Development sein, wir wollen irgendwie ausgearbeitete Prozesse haben, und so weiter, wir wollen zehn neue Leute einstellen, das passt. Aber viel mehr kann man da eigentlich gar nicht machen.“

Aber auch auf Abteilungs- und Personalebene gibt es Herausforderungen in Bezug auf die Ziele. Um Unternehmensziele mit Hilfe der gesamten Organisation umsetzen zu können, hat die Firma bereits früh das „Objectives and Key Results“ (OKR) Modell, welches von Google entwickelt wurde (vgl. Google re:Work, 2020), implementiert. Dabei werden Unternehmensziele auf einzelne Abteilungen und einzelne Mitarbeiter herunter gebrochen, um eine effektivere Zielerreichung zu realisieren. In der Realität geben aber sowohl Observationsdaten, Dokumente und ein Interview darüber Aufschluss, dass die Anwendung des Modells teilweise nicht genau befolgt wird, worunter wiederum die Zielerreichung leidet. Weiterhin wurden auf Mitarbeiterseite Unzufriedenheiten bezüglich der Anwendung des Modells gemeldet.

Eng damit verbunden sind Herausforderungen der Ausgestaltung und Kommunikation der **Vision**, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Hier wurde einerseits in Observationen und einem Interview evident, dass innerhalb der Firma wohl unterschiedliche Auffassungen davon existieren. Beispielsweise bezeugt die Observation eines Meetings der Abteilung Business Development, dass der Leiter dieser Abteilung ein möglichst schnelles „Hyper-Growth“-Stadium anstrebt, während einem der Mitgründer eher eine moderatere und nachhaltigere Vergrößerung vorschwebt. Diese differierenden Visionen aufzulösen gestaltet sich damit als fortlaufende Herausforderung für das Fallbeispiel, da zum Untersuchungszeitpunkt noch kein Konsens gefunden wurde.

Zuletzt lassen sich Herausforderungen bezüglich der **Unternehmenswerte** im Datenmaterial ausmachen. Diese sollen vor allem die Unternehmenskultur, die Arbeitsweise und die Mentalität der Firma widerspiegeln. Hier zeigte sich aber etwa in dem Dokument „Umfrage zu Company Values“, dass die Aufrechterhaltung dieser nicht ganz problemlos verläuft.

„Im April 2020 startete die Abteilung Business Development eine mitarbeiterweite Umfrage zu den Unternehmenswerten. Das Unternehmen sei in den letzten 12 Monaten derart stark gewachsen, dass eine Neugestaltung dieser nötig sei, um den jetzigen Stand des Unternehmens adäquat abzubilden. Generell waren die bisherigen Unternehmenswerte wohl nicht besonders aussagekräftig. Da nun Unklarheit dahingehend besteht, welche Werte das Unternehmen als

Ganzes verkörpert, sollen nun die Mitarbeitenden befragt werden, welche Eigenschaften sie mit der Firma und dem täglichen Miteinander verbinden, um entsprechende Corporate Values daraus ermitteln zu können. Den Anlass dazu ergab ein Review der Unternehmenswerte durch die Abteilung Business Development im Frühjahr 2020.“

Darüber hinaus ist eine fortlaufende Schwierigkeit darin zu finden, die Unternehmenswerte sowie die Vision des Unternehmens kontinuierlich an die Mitarbeiter zu vermitteln. Neben der Tatsache, dass die Unternehmenswerte nicht mehr aussagekräftig sind, seien weder diese noch die Vision des Unternehmens vielen Mitarbeitern bekannt, was sich unvorteilhaft für die Firma gestaltet. Hier ist es also vor allem eine Herausforderung, eine einheitliche Linie zu schaffen, welche früh und häufig an die Belegschaft kommuniziert werden muss, da diese ansonsten das „große Ganze“ aus den Augen verliert.

Gesamtheitlich zeigt sich die strategische Orientierung als weniger greifbare Kategorie an Herausforderungen im Vergleich zum Mitarbeiter-Management, da sie sich nicht etwa am Nichtvorhandensein konkreter Ressourcen manifestiert. Dennoch lassen sich die darunter vereinten Herausforderungen durchaus als kritisch für den anhaltenden Unternehmenserfolg sowie das weitere Wachstum bezeichnen, da sie einerseits das „Corporate Entrepreneurship“ der Firma beeinflussen (vgl. Arz, 2017; Pott und Pott, 2012, S. 333), also z.B. wie sich die Unternehmenskultur darauf auswirkt, dass die Mitarbeiter unternehmerisch handeln. Andererseits bestimmen die Herausforderungen dieser Kategorie den langfristigen Kurs der Unternehmung.

Formalisierung von Systemen

Die Kategorie Formalisierung von Systemen wurde insgesamt 30-mal kodiert und stellt damit die häufigste Kodierung der sechs Tipping Points Kategorien im Datenmaterial dar. Auch in diesen Passagen zeichneten sich einige distinkte Motive ab, die konkrete Herausforderungen der Kategorie repräsentieren. Das dominanteste Thema ist dabei die Erhebung und Implementierung von **Prozessen** und **Abläufen** innerhalb der Firma. Dieses wurde in jeder der drei Nachweisarten mehrmals erwähnt und gestaltet sich als langanhaltendes Projekt der jungen Unternehmung. Die Motivation hinter den Prozessen ist, dass die momentan vielen und kaum zu steuernden Abläufe im Unternehmen vereinheitlicht werden sollen, um Transparenz und Handlungsfähigkeit herzustellen. Ein Auszug aus der Zusammenfassung des Dokumentes „Processes and Responsibilities“ gibt dazu das folgende wieder:

„Die Firma unternimmt regelmäßig Anstrengungen, im Unternehmen stattfindende Prozesse formal zu erheben und in Form von Flow-Charts abzubilden. Dabei ergibt sich jedoch häufig, dass die bereits aufgenommenen Prozess-Charts schnell wieder veraltet sind, sodass neue angefertigt werden müssen. Darüber hinaus sind einige Prozesse noch lückenhaft aufgenommen und bei vielen angelegten ist noch TBD [To be defined] hinterlegt, was auf Probleme hinsichtlich

deren Erschließung hinweist. Die Erhebung, Änderung oder Terminierung formalisierter Prozesse scheint ein einhaltender Prozess zu sein.“

In diesem Zusammenhang ergeben sich Herausforderungen vor allem bezüglich des Detailgrades, in dem Prozesse erhoben werden sollen und wie diese aktuell gehalten werden können. Hier konnte auch beobachtet werden, dass sich gewisse Abläufe generisch entwickeln, beispielsweise innerhalb von Abteilungen. Das macht es gerade für das Business Development schwierig, ein Echtzeit-Bild über die vorhandenen Prozesse herzustellen. Dies wurde in zwei Interviews deutlich, in denen die Gesprächspartner in ähnlicher Weise angaben, über Abläufe innerhalb mancher Abteilungen nicht informiert zu sein, was problematisch für die Transparenz sei.

Als ein konkretes Beispiel für die Formalisierung und Vereinheitlichung eines Ablaufs sind Anfragen der Inhouse-IT zu nennen. Es war ein zunehmendes Problem, dass solche Anfragen sehr informell und ad hoc getätigt wurden, weshalb letztendlich ein formaler Prozess dafür implementiert wurde. Ein Auszug aus der Zusammenfassung einer Observation Anfang März gibt darüber wie folgt Auskunft.

„Im März 2020 wurde im wöchentlichen Team Meeting bekannt gegeben, dass Anfragen bzgl. der Inhouse-IT (z.B. Einrichtung Drucker, Hilfe bei VPN, Bestellung von Geräten und Zubehör) jetzt formal über das Anlegen von Tickets in einem dedizierten Aufgabenmanagement-Tool geregelt werden sollen. In letzter Zeit sei dies in einer immer chaotischeren Art und Weise geschehen, was den dafür zuständigen Mitarbeiter sehr überlastet sowie häufig aus der Arbeit gerissen hat. Um dies mehr in eine formale Bahn zu lenken, hat man sich nun für diesen Weg entschieden. Ein entsprechender Prozess wurde unter ‚Processes and Responsibilities‘ hinterlegt.“

In diesem Zusammenhang treten aber wiederum Probleme hinsichtlich der Durchsetzung solcher Maßnahmen auf: Wie in zwei Observationen aus den wöchentlich stattfindenden Team Meetings sowie einem E-Mail-Dokument an die gesamte Belegschaft deutlich wird, werden wohl weiterhin informelle Abläufe, für die es eigentlich standardisierte Ablösungen gibt, verfolgt. Es ergibt sich damit als Herausforderung, formalisierte Prozesse einerseits zu erstellen, andererseits aber auch im Unternehmen publik zu machen und deren Einhaltung wirklich durchzusetzen, da die gewünschte Bündelung dieser sonst nicht realisiert werden kann. Bezugnehmend auf die geschlossenen Gestaltungsmuster stößt die Schließung des Unternehmens, die vom Management in dieser Hinsicht verfolgt wird, auf eine gewisse Verzögerung durch die Belegschaft, da sie ihrerseits in Routinen verharrt.

Ein weiteres Motiv ist die **Strukturierung** und Verteilung von **Aufgabenbereichen** und **Verantwortlichkeiten**. Am deutlichsten wird dies am Organigramm der Firma, welches sich regelmäßig verändert. Hierzu sei eine Passage aus der Zusammenfassung des Dokuments „Organigramm im April 2020“ hervorgehoben:

„Innerhalb von 2 Monaten hat sich das Organigramm nochmals geändert. Gründe waren die Feststellung, dass mittlerweile drei Ebenen der Hierarchie existieren: Das C-Level (CEO, CTO, COO) Head-Ofs (Abteilungsleiter) Junior- und Senior-Mitarbeiter. Damit einher gingen auch entsprechende Anpassungen innerhalb der Abteilungen, z.B. die Umverteilung von Aufgabenbereichen.“

Einerseits ist es hier eine Herausforderung, wie die Abteilungen überhaupt gestaltet und strukturiert werden sollen, um sie für eine Skalierbarkeit in späteren Wachstumsphasen vorzubereiten. Andererseits ergeben sich auch auf individueller Ebene Probleme, wenn konkrete Aufgabenbereiche im Unternehmen verteilt werden. Ein Interviewpartner formulierte solche Konflikte wie folgt.

„(...) das ist so echt eine Herausforderung dort zu sehen, dass man niemandem etwas wegnehmen will, sondern dass es echt nur darum geht, äh Strukturen zu schaffen, und ganz klare Verantwortlichkeiten. Und, wenn du Verantwortlichkeiten sortieren musst, passiert es halt auch zwangsläufig, dass das eine von dem einen wegkommt und dem anderen gegeben wird und dann teilweise kriegen die Leute das in den falschen Hals und denken, mir wird hier Verantwortung weggenommen (...).“

An dieser Stelle lässt sich eine Herausforderung dahingehend erahnen, dass sich die Firma momentan an einem Punkt befindet, wo eine Spezialisierung der Abteilungen, aber auch der einzelnen Mitarbeiter stattfinden muss, wie es etwa Eisenmann und Wagonfeld beschreiben (Eisenmann und Wagonfeld, 2012, S. 2). Als eine zusätzliche und damit verbundene Herausforderung wird bei dem Fallbeispiel die Einführung unterschiedlicher Management-Ebenen gesehen, was ebenfalls noch nicht hundertprozentig realisiert werden konnte. In Bezug auf die Abteilungen Marketing und Sales beschrieb ein Gesprächspartner dies folgendermaßen.

„(...) wir sind jetzt auf einem guten Weg, den Vertrieb halt skalierbar zu machen und auch das Marketing. Und dann können wir, wenn diese ganzen Strukturen und Prozesse stehen, dann können wir irgendwann halt Abteilungsleiter einsetzen, die dann das Daily-Business verantworten, ja. Diese zweite Ebene und teilweise sogar eine dritte Ebene einbauen, ist auch eine große Herausforderung für das Wachstum in den nächsten Jahren.“

Zusammenfassend lässt sich die Formalisierung von Systemen als aktuell bedeutsamste Kategorie an Herausforderungen identifizieren, da in diesem Bereich die meisten „Baustellen“ evident wurden. Auffällig ist bei dieser Kategorie, dass sie stark mit den weiter oben diskutierten geschlossenen Gestaltungsmustern in Verbindung steht. Bei Herausforderungen dieser Art handelt es sich stets um Vorhaben, die Firma unter gewissen Aspekten zu standardisieren und zu vereinheitlichen, zum Beispiel im Hinblick auf Prozesse. Damit soll etwa eine Vorausschau- und Planbarkeit und auch die Handlungsfähigkeit für spätere Wachstumsabschnitte geschaffen werden, was typisch für die geschlossenen Gestaltungsmuster ist (von Korfflesch, 2004, S. 284). Die gewünschte Realisierung nicht vorhandener Vorteile

der geschlossenen Gestaltungsmuster manifestiert sich damit als kritische Herausforderung für das Fallbeispiel, da ohne die Formalisierung ein weiteres Wachstum als nicht möglich betrachtet wird.

Eintritt in neue Märkte

Die Kategorie Eintritt in neue Märkte wurde 16-mal innerhalb des Datenmaterials kodiert. Für diese Kategorie wurden drei verschiedene Motive identifiziert. Zunächst zeigt sich der **Markteintritt** in solche außerhalb des Heimatmarktes als Herausforderung. Hier kann dem Datenmaterial entnommen werden, dass das Software-Produkt der Firma momentan noch nicht ausreichend internationalisiert ist, es also z.B. Probleme hinsichtlich der Sprache und Übersetzung des Tools gibt. Dies belegen etwa zwei Observationen von Meetings der Abteilung Business Development, wo dahingehende Schwächen besprochen wurden. Dazu kommt, dass bestehende Konkurrenz-Software, etwa im nordamerikanischen Markt, wo die Software noch nicht vertreten ist, bereits weiter entwickelt ist, da die lokalen Wettbewerber ressourcentechnisch besser ausgestattet sind. Dies gab ein Interviewpartner im Gespräch zur Kenntnis.

„(...) also unsere Wettbewerber [aus den USA] haben teilweise hunderte Millionen Dollar Venture-Kapital eingesammelt und da hast du halt einfach sehr, sehr wenig Chancen als kleines deutsches Startup gegen diese Player in ihren Heimatmärkten ähm, ja, gewinnen zu können, ne. Es ist halt nahezu unmöglich, ganz einfach.“

In der Folge wird es in Zukunft immer schwieriger werden, in solche Märkte einzusteigen, da die lokalen Anbieter eine immer größere Marktdurchdringung erreichen. Aber auch im Heimatmarkt offenbaren sich Herausforderungen hinsichtlich des **Marktumfeldes** und der **Mittbewerber**. Im DACH-Raum ist der Markt für Software-Produkte derselben Kategorie zwar noch relativ jung, aber schon sehr kompetitiv und schnelllebig. Es gibt bereits einige Konkurrenten, welche ähnliche Software-Lösungen anbieten (vgl. Digital Diamant GmbH, 2020) und die teilweise finanziell besser ausgestattet sind. Daher ist es für das Unternehmen eine ständige Herausforderung, sich fortlaufend und mit weniger Ressourcen gegen solche durchsetzen zu müssen. In einem Gespräch wurde das folgendermaßen zusammengefasst:

„Für ein Startup und auch für uns ist Geschwindigkeit alles. Denn du bist natürlich der Challenger, du machst auch eine Sache anders als die anderen. Nur dadurch kannst du ja auch am Anfang erfolgreich sein. Aber: Man darf nie vergessen, dass es andere Big-Player im Markt gibt, auch bei uns, die solche finanziellen und auch personellen Ressourcen haben, dass das natürlich dein Geschäftsmodell schnell gefährden kann: Und zwar wenn die das, was du machst, selbst einfach mal aus dem Boden stampfen und das übernehmen.“

Dort wird die zusätzliche Gefahr eines Reverse-Engineering durch große Unternehmen, welche auf dieses Geschäftsmodell aufmerksam werden, deutlich. Deshalb führt die Ressourcenrestriktion des Cases, die auch in der nächsten Kategorie diskutiert wird, zu enormen Anforderungen hinsichtlich der Weiterentwicklung des Produkts.

„Fakt ist, wir brauchen ja ganz klare Alleinstellungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern, wir müssen auch ganz eng mit unseren Kunden zusammenarbeiten und die Software auch dahingehend weiterentwickeln basierend auf dem Feedback unserer Kunden und wir müssen dann im Hintergrund dafür sorgen, dass alles auch noch performant läuft und skalierbar ist und das alles mit so einem kleinen Team, das ist natürlich eine riesengroße Herausforderung.“

Die erfolgreiche Behauptung auf dem Markt geht für das Jungunternehmen vor allem mit der **Gewinnung neuer Kunden** einher. An dieser Stelle äußert sich die Neukundengewinnung als Herausforderung, da potenzielle Kunden nicht immer vom Produkt überzeugt werden können. Die folgende Passage aus der Zusammenfassung des „Jahresrückblick 2019“-Dokuments umschreibt diese Problematik ebenfalls.

„Es wurden viele neue Leads² generiert im Jahr 2019, allerdings nicht so viele wie gewünscht. Außerdem lässt die Conversion-Rate, also wie viele Leads in Kunden umgewandelt wurden, noch Raum für Verbesserung. Gründe für die niedrige Conversion-Rate sind Probleme während der Testphase, die die potenziellen Neukunden abschrecken. Was ebenfalls schwer wiegt: Eine sehr wichtige und große Ausschreibung wurde zugunsten eines Marktbegleiters verloren.“

Die Kategorie Eintritt in neue Märkte ist daher insgesamt eine kritische Herausforderung, da die Wettbewerbssituation des Unternehmens höchst kompetitiv ist und man trotz der Tatsache, dass es sich bei dem Produkt um ein komplexes Software-System handelt, in enormer Geschwindigkeit auf Markttrends und Mitbewerber reagieren muss. Erschwert wird dies durch die vor allem finanzielle und dadurch personelle Restriktion, da das Unternehmen momentan und im Vergleich zu manchen Mitbewerbern weniger stark finanziert ist.

Erlangung von Finanzierung

Die Erlangung von Finanzierung wurde am wenigsten im Datenmaterial kodiert, es wurden 10 Einträge mit diesem Code versehen. Gleichwohl hat sich in der Besprechung der vorangegangenen Kategorie gezeigt, dass die finanzielle Ausstattung eine bedeutende Rolle für die Konkurrenzfähigkeit einnimmt. Konkret offenbart sich das Erhalten und Durchlaufen einer **Finanzierungsrunde** für das Unternehmen als Herausforderung. Diese zusätzliche Kapitalisierung wird in der Firma als unbedingt notwendig erachtet, um Investitionen hinsichtlich qualifizierterem Personal, technischer Infrastruktur und Marketing und Vertrieb tätigen zu können. Zunächst hat sich im Datenmaterial gezeigt, dass es wenige Investoren gibt, die

² Anmerkung des Autors: Unter Leads werden potenzielle Neukunden verstanden, die Interesse am Produkt haben.

man bevorzugt ins Unternehmen mit reinnehmen würde. Hier wurde von einem Interviewpartner wieder ein Standortnachteil Deutschlands in Bezug auf geeignete Investoren genannt.

„Ähm, es gibt in Deutschland eine handvoll Investoren, die jetzt zu uns und zu dem Geschäftsmodell von uns passen. Und in Amerika ist der Markt deutlich größer und es gibt natürlich auch viel mehr finanzielle Mittel, also die Fonds sind da viel, viel größer, als hierzulande (...).“

Darüber hinaus ergeben sich für das junge Unternehmen administrative Aufwände, da potenzielle Investoren gewisse Anforderungen für eine Finanzierung stellen. Ein Gesprächspartner umschreibt hierzu einige notwendige Maßnahmen, die für eine möglichst hohe Bewertung getätigt werden müssen.

„Das ist eine Herausforderung innerhalb diesen Jahres eine Finanzierungsrunde komplett abzuschließen, und dann natürlich gleichzeitig wollen wir eine möglichst hohe Bewertung erreichen, um halt viel Kapital zu haben, um viele verschiedene Themen damit zu erledigen, die sich angestaut haben. Und neue Leute viele einzustellen. Und da bin ich halt gerade dran, sehr viel zu verbessern, denn so ein Investor, (...) der guckt sich das Vertragswesen an, der guckt sich an, wie arbeiten wir, beim Vertragswesen guckt der sich Arbeitsverträge an mit den Mitarbeitern, der guckt sich Kundenverträge an, wie sauber sind die, wie sicher sind die Einnahmen, der guckt sich die Sales-Pipeline an, der guckt sich an mit was für Tools wir arbeiten und so weiter und so fort, ne. Und überall wo, wo Risiken entdeckt werden, das schmälert die Bewertung enorm.“

In der Gesamtheit ist damit auch die Erlangung von Finanzierung eine kritische Herausforderung, da diese vor allem für die Konkurrenzfähigkeit und die personelle Situation solcher Unternehmen eine Rolle spielt (Davila u. a., 2003, S. 706). Durch die Knappheit an geeigneten Investoren für die Firma sowie die hohen Anforderungen, die eine hoch bewertete Finanzierung mit sich bringt, ist diese Kategorie ebenfalls von großer Bedeutung für das weitere Wachstum des Fallbeispiels.

Verbesserung des Operativen Geschäfts

Insgesamt 28 Textpassagen des Datenmaterials wurden mit der Verbesserung des Operativen Geschäfts kodiert. Mit der zweihäufigsten Kodierung innerhalb der sechs Tipping Points ist diese Kategorie sehr präsent im Datenmaterial, da sie sich auf viele Bereiche auswirkt. Als übergeordnete Herausforderung lässt sich das **Change-Management** hervorheben, welches vor allem von der Abteilung Business Development betrieben wird. Hier belegen alle drei Nachweistypen, dass sich manche Konfigurationen des Tagesgeschäfts unbedingt ändern müssen, damit das Unternehmen in geordneten Bahnen wachsen kann. Dies fängt schon bei der obersten Ebene der Firma an, wie ein Gesprächspartner berichtete.

„Ja, also unter uns, Change-Management betrifft natürlich auch jeden, ne? Auch den [CTO] und auch den [CEO]. Auch die müssen sich neuen Ideen öffnen, und ähm auch das trifft natürlich teilweise auf Resistance. Wenn ich dann da reinkomme, ganz frisch und ich sage: Leute, wir müssen das jetzt eigentlich so und so machen, es ist nicht gut, so wie das läuft. (...) Also auch wenn ich, wenn ich zum [CEO] sage: Ja, es kann sein, dass wir in zwei Jahren dreihundert Leute sind, dann denkt der ich wäre bekloppt, ne. Aber ich glaube tatsächlich daran, das kann passieren, ja. (...) Und so, weißt du, das tritt immer auf am Anfang, man muss das halt immer wieder argumentativ äh im Alltag einbringen und die Leute überzeugen (...)“

Dieser Auszug bringt zur Geltung, dass die Änderungen, die von der Abteilung Business Development als sinnvoll und notwendig erachtet werden, bei Teilen der Belegschaft auf Widerstände stoßen. Es scheint allerdings weniger beim C-Level als vielmehr bei der übrigen Belegschaft ein Problem zu sein, notwendige Änderungen durchzusetzen, wie es bereits bei der Formalisierung von Systemen deutlich geworden ist. Derselbe Interviewpartner formulierte dies leicht umgangssprachlich:

„Ähm, ich weiß nicht, ob man das jetzt in den letzten sieben Wochen auch ein bisschen mitbekommen hat, aber dieser Change-Prozess führt immer auch zu Resistance, ganz klar, ja? Also ob das jetzt die Stundenauflistung der Werkstudenten sind, da schreien alle äh ist scheiße, oder ob das ein neues Meeting ist, oh scheiße, aber dann gewöhnen sich die Leute dran. Das ist halt Change-Management, ja? Ich mache hier den ganzen Tag nur Change-Management. Das ist unangenehm, es macht keinen Spaß, der Mensch ist ein Gewohnheitstier (...). Aber wenn sie sich ein bisschen dran gewöhnt haben, werden sie merken, wie geil das ist, ja. Und das ist glaube ich normal, das gehört dazu, ja.“

Gestützt wird dies durch E-Mail-Dokumente, in denen auf die Einhaltung gewisser Regeln oder Vorschriften aufmerksam gemacht wird, z.B. in Bezug auf Meetings. In einer E-Mail vom Office Management des Fallbeispiels wird etwa bemerkt, dass es zu viele Meetings gebe, deren Ergebnisse aber nicht dokumentiert würden und gleichzeitig noch zu viele persönliche Arrangements getroffen würden, was problematisch für die Transparenz ist. Eine eng damit verbundene Herausforderung sind Probleme hinsichtlich des **Wissensmanagements**, die sich auf das operative Geschäft auswirken. Hier gestaltet es sich als Schwierigkeit, dass für die jeweiligen Abteilungen benötigte Wissen einerseits zu dokumentieren und andererseits verfügbar zu machen. Dem Datenmaterial konnten dazu einige Fälle entnommen werden, wo das Zurverfügungstellen von Informationen nicht zufriedenstellend funktionierte. Ein Beispiel wurde von einem Interviewpartner gegeben.

„Ich kriege bestimmt 5-10 Mal am Tag irgendeine Frage zu einem HR Thema. Wenn wir ein Wiki hätten, was funktionieren würde, könnte ich einfach einen Link mit einem Artikel schicken und da würde das alles erklärt werden. Jetzt muss ich aktuell noch jeder Person alles jedes Mal neu erklären und das ist echt ein Problem, ne?“

Es müssen daher Wege innerhalb der Firma gefunden werden, das Wissensmanagement zu optimieren, da sonst das Tagesgeschäft darunter leidet. Als letztes Motiv innerhalb des operativen Geschäfts sind **Kollaboration** und **Informationsfluss** zu nennen, die wiederum ebenfalls stark mit den vorher diskutierten Motiven in Verbindung stehen. Dazu wird in den Nachweisen evident, dass vor allem abteilungsübergreifende Kommunikation wegen der Uneinheitlichkeit dokumentierter Informationen nicht zufriedenstellend funktioniert. Das beeinflusst das operative Geschäft insofern negativ, dass manchmal wichtige Informationen verloren gehen. Dies wurde etwa in einem wöchentlich stattfindenden Team Meeting thematisiert, aber auch in einem Interview:

„Und, ich glaube, das ist speziell bei uns auch eine Riesenbaustelle muss ich sagen, weil, das fällt eigentlich bei jedem Projekt oder bei jeder Anforderung auf, dass dann irgendwo was untergeht. Egal wo, also ich glaube, da kann sich keiner so richtig rausnehmen. //ja// Aber, das ist einfach so, das Thema wird bei uns noch ein bisschen so sichtbar, dass man früher viel so zwischen Tür und Angel besprochen hat und auch auf Zuruf eine Mail geschrieben hat oder grad rüber gegangen ist und gesagt hat: Ja, hier, kannst du mal das und das für den Kunden grad machen?“

Letztendlich wurde in der kompilierten Liste der Verbesserung des operativen Geschäfts offenkundig, dass es sich hierbei um „viele Kleinigkeiten“ handelt, die aber in Summe auf die Professionalisierung des Unternehmens einzahlen. Für das Fallbeispiel zeigt sich in dieser Dimension vor allem, dass in dem jetzigen Stadium die in früheren Zeiten dominant angewendete informelle Kommunikation und Verteilung von Aufgaben nicht mehr funktioniert. In dieser Hinsicht gibt es auch viele Überschneidungen dieser Kategorie mit der Formalisierung von Systemen, da sich dort ähnliche Herausforderungen abzeichneten.

Zusätzliche Herausforderungen-Kategorie: Technologische Anforderungen

Bevor sich den Absorbative Capacities gewidmet wird, soll zunächst noch die induktiv bestimmte Kategorie der technologischen Anforderungen diskutiert werden, die kein Bestandteil des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework ist. Die Kategorie wurde im Kodierungsprozess 22-mal im Datenmaterial vermerkt und ist meist mit anderen bestehenden Herausforderungen verbunden. Aufgrund von **Performance-** und **Verfügbarkeitsproblemen** seiner Software-Plattform hat das Unternehmen etwa Schwierigkeiten in der Neukundengewinnung, aber auch in der Haltung bestehender Kunden. In einem Interview wird gerade die Performance als größtes Hindernis für einen aggressiveren Ausbau des Kundenstammes gesehen:

„Und wenn du zum Beispiel mit so andauernden Performanceproblemen jetzt den Markt bombardieren würdest. Also mal angenommen, wir hatten das ja mal überlegt, wir würden jetzt 20 neue Sales-Mitarbeiter einstellen und so eine richtige Sales-Unit aufbauen, wie [ein Mittbewerber] das auch gemacht hat. So würden wir den Markt quasi beschießen mit unseren Sales-Leuten und überall

auf Masse gehen und diese Unternehmen, die wir ansprechen, die haben ja grundsätzlich Bedarf, sind auch interessiert am Tool. //hm// Und ähm einige testen es dann, merken, die Qualität oder die Performance passt nicht so und springen ab, andere werden vielleicht Kunden, aber die merken dann so auf Dauer, okay, die Performance ähm das/ das geht auf Dauer so nicht und kündigen dann.“

Vor allem in den vergangenen 12 Monaten gab es vereinzelte Ausfälle und lange Ladezeiten bei der Nutzung des Produkts, die kundenseitig zu Verärgerung geführt haben. Dies kommt in drei Observationen des wöchentlich stattfindenden Meetings zur Geltung, wo dahingehende Probleme diskutiert wurden. Auch konnten vom Autor in regelmäßigen Abständen tatsächliche Meldungen zu Ausfällen oder Performance-Schwierigkeiten der Plattform beobachtet werden. Hinzu kommen die **Usability** bzw. **Nutzerfreundlichkeit** des Tools, welche offenbar nicht auf dem aktuellsten Stand der Technik basieren. Im Dokument „Jahresrückblick 2019“ ist dazu etwa vermerkt, dass manche Konkurrenzprodukte ansprechendere User-Interfaces hätten, sodass das eigene aktualisiert werden müsse. Dafür konnten bisher allerdings keine Mitarbeiter abgestellt werden, da dies ein sehr komplexes und langwieriges Vorhaben darstellt und entsprechende Entwickler zum Beobachtungszeitpunkt anderweitig gebraucht wurden.

Als weitere konkrete Herausforderungen technologischer Natur sind **Fehler** und **Bugs** in der Software zu nennen. In dem mittlerweile recht komplexen Produkt lässt sich eine hohe Dichte an Softwaredefekten beobachten, die teilweise auch von Kunden selbst wahrgenommen und gemeldet werden. Da mit der Entwicklung von der Software 2016 in einem sehr kleinen und hinsichtlich Enterprise-Software unerfahrenen Team gestartet wurde, ist die Architektur des Systems in Teilen noch lückenhaft und unstrukturiert. Nach außen hin sind dahingehend zwar nur vereinzelte Probleme für die Nutzer selbst sichtbar, auf Code-Basis gibt es jedoch einige Ungereimtheiten, die sich als „Technical Debt“ bezeichnen lassen (vgl. Allman, 2012). Dabei handelt es sich um zusätzlich zu tätigenen Aufwand, der als Konsequenz schlecht oder unzureichend geschriebener Programmlogik einkalkuliert werden muss. In dieser Hinsicht hat die junge Firma oft damit zu kämpfen, gewisse Probleme im Code ihres Software-Produktes lösen zu müssen, die nicht direkt auf einen Mehrwert für das Produkt einzahlen.

Zuletzt kann in dem Datenmaterial noch die **technologische Weiterentwicklung** als Herausforderungen identifiziert werden. Hierbei ist das Fallbeispiel angehalten, trotz ihrer finanziellen und personellen Restriktionen kontinuierlich die technologischen Möglichkeiten und Fähigkeiten des Produkts weiterzuentwickeln. Diesbezüglich wurde den Daten entnommen, dass es problematisch ist, in kurzer Zeit möglichst viele Kapazitäten dafür aufzubauen, da die oben genannten Herausforderungen parallel existieren. Eine beispielhafte Herausforderung zu diesen Punkt gab ein Interviewpartner im folgenden Auszug.

„(...) ich denke jetzt nur mal an das Release-Management, das ist auch aktuell ein großes Thema bei uns: Wie können wir die Prozesse dahingehend verbessern, dass unser Release-Management autark funktioniert, dass wir da nicht mehr manuelle Pakete hochladen müssen, ne, das Ganze natürlich auch geknüpft an unsere Quality Assurance, dass auch im Zweifel wenn automatisierte Tests fehlschlagen auch ein Release nicht startet. Und so weiter. Da sind ganz viele Themen, die wir auch aktuell behandeln, aber das Ziel ist einfach auch von mir, dass wir am Ende des Tages 100 Updates fahren können, ohne dass der Nutzer irgendwas merkt.“

Gesamtheitlich sind die technologischen Herausforderungen damit eine durchaus kritische Herausforderung für das Fallbeispiel, da sie die Zukunftsfähigkeit und das weitere Fortbestehen des Produkts beeinflussen. Gerade als Software-Unternehmung ist es von besonderer Bedeutung, ihre Kernkompetenz in ihrem jetzigen Stadium in die technologischen Kapazitäten zu lenken. Den Stellenwert davon für die Firma umschrieb ein Gesprächspartner folgendermaßen.

„(...) also ich sehe diese technischen Herausforderungen als wirkliche High-Prio-Themen, weil alles steht und fällt natürlich mit einem herausragenden Produkt und mit zufriedenen Kunden und wenn wir das nicht schaffen, dann wird's schwierig, ja. Wir haben halt jetzt durch Performanceprobleme und Usability-Schwierigkeiten, haben wir den ein oder anderen Kunden in den letzten Monaten nicht gerade happy gemacht und wir müssen das Ruder halt wieder rumreißen und da halt einfach eine nachhaltige, zuverlässige Lösung anbieten mit richtig geilen Features, damit die Kunden halt jeden Tag gerne damit arbeiten.“

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen lässt sich die Kategorie der technologischen Anforderungen als eine den anderen sechs Tipping Points gleichwertige Kategorien bezeichnen.

Die Analyse hat gezeigt, dass diese sieben Kategorien von kritischen Herausforderungen alle in gewisser Weise für das Fallbeispiel evident wurden bzw. es sogar schon seit längerer Zeit sind. Um ein Bild über stattgefundene Lernprozesse sowie darin zu findende Muster zu erhalten, werden nachfolgend die mit der Kategorie Absorbative Capacities kodierten Textpassagen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse diskutiert.

Absorbative Capacities

Die Absorbative Capacities Kategorie wurde mit insgesamt 40 Kodierungen am häufigsten im Datenmaterial erwähnt. Dies lässt sich dadurch erklären, dass es sich bei diesem um eine sehr vielschichtige Dimension handelt, die grundsätzlich in alle Arten von Herausforderungen mit einspielen kann, da Lernprozesse auf allen Ebenen stattfinden können (Phelps u. a., 2007, S. 15). Hier sollen beispielhafte Nachweise besprochen werden, wo sich das Fallbeispiel innerhalb gewisser Tipping Points Dimensionen in einer der vier Abstufungen (Ignoranz, Wissen, Wahrnehmung und Implementierung) verorten lässt und wo Transitionen beobachtbar sind.

Für die Stufe der **Ignoranz**, also dem Nicht-Wissen bestehender Herausforderungen, können einige Punkte innerhalb des Mitarbeiter-Managements genannt werden. Hierzu wurde zuvor bereits erwähnt, dass das Fallbeispiel Mitarbeiter verloren hat, weil Nicht-Wissen über deren Unzufriedenheit bestand. Nach entsprechenden Kündigungen setzte die *Wahrnehmung* darüber ein, woraufhin begonnen wurde, *Wissen* über diese Problematik innerhalb der HR-Abteilung zu sammeln. Als *Implementierungs*-Aktion wurden schließlich quartalweise stattfindende Mitarbeitergespräche eingeführt sowie in gleichem Rhythmus durchgeführte Mitarbeiterumfragen. Auch zur Herausforderung der mangelhaften Neubewerbungen hat eine vergleichbare Transition der Lernstadien stattgefunden. An einem gewissen Punkt kam innerhalb der Firma die Erkenntnis auf, dass die lokalen Fachkräfte nicht ausreichen, um den Personalbedarf an technischen Mitarbeitern zu decken. In der Folge wurde eine Recherche zu Verfügbarkeiten von Software-Entwicklern innerhalb Europas durchgeführt und nach einigen Monaten kurzerhand eine Niederlassung in Rumänien eröffnet, um den Standortnachteil zu kompensieren.

„(...) und deshalb haben wir ja zum Beispiel in Rumänien das Office eröffnet, um da halt einen weiteren, oder weitere Möglichkeiten zu haben, an gute, talentierte Entwickler heran zu kommen.“

In der Stufe der **Wahrnehmung** befanden sich zum Bearbeitungszeitpunkt vorwiegend solcher Herausforderungen, für deren Bewältigung das Unternehmen momentan keine Ressourcen bzw. Kapazitäten allokalieren konnte. Ein Beispiel ist der Eintritt in den nordamerikanischen Markt, der mit Voranschreiten der Zeit immer schwieriger wird, aber aufgrund momentan nicht ausreichend gegebener Kapitalisierung nicht möglich ist. Innerhalb der technologischen Anforderungen lässt sich ferner die Herausforderung des neu zu entwickelnden User-Interfaces nennen, deren Notwendigkeit dem Unternehmen zwar bewusst ist, aber auch hierzu im Augenblick keine Kapazitäten vorhanden sind.

Innerhalb der **Wissens**-Stufe lassen sich die meisten Herausforderungen aus dem Datenmaterial verorten. Es hat sich in den Schilderungen der jeweiligen Herausforderungen unter den Kategorien gezeigt, dass Kenntnis über diese im Unternehmen besteht und Maßnahmen in Arbeit sind, um die Herausforderungen zu bewältigen. Das Anhäufen von entsprechendem Wissen und dessen Umwandlung in konkrete Aktionen kann unter Umständen aber recht lange dauern, wenn es sich um komplexe Herausforderungen handelt, wie sie bei dem Case in Teilen vorhanden sind. Der schwerwiegendste Punkt für das Fallbeispiel ist hierbei die Herausarbeitung eines guten Produkts, was sich auf fast alle Tipping Points auswirkt.

„Das ist unser Kapital, das Produkt, und alles andere: Marketing, Sales, Customer-Success, das kriegen wir alles in den Griff, da sind wir sehr gut aufgestellt, ja. Auch das Management, Finance und so weiter. Aber alles steht und fällt mit

einem ähm zuverlässigen, guten Produkt, und da sind wir momentan noch in der Bringschuld.“

In der Folge kommt auch die Erkenntnis zum Vorschein, dass vor allem die Verbesserung des Software-Produkts als gesamtheitliche und bedeutendste Herausforderung im Unternehmen angesehen wird, wie ein anderer Gesprächspartner hervorhob.

„(...) so ein [Mitbewerber-Tool] funktioniert wahrscheinlich so gut wie ein Asana. Das ist eine top Software, top durchdacht und so weiter und Bugs und so was gibt es da wahrscheinlich überhaupt nicht, aber wir gewinnen trotzdem Kunden gegen die, ja? Und das ist echt heftig mit dem Produkt, was wir jetzt haben. Wenn das noch top wäre, dann hätten wir noch viel, viel mehr Ausschreibungen gewonnen.“

Diese Ausführungen zeigen, dass sich im Wissens-Stadium der Absorbative Capacities viele Erkenntnisse der Firma bündeln, von denen aber nicht alle in tatsächliche Aktionen umgewandelt werden können. Für viele aktuelle Probleme und Hindernisse bestehen zwar bereits Pläne für deren Lösung oder Visionen für die zukünftige Entwicklung; diese können aber mit den aktuellen Mitteln nicht umgesetzt werden. Ein dahin gerichtetes Fazit formulierte ein Interviewpartner folgendermaßen:

„(...) dann transformierst du dich von einer Tech-Company zu einer Sales-Company. Und das ist genau der Punkt, wo es so wichtig ist, am Anfang die Grundsteine für die Skalierbarkeit gelegt zu haben, weil irgendwann fängst du an den Anteil der Entwickler wieder zu reduzieren, alles läuft nach relativ standardisierten Prozessen ab, also: Wie kommt ein neuer Kunde OnBoard, was ist wenn der Customizings haben will, Individualentwicklungen haben will, wie läuft die Kundenbetreuung ab, der Support, Vertragsverlängerungen und Up-Selling und so weiter, ja. Ähm, und da brauchst du halt irgendwann nur noch eine riesige Sales-Mannschaft aufzubauen, natürlich parallel auch gerade Customer-Success und Support aufstocken, genau und das ist halt genau dieser Punkt, wo du erstmal Venture-Capital finanziert natürlich unheimlich stark in die Technologie buttest. Bei uns ist das jetzt nicht so, aber typischerweise bei einem Startup, wo du erst noch Verluste schreibst und irgendwann, wenn du diesen Hebel umlegst und zu einer Sales-Company wirst, dann auf einmal massive Gewinne erwirtschaftest.“

Für die Stufe der **Implementierung** können sich kleinere Herausforderungen bestimmen lassen, wie sie weiter oben schon erwähnt wurden und die komplett abgeschlossen werden konnten. Dazu kann festgestellt werden, dass solche kleineren Lernprozesse meistens von einzelnen Personen oder Abteilungen innerhalb der Firma ausgehen, die etwas in ihrem direkten Umfeld verbessern wollen. Nach dem Durchlaufen der ersten drei Lernstadien werden dabei oft geringfügige Verbesserungen implementiert, die aber im weitesten Sinne auf die Tipping Points einzahlen. Zur Verbesserung des operativen Geschäfts, speziell zur Kollaboration innerhalb der Abteilung Development, hat ein Gesprächspartner etwa das Folgende geschildert.

„Da vielleicht als Beispiel zu nennen: Wir haben einen Plan oftmals ja als Team zusammen gemacht, aber das ist meistens in so Monologen, vielleicht Dialogen abgelaufen und die restliche Truppe hat zugehört und nicht so einen guten Beitrag dazu geleistet. Letztlich bin ich dann daraus hingegangen und habe gesagt: Okay, dann machen wir das ein bisschen anders, dann kriegt jeder Entwickler jetzt ein Feature und das muss er einfach schon mal vorbereitend machen. //hm// Dann sprechen wir in dem Planning darüber und dann entscheiden wir, was der Aufwand ist so und so hoch oder hier und da muss noch angepasst werden, weil dann haben wir schon mal eine ganze andere Grundlage für das Gespräch.“

Ein weiteres Beispiel für solche kleineren Lernprozesse zeigte sich in Bezug auf die Einführung eines zentralen Task Management Systems. Hier belegen Observationen und Dokumente, dass große Uneinheitlichkeit und Intransparenz im Aufgabenmanagement der Firma geherrscht haben, weshalb ein einheitliches Tool für Aufgaben eingeführt wurde, in welchem sich auch die Organisationsstruktur abbilden lässt.

Wie der Autor als direkt Beteiligter dem Tagesgeschehen des Cases entnehmen konnte, wird vor allem bei kleineren Herausforderungen stets versucht, durch schnelle Reaktionen Quick Wins einzufahren. Im Sinne der Absorbative Capacities wird also, nachdem vom Ignoranz- zum Wahrnehmungs-Stadium gewechselt wurde, möglichst direkt auch Wissen aufgebaut, um eine entsprechende Lösung in kurzer Zeit implementieren zu können. So werden in dem Unternehmen zumindest kleinere Baustellen recht schnell aufgelöst. Für solche Vorhaben, sowohl auf Abteilungs- als auch auf Firmenebene, beschrieb ein Interviewpartner ein recht strukturiertes Vorgehen, wie diese innerhalb der Abteilung Business Development berücksichtigt und eingeplant werden:

„Also ich mach das dreiteilig. Zum einen fallen mir selbst Sachen auf, die notiere ich mir und priorisiere die dann ein. Dann kommt [CEO] zu mir und sagt: [Name], wir müssen unbedingt das machen. Oder [CTO]: [Name], wir müssen unbedingt das lösen. Und alle anderen Mitarbeiter auch, ja? Und ich sammle das dann alles priorisiere das auch ein, hm. Und außerdem spreche ich aktiv mit den Leuten und gehe mit denen Mittagessen, ja, gehe mit denen eine Runde spazieren, frage wie es läuft, ähm, ob es irgendwelche kritischen Themen gibt und versuche halt immer die Brände zu löschen, ja. Da muss ich halt ganz klar auch jedes Mal priorisieren und viele Sachen fallen dann natürlich auch runter. Weil es einfach auch so viele kritische Themen gibt.“

Gleichzeitig wird aber auch evident, dass das Fallbeispiel bei größeren und komplexeren Herausforderungen längere Zeit im Wahrnehmungs- oder Wissens-Stadium verharrt. Hier bewegt man sich dann wieder auf der übergeordneten Tipping Points Ebene, z.B. lässt sich die Erlangung einer neuen Finanzierung nicht innerhalb weniger Wochen lösen, da damit erhebliche administrative und planerische Aufwände verbunden sind. Hinzu kommt, dass die Erlangung von Finanzierung mit bestimmten Anforderungen verbunden sind, welche

sich ebenfalls auf die Transition zwischen den Lernstadien auswirken. In Bezug auf die Finanzierung ist dies bei dem Fallbeispiel vor allem der Wunsch, einen strategischen Investor zu finden.

„Ähm uns ist Nachhaltigkeit da doch sehr wichtig und wir sind uns glaube ich der Verantwortung als Arbeitgeber gerade in der Region auch deutlich bewusster oder gehen damit nicht so leichtfertig um, wie andere Startups. Ich glaube, das unterscheidet sich noch bei uns. Und das macht sich auch bei uns in der Investitionsstrategie natürlich stark bemerkbar. Wir könnten uns problemlos einen absolut krassen Venture-Capital-Fond reinholen ähm, der uns mit Geld ohne Ende ausstattet, ja? Aber ähm, das ist halt nicht das was wir wollen, sondern wir suchen halt wirklich einen strategischen Investor.“

Abschließend kann noch erwähnt werden, dass bei dem Fallbeispiel auch Stadien beobachtbar sind, wo sich zwischen *Wissen* und *Implementierung* im Sinne der Absorbative Capacities bewegt wird. Beispielsweise verhält es sich bei der Erhebung und Einführung von Prozessen so, dass ständig versucht wird zu ermitteln, wo solche neu eingeführt oder geändert werden müssen, woraufhin in der Regel möglichst direkt eine Aktion folgt. Dies kam unter anderem in einem Interview zur Sprache, wo der Gesprächspartner eine kontinuierliche Re-Validierung der vorhandenen Prozesse im Unternehmen betonte.

„Aber der Unterschied zu etablierten Firmen ist, dass wir diese Prozesse permanent weiterentwickeln, ja? Also, bei uns kann man nicht sagen, wir entwickeln jetzt ein Prozess-Handbuch und das gilt jetzt für die nächsten fünf Jahre, das geht bei uns nicht, sondern wir stellen die Prozesse permanent auf den Prüfstand und gucken, wie kann man die halt noch besser gestalten könnte, diese Prozesse.“

Gerade in solchen Abläufen lässt sich erkennen, dass einige Herausforderungen bei dem Fallbeispiel überhaupt nicht erst abgeschlossen werden, sondern dass es sich um einen stetigen Fluss von Anpassungen an Anpassungen handelt, wie es etwa auch der Ansatz von von Korfflesch aussagt (von Korfflesch, 2004, S. 201–203). In der Gesamtheit sind solche Verhältnisse beispielhaft dafür, dass sich Lernprozesse und damit Veränderung bei dem Fallbeispiel in einer äußerst dynamischen Art und Weise gestalten. Die Untersuchung der Lernprozesse anhand der Absorbative Capacities Typologie konnte dazu ein vielschichtiges Bild zeichnen, das allerdings nur einige der zahlreich stattfindenden Abläufe einfangen konnte.

5.2.2 Zusammenschau der Erkenntnisse

Durch die kategorienweise Vorstellung der aus dem Datenmaterial gewonnenen Erkenntnisse sollte ein eingehendes und tiefgreifendes Verständnis über die komplexen, wachstumsbezogenen Wirkungszusammenhänge über Herausforderungen und Lernprozesse bei dem Fallbeispiel geschaffen werden. Wie sich gezeigt hat, waren die verwendeten 10 Kategorien insgesamt geeignet, um die aktuelle Situation des Unternehmens im Hinblick auf

das untersuchte Phänomen zu beschreiben. In Verbindung mit den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit werden nun nachfolgend die wesentlichen Erkenntnisse aus der vorliegenden Untersuchung besprochen.

Bezugnehmend auf die erste Forschungsfrage dieser Arbeit können das Spannungsbalancierende Management und das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework in Kombination einen Beitrag leisten. Diese erste Forschungsfrage, bestehend aus einer allgemeinen Perspektive und einer mit Fokus auf das Fallbeispiel, lautete wie folgt:

Welche Herausforderungen im Hinblick auf innerorganisatorische Spannungen ergeben sich bei jungen Unternehmen im Wachstum? Welche Herausforderungen finden sich bei dem Fallbeispiel dieser Arbeit?

Die Kategorien aus dem Ansatz des Spannungsbalancierenden Managements nach von Korfflesch (2004) können hier dazu beitragen, die Ausgangssituation des Unternehmens abzubilden, indem dessen Verortung zwischen offenen und geschlossenen Gestaltungsmustern aufgezeigt wird. Wie die Analyse gezeigt hat, kommt der Case aus einer besonders offenen Positionierung, da das Unternehmen seine Arbeit in einem kleinen und informellen Umfeld begonnen hat. In den Anfangsjahren der Produktentwicklung der Software waren noch wenig formalisierte Strukturen vorhanden und viele Abläufe sind generisch entstanden. Mit dem immer stärker werdenden Wachstum der Firma wird nun allerdings von Seiten des Managements eine deutliche Schließung angestrebt, was beispielsweise in der Erhebung von Prozessen oder der Strukturierung des Organigramms zur Geltung kommt. Die wahrgenommene Notwendigkeit dazu zeigte sich in vielerlei Situationen des alltäglichen Geschäfts des Fallbeispiels, wo informelle Abläufe zu Ineffizienz führten. Dies entspricht im Wesentlichen auch den in Kapitel 3.1 diskutierten Erkenntnissen aus wissenschaftlicher Literatur, wonach junge Unternehmen im Wachstum häufig Schwierigkeiten haben, die gegensätzlichen Positionen, welche im Spannungsbalancierenden Management den beiden Gestaltungsmustern entsprechen, in angemessener Weise zu balancieren.

In diesem Zusammenhang haben sich auch die Spannungen zwischen den beiden Gestaltungsmustern bei dem Case gezeigt. Solche kamen etwa darin zum Vorschein, dass die übermäßige Vertretung der offenen Gestaltungsmuster im jetzigen Stadium der Firma umso mehr die noch nicht realisierten Vorteile der geschlossenen Gestaltungsmuster aufzeigt. Diese ergaben sich im späteren Verlauf der Analyse wiederum als Ausgangspunkte für konkrete Herausforderungen, die in manchen der Tipping Point Kategorien evident wurden. In dieser Hinsicht wurden bereits zahlreiche Hinweise auf Herausforderungen gefunden, die es im nächsten Schritt zu kategorisieren galt.

Die zweite Forschungsfrage bezog sich sodann auf die Operationalisierung der Herausforderungen mit Hilfe des Ansatzes von Phelps und Kollegen (2007). Der genaue Wortlaut dieser Forschungsfrage war folgendermaßen:

Wie gut lassen sich diese Herausforderungen bei dem vorliegenden Fallbeispiel mithilfe des „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework operationalisieren?

Im Gesamten bietet das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework einen Rahmen, mit dem sich wachstumsbezogene Herausforderungen und entsprechende Lernprozesse für ein konkretes Fallbeispiel abbilden lassen. Innerhalb der sechs Tipping Points Kategorien sowie der zusätzlichen Kategorie der technologischen Anforderungen wurden jeweils einzelne Motive diskutiert, die in ihrer Gesamtheit den respektiven Tipping Point verkörpern. Die Tipping Points offenbarten sich damit als übergeordnete Rubriken, in denen die individuellen Herausforderungen eines konkreten Unternehmens einsortiert werden können, um einen strukturierten Überblick über diese zu erhalten. Einige davon stachen als sehr distinkte Herausforderungen aus dem Datenmaterial hervor: Von besonderer Bedeutung schien speziell die Schaffung von Strukturen zu sein, beispielsweise im Hinblick auf Prozesse oder das Organigramm der Firma. Hier folgt das Fallbeispiel momentan noch einem „Trial-and-Error“-Verfahren (Burton und Obel, 2018, S. 7), indem möglichst kurzfristig Lösungen auf dementsprechende Herausforderungen implementiert werden.

Gleichwohl sind aber auch viele Überschneidungen und Interdependenzen zwischen den Tipping Points Kategorien evident geworden, was sich beispielsweise in Passagen des Datenmaterials zeigt, die mit mehr als einer Kategorie des Frameworks kodiert wurden. Dies entspricht den realen Bedingungen solcher Unternehmen, da Herausforderungen multidimensional sind und deren Lösungen Anpassungen in vielen Bereichen innerhalb der Firma bedürfen (Rivkin und Siggelkow, 2003, S. 290). In der Folge lässt das Framework von Phelps und Kollegen hingegen offen, wie sich die genauen Wirkungszusammenhänge *zwischen* den Tipping Points gestalten. Schließlich konnte auch eine für das Fallbeispiel sehr bedeutende Kategorie an Herausforderungen, und zwar technologische Anforderungen, nicht in dem Rahmenwerk abgebildet werden, sodass eine Erweiterung des Frameworks um diese Kategorie sinnvoll erscheint.

Zuletzt war es ebenfalls von Interesse, wie sich Lernprozesse für laufende oder abgeschlossene Herausforderungen gestalten, um mögliche Anknüpfungspunkte für Bewältigungsstrategien zu identifizieren. Dies kam in der dritten Forschungsfrage dieser Arbeit zum Ausdruck, welche wie folgt lautete:

Wie sehen Lernprozesse aus, die durchlaufen und implementiert wurden, um diesen Herausforderungen angemessen zu begegnen? Lassen sich Abstufungen im Sinne der Absorbative Capacities erkennen?

Bezüglich der Absorbative Capacities Dimension kann festgehalten werden, dass diese ein nützliches Instrument darstellt, um Fortschritte der Herausforderungsbewältigung darzustellen. Zum Beispiel war es möglich, für einzelne, „kleinere“ Herausforderungen das Durchlaufen der vier Lernstadien Ignoranz, Wahrnehmung, Wissen und Implementierung mitzuverfolgen bzw. vorhandene in diese einzuordnen. Allerdings hat die Analyse der Lernstadien vor allem gezeigt, dass Herausforderungen meist auf feingranularer Ebene stattfinden, sodass sich die Transition von Ignoranz zu Implementierung zwar für einzelne Aspekte feststellen lässt, aber nur schwerlich auf der übergeordneten Tipping Points Ebene. In dieser Hinsicht wären die Absorbative Capacities ein zielführenderes Instrument, wenn sie sich weniger einem „Big Picture“ als vielmehr einzelnen „Patterns“ zuwenden würden.

Was die Absorbative Capacities hingegen nicht zulassen, ist eine auf ihnen basierende generalisierte Ableitung von Lösungsstrategien für Herausforderungen verschiedener Arten. Sie sind demnach mehr als konzeptioneller Rahmen zu verstehen, in dem sich junge Unternehmen in ihrer aktuellen Situation verorten lassen, um Einschätzungen bzgl. des Fortschritts von Lösungen oder auch Priorisierungen notwendiger Aktionen vorzunehmen.

Gesamtheitlich liefert die Analyse aber eine wertvolle Grundlage zu einer problemorientierten Sichtweise, was in vielerlei Hinsicht den realen Umständen junger Unternehmen im Wachstum gerecht wird.

6 Schlussbetrachtung

In diesem abschließenden Kapitel wird die vorliegende Untersuchung zu einem Ende gebracht. Dazu werden zunächst die theoretischen und praktischen Implikationen besprochen, welche aus der Analyse gewonnen werden können. Schließlich werden die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt und auf deren Basis Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung herausgearbeitet.

6.1 Theoretische Implikationen

Der theoretische Beitrag der vorliegenden Arbeit findet sich vor allem in der kombinierten Anwendung der beiden theoretischen Ansätze, dem Spannungsbalancierenden Management und dem „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework, auf ein konkretes Beispiel. Dadurch, dass die Case Study Untersuchung von den zwei Ansätzen geleitet stattfand, wurden deren Annahmen bei einem realen Unternehmen getestet.

Zum Ansatz des Spannungsbalancierenden Managements lässt sich sagen, dass die Annahmen dieses Ansatzes im Großen und Ganzen den realen Bedingungen beim Fallbeispiel entsprechen haben. Die offenen und geschlossenen Gestaltungsmuster waren in individuellen Ausprägungen beobachtbar, wie es auch der Ansatz vorgibt (von Korflesch, 2004, S. 294–295). Was sich ebenfalls im Sinne dieser Theorie gezeigt hat, ist, dass die geschlossenen Gestaltungsmuster für das junge Unternehmen eine besonders anziehende und erstrebenswerte Wirkung hatten. In der Folge konnte der Case Study Untersuchung entnommen werden, dass das Unternehmen momentan in vielen Bereichen eine Schließung vornimmt. Was aufgrund der begrenzten Bearbeitungsdauer allerdings nicht festgestellt werden konnte, ist die in dem Ansatz vorhergesagte Gefahr, dass durch eine zu große Schließung der Firma ihre Innovations- und Konkurrenzfähigkeit gefährdet werden könnte (von Korflesch, 2004, S. 307–308). Dies kann den Ausgangspunkt für eine weitere Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt bilden.

Auch das Framework von Phelps und Kollegen wurde in einem empirischen Umfeld getestet. Hierzu lässt sich einerseits festhalten, dass die Annahmen des Ansatzes bei dem Fallbeispiel grundsätzlich bestätigt werden konnten, indem Nachweise der sechs Tipping Points sowie abgestufte Lernstadien im Sinne der Absorbative Capacities gefunden und diskutiert wurden. Andererseits zeigt die Untersuchung Schwächen dieses theoretischen Ansatzes auf: Einmal wurden zahlreiche Überschneidungen zwischen den einzelnen Tipping Points Kategorien evident, was die Autoren aber auch in gewisser Weise antizipierten (Phelps u. a., 2007, S. 14). Die Frage nach der zeitlichen Abfolge bzw. der Dauer eines oder mehrerer Tipping Points lässt allerdings einige Unklarheiten offen. Mit Hilfe des Frameworks konnte zwar beschrieben und identifiziert werden, dass kritische Herausforderungen bestehen, aber nicht wie lange diese bereits anhalten oder wann mit einer „Beendigung“

einer oder mehrerer zu rechnen ist. An dieser Stelle bleiben die Autoren recht unkonkret und geben zur Kenntnis: „Das wachsende Unternehmen wird wahrscheinlich an dem einen oder anderen Punkt auf einige oder alle dieser Tipping Points stoßen, wobei sich diese möglicherweise wiederholen“ (Phelps u. a., 2007, S. 13). Daraus lässt sich wiederum schließen, dass dieses theoretische Rahmenwerk gegebenenfalls mehr für eine Momentaufnahme als für eine dynamische Betrachtung geeignet ist.

Eine unvollständige thematische Abdeckung des Frameworks wurde in den technologischen Anforderungen offenkundig, die sich ebenfalls als Bündel kritischer Herausforderungen für das Fallbeispiel zeigten. Die technologischen Anforderungen ließen sich in keiner der sechs Tipping Points Kategorien abbilden, sind allerdings vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung und auch im Hinblick auf digitale Geschäftsmodelle (vgl. Nambisan, 2017) sowie dem zunehmenden Aufkommen von Software-Development-Startups (vgl. Paternoster u. a., 2014) nach Ansicht des Autors von hoher Bedeutung. Auf dieser Grundlage kann ein weiterer theoretischer Beitrag der vorliegenden Arbeit darin gefunden werden, das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework für junge Technologieunternehmen um diese siebte Kategorie an kritischen Herausforderungen zu erweitern.

6.2 Implikationen für die Praxis

Aus Managementsicht leistet die vorliegende Arbeit einen Betrag zur Schaffung von Bewusstsein über kritische Herausforderungen, denen junge Unternehmen im Wachstum begegnen können. Junge unternehmerische Organisationen, die ihr Geschäftsmodell validiert haben und sich im Wachstum befinden, sollten über vergleichbare kritische Herausforderungen im Bilde sein, um proaktiv auf diese reagieren zu können. Gerade dem Management solcher Unternehmungen kommt eine hohe Bedeutung im Umgang mit wachstumsbedingten Herausforderungen zu, da sich deren Handlungen nachhaltig auf die Unternehmensperformance auswirken (Boeker, 1997, S. 165). Hier geben die gegensätzlichen Gestaltungsmuster im Sinne des Spannungsbalancierenden Managements dazu ein nützliches Rahmenwerk vor, wie sich die grundsätzliche Konfiguration des Unternehmens beschreiben lässt. Die beiden gegensätzlichen Pole konnten wiederum in großen Teilen als Grundlagen der später beobachteten Herausforderungen identifiziert werden.

Wie die Untersuchung des Fallbeispiels gezeigt hat, nimmt das professionelle Ausüben des Business Development im Wachstum einen hohen Stellenwert ein. Gerade diese Abteilung war und ist mehrheitlich daran beteiligt, kritische Herausforderungen zu identifizieren und Bewältigungsstrategien zu ermitteln, was einer langfristigen Skalierbarkeit dienlich ist. Trotz dedizierter Abteilung sind kritische Herausforderungen ein mittlerweile über Jahre anhaltendes Thema für die junge Unternehmung, was zeigt, dass kontinuierlich Ressourcen dafür allokiert werden müssen.

Aus praktischer Sicht ist das „Tipping Points / Absorbative Capacities“ Framework nach Ansicht des Autors allerdings nur mit Einschränkungen ein geeignetes Instrument, um der Beschreibung und Behandlung von Herausforderungen für ein wachsendes Jungunternehmen gerecht zu werden. Neben der Tatsache, dass der Ansatz keine, wie sich im Zuge der Untersuchung herausgestellt hat, kritische Herausforderung in Form der technologischen Anforderungen abbildet, sind es hier vor allem die großen Interdependenzen zwischen den sechs Tipping Points Kategorien, die die Aussagekraft des Ansatzes als praktisches Analyseinstrument in Frage stellen. Dennoch kann das Rahmenwerk als Denkanstoß verwendet werden, um sich innerhalb eines solchen Unternehmens strukturiert mit kritischen Herausforderungen und deren Bewältigung auseinanderzusetzen.

6.3 Limitationen der Untersuchung

Die vorliegende Forschungsarbeit muss unter dem Licht gewisser Limitationen betrachtet werden. Zunächst lässt sich anmerken, dass im Zuge COVID-19-Pandemie (vgl. World Health Organization, 2020) die Datenerhebung in gewisser Weise eingeschränkt worden ist, da ab Mitte März 2020 nur noch virtuell Nachweise gesammelt werden konnten. Ob manche Aspekte der Untersuchung signifikant anders zum Vorschein gekommen wären, ist zwar zu bezweifeln, da sich das Tagesgeschäft und die Positionierung des Fallbeispiels trotz räumlicher Trennung der Belegschaft inhaltlich nicht verändert haben. Allerdings muss dennoch angemerkt werden, dass der Case unter ungewöhnlichen Bedingungen untersucht wurde.

Die größte Limitation der vorliegenden Untersuchung findet sich im Single-Case Design. Dadurch, dass lediglich ein konkretes Fallbeispiel untersucht wurde, lassen sich die daraus gewonnen Erkenntnisse nicht automatisch auf vergleichbare Fallbeispiele übertragen. Wie im Laufe der Arbeit herausgearbeitet wurde, ist das Unternehmen zwar ein repräsentatives Beispiel für das interessierende Phänomen um Herausforderungen beim Wachstum, allerdings ließen sich auch für die Firma besondere Bedingungen erkennen. Dazu zählt etwa die Tatsache, dass sich für das Software-Unternehmen viele Herausforderungen in Bezug auf technologische Anforderungen ergeben haben, die sich jungen Unternehmen, die z.B. physische Produkte veräußern, eventuell nicht in dieser Form stellen. Hier zeigte sich ferner, dass einzelne Herausforderungen und deren Bündelung in Tipping Points sehr individuell für das Fallbeispiel sind und es somit häufig einer einzelfallabhängigen Betrachtung bedarf.

Zusätzlich ist es als Limitation dieser Arbeit anzusehen, dass die diskutierten Ergebnisse auf keiner längerfristigen Betrachtung des Fallbeispiels beruhen. Eine solche, longitudinale Case Study Untersuchung war dem Autor aufgrund des begrenzten Bearbeitungszeitraums dieser Forschungsarbeit zwar nicht möglich, hätte aber Veränderungen einfangen können,

die vor allem für die Tipping Points von Interesse wären. In einer Anschlussuntersuchung könnten beispielsweise Nachweise gesammelt werden, die Aufschluss darüber geben, ob Tipping Points nach einer längeren Zeit aufgelöst werden oder ob diese weiter bestehen und sich dabei verändern. Darüber hinaus hätten so auch weitere Lernprozesse bei dem Fallbeispiel beobachtet werden können.

6.4 Anknüpfungspunkte für weitere Forschung

Aus den besprochenen Limitationen ergeben sich aussichtsreiche Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung. Zunächst könnten durch die gleichzeitige Untersuchung mehrerer Fallbeispiele, also durch die Anwendung eines Multiple-Case Designs, die Ergebnisse haltbarer gemacht werden. Durch Anwendung einer Replizier-Logik, bei der die Erkenntnisse aus einem Case mit denen aus einem anderen abgeglichen werden (Yin, 2018, S. 60–62), würden bei Übereinstimmung die letztendlichen Schlussfolgerungen somit verstärkt. Darüber hinaus würden die beiden theoretischen Ansätze dadurch ebenfalls in einer verlässlicheren Weise getestet, sodass weitere Aussagen zu deren Eignung als Beschreibungsinstrumente für das Phänomen der Herausforderungen von jungen Unternehmen im Wachstum möglich sind. Dadurch könnten sich auch Hinweise darauf ergeben, ob sich die Verortung für solche Jungunternehmen, die nicht im High-Tech-Bereich tätig sind, unterscheiden würde, da letztere Gruppe von Seiten der Forschung mit besonderen Umständen, z.B. der überaus schnelllebigen Umgebung, in Verbindung gebracht wird (Colombo u. a., 2016, S. 498–500).

Ein weiterer Ansatzpunkt wäre die Durchführung einer longitudinalen Studie über den Zeitraum mehrerer Jahre oder zumindest Monate, um die Entwicklungen der übergeordneten Tipping Points einzufangen. Eine sich über 10-Jahre erstreckende Case Study Untersuchung konnte etwa die Wirkungen formalisierter Kontrollsysteme innerhalb einer konkreten Firma einfangen (Cardinal u. a., 2004, S. 425). In ähnlicher Weise wäre einer Untersuchung des Cases, ggf. in Parallelität zu einem vergleichbaren Fallbeispiel, denkbar, wo auch ihre Verortung innerhalb der offenen und geschlossenen Gestaltungsmuster und folglich der Tipping Points in verschiedenen Zeitabständen untersucht werden könnte.

Ein weiterer Fokus lässt sich auf die tiefergehende Erforschung der Lernkapazitäten speziell innerhalb junger Unternehmen setzen. Bisherige Arbeiten lassen darauf schließen, dass junge Unternehmen, die eine höhere Lernorientierung in sich vereinen und diese auch in Aktionen umsetzen, mit größerer Wahrscheinlichkeit anhaltendes Wachstum durchlaufen werden (Wolff u. a., 2015, S. 726). Hier wären weitere qualitative Untersuchungen denkbar, um ein in Tiefe gehendes Verständnis über das Wesen organisatorischer Lernkapazitäten und -orientierungen bei jungen Unternehmen zu schaffen.

7 Literaturverzeichnis

- Allman, E. (2012), „Managing technical debt“, *Communications of the ACM*, Vol. 55 No. 5, S. 50–55.
- Arz, C. (2017), „Mechanisms of Organizational Culture for Fostering Corporate Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda“, *Journal of Enterprising Culture*, World Scientific Pub Co Pte Lt, Vol. 25 No. 04, S. 361–409.
- Baron, J.N. und Hannan, M.T. (2002), „Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies“, *California Management Review*, Vol. 44 No. 3, S. 8–36.
- Blaikie, N.W.H. (2010), *Designing social research: The logic of anticipation*, 2.Aufl., Polity, Cambridge.
- Blank, S. (2013), „Spotlight on entrepreneurship: Why the lean start-up changes everything“, *Harvard Business Review*, Vol. 91 No. 5, S. 1–9.
- Boeker, W. (1997), „Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth“, *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 1, S. 152–170.
- Boeker, W. und Wiltbank, R. (2005), „New venture evolution and managerial capabilities“, *Organization Science*, Vol. 16 No. 2, S. 123–133.
- Braun, V. und Clarke, V. (2013), *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*, Sage, London.
- Burton, M.D., Colombo, M.G., Rossi-Lamastra, C. und Wasserman, N. (2019), „The organizational design of entrepreneurial ventures“, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Wiley, Vol. 13 No. 3, S. 243–255.
- Burton, R.M. und Obel, B. (2018), „The science of organizational design: fit between structure and coordination“, *Journal of Organization Design*, Springer Nature, Vol. 7 No. 1, S. 1–13.
- Cardinal, L.B., Sitkin, S.B. und Long, C.P. (2004), „Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control“, *Organization Science*, Vol. 15 No. 4, S. 411–431.
- Churchill, N. und Lewis, V. (1983), „The five stages of small business growth“, *Harvard business review*, Vol. 61 No. 3, S. 30–50.
- Cohen, W.M. und Levinthal, D.A. (1990), „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation“, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, S. 128–152.
- Colombo, M.G., Rossi-Lamastra, C. und Matassini, B. (2016), „The organizational design of high-tech entrepreneurial ventures“, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Now Publishers Inc, Vol. 11 No. 6, S. 427–523.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. und White, R.E. (1999), „An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution“, *The Academy of Management Review*, The Academy of Management, Vol. 24 No. 3, S. 522–537.
- Davila, A., Foster, G. und Gupta, M. (2003), „Venture capital financing and the growth of startup firms“, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 6, S. 689–708.
- Davila, A., Foster, G. und Jia, N. (2010), „Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator“, *California Management Review*, Haas School of Business, Vol. 52 No. 3, S. 79–105.
- DeSantola, A. und Gulati, R. (2017), „Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures“, *Academy of Management Annals*, Vol. 11 No. 2, S. 640–668.
- Diakanastasi, E., Karagiannaki, A. und Pramadari, K. (2018), „Entrepreneurial Team Dynamics and New Venture Creation Process: An Exploratory Study Within a Start-Up Incubator“, *SAGE Open*, SAGE Publications Inc., Vol. 8 No. 2, S. 1–17.
- Digital Diamant GmbH. (2020), *Marktüberblick Content Marketing Suiten 2020*, Monheim, verfügbar unter: https://www.contentmarketingmasterplan.de/dl/Summary_Marktüberblick_Content_Marketing_Suiten_2020.pdf (zugegriffen 20 April 2020).

- dr. dresing & pehl GmbH. (2020), „f4transkript -Zügig, präzise und konzentriert abtippen - audiotranskription“, verfügbar unter: <https://www.audiotranskription.de/f4> (zugegriffen 18 April 2020).
- Dresing, T., Pehl, T. und Schmieder, C. (2018), *Praxisbuch: Interview, Transkription & Analyse*, herausgegeben von Dresing, T. und Pehl, T., 8.Aufl., dr. dresing et pehl GmbH, Marburg.
- Easton, G. (2010), „Critical realism in case study research“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 No. 1, S. 118–128.
- Eisenmann, T. und Wagonfeld, A.B. (2012), „Scaling a Startup: People and Organizational Issues“, *Harvard Business School*, Vol. 44, S. 1–18.
- Forrest, C. (2015), „How to structure your startup as the company grows - TechRepublic“, verfügbar unter: <https://www.techrepublic.com/article/how-to-structure-your-startup-as-the-company-grows/> (zugegriffen 18 April 2020).
- Gladwell, M. (2002), *The tipping point: How little things can make a big difference*, Little Brown & Company, New York.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2010), *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden.
- Google re:Work. (2020), „re:Work - Guide: Set goals with OKRs“, verfügbar unter: <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/> (zugegriffen 19 April 2020).
- Greiner, L.E. (1997), „Evolution and revolution as organizations grow: A company’s past has clues for management that are critical to future success.“, *Family Business Review*, Vol. 10 No. 4, S. 397–409.
- Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E. und Chandler, G.N. (1994), „Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 No. 2, S. 5–29.
- Ingle, C., Khlif, W. und Karoui, L. (2017), „SME growth trajectories, transitions and board role portfolios: A critical review and integrative model“, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, SAGE Publications Ltd, Vol. 35 No. 6, S. 729–750.
- Kazanjian, R.K. und Drazin, R. (1990), „A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures“, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5 No. 3, S. 137–150.
- Kerr, W.R., Nanda, R. und Rhodes-Kropf, M. (2014), „Entrepreneurship as experimentation“, *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, Vol. 28 No. 3, S. 25–48.
- Kollmann, T., Hensellek, S., Jung, P.B. und Kleine-Stegemann, L. (2019), *Deutscher Deutscher Startup Monitor 2019: Mehr Mut, neue Wege*, herausgegeben von Bundesverband Deutsche Startups e.V.
- von Korfflesch, H.F.O. (2004), *Organisatorische Balancierung von Informations- und Kommunikationstechnologien*, 1.Aufl., Eul, Lohmar.
- Kuckartz, U. (2016), *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 3.Aufl., Beltz Juventa, Weinheim.
- Levie, J. und Lichtenstein, B.B. (2010), „A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship“, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 34 No. 2, S. 317–350.
- McDonald, R. und Gao, C. (2019), „Pivoting Isn’t Enough? Managing Strategic Reorientation in New Ventures“, *Organization Science*, Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), Vol. 30 No. 6, S. 1289–1318.
- Microsoft. (2020), „Microsoft Teams - Gruppenchat, Online-Meeting und Teamarbeit“, *Microsoft Office 365*, verfügbar unter: <https://products.office.com/de-de/microsoft-teams/group-chat-software?market=de> (zugegriffen 18 April 2020).
- Miller, D. und Friesen, P.H. (1984), „A longitudinal study of the corporate life cycle“,

- Management Science*, INFORMS: Institute for Operations Research and the Management Sciences, Vol. 23 No. 4, S. 1161–1183.
- Nambisan, S. (2017), „Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship“, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Blackwell Publishing Inc., Vol. 41 No. 6, S. 1029–1055.
- Nicholls-Nixon, C.L. (2005), „Rapid growth and high performance: The entrepreneur’s ‚impossible dream?‘“, *Academy of Management Executive*, Academy of Management Executive.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T. und Abrahamsson, P. (2014), „Software development in startup companies: A systematic mapping study“, *Information and Software Technology*, Elsevier, Vol. 56 No. 10, S. 1200–1218.
- Penrose, E. und Pitelis, C. (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, 4.Aufl., Oxford University Press, Oxford; New York.
- Phelps, R., Adams, R.J. und Bessant, J. (2007), „Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning“, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 No. 1, S. 1–30.
- Pott, O. und Pott, A. (2012), *Entrepreneurship - Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*, 1.Aufl., Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.
- Rivkin, J.W. und Siggelkow, N. (2003), „Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design“, *Management Science*, INFORMS Inst.for Operations Res.and the Management Sciences, Vol. 49 No. 3, S. 290–311.
- Saldaña, J. (2013), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, SAGE Publications Inc., 2. Aufl., London.
- Scientific Software Development GmbH. (2020), „ATLAS.ti | Meine Projekte“, *ATLAS.ti*, verfügbar unter: <https://cloud.atlasti.com/projects> (zugegriffen 18 April 2020).
- Shane, S. und Venkataraman, S. (2007), „The promise of entrepreneurship as a field of research“, *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, S. 171–184.
- Shulman, J.M., Cox, R.A.K. und Stallkamp, T.T. (2011), „The strategic entrepreneurial growth model“, *Competitiveness Review*, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 21 No. 1, S. 29–46.
- Tabaka, M. (2017), „Someday You Won’t Be a Startup. How to Build a Culture That Will Grow With You | Inc.com“, verfügbar unter: <https://www.inc.com/marlatabaka/how-to-preserve-your-company-culture-as-you-grow.html> (zugegriffen 18 April 2020).
- Tsang, E.W.K. (2014), „Generalizing from research findings: The merits of case studies“, *International Journal of Management Reviews*, Blackwell Publishing Ltd, Vol. 16 No. 4, S. 369–383.
- Venkataraman, S. (1997), „The distinctive domain of entrepreneurship research“, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Bd. 3, Jai Press Inc., S. 119–138.
- Wang, X., Edison, H., Bajwa, S.S., Giardino, C. und Abrahamsson, P. (2016), „Key Challenges in Software Startups Across Life Cycle Stages“, *Lecture Notes in Business Information Processing*, Bd. 251, Springer International Publishing, S. 169–182.
- Wolff, J.A., Pett, T.L. und Ring, J.K. (2015), „Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis“, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 21 No. 5, S. 709–730.
- World Health Organization. (2020), „Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic“, verfügbar unter: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> (zugegriffen 18 April 2020).
- Yin, R.K. (2018), *Case study research and applications: design and methods*, 6.Aufl., SAGE Publications Inc., Los Angeles.
- York, J. (2012), „Startup Scaling | Overcoming 5 Key Operational Challenges“, verfügbar

unter: <http://chaotic-flow.com/startup-scaling-overcoming-5-key-operational-challenges/> (zugegriffen 18 April 2020).

8 Anhang

Anhang A: Interview-Leitfaden für die Case Study Untersuchung bei dem Fallbeispiel

Einleitung und Hintergründe

Hallo <Name>, zunächst einmal vielen Dank, dass du dir heute Zeit nimmst, um mir bei der Untersuchung für meine Forschungsarbeit zu helfen.

Wie du vielleicht schon weißt, lautet mein Thema „Herausforderungen von wachsenden Startups bzw. Jungunternehmen“. Da unsere Firma gerade einen anhaltenden Wachstumsschub durchläuft, bietet sie sich in meinen Augen hervorragend als Case an, um Erkenntnisse über das Thema zu gewinnen. Die Forschungsziele meiner Untersuchung lauten wie folgt:

- Erkenntnisse über Herausforderungen gewinnen, die es bei wachsenden Jungunternehmen gibt, sowie Kategorien von Herausforderungen identifizieren, um diese systematisieren zu können.
- Ausblick auf Lernprozesse herstellen, die bei der Bewältigung von Herausforderungen durchlaufen werden und wurden.

In diesem Zusammenhang werde ich dir heute ein paar Fragen stellen. Ich habe zwar einen groben Interview Guide bzw. Themenblöcke vorbereitet, möchte das hier aber gerne als offenes Gespräch halten. Das heißt, dass wir nicht strikt an meinen Leitfaden gebunden sind, und ich auch explizit an deiner persönlichen Meinung zu den Themen interessiert bin.

Die hier besprochenen Themen behandle ich selbstverständlich anonym. Alles, was ich aus dem Gespräch für meine Arbeit verwende, werde ich so einbinden, dass keine Rückschlüsse auf deine Person möglich sein werden. Darüber hinaus wird die Arbeit ohnehin nicht für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht, sodass sensible Firmen- oder Personendaten geschützt sind.

Bevor wir nun beginnen, würde ich gern noch fragen, ob es in Ordnung ist, wenn ich unser Gespräch aufzeichne? Dies dient dazu, dass ich das Gespräch verschriftlichen kann, um den Inhalt besser analysieren zu können. Hast du vorher noch offene Fragen? Falls nicht und wenn du soweit bist, können wir starten.

(ggf. Besprechung von Fragen)

Themenblock A – Spannungsbalancierendes Management nach von Korfflesch (2004)

Einleitung

Zunächst einmal zum Hintergrund: Stelle dir Startups bzw. junge Unternehmen gegenüber etablierten bzw. großen Unternehmen vor.

Persönliche Wahrnehmung von offenen vs. geschlossenen Gestaltungsmustern

1. Was für Eigenschaften verbindest du mit Startups oder Jungunternehmen?
2. Was für Eigenschaften verbindest du mit etablierten oder großen Unternehmen?

Offene vs. Geschlossene Gestaltungsmuster

3. Inwiefern glaubst du, dass unsere Organisation besonders flexibel oder agil ist (z.B. hinsichtlich Entscheidungsfindung, Reaktion auf Mitwerber oder Markttrends)? Kannst du mir hierzu Beispiele geben?
4. Inwiefern hat sich daran etwas deinem Empfinden nach verändert, seitdem du hier im Unternehmen angefangen hast?
5. Inwiefern glaubst du, dass unsere Organisation besonders starr oder schwerfällig ist? Kannst du Beispiele ausmachen, bei denen Abläufe bei uns recht träge ablaufen?
6. Inwiefern hat sich daran etwas deinem Empfinden nach verändert, seitdem du hier im Unternehmen angefangen hast?

Themenblock B – Tipping Points nach Phelps und Kollegen (2007)

Einleitung

Startups werden allgemein als temporäre Organisationen verstanden, deren Aufgabe es ist, ein wiederhol- und skalierbares Geschäftsmodell zu finden. Sobald ihnen dies gelingt, beginnen sie üblicherweise zu wachsen, woraufhin sich die Organisation notwendigerweise verändern muss. Wachstum verstehen wir an dieser Stelle vereinfacht als einen kontinuierlichen Umsatz- und Mitarbeiterzuwachs. Dabei treten unter Umständen Herausforderungen und Probleme auf, die erfolgsentscheidend sein können.

Über solche Herausforderungen in Bezug auf unsere Firma möchte ich jetzt mit dir sprechen.

Tipping Points

7. Beobachtest du momentan Herausforderungen für unser Unternehmen? Falls ja, was für welche?
8. Was für Herausforderungen nimmst du für deine Abteilung bzw. dein Tätigkeitsfeld wahr?
9. Was sind in deinen Augen die größten bzw. kritischsten Herausforderungen, die unser Unternehmen momentan bewältigen muss?
10. Welche Herausforderungen aus der Vergangenheit sind dir besonders deutlich im Gedächtnis geblieben?
11. Inwiefern kannst du die Herausforderungen, die dir im Gedächtnis geblieben sind, in Kategorien einordnen?
12. Wie schätzt du die Situation bezüglich Herausforderungen für vergleichbare Jungunternehmen ein? Gibt es hier Gemeinsamkeiten und Unterschiede?

Fokus-Fragen zu den Tipping Points [nur im Bedarfsfall zu stellen]

Fokus-Frage: Mitarbeiter-Management

13. Siehst du bei uns Herausforderungen hinsichtlich unserer personellen Situation? Bitte erläutere.

Fokus-Frage: Strategische Orientierung

14. Siehst du bei uns Herausforderungen hinsichtlich unserer strategischen Orientierung? Bitte erläutere.

Fokus-Frage: Formalisierung von Systemen

15. Siehst du bei uns Herausforderungen hinsichtlich der Formalisierung von Strukturen, Verantwortlichkeiten oder Systemen? Bitte erläutere.

Fokus-Frage: Eintritt in neue Märkte

16. Siehst du bei uns Herausforderungen hinsichtlich des Eintritts in neue Märkte bzw. der Anpassung an bestehende? Bitte erläutere.

Fokus-Frage: Erlangung von Finanzierung

17. Siehst du bei uns Herausforderungen hinsichtlich der Finanzierung bzw. Finanzierungsmöglichkeiten? Bitte erläutere.

Fokus-Frage: Verbesserung des operativen Geschäfts

18. Siehst du bei uns Herausforderungen hinsichtlich der Verbesserung des operativen Geschäfts? Bitte erläutere.

Themenblock C – Absorbative Capacities nach Phelps und Kollegen (2007)**Einleitung**

Wir haben vorhin viel über Herausforderungen und Probleme gesprochen. Nun würde es mich interessieren, wie mögliche Lösungen oder benötigtes Wissen, diese zu lösen, in unserer Firma identifiziert und implementiert werden.

Absorbative Capacities

19. Welche Strategien verfolgt unsere Firma, um kritische Herausforderungen zu identifizieren?
20. Welche Faktoren beeinflussen die Art und Weise, wie unsere Firma Probleme löst, am meisten?
21. Wie sehr glaubst du, dass wir in unserem Unternehmen das benötigte Wissen bzw. die Fähigkeiten haben, Probleme zu lösen?
22. Kannst du Lernprozesse bestimmen, die in unserer Firma in der Vergangenheit stattgefunden haben?

Abschluss

Vielen Dank für deine Zeit, die du dir heute genommen hast. Ich werde die Aufnahme jetzt stoppen.

Anhang B: Bildschirmausschnitt aus der Transkriptionssoftware „f4transkript“



00:07:44-8 / 00:28:53-9 - Interview_HoD.mp3 f4transkript Edu-Version v7.0.6

dadurch unsere Firma schon so ein bisschen bürokratisierter geworden ist oder ob du das momentan noch nicht siehst.
#00:07:43-6#

8 E: Ähm, also viele Prozesse sind mittlerweile auch, wo ich sage: Okay, das geht schon in die ähm ja ich will jetzt nicht sagen Konzernrichtung aber es sind schon viele Punkte, die ein bisschen darauf andeuten. Ja, wenn wir jetzt nochmal das Thema ähm Digitalisierung von unserer Finanzbuchhaltung angeht ähm Digitalisierung von alten Personalakten, ähm Onboardingprozesse, ja, auch Produktprozesse, die so langsam ins Rollen kommen. //ja// Es sind noch viele Sachen, die jetzt gerade in eine Richtung gehen, die ähm auch wichtig sind, definitiv, aber natürlich auch weg von diesem jungen, dynamischen ähm Unternehmen. Das ist auch ganz klar, aber das/ das bringt so ein Wachstum einfach mit sich. Das ist auch wichtig, dass wir jetzt Strukturen schaffen, Prozesse definieren, weil sonst funktioniert der Haufen nicht. Wenn wir skalieren und äh jetzt die Mitarbeiterzahl verdoppeln,

0:07:44-8

0:00:00-0 0:07:44-8 0:28:53-9 Lautstärke 142% Tempo 100%

Kommentar

Statistik (beta)

Aktuell

- Bearbeitungsdauer pro Audio

- voraussichtlich bis zur Fertig

Textbausteine

u	(unv.) <- unverständlich
uu	(unv. %time%)
i	%enter% hm (bejahend)
b	hm (bejahend)
v	hm (verneinend)
q	// <- Überdoppung

Anmerkung: Der Teil „Einleitung und Hintergründe“ aus dem Interview-Leitfaden sowie vom Interviewpartner eventuell vorab gestellte Fragen wurden nicht in die Audioaufnahme mit einbezogen.

Anhang C: Bildschirmausschnitt aus der CAQDAS „Atlas.ti Cloud“ (Kode Manager)

Kode Manager Kodegruppen bearbeiten + Kode erstellen ...

Sortieren nach: Farbe ⇅ Details einblenden

Kodegruppe	Häufigkeit im Projekt
Offene Gestaltungsmuster	33
Geschlossene Gestaltungsmuster	26
Mitarbeiter-Management	26
Strategische Orientierung	22
Formalisierung von Systemen	30
Eintritt in neue Märkte	16
Erlangung von Finanzierung	10
Verbesserung des operativen Geschäfts	28
Absorbative Capacities	40
Technologische Anforderungen	22

+ Kode erstellen

© 2002-2020 – ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH | Datenschutzerklärung • AGB • Cookie Consent Settings | v0.16.2-master-2020-04-17