

## Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA-Unternehmensmanagement

Ungeplantes Wachstum in Klein- und Mittelunternehmen und daraus resultierende Herausforderungen

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Uran Sopa  
**Matrikelnummer:** 52012377  
**Ihr Abschlussjahr:** 2022  
**Betreut von:** Mag. (FH) Hadrian Zus  
**Lehrgangsort:** WIFI GRAZ/FH Campus 02  
**Lehrgangstart:** WS 2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	III
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung.....	2
1.3. Forschungsfragen .....	2
1.4. Methodische Vorgehensweise .....	3
1.5. Aufbau der Arbeit .....	4
2. Begriffsabgrenzungen und –definitionen .....	5
2.1. Klein- und Mittelunternehmen.....	5
2.2. Unternehmenswachstum .....	6
2.3. Organisation .....	6
2.4. Changemanagement .....	8
2.5. Die Covid-19 Pandemie .....	9
3. Unternehmenswachstum .....	10
3.1. Entstehung von Wachstum.....	10
3.2. Wachstum nachhaltig profitabel gestalten .....	11
3.3. Herausforderungen durch ungeplantes Wachstum .....	15
4. Wachstumsstrategien .....	19
4.1. Wachstumspfade .....	21
4.1.1. Internes Wachstum .....	21
4.1.2. Externes Wachstum.....	23
4.2. Strategieinstrumente.....	24
4.2.1. Ansoff-Matrix.....	25
4.2.2. SWOT-Analyse .....	27
4.2.3. Portfolioanalyse.....	28
4.2.4. Five Forces nach Porter .....	30
5. Changemanagement.....	32
5.1. Strategien des Change Management .....	34

5.1.1. Top-Down-Strategie.....	35
5.1.2. Bottom-Up-Strategie .....	35
5.1.3. Bipolare-Strategie .....	35
5.1.4. Keil-Strategie.....	36
5.1.5. Multiple-Nucleus-Strategie.....	36
5.2. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren im Unternehmenswachstum.....	36
5.3. Innere Widerstnde .....	38
5.3.1. Widerstnde auf der Fhrungsebene.....	39
5.3.2. Widerstnde in der Belegschaft.....	39
5.4. Rolle und Aufgaben der Fhrungskraft .....	41
5.5. Instrumente des Change Managements.....	44
5.5.1. Projektmanagement .....	44
5.5.2. Workshops .....	44
5.5.3. Persnliche Kommunikation.....	45
5.5.4. Training fr Fhrungskrfte .....	45
5.5.5. Mitarbeiterschulungen .....	45
6. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	47
7. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	52
7.1. Forschungsansatz.....	52
7.2. Qualitative Erhebungsmethode.....	53
7.2.1. Samplingstrategie .....	53
7.2.2. Interviewleitfaden.....	54
7.3. Auswertungsmethode .....	55
7.4. Qualittssicherung.....	56
7.5. Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse.....	57
7.5.1. Aufbauorganisation .....	57
7.5.2. Ablauforganisation.....	60
7.5.3. Herausforderungen fr Fhrungskrfte .....	63
7.5.4. MitarbeiterInnen .....	69
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	71
9. Conclusio und Ausblick.....	76
Literaturverzeichnis .....	81
Anhang.....	89

A - 1 Interviewleitfaden .....	89
A - 2 Kategorienschema.....	91

## ABSTRACT

Diese Masterthesis ist der Frage nach den Herausforderungen gewidmet, die sich durch schnelles und ungeplantes Wachstum bei Klein- und Mittelbetrieben ergeben.

Dabei wird im ersten Teil ausgehend von der Forschungsliteratur gezeigt, wie bedeutsam es ist, sich mit Problemen, Schwierigkeiten und Herausforderungen auseinanderzusetzen, die im Kontext von Unternehmenswachstum aufkommen, und dabei geeignete und ausgewählte Wachstumsstrategien und Strategieinstrumente zu nutzen.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die ausgearbeiteten Erkenntnisse mit Ergebnissen einer empirisch-qualitativen Untersuchung in Zusammenhang gebracht. Dabei werden die Methoden des ExpertInneninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse angewendet, um darzustellen, wie Führungskräfte auf ungeplantes Wachstum reagieren und welche Wachstumsstrategien eingesetzt werden können.

In der Untersuchung konnte anhand konkreter Probleme gezeigt werden, wie relevant es für Klein- und Mittelbetriebe in Wachstumsphasen ist, Veränderungen vorzunehmen, welche Rolle die Führungskräfte dabei einnehmen und welche Strategien verfolgt werden können.

Zusätzlich zeigt die Arbeit, dass es bei ungeplantem Wachstum auch wichtig ist, die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter mit einzubeziehen, um ein nachhaltiges Wachstum zu gewährleisten. Denn die Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung von Wachstumsstrategien und müssen dementsprechend auch motiviert und in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Eine offene Kommunikation, klare Zielsetzungen und transparente Entscheidungen seitens der Führungskräfte sind dabei von großer Bedeutung.

Insgesamt verdeutlicht die Arbeit, dass es bei ungeplantem Wachstum von KMU auf eine umfassende Analyse der internen und externen Faktoren ankommt und eine ganzheitliche Betrachtung von Strategien und Instrumenten notwendig ist, um nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BWL Betriebswirtschaftslehre

CRM Customer-Relationship-Management

ERP Enterprise-Resource-Planning

KMU Klein- und Mittelunternehmen

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Wachstumsprozess. ....	20
Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff. ....	25
Abbildung 3: Darstellung einer SWOT-Matrix. ....	27
Abbildung 4: BCG-Matrix. ....	29
Abbildung 5: Die fünf wettbewerbsbestimmenden Kräfte einer Branche. ....	30
Abbildung 6: Wandel erster und zweiter Ordnung. ....	32
Abbildung 7: Formen und Objekte des Wandels. ....	33
Abbildung 8: Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren. ....	38
Abbildung 9: Für verschiedene Widerstandsarten hilfreiche Ansätze. ....	43

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien für KMU. ....	5
Tabelle 2: InterviewpartnerInnen. ....	54
Tabelle 3: Kategorienschema. ....	56

# 1. EINLEITUNG

Dieses Kapitel dient als Einführung in das Forschungsinteresse der vorliegenden Masterarbeit. Die Covid-19 Pandemie hat verschiedene Auswirkungen auf Unternehmen gezeigt, darunter auch eine erhöhte Nachfrage in bestimmten Branchen. Diese erhöhte Nachfrage stellt jedoch auch Herausforderungen dar, die nachhaltig bewältigt werden müssen.

## 1.1. Problemstellung

Für viele Unternehmen war das Jahr 2020 ein schwieriges und turbulentes Jahr. Jedoch gibt es Unternehmen, die in dieser Situation aufgrund der steigenden Nachfrage nach bestimmten Produkten die Chance erhielten, schnell zu wachsen. Der Anpassungsdruck auf Unternehmen und Institutionen nimmt ständig zu. Dabei nehmen die Veränderungen in der Wirtschaft und in der Gesellschaft unaufhaltsam zu. Die Menschen suchen nach Antworten auf die Herausforderungen. (vgl. Kruse, 2020, S. 11)

Besonders intensiv erleben den Wandel Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Sie reagieren im Gegensatz zu großen bereits auf geringe Veränderungen, z. B. steigende Einkaufspreise für Rohstoffe, deutlich sensibler. Für KMU können unmittelbare Wettbewerbsnachteile entstehen, die sich schnell zu einer Bedrohung der Existenz des Unternehmens entwickeln, sollte keine zielgerichtete und schnelle Reaktion auf die Veränderungen erfolgen. (vgl. Dombrowski, Hermann, Lacker & Sonnentag, 2009, S. 5)

Oftmals wird der Blick durch das zunehmend anforderungsreiche Alltagsgeschäft verengt. Dadurch besteht die Gefahr, dass bei schnell wachsenden Unternehmen mehrere Abläufe zu rasch und gleichzeitig ablaufen. Es werden zunehmend Absprachen auf der Führungsebene hinsichtlich eines Wachstums notwendig. Entscheidend ist hier, dass alle MitarbeiterInnen diese mittragen und ausführen. Für KundInnen sollten weiterhin die richtigen AnsprechpartnerInnen gewährleistet werden können. Im Hinblick auf ein rasantes Unternehmenswachstum spielen strategisch relevante Veränderungsprozesse und das Changemanagement essenzielle Rollen. Aufgrund unterschiedlicher Anforderungen nimmt jeder Veränderungsprozess einen anderen Verlauf und bildet seine eigenen inhaltlichen Schwerpunkte aus. In der Aufbauorganisation, in

der Ablauforganisation, im sozialen Gefüge sowie im persönlichen Arbeitsverhalten kann dies zu Veränderungen führen. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2006, S. 2)

Die Belegschaft wird bei vielen Change-Prozessen nicht ausreichend abgeholt, da das mittlere und das obere Management die Notwendigkeit oftmals nicht erkennen. Fälschlicherweise besteht die Annahme, dass sich die Informationen selbst verteilen. Es sind ein transparentes Vorgehen, ein gemeinsames Ziel und eine Strategie erforderlich, um einen Change-Prozess ordentlich und positiv einzuleiten, durchzuführen und abzuschließen. (vgl. Mildenerger, 2020, S. 2)

Für das Etablieren sinnvoller Prozesse ist es notwendig, dass bedeutende Abläufe identifiziert werden, die im Unternehmen häufig vorkommen und für die Leistungserbringung und Qualität relevant sind. Diese werden von vielen MitarbeiterInnen durchgeführt. In KMU stehen Personalkapazitäten und sonstige Ressourcen für die Einführung und Aufrechterhaltung von Managementsystemen nicht in dem Ausmaß zu Verfügung, wie es in einem Großunternehmen der Fall ist. (vgl. Zink, Kötter, Longmuß & Thul, 2015, S. 11)

## **1.2. Zielsetzung**

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die größten Herausforderungen zu identifizieren, mit denen Unternehmen in Situationen ungeplanten und schnellen Wachstums konfrontiert sind. Zusätzlich sollen Strategien aufgezeigt werden, mit denen sie solche Herausforderungen bewältigen können. Die empirische Untersuchung soll die aktuellen Schwierigkeiten hervorheben. Durch die Kombination aus Fachliteratur und Aktualität des Themas kann diese Arbeit Unternehmen dabei unterstützen, die passende Strategie für sich zu finden und gravierende Fehler zu vermeiden.

## **1.3. Forschungsfragen**

Vor diesem Hintergrund sollen die folgenden Fragen beantwortet werden.

### Hauptforschungsfrage

Welche Herausforderungen ergeben sich durch ein schnelles und ungeplantes Wachstum in KMU, und mit welchen Maßnahmen lassen sich diese bewältigen?

### Theoretischer Teil

SFF (1): Mit welchen Herausforderungen werden Unternehmen bei ungeplantem Wachstum laut Fachliteratur konfrontiert?

SFF (2): Wie bedeutend ist eine Strategie im Wachstum, und welche Strategieinstrumente haben sich in der Praxis bewährt?

### Empirischer Teil

SFF (1): Welche Rolle spielen die Aufbauorganisation bzw. die Ablauforganisation für Führungskräfte in schnell und ungeplant wachsenden KMU?

SFF (2): Welche Probleme entstehen bei schnellem und ungeplantem Wachstum, und wie gehen Führungskräfte damit um?

## **1.4. Methodische Vorgehensweise**

Die Arbeit wird durch ein umfangreiches und intensives Literaturstudium und durch eine empirisch-qualitative Untersuchung sowohl theoretisch als auch praktisch abgehandelt. Da es sich um ein aktuelles Thema handelt, werden die theoretischen Subforschungsfragen gemäß neuestem Wissensstand beantwortet.

Im empirischen Teil wird eine qualitative Untersuchung vorgenommen, die aus dem Interviewen von ExpertInnen aus KMU besteht. Es sind SpezialistInnen, die Erfahrungen mit schnellem Wachstum gemacht haben und in unterschiedlichen Führungspositionen tätig sind. Das Untersuchungsgebiet beschränkt sich auf KMU, wobei diese aus verschiedenen Branchen gewählt werden.

Bezugnehmend auf die qualitative Forschung erfolgen die ExpertInneninterviews teilstrukturiert. Zur Vorbereitung werden Leitfäden entwickelt. Diese haben eine doppelte Funktion. Einerseits dienen sie der Strukturierung des Themenfelds, andererseits stellen sie in der Erhebungssituation ein Hilfsmittel dar. Die Interviews werden akustisch aufgezeichnet und transkribiert, um anschließend die Ergebnisse in diese Arbeit einfließen lassen zu können. (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 27–28) Für die Auswertung der Daten wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018)

gewählt. Kuckartz (vgl. 2018, S. 100) stellt mit seiner phasengeleiteten, inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse einen sehr verständlichen und klaren Leitfaden zur Verfügung, der eine Datenauswertung Schritt für Schritt ermöglicht.

## **1.5. Aufbau der Arbeit**

Dieses Unterkapitel gibt einen Überblick über den Aufbau der Masterthesis. Im ersten Kapitel der Arbeit werden die Problemstellung, die Zielsetzung, die Forschungsfragen, die methodische Vorgehensweise und der Aufbau beschrieben.

Im darauffolgenden Kapitel 2 erfolgen eine Begriffsabgrenzung und Begriffsdefinition zu KMU, Unternehmenswachstum, Organisation und Changemanagement, um ein einheitliches Verständnis im Rahmen dieser Arbeit zu ermöglichen. Im dritten Kapitel wird nach einer kurzen allgemeinen Einleitung zum Thema Unternehmenswachstum die Frage beantwortet, wie Wachstum laut Fachliteratur entstehen kann. Anschließend werden Herausforderungen beschrieben und mögliche Ansätze aufgezeigt, um diese zu bewältigen.

In Kapitel 4 wird die Bedeutung der Wachstumsstrategie beschrieben. Mithilfe von internem und externem Wachstum ist aufzuzeigen, auf welche Weise ein Unternehmen Wachstum generieren kann. Das nächste Kapitel gibt einen Einblick in die Strategieinstrumente. Es werden jene Instrumente vorgestellt, die sich laut Fachliteratur in der Praxis bewährt haben. Eine genaue Anleitung zur Anwendung der Instrumente konnte aufgrund des Rahmens der Arbeit nicht integriert werden.

Das fünfte und letzte Kapitel des Theorieteils ist dem Thema Changemanagement gewidmet. Es hat in Bezug auf Veränderungsprozesse einen hohen Stellenwert. Mit den Unterkapiteln Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren, innere Widerstände und Rolle der Führungskraft wird versucht, zu verdeutlichen, welche Herausforderungen während des Unternehmenswachstums auftreten können. In Kapitel 6 können die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet werden. Nachdem der theoretische Teil abgeschlossen ist, stehen in Kapitel 7 die Erhebung, die Darstellung sowie die Auswertung der empirischen Ergebnisse im Mittelpunkt. Im Anschluss werden in Kapitel 8 die empirischen Subforschungsfragen beantwortet. Im abschließenden Kapitel 9 wird mit der Beantwortung der Hauptforschungsfrage die Arbeit abgeschlossen.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND –DEFINITIONEN

In diesem Kapitel werden jene Begriffe der vorliegenden Masterarbeit definiert, die für den Inhalt relevant sind.

### 2.1. Klein- und Mittelunternehmen

Im Fokus stehen hier nichtbörsennotierte KMU. Es gibt aber auch unterschiedliche andere Bezeichnungen, die synonym gebraucht werden, z. B. ‚kleine und mittelgroße Unternehmen‘ und ‚kleine und mittelständische Unternehmen‘. (vgl. Knackstedt, 2019, S. 21)

Solche Unternehmen weisen ein enges Dienstleistungs- oder Produktspektrum auf. Laut in der Europäischen Union und in Österreich geltender Definition beschäftigen sie bis zu 249 MitarbeiterInnen, in Deutschland bis zu 500 MitarbeiterInnen. Rund 99 % aller Unternehmen in der Europäischen Union zählen zu den KMU und werden als Rückgrat der Wirtschaft bezeichnet. Zwei von drei Arbeitsplätzen in der Privatwirtschaft entstehen in KMU. Trotzdem verfügen sie im Vergleich zu Großunternehmen über einen bedeutend geringeren Markteinfluss. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 17)

Eine verbindliche Definition gibt es nicht, sondern nur eine Empfehlung von der Europäischen Kommission. Es werden vier Kriterien genannt, die in der folgenden Tabelle 1 zusammengefasst sind. (vgl. [www.wko.at](http://www.wko.at), 2022)

Tabelle 1: Kriterien für KMU. Quelle: in Anlehnung an [www.wko.at](http://www.wko.at), 2022

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio Euro	≤ 2 Mio Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Kleinunternehmen	bis 49	≤ 10 Mio Euro	≤ 10 Mio Euro	
Mittlere Unternehmen	bis 249	≤ 50 Mio Euro	≤ 43 Mio Euro	
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

## 2.2. Unternehmenswachstum

Unter Unternehmenswachstum wird ein Prozess verstanden, der zu einer positiven Veränderung der Unternehmensgröße und damit zu einer Zunahme des Leistungserbringungspotenzials eines Unternehmens führt. (vgl. Bleicher, 1979, S. 37) Wachstum lässt sich im Unternehmenskontext auf eine Vielzahl von Variablen beziehen. Dazu gehören z. B. Umsatz, Anlagevermögen, relativer Marktanteil und Gewinn. Dabei wird der Anstieg oder Zuwachs über Kennzahlen ermittelt. In der Praxis ist die Betrachtung auf eine Variable beschränkt, um das Unternehmenswachstum zu messen. Welche Variable als bedeutsam erscheint, hängt von den Unternehmenszielen ab. (vgl. Engel, 2003, S. 7) Um wachsen zu können, benötigen Unternehmen Ressourcen, die einerseits selbstständig und andererseits extern beschafft werden können. Dementsprechend lassen sich zwei Wachstumsarten unterscheiden, das interne und das externe Wachstum. (vgl. Raisch, 2007, S. 26) Diese werden in den Unterkapiteln 4.1.1 und 4.1.2 eingehend betrachtet.

In einer Studie von EPICOR, durchgeführt im Jahr 2015, wurden 1824 GeschäftsführerInnen sowie Führungskräfte aus KMU mit mehr als 100 MitarbeiterInnen aus verschiedenen Ländern zum Thema Unternehmenswachstum befragt. Dabei stellte sich heraus, dass neun von zehn dieser Unternehmen von ungeplantem Wachstum überrascht worden waren. Von den Führungskräften wurde angegeben, dass sie über die Konsequenzen eines Wachstums besorgt sind, das nicht sorgfältig geplant ist. Sie befürchten, dass ein zu hoher Druck auf den operativen Betrieb ausgeübt wird und dadurch die Qualität und die KundInnenzufriedenheit leiden können. (vgl. [www.epicor.com](http://www.epicor.com), 2016)

## 2.3. Organisation

Der Begriff Organisation wird in der Organisationslehre in drei Inhalte differenziert, damit eine ausführliche Definition für wissenschaftliche Zwecke gegeben ist. Wenn unter einer Organisation eine Funktion der Unternehmensführung verstanden wird, liegt eine funktionale Organisation vor. In diesem Fall versteht sich Organisation als eine Tätigkeit mit dem Ziel, eine ökonomische Effizienz des Betriebs zu erreichen, indem die betrieblichen Tätigkeiten geordnet werden. Dadurch lassen sich den Mitgliedern des Betriebs Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung zuweisen. (vgl. Schreyögg & Geiger, 2016, S. 5)

Beim institutionellen Organisationsbegriff wird die Organisation als ein soziales Gebilde mit geplanter und ungeplanter Ordnung gesehen. Er umschließt die Funktionen und Fehlfunktionen von Arbeitsabläufen und die Entstehung bzw. Veränderung von Strukturen. (vgl. Schreyögg & Geiger, 2016, S. 9)

Der instrumentale Organisationsbegriff weist die Organisation als ein Instrument aus, das dazu dient, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Dabei geht es um die Entwicklung von Strukturen. (vgl. Schreyögg & Geiger, 2016, S. 5)

In der Betriebswirtschaftslehre (BWL) wird der Begriff Organisation als das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems verstanden. Von einer Organisation ist die Rede, wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess infolge eines gemeinsamen Ziels kontinuierlich an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten. Arbeitshandlungen, die auf einzelne Personen verteilt werden müssen, sind aufeinander abgestimmt und auf das gemeinsame Ziel hin ausgerichtet. Diese Merkmale unterscheiden Unternehmen, Vereine, Verbände und Ähnliches als Organisationen von anderen Menschenansammlungen wie der Warteschlange an der Bushaltestelle. (vgl. [www.wirtschaftslexikon.gabler.at](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.at), 2018)

Es wird häufig zwischen einer Aufbauorganisation und einer Ablauforganisation unterschieden. Bei der Aufbauorganisation geht es um die Strukturen des Unternehmens, um Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortung. Das Organigramm eines Unternehmens stellt die Abteilungen und die Hierarchiebeziehungen grafisch dar. Die Ablauforganisation impliziert die Strukturierung von Abläufen unter Berücksichtigung von Raum und Zeit. Den Mittelpunkt bilden die Kernprozesse des Unternehmens. Diese sollen bestmöglich gestaltet werden, damit der Erfolg dauerhaft gesichert ist. (vgl. Weber, Kabst & Baum, 2014, S. 109)

Es gibt in jedem Unternehmen Strukturen, die sich bewährt haben, und andere, die eine Optimierung benötigen. Verbesserungswürdige Strukturen bedürfen einer Organisationsveränderung. Für eine Optimierung haben sich Changemanagement oder Prozessoptimierung als Ansätze etabliert. Neue Prozesse müssen angepasst und in weiterer Folge kontinuierlich überdacht werden, damit eine Verbesserung möglich ist. (vgl. Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 31-32)

## 2.4. Changemanagement

Der Unternehmensalltag wird zunehmend durch Wandel bestimmt. Um diesen Wandel bestmöglich zu steuern, benötigen Unternehmen Managementtechniken, die sich mit dem Begriff Changemanagement zusammenfassen lassen. Es umfasst die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und die Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und eine größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und MitarbeiterInnen zu erreichen. (vgl. Rank & Scheinpflug, 2010, S. 18–19) Das Ziel ist es, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und die Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 19)

Die Anforderungen der Arbeitswelt verändern sich laufend, denn die Arbeit in Organisationen unterliegt einem ständigen Wandel. Er wird durch verschiedene Ursachen ausgelöst. Dazu zählen veränderte Rahmenbedingungen, globalisierte Märkte, modifizierte Gesetzeslagen, wirtschaftliche Krisen und Innovationen. Es ist für Unternehmen bedeutend, flexibel zu sein, um auf die unterschiedlichen Anforderungen des Markts antworten zu können. Verschiedene Anforderungen bringen auch divergierende Veränderungsprozesse mit sich. Obwohl jeder Veränderungsprozess seine eigenen Schwerpunkte hat und einen anderen Verlauf nimmt, gibt es grundlegende Gemeinsamkeiten. Veränderungen lassen sich immer mindestens einer der drei folgenden Ebenen zuordnen:

- Veränderungen in der Aufbauorganisation,
- Veränderungen in der Ablauforganisation und
- Veränderungen im sozialen Gefüge sowie im persönlichen Arbeitsverhalten

(vgl. Stolzenberg & Heberle, 2006, S. 2)

## 2.5. Die Covid-19 Pandemie

COVID-19 ist eine durch das Coronavirus SARS-CoV-2 verursachte Infektionskrankheit. Sie wurde erstmals 2019 in Metropole Wuhan (Provinz Hubei) beschrieben. Im Januar 2020 wurde die Infektionskrankheit zur Epidemie in der Volksrepublik China und breitete sich schließlich auf der ganzen Welt aus, was zur Entstehung der COVID-19-Pandemie führte. Obwohl die Übertragungsart des Virus ähnlich wie bei anderen Erregern von Atemwegserkrankungen hauptsächlich durch Tröpfcheninfektion erfolgt, ist die genaue Quelle des Ausbruchs derzeit noch unklar. (vgl. [www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at), 2023)

Die Welt hat sich durch die COVID-19-Pandemie dramatisch verändert. Die weltwirtschaftliche Leistung fällt auf einen Wert zurück, der den stärksten Rückgang seit der Nachkriegsgeschichte bedeutet. Die weltweite Wirtschaft wurde innerhalb weniger Monate von einer beispiellosen Krise erfasst. Die Auswirkungen des gesundheitlichen Notstands und der Maßnahmen zur Eindämmung der Virusausbreitung trafen die Weltwirtschaft unerwartet und führten zu einem Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Leistung, der den durch die Finanzkrise 2009 ausgelösten Rückgang in den Schatten stellt. Die Krise betraf sowohl die Angebot- als auch die Nachfrageseite der Wirtschaft. (vgl. Kolev, 2020, S. 2)

Während einige Bereiche der Wirtschaft schwer von den Lockdown-Maßnahmen betroffen waren, profitierten andere. Ein herausragendes Beispiel ist der Onlinehandel, der während der Krise enorm an Bedeutung gewann. Andere Bereiche der Wirtschaft, wie der Fahrradhandel und Baumärkte, verzeichneten ebenfalls einen enormen Anstieg und profitierten in gewisser Weise von der Krise, wenn auch vielleicht nicht in demselben Maße wie der Onlinehandel. (vgl. [www.lpbw.de](http://www.lpbw.de), 2021) Die Schwimmbad-Branche erzielte aufgrund eines großen Trends ein Auftragsplus von 30 Prozent. Die Corona-Pandemie hat zahlreichen EinwohnerInnen ihren Urlaubsplan durchkreuzt. Darüber hinaus haben viele Personen infolge von Abstandsregeln und Maskenpflicht auf einen Besuch von öffentlichen Schwimmbädern verzichtet. Eine vielversprechende Option für viele war die Anschaffung eines privaten Schwimmbeckens für den heimischen Garten. Die immense Nachfrage nach derartigen Becken führte vielerorts zu einem Ausverkauf der verfügbaren Bestände. (vgl. [www.deutsche-handwerks-zeitung.de](http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de), 2020) In den folgenden Kapiteln soll diskutiert werden, welche Wirkung dieses schnelle Wachstum auf die Unternehmen hat.

### 3. UNTERNEHMENSWACHSTUM

Das Wachstum eines Unternehmens ist ein zentrales Gebiet der KMU-Forschung, in dem Wachstums- und Entwicklungsprozesse als offen im Sinne eines nicht vorhersehbaren Ergebnisses verstanden werden. In diesem Zusammenhang geht Wachstum mit Anpassungs- und Lernprozessen einher, die im Kontext des Unternehmens stattfinden. (vgl. Birley & Westhead, 1994, S. 7–31)

Der Prozesscharakter erschwert die empirische Betrachtung, weshalb in der Forschung konstante Einflussfaktoren wie die Persönlichkeit des Unternehmers bzw. der Unternehmerin, deren Fertigkeiten und fachliche Kompetenzen sowie Sektor, Technologie und Makroumfeld identifiziert und herangezogen werden. Nach Gibb und Davies (1990) lassen sich die Forschungsergebnisse vier Ansätzen zur Untersuchung des Unternehmenswachstums zuteilen: persönlichkeitsorientiert, managementorientiert, sektoral- bzw. marktorientiert und organisationsorientiert. Die anhand von Studien ausgemachten kritischen Wachstumsfaktoren können der Person, der Unternehmensstruktur bzw. dem Umfeld zugeordnet werden. Bei KMU wird das Wachstum jedoch eher durch nicht vorhandene finanzielle Mittel gehemmt als durch fehlende Kompetenzen oder unzureichende Strukturen innerhalb des Unternehmens. (vgl. Gibb, A. & Davies, L. (1990). S. 15–28)

#### 3.1. Entstehung von Wachstum

Zunächst wird zwischen internem, organischem Wachstum sowie Akquisitionswachstum unterschieden. Ersteres entsteht durch Erschließung neuer Geschäftsfelder, beispielsweise durch die interne Vergrößerung des Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolios. Zentral dabei ist, dass diese Entwicklung innerhalb bestehender Organisationsstrukturen erfolgt. Akquisitionswachstum hingegen ergibt sich durch die Eingliederung externer Tätigkeiten oder Organisationen in das eigene Unternehmen. Dies geschieht im Zuge einer Fusion, eines Kaufs oder eines Mergers. Wie eine schwedische Studie nachweisen konnte, erfolgt Akquisitionswachstum vor allem bei kapitalstarken, erfahrenen Unternehmen, die bis zu 85 % ihres Wachstums über Fusion oder Zukauf gene-

rieren. Die größten Unternehmen können daher auch ein negatives organisches Wachstum erzielen, wogegen es bei kleinen Unternehmen, Gazellen genannt, nur 5 % sind. (vgl. Delmar, Davidsson & Gartner, 2003, S. 189–216)

Dieselbe Studie zeigt für diese schnell wachsenden Unternehmen im KMU-Bereich eine Reihe typischer Wachstumspfade, die sich durch verschiedene Verläufe auszeichnen. Die am schnellsten wachsenden Unternehmen lassen sich durch ein hohes absolutes bzw. relatives, häufig aber erratisches Umsatz- und Beschäftigungswachstum erkennen. Hier handelt es sich vor allem um KMU in wissensintensiver Produktion. Im Gegensatz dazu wachsen KMU in traditionellen Branchen des verarbeitenden Gewerbes und in nicht wissensintensiven Dienstleistungssektoren häufig erratisch. Einem starken Wachstumsjahr folgen Jahre einer durchschnittlich negativen Größenentwicklung. In der klassischen Betriebswirtschaftslehre und frühen KMU-Forschung wird Wachstum als ein wünschenswertes Ergebnis von unternehmensinternen Prozessen und Abläufen, im weiteren Sinne somit von unternehmerischer Betätigung, verstanden. Die gängigen Indikatoren, die für das Messen von Wachstum verwendet werden, sind Gewinn, Umsatz und Beschäftigung. In der neuen KMU-Forschung hat sich die Einschätzung dahingehend geändert, dass Wachstum nicht als alleinig von unternehmensgebundenen Faktoren abhängig betrachtet wird, sondern auch als durch Personen beeinflussbar. Wachstum ist daher nicht nur ein Resultat der unternehmerischen Betätigung, sondern auch als ein kontinuierlicher Lernprozess zu verstehen. Dieser Paradigmenwechsel führt in weiterer Folge zu einer Erweiterung möglicher Indikatoren, anhand derer Wachstum messbar gemacht werden kann. Zu den betriebswirtschaftlichen, harten Indikatoren kommen weiche wie die Zufriedenheit mit der Entwicklung des Unternehmens und die Erreichung persönlicher Ziele hinzu. (vgl. Birley & Westhead, 1994, S. 7–31)

### **3.2. Wachstum nachhaltig profitabel gestalten**

Die Frage, wie es langfristig und profitabel wachsen kann, ist zentral für jedes Unternehmen. In der aktuellen Managementforschung wird im Kontext von nachhaltigem Wachstum auf die Relevanz einer ausgewogenen Unternehmensentwicklung hingewiesen. (vgl. Raisch, Probst & Gomez, 2007, S. 1)

Die Umsetzung geplanter Initiativen innerhalb des Unternehmens beeinflusst den Erfolg nachhaltiger Wachstumsstrategien. Neben dem Management und der Wachstumsstrategie hat die Organisation daher Einfluss auf den Wachstumsprozess. Als Fundament, *Hardware*, einer Organisation sind dabei deren Strukturen zu betrachten. Von ihnen hängt ab, ob und wie erfolgreich Wachstumsstrategien umgesetzt werden können. Auf Basis dieser Strukturen können informelle Faktoren, *Software*, ausgemacht werden, die das Wachstum beeinflussen.

Von größter Bedeutung sind dabei Führungskonzepte, etwa Personalkonzepte, weil das Verhalten des Managements das Mitarbeiterverhalten beeinflusst. Auf wachstumsförderndes Verhalten lässt sich mithilfe von Personalinstrumenten einwirken.

Die Unternehmenskultur selbst kann ebenso große Auswirkungen auf die Wachstumsfähigkeit eines Unternehmens haben. Eine ausgewogene Unternehmensorganisation, die auf dem funktionierenden Zusammenspiel bestehender Strukturen, passender Führungs- und Personalkonzepte sowie einer Unternehmenskultur basiert, ist die Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum. (vgl. Raisch et al., 2007, S. 109)

Für profitables Wachstum sind flexible Strukturen, die Freiraum für Innovationen schaffen, und wirksame operative Prozesse erforderlich, die gewährleisten, dass durch das Wachstum auch die Gewinne gesteigert werden. Flexible und effiziente Strukturen können im Kontext der Unternehmensführung Gegensätze darstellen. Die Organisationsforschung hält dazu fest, dass Effizienz und Flexibilität nicht gemeinsam zu adressieren sind. Für Unternehmen ist es daher notwendig, sich in Abhängigkeit von der Geschäftsstrategie und den spezifischen Marktbedingungen zwischen flexiblen und effizienten Strukturen zu entscheiden.

In dem wettbewerbsintensiven Markt, in dem die meisten Unternehmen tätig sind, erscheint eine solche Entscheidung als realitätsfern, weil der Erfolg von Effizienz und Flexibilität abhängt.

Wie in empirischen Studien jedoch belegt wird, wachsen nur jene Unternehmen langfristig und nachhaltig, die bestehende Abläufe effizienter gestalten und neue Produkte entwickeln können. (vgl. Raisch et al., 2007, S. 110–111)

Wer an einem Spross zieht, wird ihn vermutlich mitsamt Wurzeln aus der Erde reißen – das Wachstum der Pflanze beschleunigt er ganz sicher nicht. Nur durch kontinuierliche

Pflege und in einem günstigen Umfeld ist gesundes Wachstum möglich. Mit Unternehmen verhält es sich ganz ähnlich. Ihr Wachstum ist das Ergebnis treffsicherer Entscheidungen und günstiger Rahmenbedingungen. Es äußert sich – manchmal mehr, manchmal weniger - in sichtbaren Größen wie Umsatz, Mitarbeiteranzahl oder Gebäudegröße. Unternehmenswachstum bedeutet jedoch nicht, einfach größer zu werden. Es geht vielmehr um eine kontinuierliche Entwicklung: agiler werden, unter veränderten Bedingungen überlebensfähig bleiben. Dies erfordert Weitsicht, Ausdauer - und eine langfristige strategische und finanzielle Planung. Unternehmern und Führungskräften hilft dabei ein Managementsystem, das in der Praxis greift und nachhaltig wirkt. (Braun & Braun, 2010, S. 11)

Auf die folgenden sechs Bereiche sollten wachsende Unternehmen besonders achten.

- **Strategie**

Die Analyse von Produkten, Kooperationspartnern und Mitbewerbern gibt Einblick in die Einflüsse des Markts, auf deren Basis Entscheidungen und Prioritätssetzungen erfolgen können. Außerdem ist es notwendig, Trends und externe Einflüsse zu erkennen und in der Planung zu berücksichtigen. Auf diese Weise kann die erstellte Planung als Grundlage für die aktive Gestaltung des Wachstums dienen, wodurch die Strategie zu einem zentralen Steuerungselement wird.

- **Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation bildet den Grundstein für Zusammenarbeit und Effizienz in einem Betrieb.

- **Produktion**

Hinsichtlich des Wachstums ist es zielführend, sich in der Produktion auf zwei wesentliche Ziele zu konzentrieren: Wirtschaftlichkeit und Qualität.

- **Vertrieb, Marketing, PR**

Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang vor allem die Mischung der Absatzinstrumente.

- **Führung**

Ein regelmäßiges Reflektieren des eigenen Führungsverhaltens ist unumgänglich, wenn es darum geht, Führung zu verändern und unternehmenswirksam zu adaptieren.

- **Bank**

Eine Hausbank ist ein zentraler Begleiter, der in Wachstumsphasen Investitionen finanziert bzw. mitfinanziert.

Die Märkte, der Wettbewerb und die Konjunktur können nur bedingt gesteuert werden. In den sechs beschriebenen Bereichen hingegen lassen sich Maßnahmen treffen, die das Wachstum des Unternehmens koordinieren. Wenn diese konstant im Auge behalten werden, ergibt sich eine Basis für ein gesundes Wachstum. (vgl. Braun & Braun, 2010, S. 11–13)

Die Motivation von Unternehmern und Mitarbeitern spielt ebenfalls eine essentielle Rolle und kann durch langfristige Ziele gesteigert werden. Eine wichtige Rolle spielt hierbei eine inspirierende Vision, die in erfolgreichen Unternehmen zu finden ist. Mitarbeiter suchen heute nach einem tieferen Sinn in ihrer Arbeit und wollen sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. Hierfür bedarf es einer klaren Orientierung und einem Konsens über eine langfristige Konzeption. Eine Vision sollte dabei nicht nur anspruchsvoll und inspirierend sein, sondern auch realistisch und erreichbar. Die Unternehmensführung sollte sicherstellen, dass die Vision mit den Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens vereinbar ist und auch tatsächlich umgesetzt werden kann. Eine klar kommunizierte Vision kann auch dazu beitragen, dass Mitarbeiter sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren und ihre Arbeit als sinnvoll und bedeutsam empfinden. Dies kann sich wiederum positiv auf die Motivation, das Engagement und die Leistungsbereitschaft auswirken. (vgl. Hamann, 2013, S.99)

Um menschliche Motivation erfolgreich beeinflussen zu können, ist es wichtig, sich mit den Zielen und der Orientierung der Menschen auseinanderzusetzen. Es gilt herauszufinden, welche Ziele den Menschen wichtig sind und auf welchem Weg sie glauben, diese erreichen zu können. Nur so kann man effektiv auf die Motivation der Menschen einwirken und sie dazu bringen, ihr volles Potenzial zu entfalten. (vgl. Comelli, Von Rosenstiel & Nerdinger, 2014, S. 10)

### 3.3. Herausforderungen durch ungeplantes Wachstum

Mit der Zeit und dem Wachstum des Unternehmens werden neue mittelbare Tätigkeiten notwendig. Sie nehmen zudem einen größeren Raum ein. Einhergehend mit dem Wachstum des Unternehmens steigt der Managementaufwand, und es werden neue Tätigkeiten erforderlich. Diese Entwicklung kann sich durch das Entstehen neuer Rollen, Stellen oder ganzer Abteilungen zeigen, alternativ in der Ausdifferenzierung bestehender Strukturen durch neue Hierarchieebenen widerspiegeln. Im Zuge des Wachstums wird das Unternehmen somit in seiner Struktur differenziert und formalisiert. (vgl. Mayntz, 1963, S. 108–109)

Nicht gefestigte Strukturen werden nach Phasen des Wachstums der steigenden Komplexität nicht mehr gerecht. Bei einem wachsenden Mitarbeiterstamm ist ein konstantes Management unumgänglich. (vgl. Kühl, 2002, S. 192)

Ein Unternehmen kann, sobald ein gewisses Wachstum erzielt wurde, nicht mehr auf Konsensbasis geführt werden, da es schnell zu Blockaden durch Entscheidungsträger kommt. Auch bei gesteigerter Mitarbeiterzahl müssen Interaktionssysteme überdacht werden, damit sich Entscheidungsfunktionen gewährleisten lassen. Entscheidungen sind in kleinen Gruppen so weit vorzubereiten, dass im Plenum nur noch abgestimmt werden muss. (vgl. Kieserling, 1999, S. 380)

Die steigende Komplexität eines wachsenden Unternehmens lässt sich somit lediglich dadurch handhaben, dass entsprechende Strukturen geschaffen werden und EinzelentscheiderInnen eine weniger zentrale Rolle zugesprochen wird. (vgl. Kühl, 2002, S. 197–200)

Das Fehlen einer mittleren Managementebene kann in diesem Kontext zu Problemen führen, indem in der Geschäftsleitung viele Entscheidungen zusammenkommen. Eine unzureichende bzw. fehlende Delegation durch die Führung ruft in weiterer Folge in gewachsenen Unternehmen ebenfalls Probleme hervor. Die Überzeugung einer Führungskraft, den Betrieb nach einer Wachstumsphase wie gehabt weiterführen zu können, ohne Führungsverantwortung übertragen zu müssen, ist in allen Bereichen problematisch, die Spezialwissen erfordern. (vgl. Hamer, 1987, S. 312–313)

Im Weiteren werden sieben Herausforderungen und dazugehörige Bewältigungsstrategien dargestellt, die im Kontext einer durch Wachstum ausgelösten Krise entstehen können.

## 1) Professionelle Führung

Rasanten Wachstum geht oftmals einher mit einem Mangel an passendem Führungspersonal, weil Stellen schnell und ohne Vorbereitung besetzt werden. Dies trifft besonders oft auf junge Führungskräfte zu, die wenig Erfahrung und keine Ausbildung in der Führung haben. Aufgrund von unklaren Anforderungen kann es auf der Seite des Managements zu Stresssituationen kommen, die bei den MitarbeiterInnen möglicherweise Frustration wegen mangelnder oder falscher Führung hervorrufen. In weiterer Folge verschlechtert sich die Stimmung im ganzen Unternehmen, und eine Wachstumskrise entsteht bzw. schreitet voran.

Eine gemeinsame Vorstellung davon, was gute Führung ausmacht, kann z. B. über die Erstellung eines Leitbilds erzeugt werden. Auf dieser Basis können bestehende Führungskräfte evaluiert werden, und es kann in weiterer Folge ein Entwicklungsplan entstehen, der sie unterstützt, den Anforderungen Rechnung zu tragen. Wird im Zuge dieses Prozesses festgestellt, dass ein/e MitarbeiterIn den Anforderungen nicht gerecht wird, kann es zu einem Austausch kommen. (vgl. Grätsch & Knebel, 2017)

## 2) Sinnvolle Prozesse und Tools etablieren

Kleine Unternehmen haben einen Vorteil, was die Kommunikation betrifft: Den MitarbeiterInnen ist es leicht möglich, gemeinsam an einem Problem zu arbeiten, bis eine entsprechende Lösung gefunden wird. In Abhängigkeit von der Größe eines Unternehmens ist es zielführend, gewisse Prozesse zu standardisieren. Dabei muss jedoch darauf geachtet werden, die Innovationsfähigkeit sowie die Flexibilität nicht zu hemmen. Sind Prozesse nicht durchdacht, kann daraus schnell Ineffizienz resultieren. Das zeigt sich beispielsweise daran, dass die Arbeitslast auch bei gestiegenem Personalbestand nicht weniger wird. Dann erhöhen sich zwar die Kosten, die Marge bleibt jedoch gleich. Abhilfe können hier Standardisierung und Tools schaffen.

Bevor mit der Prozessoptimierung begonnen werden kann, müssen die häufigsten bzw. wesentlichen bestehenden Prozesse ausgemacht und analysiert werden. Sind neue Prozesse eingeführt, ist es notwendig, diese konsequent anzuwenden, um die Effizienz zu steigern. Dasselbe gilt es bei der Einführung neuer Tools zu beachten. (vgl. Grätsch & Knebel, 2017)

### **3) Strukturen finden, die der jeweiligen Unternehmensgröße gerecht werden und Wachstum ermöglichen**

Es kann schnell dazu kommen, dass die Strukturen eines Unternehmens nicht bzw. nicht schnell genug mitwachsen. Abteilungen können zwar größer werden, dadurch ist aber nicht gewährleistet, dass die Effizienz steigt. Wenn eine zunehmende Zahl an MitarbeiterInnen von weniger Führungskräften koordiniert wird, lässt sich die Effizienz nicht aufrechterhalten. Die über Jahre organisch gewachsenen Strukturen werden dem Wachstum ab einem bestimmten Zeitpunkt oft nicht mehr gerecht.

Dann ist es sinnvoll, sich zu überlegen, wie der Betrieb strukturiert würde, wenn es zu einer Neugründung käme. Auf diese Weise zeigt sich deutlich, dass gewisse Strukturen aus Notwendigkeiten entstanden und nicht mehr effizient sind. (vgl. Grätsch & Knebel, 2017)

### **4) Aufrechterhaltung einer positiven Unternehmenskultur**

Besonders in jungen Unternehmen gibt es oft eine Aufbruchsstimmung sowie eine dynamische Betriebskultur. MitarbeiterInnen wollen gestalten und ihre Ideen umsetzen. Die Kommunikation funktioniert gut, der Teamgeist ist stark, und die Zusammenarbeit gelingt. Sobald die MitarbeiterInnenzahl steigt, leiden die Kommunikation mit der Führungsebene und die zu Beginn sehr offene, innovative Unternehmenskultur, weil Regeln, Strukturen und Bürokratie hinzukommen, was in weiterer Folge dazu führt, dass sich die Belegschaft weniger mit dem Unternehmen identifiziert.

Es ist die Aufgabe der Führungsebene, die motivierende Unternehmenskultur der Gründungsphase in den jeweiligen Teams aufrechtzuerhalten. Damit dies gelingen kann, sollten auch auf der Führungsebene ein starker Zusammenhalt und ein Bewusstsein für die Relevanz der Betriebskultur herrschen. Führungskräfte sollten sich für die Kultur und das Miteinander im Unternehmen verantwortlich fühlen und MitarbeiterInnen in die Thematik einbinden. (vgl. Grätsch & Knebel, 2017)

### **5) Finanzierungsmodell an kritischen Wachstumsschwellen**

Mit der Weiterentwicklung der Geschäfte geht oft die Notwendigkeit von Investitionen einher, damit diese bewältigt werden können. Sie sind wegen ihrer Höhe oft riskant und bringen

die Gefahr mit sich, dass es nicht mehr möglich ist, den veränderten Bedürfnissen der Kundenschaft zu entsprechen. Aus diesem Grund muss ein Finanzierungsmodell entworfen werden, das derartigen Wachstumssprüngen gerecht werden kann, ohne das Unternehmen in eine Krise zu führen. (vgl. Grätsch & Knebel, 2017)

#### **6) Steuerung der Veränderung/Umgang mit der Komplexität**

Ein Unternehmen muss ab einer gewissen Größe eine Person haben, die derartige Veränderungen koordiniert. Im Zuge des Wachstums kommt es schnell dazu, dass viele Veränderungen und die damit einhergehenden Prozesse zugleich starten. Werden diese Veränderungen aus vielen verschiedenen Abteilungen in das Unternehmen implementiert, kann es in einzelnen Bereichen schnell zu einem Orientierungsverlust kommen. Infolgedessen lässt sich der Qualitätsanspruch nicht aufrechterhalten. Wachstum und strukturelle Veränderungen gelingen vor allem dann, wenn sie gezielt gesteuert werden. Dazu muss es jemanden geben, der die Verantwortung dafür trägt, zu entscheiden, wie viele Änderungen für das Unternehmen tragbar sind. Um eine sinnvolle Priorisierung der Veränderungen vornehmen zu können, sollte sich das Unternehmen nach den Engpässen richten. (vgl. Grätsch & Knebel, 2017)

#### **7) Sicherstellen der Innovationsfähigkeit des Unternehmens**

Innerhalb einer innovativen Unternehmenskultur können innovative Ideen entstehen. Kleine Betriebe sind eher imstande, ein derartiges Umfeld zu schaffen, weil viele Menschen Lust haben, ihre Ideen im Unternehmen zu verwirklichen und Herausforderungen anzunehmen. Mit wachsenden Strukturen kann es aber dazu kommen, dass dynamische MitarbeiterInnen das Unternehmen aufgrund höherer bürokratischer Hürden verlassen und Innovationen ausbleiben. In einem dynamischen Unternehmen muss durch gezielte Förderung dafür gesorgt werden, dass die Innovativität weiterhin gegeben ist. (vgl. Grätsch & Knebel, 2017)

Im folgenden Kapitel steht die Bedeutung von Wachstumsstrategien für Unternehmen im Fokus. Zudem werden Instrumente vorgestellt, die bei der Strategiefindung als hilfreiche Unterstützung dienen können.

## 4. WACHSTUMSSTRATEGIEN

In jedem Unternehmen stellt sich die Frage, wie schnell es expandieren soll. Diese Frage ist jedoch nicht ohne Weiteres zu beantworten. Auf der einen Seite muss ein Unternehmen, damit es zukunftssicher agiert und auf lange Sicht wettbewerbsfähig bleibt, stetig wachsen. Auf der anderen Seite zeigen viele Beispiele, dass auf zu rasantes Wachstum ein schneller Absturz folgt. Zu großes Wachstum ist der Hauptgrund für viele Krisen in Unternehmen. In der Managementforschung hat sich daher die Ansicht herausgebildet, dass Wachstum sich nur bis in gewisse Höhen positiv auf das Unternehmen auswirkt. Ist die Grenze überschritten, kann es dazu kommen, dass die Auswirkungen auf das Unternehmen negativ ausfallen und schließlich auch die Profitabilität darunter leidet. (vgl. Kor, Mahoney, Siemsen & Tan, 2016, S. 1733) Unter Wachstum sind dabei gezielte Veränderungen durch Steigerung der Marktanteile, Erschließung neuer Märkte und Herstellung neuer Produkte zu verstehen. (vgl. Pearce & Robinson, 2007, S. 26)

Die meisten Unternehmen versuchen, hinsichtlich ihres Umsatzes, ihres Vermögens, ihres Profits oder einer Mischung dieser Komponenten zu wachsen. Unternehmen, die in wachsenden Märkten operieren, müssen ebenso stetig wachsen, um sich dauerhaft halten zu können. (vgl. Wheelen & Hunger, 2012, S. 25)

Die Grundlage für ein nachhaltig profitables Wachstum bildet eine geplante Wachstumsstrategie, in der zu erreichende Ziele und dazugehörige Strategien vom Management definiert werden. Wie gut diese Strategie umgesetzt werden kann, hängt bereits davon ab, wie sorgfältig sie ausgearbeitet und geplant ist. Für nachhaltig profitables Wachstum bedarf es einer ausgewogenen Wachstumsstrategie. (vgl. Raisch et al., 2007, S. 9) Im Gegensatz dazu soll die Unternehmensvision als Selbstbild dienen, das die Zukunft des Unternehmens sowie langfristige Ziele aufzeigt und den MitarbeiterInnen Motivation und Orientierung bietet. (vgl. Ritter, 2013, S. 53)

Um eine Wachstumsstrategie für das Unternehmen zu entwickeln, empfiehlt es sich, die folgenden Kernfragen zu beantworten:

- Welche Geschäftsfelder werden aktuell genutzt, und welche sollen zukünftig dazukommen? Welche KundInnen werden momentan mit den Produkten oder Dienstleistungen angesprochen?

- Welche sind die Kernkompetenzen, auf denen langfristiger Erfolg aufbaut, und welchen Wert schafft das Unternehmen?
- Wie soll der Wettbewerb in Zukunft bestritten werden?

(vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 152)

Ziel sollte nicht sein, die Strategie so schnell es geht umzusetzen. Dies ist vielmehr als ein dauerhafter Prozess zu betrachten, der ständig evaluiert und möglicherweise angepasst werden muss. (vgl. Quelle, 2014, S. 92)

Phasen	Wachstums-Basis	Wachstums-Planung	Wachstums-Realisierung
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Wachstumsfelder</li> <li>➤ Übergreifende Wachstumsposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stoßrichtungen der Unternehmensentwicklung</li> <li>➤ Wachstumsinitiativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Maßnahmen der Umsetzung</li> <li>➤ Wachstumsprojekte</li> </ul>
<b>Zeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristig</li> <li>➤ z.B. alle zwei Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelfristig</li> <li>➤ z.B 6 – 12 Monate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristig</li> <li>➤ z.B. Wiche/Monat</li> </ul>
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollende Überprüfung und Kontrolle</li> <li>➤ VR/Top-Management (Konzern/Gruppe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequentielle Schwergewichtssetzung</li> <li>➤ Top Management (Gruppe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Umsetzung vor Ort</li> <li>➤ Operative Führung (Geschäftseinheit, Division)</li> </ul>

Abbildung 1: Der Wachstumsprozess. Quelle: in Anlehnung an ZIEL, 2006, S. 12

In der ZIEL-Studie (2006) wurde ein Leitfaden, Abbildung 1, erstellt, der den Wachstumsprozess für ManagerInnen erfassbar machen soll. Er unterteilt den Prozess in drei Phasen: In der ersten Phase stellt sich die Frage nach der Basis für das Wachstum. Dabei muss geklärt werden, inwiefern die Geschäftsbereiche profitabel sind und ob der erwünschte KundInnenkreis angesprochen wird. Diese Analyse ist vom Management regelmäßig durchzuführen, damit frühzeitig festgestellt werden kann, wo Wachstum entsteht.

Zentral für die Planung des Unternehmenswachstums ist die Frage nach der strategischen Ausrichtung. Dabei müssen die Kernkompetenzen des Unternehmens analysiert werden, die auf das Kerngeschäft schließen lassen. Auf Basis dieser Analyse kann die Wachstumsstrategie entwickelt werden. (vgl. Helbling Management Consulting AG, 2006, S. 4)

## 4.1. Wachstumspfade

Es gibt zwei Wachstumspfade:

1. internes Wachstum, aus dem Kerngeschäft hervorgehend, und
2. externes Wachstum

(vgl. Raisch et al., 2007, S. 26)

Die strategischen Ausrichtungen können dabei durch organisches und durch externes Wachstum erreicht werden (vgl. Timmreck & Bätzner, 2008, S. 90–91).

### 4.1.1. Internes Wachstum

Unter internem bzw. organischem Wachstum ist der Ausbau laufender operativer Tätigkeiten des Unternehmens zu verstehen (vgl. Heinrichs, 2009, S. 35). Dabei wird auf Basis der unternehmensinternen Kompetenzen und Fähigkeiten eine Strategie entwickelt, ohne dass es zu externen Eingliederungen oder Übernahmen kommt. Dies ist auch als traditionelles Wachstum bekannt, weil es durch das Kerngeschäft des Unternehmens entsteht. Der Wettbewerbsvorteil geht dabei aus der klaren Abgrenzung von anderen Wettbewerbern hervor. (vgl. [www.bain.com](http://www.bain.com), 2010, S. 4) Das Kerngeschäft umfasst jene Bereiche, in denen das Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufweisen kann. (vgl. Raisch et al., 2007, S. 31)

Als Wettbewerbsvorteil werden ein Zusammenspiel aus einzigartigen Ressourcen sowie der konstante Aus- und Aufbau der Kernkompetenzen verstanden. Kernkompetenzen sind definiert als kollektives Lernen in einer Organisation. Dies betrifft insbesondere die Koordinierung verschiedener Produktionsfähigkeiten und die Integration mehrerer Technologieströme. (vgl. Prahalad & Hamel, 1990, S. 82) Kernkompetenzen sind daher ein Potenzial des Unternehmens, das über verschiedene Geschäftsfelder hinweg eingesetzt werden kann. (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 259)

In der Literatur werden drei bis fünf Schlüsseigenschaften von Kernkompetenzen festgelegt: Das Produkt muss ein Leistungsmerkmal sein, das nicht ersetzbar ist. (vgl. Simon, 1988, S. 464–465) Es darf nicht reproduziert werden können und soll langlebig sein, also mehrere Produktgenerationen überdauern. Der Geltungsbereich von Kernkompetenzen sollte ebenfalls ausgeweitet

werden, indem sie die Grundlage für Produkte oder Geschäftsbereiche bilden und den Zugang zu neuen Märkten bereiten. (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 260) Die Kernkompetenzen eines Unternehmens zu erkennen und in weiterer Folge ein Kerngeschäft aufzubauen, stellt eine große Herausforderung dar. (vgl. Raisch et al., 2007, S. 31)

Anhand des Kerngeschäfts lassen sich nach Porter (vgl. 1980, S. 62) zwei Strategien unterscheiden: die Kostenführerschaft und die Wertschätzungsführerschaft. Die Kostenführerschaft impliziert dabei das Ziel, in der eigenen Branche Kostenführer zu werden. Durch eine standardisierte Produktion mit entsprechender Absatzmenge soll ein hoher Marktanteil angestrebt werden, der in weiterer Folge z. B. Zugang zu kostengünstigen Rohstoffen eröffnet. Mithilfe von Fixkostendegression und Skaleneffekten kann das Kerngeschäft effizienter werden. Außerdem wird darauf geachtet, die Kosten in Bereichen wie Entwicklung, Forschung, Marketing und Vertrieb dauerhaft zu reduzieren. Das eingesparte Kapital kann eingesetzt werden, um die Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu festigen. (vgl. Porter, 1980, S. 63–64)

Die Wertschätzungsführerschaft bzw. Differenzierung umfasst hingegen die Strategie, durch Berücksichtigung spezieller KundInnengruppen und eine Verbesserung der Produkte die Wertschätzung zu steigern. (vgl. Raisch et al., 2007, S. 31) Es ist notwendig, das Produkt als einzigartig darzustellen, um sich von der Konkurrenz deutlich abzugrenzen. Der Markenname, das Design, neue Technologien und ein umfassender Service können dazu beitragen. Bei der Wertschätzungsführerschaft spielen die Kosten zwar eine untergeordnete Rolle, außer Acht zu lassen sind sie jedoch nicht. Für die Kostenführerschaft ist es notwendig, so kostengünstig wie möglich zu arbeiten, während bei der Wertschätzungsführerschaft Investitionen in Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb von zentraler Bedeutung sind. Ein Wertschätzungsführer versucht außerdem nicht, Marktführer zu werden. (vgl. Porter, 1980, S. 65–66)

Bain und Company (vgl. [www.bain.com](http://www.bain.com), 2010, S. 3) konnten in einer mehrjährigen Analyse zeigen, dass sich erfolgreiche Unternehmen klar über ihre Kostenposition oder ihr einzigartiges Angebot von Mitbewerbern abgrenzen.

#### 4.1.2. Externes Wachstum

Die Erweiterung der Geschäftsfeldaktivitäten ist neben dem internen Wachstum eine Option, langfristiges Wachstum zu erreichen. (vgl. Ganz, 1992, S. 11) Wird in einen neuen Geschäftsbereich eingestiegen, z. B. durch neue Produkte, neue Services oder die Akquisition eines Unternehmens, gilt dies als Diversifikation. (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 236) In einem Unternehmen ist ein Produkt neu, wenn dieses Unternehmen ein derartiges Produkt noch nicht vertrieben hat, ungeachtet dessen, ob es das Produkt am Markt bereits gibt.

Mit dem Einstieg in neue Bereiche wird die Erschließung neuer Märkte und Branchen verfolgt. Dabei sollen Synergieeffekte zur Risikominderung beitragen und die Stabilität im Unternehmen fördern. Hier wird zwischen einer passiven Reaktion und einer aktiven Anpassung an die gegebenen Umstände differenziert. Wenn sich z. B. eine Änderung der Nachfrage negativ auf das Kerngeschäft auswirkt und eine Erweiterung des Geschäftsfelds erfolgt, ist dies als eine passive Reaktion zu sehen, weil sie im Kontext der wirtschaftlichen Lage alternativlos ist, wenn es darum geht, das Unternehmen abzusichern. Zu aktiven Anpassungen kommt es durch Innovationen oder auch eine Verlagerung des Knowhows, wodurch der Eintritt in neue Geschäftsbereiche als sinnvoll erscheint. (vgl. Ganz, 1992, S. 11)

Es gibt verschiedene strategische Ausrichtungen und Formen, die die Diversifikation eines Unternehmens annehmen kann. Zunächst wird in der Fachliteratur zwischen der Klassifizierung anhand der Messung des Verwandtschaftsgrads und der Einordnung auf Basis der Stellung im Wertschöpfungsprozess unterschieden. Der Verwandtschaftsgrad gibt dabei Auskunft darüber, welche bzw. wie starke Verbindungen zum alten Geschäftsfeld bestehen. Zwar wird betont, dass bei der Diversifikation Bereiche erschlossen werden, die nicht in einem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft stehen, jedoch gibt es in der Praxis viele Anknüpfungspunkte zum Kerngeschäft. So können z. B. für zwei unterschiedliche Produkte dieselben Vertriebskanäle genutzt werden. Je höher der Verwandtschaftsgrad von Kerngeschäft und Diversifikation ist, desto größer fällt der Wettbewerbsvorteil aus. Dies wird daher auch als verbundene Diversifikation bezeichnet. (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 237)

Im Falle der unverbundenen bzw. konglomeraten Diversifikation hingegen handelt es sich bei Kerngeschäft und Diversifikation um zwei nicht verwandte Bereiche, weshalb sich die Verbindung auf die Verwaltung und/oder finanzwirtschaftliche Beziehungen reduziert. (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 237) Die unverbundene Diversifikation wird daher auch mit der Mischkonzernstrategie gleichgesetzt, und es kommt nicht zu großen Synergieeffekten. (vgl. Johnson, Scholes & Whittington, 2011, S. 332)

## 4.2. Strategieinstrumente

In der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, Wachstum zu erzielen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es gibt verschiedene Wachstumspfade, die Unternehmen beschreiten können, um ihr Geschäft auszubauen und ihre Marktstellung zu festigen. Neben geplantem Wachstum durch interne oder externe Maßnahmen kann auch ungeplantes Wachstum auftreten, das sich aus unvorhergesehenen Ereignissen wie Fusionen oder Übernahmen, unerwartetem Kundenansturm oder plötzlichem Marktwachstum ergibt. (vgl. Delmar, Davidsson & Gartner, 2003, S. 189–216) Um eine erfolgreiche Wachstumsstrategie zu entwickeln, können Unternehmen verschiedene Instrumente und Modelle einsetzen, um die richtige Wachstumsoption zu wählen und ihre Ressourcen effektiv zu nutzen. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass jedes Instrument und Modell seine Einschränkungen hat und nicht alle relevanten Faktoren berücksichtigen kann. Unternehmen sollten daher eine Kombination von Instrumenten verwenden und sich auf eine umfassende Bewertung ihrer internen und externen Faktoren konzentrieren, um die bestmögliche Wachstumsstrategie zu entwickeln. (vgl. Kreikebaum, 1981, S. 48)

In diesem Kontext werden in diesem Artikel vier Instrumente beschrieben, die Unternehmen bei der Entscheidungsfindung unterstützen sollen, um die geeignete Wachstumsstrategie zu wählen.

#### 4.2.1. Ansoff-Matrix

Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff kann neben internen und externen Wachstumspfaden zur weiteren Differenzierung herangezogen werden und Aufschluss darüber geben, wie Wachstum erzielt werden soll. (vgl. Paul & Wollny, 2014, S. 284)

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Produkt</span> <span>Markt</span> </div>	Gegenwärtig	Neu
Gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff. Quelle: in Anlehnung an Ansoff, 1966, S. 123

Ausgehend von den Dimensionen Produkt und Markt stellt Ansoff (1966) vier Strategien dar, die in gegenwärtig bzw. neu unterteilt sind.

##### (1) Marktdurchdringung

Bei der Marktdurchdringung wird versucht, den Marktanteil auf bestehenden Märkten mithilfe der vorhandenen Produktpalette auszubauen. Da Ressourcen und vorhandene Fähigkeiten genutzt werden, minimiert sich das Risiko, weshalb es sich hier um die simpelste Form von Wachstum handelt. (vgl. Buchholz, 2013, S. 245)

##### (2) Marktentwicklung

Die Entwicklung des Markts zu beobachten, empfiehlt sich vor allem für diejenigen Unternehmen, die mithilfe bereits bestehender Produkte neue Chancen am Markt erschließen wollen. Der Markt kann sich dabei im Hinblick auf neue NutzerInnen, neue Regionen und neue Segmente auf unterschiedliche Arten entwickeln. Wesentlich ist dabei eine Anpassung der Produkte an verschiedene Märkte, um das Risiko zu minimieren. (vgl. Johnson et al., 2011, S. 323)

### **(3) Produktentwicklung**

Die Produktentwicklung beinhaltet eine Strategie, bei der neue Produkte in bestehenden Märkten vertrieben werden. Dabei wird zwar wie bei der Marktdurchdringung eine Befriedigung des Markts angestrebt, jedoch das Augenmerk auf Innovation gelegt. (vgl. Johnson et al., 2011, S. 324)

### **(4) Diversifikation**

Unter Diversifikation fällt die Erweiterung des Portfolios eines Unternehmens mithilfe neuer Produkte in neuen Märkten. Dies erfolgt besonders im Kontext von externem Wachstum. Aus diesem Grund ist es auch die riskanteste Wachstumsform, da erst umfassende Integrationsprozesse angewendet werden müssen, um Synergien zu ermöglichen. (vgl. Buchholz, 2013, S. 245)

Das Ansoff-Modell ist ein einfaches und sinnvolles Werkzeug, um strategische Optionen zu finden. Allerdings hat es auch Schwachstellen. Ein Kritikpunkt betrifft die Wahl der Perspektive. Die beiden Dimensionen Produkt und Markt können sowohl aus einer internen als auch einer externen Perspektive betrachtet werden, was zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. In diesem Fall würde eine externe Perspektive zu einer Produktentwicklungsstrategie führen, während eine interne Perspektive zu einer Diversifikationsstrategie führen würde. Allerdings bezieht sich Diversifikation in der Literatur immer auf ein bestehendes Geschäft, was für ein Unternehmen in der Vorgründungsphase nicht zutrifft. Daher muss die Diversifikationsstrategie ausgeschlossen werden, was wiederum zur Produktentwicklungsstrategie führt, aber die Wahl der Perspektive nicht klärt. (www.sgbs.ch, 2022)

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Ansoff-Matrix zwar ein nützliches Werkzeug zur Entscheidungsfindung in Bezug auf die Wachstumsstrategie eines Unternehmens darstellt, aber auch ihre Einschränkungen hat. Es ist wichtig, diese Schwächen zu berücksichtigen und die Matrix als Teil eines umfassenderen Entscheidungsprozesses zu betrachten. (vgl. Paul & Wollny, 2014, S. 284)

#### 4.2.2. SWOT-Analyse

Wie bereits unter Punkt 4 erwähnt, müssen als Erstes die Kernkompetenzen und das Kerngeschäft ermittelt werden, damit die Unternehmensstrategie bestimmbar ist. Für die Betrachtung der internen Stärken und Schwächen haben sich in der Praxis die SWOT-Analyse und die Portfolioanalyse bewährt. (vgl. Eggers & Eickhoff, 1996, S. 26)

Die SWOT-Analyse ist ein mehrdimensionales strategisches Analysetool, das dabei hilft, die internen und externen Faktoren eines Unternehmens zu erkennen. Sie kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt angewendet werden, um den Ist-Zustand zu bewerten (vgl. *Die SWOT-Analyse*, 2018, S. 1). Es ist daran zu denken, dass es sich um eine dynamische Arbeit und nicht um eine statische Fotografie handelt. (vgl. Calicchio, 2020, S. 29)

Die folgende Abbildung 3 zeigt die vier Grundelemente der SWOT-Matrix. Diese sind Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

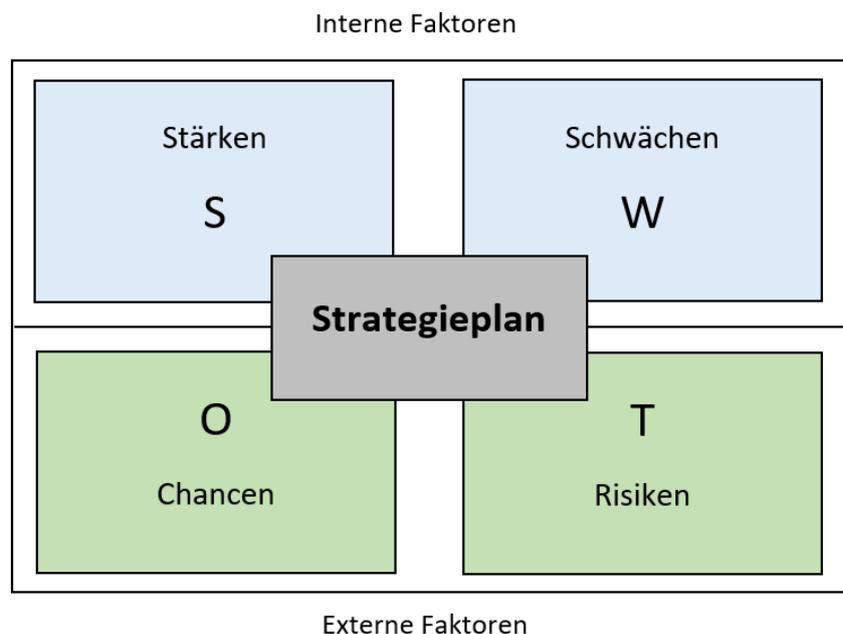


Abbildung 3: Darstellung einer SWOT-Matrix. Quelle: in Anlehnung an *Die SWOT-Analyse*, 2018, S. 7

- **Stärken:** Dabei werden alle Faktoren berücksichtigt, die das Unternehmen in seiner Entwicklung positiv beeinflussen. Faktoren, durch die sich ein Unternehmen von anderen Wettbewerbern abhebt, werden als aussagekräftig angesehen.

- **Schwächen:** Diese haben in der Regel eine negative Auswirkung auf die Entwicklung und auf die Wettbewerbsstellung des Unternehmens. Die internen Betriebsabläufe werden ebenso berücksichtigt. Hier handelt es sich um eine entscheidende Position, da so die betroffenen Punkte verbessert werden können, um die Schwächen abzubauen.
- **Chancen** können genutzt werden, um die Entwicklung und die Wettbewerbsstellung zu verbessern. Sie sind jedoch vom Umfeld des Unternehmens abhängig. Chancen können im Laufe der Zeit zu Stärken werden und sich positiv auf die weitere Entwicklung auswirken.
- **Risiken:** Wie die Chancen sind auch die Risiken vom Umfeld des Unternehmens abhängig und können durch strategische Überwachung festgestellt werden. Bei frühzeitiger Erkennung lassen sich die Risiken besser abschätzen, und die Auswirkung auf die Leistung kann verringert bzw. verhindert werden.

(vgl. *Die SWOT-Analyse*, 2018, S. 7)

### 4.2.3. Portfolioanalyse

Die Portfolioanalyse gehört zu den Instrumenten des strategischen Managements und Controllings. Der Begriff Portfolio leitet sich vom französischen Portefeuille ab, was so viel wie Brieftasche oder Geschäftsbereich eines Ministers bedeutet (vgl. Hahn & Taylor, 2006, S. 215).

Diese Analyseform kombiniert externe und interne Sichtweisen. Sie liefert dadurch wertvolle Informationen für die Strategiewahl. Grundvoraussetzung für diese Analyse ist, dass strategische Entscheidungen stets in Verbindung mit der Gesamtsituation von Unternehmen stehen müssen, mit dem Ziel, eine Gesamtstrategie zu entwickeln. Diese soll ein ausgewogenes Verhältnis von Chancen und Risiken ermöglichen. Dafür werden Unternehmen in einzelne, objektbezogene Planungsbereiche zerlegt, auch als Geschäftsfelder (SGF) bezeichnet. Für diese werden jeweils eigene Geschäftsbereichsstrategien entwickelt. Hier erfolgt anschließend eine Bewertung nach Risiko- und Ertragsaspekten. (vgl. Bea & Haas, 2019, S. 164)

Zu den bekanntesten Formen der Marktportfolios zählt das Marktwachstumsmarktanteilsportfolio der Boston Consulting Group (BCG-Matrix) (vgl. Hofbauer, Körner, Nikolaus & Poost, 2009, S. 98). Als Umweltdimension ist das Marktwachstum und als Unternehmensdimension der relative Marktanteil eines Produkts definiert. Die Zielgröße bildet der Cashflow. Zunächst bindet ein aktuelles Marktwachstum aufgrund der hohen Investitionstätigkeit den Cashflow, doch je höher das Marktwachstum und je höher der Marktanteil sind, umso mehr steigt der Beitrag zum Cashflow. (vgl. Bea & Haas, 2019, S. 168)

Wie in Abbildung 4 zu erkennen ist, umfasst die BCG-Matrix vier Quadranten. Die *Question Marks* stellen in der Regel innovative und neue Produkte des Unternehmens dar. Deshalb haben sie meist zunächst einen geringen relativen Marktanteil. Diese Produkte oder Bereiche werden auf schnell wachsenden Märkten positioniert, mit dem Ziel, sie zu Stars zu entwickeln. (vgl. Junge, 2010, S. 81)

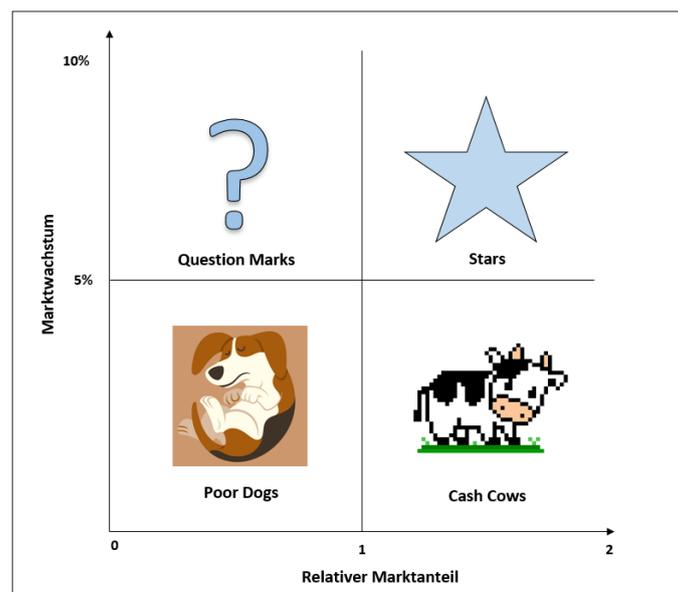


Abbildung 4: BCG-Matrix. Quelle: in Anlehnung an [www.bcg.com](http://www.bcg.com), n.d.

Bei den *Stars* handelt es sich um Produkte, die bereits einen hohen relativen Marktanteil aufweisen und sich auf wachsenden Märkten befinden. Obwohl noch Cash in sie investiert wird, sind sie die Hoffnungsträger des Unternehmens. (vgl. Bea & Haas, 2019, S. 169)

Die *Cash Cows* stellen Produkte oder Bereiche mit einem hohen Marktanteil dar. Das gelingt, wenn über die Starphase hinaus die Marktanteile hochgehalten werden. Aufgrund des geringen

Wachstums werden die Investitionen weitgehend zurückgefahren. Die Cash Cows erzeugen Cash. Daher ist es das Ziel, möglichst hohe Gewinne abzuschöpfen. (vgl. Junge, 2010, S. 82)

Im letzten Feld der BCG-Matrix befinden sich die *Poor Dogs*, die kaum noch Zahlungsüberschüsse erzielen können, weil sie sich mit einem geringen Marktanteil auf einem Markt mit geringem Wachstum befinden. (vgl. Bea & Haas, 2019, S. 169) Wenn kein Relaunch geplant ist, wird in diese Produkte kein Geld mehr investiert (vgl. Junge, 2010, S. 82).

Da die BCG-Matrix die rückläufigen Märkte nicht abdeckt, ergab sich Kritik. Deshalb wurde die Matrix um zwei Felder ergänzt. Produkte und Bereiche mit sinkendem Wachstum bei niedrigem Marktanteil werden als *Under Dogs* angeführt. Als *Buckets* sind jene mit sinkendem Wachstum bei hohem Marktanteil zu verstehen. (vgl. Junge, 2010, S. 82)

#### 4.2.4. Five Forces nach Porter

Dieses Modell ist auch als Branchenstrukturanalyse oder Fünf-Kräfte-Modell bekannt. Dabei werden, wie in Abbildung 5 dargestellt, fünf Wettbewerbskräfte unterschieden, die einen Einfluss auf die Rentabilität einer Branche haben und ihr dadurch die Attraktivität nehmen. (vgl. Paul & Wollny, 2014, S. 118)

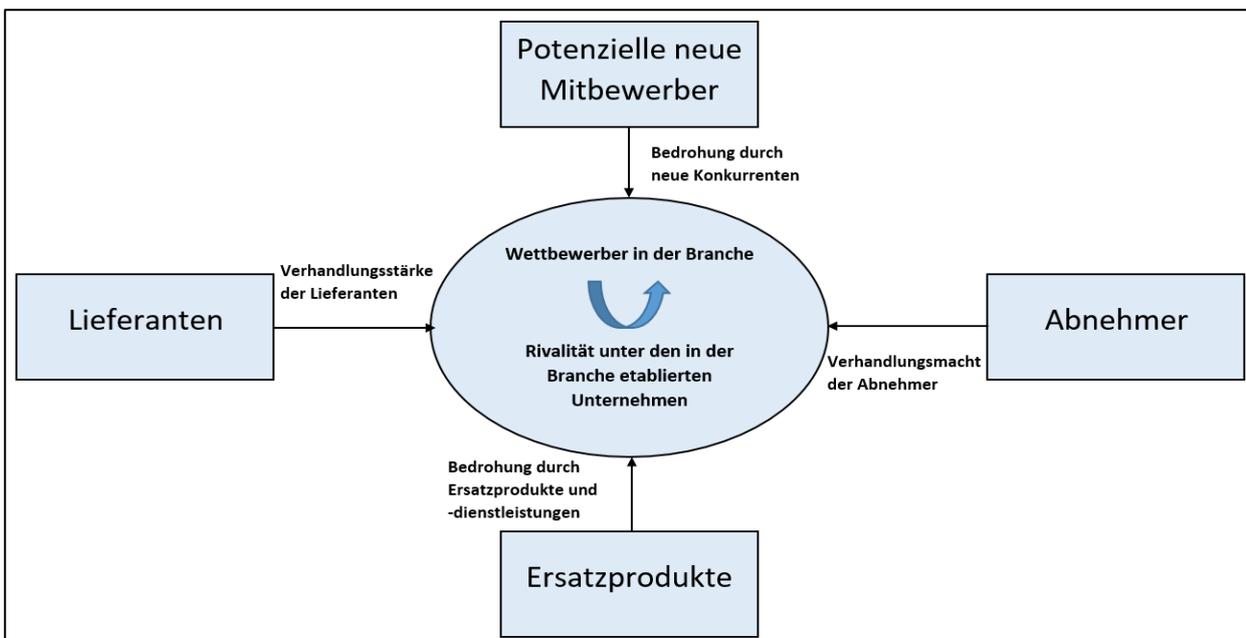


Abbildung 5: Die fünf wettbewerbsbestimmenden Kräfte einer Branche. Quelle: in Anlehnung an Porter, 2014, S. 25

Die Attraktivität und das Gesamtpotenzial der Branche werden letztlich vom Zusammenspiel dieser Kräfte bestimmt. Aufgrund der aus dieser Analyse resultierenden Erkenntnisse zu den Einflusskräften kann das Unternehmen seine Position im Wettbewerb einschätzen und Maßnahmen zur Verbesserung einleiten. (vgl. Paul & Wollny, 2014, S. 118)

Dieses Modell lässt sich ebenfalls für die Entwicklung einer Strategie heranziehen. Dazu muss vorher eine Stärken- und Schwächenanalyse (z. B. SWOT) erfolgen. Danach wird die Entwicklung der spezifischen Wettbewerbskräfte den Stärken und Schwächen gegenübergestellt. Dadurch können Strategien zur Verbesserung der Wettbewerbsposition abgeleitet werden. (vgl. Porter, 1980, S. 29)

Obwohl dieses Modell zu den am meisten genutzten in der Unternehmensführung gilt, wird kritisiert, dass die Definition der Branche das Ergebnis bestimmt. Je nach Zuordnung zu einer Branche können unterschiedliche Ergebnisse zustande kommen. Des Weiteren wird durch dieses Modell unterstellt, dass Unternehmen in einer Branche miteinander konkurrieren und folglich Vorteile erzielen können. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass sich Unternehmen durch Kooperation mit Wettbewerbern, Lieferanten oder KundInnen Vorteile zu verschaffen vermögen. Trotz dieser Kritik liefert dieses Modell relevante Aussagen zum Verständnis des Wettbewerbs in einer Branche. (vgl. Paul & Wollny, 2014, S. 124–125)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es wichtig ist, geeignete Instrumente zur Entscheidungsfindung in Bezug auf die Wachstumsstrategie eines Unternehmens zu verwenden. Wachstumsstrategie-Instrumente wie die Ansoff-Matrix können dabei hilfreich sein, aber es ist auch wichtig, ihre Einschränkungen und Schwächen zu berücksichtigen und sie als Teil eines umfassenderen Entscheidungsprozesses zu betrachten. (vgl. Kollmann & Kuckertz, 2017, S. 92)

## 5. CHANGEMANAGEMENT

Das Resultat einer Changemanagement-Studie, die branchenübergreifend geführt wurde und an der sich 122 Führungskräfte beteiligten, zeigt, dass rund 90 % der Befragten Changemanagement für ein bedeutsames oder sogar sehr bedeutsames Managementthema halten (vgl. Capgemini, 2007, S. 19).

Unternehmen reagieren eigeninitiativ und oft auch gezwungenermaßen auf vielfache externe und interne Veränderungen mit einer Anpassung der Ablauforganisation und der Aufbauorganisation. Für viele Unternehmen ist diese Wandlungs- und Lernfähigkeit entscheidend, um auf dem Markt bestehen zu können. (vgl. Gerhardt & Frey, 2006, S. 48) Das bisherige Führungsverhalten wird durch den Umbau im Unternehmen auf die Probe gestellt, und es ist ein Um- bzw. Neudenken erforderlich. Für Führungskräfte erweist es sich als besonders schwierig, mit diesen Neuerungen umzugehen, da sie sich oft mit der Kultur des Unternehmens und dessen Vision sowie seinen Zielen identifizieren. (vgl. Eberhard, 2012, S. 6)

Unternehmen aller Branchen und Größen sind laufend Wandlungsprozessen ausgesetzt. Strukturen werden unbeabsichtigt verändert. Dies bleibt oftmals zunächst unbemerkt. In diesem Fall wird von einem ungeplanten organisatorischen Wandel gesprochen. Beim geplanten organisatorischen Wandel werden bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten oder Beziehungen absichtlich und gesteuert weiterentwickelt, damit das Unternehmen aktiv entwickelt werden kann. Das Ziel ist es, die Effektivität und die Effizienz zu steigern. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 6)

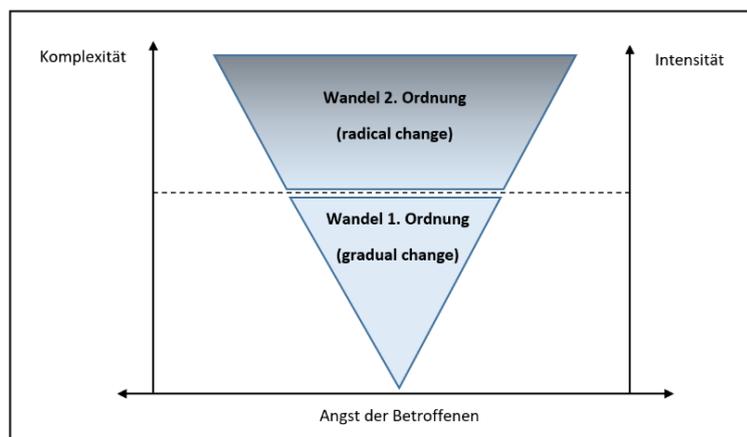


Abbildung 6: Wandel erster und zweiter Ordnung. Quelle: in Anlehnung an Vahs, 2020, S. 14

Die Abbildung 6 stellt das unterschiedliche Ausmaß dar, das eine Veränderung annehmen kann. Diese ist unabhängig davon, ob es sich um einen ungeplanten oder um einen geplanten Wandel handelt. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 14)

Bei einem Wandel erster Ordnung, dem evolutionären Wandel, handelt es sich um Anpassungsmaßnahmen, die sich auf Teilbereiche beschränken und nicht sehr komplex sind. Dadurch hegen die MitarbeiterInnen deutlich weniger Bedenken, und die Auswirkungen bleiben überschaubar. (vgl. Staehle, 1999, S. 900)

Der Wandel zweiter Ordnung, revolutionärer Wandel, umfasst komplexe, tiefgreifende, fundamentale und entscheidende Veränderungen. Die Auswirkungen auf die Führungskräfte und MitarbeiterInnen sind weitreichend und komplex. Dementsprechend steigt die Angst der Betroffenen vor derartigen Prozessen. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 14)

Der Unternehmenswandel wird auch mit harten und weichen Erfolgsfaktoren beschrieben. Bei den harten Faktoren stehen z. B. die Strukturen und Systeme im Fokus, im Falle der weichen Faktoren stattdessen z. B. Fähigkeiten und Einstellungen. Wie Abbildung 7 zeigt, lässt sich anhand dieser unterschiedlichen Objekte der Wandel in vier Formen differenzieren. Die Tiefe der Veränderungen nimmt von oben nach unten zu. (vgl. Krüger, 2006, S. 53)

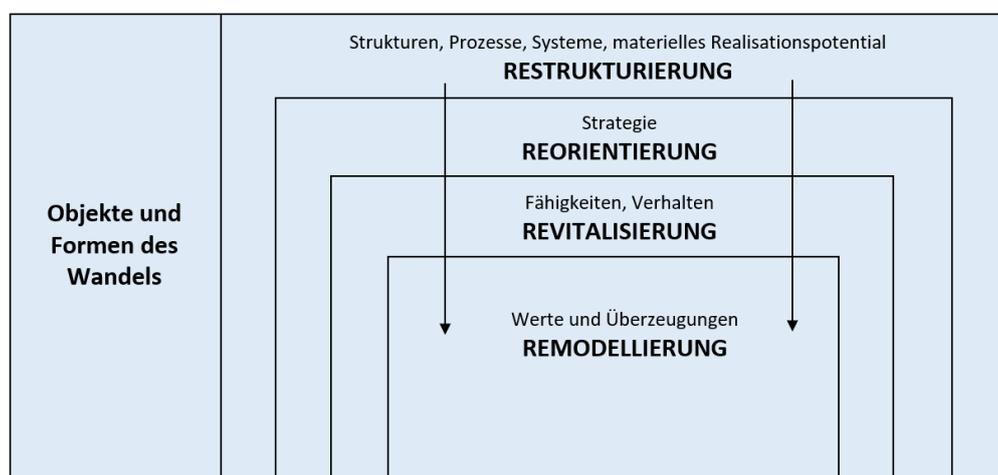


Abbildung 7: Formen und Objekte des Wandels. Quelle: in Anlehnung an Krüger, 2006, S. 55

Bei der *Restrukturierung*, die auch als Reorganisation bezeichnet wird, geht es um die vorhandenen Unternehmensstrukturen, die Unternehmensprozesse sowie die eingesetzten Systemressourcen. Eine typische Restrukturierung ist z. B. die Optimierung der Abläufe, der Abbau von Stellen oder die Verflachung der Hierarchie. Die Restrukturierung bildet die häufigste Form der Veränderungen. Meistens handelt es sich dabei in der Praxis um Maßnahmen zur Kostensenkung. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 15)

Die *Reorientierung* beinhaltet eine Veränderung der strategischen Ausrichtung, z. B. durch die Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern. Sie ist eine notwendige Bedingung für einen Wandel zweiter Ordnung und gehört ebenfalls zu den häufigsten Anlässen für die Initiierung von Veränderungsmaßnahmen.

Das Ziel der *Revitalisierung* ist die Veränderung der personellen Fähigkeiten und des Führungsverhaltens. Beispiele dafür sind verstärkte Partizipation und Delegation, Stimulierung von Kreativität, Eigenverantwortung und Unternehmertum. (vgl. Krüger, 2006, S. 54)

Bei der Remodellierung geht es um die tiefgreifendste Form des Wandels. Dabei werden die von MitarbeiterInnen geteilten, gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Einstellungen verändert. Dadurch wird der Kern der Unternehmenskultur angegriffen. Diese Prozesse gestalten sich in der Praxis schwieriger, eine Formulierung von Visionen und Leitbildern reicht dabei nicht aus. Gelingen kann sie nur, wenn diese von der Mehrheit der MitarbeiterInnen akzeptiert und gelebt werden. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 15)

## **5.1. Strategien des Change Management**

Die Basis für eine Veränderung im Unternehmen bildet eine Strategie. Doch abhängig von der Größe und Struktur des Unternehmens ist es oft nicht praktikabel, alle Mitarbeiter gleichzeitig in den Veränderungsprozess zu integrieren. Aus diesem Grund müssen Startpunkt und Richtung des Prozesses festgelegt werden. (vgl. Beyer, 2016, S. 7)

### **5.1.1. Top-Down-Strategie**

Die Top-down-Strategie verfolgt das Ziel, von der Geschäftsleitung erarbeitete Ziele und Veränderungskonzepte von Mitarbeitern umzusetzen. Die Geschäftsführung gibt die Marschrichtung vor und sorgt für eine schnelle und zielgerichtete Umsetzung des Wandels. (vgl. Schiersmann & Thiel, 2010, S.128) Ein Vorteil dieser Methode liegt in der gesicherten Unterstützung des Top-Managements. Allerdings zeigt sich oft ein geringes Veränderungsengagement der Mitarbeiter, da diese nicht in die Planung einbezogen wurden und oft überhöhten Erwartungen gegenüberstehen. (vgl. Schiersmann & Thiel, 2010, S.185)

### **5.1.2. Bottom-Up-Strategie**

Die Bottom-up-Strategie stellt das Gegenstück zur Top-down-Strategie dar. Hierbei gehen Impulse für Veränderungen von den Mitarbeitern auf der untersten Hierarchieebene aus. Anders als in Punkt 5.1.1. werden die Prozesse nicht von der Geschäftsführung geplant, sondern von den Mitarbeitern selbst erarbeitet und umgesetzt. Da diese oft am besten wissen, wo Verbesserungspotenziale liegen, kann dies ein sehr effektives Verfahren sein. Jedoch birgt es auch Gefahren, da fehlende Fachkenntnisse oder falsche Zielsetzungen zu unvollständigen Veränderungen führen können, selbst wenn das Top-Management die Veränderungen unterstützt. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, S.282)

### **5.1.3. Bipolare-Strategie**

Die Bipolare-Strategie kombiniert die beiden vorangegangenen Strategien unter Punkt 5.1.1 und 5.1.2. Sie sieht vor, dass die Veränderungsinitiative sowohl von der Spitze als auch von der Basis des Unternehmens ausgehen kann. Diese Methode verbindet die Vorteile beider Strategien und minimiert ihre Nachteile. Es ist jedoch zu beachten, dass unterschiedliche Erwartungen beider Seiten die Umsetzung der Prozesse erschweren können oder einen starken Druck auf das mittlere Management ausüben können. (vgl. Beyer, 2016, S.8)

#### **5.1.4. Keil-Strategie**

Die Keil-Strategie oder Center-Out-Strategie setzt auf Veränderungsprozesse, die beim mittleren Management beginnen. Ein Vorteil dieser Strategie liegt darin, dass die Anzahl der Mitarbeiter auf dieser Ebene überschaubar ist und das mittlere Management gut erreichbar ist (z.B. durch Informationsveranstaltungen). Zudem verfügt es über Handlungsspielraum für Veränderungen und kann sowohl nach oben als auch nach unten Impulse geben, was eine schnelle Verbreitung von Veränderungsideen begünstigt. Insbesondere bei führungsbezogenen Veränderungen eignet sich die Keil-Strategie. Allerdings hängt der Erfolg der Strategie davon ab, dass das mittlere Management sich ausreichend engagiert, um die Veränderungsgedanken insbesondere nach oben weiterzutragen. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, S.282)

#### **5.1.5. Multiple-Nucleus-Strategie**

Bei dieser Strategie geht es darum, Veränderungen punktuell in Organisationen oder Unternehmen umzusetzen, in denen es keine ausgeprägten Hierarchiestrukturen gibt, wie zum Beispiel in Team- oder Netzwerkorganisationen. (vgl. Bachert & Vahs, 2007, S.283) Da es keine vertikalen Strukturen gibt, können Veränderungsprozesse nur auf horizontaler Ebene stattfinden und beginnen in der Regel an verschiedenen Stellen gleichzeitig. Die „Fleckenstrategie“ muss fortgesetzt werden, bis der Veränderungsprozess auf das gesamte Unternehmen übertragen wird. Allerdings führt dieses Vorgehen oft zum Chaos, da es keine klare Struktur und Vorgehensweise gibt. (vgl. Bornemann, 2014)

### **5.2. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren im Unternehmenswachstum**

In diesem Unterkapitel werden die harten und weichen Faktoren dargestellt, die für einen erfolgreichen Change ausschlaggebend sind. „Allerdings gibt es keinen ‚one best way‘ im tayloristischen Sinn, der in jedem Fall und unter allen Umständen den Weg zum Ziel weist.“ (Vahs & Weiland, 2020, S. 19) Im konkreten Einzelfall kommt es darauf an, ob die Veränderungsziele verfolgt werden und wie Führungskräfte sich in dieser Situation verhalten. Im Unternehmenswandel geht es um Maßarbeit statt um Konfektion. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 19)

## **Erfolgsfaktoren**

Ein bedeutsamer Faktor für das Changemanagement ist die Führung. Die Führungskräfte müssen mit gutem Beispiel vorangehen und die Veränderung unterstützen. Damit wird demonstriert, dass die Unternehmensspitze hinter den Neuerungen steht. Dieser Schritt ist notwendig, um ernst genommen zu werden und Widerstände zu unterdrücken. (vgl. Krause, 2015, S. 95) Ein weiterer Faktor umfasst eine Veränderungsvision, die klare Zielvorgaben und Maßnahmen zur Umsetzung enthält. Es sollten auch Ziele inbegriffen sein, die kurzfristig erreicht werden können, um schnell erste Erfolge zu zeigen. Das fördert das Selbstvertrauen aller Beteiligten und hat eine sehr motivierende Wirkung im Hinblick auf die langfristigen Ziele und Anstrengungen. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 19) Der nächste bedeutende Faktor ist eine ehrliche und zeitnahe Kommunikation. Hier geht es darum, das Vertrauen der MitarbeiterInnen zu gewinnen. Am besten gelingt das, wenn die Notwendigkeit der Neuerungen klar kommuniziert wird und offen dargelegt wird, auf welche Änderungen sie sich einlassen müssen. (vgl. Krause, 2015, S. 97) Zu den Erfolgsfaktoren zählt auch ein integrativer Ansatz. Teiloptimierungsversuche werden dabei ausgeschlossen. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 19)

## **Misserfolgskfaktoren**

An erster Stelle steht hier eine unscharfe, nicht verständliche Vision. Eine Orientierungshilfe in Form eines klaren Leitbilds fehlt den MitarbeiterInnen. Dadurch können die Kräfte nicht gebündelt werden, um die Phase des Übergangs zu überstehen. Sollte zusätzlich ein mangelndes Verständnis der Problemsituation bestehen, wird es fast unmöglich, eine breite Akzeptanz für grundlegende Veränderungen zu erkämpfen. Noch schwieriger gestaltet es sich, wenn eine lückenhafte Kommunikation im Unternehmen herrscht. Falls die Ursachen, die Ziele, die Maßnahmen, die Folgewirkungen der angestrebten Veränderungen und die Durchführung punktueller Aktivitäten nicht klar kommuniziert werden, kann dies den Prozess zum Scheitern bringen. Der fehlende Mut ist in dem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Jene, die den Veränderungsprozess bestärken, müssen sichtbar unterstützt werden, damit die Bereitschaft nicht schwindet. GegnerInnen sollten stattdessen erkennbar sanktioniert werden. Ein unterschätzter Faktor ist der Zeitbedarf für den kulturellen Prozess. Das Lernen und das Verlernen sind keine leichten Prozesse und benötigen dementsprechend viel Zeit. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 19)

Diese Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren werden in der folgenden Abbildung 8 dargestellt.

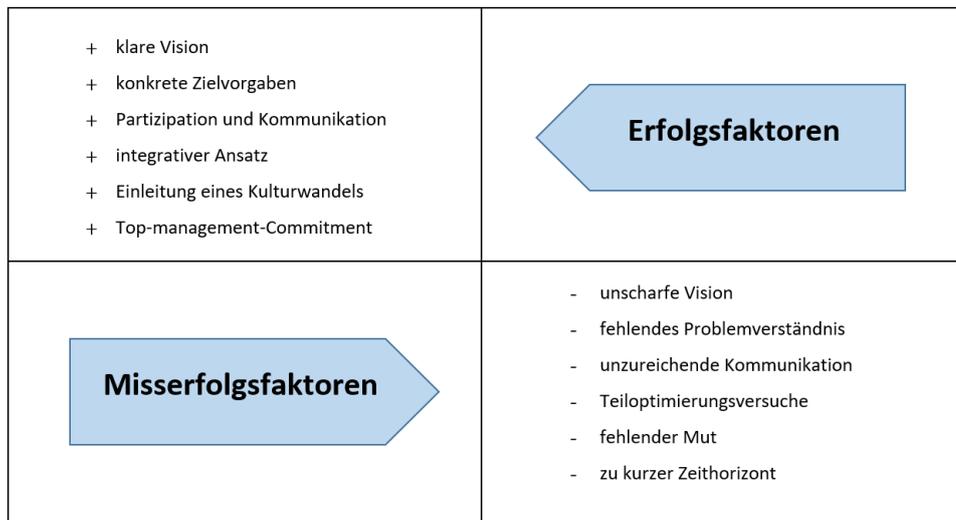


Abbildung 8: Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren. Quelle: in Anlehnung an Vahs & Weiand, 2020, S. 20

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es immer eine Herausforderung ist, Veränderungsprozesse zu managen. Es gibt Richtlinien und Methoden, die Schritte eines Veränderungsprojekts in eine Struktur zu bringen, jedoch keine Patentlösung, die für alle Menschen und Organisationen in gleicher Weise gilt. (vgl. Krause, 2015, S. 109) Beim Changemanagement geht es um eine Änderung des Verhaltens von mehreren Menschen und im Agieren einzelner Individuen im Unternehmen. Durch diese Komplexität kann es zu einem Scheitern bzw. zum Nichterreichen von Zielen kommen. Häufig liegen die Gründe im Widerstand der MitarbeiterInnen. (vgl. Schott & Wick, 2005, S. 196) Auf dieses Thema wird im folgenden Unterkapitel näher eingegangen.

### 5.3. Innere Widerstände

Widerstände stellen mächtige Hürden bei der Umsetzung von Veränderungen dar. Sie entstehen aus einem Bedürfnis nach Sicherheit und nach einem Verteidigen des bestehenden Status. Es ist bedeutsam, mit Widerständen sinnvoll umzugehen, damit Veränderungen effektiv umgesetzt werden können, da es kein Projekt ohne Widerstände gibt. Um einen geeigneten Umgang mit Veränderungen zu finden, muss die persönliche Ebene betrachtet werden. (vgl. Krause, 2015, S. 110) Der Mensch steht machen Veränderungen positiv, anderen hingegen negativ gegenüber.

Für einen positiven Change muss die Zahl jener KollegInnen, die positiv eingestellt sind, die der negativ eingestellten überwiegen. (vgl. Mildemberger, 2020, S. 125)

### **5.3.1. Widerstände auf der Führungsebene**

Change-Prozesse werden grundsätzlich vom Management bzw. vom Top-Level-Management initiiert. Trotzdem können sich auch hier mit der Zeit Widerstände bilden. Meistens geschieht das, wenn externe BeraterInnen einbezogen und Korrekturen in der Vorgabe des Ziels vorgenommen werden. Die ManagerInnen vertrauen ihren alten Meinungen und Erfahrungen und lassen sich nur schwer von innovativen Ansätzen überzeugen. Dieses egoistische Denken muss überwunden werden, damit die Beratung wirken kann. (vgl. Mildemberger, 2020, S. 125)

Auch in weiterer Folge scheuen sich viele ManagerInnen, GeschäftsleiterInnen und GeschäftsführerInnen, eine Korrektur der bisherigen Ziele einzuleiten. Sie haben Angst davor, ihr Gesicht zu verlieren und vor der Belegschaft unauthentisch zu wirken. Das Überdenken von falsch getroffenen Entscheidungen zeigt jedoch eine authentische Führung. Es bringt nichts, an alten Meinungen festzuhalten, die Entscheidungen müssen im Sinne der Organisation getroffen werden. (vgl. Mildemberger, 2020, S. 126)

### **5.3.2. Widerstände in der Belegschaft**

Am häufigsten liegen die Widerstände in der Belegschaft, wo die meisten Interessensgruppen zusammenkommen. (vgl. Mildemberger, 2020, S. 127) In diesem Unterkapitel wird aufgezeigt, welche Arten von Widerstand es gibt.

#### **Angst**

Wenn MitarbeiterInnen Angst haben, blockieren sie meist ein weiteres Handeln. Die Angst hat uns in unserer Entwicklung in Gefahrensituationen zwar geholfen, aber in der modernen Arbeitswelt ist es oft schwierig, mit ihr umzugehen. Die Blockaden der Betroffenen können auch nicht mit sachlichen Argumenten gelöst werden. Damit sich Menschen nicht angreifbar machen, verstecken sie ihre Ängste oftmals und reden nicht darüber. Das macht das Umgehen mit dieser Art des Widerstands noch schwieriger. (vgl. Krause, 2015, S. 65)

### **Reaktanz**

Mit Reaktanz wird in der Psychologie die Motivation beschrieben, die persönliche Freiheit oder ein bisheriges Privileg zu verteidigen oder wiederherzustellen. Der/die MitarbeiterIn begibt sich in einen passiven oder aggressiven Zustand, wenn Gefahr besteht, durch den Change-Prozess verschiedene Handlungsalternativen oder Möglichkeiten zu verlieren. Damit versucht er/sie, den Ursprungszustand zu halten oder wiederzuerlangen. (vgl. Mildenerger, 2020, S. 127)

### **Ärger und Wut**

Ärger und Wut als Widerstand können entstehen, wenn z. B. das Gefühl besteht, übergangen worden zu sein. Ein weiterer Grund kann das Wegnehmen von etwas sein. In den meisten Fällen leidet das Vertrauen stark darunter. Die Betroffenen reagieren sehr emotional und leisten aktiv Widerstand gegen die Veränderungen. Dadurch wird diese Widerstandsart leicht identifizierbar. (vgl. Krause, 2015, S. 66–67)

### **Eigeninteresse**

Wenn Eigeninteresse der ausschlaggebende Grund für Widerstand ist, befürchtet oder weiß der/die Betroffene, dass er/sie durch die angestrebten Veränderungen etwas verlieren wird. Dabei geht es z. B. um Macht, Einfluss, Sachwerte oder Anerkennung. Weil dieser Widerstand eher nicht offen gezeigt wird, ist er sehr schwer zu identifizieren oder drückt sich in anderen Widerstandsarten aus. (vgl. Krause, 2015, S. 66–67)

### **Politik**

Bei einem politischen Widerstand will der/die Betroffene in seinen/ihren politischen Aktivitäten Nachteile vermeiden. Ein weiterer Grund kann sein, dass er/sie bereits auf politischer Ebene eine Gegenposition vertritt. Dieser Widerstand lässt sich ebenso nur schwer fassen, da eher im Untergrund versucht wird, das Projekt zu stören oder zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen. (vgl. Krause, 2015, S. 66–67)

## 5.4. Rolle und Aufgaben der Führungskraft

In diesem Unterkapitel wird die Rolle der Führungskraft beschrieben. Das Verhalten der Führungskraft erweist sich als äußerst bedeutend für den Erfolg dieses Prozesses. (vgl. Kotter, 2013, S. 47) Insbesondere in der Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen gestaltet sich die Auflösung von Widerständen als eine komplexe Herausforderung. Früher wurde eine kompetente Beherrschung harter Faktoren als Merkmal einer guten Führungskraft angesehen, jedoch gewinnen weiche Faktoren zunehmend an Bedeutung und prägen das Gesamtbild. Eine entscheidende Komponente der Wettbewerbsfähigkeit besteht darin, die vorhandenen Motivationen und Energien in turbulenten Entwicklungsphasen gezielt zu lenken. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 136) Nur wenn die Führungskraft Verantwortung übernimmt und einen Führungsstil einsetzt, der sich mit dem Selbstbewusstsein der MitarbeiterInnen befasst, kann ein Veränderungsprozess erfolgreich umgesetzt werden. (vgl. Höhn, 2013, S. 17)

Um Widerstände aufzulösen, ist es zunächst notwendig, diese zu identifizieren. Da Widerstände in den meisten Fällen nicht offen zugegeben werden, gestaltet sich die genaue Bestimmung der konkreten Widerstandsformen schwierig. Eine genaue Diagnose ist nur annäherungsweise möglich. Gewalt darf keinesfalls als Lösungsansatz zur Bewältigung von Widerständen eingesetzt werden, da Widerstände in der Regel lediglich in den Untergrund abwandern und kein Auflösen erfolgt. (vgl. Krause, 2015, S. 71)

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie mit den zuvor aufgezählten Widerstandsarten umgegangen werden kann.

### Angst

Bei Angst ist es von Bedeutung, aktiv zuzuhören und gezielte Fragen zu stellen, um die Ursachen zu verstehen. Es gilt, die Betroffenen zu beruhigen, jedoch ist es vorrangig, die Angst zu erfassen. Bei Personen mit solchen Blockaden sollte keinesfalls versucht werden, sie durch rationale Argumente zu überzeugen. Es ist entscheidend, Raum für die Artikulation der Ängste zu schaffen, da allein das Aussprechen der Ängste oft dazu beiträgt, sie zu lösen. Das oberste Ziel besteht darin, die Sorgen der Betroffenen zu verringern und dadurch auch die Angst zu reduzieren. Dies gelingt am besten, indem Vertrauen zu den MitarbeiterInnen aufgebaut wird. Um Ängste von vornherein

zu minimieren, ist es jedoch ratsam, von Anfang an eine umfassende und ehrliche Kommunikation zu wählen und Spekulationen wenig Raum zu geben. (vgl. Krause, 2015, S. 72)

### **Reaktanz**

Im Vorfeld eines Projekts kann Reaktanz durch eine klare und nachvollziehbare Kommunikation weitgehend vermieden werden. Eine intensive Einbindung der Betroffenen in das Projekt ist erforderlich, um Widerstände abzubauen. (vgl. Krause, 2015, S. 73)

### **Ärger und Wut**

Ähnlich wie bei der Angst ist es hier vor allem wesentlich, die zugrunde liegenden Gründe zu verstehen. Die Vorgehensweise sollte der im Kontext von Angst angewendeten ähneln. Argumentieren hat wenig Sinn, da es auf emotionale Reaktionen nicht einwirkt. Ein aktives Zuhören hilft dabei, die Ursachen zu ermitteln. Es ist entscheidend, das verloren gegangene Vertrauen wiederherzustellen. Ärger und Wut sind in der Regel leicht erkennbar. Da es viele Faktoren gibt, die diese Emotionen hervorrufen, ist es nahezu unmöglich, diese Reaktionen vollständig zu vermeiden. Durch eine klare und umfassende Kommunikation können sie jedoch auf ein Minimum reduziert werden. (vgl. Krause, 2015, S. 73)

### **Eigeninteresse**

Im Gegensatz zu den zuvor genannten emotionalen Widerständen handelt es sich bei Eigeninteresse um einen rational gesteuerten Widerstand. Um festzustellen, ob Eigeninteresse hinter dem Widerstand steckt, ist es auch hier erforderlich, Fragen zu stellen und zuzuhören. Sofern möglich, kann es von Vorteil sein, organisatorische Macht einzusetzen und klare Entscheidungen zu treffen. Ein bedeutsamer Schritt besteht darin, gemeinsam mit den Betroffenen individuelle Vorteile aus der neuen Situation zu entwickeln und sie aktiv einzubeziehen. (vgl. Krause, 2015, S. 74)

### **Politik**

Wenn hierarchische Macht vorhanden ist, kann sie genutzt werden, um klare Entscheidungen zu treffen. Falls direkter hierarchischer Einfluss auf die betroffenen Personen nicht möglich ist, kann versucht werden, gemeinsam eine Argumentation zu entwickeln, um die Chancen des Wandels aufzuzeigen. Bei bedeutsamen AnsprechpartnerInnen im Projekt sollte die Möglichkeit eines

Kompromisses in Betracht gezogen werden, um den Widerstand zu überwinden. Auch hier ist eine umfassende und klare Kommunikation das wirksamste Mittel. (vgl. Krause, 2015, S. 75)

In Abbildung 9 sind die Maßnahmen dargestellt, die bei den verschiedenen Widerstandsarten eingesetzt werden können. Da der Erfolg einer Maßnahme von der konkreten Situation abhängt, ist dies als Empfehlung zu verstehen. (vgl. Krause, 2015, S. 75)

	Nachfragen	Zuhören / Raum geben	Gründe verstehen	Paraphrasieren	Beruhigen, Beschwichtigen	Handlungsbedarf verdeutlichen	Einbeziehen	Verständnis zeigen	Vertrauen wieder herstellen	Intern: Machteingriff	Extern: Nutzen aufzeigen	Kompromiss finden
Angst	x	x	x	x	x			x	x			
Reaktanz	x	x	x	x		x	x	x				
Ärger & Wut	x	x	x	x			x	x	x			
Eigeninteresse	x		x	x		x	x			x	x	
Politik	x		x	x						x	x	x

Abbildung 9: Für verschiedene Widerstandsarten hilfreiche Ansätze. Quelle: in Anlehnung an Krause, 2015, S. 75

Die weltwirtschaftliche Lage verändert sich heutzutage mit rasanter Geschwindigkeit, und Unternehmen müssen sich permanent verändern, wenn sie mit dem Wandel mithalten wollen. Strukturen und Prozesse sind anzupassen. Durch Changemanagement soll der Wandel als natürlich verstanden werden, indem eine Kultur entsteht, die das zulässt. Um Herausforderungen zu meistern, muss die Bereitschaft bestehen, dem Wandel mit einer hohen Flexibilität zu begegnen, und das erfordert Mitarbeiter, die den Wandel unterstützen und leben. (vgl. Botthof, 2002, S. 1)

Schon Heraklith von Ephesus und Charles Darwin stellten fest:

*„Nichts ist so beständig wie der Wandel“*

(vgl. Fitzel & Fitzel, 2019, S. 14).

## **5.5. Instrumente des Change Managements**

Um eine entwickelte Strategie oder Vision erfolgreich in die Praxis umzusetzen, sind geeignete Instrumente erforderlich, die das Unternehmen und seine Mitarbeiter dazu motivieren, den Veränderungsprozess zu unterstützen. Die Wahl der Instrumente hängt dabei von der Größe und Struktur des Unternehmens ab. In dieser Masterarbeit liegt der Fokus auf den fünf am häufigsten eingesetzten Instrumenten. (vgl. Capgemini Ernst & Young, 2007, S. 33)

### **5.5.1. Projektmanagement**

Das Projektmanagement spielt eine zentrale Rolle im Change Prozess, da es eine strukturierte Methode zur Bewältigung komplexer Aufgaben bietet. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf die am häufigsten eingesetzten Instrumente gelegt, wobei das Projektmanagement unverzichtbar ist. Es beinhaltet die Festlegung von Zeitplänen, die Aufgabenverteilung sowie die Überwachung und Durchführung des Prozesses. (vgl. Kraus, Becker-Kolle & Fischer, 2006, S. 222) Allerdings unterscheidet sich das Projektmanagement im Change Prozess grundlegend von anderen Projekten, insbesondere in Bezug auf seine planerische und organisatorische Komplexität. Da ein sich veränderndes System aktiv reagieren wird, sind Reaktionen und Widerstände vorprogrammiert. Daher ist eine präzise Planung erforderlich, um diesen Widerständen entgegenzuwirken. (vgl. Berner, 2017)

### **5.5.2. Workshops**

Workshops sind eine effektive Möglichkeit, um Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen und aus Betroffenen Beteiligte zu machen. (vgl. Schiersmann & Thiel, 2010, S.89) Sie bieten auch eine gute Plattform für größere Gruppendiskussionen, bei denen die Teilnehmer sich auf eine vorher ausgewählte Thematik konzentrieren. Im Gegensatz zu Schulungen stehen die Ergebnisse bei Workshops nicht im Vorhinein fest, da die Teilnehmer aktiv an der Erarbeitung des Ergebnisses beteiligt sind. Durch die Zusammenarbeit in Teams können Workshops auch als Teambuildingmaßnahme dienen, was einen weiteren positiven Effekt hat. (vgl. Schiersmann & Thiel, 2010, S.92)

### 5.5.3. Persönliche Kommunikation

Während eines Veränderungsprozesses ist eine ausreichende Kommunikation unerlässlich. Dies wird beispielsweise im acht-Stufen-Prozess von Kotter deutlich, bei dem die Vision kommuniziert werden muss, um Veränderungen herbeizuführen. Die Kommunikation sollte entweder mit Vorgesetzten oder verantwortlichen Personen stattfinden, um Überzeugungsarbeit zu leisten und die Ängste der betroffenen Mitarbeiter zu reduzieren. Allerdings ist diese Herangehensweise sehr zeitaufwendig und subjektiv, weshalb oft der Eindruck eines Kommunikationsdefizits entsteht, obwohl ausreichend Information bereitgestellt und abgerufen werden kann. Das Ziel besteht darin, eine Balance zu finden, bei der eine offene und transparente Kommunikation erfolgt und letztendlich sowohl die eine als auch die andere Seite zufriedengestellt werden. (vgl. Capgemini Ernst & Young, 2007, S. 34)

### 5.5.4. Training für Führungskräfte

Um die strategische Entwicklung eines Unternehmens voranzutreiben, ist es wichtig, dass Führungskräfte kontinuierlich in ihrem Denken und Handeln weitergebildet werden. Hierfür haben Büser und Gülpen drei Ziele entwickelt, die in der Regel verfolgt werden. Zum einen geht es darum, den Wandel der Unternehmensentwicklung auch in turbulenten Umwelten erfolgreich zu gestalten. Zum anderen müssen die Kompetenzen der Führungskräfte weiterentwickelt werden, indem Fertigkeiten wie zum Beispiel Zeitmanagement geschult werden. Dies trägt im besten Fall auch zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Abschließend gilt es, die Führungsqualität zu verbessern und eine positive Unternehmenskultur sowie wirtschaftlichen Erfolg zu fördern. (vgl. Büser & Gülpen, 2014, S. 5-6)

### 5.5.5. Mitarbeiterschulungen

Neben der Weiterbildung von Führungskräften ist es auch wichtig, Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens zu schulen und ihre Kompetenzen zu erweitern. Dabei geht es nicht nur um spezifische Ziele, sondern auch um die allgemeine Erweiterung des Wissens und der Fähigkeiten einer Gruppe. So können beispielsweise Schulungen zu neuen Produkten oder Fähigkeiten angeboten werden, um den Mitarbeitern bei der Bewältigung alter oder neuer Herausforderungen zu

helfen. (vgl. Schiersmann & Thiel, 2010, S.107) Die individuelle Persönlichkeitsentfaltung und die Entwicklung einer Gemeinschaft hängen gleichermaßen vom Agieren im Team ab. Nur durch das Zusammenspiel der Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Einzelnen kann Freiraum für die Entfaltung der Persönlichkeit geschaffen werden und eine gemeinsame Kultur entstehen. In der gegenwärtigen Zeit ist Teamarbeit kein neues Konzept mehr, sondern gilt als ein zentraler Erfolgsfaktor, der für den Einzelnen motivierende Perspektiven bietet. Diese Perspektiven beinhalten das Lernen aus Erfahrungen anderer sowie die Generierung von individuellem Wissen und persönlichen Kompetenzen. Durch gegenseitige Inspiration wird Kreativität gefördert, während ein direkter Informationsfluss die Gruppenleistung steigert und den Einzelnen in seiner Funktion weitgehend selbstbestimmt und selbstgestalterisch wirken lässt. Durch die Erfahrung von gegenseitiger Unterstützung und gemeinsamen Erfolgen können Commitment und Arbeitszufriedenheit abgeleitet werden. Wenn es um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens geht, spielen bereichsübergreifende Teams eine entscheidende Rolle. Denn durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen werden deren individuelle Stärken und Fähigkeiten optimal genutzt, um komplexe Herausforderungen zu bewältigen. Das Zusammenbringen von verschiedenen Blickwinkeln ermöglicht zudem eine umfassendere Beurteilung von Sachverhalten und kann dabei helfen, Fehlentscheidungen zu vermeiden. Aus organisatorischer Perspektive ist die Bildung von bereichsübergreifenden Teams daher von großer Bedeutung. (vgl. Fitzel & Fitzel, 2019, S. 45-45)

In diesem Kapitel wurde dargelegt, dass Changemanagement ein essenzieller Bestandteil eines erfolgreichen Wandels in einem Unternehmen ist. Die aufgezeigten Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie die inneren Widerstände zeigen Herausforderungen auf, mit denen Führungskräfte konfrontiert werden. Zusätzlich wurde beschrieben, wie es möglich ist, auf diese Widerstände zu reagieren. Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Subforschungsfragen nach den Herausforderungen für schnell wachsende Unternehmen und nach der Bedeutung einer Strategie erörtert.

## 6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Auf Grundlage der theoretischen Untersuchungen zu den Herausforderungen des ungeplanten Wachstums sind in diesem Kapitel die beiden Subforschungsfragen zu erörtern. Einerseits werden die Herausforderungen behandelt, die bei einem schnellen Wachstum auftreten können, und andererseits wird die Bedeutung einer strategischen Herangehensweise betrachtet. Des Weiteren ist die Frage zu beantworten, welche Instrumente zur Planung einer Strategie herangezogen werden können.

### **Mit welchen Herausforderungen sind Unternehmen bei ungeplantem Wachstum laut Fachliteratur konfrontiert?**

Die gegenwärtige weltwirtschaftliche Lage unterliegt einem dynamischen Wandel, und die Anforderungen der Arbeitswelt erfahren kontinuierlich Veränderungen. Dadurch kann es zu einem unerwartet schnellen Wachstum von Unternehmen kommen. Jedoch sind zahlreiche Faktoren zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass dieses Wachstum nachhaltig ist und das Unternehmen keinen Schaden erleidet.

Ein entscheidender Faktor ist das Fehlen einer etablierten Führungsebene. Dadurch lasten viele Entscheidungen auf den GeschäftsführerInnen. Es ist unerlässlich, Verantwortung zu delegieren, da andernfalls bei wachsenden Unternehmen Probleme auftreten können, wenn sich die Gesamtzahl der Entscheidungen sprunghaft erhöht und es zu Arbeitsstaus kommt. Es gestaltet sich jedoch schwierig, während des Wachstums eine Führungsebene einzuführen. Wenn Führungspositionen schnell und ohne angemessene Vorbereitung besetzt werden müssen, sind häufig junge Führungskräfte betroffen, die noch keine einschlägige Führungserfahrung gesammelt oder entsprechende Ausbildungen absolviert haben. Dies kann zu Fehlentscheidungen führen und sich negativ auf die Stimmung und Motivation der MitarbeiterInnen auswirken.

Die Einstellung neuer MitarbeiterInnen hat ebenfalls partiell negative Auswirkungen auf die Belegschaft haben. Die Unternehmenskultur eines jungen Unternehmens ist oft geprägt von Innovationsgeist und Vitalität. Der Teamzusammenhalt ist stark, und alle ziehen an einem Strang. Die Integration neuer MitarbeiterInnen erweist sich jedoch häufig als Herausforderung. Neue Regeln,

Strukturen und bürokratische Elemente kommen hinzu, die die Unternehmenskultur negativ beeinflussen können und im schlimmsten Fall zum Verlust von Mitarbeitenden führen. In dieser Situation ist die Führungsebene gefordert, eine offene Kommunikation und eine bewusste Haltung zu pflegen, um die Unternehmenskultur positiv zu erhalten.

Entscheidend für ein profitables Wachstum sind etablierte Strukturen innerhalb eines Unternehmens. Sobald es eine gewisse Größe erreicht, ist es erforderlich, entsprechende Strukturen zu etablieren, um dem Wachstum gerecht zu werden. Ein improvisiertes Management funktioniert in diesem Stadium nicht mehr effektiv. Wenn die Strukturen nicht mit dem Wachstum Schritt halten, führt dies zu einer Abnahme der Effizienz des Unternehmens. Oftmals müssen die Strukturen von Grund auf neu aufgebaut werden. An dieser Stelle kommt das Changemanagement als wesentlicher Bereich ins Spiel. Sowohl die Organisationsstruktur als auch die Ablauforganisation müssen analysiert werden, um Schwachstellen zu identifizieren und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Das Ziel besteht darin, die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu steigern. Hierfür ist eine Umorientierung oder Neuausrichtung sowohl bei den Führungskräften als auch bei den MitarbeiterInnen erforderlich. Dieser Schritt hat besondere Relevanz, da er oft mit der Unternehmenskultur verbunden ist. Das Ausmaß der Auswirkungen hängt, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, davon ab, ob es sich um einen evolutionären oder revolutionären Wandel handelt. Darüber hinaus wird zwischen harten und weichen Faktoren unterschieden. Je tiefergreifender die Veränderung in die gemeinsam geteilten Werte, Überzeugungen und Einstellungen der MitarbeiterInnen eingreift, desto komplexer gestalten sich die Prozesse. Akzeptanz und eine gelebte Umsetzung seitens der Mehrheit sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg.

Ein weiteres Hindernis bei der Umsetzung von Veränderungen bilden innere Widerstände. Diese entstehen aus dem Bedürfnis nach Sicherheit und dem Festhalten an bestehenden Strukturen. Da es kein Projekt ohne Widerstände gibt, ist es bedeutend, diesen konstruktiv zu begegnen, um eine effektive Umsetzung zu ermöglichen.

Widerstände können sowohl auf der Führungsebene als auch bei den MitarbeiterInnen aufkommen. Bei Führungskräften ist das häufig der Fall, wenn externe BeraterInnen hinzugezogen werden. Die ManagerInnen vertrauen ihren bisherigen Ansichten und Erfahrungen und lassen sich

nur schwer überzeugen. Es stellt eine Herausforderung dar, dieses egozentrische Denken zu überwinden. Eine weitere Ursache kann die Angst sein, eigene Fehler zuzugeben.

Die prominentesten Widerstände treten in der Belegschaft auf. Widerstände können in Form von Angst, Reaktanz, Ärger, Wut, Eigeninteresse oder politischen Motiven sichtbar sein. Angst kann zu Behinderungen bei den Betroffenen führen, die nicht durch rationale Argumente lösbar sind. Reaktanz entsteht, wenn MitarbeiterInnen befürchten, dass sie ihre Privilegien oder Freiheiten verlieren. Dies führt zu einem passiven Zustand, in dem sie nicht aktiv an der Veränderung teilnehmen. Ärger und Wut ergeben sich, wenn die Belegschaft das Gefühl hat, übergangen worden zu sein. Das Vertrauen wird dadurch beeinträchtigt, und es entsteht ein aktives Auflehnen. Widerstand aus Eigeninteresse oder politischen Gründen kann ebenfalls in der Belegschaft auftreten. In solchen Fällen ist es oft von Vorteil, eine entscheidende Position einzunehmen. Im Falle von politischen Widerständen müssen Kompromisse in Betracht gezogen werden.

Die Ursachen für das Auftreten von Widerständen zu identifizieren und zu verstehen, stellt eine Herausforderung dar. Um einen angemessenen Umgang damit zu finden, muss die individuelle Ebene betrachtet werden. Der Versuch, Widerstand mit Zwang zu beseitigen, verschlimmert die Situation.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, trotz der Einführung neuer Prozesse oder Werkzeuge die Flexibilität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Wenn die Prozesse nicht ausreichend analysiert und durchdacht werden, kann es trotz des Einsatzes neuer MitarbeiterInnen nicht zu einer Verringerung der Arbeitsbelastung kommen.

Eine unklare und nicht verständliche Vision, ein mangelndes Verständnis der Problemsituation sowie eine unzureichende Kommunikation können ebenfalls zum Scheitern des Prozesses führen. Oft wird der Zeitbedarf für solche Veränderungen unterschätzt. In Zeiten schnellen und ungeplanten Wachstums stellt dies eine große Herausforderung dar.

Es kommt häufig vor, dass Unternehmen das sich entwickelnde Geschäft nur durch Investitionen bewältigen können. Dabei kann jedoch ein hohes Risiko entstehen. Ein Finanzierungsmodell muss rechtzeitig geplant werden, um einer Krise vorzubeugen.

## **Wie bedeutend ist eine Strategie im Wachstum, und welche Strategieinstrumente haben sich in der Praxis bewährt?**

Die Strategie fungiert als zentrales Steuerelement für das Wachstum eines Unternehmens. Im Rahmen des strategischen Planungsprozesses wird die Grundlage für nachhaltiges und profitables Wachstum geschaffen. Durch die Analyse von Produkten, Kooperationspartnern und Wettbewerbern ergeben sich Einblicke in die Markteinflüsse, auf deren Basis Entscheidungen getroffen und Prioritäten gesetzt werden können. Darüber hinaus ist es notwendig, Trends und externe Einflüsse zu erkennen und bei der Planung zu berücksichtigen. Auf diese Weise kann der erstellte Plan als Grundlage für proaktives Wachstum dienen.

Die Vision eines Unternehmens repräsentiert das übergeordnete und langfristige Ziel, das angestrebt wird. Die Strategie legt fest, auf welchem Weg dieses Ziel am besten erreicht werden kann. Die Unternehmensführung definiert die Ziele der Wachstumsstrategie und gibt die entsprechenden Wege zu deren Erreichung vor.

Die Strategie beantwortet auch die Frage, wie das Wachstum erreicht werden soll. Hier kann zwischen internem Wachstum, das auf dem Kerngeschäft basiert, und externem Wachstum durch die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten unterschieden werden. Beim internen Wachstum wird die Strategie basierend auf den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen entwickelt. Der Fokus liegt auf den Kernkompetenzen, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Diese können branchenübergreifend in verschiedenen Geschäftsfeldern eingesetzt werden. Das Erkennen und die Nutzung dieser Kernkompetenzen stellen eine bedeutende strategische Herausforderung für das Unternehmen dar. Beim externen Wachstum wächst es durch die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen oder durch den Kauf von ganzen Unternehmen oder Geschäftsbereichen.

Eine Unterstützung bei der Entscheidung, auf welche Art das Unternehmen wachsen möchte, bietet auch die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff. Diese zeigt anhand der Dimensionen Produkt und Markt vier alternative Vorgehensweisen auf, die in gegenwärtige und neue Märkte unterteilt werden. Dadurch ergeben sich die vier Marktwachstumsstrategien: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Ein großer Vorteil des Instruments liegt in der übersichtlichen Darstellung. Es kann sowohl für Handlungsempfehlungen als auch für die

Marktexpansion verwendet werden. Ein Nachteil der Matrix besteht darin, dass sie die Existenz von Konkurrenz vernachlässigt und somit keine allgemeingültige Wachstumsstrategie ermittelt werden kann.

Gemäß Eggers und Eickhoff (vgl. 1996, S. 26) haben sich in der Praxis die SWOT-Analyse und die Portfolioanalyse als geeignete Instrumente zur Untersuchung interner Stärken und Schwächen bewährt. Die SWOT-Analyse ist ein multidimensionales, strategisches Analysetool, das zu jedem beliebigen Zeitpunkt eingesetzt werden kann. Sie ermöglicht die Identifizierung sowohl interner als auch externer Faktoren eines Unternehmens. Die Grundelemente der SWOT-Matrix umfassen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

Die Portfolioanalyse zeichnet sich durch die Kombination von externen und internen Perspektiven aus und liefert wertvolle Informationen für die strategische Entscheidungsfindung. Diese Analyse setzt voraus, dass strategische Entscheidungen stets im Einklang mit der Gesamtsituation des Unternehmens getroffen werden. Die bekannteste Form der Portfolioanalyse ist die BCG-Matrix. Allerdings wird sie häufig kritisiert, da sie den Rückgang in Märkten nicht angemessen berücksichtigt, wie von Junge (vgl. 2010, S. 82) festgestellt. Daher wurde die Matrix um ergänzende Elemente für Produkte oder Bereiche mit sinkendem Wachstum und niedrigem Marktanteil erweitert.

Als weiteres Instrument lässt sich die Branchenstrukturanalyse anführen, die dazu dient, die Wettbewerbsposition eines Unternehmens einzuschätzen. In Kombination mit der SWOT-Matrix können Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition abgeleitet werden. Es ist zu beachten, dass die Definition der Branche das Ergebnis beeinflusst. Darüber hinaus sollte berücksichtigt werden, dass Wettbewerbsvorteile nicht nur durch Überlegenheit gegenüber Konkurrenten, sondern auch durch Kooperation entstehen können.

Eine unklare Vision und eine undeutliche Strategie können zu Widerständen führen und den Erfolg des Prozesses gefährden. Durch eine klare Strategie und offene Kommunikation sind viele Herausforderungen vermeidbar. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Theorien zum Unternehmenswachstum und Changemanagement ermöglicht eine entsprechend fundierte qualitative Untersuchung der empirischen Subfragen.

## **7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE**

Unter Berücksichtigung der theoretischen Einsichten, die anhand der Untersuchung der Forschungsliteratur gewonnen wurden, wird in diesem Kapitel eine empirische Untersuchung durchgeführt. Zunächst steht im Fokus, welcher Forschungsansatz und welche Erhebungsmethode für die Durchführung zum Einsatz kommen, die im Anschluss auf das erhobene Material angewendet wird.

### **7.1. Forschungsansatz**

Die empirische Forschung kann grundsätzlich in zwei Kategorien eingeteilt werden: quantitative und qualitative Forschung. Im quantitativen Ansatz steht das Messen im Zentrum, wodurch vor allem Zusammenhänge und Unterschiede von möglichst vielen Ergebnissen analysiert werden. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus der qualitativen Forschung eher auf Einzelfällen, die durch interpretative Auswertungen Erkenntnisse liefern sollen. (vgl. Ebster & Stalzer, 2014, S.141-142)

Bislang wurde die Arbeit mittels einer Literaturrecherche aufgebaut, die einen Vergleich unterschiedlicher Ansätze vorgenommen hat. Hierdurch konnten bereits theoretische Subforschungsfragen beantwortet und relevante Inhalte für die geplante empirische Untersuchung gesammelt werden. In diesem Kapitel wird nun die praktische Umsetzung der empirischen-qualitativen Untersuchung erläutert. Bei der qualitativen Forschung ist ein systematisches Vorgehen entscheidend, da sowohl die Datenerhebung als auch die Analyse expliziten Regeln folgen müssen. Diese Arbeit nutzt die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018), um eine strukturierte Auswertung durchzuführen. Auf diese Weise können Textverständnis und -interpretation in den Fokus gestellt werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 26)

## 7.2. Qualitative Erhebungsmethode

Qualitative Erhebungsmethoden umfassen Interviews, Gruppendiskussion, teilnehmende Beobachtungen sowie qualitative Inhaltsanalysen. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 152) Das ExpertInneninterview bietet dabei die Möglichkeit, Erklärungen, Begründungen und Zusammenhänge aufzuzeigen und wissenschaftlich aufzubereiten, weshalb es hier zur Anwendung kommt. (vgl. Bogner et al., 2014, S. 22) Zur Durchführung der teilstrukturierten Interviews wird vorab ein Leitfaden erstellt. Er ist ein bedeutsames Instrument, denn er hat eine strukturgebende Form für die Arbeit selbst und das zu betrachtende Forschungsfeld. (vgl. Bogner et al., 2014, S. 27–28)

### 7.2.1. Samplingstrategie

Im Hinblick auf die Forschungsfrage wurden ExpertInnen ausgewählt, die mit dem Untersuchungsgegenstand vertraut sind und umfangreiches Wissen aufweisen, um möglichst relevantes Datenmaterial erheben zu können. (vgl. Bogner et al., 2014, S. 34–35)

Laut Meuser und Nagel (vgl. 2005, S. 75–76) sind ExpertInnen Personen mit spezifischem Kontextwissen, die innerhalb eines Handlungsbereichs einer Elite angehören. Im Falle dieser Masterthesis wurden Personen in leitender Position ausgewählt, die im Bereich des Wachstums in KMU langjährige Erfahrung aufweisen, die für die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen relevant ist. Bei der Auswahl der ExpertInnen fand zusätzlich Beachtung, dass Führungskräfte in unterschiedlichen Unternehmensbereichen ausgewählt und befragt werden, um ein vielseitig fundiertes Wissen über den Forschungsgegenstand zu erhalten.

Die Interviewtermine wurden nach schriftlicher bzw. telefonischer Anfrage vereinbart. Vorab wies der Interviewende die TeilnehmerInnen darauf hin, dass das Gespräch aufgezeichnet und anschließend anonymisiert weiterverarbeitet wird.

Wie in der nachstehenden Tabelle 2 ersichtlich, wurden neun Interviews geführt, mit einer Gesamtdauer von 561 Minuten.

Tabelle 2: InterviewpartnerInnen. Quelle: eigene Darstellung

Interviewpartner	Branche	Funktion	Datum	Dauer
IP01	Einzelhandel und Montage	Leitung Service und Montageabteilung	17.03.2022	61 Min.
IP02	Einzelhandel und Montage	Verkaufs- und Projektleitung	20.10.2022	72 Min.
IP03	Einzelhandel und Montage	Geschäftsführer	21.10.2022	58 Min.
IP04	Einzelhandel und Montage	Betriebsleiter	26.10.2022	54 Min.
IP05	Recycling und Transporte	Betriebsmanager	28.10.2022	74 Min.
IP06	Handel und Elektrotechnik	Abteilungsleiter	04.11.2022	66 Min.
IP07	Einzelhandel und Montage	Verkaufsleiter Innendienst	05.11.2022	68 Min.
IP08	Großhandel	Betriebsmanager	07.11.2022	48 Min.
IP09	Handel und Baunebenbranche	Geschäftsführer	08.11.2022	60 Min.
<b>Interviewdauer Gesamt:</b>				<b>561 Min.</b>

Von diesen Interviews erfolgten drei mithilfe von Microsoft Teams digital, die restlichen sechs persönlich. Die Aufzeichnung wurde jedoch unabhängig von der Durchführungsmethode mit einem Mobiltelefon vorgenommen.

### 7.2.2. Interviewleitfaden

Um eine umfangreiche und verwertbare Datenmenge aus den geführten Interviews zu generieren, kam ein Interviewleitfaden zum Einsatz. Dies ermöglicht eine einheitliche Strukturierung der Interviewergebnisse, was ihre Betrachtung und den Vergleich erleichtert. (vgl. Helfferich, 2011, S. 179–180)

Der Leitfaden wurde auf Basis der theoretischen Analyse entwickelt, um die Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten. Dabei wurde berücksichtigt, dass den GesprächspartnerInnen Raum für spontane Äußerungen blieb, um ihre Eindrücke möglichst umfassend darzulegen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 141–142)

Mit dem Interviewleitfaden ist die Vergleichbarkeit der Einzelgespräche gegeben, da eine entsprechende Wiederholbarkeit gewährleistet werden kann. Dadurch wird sichergestellt, dass es keine inhaltlichen Abweichungen gibt und die einzelnen Interviews in Beziehung zueinander gesetzt werden können. (vgl. Oehlrich, 2019, S. 85)

Bei der Gestaltung des Leitfadens wurde darauf geachtet, nicht zu viele Fragen zu formulieren und das Gespräch in vier Themenblöcke zu strukturieren, um die Durchführung zu erleichtern. (vgl. Helfferich, 2011, S. 180)

Damit die Interviews wie geplant verliefen, wurde der Leitfaden zuvor auf Dauer und Verständlichkeit getestet. (vgl. Bogner et al., 2014, S. 34)

### **7.3. Auswertungsmethode**

Als Auswertungsmethode wurde die strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt, da sie durch eine kategorienbasierte Auswertung und Darstellung einen Zugewinn an Komplexität, Differenziertheit und Erklärungskraft ermöglicht. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97–98)

Nach den Interviews wurden die einzelnen Gespräche zunächst transkribiert, anonymisiert und anschließend analysiert. Es wurde ein Kodierleitfaden erstellt, und die vier Hauptkategorien waren zu beschreiben. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 25) Ein mehrstufiges Verfahren kam zur Anwendung, um eine inhaltliche Auswertung der Daten und die Zuordnung der Texte zu den jeweiligen Kategorien zu ermöglichen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97)

Zur weiteren Differenzierung wurden Haupt- und Subkategorien basierend auf der qualitativen Inhaltsanalyse gebildet. Diese lassen sich in induktive und deduktive Kategorien unterteilen, wobei induktive Kategorien aus Beobachtungen und Erfahrungen abgeleitet werden und vom Speziellen auf das Allgemeine schließen lassen. (vgl. Oehlrich, 2019, S. 9)

Zunächst wurden die für die Beantwortung relevanten Textausschnitte über die Hauptkategorien kodiert, die den Kategorien des Leitfadens entsprechen, und anschließend die Daten den entsprechenden Subkategorien zugeteilt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 101) Die Interviewauswertung erfolgte mithilfe einer QDA-Software: MAXQDA Plus 2022, Version 22.1.1. Neben der übersichtlichen Darstellung der Kodierung im Text bietet eine derartige Software den Vorteil, das Codesystem zu speichern, wodurch sich die Interviews vernetzen und zusammenfassen lassen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 178)

Nachstehend ist anhand der Tabelle 3 das angewandte Kategorienschema aufgeteilt in Hauptkategorien und Subkategorien ersichtlich:

Tabelle 3: Kategorienschema. Quelle: eigene Darstellung

Hauptkategorien	Subkategorien
<b>1. Aufbauorganisation</b>	1.1 Strukturen 1.2 Organigramm 1.3 externe Unterstützung*
<b>2. Ablauforganisation</b>	2.1 Stellenbeschreibungen 2.2 Kommunikation* 2.3 IT*
<b>3. Herausforderungen für Führungskräfte</b>	3.1 Kundenzufriedenheit 3.2 Auftragsabwicklung 3.3 Interne Widerstände 3.4 Delegieren 3.5 Strategien
<b>4. MitarbeiterInnen</b>	4.1 Recruiting 4.2 Motivation
	* induktiv

## 7.4. Qualitätssicherung

Mit der Auswertungsmethode, der Kodierung in Haupt- und Subkategorien und der sich dadurch ergebenden Möglichkeit des Vergleichs der Interviews ist es möglich, den Auswertungsschritten zu folgen, somit, die Qualität der Ergebnisauswertung und -interpretation zu gewährleisten.

Um den hohen Anforderungen an wissenschaftliche Arbeit gerecht zu werden, sind verschiedene Gütekriterien von zentraler Bedeutung. Insbesondere Objektivität, Reliabilität, interne und externe Validität sind von großer Bedeutung. Eine sachlich korrekte Aufbereitung des Themas gewährleistet die Objektivität und Bestätigbarkeit der Arbeit. Unter Berücksichtigung der internen und externen Studiengüte stellen Interviews eine geeignete Methode zur empirischen Untersuchung dar, um eine hohe Qualität zu sichern. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 203-218)

Die Objektivität wird durch eine genaue Auswertung und Interpretation der Untersuchung gewährleistet, da diese konsequent durchgeführt wurde, um somit die Gütekriterien in Bezug auf die Qualitätssicherung einzuhalten (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 171). Ein weiteres wichtiges

Kriterium ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, die sicherstellt, dass der gesamte Forschungsprozess mit all seinen Ergebnissen genau dokumentiert wird, um eine Nachvollziehbarkeit und Beurteilung der Ergebnisse zu gewährleisten (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 129).

Um die hohe Qualität im empirischen Teil der Masterarbeit zu gewährleisten, wurde bei der Auswahl der Expertinnen und Experten auf Sach- und Spezialwissen geachtet, um umfassende Informationen zum Forschungsgegenstand zu erhalten. Zur Qualitätssicherung wurden sämtliche Experteninterviews digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Der Interviewleitfaden und alle Transkripte werden im Anhang der Masterarbeit beigelegt, um die Qualität zu belegen.

## **7.5. Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse**

In den folgenden Kapiteln werden die empirischen Ergebnisse der Interviews mit den befragten ExpertInnen dargestellt und interpretiert. Die Hauptkategorien aus dem Kategorienschema (Tabelle 3) sind in Unterkapitel gegliedert. Die Ergebnisse werden inhaltlich strukturiert dargestellt, mit dem Ziel, die zentralen Aussagen der InterviewpartnerInnen darzulegen.

### **7.5.1. Aufbauorganisation**

In dieser Hauptkategorie wird die Bedeutung der Aufbauorganisation für schnell und ungeplant wachsende KMU sowie die Rolle der Führungskräfte untersucht. Insbesondere werden die Strukturen, das Organigramm und die externe Unterstützung behandelt.

Die unvorhergesehene Nachfrage stellt nach ExpertInnenmeinung eine Herausforderung dar, dahingehend, die Anzahl der Aufträge zu bewältigen. (vgl. IP02, 2022, Z22–23; IP04, 2022, Z20–21; IP07, 2022, Z28) Die Auftragsmenge war so immens, dass die Bearbeitungsschritte innerhalb der bestehenden Struktur nicht in einem angemessenen Rahmen durchgeführt werden konnten (vgl. IP04, 2022, Z221–24; IP02, 2022, Z26–31). Es bestand die Herausforderung, einen umfassenden Überblick über die laufenden Arbeiten zu behalten, um einen Arbeitsstau zu vermeiden. In der Intention, dieser Situation zu begegnen, wurden neue MitarbeiterInnen eingestellt und darüber hinaus die Strukturen der einzelnen Abteilungen überdacht und angepasst, um die Anfragen besser und schneller bearbeiten zu können. (vgl. IP04, 2022, Z27–34, Z50–57)

IP03 berichtet von einem bereits laufenden Umstrukturierungsprozess in seinem Unternehmen. Aufgrund des Drucks mussten die Strukturen des Unternehmens schnell angepasst werden, was als notwendiger Schritt angesehen wurde. (vgl. IP03, 2022, Z31–34, Z332–333) IP04 bestätigt die Bedeutung der Anpassung der Strukturen an das Wachstum. Wenn dieser Schritt nicht unternommen wird, besteht das Risiko, dass MitarbeiterInnen das Unternehmen aufgrund von Überlastung verlassen. (vgl. IP04, 2022, Z606–609) „Diese ganzen Umstrukturierungen, diese ganzen Etappen, was wir da gehabt haben, diese ganzen Abteilungen, was da entstanden sind, hat uns das Leben an und für sich wesentlich leichter gemacht, dass ich mit einem geringeren Aufwand fast den gleichen Effekt habe.“ (IP04, 2022, Z609–612) IP09 weist darauf hin, dass Führungskräfte häufig die Relevanz einer Aufbau- und Ablauforganisation unterschätzen, was zu verschiedenen Problemen führt, beispielsweise einer mangelnden Koordination von Arbeitsschritten. (vgl. IP09, 2022, Z661–680)

Im Interview mit IP06 wird festgestellt, dass es Unternehmen gibt, in denen die Geschäftsführung das Anpassen der Strukturen an das Wachstum als nicht notwendig betrachtet. Dabei vertraut sie auf die Loyalität der MitarbeiterInnen und ihre Bereitschaft, Überstunden zu leisten. IP06 betont, dass die Struktur überarbeitet werden muss, um fachübergreifende Tätigkeiten zu vermeiden und sicherzustellen, dass jede/r MitarbeiterIn nur im jeweiligen Fachbereich unterstützt. (vgl. IP06, 2022, Z94–100, Z703–705)

Zum Thema Organigramm bestätigen sieben InterviewpartnerInnen, dass sie bereits vor dem Eintritt des Wachstums eines hatten, dieses jedoch aufgrund des Wachstums anpassen mussten. (vgl. IP01, 2022, Z137–138; IP02, 2022, Z53–56; IP03, 2022, Z37–38; IP04, 2022, Z42–43; IP06, 2022, Z48–60; IP07, 2022; Z58–61; IP08, 2022, Z109–111) IP09 ist der Meinung, dass ein Organigramm erst ab einer gewissen Unternehmensgröße relevant ist. In seinem Betrieb mit 20 MitarbeiterInnen werden die Abläufe laufend von der Geschäftsführung koordiniert und überprüft. (vgl. IP09, 2022, Z100–115) Es wird betont, dass ein Organigramm nur so gut ist wie die Menschen, die die Bereiche im Organigramm ausfüllen. Es kommt immer wieder vor, dass Organigramme nicht gelebt werden, weil die MitarbeiterInnen für die ihnen zugeteilte Position nicht die richtigen sind. Ein Organigramm hilft nicht, wenn es nicht zur Anwendung kommen kann. (vgl. IP03, 2022, Z52–57) Im Zusammenhang mit der Frage, ob das Organigramm auch während der Krise gelebt werden kann, weist IP02 darauf hin, dass es in einer Extremsituation sehr schwierig

war, dies einzuhalten, da ein Organigramm meistens auf eine gewohnte Auslastung des Unternehmens ausgelegt ist. (vgl. IP02, 2022, Z41–48) IP04 und IP01 erklären, dass das Organigramm in einigen Abteilungen und Bereichen aufgrund neuer Aufgaben angepasst wurde, um die Effizienz im Unternehmen zu steigern. Der Prozess zur endgültigen Gestaltung des Organigramms dauerte länger; es wurden verschiedene Varianten erstellt, bis die Anforderungen erfüllt waren. (vgl. IP01, 2022, Z149–161; IP04, 2022, Z81–85) Das Organigramm muss häufig bearbeitet und verfeinert werden, damit jede/r einen angemessenen Bereich hat und nicht überlastet wird, während andere MitarbeiterInnen nicht ausgelastet sind. (vgl. IP07, 2022, Z151–155) IP04 fügt hinzu, dass versucht wurde, die Abläufe so schnell wie möglich anzupassen (vgl. IP04, 2022, Z86).

Die grafische Darstellung der Führung durch ein Organigramm ermöglicht eine klare Zuordnung der MitarbeiterInnen zu den jeweiligen Verantwortungsbereichen. (vgl. IP07, 2022, Z79–80, Z84–88)

Gemäß der Aussage von IP01 trug das Organigramm deutlich dazu bei, Klarheit für die MitarbeiterInnen in der Führungsebene, im Lager und in anderen Bereichen zu schaffen. Jede Person weiß, was ihre Aufgaben sind. (vgl. IP01, 2022, Z156–159)

Ein Organigramm wird im Allgemeinen als bedeutsam angesehen, allerdings sollte darauf geachtet werden, dass nicht zu viel Flexibilität verloren geht. IP05 kritisiert das Organigramm, da zu starr vorgegebene Wege zu zeitaufwändigen Arbeitsprozessen führen können. (vgl. IP05, 2022, Z210–215) Dass sich jede/r auf ihren/seinen Bereich konzentrieren kann, wurde erst durch die entsprechenden MitarbeiterInnen der Führungsebene ermöglicht. Hierzu trug auch das Geschäftsvolumen durch das Wachstum bei. (vgl. IP03, 2022, Z79–81)

In Bezug auf das Erstellen und Umsetzen neuer Strukturen wurden unterschiedliche Ansätze verfolgt. IP01, IP03, IP04 und IP07 nahmen für bestimmte Bereiche externe Beratung in Anspruch. (vgl. IP01, 2022, Z118–120; IP03, 2022, Z66–68; IP04, 2022, Z68–72; IP07, 2022, Z92–96) IP06 sieht einen Vorteil in externer Unterstützung und betont, dass Menschen dazu neigen, in ihren eigenen Gewohnheiten Fehler auszublenken. Durch wiederholte Durchläufe von Prozessen erscheinen sie als normal und Verbesserungspotenziale werden übersehen. Externe Unterstützung kann helfen, diese Betriebsblindheit zu überwinden. (vgl. IP06, 2022, 164–168) IP02 und IP05 geben an, dass sie alles mit internen MitarbeiterInnen umsetzten. (vgl. IP02, 2022, Z715; IP05,

2022, Z153) Dabei wird betont, dass es wesentlich ist, bestimmte Grundkompetenzen in diesem Bereich zu haben, und eine entsprechende Ausbildung von Vorteil für das Unternehmen ist. Eine erfolgreiche Praxis zeigte, dass eine Kombination aus Erfahrung und Kompetenzen effektiv ist. (vgl. IP02, 2022, Z715–737)

### **7.5.2. Ablauforganisation**

In diesem Kapitel erfolgt eine Untersuchung der Ablauforganisation anhand der Subkategorien Stellenbeschreibungen, Kommunikation und IT.

In Bezug auf Stellenbeschreibungen und Arbeitsaufteilung berichteten IP01, IP05, IP06 und IP08, dass aufgrund des Wachstums bestimmte MitarbeiterInnen mehrere Bereiche abdecken mussten. Dies führte dazu, dass Personen im Unternehmen zusätzliche oder neue Aufgaben übernahmen. (vgl. IP01, 2022, Z82–92; IP05, 2022, Z230–236; IP06, 2022, Z267–269; IP08, 2022, Z156–166) Aufgrund von Personalmangel entwickelte sich eine Situation, in der MitarbeiterInnen zwischen Abteilungen hin- und herwechselten, um bei Personalengpässen auszuhelfen. (vgl. IP06, 2022, Z267–270) Obwohl für alle MitarbeiterInnen Stellenbeschreibungen existieren, kamen trotz der Einstellung neuer MitarbeiterInnen zusätzliche Aufgaben hinzu, um dem Wachstum gerecht zu werden. (vgl. IP07, 2022, Z506–508, Z188–191) IP01 betrachtet Stellenbeschreibungen als äußerst bedeutend, wenn es darum geht, den MitarbeiterInnen Klarheit über ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu verschaffen. (vgl. IP01, 2022, Z171–179)

IP04 berichtet von Umstrukturierungen und der Umverteilung bestimmter Aufgaben. Stellenbeschreibungen waren bereits vorhanden, wurden jedoch verfeinert und detaillierter ausgearbeitet. Dieser Ansatz wurde positiv aufgenommen und ermöglichte eine effektive Zusammenarbeit. (vgl. IP04, 2022, Z106–109, Z350–353) Im Zusammenhang mit den Strukturen erwähnt IP03, dass sich durch das angepasste Organigramm und die Anpassung der Abläufe an die Unternehmensgröße die Arbeitsaufteilung im Unternehmen verbesserte. Vorher waren alle MitarbeiterInnen für alle Aufgabenbereiche zuständig, nach der Umstellung konnte sich jede/r auf ihren/seinen spezifischen Bereich konzentrieren, ohne zusätzliche Aufgaben übernehmen zu müssen. (vgl. IP03, 2022, Z40–42, Z86–87)

IP08 berichtet ebenfalls von abteilungsübergreifenden Tätigkeiten während des Wachstums. Beispielsweise mussten TechnikerInnen beim Kommissionieren unterstützen oder MitarbeiterInnen aus der Auftragsabwicklung in der Technikabteilung bei der Versendung von Lieferscheinen helfen. Die Stellenbeschreibungen wurden jedoch nicht angepasst, da angenommen wurde, dass dies nur vorübergehend der Fall sei. (vgl. IP08, 2022, Z156–166)

Wie aus dem Interview mit IP05 hervorgeht, gestaltet es sich in bestimmten Unternehmen, die stark auf Dienstleistungen ausgerichtet sind, schwierig, wenn eine Person in einer anderen Abteilung aushelfen soll. Es ist beispielsweise nicht angemessen, von einem oder einer LogistikerIn zu erwarten, dass er oder sie im Kundenservice tätig wird. Es ist daher erforderlich, diese Aufgabenbereiche strikt voneinander zu trennen und die Zuständigkeiten klar zu definieren. (vgl. IP05, 2022, Z242–252)

In Bezug auf die interne Kommunikation bestätigen IP01, IP02, IP04 und IP09, dass während des Wachstums mehrere Probleme auftraten, die sich in den betrieblichen Abläufen widerspiegelten. (vgl. IP01, 2022, Z268.271; IP02, 2022, Z448–469; IP04, 2022, Z132–135; IP09, 2022, Z168168–174) Es gab mehrere Gespräche, nach denen viele Personen nicht wussten, was zu tun war. Dadurch wurden viele Arbeiten vernachlässigt oder nicht durchgeführt. IP01 erachtet dies als einen besonders bedeutsamen Aspekt und zieht daraus den Schluss, dass die Firmenstruktur verbessert werden muss, um Kommunikationsprobleme zu vermeiden. (vgl. IP01, 2022, Z268–278) IP01 berichtet zudem von der Einführung einer neuen Telefonanlage während dieser Zeit. Dabei wurden die Telefonstruktur und die Anrufverteilung angepasst, um Zeit zu sparen und sicherzustellen, dass die Kunden die richtigen Ansprechpartner erreichen. (vgl. IP01, 2022, Z215–223) Durch das Unternehmenswachstum wurde die Kommunikation träge, und Informationen wurden nicht vollständig weitergegeben. Dies führte zu sich wiederholenden Abläufen und einer Verdopplung des Aufwands. (vgl. IP04, 2022, Z132–135)

IP02 betrachtet die offene Kommunikation mit den MitarbeiterInnen als von grundlegender Bedeutung und als einen der zentralen Aspekte während einer Wachstumsphase oder wenn mehr Arbeit auf die Einzelpersonen zukommt. Es ist kontraproduktiv, den MitarbeiterInnen zu sagen, dass es bald weniger Arbeit geben wird, wenn dies nicht zutrifft. (vgl. IP02, 2022, Z150–153, Z112–115) IP03 betont ebenfalls, dass Kommunikation ein zentrales Thema darstellt und mit der Größe des Unternehmens zunehmend an Bedeutung gewinnt. (vgl. IP03, 2022, Z216–218) IP04

teilt mit, dass die Kommunikation durch die Anpassung der Aufgaben an die neuen Strukturen und die Überarbeitung des Organigramms verbessert wurde. Mittels Teambesprechungen im kleinen Kreis konnte die Effektivität gesteigert werden. (vgl. IP04, 2022, Z111–115)

Die Relevanz regelmäßiger Meetings in einer Situation plötzlichen Wachstums wird von den ExpertInnen IP02 bis IP09 bestätigt. (vgl. IP02, 2022, Z471–478; IP03, 2022, Z178–181; IP04, 2022, Z314–320; IP05, 2022, Z380–399; IP06, 2022, Z310–321; IP07, 2022, Z298–300; IP08, 2022 Z92–102; IP09, 2022, Z179–183). IP03 betont die Bedeutung des „Dienstags-Jour-Fixe“ mit den einzelnen AbteilungsleiterInnen und Führungskräften, das wesentliche Fortschritte mit sich brachte (IP03, 2022, Z178–181). IP04 erklärt, dass dabei laufende Probleme, Veränderungen und Aktionen kommuniziert wurden, was einen positiven Gesamteffekt hatte. (vgl. IP04, 2022, Z314–320) IP09 berichtet von der Einführung wöchentlicher Besprechungen, bei denen die wesentlichen Themen und Abläufe im Team erörtert werden. (vgl. IP09, 2022, Z179–183)

Die ExpertInnen erwähnen auch, dass die Kommunikation durch die COVID-19-Pandemie zu Beginn zusätzlich erschwert wurde. (vgl. IP05, 2022, Z264–267; IP07, 2022, Z363–365) Weil sich die MitarbeiterInnen im Homeoffice befanden, war eine digitale Kommunikation erforderlich. Hierfür wurde Microsoft Teams verwendet. Obwohl es anfangs nicht leicht war, alle MitarbeiterInnen zu schulen, wurde es sehr gut angenommen und zum Standard. Für AußendienstmitarbeiterInnen erwies es sich als ein äußerst praktisches Werkzeug, da sie ortsunabhängig an Besprechungen teilnehmen konnten. (vgl. IP05, 2022, Z310–314, Z316–328) IP05 fügt hinzu: „Das Equipment, das muss passen. Ein iPad oder ein Handy, das muss was Gescheites sein, wenn du damit arbeitest. Und ich glaube, dass das dann super funktioniert. Und einfach muss es sein.“ (IP05, 2022, 343–345) IP05 bestätigt, dass digitale Meetings im Unternehmen sehr gut angenommen wurden und nach dem Ende der Homeoffice-Zeit fortgeführt werden, da sie insbesondere für MitarbeiterInnen, die oft unterwegs sind, sehr nützlich sind. (vgl. IP07, 2022, Z348–362)

Nach einer Analyse wurden die Abläufe optimiert und mit dem Warenwirtschaftssystem abgestimmt. Zusätzlich wurde ein CRM-Tool eingeführt, um die Abläufe auftragsbezogen durchzuführen. IP04 betont erneut, dass diese Änderungen bedingt durch das Wachstum erforderlich waren. Obwohl sie bereits geplant waren, konnten sie zuvor nicht umgesetzt werden. (vgl. IP04, 2022, Z95–97, Z192–193) Aufgrund des Wachstums waren neue Prozesse einzuführen, und die EDV musste angepasst werden, um die Effizienz zu steigern. Der neue Umfang macht es erforderlich,

einen besseren Überblick über die Abläufe zu erlangen, und ein leichter Zugriff auf Informationen muss gegeben sein. (vgl. IP09, 2022, Z19–21, Z47–57)

Ein weiterer relevanter Punkt, der in Kombination mit IT und Unternehmenswachstum angesprochen wurde, ist das IT-Netzwerk bzw. der Server. Weil mehr Prozesse und Abläufe im Warenwirtschaftssystem stattfinden als vor dem Wachstum, war es notwendig, auch die IT-Infrastruktur anzupassen. (vgl. IP03, 2022, Z424–433; IP07, 2022, Z608–621) IP03 fügt dem hinzu: „Sonst hätten wir die Expansion nicht geschafft.“ (IP03, 2022, Z435)

### **7.5.3. Herausforderungen für Führungskräfte**

In der Hauptkategorie 3 werden insbesondere die Herausforderungen behandelt, die sich für Führungskräfte aufgrund des Wachstums ergeben, und es wird aufgezeigt, wie diese damit umgehen. Um diese Fragen umfassend zu bearbeiten, wurden sowohl Subkategorien mittels Literaturrecherche erstellt als auch offene Fragen zu den Herausforderungen formuliert, die sich für die ExpertInnen aufgrund des schnellen und ungeplanten Wachstums ergaben. Gemeinsam mit Hauptkategorie 4 soll die zweite empirische Subforschungsfrage beantwortet werden.

IP02 berichtet, dass die KundInnenzufriedenheit laut einer KundInnenbetreuungsumfrage sank, obwohl die meisten KundInnen zu Beginn Verständnis für Wartezeiten zeigten. Dieses Verständnis ist durch Berichte in den Medien über eine hohe Nachfrage in der Baubranche gestützt. Um die KundInnenzufriedenheit aufrechtzuerhalten, wurde darauf geachtet, dass die KundInnen stets über den Status ihrer Anfrage oder ihres Angebots informiert werden und der Kontakt zu ihnen aufrechterhalten wird. (vgl. IP02, 2022, Z335–356) IP03 bestätigt, dass die Reaktion der KundInnen auf längere Wartezeiten aufgrund der zu bewältigenden Menge sehr unterschiedlich ausfiel. Anfangs war es noch leichter, da die KundInnen Verständnis zeigten, aber dann traten auch andere Fehler auf, die nicht mehr akzeptiert wurden. Dies konnte nur mit kulantem Vorschlägen gelöst werden. (vgl. IP04, 2022, Z175–179, Z262–274) In der Anfangszeit wurden sicher einige KundInnen verärgert, da das Unternehmen nicht erreichbar war oder zu spät reagiert wurde. Aufgrund des kulantem Umgangs mit den KundInnen schaffte es das Unternehmen jedoch stets. KundInnenzufriedenheit ist ein Bereich, der immer weiter verbessert werden kann, erklärt IP03. (vgl. 2022, 400–405) IP01 erwähnt erneut, dass die Telefonstruktur angepasst wurde, um

die Wartezeit der KundInnen am Telefon zu reduzieren. Dabei geht es darum, dass die KundInnen schnell jemanden erreichen und informiert werden, wenn ihr Anliegen bearbeitet wird. (vgl. IP01, 2022, Z223–223) IP02 sagt, dass zwischen bestehenden und neuen KundInnen differenziert wurde. Neue KundInnen erfahren die Bearbeitungszeit, damit sie entscheiden können, ob sie den Auftrag erteilen möchten oder nicht. Nur so kann die gewohnte Qualität garantiert werden. (vgl. IP02, 2022, Z796–810)

Die KundInnen waren sehr verständnisvoll, erklärt IP06. Dies ist auf das bestehende gute und aufrichtige Verhältnis zu ihnen zurückzuführen, das eine gegenseitige Unterstützung impliziert. (vgl. IP06, 2022, Z535–540)

Im Kontext der Frage, ob das Unternehmen alle Aufträge annahm, äußert IP01, dass der Geschäftsführer die Meinung vertrat, es könne mit dem Wachstum Schritt halten, und darüber nicht nachgedacht wurde. Wesentliche Aspekte dabei waren die ehrliche Kommunikation mit der Kundschaft und die entsprechende Koordination von Terminen. (vgl. IP01, 2022, Z477–479, Z488–495) IP02 hingegen berichtet, dass in einem Strategie-Meeting seitens des Geschäftsführers der Vorschlag gemacht wurde, einen Aufnahmestopp einzuführen und sich auf die qualitative Abwicklung der bestehenden Aufträge zu konzentrieren. Die anderen Führungskräfte waren anderer Meinung. Der Nachteil dieser Entscheidung bestand darin, dass die MitarbeiterInnen an ihre Grenzen gebracht wurden. (vgl. IP02, 2022, Z76–93) IP03 ist der Ansicht, dass bestimmte Aufträge abgelehnt werden sollten, wenn klar ist, dass die Anforderungen nicht erfüllt werden können oder dass das Unternehmen den KundInnen nicht gerecht werden kann, da die Ansprüche nicht erfüllbar sind. Um die Menge an Aufträgen bewältigen und von dieser Wachstumssituation profitieren zu können, wurde zusätzliches Personal eingestellt und ein Auftragscontrolling eingeführt. (vgl. IP03, 2022, Z287–297)

Die ExpertInnen IP02, IP03 und IP06 berichten von Lieferengpässen und langen Lieferzeiten. Dadurch wurden auch immer wieder Termine verschoben. (vgl. IP02, 2022, Z211–221; IP03, 2022, Z269–272; IP06, 2022, Z735–738) Eine gute Beziehung zu den Lieferanten war in dieser Situation sehr relevant und trug dazu bei, dass der Großteil der Lieferungen termingerecht erfolgte. (vgl. IP03, 2022, Z269–278; IP04, 2022, Z157–164)

Im Zusammenhang mit der Auftragsabwicklung berichtet IP04, dass zusätzliche Tools in das bestehende ERP integriert wurden, um Arbeitsabläufe zu erleichtern. Die Nachverfolgbarkeit der einzelnen Bearbeitungsphasen eines Auftrags und die Kommunikation zwischen den Abteilungen tragen dazu bei, die Aufträge effizienter abzuwickeln und die Reklamationsquoten niedrig zu halten. (vgl. IP04, 2022, Z543–573) Es gilt besonders im Wachstum, darauf zu achten, dass die Prozesse in der Auftragsabwicklung angemessen sind, betont IP05. So sollte versucht werden, die Prozesse unkomplizierter zu gestalten und/oder zu digitalisieren. Sobald es zu chaotisch wird, ist zu hinterfragen, ob weitere Aufträge mehr angenommen werden sollten, zumal keine freien Kapazitäten mehr vorhanden sind. (vgl. IP05, 2022, Z553–568) Ein weiterer Ansatz, der dazu verhilft, die Aufträge abzuarbeiten und sich einen Überblick zu verschaffen, ist, über einen gewissen Zeitraum, z. B. eine Woche, den Betrieb zuzusperren. Dadurch lässt sich ein größeres Volumen abarbeiten. Größere Schwierigkeiten als bei der Auftragsbearbeitung bestanden beim Ausliefern der Ware, weil nicht genügend Personal vorhanden war. (vgl. IP08, 2022, Z265–282) IP06 spricht davon, dass Zeitmanagement das größte Problem darstellt und das Unternehmen an einige Abläufe gebunden ist. Trotzdem sollten die Zeiten eingehalten werden. (vgl. IP06, 2022, Z37–42) In einigen Bereichen gehen Informationen verloren. Dadurch kam es z. B. dazu, dass Leistungen oder Regieleistungen, die bereits abgeschlossen waren, nicht verrechnet wurden. Dadurch kommt das Unternehmen bei Aufträgen in einen Negativbereich, und eine Argumentation bei KundInnen ist im Nachhinein sehr schwierig. Deshalb wird ein neues Tool eingeführt, in dem sich die Dokumentation der Aufträge hinterlegen lässt. (vgl. IP09, 2022, Z245–264)

Hinsichtlich innerer Widerstände wird von IP01 berichtet, dass es aufgrund von Umstrukturierungen und der Einführung neuer Prozesse zu Konflikten kam. (vgl. IP01, 2022, Z362–372) Einige MitarbeiterInnen fürchten, Fehler zu machen, wenn ein Prozess neugestaltet wird oder Arbeit hinzukommt. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, den Ängsten entgegenzuwirken. Bei anderen Motiven kann auch die Aussicht auf eine Prämie helfen, die Widerstände zu überwinden. Es ist stets wesentlich, dass die Person, die etwas umsetzen soll, persönlichen Nutzen daraus ziehen kann. (vgl. IP02, 2022, Z314–329) Widerstände entstehen auch häufig aufgrund von Unklarheiten oder hoher Unsicherheit. (vgl. IP02, 2022, Z760–768; IP04, 2022, Z236–239) IP04 ergänzt dies und betont, dass aufgrund der guten Kollegialität beinahe alle MitarbeiterInnen zusammengehalten und an den Veränderungen mitgewirkt hätten. (vgl. IP04, 2022, Z243–245)

Des Weiteren erklärt IP04, dass es bedeutsam ist, den MitarbeiterInnen zu erläutern oder zu demonstrieren, warum die neuen Schritte notwendig sind und wie sie umgesetzt werden müssen. (vgl. IP04, 2022, Z249–258)

Widerstände treten auch vermehrt bei jüngeren MitarbeiterInnen im Zusammenhang mit Arbeitszeiten auf. Die Work-Life-Balance gewinnt zunehmend an Bedeutung, weshalb die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, abnimmt. (vgl. IP05, 2022, Z457–466) IP06 berichtet von Widerständen, die aufgrund von Personalmangel entstanden. Die MitarbeiterInnen richteten an die Geschäftsführung die Forderung nach Einstellung zusätzlichen Personals, da sie mit der Arbeit nicht mehr Schritt halten konnten. Die Geschäftsführung war jedoch dagegen, und infolgedessen weigerten sich die MitarbeiterInnen, bestimmte Aufgaben zu erledigen, beispielsweise Außeneinsätze. Es wurde auch keine Anstrengung unternommen, die Widerstände zu überwinden; stattdessen wurden die Probleme ignoriert, und es bestand die Hoffnung, dass sie sich von selbst lösen würden. IP06 betrachtet dies als Schwäche der Geschäftsführung, da er der Ansicht ist, dass dadurch nur zusätzliche Probleme entstehen. (vgl. IP06, 2022, Z550–556, Z566–575) Weitere Widerstände traten hinsichtlich neuer Systeme auf, beispielsweise eines Scannersystems, das aufgrund des Wachstums im Lager installiert werden sollte. Die Widerstände waren derart stark, dass die Einführung verschoben wurde, bis die Nachfrage etwas nachließ und mehr Spielraum für dieses Projekt bestand. Die älteren MitarbeiterInnen führten diesen Widerstand an, da sie sich gegen die Digitalisierung stellten. (vgl. IP07, 2022, Z525–540, Z546–551)

IP09 hingegen gab an, dass in seinem Unternehmen keine Widerstände auftraten, da keine älteren MitarbeiterInnen vorhanden sind, die Veränderungen ablehnen. (vgl. IP09, 2022, Z60–61)

Das Thema Delegation wird von den ExpertInnen als herausfordernd beschrieben. (vgl. IP01, 2022, Z460–473; IP04, 2022, Z98–101; IP05, 2022, Z536–540; IP07, 2022, Z494–496; IP08, Z230–237) Um delegieren zu können, bedarf es des Vertrauens in die MitarbeiterInnen. (vgl. IP01, 2022, Z460–473; IP03, 2022, Z384–388; IP04, 2022, Z92–95; IP09, 2022, Z151–155) In solchen Situationen stellt sich zunächst die Frage, an wen delegiert werden kann. Vertrauen ist dabei von zentraler Bedeutung. Wenn die MitarbeiterInnen das Gefühl haben, dass ihnen vertraut und geglaubt, dass sie den Aufgaben gewachsen sind, entwickeln sie Selbstvertrauen, übertreffen sich selbst und sind motivierter. Die zu delegierenden Aufgaben müssen klar definiert sein, damit die jeweilige Person im Unternehmen sie bewältigen kann. (vgl. IP03, 2022, Z384–388, Z392–394)

Die Herausforderung besteht darin, loszulassen, den MitarbeiterInnen eigenständiges Arbeiten zu ermöglichen und sich im Nachhinein die Ergebnisse anzusehen. Es gibt verschiedene Wege, die zu demselben Ziel führen können. (vgl. IP04, 2022, Z92–95, Z98–101) Während des Wachstums stellt auch der Mangel an Personal eine Herausforderung dar. Es ist darauf zu achten, dass die bestehenden MitarbeiterInnen nicht mit zu vielen Aufgaben überlastet werden und dadurch überfordert sind. Eine Führungskraft muss neue Aufgaben teilweise selbst übernehmen. In dieser Situation empfiehlt es sich, neue MitarbeiterInnen einzustellen. Es ist zentral, den Anliegen der bestehenden MitarbeiterInnen zuzuhören, um Ausfälle zu vermeiden. (vgl. IP05, 2022, Z403–424) Als neue Führungskraft fällt es oft schwer, zu unterscheiden, welche Aufgaben delegiert werden können und welche selbst zu erledigen sind. Das richtige Unterscheiden zu lernen, stellt die größte Herausforderung dar. Der nächste Schritt besteht darin, die richtigen Aufgaben den richtigen MitarbeiterInnen zu übertragen. Dafür ist es bedeutsam, das Team gut zu kennen. Mit Fehlern muss angemessen umgegangen werden, um die Motivation nicht zu beeinträchtigen. (vgl. IP07, 2022, Z494–502) IP08 betrachtet es als Herausforderung, sich vom Tagesgeschäft zu lösen und in die Rolle der Führungskraft hineinzuwachsen. Bei der Delegation muss stets bedacht werden, ob die jeweiligen MitarbeiterInnen überlastet sind, indem sie zu viele Aufgaben übernehmen. (vgl. IP08, 2022, Z222–237)

IP06 sagt hingegen, dass er das nötige Personal dafür hatte und es selbst schulte, sodass er problemlos delegieren konnte. (vgl. IP06, 2022, Z520–525)

Eine weitere Herausforderung im Zusammenhang mit Wachstum stellte sich bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen heraus. Zu Beginn war nicht klar, wie lange der Wachstumstrend andauern wird, weshalb sich die Verantwortlichen nicht sicher waren, wie viele MitarbeiterInnen sich das Unternehmen leisten kann, bzw. ob es einige entlassen muss. „In diesem Fall haben wir mit Leihpersonal gearbeitet, damit bei einem Auftragsrückgang die Kernmannschaft, die sich bereits gut in das Unternehmen integriert hat, erhalten bleibt.“ (IP01, Z519–527, Z537–540)

Eine Herausforderung sieht IP02 in der MitarbeiterInnenführung: Es ist nicht leicht, die Beweggründe aller Personen zu verstehen. Es gilt, sich mit dem Thema intensiv zu befassen, um die Hintergründe nachzuvollziehen. Wenn es ein Problem gibt, sollte Literatur herangezogen werden, um sich zu Beginn einen Überblick über das jeweilige Thema verschaffen und eventuell

Werkzeuge finden zu können, die sich anwenden lassen. (vgl. IP02, 2022, Z165–188) Wesentlich ist es, nachhaltig zu arbeiten und zu wachsen. (vgl. IP02, 2022, Z165–188)

Die größte Herausforderung besteht darin, einzuschätzen, wie lange die Nachfrage anhalten wird und was als Nächstes auf den Betrieb zukommt. (vgl. IP02, 2022, Z; IP03, 2022, Z341–354) Aufgrund der derzeitigen Preiserhöhungen sinkt die Nachfrage. Ziel war es, das Wachstum aufrechtzuerhalten und zu stabilisieren. In einem Strategiemeeting wurde jedoch ein Plan für ein Krisenszenario entwickelt, inklusive einer MitarbeiterInnenreduktion. (vgl. IP02, 2022, Z432–445) IP02 und IP03 berichten, dass von einem Schrumpfen des Markts ausgegangen wird. (vgl. IP02, 2022, Z432–445; IP03, 2022, Z347–354) IP08 fügt dem hinzu, dass die Zuständigen im folgenden Jahr mit 10 % weniger Umsatz rechnen. Gründe dafür sind die Energiekrise, die vollen Lager bei größeren KundInnen und die Problematik des Transportierens. (vgl. IP08, 2022, Z368–373) Aufgrund der Energiepreise entwickelt sich in anderen Bereichen ein Trend. So stieg die Nachfrage nach Öfen extrem. Dadurch ergeben sich hier sehr lange Lieferzeiten, sodass bis zu einem Jahr gewartet werden muss. (vgl. IP09, 2022, Z445–458, Z473–476)

Um die Unternehmensgröße wahren zu können, ist nach Möglichkeiten zu suchen, trotz des Rückgangs der Nachfrage mehr Umsatz zu generieren. (vgl. IP03, 2022, Z341–346; IP04, 2022, Z398–413) Es wird z. B. in einigen Bereichen die Produktion ausgebaut, um mehr Stückzahlen zu produzieren, und auf Basis einer Partnerschaft mit einer internationalen Gruppe der Export angestrebt. Damit kann die bestehende Mannschaft ausgelastet werden. Die einzige Chance ist es, den Marktanteil zu vergrößern. (vgl. IP03, 2022, Z341–354) Um die Unternehmensgröße beibehalten zu können, werden zudem neue Produkte entwickelt und neue Produkte in das Sortiment aufgenommen. Dadurch soll weiterer Umsatz entstehen. (vgl. IP04, 2022, Z398–413)

Durch diesen Wachstumsdruck ergeben sich Fehler im Einkauf. Aus Angst, keine Ware mehr zu erhalten, werden zu große Mengen gekauft, und dadurch besteht zu viel gebundenes Kapital. Damit ergibt sich die nächste Herausforderung hinsichtlich der Liquidität. Auf die Personalkosten ist auch sehr zu achten, weil diese schnell in die Höhe schießen können. (vgl. IP03, 2022, Z523–525, Z527–529)

#### 7.5.4. MitarbeiterInnen

Das Arbeiten mit Leihpersonal zahlt sich in einigen Bereichen aus, jedoch lassen sich nicht immer LeiharbeiterInnen einbinden, da es für bestimmte Arbeiten Fachpersonal bedarf. Außerdem kann dadurch die Qualität leiden. (vgl. IP01, 2022, Z437–443; IP02, 2022, 237–247) IP02 fügt dem hinzu, dass benötigtes Fachpersonal nicht so schnell zu bekommen ist, vor allem nicht in diesem Ausmaß. Deshalb muss auf Subfirmen oder Leihpersonal zurückgegriffen werden. (vgl. IP02, 2022, Z237–247) Mit LeiharbeiterInnen kann es gut laufen, aber mitunter wurden schlechte Erfahrungen gemacht, weil diese nicht so motiviert sind wie die eigenen MitarbeiterInnen. (vgl. IP08, 2022, Z82–87)

IP08 spricht von einem Arbeitskräftemangel. Dadurch muss das Unternehmen sehr flexibel werden. In einer saisonbedingten Branche ist es jedoch schwierig, flexibel zu bleiben oder sich Flexibilität anzueignen. (vgl. IP08, 2022, Z376–281) Es wurden MitarbeiterInnen eingestellt, wenn sich zeigte, dass sie gut sind, obwohl die entsprechende Arbeit bzw. die Auslastung noch nicht gegeben waren, legt IP05 dar. Dadurch entstehen Mehrkosten, die das Unternehmen vorher nicht einkalkulierte. (vgl. IP05, 2022, Z655–659, Z665–666) Bei IP09 werden immer wieder Lehrlinge ausgebildet, damit es genügend Fachpersonal gibt. Dadurch wächst das Unternehmen stets mit der eigenen Mannschaft. (vgl. IP09, 2022, Z394–395)

Eine weitere Herausforderung stellt das Erreichen von neuen MitarbeiterInnen dar. Es gibt heutzutage mehrere Kanäle, z. B. Facebook, Instagram, LinkedIn und den Arbeitsmarktservice, auf denen ein Unternehmen seine Stellenanzeigen posten und bewerben kann. (vgl. IP02, 2022, Z496–535; IP03, 2022, Z124–127) Um potenzielle neue MitarbeiterInnen zu erreichen, sind heutzutage viele dieser Kanäle zu nutzen. (vgl. IP06, 2022, Z619–633)

Die Motivation der Belegschaft ist mit der Zeit gesunken, und das Unternehmen musste sich überlegen, wie es die MitarbeiterInnen wieder motivieren bzw. die Motivation hochhalten kann. (vgl. IP01, 2022, Z409–418; IP03, 2022, Z171–173; IP04, 2022, Z181–184) „Da schaut man halt, dass man gemeinsam ein Mittagessen hat oder man Aktivitäten [...] in der Gruppe setzt.“ (IP03, 2022, Z164–166) Ein weiteres Werkzeug, das dazu dient, die MitarbeiterInnen zu motivieren, waren Prämien. Alle MitarbeiterInnen erhielten zumindest eine kleine Prämie. (vgl. IP03, 2022,

Z163–168; IP04, 2022, Z206–207) Um die Motivation hochzuhalten, musste auch darauf geachtet werden, dass die MitarbeiterInnen abwechselnd Freizeit bekommen. (vgl. IP04, 2022, Z207–209)

IP05 erklärt, dass sich aufgrund von Prämien Probleme ergaben. Es sprach sich unter den MitarbeiterInnen herum, dass einige Personen eine Prämie bekamen, andere nicht. Deshalb kam es zu Beschwerden und zu einer schlechten Stimmung. (vgl. IP05, 2022, Z735–744) Als zweischneidiges Schwert werden Prämien-systeme von IP09 bezeichnet, weil diese viel Unfrieden stiften können. (vgl. IP09, 2022, Z581–594)

## 8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel werden die empirischen Subforschungsfragen basierend auf den Erkenntnissen aus den ExpertInneninterviews beantwortet. Anschließend folgt im letzten Kapitel die Beantwortung der Hauptforschungsfrage.

### **Welche Rolle spielt die Aufbauorganisation bzw. die Ablauforganisation für Führungskräfte in schnell und ungeplant wachsenden KMU?**

Die Untersuchung ergab, dass alle Beteiligten während des Wachstums daran arbeiteten, die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens an die neuen Anforderungen anzupassen. Aufgrund dessen, dass die Nachfrage sehr überraschend auftritt, wird es zu einer Herausforderung, eine so hohe Anzahl an Aufträgen zu bewältigen. Die Bearbeitungsschritte können mit der bestehenden Struktur kaum in einem angemessenen Rahmen durchgeführt werden. Es kommt die Herausforderung auf, den Überblick über die laufenden Arbeiten zu behalten, damit sich kein Arbeitsstau bildet.

Die Strukturen vom Unternehmen müssen hinterfragt und analysiert werden. Aufgrund des Wachstums kann es schnell dazu kommen, dass mehrere MitarbeiterInnen neue Aufgaben bzw. abteilungsübergreifende Aufgaben im Unternehmen übernehmen müssen. Es gibt zwar Stellenbeschreibungen für alle MitarbeiterInnen. Diese werden jedoch meistens nicht eingehalten. Wenn das Unternehmen neue MitarbeiterInnen einstellt, sind Verbesserungen nicht sofort bemerkbar, weil die neuen Arbeitskräfte noch nicht geschult wurden.

Es stellte sich als bedeutsam heraus, die Strukturen an das Wachstum anzupassen. Wenn dieser Schritt nicht gemacht wird, kann es dazu kommen, dass die MitarbeiterInnen aufgrund einer Überlastung das Unternehmen verlassen. Das Ziel muss es sein, mit einem geringeren Aufwand die bestehenden Aufgaben erledigen zu können. Die Relevanz einer Aufbau- und Ablauforganisation wird von Führungskräften oft unterschätzt. Dadurch werden sie mit Problemen konfrontiert, z. B. einer fehlenden Koordination von Arbeitsschritten.

Ein bedeutsamer Schritt für KMU im Wachstum mit mehreren MitarbeiterInnen ist es, das bestehende Organigramm an das Wachstum anzupassen. Dabei wird deutlich, ob genügend MitarbeiterInnen vorhanden sind oder ob einige Positionen noch nachbesetzt werden müssen. Dabei

sollte jedoch nicht die Annahme bestehen, dass sich beim ersten Versuch das optimale Ergebnis erzielen lässt. Nachdem erprobt wurde, das Organigramm zu leben, werden vielleicht Unstimmigkeiten ersichtlich. Hier ist nachzubessern, und es muss auch im Organigramm neu dargestellt werden. Der Vorteil eines Organigramms ist die grafische Darstellung der Ebenen im Unternehmen. Es bietet eine Hilfe für MitarbeiterInnen dahingehend, effizienter zu arbeiten. Der Führungsebene wird klar dargestellt, für welche Bereiche sie die Verantwortung übernehmen muss. Ein Organigramm kann aber auch dazu führen, dass ein Unternehmen an Flexibilität verliert, wenn die Wege zu starr gehalten werden.

Aufgrund des ungeplanten und schnellen Wachstums kommt es mitunter zu Kommunikationsproblemen innerhalb der Organisation. Das spiegelt sich negativ in den Ablaufprozessen des Unternehmens wider. Es kommt auch dazu, dass trotz vieler Besprechungen die MitarbeiterInnen nicht genau wissen, was sie zu tun haben. Dadurch werden Aufgaben im zurückgeschoben bzw. nicht durchgeführt, bis sie sich aufstauen und der Überblick gänzlich verloren geht. Deshalb ist es bedeutsam, die Abläufe fortwährend an das Wachstum anzupassen.

Bedingt durch die zunehmende Größe des Unternehmens gestaltet sich auch die Kommunikation schwieriger und die Informationen werden nicht vollständig weitergegeben. Das kann dazu führen, dass Abläufe zu wiederholen sind und sich der Aufwand verdoppelt. „Und je größer und je schneller eine Firma wächst, desto bedeutsamer wird sie“, sagt IP 03. (2022, Z219)

In diesem Zusammenhang lässt sich sagen, dass sich die Kommunikation verbessert und die einzelnen Aufgaben sowie die Struktur an die Größe angepasst werden. Teambesprechungen gelten als ein primäres Thema. Diese werden sowohl in kleineren Kreisen, folglich mit den Führungskräften, als auch mit allen MitarbeiterInnen regelmäßig abgehalten. Durch ein Jour-Fixe, einen wiederkehrenden Termin in einer Gruppe, lassen sich wesentliche Fortschritte bemerken. Dabei werden z. B. die laufenden Probleme, Veränderungen oder Aktionen besprochen, und das hat einen positiven Effekt auf alle Bereiche im Unternehmen.

Ein wesentliches Kommunikationstool, das die Ablauforganisation im Unternehmen positiv beeinflusst, ist Microsoft Teams. Es wurde aufgrund der COVID-19-Pandemie eingeführt, weil sich viele MitarbeiterInnen im Homeoffice befanden. Deutlich wurde, dass dieses Tool viele Vorteile

mit sich bringt und die MitarbeiterInnen dadurch viel öfter in Kontakt treten. So ist der Informationsaustausch stärker gegeben. Vor allem für MitarbeiterInnen, die oft unterwegs sind, erweist es sich als praktisch, von jedem Ort aus an Besprechungen teilnehmen zu können.

Es werden aber auch andere Tools eingeführt bzw. integriert, um Prozesse zu digitalisieren und zu erleichtern. Im Zusammenhang mit der IT kann es dazu kommen, dass Netzwerke überlastet sind und mit dem Wachstum sowie den Abläufen nicht mitkommen. Dann muss die Netzwerkinfrastruktur angepasst werden.

### **Welche Probleme entstehen bei schnellem und ungeplantem Wachstum, und wie gehen Führungskräfte damit um?**

Im Folgenden werden mehrere Probleme beschrieben, die im Zusammenhang mit ungeplantem und schnellem Wachstum von den ExpertInnen genannt und erklärt wurden.

Eine Herausforderung bezieht sich auf die KundInnenzufriedenheit. Trotz von Medien ausgestrahlter Berichte über Lieferengpässe und eine hohe Nachfrage in einigen Branchen gab es eine Vielzahl an KundInnen, die nach einer kurzen Zeit kein Verständnis mehr zeigten, wenn das Unternehmen Liefertermine oder Montagetermine nicht einhalten konnte, weil es zu stark ausgelastet war. Um die KundInnenzufriedenheit aufrechtzuerhalten, ist offen zu kommunizieren. Termine müssen zeitgerecht mitgeteilt werden, und es ist stetig der neueste Stand des Auftrags weiterzugeben. Damit die KundInnenzufriedenheit in so einer Situation nicht leidet, muss ein Unternehmen sehr kulant und entgegenkommend arbeiten. Zusätzlich sollten interne Prozesse so weit optimiert werden, dass KundInnen keine Komplikationen bemerken, z. B. durch eine optimal abgestimmte Telefonanlage, damit niemand zu lange am Telefon warten muss, bis der oder die richtige AnsprechpartnerIn verbunden wurde. Die Erreichbarkeit spielt in diesem Fall eine wesentliche Rolle. Die Kundschaft muss das Gefühl haben, dass das Unternehmen sich um ihre Anliegen kümmert.

Weitere Herausforderungen ergeben sich im Zusammenhang mit der Auftragsabwicklung. Es stellte sich heraus, dass ein Unternehmen im Regelfall versucht, mit dem Wachstum mitzukommen. Es wird nicht angestrebt, die maximalen Kapazitäten zu erreichen, vielmehr, fast alle Aufträge anzunehmen und zu bearbeiten. Das führt jedoch dazu, dass Strukturen und MitarbeiterInnen an ihre Grenzen gebracht werden. Aufträge sind nicht anzunehmen, wenn bereits deutlich

ist, dass sich die gewünschte Qualität nicht liefern lässt. Wenn das Unternehmen die Menge an Aufträgen so bearbeiten will, dass es nachhaltig davon profitiert und auch nachhaltig wächst, dann müssen die Aufbau- und die Ablauforganisation optimiert und dementsprechend ausreichend MitarbeiterInnen eingestellt werden. Es ist auch zu berücksichtigen, dass es unter bestimmten Einflüssen, z. B. der COVID-19-Pandemie, zu Lieferengpässen kommen kann. Das führt zu Terminverschiebungen, zu einer Neueinteilung der Ressourcen und zusätzlich zu unzufriedenen KundInnen. Gerade im Wachstum ist es bedeutsam, dass die Prozesse laufend angepasst werden. Es kommen auch Tools zur Anwendung, um Arbeitsschritte zu erleichtern bzw. die Dauer der Abwicklung von Aufträgen zu reduzieren und zu optimieren.

Innere Widerstände treten eher in Unternehmen mit älteren MitarbeiterInnen auf. Diese haben oft Angst vor Änderungen und sind unsicher, z. B. bei der Einführung von neuen Tools oder Systemen. Dadurch, dass sie sich wenig für die Digitalisierung interessieren, haben sie Angst, Fehler zu machen. Dabei ist es bedeutsam, den MitarbeiterInnen klar zu kommunizieren, worum es dabei geht, und dass keine/r Nachteile haben wird. Es wird versucht, die Prozesse zu optimieren, nicht, sie zu beeinträchtigen. Alle müssen die Veränderung zusammen durchmachen, um der Belegschaft die Angst zu nehmen. Bei den jüngeren MitarbeiterInnen entstehen Widerstände in anderen Bereichen. Hier steht die Freizeit im Vordergrund, und das Unternehmen muss sich darauf einstellen, dass bestimmte Personen nicht bereit sind, täglich Überstunden zu machen. Die Work-Life Balance wird immer bedeutsamer. Wenn ein Unternehmen Widerstände nicht bearbeitet, sondern ignoriert, kommt es dazu, dass Prozesse und/oder Veränderungen nicht angenommen und keine Fortschritte erzielt werden.

Das Thema Delegation stellt für einige Führungskräfte auch eine Herausforderung dar. Hier ist zwischen Führungskräften, die bereits länger in ihrer Position sind, und solchen, die während dieses Wachstums zu Führungskräften befördert wurden, zu unterscheiden. Für diejenigen, die die Führung als neue Aufgabe wahrnehmen, ist es sehr schwierig, sich von ihren Gewohnheiten zu lösen und bestimmte Aufgaben zu delegieren. Es muss auch das Vertrauen gegeben sein, dass die MitarbeiterInnen die Aufgaben so erledigen wie gewohnt. Dabei geht es um einen Prozess, der nicht von heute auf morgen funktionieren kann.

In der heutigen Zeit stellt das Recruiting von qualifiziertem Personal eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt ist hoch, insbesondere wenn es um die Besetzung von Fachpositionen geht. Es ist für Unternehmen von großer Bedeutung, alle verfügbaren Kanäle zu nutzen, um potenzielle MitarbeiterInnen zu erreichen. Dies kann bedeuten, dass die Unternehmen ihre Stellenanzeigen auf verschiedenen Online-Jobportalen veröffentlichen oder auch in sozialen Netzwerken wie LinkedIn oder Instagram werben. Trotz aller Anstrengungen und Marketingmaßnahmen kann es jedoch immer noch schwierig sein, Fachpersonal zu finden. In solchen Fällen kann es verlockend sein, auf LeiharbeiterInnen zurückzugreifen, um offene Stellen zu besetzen. Allerdings müssen Unternehmen hierbei bedenken, dass der Einsatz von LeiharbeiterInnen nicht in allen Bereichen effektiv sein kann. Insbesondere bei komplexen Aufgaben oder langfristigen Projekten kann es sinnvoller sein, auf die Einstellung von festen MitarbeiterInnen zu setzen, um das nötige Fachwissen und die Erfahrung langfristig im Unternehmen zu halten.

Durch den Wachstumsdruck können sich Fehler im Einkauf ergeben. Es wird zu viel eingekauft, weil Angst besteht, keine Ware zu bekommen. Dadurch besteht zu viel gebundenes Kapital und damit eine Herausforderung in Bezug auf die Liquidität.

Abschließend wird erwähnt, dass die Personalkosten stets im Auge behalten werden müssen, da es hier schnell zu Budgetüberschreitungen kommen kann. Daher ist es wichtig, eine sorgfältige Planung der Personalkosten durchzuführen und diese regelmäßig zu überwachen, um eine erfolgreiche Budgetkontrolle sicherzustellen.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass in Phasen von schnellem und ungeplantem Wachstum eine Vielzahl an Herausforderungen auf ein Unternehmen und dessen Führungskräfte zukommt. Die Involvierten müssen sich mit sehr vielen Dingen im Unternehmen gleichzeitig beschäftigen, um von dieser Situation profitieren und nachhaltig wachsen zu können. Wenn die Kommunikation unterschätzt wird und der Überblick über das Ganze verloren geht, kann es schnell zu einem Verlustgeschäft werden.

## 9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Nach der Aufarbeitung der Literatur und der Auswertung der empirischen Untersuchung wird in diesem Kapitel nun die Hauptforschungsfrage der Arbeit beantwortet. Im Anschluss werden die Limitationen besprochen, und es folgt ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten.

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die Beantwortung der Hauptforschungsfrage:

**Welche Herausforderungen ergeben sich durch ein schnelles und ungeplantes Wachstum in KMU, und mit welchen Maßnahmen lassen sich diese bewältigen?**

Jedes Unternehmen steht vor der Frage, wie es langfristig und profitabel wachsen kann. Neben dem Management und der Wachstumsstrategie hat auch die Organisation einen hohen Einfluss auf den Wachstumsprozess in KMU. In dieser Arbeit wurden die größten Herausforderungen aufgezeigt, die sich im Zuge von rasantem, ungeplantem Wachstum ergeben, sowohl anhand von Fachliteratur als auch mittels Befragung von ExpertInnen, die aktuell von diesem Thema betroffen sind.

Ein zentraler Begriff, der sich in diesem Kontext durch die gesamte Arbeit zieht, ist Kommunikation. Es wird in der Forschung und von den befragten ExpertInnen immer wieder erwähnt, welcher Stellenwert ihr zukommt, wenn ein Unternehmen wachsen will. Gute Kommunikation ist täglich gefordert, nicht nur, um Abläufe zu koordinieren, sondern auch, um die Beziehungen untereinander zu pflegen. Wenn es Kommunikationsprobleme im Unternehmen gibt, kann sich das negativ auf die Abläufe auswirken. Es ist bedeutsam, dass Prozesse so problemlos wie nur möglich ablaufen, damit die Menge an Aufträgen bewältigt werden kann. Kommunikation hat sowohl intern als auch für KundInnen eine zentrale Bedeutung, wie die empirische Untersuchung deutlich machte. Sie kann in diesem Zusammenhang helfen, Wachstumsproblemen entgegenzuwirken, wenn es beispielsweise durch mehr Aufträge zu Verzögerungen kommt. KundInnen wollen über den Status ihres Auftrags informiert werden, auch wenn es dabei um die Information geht, dass sich die Lieferung verspätet oder die Montage erst zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden kann. Wenn nur abgewartet wird und der Informationsfluss nicht gegeben ist, stauen sich die Probleme und die Zuständigen verlieren den Überblick. Darüber hinaus ist es für KMU sehr bedeutsam, regelmäßig Besprechungen abzuhalten und im Austausch zu stehen. So ist

es möglich, sich einen Überblick über die Situation in den einzelnen Abteilungen zu verschaffen und zu erfahren, welche Probleme im Unternehmen herrschen. Dadurch lassen sich Maßnahmen in die Wege leiten, um diese zu lösen oder abzumildern. Dabei ist stets auf die Betriebskultur zu achten. Zu viele Besprechungen abzuhalten, kann ebenso kontraproduktiv sein wie die Tendenz, zu viele TeilnehmerInnen einzuladen oder unklare Gesprächsziele zu haben.

Für KMU ist es bedeutsam, die Strukturen des Unternehmens ständig an das Wachstum anzupassen, wenn sie nachhaltig profitabel wachsen möchten. Es kommt immer wieder dazu, dass MitarbeiterInnen aufgrund des schnellen Wachstums an ihre Grenzen geraten. Deshalb ist es bedeutsam, die Aufbau- und die Ablauforganisation zu analysieren und anzupassen. Wenn ein Unternehmen in diesem Bereich nichts unternimmt, kann es MitarbeiterInnen verlieren. Gerade im Wachstum ist es bedeutsam, dass die Prozesse laufend optimiert werden. Es können auch Tools zum Einsatz kommen, um Arbeitsschritte zu erleichtern bzw. die Dauer der Abwicklung von Aufträgen zu reduzieren und zu optimieren.

Wenn Strukturen verändert oder neue Tools eingeführt werden, kann es dazu kommen, dass innere Widerstände entstehen. Dabei zeigten die empirischen Ergebnisse, dass Angst am häufigsten auftritt. In diesem Kontext ist es bedeutsam, sich mit dem Thema Changemanagement zu befassen. Hier gilt es, gut zuzuhören, um verstehen und nachvollziehen zu können, wodurch Angst hervorgerufen wird. Das oberste Ziel sollte es sein, die Sorgen des/der Betroffenen zu reduzieren und dadurch die Angst zu verringern. Mit Vertrauen gelingt das am besten. Um Ängste von Beginn an zu minimieren, sollte das Unternehmen darauf achten, dass alles in Bezug auf die Veränderungen ehrlich und umfassend kommuniziert wird. Changemanagement ist generell ein sehr bedeutsames Thema für KMU, da diese den Wandel besonders intensiv erleben. Sie reagieren bereits auf kleine Veränderungen wie steigende Preise für Rohstoffe deutlich sensibler als Großunternehmen. Wenn ein Unternehmen nicht schnell reagiert und sich an das Wachstum anpasst, kann die Existenz bedroht sein. Eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen hängt in hohem Maße von der Führungskraft ab und erfordert ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, Führungsqualitäten und strategischem Denken. Eine Führungskraft sollte auch bereit sein, selbst Veränderungen vorzuleben und sich anzupassen, um als Vorbild zu dienen. Indem sie selbst Veränderungen akzeptiert und aktiv an der Umsetzung teilnimmt, kann sie das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und eine erfolgreiche Umsetzung sicherstellen.

Des Weiteren zeigten die Ergebnisse, dass es für Führungskräfte schwierig ist, viele Änderungen im Unternehmen gleichzeitig durchzuführen und dabei die Motivation der MitarbeiterInnen aufrechtzuerhalten. Sie müssen flexibel reagieren können, da jede Person auf eine andere Art und Weise motiviert werden kann bzw. muss. Es ist auch von der Unternehmenskultur abhängig, wie leicht sich die MitarbeiterInnen motivieren lassen. Bei manchen hilft es schon, wenn das Mittagessen von der Firma bezahlt wird, um die Motivation zu steigern. In anderen Fällen sind Prämien möglich, weil Geld für die Betroffenen ein relevanter Faktor ist. Jedoch sollte mit Prämien vorsichtig umgegangen werden. Es kann zu Problemen kommen, wenn nur einige Personen eine Prämie erhalten und sich das im Unternehmen herumspricht.

Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte stellt das Delegieren von Arbeit dar. Ein Grund dafür ist, dass das nötige Personal in dieser Situation oft fehlt. Es kann aber auch vorkommen, dass kein Vertrauen zu den MitarbeiterInnen besteht. Für Führungskräfte, die erst vor Kurzem aufgrund des Wachstums auf die Führungsebene befördert wurden, erweist es sich als schwierig, sich von Gewohnheiten zu lösen und bestimmte Aufgaben an die KollegInnen zu delegieren.

Das MitarbeiterInnen-Recruiting ist eine große Herausforderung der heutigen Zeit. Unternehmen finden nur sehr schwer Fachpersonal. Es müssen alle möglichen Kanäle genutzt werden, um MitarbeiterInnen zu erreichen. LeiharbeiterInnen können nur in einigen Bereichen effektiv eingesetzt werden.

Durch den Wachstumsdruck kann es auch zu Fehlern im Einkauf kommen. Das Unternehmen wird von KundInnen, MittbewerberInnen und LieferantInnen unter Druck gesetzt, viel Ware einzukaufen, damit es lieferfähig bleiben kann. Dadurch bestehen viel gebundenes Kapital und ein hohes Risiko. Das führt auch zu Herausforderungen in Bezug auf die Liquidität, da das gebundene Kapital nicht für andere Zwecke zur Verfügung steht. Um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, sollten Unternehmen ihre Einkaufsstrategie überdenken und sich auf effektive Einkaufsinstrumente und -prozesse konzentrieren.

Es ist deutlich, dass ein guter Zusammenhalt und eine positive Unternehmenskultur viel bewirken können. Eine Krise bewältigt ein Unternehmen am besten mit einer guten und offenen Kommunikation und einem starken Teamgeist. Es muss die MitarbeiterInnen bei einem Change bewusst

unterstützen, um einen positiven Effekt zu erzielen. Je weniger Geheimnisse es in einer Organisation gibt, desto besser arbeitet das Team zusammen. Changemanagement hilft dabei, die Veränderungen zu planen, zu steuern und zu kontrollieren, um sicherzustellen, dass die Ziele und Visionen des Unternehmens erreicht werden. Durch den Einsatz von Strategieinstrumenten wie Projektmanagement, Workshops, persönlicher Kommunikation, Training für Führungskräfte oder Mitarbeiterschulungen können die verschiedenen Strategien des Change Managements umgesetzt werden.

Eine Strategie im Wandel ist wichtig für Unternehmen, da sich die Rahmenbedingungen in der Geschäftswelt ständig ändern und Unternehmen sich diesen Änderungen anpassen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Jedes Unternehmen und jede Situation sind einzigartig, daher gibt es keine allgemeingültige oder maßgeschneiderte Lösung für den Umgang mit Wachstum. Stattdessen erfordert die Bewältigung des Wachstums eine gründliche Analyse der individuellen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie eine sorgfältige Planung und Implementierung von Strategien und Maßnahmen. Es ist wichtig, dass Unternehmen flexibel und anpassungsfähig bleiben, um auf unerwartete Veränderungen reagieren und ihre Strategien entsprechend anpassen zu können. Ohne eine angepasste Strategie riskieren Unternehmen, den Anschluss zu verlieren und Marktanteile an Konkurrenten zu verlieren.

Aufgrund der Ergebnisse der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass keine/r der ExpertInnen über den Einsatz von Strategieinstrumenten sprach. Es ist hier aber auch zu erwähnen, dass keine Fragen gestellt wurden, die explizit auf dieses Thema hinweisen. In dem Bereich ließe sich die Untersuchung noch ausbauen.

In einem Punkt widersprachen sich die theoretischen und die empirischen Untersuchungen jedoch. Laut Theorie wird das Wachstum bei KMU eher durch finanzielle Mittel gehemmt als durch fehlende Kompetenzen bzw. durch unzureichende Strukturen. Die empirischen Untersuchungen ergaben jedoch, dass die Strukturen und Kompetenzen große Herausforderungen darstellen. Hier könnten weitere Untersuchungen in Bezug auf finanzielle Mittel erfolgen.

Weitere zukünftige Forschungen können sich auf die Untersuchung konkreter Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von KMU im Wachstumsprozess konzentrieren.

Es kann festgehalten werden, dass die eingangs gestellten Forschungsfragen in der vorliegenden Arbeit beantwortet wurden. Auch gesagt werden, dass dieses Thema für die Forschung stets von Relevanz sein wird, schließlich befindet sich die Wirtschaft in einem ständigen Wandel und daher müssen auch KMU flexibel bleiben, um dem Wachstum und anderen Veränderungen gerecht werden zu können.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Ansoff, H. I. (1966). *Managementstrategie*. München: Verl. Moderne Industrie.
- Bachert, R. & Vahs, D. (2007). *Change Management in Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bea, F. & Haas, J. (2019). *Strategisches Management* (10. Auflage). München: UVK.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Birley, S. & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7–31. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90024-8)
- Bleicher, K. (1979). *Unternehmensentwicklung. Entwicklung und organisatorische Gestaltung*. Frankfurt: Gustav Fischer.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Botthof, H. J. (2002). Change Management: Den permanenten Wandel als Entwicklung begreifen. *Information Management & Consulting*, 17(4), 1–2. Verfügbar unter: <https://silo.tips/download/change-management-den-permanenten-wandel-als-entwicklung-begreifen>
- Braun, T. & Braun, J. (2010). *Die 250 besten Checklisten für Unternehmenswachstum*. München: FinanzBuch-Verlag.
- Buchholz, L. (2013). *Strategisches Controlling. Grundlagen-Instrumente-Konzepte* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Calicchio, S. (2020). *Die SWOT-Analyse in 4 Schritten. Wie man die SWOT-Matrix nutzt, um Karriere und Geschäft zu verändern*. [E-Book]. Verfügbar unter: [https://play.google.com/books/reader?id=8u\\_xDwAAQBAJ&pg=GBS.PP1.w.1.0.0&hl=de](https://play.google.com/books/reader?id=8u_xDwAAQBAJ&pg=GBS.PP1.w.1.0.0&hl=de)
- Comelli, G., Von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2014). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen* (5. Auflage). München: Vahlen.

- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- Dombrowski, U., Hermann, C., Lacker, T. & Sonnentag, S. (2009). *Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12. Auflage). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Eberhard, D. (2012). *Like it, lead it, change it. Die Führung im Veränderungsprozess*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2013). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Wien: Facultas.
- Eggers, B. & Eickhoff, M. (1996). *Instrumente des Strategischen Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Engel, R. (2003). *Seed – Finanzierung wachstumsorientierte Unternehmensgründungen*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Fitzel, F. & Fitzel, T. (2019). *Abenteuer Wandel. Ihr Coachingleitfaden für den Change-Prozess*. Weinheim: Wiley.
- Ganz, M. (1992). *Diversifikationsstrategie. Wertsteigerung durch den Einstieg in neue Geschäftsfelder*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Organisationsentwicklung*, 25(4), 48–59. Verfügbar unter: [https://sa42cf955479b1a69.jimcontent.com/download/version/1577643268/module/7616954181/name/Change%20Erfolgsfaktoren\\_Psychologie.pdf](https://sa42cf955479b1a69.jimcontent.com/download/version/1577643268/module/7616954181/name/Change%20Erfolgsfaktoren_Psychologie.pdf)
- Gibb, A. & Davies, L. (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models for the small business. *International Small Business Journal*, 9(1), 15–28. <https://doi.org/10.1177/026624269000900103>

- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Hahn, D. & Taylor, B. (2006). *Strategische Unternehmensplanung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hamer, E. (1987). *Das mittelständische Unternehmen. Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen*. Stuttgart: Horst Poller.
- Hamann, G. (2013). *Strategisches Management für KMU. Unternehmenswachstum durch (r)evolutionäre Unternehmensführung*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Helbling Management Consulting AG. (2006). *Unternehmenswachstum und strategisches Kostenmanagement*. Zürich: Helbling Management Consulting AG.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heinrichs, N. (2009). *Bewertung von Wachstums- und Start-Up-Unternehmen. Analyse traditioneller Bewertungsverfahren und des stochastischen Modells von Schwartz und Moon*. Hamburg: Diplomica.
- Hofbauer, G., Körner, R., Nikolaus, U. & Poost, A. (2009). *Marketing von Innovationen. Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Höhn, A. (2013). *Erfolgreiche Führung im 3. Jahrtausend. Führen-Handeln-Verantworten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2014). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Junge, P. (2010). *BWL für Ingenieure*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Strategisches Management. Eine Einführungs-Analyse, Entscheidung und Umsetzung* (9. Auflage). München: Pearson.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Knackstedt, H. W. (2019). *Klein- und mittelunternehmen (KMU) richtig bewerten* (2. Auflage). München: AVM.

Kolev, G.V. (2020). *Die Weltwirtschaft im Covid-19-Stress/IW-Kurzbericht* (51, S. 1-3). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/218917>

Kotter, J. P. (2013). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.

Kor, Y., Mahoney, J., Siemsen, E. & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm. An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727–1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>

Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2006). *Handbuch Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden* (2. Auflage). Berlin: Cornelsen.

Krause, K. (2015). *Change Management. Vom sinnvollen Umgang mit Veränderungen*. Nordestedt: Books on Demand GmbH.

Kreikebaum, H. (1981). *Strategische Unternehmensplanung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Kruse, P. (2020). *Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach: GABAL.

Krüger, W. (2006). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz.

Kühl, S. (2002). Jenseits der Face-to-face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. *Zeitschrift für Soziologie*, 31(3), 186–210. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2002-0302>

Mayntz, R. (1963). *Soziologie der Organisation*. Reinbek: Rowohlt.

Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bodner, B. Kittig W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methoden, Anwendung* (S.71-93). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Mildenberger, F. (2020). *Modernes Change Management. Veränderungen im Unternehmen mit Energie und Emotion effektiv umsetzen* (2. Auflage). Norderstedt: Books on Demand.
- Oehlrich, M. (2019). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften* (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Pearce, J. A. & Robinson Jr. R. B. (2007). *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control* (10. Auflage). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Paul, H. & Wollny, V. (2014). *Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendungen* (2. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (8. Auflage). Frankfurt: Campus.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79–91. Verfügbar unter: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Quelle, G. (2014). *Wachstum beginnt oben, Treibstoff für unternehmerische Wachstumsmotoren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rank, S. & Scheinpflug, R. (2010). *Change Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente* (2. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Raisch, S., Probst, G. & Gomez, P. (2007). *Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltig Unternehmenserfolg erzielen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ritter, S. (2013). *Die Entwicklung Ihres Unternehmens. Der Weg zur wirklich ertragreichen Selbstständigkeit*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schiersmann, C. & Thiel, H. (2010). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schott, E. & Wick, M. (2005). *Strategisches Projektmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Simon, H. (1988). *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*. Stuttgart: Schäffer.
- Stahle, W. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Auflage). München: Vahlen.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management, Grundlagen für Unternehmensführung* (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2006). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – MitarbeiterInnen mobilisieren*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Die SWOT-Analyse*. (2018). [E-Book]. Verfügbar unter: <https://play.google.com/books/reader?id=O7FTDwAAQBAJ&pg=GBS.PT6&hl=de>
- Timmreck, C. & Bänzner, B. (2008). Mergers & Acquisitions als strategisches Instrument im Rahmen der Branchenkonsolidierung. In: G. Picot (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration*. (5. Auflage., S. 83–109). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, D. & Weiland, A. (2020). *Workbook Change Management. Methoden und Techniken* (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Weber, W., Kabst, R. & Baum, M. (2014). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (9. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13. Auflage). New Jersey: Pearson.
- ZIEL Consulting. (2006). *Don't be challenged by growth- grow with the challenge*. Zollikon.
- Zink, K., Kötter, W., Longmuß, J. & Thul, M. (2015). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten* (2. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.

**Sonstige Quellen:**

- Arzberger, S. (2020, 11. September). *Abkühlung in Corona Zeiten*. Verfügbar unter <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/poolboom-wegen-corona-der-ansturm-dieses-jahr-war-riesig-163484/> (abgerufen am: 10.04.2022)

Berner, W. (2017, 26. August). *Unternehmenskultur – Ein weicher Faktor mit harten Folgen*. Verfügbar unter <https://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/unternehmenskultur.php> (abgerufen am: 12.05.2023)

Beyer, H. (2016, 20. April). *Geschäftsprozesse. Change Management*. Verfügbar unter <http://www.online-lehrbuch-bwl.de/lehrbuch/kap3/change/change.pdf> (abgerufen am: 08.04.2023)

Bornemann, S. (2014, 21. Mai). *Ansätze für Veränderungen: Von oben nach unten, andersrum oder quer durch?*. Verfügbar unter <http://www.lead-conduct.de/2014/05/21/ansaeetze-fuer-veraenderungen/> (abgerufen am 08.04.2023)

Büser, T. & Gülpen, B. (2014, 27. Juni). *Führungskräfteentwicklung*. Verfügbar unter <https://bueser-akademie.com/index.php/veroeffentlichungen/> (abgerufen am 10.05.2023)

Capgemini (2007). *Change Management-Studie 2008. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Verfügbar unter YUMPU Website: <https://www.yumpu.com/de/document/read/3806072/change-management-studie-2008-capgemini-deutschland> (abgerufen am 11.05.2023)

Grätsch, S. & Knebel, K. (2017, April). *Hilfe bei Wachstumskrisen im Unternehmen*. Verfügbar unter Website des Berliner Teams: <https://www.berlinerteam.de/magazin/change-management-wie-sie-wachstumskrisen-ueberwinden/> (abgerufen am: 12.11.2022)

Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. (2022). Verfügbar unter Website der WKO: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> (abgerufen am: 12.11.2022)

Neuartiges Coronavirus (COVID-19). (2023, Februar). Verfügbar unter Website des Sozialministeriums: <https://www.sozialministerium.at/Themen/Gesundheit/Uebertragbare-Krankheiten/Infektionskrankheiten-A-Z/Neuartiges-Coronavirus.html> (abgerufen am: 12.04.2023)

Neun von zehn Unternehmen werden von ungeplantem Wachstum überrascht. (2016). Verfügbar unter Website von epicor: <https://www.epicor.com/de-de/press-room/news-releases/neun-von-zehn-unternehmen-werden-von-ungeplantem-wachstum-%C3%BCberascht/> (abgerufen am: 12.11.2022)

Organisation. (2018, Februar). Verfügbar unter Website des Gabler Wirtschaftslexikons: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971/version-275122> (abgerufen am: 12.11.2022)

Rückkehr zu neuem Wachstum. (2010, September). Verfügbar unter Bain & Company Website: <https://www.bain.com/insights/ruckkehr-zu-neuem-wachstum/> (abgerufen am 11.05.2023)

What is the Growth Share matrix?. (n. d.). Verfügbar unter Website der Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (abgerufen am: 12.11.2022)

Wachstumsstrategie. (2022). Verfügbar unter Website von St. Gallen Business School: <https://sgbs.ch/publication/strategisches-management-als-instrument-der-geschaeftsmodell-entwicklung-zur-unternehmensgruendung-alternative-vertriebsform-fuer-baby-und-kinderausstattung/3-2-3-wachstumsstrategie> (abgerufen am: 10.05.2023)

Welche Folgen hat Corona für die Wirtschaft? (2021, November). Verfügbar unter Website von lpb: <https://www.lpb-bw.de/wirtschaft-und-corona> (abgerufen am: 12.04.2023)

# ANHANG

## A - 1 Interviewleitfaden

Interviewleitfaden	
<b>SFFE1: Welche Rolle spielt die Aufbauorganisation bzw. die Ablauforganisation für Führungskräfte in schnell und ungeplant wachsende KMU?</b>	
<b>Frage 1.1: Wie hat sich das schnelle Wachstum in den letzten Jahren auf die Organisation in Ihrem Unternehmen ausgewirkt?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<b>Welche Veränderungen hat es aufgrund des Wachstums gegeben?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es sonst noch etwas?</li> <li>• Und sonst?</li> <li>• Und weiter?</li> <li>• Und dann?</li> <li>• Können Sie das genauer beschreiben?</li> <li>• Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</li> <li>• Was meinen Sie damit?</li> <li>• Wie meinen Sie das?</li> </ul>
Was ist Ihrer Meinung nach zu beachten, wenn ein Unternehmen schnell wächst ?	
<b>Wie haben sich die Strukturen des Unternehmens verändert?</b>	
Welche Herausforderungen sind beim umstrukturieren entstanden?	
Wie konnten Sie diese Herausforderungen lösen ?	
Haben Sie daran gedacht externen Hilfe zu beziehen?	
<b>Aufbauorganisation</b>	
<b>Welche Veränderungen hat es im Aufbau des Unternehmens gegeben.</b>	
Gibt es bereits ein Organigramm ?	
Hat sich dieses verändert bzw konnte es gelebt werden?	
Wie hat sich das auf die Effizienz ausgewirkt?	
<b>Ablauforganisation:</b>	<p>Oder: Nachfragen zu dem was IP gerade gesagt hat</p> <p><b>Subkategorien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Strukturen</li> <li>* Organigramm</li> <li>* externe Unterstützung</li> <li>* Stellenbeschreibungen</li> <li>* Kommunikation</li> <li>* IT</li> </ul>
<b>Welche Veränderungen hat es in den Abläufen des Unternehmens gegeben.</b>	
Wie weit mussten die Mitarbeiter mehrere Aufgaben übernehmen?	
Wie seit Ihr mit der Mitarbeiteranzahl umgegangen?	
Hat es Auswirkungen auf die Stellenbeschreibungen gehabt?	
<b>Haben sich die Veränderungen im Aufbau bzw. in den Abläufen bemerkbar gemacht?</b>	
Eine abschließende Frage zum ersten Thema	
Wie sind die Besprechungen abgelaufen?	
Viele Sitzungen mit vielen Leuten?	

SFFE2: Welche Probleme entstehen bei schnellem und ungeplantem Wachstum und wie gehen Führungskräfte damit um?	
Frage 2.1: Wie hat sich diese Wachstum auf Ihren Job ausgewirkt?	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<b>Musste Sie sich neue Fähigkeiten aneignen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es sonst noch etwas?</li> <li>• Und sonst?</li> <li>• Und weiter?</li> <li>• Und dann?</li> <li>• Können Sie das genauer beschreiben?</li> <li>• Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</li> <li>• Was meinen Sie damit?</li> <li>• Wie meinen Sie das?</li> </ul> <p>Oder: Nachfragen zu dem was IP gerade gesagt hat</p> <p><b>Subkategorien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kundenzufriedenheit</li> <li>* Auftragsabwicklung</li> <li>* Interne Widerstände</li> <li>* Delegieren</li> <li>* Strategien</li> <li>* Recruiting</li> <li>* Motivation</li> </ul>
Wenn ja -> in welchen Bereichen?	
<b>Wie weit konnten die Aufgaben weiterdelegiert werden ?</b>	
War das nötige Personal dazu da?	
Welche Herausforderungen sind dabei entstanden?	
Welche Auswirkungen hat es auf die Qualität der Auftragsabwicklung gehabt?	
Wie haben die Kunden darauf reagiert?	
Wie konnte die Kundenzufriedenheit aufrecht erhalten werden?	
Sind Prozessunstimmigkeiten bemerkbar geworden?	
<b>Sind alle Aufträge angenommen worden?</b>	
Welche strategischen Maßnahmen hat es hier gegeben?	
Hat es Überlegungen gegeben Aufträge nicht mehr anzunehmen?	
Wie haben die Kunden darauf reagiert?	
<b>Wie hat sich die interne Kommunikation entwickelt?</b>	
Welche Herausforderungen hat es gegeben?	
<b>Welche Herausforderungen sind in der Mitarbeiterführung auf Sie zugekommen?</b>	
Wie haben die Mitarbeiter auf diese Veränderungen reagiert?	
War eine Veränderungsbereitschaft da?	
Wie konnte ein Verständnis über die Notwendigkeit der Veränderung überbracht werden?	
Wie haben Sie es geschafft die Mitarbeiter dementsprechend mit ins Boot zu holen? z.B. Prämiensysteme	
<b>Mitarbeiterrecruiting</b>	
Wie schwer war es neue Mitarbeiter zu finden bzw. welche Herausforderungen hat es gegeben?	
Wie haben Sie nach neuen Mitarbeitern gesucht?	
Wie sieht es zukünftig aus?	
Wie sieht die neue Wachstumsstrategie aus?	

## A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
<b>1. Aufbauorganisation</b>	1.1 Strukturen 1.2 Organigramm 1.3 externe Unterstützung*
<b>2. Ablauforganisation</b>	2.1 Stellenbeschreibungen 2.2 Kommunikation* 2.3 IT*
<b>3. Herausforderungen für Führungskräfte</b>	3.1 Kundenzufriedenheit 3.2 Auftragsabwicklung 3.3 Interne Widerstände 3.4 Delegieren 3.5 Strategien
<b>4. MitarbeiterInnen</b>	4.1 Recruiting 4.2 Motivation
	* induktiv