

---

**Anhang**

---

Interviewleitfaden leitende Angestellte	S. 322
Interviewleitfaden Mitarbeiter	S. 323
ausgewähltes Protokoll	S. 324
Phänomensammlung Unternehmen D	S. 335
Systemfaktoren Organisationsentwicklung Unternehmen D	S. 357
Systemfaktoren externe Zusammenarbeit Unternehmen D	S. 361
Systemfaktoren Qualifizierung und Wissensnutzung Unternehmen D	S. 368
Fließtext externe Zusammenarbeit Unternehmen D	S. 378
Fließtext Qualifizierung und Wissensnutzung Unternehmen D	S. 381
Erklärung der Eigenständigkeit der Dissertation	S. 384

---

## Interviewleitfaden leitende Angestellte

---

### Persönliche Daten

Beruflicher Werdegang

Hierarchische Position

Umfang der Personalverantwortung

Umfang der Entscheidungsbefugnis

### Rahmenbedingungen

Bedingungen / Besonderheiten des bearbeiteten Marktes

Marktentwicklung

Möglichkeiten und Inanspruchnahme der Beeinflussung der Rahmenbedingungen

### Zielstellung des Unternehmens

- Zielgruppe, Unternehmensstrategie
- Welche Verpflichtungen existieren für welche Anspruchsgruppen

### Organisation

Unternehmensphilosophie (einschließlich Führungsstil)

Unternehmenskultur (bzgl. Mitarbeiter)

Unternehmensvision (bzgl. Manager)

Unternehmensimage (bzgl. Stakeholder)

Aufbauorganisation (Organigramm)

Ablauforganisation (Teamsitzungen, Besprechungen, informelle Kommunikation)

### Qualifizierungsmaßnahmen

ggf. Einfluss der Rahmenbedingungen auf Qualifizierungsmaßnahmen

Auswahlmechanismen, Einstellungsverfahren, Entwicklungsmöglichkeiten für  
MitarbeiterInnen

Formalisierung / Institutionalisierung der Fort-/Weiterbildung oder Supervision

Unterstützung von selbstorganisierten/autodidaktischen Lernprozessen

Anreizelemente und Durchsetzbarkeit

Relevanz des Wissenserwerbs für das Unternehmen

---

## Interviewleitfaden MitarbeiterInnen

---

### Persönliche Daten

Beruflicher Werdegang, Qualifikation

Entscheidungsgründe/Motivation für die Tätigkeit bei diesem Unternehmen

Entscheidungsgründe/Motivation für die jetzige Tätigkeit; Veränderungen im Verlauf

Die folgenden Fragen beziehen sich immer auch auf Veränderungen im

Zeitablauf:

### Tätigkeit

Stellenbeschreibung, Inhalt der Tätigkeit

Persönliche Arbeitsphilosophie

Wo liegen die persönlichen Stärken und Schwächen; eigene Kriterien für Erfolg der eigenen Tätigkeit?

### Organisation

Aufbauorganisation

Ablauforganisation (Teamsitzungen, Besprechungen, informelle Kommunikation)

Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Berufsgruppen und Abteilungen

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Unternehmensleitung

Wie wurden die strukturellen Veränderungen des Unternehmens erlebt

Weiterbildung, Supervision

### Qualifizierungsmaßnahmen

Auswirkung der technischen Entwicklung auf die Fort-/Weiterbildung

Auswirkungen der Marktentwicklung auf die Fort-/Weiterbildung

Möglichkeiten zur Fort-/Weiterbildung formalisiert/ institutionalisiert/ selbstorganisierend

Beurteilung der Form des Wissenserwerbs

Motiviert die Organisation des Unternehmens Wissenserwerb

Beurteilung der Relevanz des Wissenserwerbs für das Unternehmen

Nutzungspotential des Wissenserwerbs für das Unternehmen

Hemmnisse beim Wissenserwerbs oder der Um-/Einsetzung des neuen Wissens

---

## Protokoll Nr. 2

---

Interviewpartner: Herr X. Alter: 33 Jahre, Novell Supervisor  
Interviewdauer: 1,5 Stunden  
Interviewteam: Schallnus  
Protokollant: Schallnus  
Protokolldatum: 31. 07.02

### Persönliche Daten

Der Interviewte studierte Design, brach jedoch das Studium ab, da ihn die EDV Technik, mit der er sich seit seinem 16. Lebensjahr intensiv beschäftigte, mehr interessierte. Er arbeitete daraufhin freiberuflich als EDV-Berater und Netzwerkbetreuer für Novell. Er arbeitete ebenfalls im Bereich des Preprints für Fachverlage, wobei ihn die dortige Arbeitsweise des Schreibens von Texten durch die Redakteure, die anschließend in einem einheitlichen Layout in einem EDV gestützten Redaktionssystem, einem Content Management System, erscheinen, faszinierte.

■<sup>1</sup> lernte er das Internet kennen, nutzte es und baute gemeinsam mit Freunden einen ersten Fido-Knoten in Berlin auf, wobei dies nicht aus kommerziellen Interesse, sondern aus der Faszination für die neuen Möglichkeiten der weltweiten Kommunikation erfolgte.

■<sup>2</sup> lernte er aufgrund dieser Freizeitbetätigung einen der beiden Geschäftsführer des Unternehmens A kennen, der den Mut gehabt hatte, dieses Hobby zum Beruf zu machen. Er dachte schon länger über eine berufliche Neuorientierung nach und entschied sich für das Internet und für das Unternehmen A, obwohl ihm eine andere Perspektive auch vorlag. Seine Entscheidung beruhte auf seiner Überlegung, dass das Internet zunehmend auch außerhalb der Modemszene Interessenten fand und so eine Chance besteht, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens A finanziell tragfähig ist.

Sein Ziel war es, seine Kenntnisse aus dem Preprintbereich einzubringen und Webseiten zu gestalten, die sich dynamisch generieren und funktionell als auch vom Design gut aufgebaut sind. Für diese Art des Webdevelopments gab es jedoch bei Unternehmen A noch nicht genügend Kunden. Er einigte sich mit dem Geschäftsführer von Unternehmen A, dass er zunächst als Trainee beginnt, auch um alle Bereiche des IT, vom Office über Hotline, Technik gründlich kennenzulernen und bei größerer Nachfrage dann die Websitegestaltung zu übernehmen.

Er war jedoch länger als vorgesehen im Officebereich, was ihm nicht gefallen hatte und so hat er den Geschäftsführer von A vor die Wahl gestellt, entweder wie vereinbart in andere Bereiche – vorzugsweise Websitegestaltung – zu kommen oder zu kündigen.

Nachdem sich die Geschäftsführung für eine interne Webentwicklungsabteilung entschieden hat (siehe Institution/Organisation), übernahm er den Aufbau dieser. Hier erstellte er Angebote für die Websiteprogrammierung für die Geschäftskunden von A und realisierte diese in dem von ihm zusammengestellten Team. Projekte waren dabei auch das Entwickeln und Aufsetzen eines E-Shops noch bevor es das bekannte Produkt Intershop gab, und ein Aktionshaus. Dabei bemerkte er, dass die Websiteprogrammierung ein sehr vielseitiges Thema ist, das immer neue Herausforderungen bietet.

---

<sup>1</sup> Anfang der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>2</sup> etwas später

Nach dem Verkauf des Unternehmens A an Unternehmen B sollte sich seine Tätigkeit nur noch auf die Websiteprogrammierung für das bestehende Intranet von B beschränken. Er wollte sich jedoch weiterhin mit den sich rasant entwickelnden Technologien auseinandersetzen. Zudem hatten sich die Rahmenbedingungen so günstig entwickelt (siehe dort), dass ■■■<sup>3</sup> eine eigenständige Firma mit dem Fokus auf der Websiteprogrammierung und naheliegender Geschäftsfelder wie bspw. Content Management Systeme, tragfähig erschien.

Auch die ■■■<sup>4</sup> Mitarbeiter seines Teams wollten auf keinen Fall nur das Intranet von B bedienen, da sie dann ihrer Kreativität im Layout und der Programmierung beraubt sein würden, weil es schon definierte Vorlagen gab, an die sich der weitere Ausbau der Intranet-Inhalte zu halten hatte. So entschloss er sich gemeinsam mit dem Team Unternehmen B 1 zu verlassen und eine eigene Firma zu gründen.

Das Unternehmen entwickelte ein kundenspezifisches Content-Management-System für die Erleichterung dessen Intranet-Kommunikation und ein Online-Redaktionssystem zur zeitgesteuerten und personalisierten Verknüpfung und Publikation von multimedialen Inhalten über das Intra-/Internet.

Wichtig ist ihm, dass er immer mit den neuesten Techniken an interessanten, weil anspruchsvollen und seine Fähigkeiten herausfordernden Projekten arbeitet und zu den Innovatoren seines Bereichs gehört. Andernfalls würde ihn die Arbeit langweilen. Außerdem möchte er selbständig entscheiden können, auch in welchem Bereich er sich betätigt.

### Inhalte der Tätigkeit / aktuelle Tätigkeit

Er ist Geschäftsführer des Unternehmens D mit derzeit ■■■<sup>5</sup> Angestellten. Ihm obliegt es, Kunden zu gewinnen und die Projekte zu koordinieren, den Arbeitsfortschritt zu überwachen und gemeinsam mit seinen Mitarbeitern die Richtung zu bestimmen, in die man sich weiterentwickeln sollte. Diese Mitbestimmung ist darin begründet, dass nur die Gemeinschaft der Programmierer die diesbezügliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens beurteilen kann und in der Kommunikation neue Ideen für weitere Produkte entstehen.

Derzeit sind die Hauptaufgaben das kundenspezifische Content-Management-System so weiterzuentwickeln, dass es eine breitere Vermarktungsfähigkeit erhält und das Online-Redaktionssystem zu vermarkten. Er hat daher derzeit vorwiegend Kundengespräche, wobei er auch an Branchentreffen weltweit teilnimmt, um die Produkte an weltweit operierende Großunternehmen zu verkaufen. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der Programmierung wird derzeit genutzt, um Interactives Webcasting, das über Fernsehen im Internet hinausgeht, zu entwickeln.

### **Rahmenbedingungen**

Ab ■■■<sup>6</sup> fand das Internet auch außerhalb der Modemszene Verbreitung.

Ab etwa ■■■<sup>7</sup> setzte eine massive Nachfrage nach Internetdienstleistungen ein. Dabei fragten die Kunden nicht mehr nur die technische Anbindung ans Internet nach. Insbesondere Geschäftskunden fragten nun vermehrt professionelle Websitegestaltung nach, da sie erkannten, dass sie über das Web Kunden informieren, Produkte verkaufen, mittels Web-Umfragen Informationen einholen und Kunden binden können. Außerdem gab es zunehmend

---

<sup>3</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>4</sup> unter 10 Mitarbeiter

<sup>5</sup> unter 50 Mitarbeiter

<sup>6</sup> etwa Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>7</sup> etwas später

Konkurrenten, die die Erstellung der Homepage mit dazugehörigen Tools und CGI Skripten und meist auch die technische Anbindung ans Internet anboten.

Seit [REDACTED]<sup>8</sup> war der Markt für das Anbieten von ausschließlichen Leistungen in der Websiteprogrammierung tragfähig. Dies bestätigte auch die Entwicklung eines bekannten anderen Unternehmens in diesem Bereich.

Aufgrund des Zusammenbruchs des Neuen Marktes 2000/2001 schätzt der Interviewte ein, dass es heute nicht mehr möglich sei, sich im Bereich der Softwareentwicklung für neuartige Internetanwendungen selbständig zu machen.

### **Institution/Organisation**

Dem Unternehmen A gelang es, über das Privatkundengeschäft auch Geschäftskunden zu gewinnen. Dabei konnten ab etwa [REDACTED]<sup>9</sup> zunehmend namhaftere Geschäftskunden gewonnen werden, [REDACTED]<sup>10</sup> wurde die Nachfrage von Geschäftskunden massiv (siehe auch Rahmenbedingungen).

Bis [REDACTED]<sup>11</sup> bot das Unternehmen A nur die Anbindung an das Internet an. Personalintensive Leistungen wie insbesondere die Websiteentwicklung und -gestaltung bot man aus Kostengründen bis dahin nicht an und verwies die Kunden lediglich auf einige wenige andere Anbieter dieser Leistungen.

Der Vertriebsleiter bemerkte jedoch [REDACTED]<sup>12</sup>, dass es dem Unternehmen A ein zusätzliches Renommee einbrachte, wenn er den Geschäftskunden auch die Entwicklung der Website anbieten kann. So fragten von zehn Kunden acht nach weiterführenden Services im Bereich der Websiteentwicklung. Mit einem Verweis auf die Zusammenarbeit mit entsprechenden Anbietern waren die Kunden unzufrieden, da sie eine permanente Beratung und Serviceleistung wünschten. Um Kunden gewinnen und halten zu können, entschied der Vertriebsleiter deshalb, dass es notwendig ist, ebenfalls eine eigene Webentwicklungsabteilung zu haben.

Aufgrund der gestiegenen und veränderten Nachfrage und der Konkurrenzsituation (siehe Rahmenbedingungen) entschloss sich die Geschäftsführung, dem Wunsch des Vertriebsleiters nach einer Webentwicklungsabteilung zu entsprechen.

Unternehmen A stellte daraufhin zunächst Frau G. ein, die eine der neuen Ausbildungen als Webgestalterin gemacht hatte. Sie sollte einen größeren Geschäftskunden des Unternehmens A bezüglich der Websitegestaltung betreuen. Sie war jedoch überfordert, die Websitegestaltung nicht nur im Layout, sondern auch in der Anbindung an die üblichen Serviceleistungen zu programmieren und den Kunden hinsichtlich der technischen Möglichkeiten zu beraten. Zudem schien sie aus Sicht des Interviewten aus persönlichen Gründen nicht gut mit dem Vertriebsleiter zusammenarbeiten zu können.

Aufgrund des vom Interviewten geäußerten Interesses (siehe persönliche Daten) griff der Vertriebsleiter daher zunehmend auf ihn zurück, um die Kunden zu beraten, was sie mit einem Webserver anfangen können, denn die Kunden kaufen nicht ein Stück Technik, sondern wollen eine Funktion haben, einen Service.

Schließlich kam die Geschäftsführung auf ihn zu und fragte, ob er sich zutraue, eine Webentwicklungsabteilung aufzubauen. Dabei sprach man ihm das Vertrauen aus, dies zu können und den Kunden auch so attraktive Angebote zu machen, dass sie auch die Providingangebote des Unternehmens A nutzen. Seine Aufgabe war es, ein Team

---

<sup>8</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>9</sup> Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>10</sup> etwas später

<sup>11</sup> bis zum Einsetzen der massiven Nachfrage durch Geschäftskunden

<sup>12</sup> seit diesem Zeitpunkt

zusammenzustellen, dass die Kundenanforderungen erfüllen konnte. Dabei war es ihm überlassen, wie er dies erreichen wollte. Da er genau in diesen Bereich wollte, sagte er gerne zu. Er musste nun jedoch innerhalb von 3 Wochen eine Streaming-Website für einen Kunden erstellen und musste sich daher sehr zügig in die für ihn neuen Aufgabenstellungen einarbeiten. Dabei konnte er zwar auf seine Erfahrungen aus dem Preprintbereich und der Rechnernetz zurückgreifen, es war jedoch trotzdem ein Sprung ins kalte Wasser.

Letztlich war er der Lockvogel für den Vertrieb, wobei damals das Verhältnis der Kosten für den Webserver, dessen Anbindung einerseits und den Kosten für die Erstellung der Website oder sonstiger Programmierungsleistungen im Kundenauftrag 70 zu 30 betrug. Heute hat sich dieses Verhältnis mehr als umgekehrt.

Das Unternehmen A hatte zum Zeitpunkt seines Eintritts [REDACTED]<sup>13</sup> keine feste Struktur. Es gab Techniker, die Modems installierten und ansonsten gab es keine wirkliche Organisation. Erst Herr L., der [REDACTED]<sup>14</sup> zum Unternehmen A kam, führte eine gewisse Struktur ein. Seiner Ansicht nach machte Herr L. dies eigentlich allein. Die Geschäftsleitung billigte dies, da sie sich von den organisatorischen Fragen entlastet sah.

Das Unternehmen B kaufte [REDACTED]<sup>15</sup> in Europa ISP's<sup>16</sup> auf. Diese waren ähnlich dem Unternehmen A, da sie neben der technischen Anbindung an das Internet auch Programmierung, Beratung und teilweise sogar Marketing anboten. Aus seiner Sicht war dies so, weil es noch unklar war, ob zukünftig der Providing- oder der Programmierungsbereich am chancenreichsten ist.

Das Unternehmen B verfuhr nach dem Kauf eines Unternehmens stets gleich. Sie fokussierten jedes Unternehmen auf das Kerngeschäft Providing. Dies erscheint ihm auch absolut sinnvoll, da es so möglich wird, mit einem minimalen Aufwand, mit einer zentralen Organisation ein einheitliches Geschäftsmodell auf unterschiedliche Länder zu übertragen.

Sein eigenes Unternehmen D gliederte er gemäß den einzelnen Projekten, wobei jeweils ein verantwortlicher Projektmanager eingesetzt ist, und einer kleinen Verwaltungseinheit. Die Projekte sind wiederum in Teilbereiche untergliedert, die orientiert sind an den Kenntnissen und hauptsächlich Tätigkeitsfeldern der Programmierer wie bspw. Mitarbeiter, die Flash-Filme produzieren, andere die Skripte oder HTML-Code schreiben. Die einzelnen Bereiche arbeiten autonom. Zur Koordination finden regelmäßige Meetings statt, in denen der Fortschritt der Teilbereiche berichtet wird und die weitere Entwicklung des Gesamtprojektes (bspw. eine Neuausrichtung aufgrund von neuartigen Möglichkeiten, die ein Teilbereich erarbeitet hat) diskutiert wird. Erscheinen einer Projektgruppe ihre Ergebnisse auch für andere Projektgruppen wesentlich, finden Gesamtmeetings statt.

Insbesondere in den ersten beiden Jahren nach Gründung des Unternehmens [REDACTED]<sup>17</sup> gab es viele Meetings aller Mitarbeiter, bei denen über das Selbstverständnis des Unternehmens und den von den Mitarbeitern gewünschten Umgang miteinander diskutiert wurde. Am Ende dieses Prozesses entstand ein Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie des Unternehmens D. Es erwies sich jedoch als schwierig, diesen gegenüber den am Unternehmen

---

<sup>13</sup> Etwa Mitte der Neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>14</sup> später

<sup>15</sup> später

<sup>16</sup> Internetserviceprovider

<sup>17</sup> Ende der Neunzehnhundertneunziger Jahre

D beteiligten Unternehmensberatungen durchzusetzen. So hat das Unternehmen D das Selbstverständnis eines Innovators und legt besonderen Wert auf die außergewöhnliche Qualität seiner Produkte.

Die Unternehmensberatungen drängten beständig auf die Veröffentlichung der Entwicklungen, obwohl diese noch nicht abgeschlossen waren. Die Notwendigkeit einer Testphase der Produkte unter verschiedensten Systembedingungen wurde abgestritten. Auch der Hinweis, dass es für das Unternehmen schädlich ist, halfertige und kaum getestete Produkte auf den Markt zu bringen, da dies im günstigsten Falle nur einen Anfangserfolg bringt, mittelfristig jedoch dazu führen wird, dass die Kunden andere Hersteller mit ausgereifteren Produkten bevorzugen werden, drang kaum durch.

Der Interviewte als auch die Mitarbeiter von D haben daher den Eindruck, dass es den Unternehmensberatungen kaum auf die Produkte ankommt, sondern nur darum, das Unternehmen an die Börse zu bringen um so einen schnellen und hohen Profit zu gewinnen. Nach dem Crash des neuen Marktes zogen sich die Unternehmensberatungen [REDACTED]<sup>18</sup> aus ihrer Beteiligung zurück.

Der einzig verbliebene selbständigen Berater riet zu einer Veräußerung. [REDACTED]<sup>19</sup> stellte sich jedoch heraus, dass dies seinem Eigeninteresse dienen würde. So riet er dem an D interessierten Unternehmen – das einem Freund des Beraters gehörte, noch etwas zu warten, bis Unternehmen D zahlungsunfähig ist und so ein günstigerer Erwerb möglich sei. Nachdem dem Interviewten diese Hintergrundinformationen zufällig bekannt wurden, trennte er sich von dem Berater und verkaufte sein Unternehmen nicht. Er suchte für sein Unternehmen D einen kostengünstigeren Standort, fand unter seinen langjährigen persönlichen Bekannten einen Investor und widmet sich hauptsächlich der Vermarktung der inzwischen marktreifen Produkte (siehe aktuelle Tätigkeit).

Auf die Frage, wem er sich verpflichtet fühlt, antwortet er, dass er nur sich selbst, seinem Investor und seinen fest angestellten Mitarbeitern verpflichtet ist. Er ist aufgrund der Erfahrungen mit Unternehmensberatern sehr froh, diesen nach ihrem Rückzug der Beteiligungen nicht mehr verpflichtet zu sein und daher nicht mehr deren Ansprüche erfüllen zu müssen. Von seinen Mitarbeitern wollte er sich aus Kostengründen auf keinen Fall trennen, da sie für ihn den eigentlichen Wert des Unternehmens ausmachen. Er beurteilt seine Mitarbeiter als außergewöhnlich hoch qualifiziert, als High Potentials, ohne die er seine Zielvorstellungen für die Entwicklung neuartiger Software-Produkte nicht umsetzen kann. Würde er aufgrund einer Krise auf diese verzichten, dann sieht er keine Chance, das Unternehmen wieder „zum Laufen zu bringen“. Einschneidend genug war schon der Weggang von drei Mitarbeitern, die sich in scheinbar sicherere Positionen bei anderen Unternehmen „flüchteten“.

Alleinig auf die Zuarbeit von Freiberuflern hat er während der tiefsten Krise verzichtet oder ihr Auftragsvolumen nur auf die dringendsten Aufgaben reduziert, möchte jedoch nach der derzeitig einsetzenden Entspannung der finanziellen Notlage durch die Gewinnung des Investors und von Neukunden wieder an die Zusammenarbeit mit diesen bewährten Leuten anknüpfen.

### **Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen**

Bezüglich der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen unterscheidet der Interviewte drei verschiedene Arten.

Zum einen eine **herkömmliche Beziehung zu den Kunden**, die er auch dann sieht, wenn die Produkte den speziellen Anforderungen des Kunden anzupassen sind und dementsprechend häufige Abstimmungen erfolgen.

---

<sup>18</sup> Zeitpunktangabe

<sup>19</sup> Zeitpunktangabe



Dabei äußert der Kunde eine Zielvorstellung, die jedoch in einem längeren Prozess aufgrund der Nichtkenntnis des Kunden hinsichtlich der technischen und programmiererischen Möglichkeiten konkretisiert werden muss. Hierbei ergeben sich häufig auch Änderungen der Zielvorstellungen des Kunden. Da die Kunden zunehmend mehr Wissen über die Möglichkeiten haben, verringert sich diese Phase im zeitlichen Aufwand mittlerweile erheblich. Im weiteren Projektverlauf können sich Änderungen ergeben, wenn der Kunde seinerseits Weiterentwicklungen vorgenommen hat, die zu berücksichtigen sind. Ansonsten sind Terminabsprachen für das Testen der Softwareentwicklung unter den spezifischen Kundenbedingungen, die nicht immer bei Unternehmen D simuliert werden können, vorzunehmen. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Projektes und der Übergabe an den Kunden, die auch die Einweisung der Mitarbeiter des Kunden in die erstellte Software beinhaltet, nimmt der Kunde im Falle von Fehlermeldungen Kontakt zum Unternehmen D auf. Die Grundlage ist dabei ein Wartungsvertrag.

Auch für nicht kundenspezifische Softwareprodukte bestehen häufig Wartungsverträge. Dabei sind diese Softwareprodukte wie bspw. das Online-Redaktionssystem modular aufgebaut. Diese Module sind zu verschiedenen Produkten zusammengefasst, der Kunden kann über die Zusammenfassungen hinaus jedoch auch Einzelmodule dazu erwerben, wobei die Wahl des Kunden in der Beratung durch den Interviewten oder den Vertriebsmitarbeiter erfolgt.

Als weitere Form der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nennt der Interviewte **Netzwerke**.

Er meint dabei keine IT-Netzwerke, sondern definiert Netzwerke als den Zusammenschluss von verschiedenen Unternehmen und/oder Privatpersonen, die durch die Kooperation Synergien entwickeln, von denen jeder Beteiligte profitiert. Dies ist seiner Ansicht nach eine Win-Win-Situation. Die eigentliche Idee des Netzwerkes ist seiner Meinung nach, dass sich zwei Unternehmen kennen, in ihren Geschäftsfeldern in irgendeiner Form komplementär sind und gemeinsam als Netzwerk fungieren. Der Interviewte verweist darauf, dass es diesen Netzwerkgedanken gibt, seit es Jäger und Sammler gibt. So mache der eine einen Stein, den ein anderer zur Jagd verwendet und am Ende teilen sich beide das Huhn. Dies sei der eigentliche Deal.

Zwischen diesem Anspruch und der Wirklichkeit, die er erfahren hat und für die letzten ■■■■<sup>20</sup> Jahre überblicken kann, klafft aus Sicht des Interviewten zumindest im IT-Bereich eine große Lücke. Zwar wird in der IT-Branche der Netzwerkgedanke sehr hoch gehalten, der Verlauf ist jedoch ein anderer.

Er wollte sein Unternehmen klar fokussieren auf die Softwareentwicklung und keine Full Service Agentur, da er denkt, dass man nicht in allen Bereichen eine so hohe Fachkompetenz erreichen kann. Die ist laut seiner Aussage auch klassisch betriebswirtschaftliches Denken: „fokussier dich, sprich eine eindeutige Sprache, sag deinen Kunden was du machst.“

Das impliziert aber auch, dass er Partner braucht, in seinem Fall Grafikdesigner, Screendesigner, Marketing-Unternehmen, Internetprovider u.a.. Er fand sofort ganz viele Partner, weil Unternehmen D einen guten und attraktiven Kundenstamm hatte. Dies ist für ihn in Ordnung, da es die Win-Win-Situation darstellt.

Allerdings musste er die Erfahrung machen, dass man solange über eine gemeinsame Zukunft spricht, bis der erste Kunde da ist. Wenn der erste Kunde da ist, entwickelt es sich so, dass jeder Beteiligte in diesem Prozess beginnt, eine persönliche Beziehung zu diesem Kunden aufzubauen und dann Leistungen, die man ganz klar vorher abgetrennt hatte doch auch noch extra anzubieten. So hatte sich herausgestellt, dass die Grafikdesigner, die das Unternehmen D zum Kunden geschickt hat, um Details abzusprechen, heimlich dem Kunden gesagt haben, „ach übrigens, Programmierung können wir auch übernehmen, das geht auch billiger als bei

---

<sup>20</sup> weniger als 10 Jahre

Unternehmen D“. Damit wird „aus diesem ursprünglichen Netzwerk-Gedanken ganz ganz schnell ein Konkurrenzgedanke“.

Der Interviewte berichtet, dass von zehn Partnern, mit denen er Partnerverträge abgeschlossen hatte, sieben Partner diesen Weg gegangen sind. Die Partner haben versucht, Unternehmen D aus dem eigenen Kompetenzbereich zu verdrängen, obwohl die entsprechenden Partnerverträge eine klare Trennung der Aufgaben vorsahen.

Auch im Falle eines Großauftrags, der vom Volumen her vom Unternehmen D allein nicht realisierbar war und man sich deshalb mit einem direkten Konkurrenten verband, musste er die Erfahrung machen, dass sein Subunternehmer der Geschäftsführung des Kunden anbot, den Gesamtauftrag zum halben Preis auszuführen.

Aus der Sicht des Interviewten funktioniert eine Netzwerk daher nur, solange man als Hauptauftragnehmer eine ausgeprägte Macht hat und viel Druck ausüben kann auf seine Partner und diese auch intensiv kontrolliert. Andernfalls fängt es an, sich zu verselbständigen und stellt immer ein permanentes Risiko dar.

Vertraglich lässt sich eine klare Aufgabentrennung in der Betreuung des Kunden seiner Ansicht nach nicht regeln, da die Kundenabwerbung durch den vorherigen Partner aufgrund der Vertragsfreiheit des Kunden nicht nachweisbar ist. Zudem sind seiner Erfahrung nach die gesetzlichen Regelungen zum Schadensersatz faktisch wirkungslos, da der Rechtsweg so langwierig ist, dass es äußerst unsicher ist, mit einem festgestellten Rechtsanspruch auch tatsächlich einen Schadensersatz zu erhalten.

Aufgrund dieser für sein Unternehmen äußerst nachteiligen Erfahrungen ist er im Eingehen von Partnerschaften sehr misstrauisch geworden.

Er schließt nur noch Partnerverträge mit etablierten Unternehmen, „die einen Ruf zu verlieren haben“ und lässt die Verträge von mehreren Juristen erstellen, wobei diese Klauseln für die kurzfristige Ahndung von Verfehlungen, besonders ein direkter Kontakt mit dem Kunden, enthalten. Dabei ist die Wegnahme des Kunden genauso hoch bewertet wie der Auftrag, so dass ihm kein Verlust entstünde. Er tritt zwar nach wie vor dem Kunden gegenüber als Einheit auf und stellt den Partner vor, jedoch mit dem Hinweis, dass dieser nur ein Subunternehmer für dieses Projekt ist.

Insbesondere Großkonzerne hält der Interviewte für geeignete Partner, da diese sich seriös verhalten aufgrund der Möglichkeit, auf sie öffentlichen Druck auszuüben. Kleinen Unternehmen sei hingegen ihr Image als auch der langfristige Verlust des Unternehmens D als Auftraggeber gleichgültig.

Er hat jedoch auch Netzwerkpartner, mit denen er seit Jahren ohne Probleme zusammenarbeitet. Der Interviewte nennt als Beispiel einen Designer, dessen Design den Kunden gefällt und wo er beim Kunden nachfragt, ob der Designer möglicherweise noch Broschüren und Briefpapier gestalten soll. Der Designer kann dem Unternehmen D nicht den Auftrag wegnehmen, da dieser nicht die erforderliche Kompetenz hat und profitiert von dem gemeinsamen Auftrag und an den Folgeaufträgen. Andererseits bietet das Unternehmen D nicht die Dienstleistung des Designers an.

Ansonsten verortet der Interviewte auch längerfristig funktionierende Netzwerke nur in Konzernen, wo die Muttergesellschaft ihre Tochtergesellschaften zentralistisch führt und die Kompetenzen tatsächlich so verteilt sind, dass sie sich ergänzen. Ein gegeneinander arbeiten sei aufgrund der Aufsicht und Verantwortung der Muttergesellschaft und deren Interesse an einem hohen Gesamtgewinn der von ihr finanzierten Tochterunternehmen nicht möglich.

Insgesamt schätzt der Interviewte ein, dass Netzwerke auf Vertrauen, Respekt, kaufmännischen Selbstverständnis und klarer Kompetenzverteilung beruhen, dies jedoch in der Wirtschaft nur in den seltensten Fällen funktioniert. Seiner Meinung nach – als ein in Deutschland aufgewachsener Türke – gibt es das für Netzwerke notwendige Vertrauen und die Ehrlichkeit in vielen Ländern und er musste nur in Deutschland erfahren, dass Partner in der Hoffnung auf mehr Verdienst ganz schnell zu Gegnern werden.

Auf die Frage, wie die Praxis der Gewinnverteilung in den Fällen der vom Interviewten definierten Netzwerke ist, antwortet Herr X., dass es unterschiedliche Varianten gibt. Entweder stellen die beteiligten Unternehmen an den zusammen bearbeiteten Kunden jeweils eine eigene Rechnung oder aber der Kunde stellt an den Generalunternehmer eine Gesamtrechnung, wobei die anderen beteiligten Unternehmen bspw. 10 Prozent vom Gesamten oder [REDACTED]<sup>21</sup> für die drei Wochen ihrer Projektbeteiligung erhalten.

Als dritte Variante der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nennt der Interviewte **einfache Partnerschaften**. Diese einfachen oder in seinen Worten auch Standardpartnerschaften unterhält der Interviewte mit großen Hardware-Dienstleistern, wobei er einen Hardwarepartner aquiriert und an dessen Marge mitverdient.

Die Intention der Partnerschaft ist nach Ansicht von Herrn X. hierbei eine andere als in den von ihm definierten Netzwerken. So werden bei den einfachen Partnerschaften einfache und konkret beschriebene Leistungen an den Partner vermittelt, um selbst mittels des Gewinnanteils zu verdienen.

Indem die Partnerschaft auf Werbematerial wie bspw. auch der Website kenntlich gemacht wird, wirken die Beteiligten wie große Unternehmen. Beide Partner gewinnen auf diese Weise ein positives Image, das nach Ansicht des Interviewten teilweise ein Haupterfolgswertfaktor ist.

Da die zu erbringende Leistung nur von einem der Partner angeboten werden kann, besteht keine Gefahr, dass ein Kampf um den Kunden entbrennt. Daher schätzt der Interviewte ein, dass diese Art der Partnerschaft harmlos ist und mit Jedem durchführbar.

Den **Unterschied zwischen Netzwerkpartnerschaften und einfachen Partnerschaften** kennzeichnet Herr X. so, dass einfache Partnerschaften Lieferleistungen beinhalten während Netzwerkpartnerschaften von dem Gedanken geprägt sind, einem Kunden eine Rundum-Dienstleistung anzubieten, bei der etwas erarbeitet und gestaltet werden muß. Letztere ermöglichen allen Beteiligten in ihrer Branche weiterzukommen, Umsätze zu generieren mit ihrer Leistung und in Folge dieses Erfolgs beim Kunden eine Referenz zu haben und darauf ein Geschäftsfeld aufzubauen.

Im Gegensatz zu einfachen Partnerschaften sind hierbei nicht die einfachen Faktoren Image und Marge entscheidend, sondern die vertrauensvolle Zusammenarbeit, bei der es kulturell und inhaltlich stimmen muß und es notwendig ist zu wissen, wo die Schnittstellen sind bei der gemeinsamen Arbeit. Dabei betont Herr X., dass es bei den Netzwerkpartnern keine Marge gibt und er über seine Netzwerkpartner kein Geld verdienen will.

Bei der Netzwerkpartnerschaft ging er im Sinne des vertrauensvollen Miteinanders so vor, dass nach seiner Feststellung, dass er die Kundenwünsche nicht alleine bedienen kann, sich Partner suchte, diese beim Kunden vorstellte und alle Beteiligten miteinander kurz schloß. Diesen direkten Kontakt der externen Dienstleister zum Kunden bezeichnet der Interviewte als Normalfall. Ziel ist es, das Projekt zu beschleunigen und Wege zu vermeiden.

Allerdings machte Herr X. oftmals die zuvor beschriebene Erfahrung, dass seine externen Dienstleister unter Missachtung der internen Vereinbarungen über die Teilung des Projektes zumindest versuchten, das Projekt vollständig zu übernehmen.

### **Einstellungskriterien/Kriterien für die Beurteilung der Qualifikation**

Für die Einstellung von Mitarbeitern ist die Kompetenz, d.h. das spezifische Fachwissen das wichtigste Kriterium. Dessen Ermittlung ist heute etwas einfacher geworden, da es mittlerweile weborientierte Ausbildungen gibt. Vor 6 bis 7 Jahren gab es dies nicht, da haben Informatiker das Entwickeln und Aufsetzen von Anwendungen in zwei Semestern gemacht

---

<sup>21</sup> Angabe eines beispielhaften Geldbetrags

und danach wieder vergessen, weil es kein gewinnbringender Faktor war und daher auch kein Geld damit zu verdienen war.

Es gab sehr viele Quereinsteiger und es war sehr schwierig, herauszufinden, wer in der Lage sein wird, fachlich kompetent zu sein.

Aufgrund der Schwierigkeiten, die fachliche Kompetenz zu validieren, hat der Interviewte Arbeitsproben schreiben lassen und nach einschlägigen Erfahrungen gefragt, die jedoch nur maximal ein bis zwei Jahre betragen konnten. Wichtig war ihm, dass die Bewerber sich leidenschaftlich für Internet und das Softwarebusiness interessierten.

Als weitere entscheidende Kriterien nennt Herr X. soziale Kompetenz und Integrität. Insbesondere in dem jungen wilden Markt war es wichtig, sich zu verstehen, weil man ein gemeinsames Verständnis hat von dem Weg und von den Ergebnissen, die angefordert sind. Daher waren die Hauptkriterien für die Einstellung Kreativität, technisches Verständnis, soziale Kompetenz einschließlich Teamgeist und sind es nach wie vor.

Für die Beurteilung von Mitarbeitern ist Herrn X. Wissen und Integrität von oberster Bedeutung.

### **Zusammenarbeit der Mitarbeiter auch mit der Geschäftsführung / Relevanz des Wissenserwerbs für das Unternehmen**

In der Zusammenarbeit seinerseits mit den Mitarbeitern setzt der Interviewte auf ein Prinzip, das er Management by Charisma oder Chaosprinzip nennt.

Damit bezeichnet er den Prozess, dass er Arbeitsanweisungen vorgibt, die lediglich die zu erreichenden Ziele und die dafür zur Verfügung stehende Zeit beinhalten. Zudem macht er Vorschläge, wie dies von den Mitarbeitern umgesetzt werden könnte, indem er die Teilbereiche, die zum Gelingen eines Projektes beitragen, definiert. Dies wird mit allen Mitarbeitern diskutiert, wobei jeder das Recht hat, Vorschläge zu machen und diese zumindest für den Kompetenzbereich des Mitarbeiters respektiert und berücksichtigt werden. Dies gilt unabhängig davon, wie viel der Mitarbeiter zum Gesamtprozess beiträgt. Schließlich werden die Teilbereiche eines Projektes festgelegt.

Da Herr X. die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter mittlerweile sehr gut einschätzen kann, erfolgt die Festlegung der notwendigen Teilbereiche scheinbar zunehmend durch ihn allein. Eine Korrektur wird dann notwendig, wenn bspw. ein Mitarbeiter die Arbeit nicht so schnell erledigen konnte, wie er das erwartet hatte. Dann greift er korrigierend ein, indem mit den Mitarbeitern gemeinsam überlegt wird, wie das Projekt durch nochmalige Arbeitsaufteilung zu schaffen ist.

Intensive Diskussionen mit allen Mitarbeitern gab es insbesondere in den ersten eineinhalb Jahren nach dem Weggang von Unternehmen B 1 und der Unternehmensgründung, wobei sich sehr tiefgreifend über die wünschenswerten und verwirklichtbaren Unternehmensphilosophie und –kultur auseinandergesetzt wurde. Dies trug zu einem gemeinsamen Verständnis über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten einerseits und Innovationsmöglichkeiten in der Arbeit eines jeden und der erwünschten Zusammenarbeit untereinander andererseits bei und stärkte das Gefühl des Sich-Einbringen-Könnens bei den Mitarbeitern.

In diesem Prozess verständigte man sich darauf, dass Unternehmen D im Bereich der Softwareentwicklung Innovator sein möchte.

Schwierigkeiten bereiteten später daher die Anforderungen der beteiligten Unternehmensberatungen, die auf schnell marktfähige Produkte im Stile auf dem Markt bereits befindlicher Produkte drängten und dabei auch die notwendige Zeit für grundlegende Innovationen wie der Entwicklung völlig neuartiger Internetdienste und Anwendungen keinen Raum geben wollten.

Nach dem Niedergang des Internetmarktes und dem darin begründeten Rückzug der Unternehmensberatungen aus ihren Beteiligungen kann man nun zwar vorerst auf einem niedrigeren finanziellen Niveau jedoch wieder verstärkt an echten Innovationen arbeiten. Die wirtschaftlichen Notwendigkeiten bleiben dabei im Blickfeld, indem aus einer Zukunftsvision Teilbereiche definiert werden, die in Produkte umgesetzt werden und darauf aufbauend der nächste Teilbereich der Gesamtvision bearbeitet wird. Man muss nun jedoch nicht mehr Dritten mit äußerst wenigen technischen Kenntnissen erläutern und begründen, warum man meint, dass die Vision Marktchancen hat, realisierbar ist und warum dies in den Schritten und nicht anders erfolgen soll.

Gemeinsame Überlegungen mit den Mitarbeitern finden nach wie vor statt zu Fragen der zukünftigen Unternehmensausrichtung, da diese neben den Wünschen der Inhaber letztlich nur aus dem Know-how und den Fähigkeiten der Umsetzung der Mitarbeiter erwachsen kann.

Nach der Definition der notwendigen Teilbereiche arbeiten diese autonom. Den Mitarbeitern ist es freigestellt, zu entscheiden, mit welchen Mitteln und auf welche Art und Weise sie das erforderliche Teilergebnis erreichen. Gerade hier ergeben sich beständig neue Ideen und Innovationen. Daher ist es besonders erforderlich, durch regelmäßigen Informationsaustausch zu gewährleisten, dass am Ende die Teilbereiche ein Gesamtprodukt erschaffen, dessen Teile nahtlos ineinanderpassen.

Herr X. betont, dass er im Grunde davon ausgeht, dass Softwareentwickler, zumindest in dem Bereich seiner Unternehmenstätigkeit, als Projektmanager für sich selbst arbeiten, d.h. dass sie eigenverantwortlich - mit dem Blick auf das Gesamtteam – wissen, worum es geht und was sie zu tun haben. Diese Grundeinstellung begründet er damit, dass er immer auf Mitarbeiter mit einer hohen Fachkompetenz gesetzt hat, die als Personalunion mehr schaffen würden als „9 to 5 Ingenieure“.

Herr X. betont, dass solche High Potentials sehr extrovertiert sind und sehr eigen sind, denen man einerseits die Freiheit lassen muss, sich in ihrer High-Potential-Eigenschaft auszuprobieren und andererseits gleichzeitig von Herrn X. gefordert ist, ein vorsichtiges Auge auf den laufenden Prozess zu haben um gegebenenfalls mit der nötigen Sensibilität einzugreifen. High Potentials sind nach Auffassung des Interviewten extrem fähig und kreativ, können Dinge, die andere nicht können und sind schneller, sind jedoch auch schwierige Mitarbeiter, da man sie nicht im klassischen Sinne steuern kann. Beispielsweise arbeiten solche Mitarbeiter nicht nach einem geregelten Arbeitstag, sie arbeiten nach ihren eigenen Vorlieben tags oder nachts, oftmals sehr viel länger als 8 Stunden, kommen dafür aber auch mal gar nicht zur Arbeit.

Herr X. hat zwar innerhalb seiner betriebswirtschaftlichen Ausbildung auf einer Privatakademie gelernt, mittels eines klassischen autoritären Führungsstils – worunter der Interviewte ein lineares Konzept mit klaren Zielvorgaben, ständigen Vollzugsmeldungen und damit „totaler Kontrolle“ versteht – Führungspositionen auszufüllen. Allerdings würde dieser Führungsstil in dem kulturellen Umfeld seines Unternehmens und insbesondere bei seinen Mitarbeitern, die er fast ausnahmslos als High Potentials einstuft, nach Ansicht des Interviewten nicht anwendbar sein. So würde bspw. ein Nichterscheinen eines Mitarbeiters oder das Suchen nach einer neuen Umsetzbarkeit des gewünschten Teilproduktes innerhalb eines linearen Konzeptes nach Auffassung von Herrn X. dazu führen, dass das Gesamtteam nicht arbeiten könnte.

Darüber hinaus begründet der Interviewte die Nicht-Anwendbarkeit eines autoritären Führungsstils wie folgt: Seine Mitarbeiter wollen gerne mitarbeiten und mitdenken und als Gründer eines Unternehmens, das sich als Innovator versteht, braucht der Interviewte auch solche Mitarbeiter, da nur mit ihnen innovative Produkte auf den Markt zu bringen sind.

Zudem hat der Interviewte auch eine Abneigung gegen den klassischen autoritären Führungsstil, der ihm zu wenig berücksichtigt, dass Mitarbeiter auch erwachsene, intelligente Menschen sind. Auf Grund dessen wendet der Interviewte keine Standard Controlling Instrumente an und spricht keine Abmahnungen aus, wenn Mitarbeiter nicht zur Arbeit erscheinen, sondern ist vielmehr um die Entwicklung eines familiären Verhältnisses zum Team bemüht. Gleichwohl unterstreicht Herr X., dass die Familiärität und Freundschaftlichkeit des Umgangs nie die für ihn notwendige Distanz untergräbt, die es ermöglicht, gegebenenfalls seinerseits ein hartes Wort auszusprechen und Druck auszuüben. Nur so kann nach Meinung Herrn X.'s ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freundschaftlichkeit und wirtschaftlichen Erfordernissen eines Unternehmens dauerhaft gewährt werden.

Zusammenfassend betont Herr X., dass dieses „Management by Charisma oder Chaosprinzip“ zwar chaotisch erscheint, jedoch seiner Meinung und Erfahrung nach das einzig funktionierende Prinzip der Unternehmensführung ist – zumindest, wenn ein Unternehmen sehr innovativ ist – da die Autonomie der Teilbereiche eine viel größere Flexibilität zulassen.

**Original gekennzeichnet mit „gelesen und bestätigt“ sowie Unterschrift des Interviewten**

## Phänomensammlung Unternehmen D

### Legende

Unterstreichung	<u>Welle</u> bei für das Individuum geltenden Zuordnungen
Schriftschnitt	<i>kursiv</i> bei Phänomenen anderer Unternehmen mit Auswirkung auf D
Beachte	Zuordnungen können je nach Fokus differieren
Zuordnung erfolgt direkt nachfolgend	

### Phänomene Organisationsentwicklung D

#### aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt persönliche Daten

- *Nach dem Verkauf des Unternehmens A an Unternehmen B sollte sich seine Tätigkeit nur noch auf die Websiteprogrammierung für das bestehende Intranet von B beschränken. **RAHMENBEDINGUNG** Er wollte sich jedoch weiterhin mit den sich rasant entwickelnden Technologien auseinandersetzen. **FUNKTION***
- Zudem hatten sich die Rahmenbedingungen so günstig entwickelt, dass ■■■<sup>22</sup> eine eigenständige Firma mit dem Fokus auf der Websiteprogrammierung und naheliegender Geschäftsfelder wie bspw. Content Management Systeme, tragfähig erschien. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- *Auch die ■■■<sup>23</sup> Mitarbeiter seines Teams wollten auf keinen Fall nur das Intranet von B bedienen, da sie dann ihrer Kreativität im Layout und der Programmierung beraubt sein würden, weil es schon definierte Vorlagen gab, an die sich der weitere Ausbau der Intranet-Inhalte zu halten hatte. **FUNKTION** So entschloss er sich gemeinsam mit dem Team Unternehmen B 1 zu verlassen und eine eigene Firma zu gründen. **PRAKTIK***
- Das Unternehmen entwickelte ein kundenspezifisches Content-Management-System für die Erleichterung dessen Intranet-Kommunikation und ein Online-Redaktionssystem zur zeitgesteuerten und personalisierten Verknüpfung und Publikation von multimedialen Inhalten über das Intra-/Internet. **PRAKTIK und FUNKTION [Gewinne zu ermöglichen]**

#### aus Protokoll Nr. 2, Inhalte der Tätigkeit / aktuelle Tätigkeit

- Er ist Geschäftsführer des Unternehmens D mit derzeit ■■■<sup>24</sup> Angestellten. **PRAKTIK und STRUKTUR**
- Derzeit sind die Hauptaufgaben, das kundenspezifische Content-Management-System so weiterzuentwickeln, dass es eine breitere Vermarktungsfähigkeit erhält und das Online-Redaktionssystem zu vermarkten. Er hat daher derzeit vorwiegend Kundengespräche, wobei er auch an Branchentreffen weltweit teilnimmt **PRAKTIK**, um die Produkte an weltweit operierende Großunternehmen zu verkaufen. **FUNKTION** Die

<sup>22</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>23</sup> unter 10 Mitarbeiter

<sup>24</sup> unter 50 Mitarbeiter

Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der Programmierung wird derzeit genutzt **PRAKTIK**, um Interactives Webcasting, das über Fernsehen im Internet hinausgeht, zu entwickeln. **FUNKTION**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Rahmenbedingungen**

- **██████████**<sup>25</sup> fand das Internet auch außerhalb der Modemszene Verbreitung. **RAHMENBEDINGUNG**
- Ab etwa **██████████**<sup>26</sup> setzte eine massive Nachfrage nach Internetdienstleistungen ein. Dabei fragten die Kunden nicht mehr nur die technische Anbindung ans Internet nach. Insbesondere Geschäftskunden fragten nun vermehrt professionelle Websitegestaltung nach, da sie erkannten, dass sie über das Web Kunden informieren, Produkte verkaufen, mittels Web-Umfragen Informationen einholen und Kunden binden können. Außerdem gab es zunehmend Konkurrenten, die die Erstellung der Homepage mit dazugehörigen Tools und CGI Skripten und meist auch die technische Anbindung ans Internet anboten. **RAHMENBEDINGUNG**
- Seit **██████████**<sup>27</sup> war der Markt für das Anbieten von ausschließlichen Leistungen in der Websiteprogrammierung tragfähig. Dies bestätigte auch die Entwicklung eines bekannten anderen Unternehmens in diesem Bereich. **RAHMENBEDINGUNG**
- Aufgrund des Zusammenbruchs des Neuen Marktes 2000/2001 schätzt der Interviewte ein, dass es heute nicht mehr möglich sei, sich im Bereich der Softwareentwicklung für neuartige Internetanwendungen selbständig zu machen. **RAHMENBEDINGUNG**

**aus Protokoll Nr. 7, Abschnitt Organisation/Institution**

- Das Unternehmen A hatte sehr viele Aufträge für die Erstellung von Websites.
- Nach dem Verkauf an das Unternehmen B wurden keine Websites mehr für Kunden erstellt. Herr X. gründete daraufhin sein eigenes Unternehmen D. **PRAKTIK und STRUKTUR**
- Als Herr Y. gegenüber Herrn X. äußerte, dass er ja eigentlich keine Ahnung habe, nahm Herr X. dies sehr übel. Als Herr Y. anlässlich der Planung des Unternehmens D. Herrn X. ein mangelhaftes Geschäftskonzept vorhielt, verzichteten beide Seiten auf eine weitere Zusammenarbeit. **PRAKTIK und FUNKTION ist der Verzicht auf Zusammenarbeit**
- Nach der Ausgründung des Unternehmens D **PRAKTIK und STRUKTUR** arbeitete sich Herr Y. zusätzlich in die Programmierung ein. [bei B 1]

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Abschnitt Organisation/Institution**

- Letztlich war er der Lockvogel für den Vertrieb, wobei damals das Verhältnis der Kosten für den Webserver, dessen Anbindung einerseits und den Kosten für die Erstellung der Website oder sonstiger Programmierungsleistungen im Kundenauftrag 70 zu 30 betrug. Heute hat sich dieses Verhältnis mehr als umgekehrt. **RAHMENBEDINGUNG**

<sup>25</sup> etwa Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>26</sup> etwas später

<sup>27</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre



### aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Organisation/Institution

- Sein eigenes Unternehmen D gliederte er gemäß den einzelnen Projekten, wobei jeweils ein verantwortlicher Projektmanager eingesetzt ist, und einer kleinen Verwaltungseinheit. Die Projekte sind wiederum in Teilbereiche untergliedert, die orientiert sind an den Kenntnissen und hauptsächlichen Tätigkeitsfeldern der Programmierer wie bspw. Mitarbeiter, die Flash-Filme produzieren, andere die Skripte oder HTML-Code schreiben. Die einzelnen Bereiche arbeiten autonom. Zur Koordination finden regelmäßige Meetings statt, in denen der Fortschritt der Teilbereiche berichtet wird und die weitere Entwicklung des Gesamtprojektes (bspw. eine Neuausrichtung aufgrund von neuartigen Möglichkeiten, die ein Teilbereich erarbeitet hat) diskutiert wird. Erscheinen einer Projektgruppe ihre Ergebnisse auch für andere Projektgruppen wesentlich, finden Gesamtmeetings statt. **PRAKTIK und FUNKTION ist die weitere Entwicklung des Gesamtprojektes (bspw. eine Neuausrichtung aufgrund von neuartigen Möglichkeiten, die ein Teilbereich erarbeitet hat)**
- Insbesondere in den ersten beiden Jahren nach Gründung des Unternehmens ██████████<sup>28</sup> gab es viele Meetings aller Mitarbeiter, bei denen über das Selbstverständnis des Unternehmens und den von den Mitarbeitern gewünschten Umgang miteinander diskutiert wurde. Am Ende dieses Prozesses entstand ein Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie des Unternehmens D. **STABILISIERENDER FAKTOR** Es erwies sich jedoch als schwierig, diesen gegenüber den am Unternehmen D beteiligten Unternehmensberatungen durchzusetzen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** So hat das Unternehmen D das Selbstverständnis eines Innovators und legt besonderen Wert auf die außergewöhnliche Qualität seiner Produkte. **STABILISIERENDER FAKTOR**

### aus Telefonauskunfts-Protokoll vom 2.8.04

- Die beteiligten Unternehmensberatungen waren unterhalb einer Sperrminorität beteiligt. **PRAKTIK und STRUKTUR**
- Ziel der Beteiligungen war es, für D finanzielle Mittel zu erhalten und durch die Kontakte der Beratungen potentielle Geschäftspartner kontaktieren und gewinnen zu können. **PRAKTIK und FUNKTION sind potentielle Geschäftspartner**

### aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Institution/Organisation

- Die Unternehmensberatungen drängten beständig auf die Veröffentlichung der Entwicklungen, obwohl diese noch nicht abgeschlossen waren. Die Notwendigkeit einer Testphase der Produkte unter verschiedensten Systembedingungen wurde abgestritten. Auch der Hinweis, dass es für das Unternehmen schädlich ist, halbfertige und kaum getestete Produkte auf den Markt zu bringen, da dies im günstigsten Falle nur einen Anfangserfolg bringt, mittelfristig jedoch dazu führen wird, dass die Kunden andere Hersteller mit ausgereifteren Produkten bevorzugen werden, drang kaum durch. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**

---

<sup>28</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Organisation/Institution**

- Der Interviewte als auch die Mitarbeiter von D haben daher den Eindruck, dass es den Unternehmensberatungen kaum auf die Produkte ankommt, sondern nur darum, das Unternehmen an die Börse zu bringen um so einen schnellen und hohen Profit zu gewinnen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR da nicht erreicht** Nach dem Crash des neuen Marktes **RAHMENBEDINGUNG** zogen sich die Unternehmensberatungen **■**<sup>29</sup> aus ihrer Beteiligung zurück. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR und STRUKTUR**
- Der einzig verbliebene selbständige Berater **STRUKTUR** riet zu einer Veräußerung. Anfang des Jahres **■**<sup>30</sup> stellte sich jedoch heraus, dass dies seinem Eigeninteresse dienen würde. So riet er dem an D interessierten Unternehmen – dass einem Freund des Beraters gehörte, noch etwas zu warten, bis Unternehmen D zahlungsunfähig ist und so ein günstigerer Erwerb möglich sei. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** Nachdem dem Interviewten diese Hintergrundinformationen zufällig bekannt wurden, trennte er sich von dem Berater und verkaufte sein Unternehmen nicht. Er suchte für sein Unternehmen D einen kostengünstigeren Standort, **STABILISIERENDER FAKTOR** fand unter seinen langjährigen persönlichen Bekannten einen Investor **STRUKTUR** und widmet sich hauptsächlich der Vermarktung der inzwischen marktreifen Produkte. **PRAKTIK**
- Auf die Frage, wem er sich verpflichtet fühlt, antwortet er, dass er nur sich selbst, seinem Investor und seinen fest angestellten Mitarbeitern verpflichtet ist. **STRUKTUR** Er ist aufgrund der Erfahrungen mit Unternehmensberatern sehr froh, diesen nach ihrem Rückzug der Beteiligungen nicht mehr verpflichtet zu sein und daher nicht mehr deren Ansprüche erfüllen zu müssen. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Von seinen Mitarbeitern wollte er sich in der Krise aus Kostengründen auf keinen Fall trennen, da sie für ihn den eigentlichen Wert des Unternehmens ausmachen. Er beurteilt seine Mitarbeiter als außergewöhnlich hoch qualifiziert, als High Potentials, ohne die er seine Zielvorstellungen für die Entwicklung neuartiger Software-Produkte nicht umsetzen kann. Würde er aufgrund einer Krise auf diese verzichten, dann sieht er keine Chance, das Unternehmen wieder „zum Laufen zu bringen“. **PRAKTIK und FUNKTION ist das Unternehmen am Laufen zu halten** Einschneidend genug war schon der Weggang von 3 Mitarbeitern, die sich in scheinbar sicherere Positionen bei anderen Unternehmen „flüchteten“. **PRAKTIK und STRUKTUR**
- Allein auf die Zuarbeit von Freiberuflern hat er während der tiefsten Krise verzichtet oder ihr Auftragsvolumen nur auf die dringendsten Aufgaben reduziert, **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** möchte jedoch nach der derzeitig einsetzenden Entspannung der finanziellen Notlage durch die Gewinnung des Investors und von Neukunden **STABILISIERENDE FAKTOREN und „Gewinnung des Investors und von Neukunden“ auch STRUKTUR** wieder an die Zusammenarbeit mit diesen

---

<sup>29</sup> Zeitpunktangabe

bewährten Leuten anknüpfen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR da noch nicht erreicht**

---

## Phänomene Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen D

---

### aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Institution/Organisation

- Es erwies sich jedoch als schwierig, diesen [Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie] gegenüber den am Unternehmen D beteiligten Unternehmensberatungen durchzusetzen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** So hat das Unternehmen D das Selbstverständnis eines Innovators und legt besonderen Wert auf die außergewöhnliche Qualität seiner Produkte. **STABILISIERENDER FAKTOR**

### aus Telefonauskunfts-Protokoll 2.8.04

- Die beteiligten Unternehmensberatungen waren unterhalb einer Sperrminorität beteiligt. **PRAKTIK und STRUKTUR**
- Ziel der Beteiligungen war es, für D finanzielle Mittel zu erhalten und durch die Kontakte der Beratungen potentielle Geschäftspartner kontaktieren und gewinnen zu können. **FUNKTION**

### aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Institution/Organisation

- Die Unternehmensberatungen drängten beständig auf die Veröffentlichung der Entwicklungen, obwohl diese noch nicht abgeschlossen waren. Die Notwendigkeit einer Testphase der Produkte unter verschiedensten Systembedingungen wurde abgestritten. Auch der Hinweis, dass es für das Unternehmen schädlich ist, halfertige und kaum getestete Produkte auf den Markt zu bringen, da dies im günstigsten Falle nur einen Anfangserfolg bringt, mittelfristig jedoch dazu führen wird, dass die Kunden andere Hersteller mit ausgereifteren Produkten bevorzugen werden, drang kaum durch. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Der Interviewte als auch die Mitarbeiter von D haben daher den Eindruck, dass es den Unternehmensberatungen kaum auf die Produkte ankommt, sondern nur darum, das Unternehmen an die Börse zu bringen, um so einen schnellen und hohen Profit zu gewinnen. **PRAKTIK und FUNKTION** Nach dem Crash des neuen Marktes zogen sich die Unternehmensberatungen ██████████<sup>31</sup> aus ihrer Beteiligung zurück. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR und STRUKTUR**
- Der einzig verbliebene selbständigen Berater **STRUKTUR** riet zu einer Veräußerung. Anfang des Jahres 2002 stellte sich jedoch heraus, dass dies seinem Eigeninteresse dienen würde. So riet er dem an D interessierten Unternehmen – das einem Freund des Beraters gehörte, noch etwas zu warten, bis Unternehmen D zahlungsunfähig ist und so ein günstigerer Erwerb möglich sei. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** Nachdem dem Interviewten diese Hintergrundinformationen zufällig bekannt wurden, trennte er sich von dem Berater und verkaufte sein Unternehmen nicht. **PRAKTIK [um weiteren finanziellen Schaden abzuwenden]** Er suchte für sein Unternehmen D einen kostengünstigeren Standort, fand unter seinen langjährigen persönlichen Bekannten einen

---

<sup>31</sup> Zeitpunktangabe

Investor und widmet sich hauptsächlich der Vermarktung der inzwischen marktreifen Produkte. **STABILISIERENDER FAKTOR**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Institution/Organisation**

- Auf die Frage, wem er sich verpflichtet fühlt, antwortet er, dass er nur sich selbst, seinem Investor und seinen fest angestellten Mitarbeitern verpflichtet ist. Er ist aufgrund der Erfahrungen mit Unternehmensberatern sehr froh, diesen nach ihrem Rückzug der Beteiligungen nicht mehr verpflichtet zu sein und daher nicht mehr deren Ansprüche erfüllen zu müssen. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Alleinig auf die Zuarbeit von Freiberuflern hat er während der tiefsten Krise verzichtet oder ihr Auftragsvolumen nur auf die dringendsten Aufgaben reduziert, **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** möchte jedoch nach der derzeitig einsetzenden Entspannung der finanziellen Notlage durch die Gewinnung des Investors und von Neukunden **STABILISIERENDER FAKTOR** wieder an die Zusammenarbeit mit diesen bewährten Leuten anknüpfen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR da erneute Zusammenarbeit noch nicht erreicht**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen**

- Bezüglich der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen unterscheidet der Interviewte 3 verschiedene Arten. **MEINUNG**
- Zum einen eine herkömmliche Beziehung zu den Kunden, die er auch dann sieht, wenn die Produkte den speziellen Anforderungen des Kunden anzupassen sind und dementsprechend häufige Abstimmungen erfolgen. **PRAKTIK und FUNKTION ist die Anpassung an spezielle Anforderungen des Kunden**
- Dabei äußert der Kunde eine Zielvorstellung, die jedoch in einem längeren Prozess aufgrund der Nichtkenntnis des Kunden hinsichtlich der technischen und programmiererischen Möglichkeiten konkretisiert werden muss. Hierbei ergeben sich häufig auch Änderungen der Zielvorstellungen des Kunden. Da die Kunden zunehmend mehr Wissen über die Möglichkeiten haben, verringert sich diese Phase im zeitlichen Aufwand mittlerweile erheblich. Im weiteren Projektverlauf können sich Änderungen ergeben, wenn der Kunde seinerseits Weiterentwicklungen vorgenommen hat, die zu berücksichtigen sind. Ansonsten sind Terminabsprachen für das Testen der Softwareentwicklung unter den spezifischen Kundenbedingungen, die nicht immer bei Unternehmen D simuliert werden können, vorzunehmen. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Projektes und der Übergabe an den Kunden, die auch die Einweisung der Mitarbeiter des Kunden in die erstellte Software beinhaltet, nimmt der Kunde im Falle von Fehlermeldungen Kontakt zum Unternehmen D auf. **PRAKTIK und FUNKTION ist die Zielvorstellungen und ggf. Änderungen des Kunden zu realisieren** Die Grundlage ist dabei ein Wartungsvertrag. **STRUKTUR**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen**

- Auch für nicht kundenspezifische Softwareprodukte bestehen häufig Wartungsverträge. **STRUKTUR** Dabei sind diese Softwareprodukte wie bspw. das Online-Redaktionssystem

modular aufgebaut. Diese Module sind zu verschiedenen Produkten zusammengefasst, der Kunden kann über die Zusammenfassungen hinaus jedoch auch Einzelmodule dazu erwerben, wobei die Wahl des Kunden in der Beratung durch des Interviewten oder den Vertriebsmitarbeiter erfolgt. **PRAKTIK und FUNKTION ist die mit den Modulen ermöglichte Wahl des Kunden**

- Als weitere Form der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nennt der Interviewte Netzwerke. **MEINUNG**
- Er meint dabei keine IT-Netzwerke, sondern definiert Netzwerke als den Zusammenschluss von verschiedenen Unternehmen und/oder Privatpersonen, die durch die Kooperation Synergien entwickeln, von denen jeder Beteiligte profitiert. Dies ist seiner Ansicht nach eine Win-Win-Situation. Die eigentliche Idee des Netzwerkes ist seiner Meinung nach, dass sich zwei Unternehmen kennen, in ihren Geschäftsfeldern in irgendeiner Form komplementär sind und gemeinsam als Netzwerk fungieren. Der Interviewte verweist darauf, dass es diesen Netzwerkgedanken gibt, seit es Jäger und Sammler gibt. So mache der eine einen Stein, den ein anderer zur Jagd verwendet und am Ende teilen sich beide das Huhn. Dies sei der eigentliche Deal. **MEINUNG**
- Zwischen diesem Anspruch und der Wirklichkeit, die er erfahren hat und für die letzten ██████████<sup>32</sup> überblicken kann, klafft aus Sicht des Interviewten zumindest im IT-Bereich eine große Lücke. Zwar wird in der IT-Branche der Netzwerkgedanke sehr hoch gehalten, der Verlauf ist jedoch ein anderer. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Er wollte sein Unternehmen klar fokussieren auf die Softwareentwicklung und keine Full Service Agentur, da er denkt, dass man nicht in allen Bereichen eine so hohe Fachkompetenz erreichen kann. Die ist laut seiner Aussage auch klassisch betriebswirtschaftliches Denken: „fokussier dich, sprich eine eindeutige Sprache, sag deinen Kunden was du machst.“ **PRAKTIK und FUNKTION ist Erreichung hoher Fachkompetenz**
- Das impliziert aber auch, dass er Partner braucht, in seinem Fall Grafikdesigner, Screendesigner, Marketing-Unternehmen, Internetprovider u.a.. **PRAKTIK und FUNKTION ist Erreichung hoher Fachkompetenz** Er fand sofort ganz viele Partner, weil Unternehmen D einen guten und attraktiven Kundenstamm hatte. Dies ist für ihn in Ordnung, da es die Win-Win-Situation darstellt. **STABILISIERENDER FAKTOR, „ganz viele Partner“ auch STRUKTUR**
- Allerdings musste er die Erfahrung machen, dass man solange über eine gemeinsame Zukunft spricht, bis der erste Kunde da ist. Wenn der erste Kunde da ist, entwickelt es sich so, dass jeder Beteiligte in diesem Prozess beginnt, eine persönliche Beziehung zu diesem Kunden aufzubauen und dann Leistungen, die man ganz klar vorher abgetrennt hatte doch auch noch extra anzubieten. So hatte sich herausgestellt, dass die Grafikdesigner, die das Unternehmen D zum Kunden geschickt hat, um Details abzusprechen, heimlich dem

---

<sup>32</sup> weniger als 10 Jahre

Kunden gesagt haben, „ach übrigens Programmierung können wir auch übernehmen, das geht auch billiger als bei Unternehmen D“. Damit wird „aus diesem ursprünglichen Netzwerk-Gedanken ganz ganz schnell ein Konkurrenzgedanke“. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR; sowie „dass die Grafikdesigner, die das Unternehmen D zum Kunden geschickt hat“ PRAKTIK „um Details abzusprechen“ FUNKTION**

#### aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen

- Der Interviewte berichtet, dass von zehn Partnern, mit denen er Partnerverträge abgeschlossen hatte, sieben Partner diesen Weg gegangen sind. Die Partner haben versucht, Unternehmen D aus dem eigenen Kompetenzbereich zu verdrängen, obwohl die entsprechenden Partnerverträge eine klare Trennung der Aufgaben vorsahen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Auch im Falle eines Großauftrags, der vom Volumen her vom Unternehmen D allein nicht realisierbar war und man sich deshalb mit einem direkten Konkurrenten verband, **PRAKTIK und FUNKTION [um den Auftrag zu erhalten]** musste er die Erfahrung machen, dass sein Subunternehmer der Geschäftsführung des Kunden anbot, den Gesamtauftrag zum halben Preis auszuführen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR ist die Erfahrung, dass sein Subunternehmer der Geschäftsführung des Kunden anbot, den Gesamtauftrag zum halben Preis auszuführen**
- Aus der Sicht des Interviewten funktioniert eine Netzwerk daher nur, solange man als Hauptauftragnehmer eine ausgeprägte Macht hat und viel Druck ausüben kann auf seine Partner und diese auch intensivst kontrolliert. Andernfalls fängt es an, sich zu verselbständigen und stellt immer ein permanentes Risiko dar. **MEINUNG**
- Vertraglich lässt sich eine klare Aufgabentrennung in der Betreuung des Kunden seiner Ansicht nach nicht regeln, da die Kundenabwerbung durch den vorherigen Partner aufgrund der Vertragsfreiheit des Kunden nicht nachweisbar ist. Zudem sind seiner Erfahrung nach die gesetzlichen Regelungen zum Schadensersatz faktisch wirkungslos, da der Rechtsweg so langwierig ist, dass es äußerst unsicher ist, mit einem festgestellten Rechtsanspruch auch tatsächlich einen Schadensersatz zu erhalten. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Aufgrund dieser für sein Unternehmen äußerst nachteiligen Erfahrungen ist er im Eingehen von Partnerschaften sehr misstrauisch geworden. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Er schließt nur noch Partnerverträge mit etablierten Unternehmen, „die einen Ruf zu verlieren haben“ und lässt die Verträge von mehreren Juristen erstellen, wobei diese Klauseln für die kurzfristige Ahndung von Verfehlungen, besonders ein direkter Kontakt mit dem Kunden, enthalten. Dabei ist die Wegnahme des Kunden genauso hoch bewertet wie der Auftrag, so dass ihm kein Verlust entstünde. Er tritt zwar nach wie vor dem Kunden gegenüber als Einheit auf und stellt den Partner vor, jedoch mit dem Hinweis,

dass dieser nur ein Subunternehmer für dieses Projekt ist. **PRAKTIK und FUNKTION [um die Wegnahme zu verhindern]**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen**

- Insbesondere Großkonzerne hält der Interviewte für geeignete Partner, da diese sich seriös verhalten aufgrund der Möglichkeit, auf sie öffentlichen Druck auszuüben. Kleinen Unternehmen sei hingegen ihr Image als auch der langfristige Verlust des Unternehmens D als Auftraggeber gleichgültig. **MEINUNG**

**aus Protokoll 58, Abschnitt persönliche Daten**

- Allerdings trafen nach Einschätzung von Frau Z. die anderen Mitarbeiter keine für ihre wissenschaftliche Arbeit wesentlichen anderen oder weiteren Aussagen, außer dass den Mitarbeitern als auch Frau Z. keine weiteren neuen Partnerverträge des Unternehmens D bekannt waren. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**

**aus Protokoll 2, Abschnitt Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen**

- Er hat jedoch auch Netzwerkpartner, mit denen er seit Jahren ohne Probleme zusammenarbeitet. **STABILISIERENDER FAKTOR ist die jahrelange problemlose Zusammenarbeit** Der Interviewte nennt als Beispiel einen Designer, dessen Design den Kunden gefällt und wo er beim Kunden nachfragt, ob der Designer möglicherweise noch Broschüren und Briefpapier gestalten soll. **PRAKTIK** Der Designer kann dem Unternehmen D nicht den Auftrag wegnehmen, da dieser nicht die erforderliche Kompetenz hat und profitiert von dem gemeinsamen Auftrag und an den Folgeaufträgen. Andererseits bietet das Unternehmen D nicht die Dienstleistung des Designers an. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Ansonsten verortet der Interviewte auch längerfristig funktionierende Netzwerke nur in Konzernen, wo die Muttergesellschaft ihre Tochtergesellschaften zentralistisch führt und die Kompetenzen tatsächlich so verteilt sind, dass sie sich ergänzen. Ein gegeneinander arbeiten sei aufgrund der Aufsicht und Verantwortung der Muttergesellschaft und deren Interesse an einem hohen Gesamtgewinn der von ihr finanzierten Tochterunternehmen nicht möglich. **MEINUNG**
- Insgesamt schätzt der Interviewte ein, dass Netzwerke auf Vertrauen, Respekt, kaufmännischen Selbstverständnis und klarer Kompetenzverteilung beruhen, dies jedoch in der Wirtschaft nur in den seltensten Fällen funktioniert. Seiner Meinung nach – als ein in Deutschland aufgewachsener Türke – gibt es das für Netzwerke notwendige Vertrauen und die Ehrlichkeit in vielen Ländern und er musste nur in Deutschland erfahren, dass Partner in der Hoffnung auf mehr Verdienst ganz schnell zu Gegnern werden. **MEINUNG**
- Auf die Frage, wie die Praxis der Gewinnverteilung in den Fällen der vom Interviewten definierten Netzwerke ist, antwortet Herr X., dass es unterschiedliche Varianten gibt.
- Entweder stellen die beteiligten Unternehmen an den zusammen bearbeiteten Kunden jeweils eine eigene Rechnung oder aber der Kunde stellt an den Generalunternehmer eine Gesamtrechnung, wobei die anderen beteiligten Unternehmen bspw. 10 Prozent vom



Gesamten oder ██████████<sup>33</sup> für die drei Wochen ihrer Projektbeteiligung erhalten.

### **PRAKTIK und STRUKTUR**

#### **aus Protokoll 2, Abschnitt Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen**

- Als dritte Variante der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nennt der Interviewte einfache Partnerschaften. Diese einfachen oder in seinen Worten auch Standardpartnerschaften unterhält der Interviewte mit großen Hardware-Dienstleistern **PRAKTIK und STRUKTUR**, wobei er einen Hardwarepartner aquiriert **PRAKTIK** und an dessen Marge mitverdient. **FUNKTION**
- Die Intention der Partnerschaft ist nach Ansicht von Herrn X. hierbei eine andere als in den von ihm definierten Netzwerken. So werden bei den einfachen Partnerschaften einfache und konkret beschriebene Leistungen an den Partner vermittelt, **PRAKTIK und STRUKTUR** um selbst mittels des Gewinnanteils zu verdienen. **FUNKTION**
- Indem die Partnerschaft auf Werbematerial wie bspw. auch der Website kenntlich gemacht wird **PRAKTIK**, wirken die Beteiligten wie große Unternehmen. Beide Partner gewinnen auf diese Weise ein positives Image, das nach Ansicht des Interviewten teilweise ein Haupterfolgsfaktor ist. **FUNKTION**
- Da die zu erbringende Leistung nur von einem der Partner angeboten werden kann, besteht keine Gefahr, dass ein Kampf um den Kunden entbrennt. Daher schätzt der Interviewte ein, dass diese Art der Partnerschaft harmlos ist und mit Jedem durchführbar. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Den Unterschied zwischen Netzwerkpartnerschaften und einfachen Partnerschaften kennzeichnet Herr X. so, dass einfache Partnerschaften Lieferleistungen beinhalten während Netzwerkpartnerschaften von dem Gedanken geprägt sind, einem Kunden eine Rundum-Dienstleistung anzubieten, bei der etwas erarbeitet und gestaltet werden muss. **PRAKTIK** Letztere ermöglichen allen Beteiligten in ihrer Branche weiterzukommen, Umsätze zu generieren mit ihrer Leistung und in Folge dieses Erfolgs beim Kunden eine Referenz zu haben und darauf ein Geschäftsfeld aufzubauen. **FUNKTION**
- Im Gegensatz zu einfachen Partnerschaften sind hierbei nicht die einfachen Faktoren Image und Marge entscheidend, sondern die vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der es kulturell und inhaltlich stimmen muss und es notwendig ist zu wissen, wo die Schnittstellen sind bei der gemeinsamen Arbeit. **PRAKTIK** Dabei betont Herr X., dass es bei den Netzwerkpartnern keine Marge gibt und er über seine Netzwerkpartner kein Geld verdienen will. **FUNKTION**
- Bei der Netzwerkpartnerschaft ging er im Sinne des vertrauensvollen Miteinanders so vor, dass nach seiner Feststellung, dass er die Kundenwünsche nicht alleine bedienen kann, sich Partner suchte, diese beim Kunden vorstellte und alle Beteiligten miteinander kurz schloss. Diesen direkten Kontakt der externen Dienstleister zum Kunden bezeichnet der

---

<sup>33</sup> Angabe eines beispielhaften Geldbetrags

Interviewte als Normalfall. **PRAKTIK** Ziel ist es, das Projekt zu beschleunigen und Wege zu vermeiden. **FUNKTION**

**aus Protokoll 2, Abschnitt Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen**

- Allerdings machte Herr X. oftmals die zuvor beschriebene Erfahrung, dass seine externen Dienstleister unter Missachtung der internen Vereinbarungen über die Teilung des Projektes zumindest versuchten, das Projekt vollständig zu übernehmen.

**BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**

## Phänomene Qualifizierung und Wissensnutzung D

### aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt persönliche Daten

- Der Interviewte studierte Design, brach jedoch das Studium ab, da ihn die EDV Technik, mit der er sich seit seinem 16. Lebensjahr intensiv beschäftigte, mehr interessierte. Er arbeitete daraufhin freiberuflich als EDV-Berater und Netzwerkbetreuer für Novell. Er arbeitete ebenfalls im Bereich des Preprints für Fachverlage, wobei ihn die dortige Arbeitsweise des Schreibens von Texten durch die Redakteure, die anschließend in einem einheitlichen Layout in einem EDV gestütztem Redaktionssystem, einem Content Management System, erscheinen, faszinierte. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- ■<sup>34</sup> lernte er das Internet kennen, nutzte es und baute gemeinsam mit Freunden einen ersten Fido-Knoten in Berlin auf, wobei dies nicht aus kommerziellen Interesse, sondern aus der Faszination für die neuen Möglichkeiten der weltweiten Kommunikation erfolgte.
- ■<sup>35</sup> lernte er aufgrund dieser Freizeitbetätigung einen der beiden Geschäftsführer des Unternehmens A kennen, der den Mut gehabt hatte, dieses Hobby zum Beruf zu machen. Er dachte schon länger über eine berufliche Neuorientierung nach und entschied sich für das Internet und für das Unternehmen A, obwohl ihm eine andere Perspektive auch vorlag. Seine Entscheidung beruhte auf seiner Überlegung, dass das Internet zunehmend auch außerhalb der Modemszene Interessenten fand und so eine Chance besteht, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens A finanziell tragfähig ist. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Sein Ziel war es, seine Kenntnisse aus dem Preprintbereich einzubringen und Webseiten zu gestalten, die sich dynamisch generieren und funktionell als auch vom Design gut aufgebaut sind. **FUNKTION** Für diese Art des Webdevelopments gab es jedoch bei Unternehmen A noch nicht genügend Kunden. **BEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** Er einigte sich mit dem Geschäftsführer von Unternehmen A, dass er zunächst als Trainee beginnt, auch um alle Bereiche des IT, vom Office über Hotline, Technik gründlich kennenzulernen und bei größerer Nachfrage dann die Websitegestaltung zu übernehmen. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Er war jedoch länger als vorgesehen im Officebereich, was ihm nicht gefallen hatte und so hat er den Geschäftsführer von A vor die Wahl gestellt, entweder wie vereinbart in andere Bereiche – vorzugsweise Websitegestaltung – zu kommen oder zu kündigen. **BEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Nachdem sich die Geschäftsführung für eine interne Webentwicklungsabteilung entschieden hat, übernahm er den Aufbau dieser. **STABILISIERENDER FAKTOR** Hier erstellte er Angebote für die Websiteprogrammierung für die Geschäftskunden von A und realisierte diese in dem von ihm zusammengestellten Team. Projekte waren dabei auch das Entwickeln und Aufsetzen eines E-Shops noch bevor es das bekannte Produkt

<sup>34</sup> Anfang der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>35</sup> etwas später

Intershop gab, und ein Aktionshaus. Dabei bemerkte er, dass die Websiteprogrammierung ein sehr vielseitiges Thema ist, das immer neue Herausforderungen bietet.

### **STABILISIERENDER FAKTOR**

#### **aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt persönliche Daten**

- Nach dem Verkauf des Unternehmens A an Unternehmen B sollte sich seine Tätigkeit nur noch auf die Websiteprogrammierung für das bestehende Intranet von B beschränken. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** Er wollte sich jedoch weiterhin mit den sich rasant entwickelnden Technologien auseinandersetzen. **STRUKTUR** Zudem hatten sich die Rahmenbedingungen so günstig entwickelt, dass ■<sup>36</sup> eine eigenständige Firma mit dem Fokus auf der Websiteprogrammierung und naheliegender Geschäftsfelder wie bspw. Content Management Systeme, tragfähig erschien. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Auch die ■<sup>37</sup> Mitarbeiter seines Teams wollten auf keinen Fall nur das Intranet von B bedienen, da sie dann ihrer Kreativität im Layout und der Programmierung beraubt sein würden, weil es schon definierte Vorlagen gab, an die sich der weitere Ausbau der Intranet-Inhalte zu halten hatte. So entschloss er sich, gemeinsam mit dem Team Unternehmen B 1 zu verlassen und eine eigene Firma zu gründen. **STRUKTUR**
- Das Unternehmen entwickelte eine kundenspezifisches Content-Management-System für die Erleichterung dessen Intranet-Kommunikation und ein Online-Redaktionssystem zur zeitgesteuerten und personalisierten Verknüpfung und Publikation von multimedialen Inhalten über das Intra-/Internet. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Wichtig ist ihm, dass er immer mit den neuesten Techniken an interessanten, weil anspruchsvollen und seine Fähigkeiten herausfordernden Projekten arbeitet und zu den Innovatoren seines Bereichs gehört. **PRAKTIK und STRUKTUR** Andernfalls würde ihn die Arbeit langweilen. **FUNKTION** Außerdem möchte er selbständig entscheiden können, auch in welchem Bereich er sich betätigt. **PRAKTIK und Funktion ist möchte selbständig entscheiden; auch STRUKTUR**

#### **aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Inhalte der Tätigkeit / aktuelle Tätigkeit**

- Er ist Geschäftsführer des Unternehmens D mit derzeit ■<sup>38</sup> Angestellten. **STRUKTUR** Ihm obliegt es, Kunden zu gewinnen und die Projekte zu koordinieren, den Arbeitsfortschritt zu überwachen und gemeinsam mit seinen Mitarbeitern die Richtung zu bestimmen, in die man sich weiterentwickeln sollte. **PRAKTIK** Diese Mitbestimmung ist darin begründet, dass nur die Gemeinschaft der Programmierer die diesbezügliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens beurteilen kann und in der Kommunikation neue Ideen für weitere Produkte entstehen. **FUNKTION**

<sup>36</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>37</sup> unter 10 Mitarbeiter

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Institution/Organisation**

- *Dem Unternehmen A gelang es, über das Privatkundengeschäft auch Geschäftskunden zu gewinnen. Dabei konnten ab etwa [REDACTED]<sup>39</sup> zunehmend namhaftere Geschäftskunden gewonnen werden. [REDACTED]<sup>40</sup> wurde die Nachfrage von Geschäftskunden massiv.*

**STABILISIERENDER FAKTOR**

- *Bis [REDACTED]<sup>41</sup> bot das Unternehmen A nur die Anbindung an das Internet an. Personalintensive Leistungen wie insbesondere die Websiteentwicklung und -gestaltung bot man aus Kostengründen bis dahin nicht an und verwies die Kunden lediglich auf einige wenige andere Anbieter dieser Leistungen.*

**BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**

- *Der Vertriebsleiter bemerkte jedoch [REDACTED]<sup>42</sup>, dass es dem Unternehmen A ein zusätzliches Renommee einbrachte, wenn er den Geschäftskunden auch die Entwicklung der Website anbieten kann. So fragten von zehn Kunden acht nach weiterführenden Services im Bereich der Websiteentwicklung. Mit einem Verweis auf die Zusammenarbeit mit entsprechenden Anbietern waren die Kunden unzufrieden, da sie eine permanente Beratung und Serviceleistung wünschten. Um Kunden gewinnen und halten zu können, entschied der Vertriebsleiter deshalb, dass es notwendig ist, ebenfalls eine eigene Webentwicklungsabteilung zu haben.*

**STABILISIERENDER FAKTOR**

- *Aufgrund der gestiegenen und veränderten Nachfrage und der Konkurrenzsituation (siehe Rahmenbedingungen) entschloss sich die Geschäftsführung, dem Wunsch des Vertriebsleiters nach einer Webentwicklungsabteilung zu entsprechen.*

**STABILISIERENDER FAKTOR**

- *Unternehmen A stellte daraufhin zunächst Frau G. ein, die eine der neuen Ausbildungen als Webgestalterin gemacht hatte. Sie sollte einen größeren Geschäftskunden des Unternehmens A bezüglich der Websitegestaltung betreuen.*
- BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** *Sie war jedoch überfordert, die Websitegestaltung nicht nur im Layout, sondern auch in der Anbindung an die üblichen Serviceleistungen zu programmieren und den Kunden hinsichtlich der technischen Möglichkeiten zu beraten. Zudem schien sie aus Sicht des Interviewten aus persönlichen Gründen nicht gut mit dem Vertriebsleiter zusammenarbeiten zu können.*

**STABILISIERENDER FAKTOR**

- *Aufgrund des vom Interviewten geäußerten Interesses griff der Vertriebsleiter daher zunehmend auf ihn zurück, um die Kunden zu beraten, was sie mit einem Webserver anfangen können, denn die Kunden kaufen nicht ein Stück Technik, sondern wollen eine Funktion haben, einen Service.*

**STABILISIERENDER FAKTOR**

---

<sup>38</sup> unter 50 Mitarbeiter

<sup>39</sup> Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>40</sup> etwas später

<sup>41</sup> bis zum Einsetzen der massiven Nachfrage durch Geschäftskunden

### **aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Institution/Organisation**

- *Schließlich kam die Geschäftsführung auf ihn zu und fragte, ob er sich zutraue, eine Webentwicklungsabteilung aufzubauen. Dabei sprach man ihm das Vertrauen aus, dies zu können und den Kunden auch so attraktive Angebote zu machen, dass sie auch die Providingangebote des Unternehmens A nutzen. Seine Aufgabe war es, ein Team zusammenzustellen, das die Kundenanforderungen erfüllen konnte. Dabei war es ihm überlassen, wie er dies erreichen wollte. Da er genau in diesen Bereich wollte, sagte er gerne zu. Er musste nun jedoch innerhalb von drei Wochen eine Streaming-Website für einen Kunden erstellen und musste sich daher sehr zügig in die für ihn neuen Aufgabenstellungen einarbeiten. **STABILISIERENDER FAKTOR** Dabei konnte er zwar auf seine Erfahrungen aus dem Preprintbereich und der Rechnernetzwerk zurückgreifen, **STABILISIERENDER FAKTOR** es war jedoch trotzdem ein Sprung ins kalte Wasser. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR***
- *Letztlich war er der Lockvogel für den Vertrieb, wobei damals das Verhältnis der Kosten für den Webserver, dessen Anbindung einerseits und den Kosten für die Erstellung der Website oder sonstiger Programmierungsleistungen im Kundenauftrag 70 zu 30 betrug. Heute hat sich dieses Verhältnis mehr als umgekehrt. **STABILISIERENDER FAKTOR***
- *Das Unternehmen A hatte zum Zeitpunkt seines Eintritts [REDACTED]<sup>43</sup> keine feste Struktur. Es gab Techniker, die Modems installierten und ansonsten gab es keine wirkliche Organisation. Erst Herr L., der [REDACTED]<sup>44</sup> zum Unternehmen A kam, führte eine gewisse Struktur ein. Seiner Ansicht nach machte Herr L. dies eigentlich allein. Die Geschäftsleitung billigte dies, da sie sich von den organisatorischen Fragen entlastet sah. **STABILISIERENDER FAKTOR für die Zusammenarbeit im Unternehmen D***
- *Das Unternehmen B kaufte [REDACTED]<sup>45</sup> in Europa ISP's<sup>46</sup> auf. Diese waren ähnlich dem Unternehmen A, da sie neben der technischen Anbindung an das Internet auch Programmierung, Beratung und teilweise sogar Marketing anboten. Aus seiner Sicht war dies so, weil es noch unklar war, ob zukünftig der Providing- oder der Programmierungsbereich am chancenreichsten ist. **RAHMENBEDINGUNGEN***
- *Das Unternehmen B verfuhr nach dem Aufkauf eines Unternehmens stets gleich. Sie fokussierten jedes Unternehmen auf das Kerngeschäft Providing. Dies erscheint ihm auch absolut sinnvoll, da es so möglich wird, mit einem minimalen Aufwand, mit einer zentralen Organisation ein einheitliches Geschäftsmodell auf unterschiedliche Länder zu übertragen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR***
- *Sein eigenes Unternehmen D gliederte er gemäß den einzelnen Projekten, wobei jeweils ein verantwortlicher Projektmanager eingesetzt ist, und einer kleinen Verwaltungseinheit. Die Projekte sind wiederum in Teilbereiche untergliedert, die orientiert sind an den*

<sup>42</sup> seit diesem Zeitpunkt

<sup>43</sup> Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>44</sup> später

<sup>45</sup> später

Kenntnissen und hauptsächlichen Tätigkeitsfeldern der Programmierer wie bspw. Mitarbeiter, die Flash-Filme produzieren, andere die Skripte oder HTML-Code schreiben. Die einzelnen Bereiche arbeiten autonom. **PRAKTIK und STRUKTUR** Zur Koordination **FUNKTION** finden regelmäßige Meetings statt, in denen der Fortschritt der Teilbereiche berichtet wird **PRAKTIK** und die weitere Entwicklung des Gesamtprojektes (bspw. eine Neuausrichtung aufgrund von neuartigen Möglichkeiten, die ein Teilbereich erarbeitet hat) diskutiert wird. **FUNKTION** Erscheinen einer Projektgruppe ihre Ergebnisse auch für andere Projektgruppen wesentlich, finden Gesamtmeetings statt. **PRAKTIK**

#### aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Institution/Organisation

- Insbesondere in den ersten beiden Jahren nach Gründung des Unternehmens [REDACTED]<sup>47</sup> gab es viele Meetings aller Mitarbeiter, bei denen über das Selbstverständnis des Unternehmens und den von den Mitarbeitern gewünschten Umgang miteinander diskutiert wurde. Am Ende dieses Prozesses entstand ein Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie des Unternehmens D. **STABILISIERENDER FAKTOR** Es erwies sich jedoch als schwierig, diesen gegenüber den am Unternehmen D beteiligten Unternehmensberatungen durchzusetzen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** So hat das Unternehmen D das Selbstverständnis eines Innovators und legt besonderen Wert auf die außergewöhnliche Qualität seiner Produkte. **STRUKTUR**
- Die Unternehmensberatungen drängten beständig auf die Veröffentlichung der Entwicklungen, obwohl diese noch nicht abgeschlossen waren. Die Notwendigkeit einer Testphase der Produkte unter verschiedensten Systembedingungen wurde abgestritten. Auch der Hinweis, dass es für das Unternehmen schädlich ist, halbfertige und kaum getestete Produkte auf den Markt zu bringen, da dies im günstigsten Falle nur einen Anfangserfolg bringt, mittelfristig jedoch dazu führen wird, dass die Kunden andere Hersteller mit ausgereifteren Produkten bevorzugen werden, drang kaum durch. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Der Interviewte als auch die Mitarbeiter von D haben daher den Eindruck, dass es den Unternehmensberatungen kaum auf die Produkte ankommt, sondern nur darum, dass Unternehmen an die Börse zu bringen um so einen schnellen und hohen Profit zu gewinnen. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** Nach dem Crash des neuen Marktes zogen sich die Unternehmensberatungen [REDACTED]<sup>48</sup> aus ihrer Beteiligung zurück. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Auf die Frage, wem er sich verpflichtet fühlt, antwortet er, dass er nur sich selbst, seinem Investor und seinen fest angestellten Mitarbeitern verpflichtet ist. Er ist aufgrund der Erfahrungen mit Unternehmensberatern sehr froh, diesen nach ihrem Rückzug der

<sup>46</sup> Internetserviceprovider

<sup>47</sup> Ende der Neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>48</sup> Zeitpunktangabe

Beteiligungen nicht mehr verpflichtet zu sein und daher nicht mehr deren Ansprüche erfüllen zu müssen. **STABILISIERENDER FAKTOR**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Institution/Organisation**

- Von seinen Mitarbeitern wollte er sich in der Krise aus Kostengründen auf keinen Fall trennen, da sie für ihn den eigentlichen Wert des Unternehmens ausmachen. **STABILISIERENDER FAKTOR da Vergangenheit** Er beurteilt seine Mitarbeiter als außergewöhnlich hoch qualifiziert, als High Potentials, ohne die er seine Zielvorstellungen für die Entwicklung neuartiger Software-Produkte nicht umsetzen kann. Würde er aufgrund einer Krise auf diese verzichten, dann sieht er keine Chance, das Unternehmen wieder „zum Laufen zu bringen“. **STABILISIERENDER FAKTOR** „Er beurteilt seine Mitarbeiter als außergewöhnlich hoch qualifiziert, als High Potentials“ auch **STRUKTUR** Einschneidend genug war schon der Weggang von drei Mitarbeitern, die sich in scheinbar sicherere Positionen bei anderen Unternehmen „flüchteten“. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Einstellungskriterien/Kriterien für die Beurteilung der Qualifikation**

- Für die Einstellung von Mitarbeitern ist die Kompetenz, d.h. das spezifische Fachwissen das wichtigste Kriterium. **PRAKTIK und FUNKTION ist die Kompetenz zu erhalten** Dessen Ermittlung ist heute etwas einfacher geworden **STABILISIERENDER FAKTOR**, da es mittlerweile weborientierte Ausbildungen gibt. **RAHMENBEDINGUNG und STABILISIERENDER FAKTOR** Vor 6 bis 7 Jahren gab es dies nicht, da haben Informatiker das Entwickeln und Aufsetzen von Anwendungen in zwei Semestern gemacht und danach wieder vergessen, weil es kein gewinnbringender Faktor war und daher auch keine Geld damit zu verdienen war. **RAHMENBEDINGUNG und BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Es gab sehr viele Quereinsteiger und es war sehr schwierig, herauszufinden, wer in der Lage sein wird, fachlich kompetent zu sein. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
- Aufgrund der Schwierigkeiten, die fachliche Kompetenz zu validieren **FUNKTION**, hat der Interviewte Arbeitsproben schreiben lassen und nach einschlägigen Erfahrungen gefragt, **PRAKTIK** die jedoch nur maximal ein bis zwei Jahre betragen konnten **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**. Wichtig war ihm, dass die Bewerber sich leidenschaftlich für Internet und das Softwarebusiness interessierten. **FUNKTION ist die Beurteilung der Motivation**
- Als weitere entscheidende Kriterien nennt Herr X. soziale Kompetenz und Integrität. **PRAKTIK** Insbesondere in dem jungen wilden Markt war es wichtig, sich zu verstehen, weil man ein gemeinsames Verständnis hat von dem Weg und von den Ergebnissen, die angefordert sind. **FUNKTION** Daher waren die Hauptkriterien für die Einstellung Kreativität, technisches Verständnis, soziale Kompetenz einschließlich Teamgeist und sind es nach wie vor. **PRAKTIK und STRUKTUR**



- Für die Beurteilung von Mitarbeitern ist Herrn X. Wissen und Integrität von oberster Bedeutung. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Zusammenarbeit der Mitarbeiter auch mit der Geschäftsführung / Relevanz des Wissenserwerbs für das Unternehmen**
- In der Zusammenarbeit seinerseits mit den Mitarbeitern setzt der Interviewte auf ein Prinzip, das er Management by Charisma oder Chaosprinzip nennt. **MEINUNG, die erst durch die nachfolgenden Ausführungen zur PRAKTIK wird**
  - Damit bezeichnet er den Prozess, dass er Arbeitsanweisungen vorgibt, die lediglich die zu erreichenden Ziele und die dafür zur Verfügung stehende Zeit beinhalten. Zudem macht er Vorschläge, wie dies von den Mitarbeitern umgesetzt werden könnte, indem er die Teilbereiche, die zum Gelingen eines Projektes beitragen, definiert. Dies wird mit allen Mitarbeitern diskutiert, wobei jeder das Recht hat, Vorschläge zu machen und diese zumindest für den Kompetenzbereich des Mitarbeiters respektiert und berücksichtigt werden. Dies gilt unabhängig davon, wie viel der Mitarbeiter zum Gesamtprozess beiträgt. Schließlich werden die Teilbereiche eines Projektes festgelegt. **PRAKTIK und FUNKTION ist das Gelingen des Projektes; „Arbeitsanweisungen, die lediglich die zu erreichenden Ziele und die dafür zur Verfügung stehende Zeit beinhalten“ auch STRUKTUR**
  - Da Herr X. die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter mittlerweile sehr gut einschätzen kann, erfolgt die Festlegung der notwendigen Teilbereiche scheinbar zunehmend durch ihn allein. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**. Eine Korrektur wird dann notwendig, wenn bspw. ein Mitarbeiter die Arbeit nicht so schnell erledigen konnte, wie er das erwartet hatte. Dann greift er korrigierend ein, indem mit den Mitarbeitern gemeinsam überlegt wird, **PRAKTIK** wie das Projekt durch nochmalige Arbeitsaufteilung zu schaffen ist. **FUNKTION**
  - Intensive Diskussionen mit allen Mitarbeitern gab es insbesondere in den ersten eineinhalb Jahren nach dem Weggang von Unternehmen B und der Unternehmensgründung, wobei sich sehr tiefgreifend über die wünschenswerten und verwirklichtbaren Unternehmensphilosophie und –kultur auseinandergesetzt wurde. Dies trug zu einem gemeinsamen Verständnis über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten einerseits und Innovationsmöglichkeiten in der Arbeit eines jeden und der erwünschten Zusammenarbeit untereinander andererseits bei und stärkte das Gefühl des Sich-Einbringen-Könnens bei den Mitarbeitern. **STABILISIERENDER FAKTOR; „die wirtschaftlichen Notwendigkeiten“ auch BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR**
  - In diesem Prozess verständigte man sich darauf, dass Unternehmen D im Bereich der Softwareentwicklung Innovator sein möchte. **STABILISIERENDER FAKTOR**
  - Schwierigkeiten bereiteten später daher die Anforderungen der beteiligten Unternehmensberatungen, die auf schnell marktfähige Produkte im Stile auf dem Markt bereits befindlicher Produkte drängten und dabei auch die notwendige Zeit für

grundlegende Innovationen wie der Entwicklung völlig neuartiger Internetdienste und Anwendungen keinen Raum geben wollten. **BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR.**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Zusammenarbeit der Mitarbeiter auch mit der Geschäftsführung / Relevanz des Wissenserwerbs für das Unternehmen**

- Nach dem Niedergang des Internetmarktes und dem darin begründeten Rückzug der Unternehmensberatungen aus ihren Beteiligungen kann man nun zwar vorerst auf einem niedrigeren finanziellen Niveau jedoch wieder verstärkt an echten Innovationen arbeiten. **STABILISIERENDER FAKTOR, das „niedrigere finanzielle Niveau“ ist BEEINTRÄCHTIGENDER FAKTOR** Die wirtschaftlichen Notwendigkeiten bleiben dabei im Blickfeld, **FUNKTION** indem aus einer Zukunftsvision Teilbereiche definiert werden, **PRAKTIK** die in Produkte umgesetzt werden **FUNKTION** und darauf aufbauend der nächste Teilbereich der Gesamtvision bearbeitet wird. **PRAKTIK** Man muss nun jedoch nicht mehr Dritten mit äußerst wenigen technischen Kenntnissen erläutern und begründen, warum man meint, dass die Vision Marktchancen hat, realisierbar ist und warum dies in den Schritten und nicht anders erfolgen soll. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Gemeinsame Überlegungen mit den Mitarbeitern finden nach wie vor statt zu Fragen der zukünftigen Unternehmensausrichtung **PRAKTIK und STRUKTUR**, da diese neben den Wünschen der Inhaber letztlich nur aus dem Know-how und den Fähigkeiten der Umsetzung der Mitarbeiter erwachsen kann. **PRAKTIK und FUNKTION ist die zukünftige Unternehmensausrichtung**
- Nach der Definition der notwendigen Teilbereiche arbeiten diese autonom. Den Mitarbeitern ist es freigestellt, zu entscheiden, mit welchen Mitteln und auf welche Art und Weise sie das erforderliche Teilergebnis erreichen. **PRAKTIK und STRUKTUR** Gerade hier ergeben sich beständig neue Ideen und Innovationen. **STABILISIERENDER FAKTOR** Daher ist es besonders erforderlich, durch regelmäßigen Informationsaustausch **PRAKTIK** zu gewährleisten, dass am Ende die Teilbereiche ein Gesamtprodukt erschaffen, dessen Teile nahtlos ineinanderpassen. **FUNKTION**
- Herr X. betont, dass er im Grunde davon ausgeht, dass Softwareentwickler, zumindest in dem Bereich seiner Unternehmenstätigkeit, als Projektmanager für sich selbst arbeiten, d.h. dass sie eigenverantwortlich – mit dem Blick auf das Gesamtteam – wissen, worum es geht und was sie zu tun haben. Diese Grundeinstellung begründet er damit, dass er immer auf Mitarbeiter mit einer hohen Fachkompetenz gesetzt hat, die als Personalunion mehr schaffen würden als „9 to 5 Ingenieure“. **STABILISIERENDER FAKTOR**
- Herr X. betont, dass solche High Potentials sehr extrovertiert sind und sehr eigen sind, denen man einerseits die Freiheit lassen muss, sich in ihrer High-Potential-Eigenschaft auszuprobieren und andererseits gleichzeitig von Herrn X. gefordert ist, ein vorsichtiges Auge auf den laufenden Prozess zu haben **PRAKTIK** um gegebenenfalls mit der nötigen Sensibilität einzugreifen. **FUNKTION „High Potentials sehr extrovertiert sind und sehr eigen sind,“ auch STRUKTUR** High Potentials sind nach Auffassung des

Interviewten extrem fähig und kreativ, können Dinge, die andere nicht können und sind schneller, sind jedoch auch schwierige Mitarbeiter, da man sie nicht im klassischen Sinne steuern kann. Beispielsweise arbeiten solche Mitarbeiter nicht nach einem geregelten Arbeitstag, sie arbeiten nach ihren eigenen Vorlieben tags oder nachts, oftmals sehr viel länger als 8 Stunden, kommen dafür aber auch mal gar nicht zur Arbeit. **STRUKTUR**

**aus Protokoll Nr. 2, Abschnitt Zusammenarbeit der Mitarbeiter auch mit der Geschäftsführung / Relevanz des Wissenserwerbs für das Unternehmen**

- Herr X. hat zwar innerhalb seiner betriebswirtschaftlichen Ausbildung auf einer Privatakademie gelernt, mittels eines klassischen autoritären Führungsstils – worunter der Interviewte ein lineares Konzept mit klaren Zielvorgaben, ständigen Vollzugsmeldungen und damit „totaler Kontrolle“ versteht – Führungspositionen auszufüllen. **STABILISIERENDER FAKTOR** **BEACHTET: Der Vergleich mit den persönlichen Daten ergibt keinen Hinweis auf eine betriebswirtschaftliche Ausbildung, daher keine Übernahme des stabilisierenden Faktors in die weitere Auswertung** Allerdings würde dieser Führungsstil in dem kulturellen Umfeld seines Unternehmens und insbesondere bei seinen Mitarbeitern, die er fast ausnahmslos als High Potentials einstuft, nach Ansicht des Interviewten nicht anwendbar sein. **NICHT-PRAKTIK** So würde bspw. ein Nichterscheinen eines Mitarbeiters oder das Suchen nach einer neuen Umsetzbarkeit des gewünschten Teilproduktes innerhalb eines linearen Konzeptes nach Auffassung von Herrn X. dazu führen, dass das Gesamtteam nicht arbeiten könnte. **FUNKTION**
- Darüber hinaus begründet der Interviewte die Nicht-Anwendbarkeit eines autoritären Führungsstils wie folgt: **NICHT-PRAKTIK** Seine Mitarbeiter wollen gerne mitarbeiten und mitdenken und als Gründer eines Unternehmens, dass sich als Innovator versteht braucht der Interviewte auch solche Mitarbeiter, **PRAKTIK und STRUKTUR** da nur mit ihnen innovative Produkte auf den Markt zu bringen sind. **FUNKTION** Zudem hat der Interviewte auch eine Abneigung gegen den klassischen autoritären Führungsstil, der ihm zu wenig berücksichtigt, dass Mitarbeiter auch erwachsene, intelligente Menschen sind. **STABILISIERENDER FAKTOR** Auf Grund dessen wendet der Interviewte keine Standard Controlling Instrumente an und spricht keine Abmahnungen aus, wenn Mitarbeiter nicht zur Arbeit erscheinen, sondern ist vielmehr um die Entwicklung eines familiären Verhältnisses zum Team bemüht. Gleichwohl unterstreicht Herr X., dass die Familiärität und Freundschaftlichkeit des Umgangs nie die für ihn notwendige Distanz untergräbt, die es ermöglicht, gegebenenfalls seinerseits ein hartes Wort auszusprechen und Druck auszuüben. **PRAKTIK** Nur so kann nach Meinung Herrn X.'s ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freundschaftlichkeit und wirtschaftlichen Erfordernissen eines Unternehmens dauerhaft gewährt werden. **FUNKTION**
- Zusammenfassend betont Herr X., dass dieses „Management by Charisma oder Chaosprinzip“ zwar chaotisch erscheint, jedoch seiner Meinung und Erfahrung nach das einzig funktionierende Prinzip der Unternehmensführung ist – zumindest, wenn ein

---

Unternehmen sehr innovativ ist – da die Autonomie der Teilbereiche eine viel größere Flexibilität zulassen. **STABILISIERENDER FAKTOR**

## Systemfaktoren Organisationsentwicklung Unternehmen D

### Rahmenbedingungen

- Seit ■■■<sup>49</sup> war der Markt für das Anbieten von ausschließlichen Leistungen in der Websiteprogrammierung tragfähig. Dies bestätigte auch die Entwicklung eines bekannten anderen Unternehmens in diesem Bereich.
- Aufgrund des Zusammenbruchs des Neuen Marktes 2000/2001 schätzt der Interviewte ein, dass es heute nicht mehr möglich sei, sich im Bereich der Softwareentwicklung für neuartige Internetanwendungen selbständig zu machen.
- *Nach dem Verkauf an das Unternehmen B wurden keine Websites mehr für Kunden erstellt.*
- Crash des neuen Marktes

### Praktiken und Funktionen (fett)

- *Nach dem Verkauf des Unternehmens A an Unternehmen B sollte sich seine Tätigkeit nur noch auf die Websiteprogrammierung für das bestehende Intranet von B beschränken. Er wollte sich jedoch weiterhin mit den sich rasant entwickelnden Technologien auseinandersetzen.*
- Zudem hatten sich die Rahmenbedingungen so günstig entwickelt (siehe dort), dass ■■■<sup>50</sup> eine eigenständige Firma mit dem Fokus auf der Websiteprogrammierung und naheliegender Geschäftsfelder wie bspw. Content Management Systeme, tragfähig erschien.
- Auch die ■■■<sup>51</sup> Mitarbeiter seines Teams **wollten auf keinen Fall nur das Intranet von B bedienen**, da sie dann ihrer Kreativität im Layout und der Programmierung beraubt sein würden, *weil es schon definierte Vorlagen gab, an die sich der weitere Ausbau der Intranet-Inhalte zu halten hatte.* So entschloss er sich, gemeinsam mit dem Team Unternehmen B 1 zu verlassen und eine eigene Firma zu gründen.
- Das Unternehmen entwickelte ein kundenspezifisches Content-Management-System für die Erleichterung dessen Intranet-Kommunikation und ein Online-Redaktionssystem zur zeitgesteuerten und personalisierten Verknüpfung und Publikation von multimedialen Inhalten über das Intra-/Internet. **[um Gewinne zu ermöglichen]**
- Als Herr Y. gegenüber Herrn M. äußerte, dass er ja eigentlich keine Ahnung habe, **nahm Herr X. dies sehr übel.** Als Herr Y. anlässlich der Planung des Unternehmens D. Herrn M. ein mangelhaftes Geschäftskonzept vorhielt, verzichteten beide Seiten auf eine weitere Zusammenarbeit.

<sup>49</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>50</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>51</sup> unter 10 Mitarbeiter

- Derzeit sind die Hauptaufgaben das kundenspezifische Content-Management-Systems so weiterzuentwickeln, dass es eine breitere Vermarktungsfähigkeit erhält und das Online-Redaktionssystem zu vermarkten. Er hat daher derzeit vorwiegend Kundengespräche, wobei er auch an Branchentreffen weltweit teilnimmt, **um die Produkte an weltweit operierende Großunternehmen zu verkaufen**. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in der Programmierung wird genutzt, **um Interactives Webcasting, das über Fernsehen im Internet hinausgeht, zu entwickeln**.
- Sein eigenes Unternehmen D gliederte er gemäß den einzelnen Projekten, wobei jeweils ein verantwortlicher Projektmanager eingesetzt ist, und einer kleinen Verwaltungseinheit. Die Projekte sind wiederum in Teilbereiche untergliedert, die orientiert sind an den Kenntnissen und hauptsächlichen Tätigkeitsfeldern der Programmierer wie bspw. Mitarbeiter, die Flash-Filme produzieren, andere die Skripte oder HTML-Code schreiben. Die einzelnen Bereiche arbeiten autonom. **Zur Koordination** finden regelmäßige Meetings statt, in denen der Fortschritt der Teilbereiche berichtet wird und die **weitere Entwicklung des Gesamtprojektes** (bspw. eine Neuausrichtung aufgrund von neuartigen Möglichkeiten, die ein Teilbereich erarbeitet hat) **diskutiert** wird. Erscheinen einer Projektgruppe ihre Ergebnisse auch für andere Projektgruppen wesentlich, finden Gesamtmeetings statt.
- Der **einzig verbliebene selbständige Berater** riet zu einer Veräußerung. Anfang des Jahres ■■■<sup>52</sup> stellte ich jedoch heraus, **dass dies seinem Eigeninteresse dienen würde**. So riet er dem an D interessierten Unternehmen – dass einem Freund des Beraters gehörte, noch etwas zu warten, bis Unternehmen D zahlungsunfähig ist und so ein günstigerer Erwerb möglich sei. Nachdem dem Interviewten diese Hintergrundinformationen zufällig bekannt wurden, trennte er sich von dem Berater und verkaufte sein Unternehmen nicht.
- Von seinen Mitarbeitern wollte er sich in der Krise aus Kostengründen auf keinen Fall trennen, da sie für ihn den eigentlichen Wert des Unternehmens ausmachen. Er beurteilt seine Mitarbeiter als außergewöhnlich hoch qualifiziert, als High Potentials, **ohne die er seine Zielvorstellungen für die Entwicklung neuartiger Software-Produkte nicht umsetzen kann. Würde er aufgrund einer Krise auf diese verzichten, dann sieht er keine Chance, das Unternehmen wieder „zum Laufen zu bringen“**.
- Alleinig auf die Zuarbeit von Freiberuflern hat er während der tiefsten Krise verzichtet oder ihr Auftragsvolumen nur auf die dringendsten Aufgaben reduziert, **[um Kosten zu reduzieren]**

#### Struktur

---

- Herr X. gründete daraufhin sein eigenes Unternehmen D.
- Nach der Ausgründung des Unternehmens D
- Er ist Geschäftsführer des Unternehmens D mit derzeit ■■■<sup>53</sup> Angestellten.

---

<sup>52</sup> Zeitpunktangabe

<sup>53</sup> unter 50 Mitarbeiter

---

 stabilisierende Faktoren
 

---

**Legende:** Unterstreichung für den stabilisierenden Faktor des Phänomens sofern auch beeinträchtigender Faktor enthalten ist

- Zudem hatten sich die Rahmenbedingungen so günstig entwickelt (siehe dort), dass █████<sup>54</sup> eine eigenständige Firma mit dem Fokus auf der Websiteprogrammierung und naheliegender Geschäftsfelder wie bspw. Content Management Systeme, tragfähig erschien.
- Inbesondere in den ersten beiden Jahren nach Gründung des Unternehmens █████<sup>55</sup> gab es viele Meetings aller Mitarbeiter, bei denen über das Selbstverständnis des Unternehmens und den von den Mitarbeitern gewünschten Umgang miteinander diskutiert wurde. Am Ende dieses Prozesses entstand ein Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie des Unternehmens D. Es erwies sich jedoch als schwierig, diesen gegenüber den am Unternehmen D beteiligten Unternehmensberatungen durchzusetzen. So hat das Unternehmen D das Selbstverständnis eines Innovators und legt besonderen Wert auf die außergewöhnliche Qualität seiner Produkte.
- Er suchte für sein Unternehmen D einen kostengünstigeren Standort, fand unter seinen langjährigen persönlichen Bekannten einen Investor und widmet sich hauptsächlich der Vermarktung der inzwischen marktreifen Produkte.
- Aufgrund dieser für sein Unternehmen äußerst nachteiligen Erfahrungen ist er im Eingehen von Partnerschaften sehr misstrauisch geworden.
- möchte jedoch nach der derzeitig einsetzenden Entspannung der finanziellen Notlage durch die Gewinnung des Investors und von Neukunden wieder an die Zusammenarbeit mit diesen bewährten Leuten anknüpfen.

---

 beeinträchtigende Faktoren
 

---

**Legende:** Unterstreichung für den beeinträchtigenden Faktor des Phänomens sofern auch stabilisierender Faktor enthalten ist

- Inbesondere in den ersten beiden Jahren nach Gründung des Unternehmens █████<sup>56</sup> gab es viele Meetings aller Mitarbeiter, bei denen über das Selbstverständnis des Unternehmens und den von den Mitarbeitern gewünschten Umgang miteinander diskutiert wurde. Am Ende dieses Prozesses entstand ein Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie des Unternehmens D. Es erwies sich jedoch als schwierig, diesen gegenüber den am Unternehmen D beteiligten Unternehmensberatungen durchzusetzen. So hat das Unternehmen D das Selbstverständnis eines Innovators und legt besonderen Wert auf die außergewöhnliche Qualität seiner Produkte.

---

<sup>54</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>55</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>56</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

- Die Unternehmensberatungen drängten beständig auf die Veröffentlichung der Entwicklungen, obwohl diese noch nicht abgeschlossen waren. Die Notwendigkeit einer Testphase der Produkte unter verschiedensten Systembedingungen wurde abgestritten. Auch der Hinweis, dass es für das Unternehmen schädlich ist, halfertige und kaum getestete Produkte auf den Markt zu bringen, da dies im günstigsten Falle nur einen Anfangserfolg bringt, mittelfristig jedoch dazu führen wird, dass die Kunden andere Hersteller mit ausgereifteren Produkten bevorzugen werden, drang kaum durch.
- Der Interviewte als auch die Mitarbeiter von D haben daher den Eindruck, dass es den Unternehmensberatungen kaum auf die Produkte ankommt, sondern nur darum, dass Unternehmen an die Börse zu bringen um so einen schnellen und hohen Profit zu gewinnen. Nach dem Crash des neuen Marktes zogen sich die Unternehmensberatungen ██████<sup>57</sup> aus ihrer Beteiligung zurück.
- Der einzig verbliebene selbständige Berater riet zu einer Veräußerung. Anfang des Jahres ██████<sup>58</sup> stellte ich jedoch heraus, dass dies seinem Eigeninteresse dienen würde. So riet er dem an D interessierten Unternehmen – dass einem Freund des Beraters gehörte, noch etwas zu warten, bis Unternehmen D zahlungsunfähig ist und so ein günstigerer Erwerb möglich sei.
- Einschneidend genug war schon der Weggang von drei Mitarbeitern, die sich in scheinbar sicherere Positionen bei anderen Unternehmen „flüchteten“.
- möchte jedoch nach der derzeitig einsetzenden Entspannung der finanziellen Notlage durch die Gewinnung des Investors und von Neukunden wieder an die Zusammenarbeit mit diesen bewährten Leuten anknüpfen.
- Der Interviewte berichtet, dass von zehn Partnern, mit denen er Partnerverträge abgeschlossen hatte, sieben Partner diesen Weg gegangen sind. Die Partner haben versucht, Unternehmen D aus dem eigenen Kompetenzbereich zu verdrängen, obwohl die entsprechenden Partnerverträge eine klare Trennung der Aufgaben vorsahen.
- Auch im Falle eines Großauftrags, der vom Volumen her vom Unternehmen D allein nicht realisierbar war und man sich deshalb mit einem direkten Konkurrenten verband, musste er die Erfahrung machen, dass sein Subunternehmer der Geschäftsführung des Kunden anbot, den Gesamtauftrag zum halben Preis auszuführen.
- Allerdings machte Herr X. oftmals die zuvor beschriebene Erfahrung, dass seine externen Dienstleister unter Missachtung der internen Vereinbarungen über die Teilung des Projektes zumindest versuchten, das Projekt vollständig zu übernehmen.

---

<sup>57</sup> Zeitpunktangabe

<sup>58</sup> Zeitpunktangabe



---

## Systemfaktoren externe Zusammenarbeit Unternehmen D

---

### Rahmenbedingungen

---

- Crash des neuen Marktes

#### Praktiken und Funktionen (fett)

---

- Ziel der Beteiligungen [der Unternehmensberatungen] war es, **für D finanzielle Mittel zu erhalten und durch die Kontakte der Beratungen potentielle Geschäftspartner kontaktieren und gewinnen zu können.**
- Der Interviewte als auch die Mitarbeiter von D haben daher den Eindruck, dass es den Unternehmensberatungen kaum auf die Produkte ankommt, sondern nur darum, das Unternehmen an die Börse zu bringen **um so einen schnellen und hohen Profit zu gewinnen.**
- Nachdem dem Interviewten diese Hintergrundinformationen zufällig bekannt wurden, trennte er sich von dem Berater und verkaufte sein Unternehmen nicht.**[um weiteren Schaden abzuwenden]**
- Zum einen eine herkömmliche Beziehung zu den Kunden, die er auch dann sieht, wenn die Produkte den **speziellen Anforderungen des Kunden anzupassen** sind und dementsprechend häufige Abstimmungen erfolgen.
- Dabei äußert der Kunde eine **Zielvorstellung**, die jedoch in einem längeren Prozess aufgrund der Nichtkenntnis des Kunden hinsichtlich der technischen und programmiererischen Möglichkeiten konkretisiert werden muss. Hierbei ergeben sich häufig auch **Änderungen der Zielvorstellungen** des Kunden. Da die Kunden zunehmend mehr Wissen über die Möglichkeiten haben, verringert sich diese Phase im zeitlichen Aufwand mittlerweile erheblich. Im weiteren Projektverlauf können sich Änderungen ergeben, wenn der Kunde seinerseits Weiterentwicklungen vorgenommen hat, die zu berücksichtigen sind. Ansonsten sind Terminabsprachen für das Testen der Softwareentwicklung unter den spezifischen Kundenbedingungen, die nicht immer bei Unternehmen D simuliert werden können, vorzunehmen. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Projektes und der Übergabe an den Kunden, die auch die Einweisung der Mitarbeiter des Kunden in die erstellte Software beinhaltet, nimmt der Kunde im Falle von **Fehlermeldungen** Kontakt zum Unternehmen D auf. Die Grundlage ist dabei ein Wartungsvertrag.
- Auch für nicht kundenspezifische Softwareprodukte bestehen häufig Wartungsverträge. Dabei sind diese Softwareprodukte wie bspw. das Online-Redaktionssystem modular aufgebaut. Diese Module sind zu verschiedenen Produkten zusammengefasst, der Kunden kann über die Zusammenfassungen hinaus jedoch auch Einzelmodule dazu erwerben, wobei die **Wahl des Kunden** in der Beratung durch des Interviewten oder den Vertriebsmitarbeiter erfolgt.

- Er wollte sein Unternehmen klar fokussieren auf die Softwareentwicklung und keine Full Service Agentur, da er denkt, dass man nicht in allen Bereichen eine so **hohe Fachkompetenz** erreichen kann. Die ist laut seiner Aussage auch klassisch betriebswirtschaftliches Denken: „fokussier dich, sprich eine eindeutige Sprache, sag deinen Kunden was du machst.“
- Das [**Erreichung hoher Fachkompetenz**] impliziert aber auch, dass er Partner braucht, in seinem Fall Grafikdesigner, Screendesigner, Marketing-Unternehmen, Internetprovider u.a..
- Auch im Falle eines Großauftrags, der vom Volumen her vom Unternehmen D allein nicht realisierbar war und man sich deshalb mit einem direkten Konkurrenten verband, musste er die Erfahrung machen, dass sein Subunternehmer der Geschäftsführung des Kunden anbot, den Gesamtauftrag zum halben Preis auszuführen. [**um den Gesamtauftrag zu erhalten**]
- Den an D beteiligten Unternehmensberatungen hatte Frau Z. ihre Projektarbeiten für D vorzustellen. [**um deren Brauchbarkeit zu prüfen**]
- Der Interviewte nennt als Beispiel einen Designer, dessen Design den Kunden gefällt und wo er beim Kunden nachfragt, ob der Designer möglicherweise noch Broschüren und Briefpapier gestalten soll. [**um Kunden Service zu bieten**]
- Er schließt nur noch Partnerverträge mit etablierten Unternehmen, „die einen Ruf zu verlieren haben“ und lässt die Verträge von mehreren Juristen erstellen, wobei diese Klauseln für die kurzfristige Ahndung von Verfehlungen, besonders ein direkter Kontakt mit dem Kunden, enthalten. Dabei ist die Wegnahme des Kunden genauso hoch bewertet wie der Auftrag, so dass ihm kein Verlust entstünde. Er tritt zwar nach wie vor dem Kunden gegenüber als Einheit auf und stellt den Partner vor, jedoch mit dem Hinweis, dass dieser nur ein Subunternehmer für dieses Projekt ist. [**um die Wegnahme zu verhindern**]
- Als dritte Variante der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nennt der Interviewte einfache Partnerschaften. Diese einfachen oder in seinen Worten auch Standardpartnerschaften unterhält der Interviewte mit großen Hardware-Dienstleistern, wobei er einen Hardwarepartner akquiriert und **an dessen Marge mitverdient**.
- Die Intention der Partnerschaft ist nach Ansicht von Herrn M. hierbei eine andere als in den von ihm definierten Netzwerken. So werden bei den einfachen Partnerschaften einfache und konkret beschriebene Leistungen an den Partner vermittelt, **um selbst mittels des Gewinnanteils zu verdienen**.
- Indem die Partnerschaft auf Werbematerial wie bspw. auch der Website kenntlich gemacht wird, **wirken die Beteiligten wie große Unternehmen. Beide Partner gewinnen auf diese Weise ein positives Image, das nach Ansicht des Interviewten teilweise ein Haupterfolgsfaktor ist**.
- Den Unterschied zwischen Netzwerkpartnerschaften und einfachen Partnerschaften kennzeichnet Herr M. so, dass einfache Partnerschaften Lieferleistungen beinhalten

während Netzwerkpartnerschaften von dem Gedanken geprägt sind, einem Kunden eine Rundum-Dienstleistung anzubieten, bei der etwas erarbeitet und gestaltet werden muss. **Letztere ermöglichen allen Beteiligten in ihrer Branche weiterzukommen, Umsätze zu generieren mit ihrer Leistung und in Folge dieses Erfolgs beim Kunden eine Referenz zu haben und darauf ein Geschäftsfeld aufzubauen.**

- Im Gegensatz zu einfachen Partnerschaften sind hierbei nicht die einfachen Faktoren Image und Marge entscheidend, sondern die vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der es kulturell und inhaltlich stimmen muss und es notwendig ist zu wissen, wo die Schnittstellen sind bei der **gemeinsamen Arbeit**. Dabei betont Herr X., dass es bei den Netzwerkpartnern keine Marge gibt und er über seine Netzwerkpartner kein Geld verdienen will.
- Bei der Netzwerkpartnerschaft ging er im Sinne des vertrauensvollen Miteinanders so vor, dass nach seiner Feststellung, dass er die Kundenwünsche nicht alleine bedienen kann, sich Partner suchte, diese beim Kunden vorstellte und alle Beteiligten miteinander kurz schloss. Diesen direkten Kontakt der externen Dienstleister zum Kunden bezeichnet der Interviewte als Normalfall. **Ziel ist es, das Projekt zu beschleunigen und Wege zu vermeiden.**

#### Struktur

---

- Die beteiligten Unternehmensberatungen waren unterhalb einer Sperrminorität beteiligt.
- Nach dem Crash des neuen Marktes zogen sich die Unternehmensberatungen 2001 aus ihrer Beteiligung zurück.
- Der einzig verbliebene selbständige Berater
- Die Grundlage ist dabei ein Wartungsvertrag.
- Auch für nicht kundenspezifische Softwareprodukte bestehen häufig Wartungsverträge.
- ganz viele Partner
- Den an D beteiligten Unternehmensberatungen
- Entweder stellen die beteiligten Unternehmen an den zusammen bearbeiteten Kunden jeweils eine eigene Rechnung oder aber der Kunde stellt an den Generalunternehmer eine Gesamtrechnung, wobei die anderen beteiligten Unternehmen bspw. 10 Prozent vom Gesamten oder [REDACTED]<sup>59</sup> für die drei Wochen ihrer Projektbeteiligung erhalten.
- Als dritte Variante der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nennt der Interviewte einfache Partnerschaften. Diese einfachen oder in seinen Worten auch Standardpartnerschaften unterhält der Interviewte mit großen Hardware-Dienstleistern,
- So werden bei den einfachen Partnerschaften einfache und konkret beschriebene Leistungen an den Partner vermittelt,

---

<sup>59</sup> Angabe eines beispielhaften Geldbetrags

---

### stabilisierende Faktoren

---

- So hat das Unternehmen D das Selbstverständnis eines Innovators und legt besonderen Wert auf die außergewöhnliche Qualität seiner Produkte.
- Er suchte für sein Unternehmen D einen kostengünstigeren Standort, fand unter seinen langjährigen persönlichen Bekannten einen Investor und widmet sich hauptsächlich der Vermarktung der inzwischen marktreifen Produkte.
- Auf die Frage, wem er sich verpflichtet fühlt, antwortet er, dass er nur sich selbst, seinem Investor und seinen fest angestellten Mitarbeitern verpflichtet ist. Er ist aufgrund der Erfahrungen mit Unternehmensberatern sehr froh, diesen nach ihrem Rückzug der Beteiligungen nicht mehr verpflichtet zu sein und daher nicht mehr deren Ansprüche erfüllen zu müssen.
- möchte jedoch nach der derzeitig einsetzenden Entspannung der finanziellen Notlage durch die Gewinnung des Investors und von Neukunden
- Er fand sofort ganz viele Partner, weil Unternehmen D einen guten und attraktiven Kundenstamm hatte. Dies ist für ihn in Ordnung, da es die Win-Win-Situation darstellt.
- Er hat jedoch auch Netzwerkpartner, mit denen er seit Jahren ohne Probleme zusammenarbeitet. **stabilisierend ist die jahrelange problemlose Zusammenarbeit**
- Der Designer kann dem Unternehmen D nicht den Auftrag wegnehmen, da dieser nicht die erforderliche Kompetenz hat und profitiert von dem gemeinsamen Auftrag und an den Folgeaufträgen. Andererseits bietet das Unternehmen D nicht die Dienstleistung des Designers an.
- Da die zu erbringende Leistung nur von einem der Partner angeboten werden kann, besteht keine Gefahr, dass ein Kampf um den Kunden entbrennt. Daher schätzt der Interviewte ein, dass diese Art der Partnerschaft harmlos ist und mit Jedem durchführbar.

---

### beeinträchtigende Faktoren

---

- Es erwies sich jedoch als schwierig, diesen [Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie] gegenüber den am Unternehmen D beteiligten Unternehmensberatungen durchzusetzen.
- Die Unternehmensberatungen drängten beständig auf die Veröffentlichung der Entwicklungen, obwohl diese noch nicht abgeschlossen waren. Die Notwendigkeit einer Testphase der Produkte unter verschiedensten Systembedingungen wurde abgestritten. Auch der Hinweis, dass es für das Unternehmen schädlich ist, halbfertige und kaum getestete Produkte auf den Markt zu bringen, da dies im günstigsten Falle nur einen Anfangserfolg bringt, mittelfristig jedoch dazu führen wird, dass die Kunden andere Hersteller mit ausgereifteren Produkten bevorzugen werden, drang kaum durch.

- Nach dem Crash des neuen Marktes zogen sich die Unternehmensberatungen █████<sup>60</sup> aus ihrer Beteiligung zurück.
- Der einzig verbliebene selbständigen Berater riet zu einer Veräußerung. █████<sup>61</sup> stellte ich jedoch heraus, dass dies seinem Eigeninteresse dienen würde. So riet er dem an D interessierten Unternehmen – dass einem Freund des Beraters gehörte, noch etwas zu warten, bis Unternehmen D zahlungsunfähig ist und so ein günstigerer Erwerb möglich sei. Nachdem dem Interviewten diese Hintergrundinformationen zufällig bekannt wurden, trennte er sich von dem Berater und verkaufte sein Unternehmen nicht.
- Alleinig auf die Zuarbeit von Freiberuflern hat er während der tiefsten Krise verzichtet oder ihr Auftragsvolumen nur auf die dringendsten Aufgaben reduziert, möchte jedoch nach der derzeitige einsetzenden Entspannung der finanziellen Notlage durch die Gewinnung des Investors und von Neukunden wieder an die Zusammenarbeit mit diesen bewährten Leuten anknüpfen. [beeinträchtigend da noch nicht erreicht]
- Zwischen diesem Anspruch und der Wirklichkeit, die er erfahren hat und für die letzten █████<sup>62</sup> Jahre überblicken kann, klafft aus Sicht des Interviewten zumindest im IT-Bereich eine große Lücke. Zwar wird in der IT-Branche der Netzwerkgedanke sehr hoch gehalten, der Verlauf ist jedoch ein anderer.
- Allerdings musste er die Erfahrung machen, dass man solange über eine gemeinsame Zukunft spricht, bis der erste Kunde da ist. Wenn der erste Kunde da ist, entwickelt es sich so, dass jeder Beteiligte in diesem Prozess beginnt, eine persönliche Beziehung zu diesem Kunden aufzubauen und dann Leistungen, die man ganz klar vorher abgetrennt hatte doch auch noch extra anzubieten. So hatte sich herausgestellt, dass die Grafikdesigner, die das Unternehmen D zum Kunden geschickt hat, um Details abzusprechen, heimlich dem Kunden gesagt haben, „ach übrigens Programmierung können wir auch übernehmen, das geht auch billiger als bei Unternehmen D“. Damit wird „aus diesem ursprünglichen Netzwerk-Gedanken ganz ganz schnell ein Konkurrenzgedanke“.
- Der Interviewte berichtet, dass von zehn Partnern, mit denen er Partnerverträge abgeschlossen hatte, sieben Partner diesen Weg gegangen sind. Die Partner haben versucht, Unternehmen D aus dem eigenen Kompetenzbereich zu verdrängen, obwohl die entsprechenden Partnerverträge eine klare Trennung der Aufgaben vorsahen.
- Auch im Falle eines Großauftrags, der vom Volumen her vom Unternehmen D allein nicht realisierbar war und man sich deshalb mit einem direkten Konkurrenten verband, musste er die Erfahrung machen, dass sein Subunternehmer der Geschäftsführung des Kunden anbot, den Gesamtauftrag zum halben Preis auszuführen.
- Vertraglich lässt sich eine klare Aufgabentrennung in der Betreuung des Kunden seiner Ansicht nach nicht regeln, da die Kundenwerbung durch den vorherigen Partner aufgrund der Vertragsfreiheit des Kunden nicht nachweisbar ist. Zudem sind seiner

---

<sup>60</sup> Zeitpunktangabe

<sup>61</sup> Zeitpunktangabe

<sup>62</sup> weniger als 10 Jahre

Erfahrung nach die gesetzlichen Regelungen zum Schadensersatz faktisch wirkungslos, da der Rechtsweg so langwierig ist, dass es äußerst unsicher ist, mit einem festgestellten Rechtsanspruch auch tatsächlich einen Schadensersatz zu erhalten.

- Aufgrund dieser für sein Unternehmen äußerst nachteiligen Erfahrungen ist er im Eingehen von Partnerschaften sehr misstrauisch geworden.
- Allerdings trafen nach Einschätzung von Frau Z. die anderen Mitarbeiter keine für ihre wissenschaftliche Arbeit wesentlichen anderen oder weiteren Aussagen, außer dass den Mitarbeitern als auch Frau Z. keine weiteren neuen Partnerverträge des Unternehmens D bekannt waren.
- Allerdings machte Herr X. oftmals die zuvor beschriebene Erfahrung, dass seine externen Dienstleister unter Missachtung der internen Vereinbarungen über die Teilung des Projektes zumindest versuchten, das Projekt vollständig zu übernehmen.

#### Meinung

---

- Bezüglich der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen unterscheidet der Interviewte drei verschiedene Arten.
- Als weitere Form der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nennt der Interviewte Netzwerke. Er meint dabei keine IT-Netzwerke, sondern definiert Netzwerke als den Zusammenschluss von verschiedenen Unternehmen und/oder Privatpersonen, die durch die Kooperation Synergien entwickeln, von denen jeder Beteiligte profitiert. Dies ist seiner Ansicht nach eine Win-Win-Situation. Die eigentliche Idee des Netzwerkes ist seiner Meinung nach, dass sich zwei Unternehmen kennen, in ihren Geschäftsfeldern in irgendeiner Form komplementär sind und gemeinsam als Netzwerk fungieren. Der Interviewte verweist darauf, dass es diesen Netzwerkgedanken gibt, seit es Jäger und Sammler gibt. So mache der eine einen Stein, den ein anderer zur Jagd verwendet und am Ende teilen sich beide das Huhn. Dies sei der eigentliche Deal.
- Aus der Sicht des Interviewten funktioniert eine Netzwerk daher nur, solange man als Hauptauftragnehmer eine ausgeprägte Macht hat und viel Druck ausüben kann auf seine Partner und diese auch intensivst kontrolliert. Andernfalls fängt es an, sich zu verselbständigen und stellt immer ein permanentes Risiko dar.
- Insbesondere Großkonzerne hält der Interviewte für geeignete Partner, da diese sich seriös verhalten aufgrund der Möglichkeit, auf sie öffentlichen Druck auszuüben. Kleinen Unternehmen sei hingegen ihr Image als auch der langfristige Verlust des Unternehmens D als Auftraggeber gleichgültig.
- Ansonsten verortet der Interviewte auch längerfristig funktionierende Netzwerke nur in Konzernen, wo die Muttergesellschaft ihre Tochtergesellschaften zentralistisch führt und die Kompetenzen tatsächlich so verteilt sind, dass sie sich ergänzen. Ein gegeneinander arbeiten sei aufgrund der Aufsicht und Verantwortung der Muttergesellschaft und deren

Interesse an einem hohen Gesamtgewinn der von ihr finanzierten Tochterunternehmen nicht möglich.

- Insgesamt schätzt der Interviewte ein, dass Netzwerke auf Vertrauen, Respekt, kaufmännischen Selbstverständnis und klarer Kompetenzverteilung beruhen, dies jedoch in der Wirtschaft nur in den seltensten Fällen funktioniert. Seiner Meinung nach – als ein in Deutschland aufgewachsener Türke – gibt es das für Netzwerke notwendige Vertrauen und die Ehrlichkeit in vielen Ländern und er musste nur in Deutschland erfahren, dass Partner in der Hoffnung auf mehr Verdienst ganz schnell zu Gegnern werden.

## Systemfaktoren Qualifizierung und Wissensnutzung Unternehmen D

### Legende

Unterstreichung	<u>Welle</u> bei für das Individuum geltenden Zuordnungen
Schriftschnitt	<i>kursiv</i> bei Phänomenen anderer Unternehmen mit Auswirkung auf D

### Rahmenbedingungen

- Das Unternehmen B kaufte [REDACTED]<sup>63</sup> in Europa ISP's<sup>64</sup> auf. Diese waren ähnlich dem Unternehmen A, da sie neben der technischen Anbindung an das Internet auch Programmierung, Beratung und teilweise sogar Marketing anboten. Aus seiner Sicht war dies so, weil es noch unklar war, ob zukünftig der Providing- oder der Programmierungsbereich am chancenreichsten ist.
- da es mittlerweile weborientierte Ausbildungen gibt.
- Vor 6 bis 7 Jahren gab es dies [weborientierte Ausbildungen] nicht, da haben Informatiker das Entwickeln und Aufsetzen von Anwendungen in zwei Semestern gemacht und danach wieder vergessen, weil es kein gewinnbringender Faktor war und daher auch kein Geld damit zu verdienen war.

### Praktiken und Funktionen (fett)

- Sein Ziel war es, seine Kenntnisse aus dem Preprintbereich einzubringen und Webseiten zu gestalten, die sich dynamisch generieren und funktionell als auch vom Design gut aufgebaut sind.
- Wichtig ist ihm, dass er immer mit den neuesten Techniken an interessanten, weil anspruchsvollen und seine Fähigkeiten herausfordernden Projekten arbeitet und zu den Innovatoren seines Bereichs gehört. Andernfalls würde ihn die Arbeit langweilen. Außerdem möchte er selbständig entscheiden können, auch in welchem Bereich er sich betätigt.
- Ihm obliegt es, Kunden zu gewinnen und die Projekte zu koordinieren, den Arbeitsfortschritt zu überwachen und gemeinsam mit seinen Mitarbeitern die Richtung zu bestimmen, in die man sich weiterentwickeln sollte. Diese Mitbestimmung ist darin begründet, dass nur die Gemeinschaft der Programmierer die diesbezügliche **Leistungsfähigkeit des Unternehmens beurteilen kann und in der Kommunikation neue Ideen für weitere Produkte entstehen.**
- Sein eigenes Unternehmen D gliederte er gemäß den einzelnen Projekten, wobei jeweils ein verantwortlicher Projektmanager eingesetzt ist, und einer kleinen Verwaltungseinheit. Die Projekte sind wiederum in Teilbereiche untergliedert, die orientiert sind an den

<sup>63</sup> später

<sup>64</sup> Internetserviceprovider



Kenntnissen und hauptsächlich Tätigkeitsfeldern der Programmierer wie bspw. Mitarbeiter, die Flash-Filme produzieren, andere die Skripte oder HTML-Code schreiben. Die einzelnen Bereiche arbeiten autonom. **Zur Koordination** finden regelmäßige Meetings statt, in denen der Fortschritt der Teilbereiche berichtet wird und **die weitere Entwicklung des Gesamtprojektes (bspw. eine Neuausrichtung aufgrund von neuartigen Möglichkeiten, die ein Teilbereich erarbeitet hat) diskutiert wird**. Erscheinen einer Projektgruppe ihre Ergebnisse auch für andere Projektgruppen wesentlich, finden Gesamtmeetings statt.

- Für die Einstellung von Mitarbeitern ist die **Kompetenz**, d.h. das spezifische Fachwissen das wichtigste Kriterium. **[um diese zu erhalten]**
- Aufgrund der Schwierigkeiten, **die fachliche Kompetenz zu validieren**, hat der Interviewte Arbeitsproben schreiben lassen und nach einschlägigen Erfahrungen gefragt, die jedoch nur maximal ein bis zwei Jahre betragen konnten. Wichtig war ihm, dass die Bewerber sich leidenschaftlich für Internet und das Softwarebusiness interessierten. **[um die Motivation zu beurteilen]**
- Als weitere entscheidende Kriterien nennt Herr X. soziale Kompetenz und Integrität. Insbesondere in dem jungen wilden Markt war es wichtig, **sich zu verstehen, weil man ein gemeinsames Verständnis hat von dem Weg und von den Ergebnissen, die angefordert sind**. Daher waren die Hauptkriterien für die Einstellung Kreativität, technisches Verständnis, soziale Kompetenz einschließlich Teamgeist und sind es nach wie vor.
- In der Zusammenarbeit seinerseits mit den Mitarbeitern setzt der Interviewte auf ein Prinzip, das er Management by Charisma oder Chaosprinzip nennt.
- Damit bezeichnet er den Prozess, dass er Arbeitsanweisungen vorgibt, die lediglich die zu erreichenden Ziele und die dafür zur Verfügung stehende Zeit beinhalten. Zudem macht er Vorschläge, wie dies von den Mitarbeitern umgesetzt werden könnte, indem er die Teilbereiche, die zum **Gelingen eines Projektes** beitragen, definiert. Dies wird mit allen Mitarbeitern diskutiert, wobei jeder das Recht hat, Vorschläge zu machen und diese zumindest für den Kompetenzbereich des Mitarbeiters respektiert und berücksichtigt werden. Dies gilt unabhängig davon, wie viel der Mitarbeiter zum Gesamtprozess beiträgt. Schließlich werden die Teilbereiche eines Projektes festgelegt.
- Eine Korrektur wird dann notwendig, wenn bspw. ein Mitarbeiter die Arbeit nicht so schnell erledigen konnte, wie er das erwartet hatte. Dann greift er korrigierend ein, indem mit den Mitarbeitern gemeinsam überlegt wird, wie **das Projekt durch nochmalige Arbeitsaufteilung zu schaffen** ist.
- Die **wirtschaftlichen Notwendigkeiten bleiben dabei im Blickfeld**, indem aus einer Zukunftsvision Teilbereiche definiert werden, **die in Produkte umgesetzt werden** und darauf aufbauend der nächste Teilbereich der Gesamtvision bearbeitet wird.
- Gemeinsame Überlegungen mit den Mitarbeitern finden nach wie vor statt zu Fragen der **zukünftigen Unternehmensausrichtung**, da diese neben den Wünschen der Inhaber

letztlich nur aus dem Know-how und den Fähigkeiten der Umsetzung der Mitarbeiter erwachsen kann.

- Nach der Definition der notwendigen Teilbereiche arbeiten diese autonom. Den Mitarbeitern ist es freigestellt, zu entscheiden, mit welchen Mitteln und auf welche Art und Weise sie das erforderliche Teilergebnis erreichen. Daher ist es besonders erforderlich, durch regelmäßigen Informationsaustausch **zu gewährleisten, dass am Ende die Teilbereiche ein Gesamtprodukt erschaffen, dessen Teile nahtlos ineinanderpassen.**
- Herr X. betont, dass solche High Potentials sehr extrovertiert sind und sehr eigen sind, denen man einerseits die Freiheit lassen muss, sich in ihrer High-Potential-Eigenschaft auszuprobieren und andererseits gleichzeitig von Herrn M. gefordert ist, ein vorsichtiges Auge auf den laufenden Prozess zu haben **um gegebenenfalls mit der nötigen Sensibilität einzugreifen.**
- Allerdings würde dieser Führungsstil in dem kulturellen Umfeld seines Unternehmens und insbesondere bei seinen Mitarbeitern, die er fast ausnahmslos als High Potentials einstuft, nach Ansicht des Interviewten nicht anwendbar sein. **So würde bspw. ein Nichterscheinen eines Mitarbeiters oder das Suchen nach einer neuen Umsetzbarkeit des gewünschten Teilproduktes innerhalb eines linearen Konzeptes nach Auffassung von Herrn M. dazu führen, dass das Gesamtteam nicht arbeiten könnte.**
- Darüber hinaus begründet der Interviewte die Nicht-Anwendbarkeit eines autoritären Führungsstils wie folgt: Seine Mitarbeiter wollen gerne mitarbeiten und mitdenken und als Gründer eines Unternehmens, dass sich als Innovator versteht braucht der Interviewte auch solche Mitarbeiter, **da nur mit ihnen innovative Produkte auf den Markt zu bringen** sind.
- Auf Grund dessen wendet der Interviewte keine Standard Controlling Instrumente an und spricht keine Abmahnungen aus, wenn Mitarbeiter nicht zur Arbeit erscheinen, sondern ist vielmehr um die Entwicklung eines familiären Verhältnisses zum Team bemüht. Gleichwohl unterstreicht Herr X., dass die Familiärität und Freundschaftlichkeit des Umgangs nie die für ihn notwendige Distanz untergräbt, die es ermöglicht, gegebenenfalls seinerseits ein hartes Wort auszusprechen und Druck auszuüben. Nur so kann nach Meinung Herrn M. 's **ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freundschaftlichkeit und wirtschaftlichen Erfordernissen eines Unternehmens** dauerhaft gewährt werden.

#### Struktur

---

- Er wollte sich jedoch weiterhin mit den sich rasant entwickelnden Technologien auseinandersetzen.
- Auch die ■<sup>65</sup> Mitarbeiter seines Teams wollten auf keinen Fall nur das Intranet von B bedienen, da sie dann ihrer Kreativität im Layout und der Programmierung beraubt sein

---

<sup>65</sup> unter 10 Mitarbeiter

würden, weil es schon definierte Vorlagen gab, an die sich der weitere Ausbau der Intranet-Inhalte zu halten hatte. So entschloss er sich gemeinsam mit dem Team Unternehmen B zu verlassen und eine eigene Firma zu gründen.

- Wichtig ist ihm, dass er immer mit den neuesten Techniken an interessanten, weil anspruchsvollen und seine Fähigkeiten herausfordernden Projekten arbeitet und zu den Innovatoren seines Bereichs gehört. Andernfalls würde ihn die Arbeit langweilen. Außerdem möchte er selbständig entscheiden können, auch in welchem Bereich er sich betätigt.
- Er ist Geschäftsführer des Unternehmens D mit derzeit ■■■■<sup>66</sup> Angestellten.
- Sein eigenes Unternehmen D gliederte er gemäß den einzelnen Projekten, wobei jeweils ein verantwortlicher Projektmanager eingesetzt ist, und einer kleinen Verwaltungseinheit. Die Projekte sind wiederum in Teilbereiche untergliedert, die orientiert sind an den Kenntnissen und hauptsächlich Tätigkeitsfeldern der Programmierer wie bspw. Mitarbeiter, die Flash-Filme produzieren, andere die Skripte oder HTML-Code schreiben. Die einzelnen Bereiche arbeiten autonom.
- So hat das Unternehmen D das Selbstverständnis eines Innovators und legt besonderen Wert auf die außergewöhnliche Qualität seiner Produkte.
- Er [Geschäftsführer von D] beurteilt seine Mitarbeiter als außergewöhnlich hoch qualifiziert, als High Potentials
- Daher waren die Hauptkriterien für die Einstellung Kreativität, technisches Verständnis, soziale Kompetenz einschließlich Teamgeist und sind es nach wie vor.
- Arbeitsanweisungen, die lediglich die zu erreichenden Ziele und die dafür zur Verfügung stehende Zeit beinhalten
- Gemeinsame Überlegungen mit den Mitarbeitern finden nach wie vor statt zu Fragen der zukünftigen Unternehmensausrichtung
- Nach der Definition der notwendigen Teilbereiche arbeiten diese autonom. Den Mitarbeitern ist es freigestellt, zu entscheiden, mit welchen Mitteln und auf welche Art und Weise sie das erforderliche Teilergebnis erreichen
- High Potentials sehr extrovertiert sind und sehr eigen sind,
- High Potentials sind nach Auffassung des Interviewten extrem fähig und kreativ, können Dinge, die andere nicht können und sind schneller, sind jedoch auch schwierige Mitarbeiter, da man sie nicht im klassischen Sinne steuern kann. Beispielsweise arbeiten solche Mitarbeiter nicht nach einem geregelten Arbeitstag, sie arbeiten nach ihren eigenen Vorlieben tags oder nachts, oftmals sehr viel länger als 8 Stunden, kommen dafür aber auch mal gar nicht zur Arbeit.
- Seine Mitarbeiter wollen gerne mitarbeiten und mitdenken und als Gründer eines Unternehmens, dass sich als Innovator versteht, braucht der Interviewte auch solche Mitarbeiter

---

<sup>66</sup> unter 50 Mitarbeiter

---

 stabilisierende Faktoren
 

---

- Der Interviewte studierte Design, brach jedoch das Studium ab, da ihn die EDV Technik, mit der er sich seit seinem 16. Lebensjahr intensiv beschäftigte, mehr interessierte. Er arbeitete daraufhin freiberuflich als EDV-Berater und Netzwerkbetreuer für Novell. Er arbeitete ebenfalls im Bereich des Preprints für Fachverlage, wobei ihn die dortige Arbeitsweise des Schreibens von Texten durch die Redakteure, die anschließend in einem einheitlichen Layout in einem EDV gestütztem Redaktionssystem, einem Content Management System, erscheinen, faszinierte.
- ■<sup>67</sup> lernte er das Internet kennen, nutzte es und baute gemeinsam mit Freunden einen ersten Fido-Knoten in Berlin auf, wobei dies nicht aus kommerziellen Interesse, sondern aus der Faszination für die neuen Möglichkeiten der weltweiten Kommunikation erfolgte.
- ■<sup>68</sup> lernte er aufgrund dieser Freizeitbetätigung einen der beiden Geschäftsführer des Unternehmens A kennen, der den Mut gehabt hatte, dieses Hobby zum Beruf zu machen. Er dachte schon länger über eine berufliche Neuorientierung nach und entschied sich für das Internet und für das Unternehmen A, obwohl ihm eine andere Perspektive auch vorlag. Seine Entscheidung beruhte auf seiner Überlegung, dass das Internet zunehmend auch außerhalb der Modemszene Interessenten fand und so eine Chance besteht, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens A finanziell tragfähig ist.
- *Er einigte sich mit dem Geschäftsführer von Unternehmen A, dass er zunächst als Trainee beginnt, auch um alle Bereiche des IT, vom Office über Hotline, Technik gründlich kennenzulernen und bei größerer Nachfrage dann die Websitegestaltung zu übernehmen.*
- *Nachdem sich die Geschäftsführung für eine interne Webentwicklungsabteilung entschieden hat, übernahm er den Aufbau dieser. Hier erstellte er Angebote für die Websiteprogrammierung für die Geschäftskunden von A und realisierte diese in dem von ihm zusammengestellten Team. Projekte waren dabei auch das Entwickeln und Aufsetzen eines E-Shops noch bevor es das bekannte Produkt Intershop gab, und ein Aktionshaus. Dabei bemerkte er, dass die Websiteprogrammierung ein sehr vielseitiges Thema ist, das immer neue Herausforderungen bietet.*
- *Dem Unternehmen A gelang es, über das Privatkundengeschäft auch Geschäftskunden zu gewinnen. Dabei konnten ab etwa ■<sup>69</sup> zunehmend nahmhaftere Geschäftskunden gewonnen werden. ■<sup>70</sup> wurde die Nachfrage von Geschäftskunden massiv.*  
**[stabilisierend ist die für die Interessen Herrn M.s günstige Entwicklung der Rahmenbedingungen]**
- *Der Vertriebsleiter bemerkte jedoch ■<sup>71</sup>, dass es dem Unternehmen A ein zusätzliches Renommee einbrachte, wenn er den Geschäftskunden auch die Entwicklung*

---

<sup>67</sup> Anfang der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>68</sup> etwas später

<sup>69</sup> Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>70</sup> etwas später

<sup>71</sup> seit diesem Zeitpunkt

*der Website anbieten kann. So fragten von zehn Kunden acht nach weiterführenden Services im Bereich der Websiteentwicklung. Mit einem Verweis auf die Zusammenarbeit mit entsprechenden Anbietern waren die Kunden unzufrieden, da sie eine permanente Beratung und Serviceleistung wünschten. Um Kunden gewinnen und halten zu können, entschied der Vertriebsleiter deshalb, dass es notwendig ist, ebenfalls eine eigene Webentwicklungsabteilung zu haben. [stabilisierend ist die für die Interessen Herrn M.s günstige Entwicklung]*

- *Aufgrund der gestiegenen und veränderten Nachfrage und der Konkurrenzsituation (siehe Rahmenbedingungen) entschloss sich die Geschäftsführung, dem Wunsch des Vertriebsleiters nach einer Webentwicklungsabteilung zu entsprechen. [stabilisierend ist die für die Interessen Herrn M.s günstige Entwicklung]*
- *Sie [Frau G.] war jedoch überfordert, die Websitegestaltung nicht nur im Layout, sondern auch in der Anbindung an die üblichen Serviceleistungen zu programmieren und den Kunden hinsichtlich der technischen Möglichkeiten zu beraten. Zudem schien sie aus Sicht des Interviewten aus persönlichen Gründen nicht gut mit dem Vertriebsleiter zusammenarbeiten zu können. [stabilisierend ist die für die Interessen Herrn M.s günstige Entwicklung]*
- *Aufgrund des vom Interviewten geäußerten Interesses griff der Vertriebsleiter daher zunehmend auf ihn zurück, um die Kunden zu beraten, was sie mit einem Webserver anfangen können, denn die Kunden kaufen nicht ein Stück Technik, sondern wollen eine Funktion haben, einen Service.*
- *Schließlich kam die Geschäftsführung auf ihn zu und fragte, ob er sich zutraue, eine Webentwicklungsabteilung aufzubauen. Dabei sprach man ihm das Vertrauen aus, dies zu können und den Kunden auch so attraktive Angebote zu machen, dass sie auch die Providingangebote des Unternehmens A nutzen. Seine Aufgabe war es, ein Team zusammenzustellen, dass die Kundenanforderungen erfüllen konnte. Dabei war es ihm überlassen, wie er dies erreichen wollte. Da er genau in diesen Bereich wollte, sagte er gerne zu. Er musste nun jedoch innerhalb von drei Wochen eine Streaming-Website für einen Kunden erstellen und musste sich daher sehr zügig in die für ihn neuen Aufgabenstellungen einarbeiten. Dabei konnte er zwar auf seine Erfahrungen aus dem Preprintbereich und der Rechnernetzung zurückgreifen.*
- *Letztlich war er der Lockvogel für den Vertrieb, wobei damals das Verhältnis der Kosten für den Webserver, dessen Anbindung einerseits und den Kosten für die Erstellung der Website oder sonstiger Programmierungsleistungen im Kundenauftrag 70 zu 30 betrug. Heute hat sich dieses Verhältnis mehr als umgekehrt. [stabilisierend ist die für die Interessen Herrn M.s und des Unternehmens D günstige Entwicklung]*
- *Das Unternehmen A hatte zum Zeitpunkt seines Eintritts ██████████<sup>72</sup> keine feste Struktur. Es gab Techniker, die Modems installierten und ansonsten gab es keine wirkliche*

<sup>72</sup> Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre

*Organisation. Erst Herr L., der [REDACTED]<sup>73</sup> zum Unternehmen A kam, führte eine gewisse Struktur ein. Seiner Ansicht nach machte Herr L. dies eigentlich allein. Die Geschäftsleitung billigte dies, da sie sich von den organisatorischen Fragen entlastet sah*  
**[stabilisierend ist die gemachte Erfahrung im Unternehmen A für die Zusammenarbeit im Unternehmen D]**

- Zudem hatten sich die Rahmenbedingungen so günstig entwickelt, dass [REDACTED]<sup>74</sup> eine eigenständige Firma mit dem Fokus auf der Websiteprogrammierung und naheliegender Geschäftsfelder wie bspw. Content Management Systeme, tragfähig erschien.
- Das Unternehmen entwickelte eine kundenspezifisches Content-Management-System für die Erleichterung dessen Intranet-Kommunikation und ein Online-Redaktionssystem zur zeitgesteuerten und personalisierten Verknüpfung und Publikation von multimedialen Inhalten über das Intra-/Internet.
- Insbesondere in den ersten beiden Jahren nach Gründung des Unternehmens [REDACTED]<sup>75</sup> gab es viele Meetings aller Mitarbeiter, bei denen über das Selbstverständnis des Unternehmens und den von den Mitarbeitern gewünschten Umgang miteinander diskutiert wurde. Am Ende dieses Prozesses entstand ein Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie des Unternehmens D.
- Nach dem Crash des Neuen Marktes zogen sich die Unternehmensberatungen [REDACTED]<sup>76</sup> aus ihrer Beteiligung zurück.
- Auf die Frage, wem er sich verpflichtet fühlt, antwortet er, dass er nur sich selbst, seinem Investor und seinen fest angestellten Mitarbeitern verpflichtet ist. Er ist aufgrund der Erfahrungen mit Unternehmensberatern sehr froh, diesen nach ihrem Rückzug der Beteiligungen nicht mehr verpflichtet zu sein und daher nicht mehr deren Ansprüche erfüllen zu müssen.
- Von seinen Mitarbeitern wollte er sich in der Krise aus Kostengründen auf keinen Fall trennen, da sie für ihn den eigentlichen Wert des Unternehmens ausmachen. Er [Geschäftsführer von D] beurteilt seine Mitarbeiter als außergewöhnlich hoch qualifiziert, als High Potentials, ohne die er seine Zielvorstellungen für die Entwicklung neuartiger Software-Produkte nicht umsetzen kann. Würde er aufgrund einer Krise auf diese verzichten, dann sieht er keine Chance, das Unternehmen wieder „zum Laufen zu bringen“.
- Dessen [fachspezifisches Fachwissen] Ermittlung ist heute etwas einfacher geworden, da es mittlerweile weborientierte Ausbildungen gibt.
- Für die Beurteilung von Mitarbeitern ist Herrn M. Wissen und Integrität von oberster Bedeutung.

---

<sup>73</sup> später

<sup>74</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>75</sup> Ende der neunzehnhundertneunziger Jahre

<sup>76</sup> Zeitpunktangabe

- Intensive Diskussionen mit allen Mitarbeitern gab es insbesondere in den ersten eininhalb Jahren nach dem Weggang von Unternehmen B 1 und der Unternehmensgründung, wobei sich sehr tiefgreifend über die wünschenswerte und verwirklichtbare Unternehmensphilosophie und –kultur auseinandergesetzt wurde. Dies trug zu einem gemeinsamen Verständnis über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten einerseits und Innovationsmöglichkeiten in der Arbeit eines jeden und der erwünschten Zusammenarbeit untereinander andererseits bei und stärkte das Gefühl des Sich-Einbringen-Könnens bei den Mitarbeitern.
- In diesem Prozess verständigte man sich darauf, dass Unternehmen D im Bereich der Softwareentwicklung Innovator sein möchte.
- Nach dem Niedergang des Internetmarktes und dem darin begründeten Rückzug der Unternehmensberatungen aus ihren Beteiligungen kann man nun zwar vorerst auf einem niedrigeren finanziellen Niveau jedoch wieder verstärkt an echten Innovationen arbeiten. **[stabilisierend ist die Möglichkeit wieder an echten Innovationen zu arbeiten]**
- Man muss nun jedoch nicht mehr Dritten mit äußerst wenigen technischen Kenntnissen erläutern und begründen, warum man meint, dass die Vision Marktchancen hat, realisierbar ist und warum dies in den Schritten und nicht anders erfolgen soll.
- Gerade hier [im autonom unterteilten Erstellungsprozess] ergeben sich beständig neue Ideen und Innovationen.
- Herr X. betont, dass er [Geschäftsführer] im Grunde davon ausgeht, dass Softwareentwickler, zumindest in dem Bereich seiner Unternehmenstätigkeit, als Projektmanager für sich selbst arbeiten, d.h. dass sie eigenverantwortlich – mit dem Blick auf das Gesamtteam – wissen, worum es geht und was sie zu tun haben. Diese Grundeinstellung begründet er damit, dass er immer auf Mitarbeiter mit einer hohen Fachkompetenz gesetzt hat, die als Personalunion mehr schaffen würden als „9 to 5 Ingenieure“.
- Zudem hat der Interviewte auch eine Abneigung gegen den klassischen autoritären Führungsstil, der ihm zu wenig berücksichtigt, dass Mitarbeiter auch erwachsene, intelligente Menschen sind.
- Zusammenfassend betont Herr X., dass dieses „Management by Charisma oder Chaosprinzip“ zwar chaotisch erscheint, jedoch seiner Meinung und Erfahrung nach das einzig funktionierende Prinzip der Unternehmensführung ist – zumindest, wenn ein Unternehmen sehr innovativ ist – da die Autonomie der Teilbereiche eine viel größere Flexibilität zulassen.

#### beeinträchtigende Faktoren

---

- Sein Ziel war es, seine Kenntnisse aus dem Preprintbereich einzubringen und Webseiten zu gestalten, die sich dynamisch generieren und funktionell als auch vom Design gut

aufgebaut sind. Für diese Art des Webdevelopments gab es jedoch bei Unternehmen A noch nicht genügend Kunden.

- Er war jedoch länger als vorgesehen im Officebereich, was ihm nicht gefallen hatte und so hat er den Geschäftsführer von A vor die Wahl gestellt, entweder wie vereinbart in andere Bereiche – vorzugsweise Websitegestaltung – zu kommen oder zu kündigen.
- Bis [REDACTED]<sup>77</sup> bot das Unternehmen A nur die Anbindung an das Internet an. Personalintensive Leistungen wie insbesondere die Websiteentwicklung und -gestaltung bot man aus Kostengründen bis dahin nicht an und verwies die Kunden lediglich auf einige wenige andere Anbieter dieser Leistungen.
- Unternehmen A stellte daraufhin zunächst Frau G. ein, die eine der neuen Ausbildungen als Webgestalterin gemacht hatte. Sie sollte einen größeren Geschäftskunden des Unternehmens A bezüglich der Websitegestaltung betreuen.
- es [Aufbau einer Webentwicklungsabteilung und Erstellung einer Streaming-Website in drei Wochen] war jedoch trotzdem ein Sprung ins kalte Wasser
- Das Unternehmen B verfuhr nach dem Aufkauf eines Unternehmens stets gleich. Sie fokussierten jedes Unternehmen auf das Kerngeschäft Providing. Dies erscheint ihm auch absolut sinnvoll, da es so möglich wird, mit einem minimalen Aufwand, mit einer zentralen Organisation ein einheitliches Geschäftsmodell auf unterschiedliche Länder zu übertragen. **beeinträchtigend ist die für Herrn X.s Arbeitsplatz im von B aufgekauften Unternehmen A höchst wahrscheinlich ungünstige Entwicklung**
- Nach dem Verkauf des Unternehmens A an Unternehmen B sollte sich seine Tätigkeit nur noch auf die Websiteprogrammierung für das bestehende Intranet von B beschränken.
- Es erwies sich jedoch als schwierig, diesen [gemeinsam mit den Mitarbeitern erstellten Katalog der Unternehmenskultur und -philosophie] gegenüber den am Unternehmen D beteiligten Unternehmensberatungen durchzusetzen.
- Die Unternehmensberatungen drängten beständig auf die Veröffentlichung der Entwicklungen, obwohl diese noch nicht abgeschlossen waren. Die Notwendigkeit einer Testphase der Produkte unter verschiedensten Systembedingungen wurde abgestritten. Auch der Hinweis, dass es für das Unternehmen schädlich ist, halbfertige und kaum getestete Produkte auf den Markt zu bringen, da dies im günstigsten Falle nur einen Anfangserfolg bringt, mittelfristig jedoch dazu führen wird, dass die Kunden andere Hersteller mit ausgereifteren Produkten bevorzugen werden, drang kaum durch.
- Der Interviewte als auch die Mitarbeiter von D haben daher den Eindruck, dass es den Unternehmensberatungen kaum auf die Produkte ankommt, sondern nur darum, das Unternehmen an die Börse zu bringen, um so einen schnellen und hohen Profit zu gewinnen.
- Einschneidend genug war schon der Weggang von drei Mitarbeitern, die sich in scheinbar sicherere Positionen bei anderen Unternehmen „flüchteten“.

---

<sup>77</sup> Mitte der neunzehnhundertneunziger Jahre



- Dessen [spezifisches Fachwissen] Ermittlung ist heute etwas einfacher geworden
- Vor 6 bis 7 Jahren gab es dies [weborientierte Ausbildungen] nicht, da haben Informatiker das Entwickeln und Aufsetzen von Anwendungen in zwei Semestern gemacht und danach wieder vergessen, weil es kein gewinnbringender Faktor war und daher auch kein Geld damit zu verdienen war.
- Es gab sehr viele Quereinsteiger und es war sehr schwierig, herauszufinden, wer in der Lage sein wird, fachlich kompetent zu sein.
- die [einschlägigen Erfahrungen] jedoch nur maximal ein bis zwei Jahre betragen konnten
- Da Herr X. [Geschäftsführer] die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter mittlerweile sehr gut einschätzen kann, erfolgt die Festlegung der notwendigen Teilbereiche scheinbar zunehmend durch ihn allein.
- Intensive Diskussionen mit allen Mitarbeitern gab es insbesondere in den ersten eineinhalb Jahren nach dem Weggang von Unternehmen B und der Unternehmensgründung, wobei sich sehr tiefgreifend über die wünschenswerte und verwirklichtbare Unternehmensphilosophie und –kultur auseinandergesetzt wurde. Dies trug zu einem gemeinsamen Verständnis über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten einerseits und Innovationsmöglichkeiten in der Arbeit eines jeden und der erwünschten Zusammenarbeit untereinander andererseits bei und stärkte das Gefühl des Sich-Einbringen-Könnens bei den Mitarbeitern. **[beeinträchtigt sind die wirtschaftlichen Notwendigkeiten]**
- Schwierigkeiten bereiteten später daher die Anforderungen der beteiligten Unternehmensberatungen, die auf schnell marktfähige Produkte im Stile auf dem Markt bereits befindlicher Produkte drängten und dabei auch die notwendige Zeit für grundlegende Innovationen wie der Entwicklung völlig neuartiger Internetdienste und Anwendungen keinen Raum geben wollten.
- Nach dem Niedergang des Internetmarktes 2001 und dem darin begründeten Rückzug der Unternehmensberatungen aus ihren Beteiligungen kann man nun zwar vorerst auf einem niedrigeren finanziellen Niveau jedoch wieder verstärkt an echten Innovationen arbeiten. **[beeinträchtigt ist das niedrigere finanzielle Niveau]**

---

## Fließtext externe Zusammenarbeit

---

### Unternehmen D

#### **Rahmenbedingungen**

---

Der „Neue Markt“ brach zusammen.

#### **Praktiken und Funktionen (fett)**

---

Unternehmen D wurde fokussiert auf die Softwareentwicklung, **um auf einem ausgewählten Gebiet eine überdurchschnittlich hohe Fachkompetenz zu erreichen.** Das Unternehmen D stellte im Sinne des vertrauensvollen Miteinanders die beteiligten Unternehmen dem Kunden vor und ermöglichte einen direkten Kontakt, **um das Projekt zu beschleunigen und Wege zu vermeiden.**

Bei kundenspezifischen Softwareprodukten sind Absprachen erforderlich, **um Zielvorstellungen und ggf. deren Änderungen zu berücksichtigen und die Softwareentwicklung unter den spezifischen Kundenbedingungen zu testen.** Nach dem erfolgreichen Abschluss des Projektes nimmt der Kunde im Falle von Fehlermeldungen Kontakt zum Unternehmen D auf, **um diese beheben zu lassen.** Die nicht kundenspezifischen Softwareprodukte des Unternehmens sind modular aufgebaut, **um eine weitgehende Übereinstimmung mit verschiedensten Kundenwünschen zu ermöglichen.**

Unternehmen D aquiriert Kunden für Hardware, **um an der Marge des Hardware-Dienstleisters mitzuverdienen, indem es einen Gewinnanteil erhält.** Die Beziehung zu den Hardware-Dienstleistern wird auf Werbematerial der D kenntlich gemacht, **um ein positives Image zu gewinnen und wie ein großes Unternehmen zu wirken.**

Unternehmen D beteiligte Unternehmensberatungen, **um finanzielle Mittel und Kontaktmöglichkeiten zu potentiellen Kunden oder Partnern zu erhalten.** Die Unternehmensberatungen beteiligten sich, **um beim geplanten Börsengang des Unternehmens D Gewinn zu erwirtschaften.** Von einem Beratungsunternehmen trennte sich D, **um weiteren finanziellen Schaden, der bis zum Konkurs reichen sollte, abzuwenden.**

#### *Strukturen:*

Die Struktur der externen Zusammenarbeit des Unternehmens D ist davon geprägt, dass es als auf die Softwareentwicklung fokussiertes Unternehmen mit Unternehmen komplementärer Geschäftsfelder (Grafik- und Screendesign, Marketing-Unternehmen, Internetprovider u.a.) zusammenarbeiten muss. Die entsprechenden Verträge sahen eine klare Trennung der Aufgaben vor. Die beteiligten Unternehmen stellen entweder an den zusammen bearbeiteten Kunden jeweils eine eigene Rechnung oder aber der Kunde stellt an das Unternehmen D als Generalunternehmer eine Gesamtrechnung, wobei die anderen beteiligten Unternehmen einen

Prozentsatz vom Rechnungsbetrag oder eine Vergütung für die Zeit ihrer Projektbeteiligung erhalten.

Die kundenspezifischen Produkte des Unternehmens D sind den speziellen Anforderungen des Kunden anzupassen und dementsprechend erfolgen häufige Abstimmungen. Nach Produktübergabe bestehen meist Wartungsverträge. Auch für nicht-kundenspezifische Softwareprodukte bestehen häufig Wartungsverträge.

Zudem unterhält das Unternehmen D Beziehungen zu Hardware-Dienstleistern, bei denen Hardware an Kunden der D vermittelt wird.

Die Unternehmensberatungen waren jeweils unterhalb einer Sperrminorität beteiligt.

*stabilisierende Faktoren:*

Unternehmen D fand sofort viele Unternehmen für eine Zusammenarbeit, weil es einen guten und attraktiven Kundenstamm hatte. Mit einigen wenigen Unternehmen (z.B. einem Designunternehmen) arbeitet die D seit Jahren ohne Probleme zusammen.

Bei den Beziehungen zu Hardware-Dienstleistern entbrennt kein Kampf um den Kunden, da die zu erbringende Leistung nur von jeweils einem der beteiligten Unternehmen angeboten werden kann (Unternehmen D nicht die Hardware, der Hardware-Dienstleister nicht die Softwareentwicklung). Nach dem Rückzug der Unternehmensberatungen fand der Geschäftsführer unter seinen langjährigen persönlichen Bekannten einen Investor, wodurch sich die finanzielle Notlage des Unternehmens entspannt.

*beeinträchtigende Faktoren:*

Die Mehrzahl der beteiligten Unternehmen boten die zuvor klar abgetrennten Aufgaben dem Kunden ebenfalls an zu einem geringeren Preis. Der langfristige Verlust des Unternehmens D als Auftraggeber und ihr Image war ihnen gleichgültig. Die Kundenabwerbung ist aufgrund der Vertragsfreiheit des Kunden kaum nachweisbar. Schadensersatzregelungen in den Verträgen sind aufgrund des langen Rechtsweges und dem möglicherweise zwischenzeitlich eingetretenen Konkurs des anderen Unternehmens äußerst unsicher. Die meisten der beteiligten Unternehmensberatungen zogen sich während des Niedergangs des Neuen Marktes aus ihren Beteiligungen zurück. Die Beziehung zu einer verbliebenen Beratung beendete das Unternehmen D, nachdem zufällig bekannt wurde, dass dieses mittels Falschberatung beabsichtigte, Unternehmen D im Interesse eines weiteren betreuten Unternehmens, zu dem auch Freundschaften bestanden, in den Konkurs zu treiben und so einen günstigen Erwerb für das andere betreute Unternehmen zu ermöglichen.

Bewertungen in den Protokollen durch die Interviewten

Auch wenn die Produkte den speziellen Anforderungen des Kunden anzupassen sind und dementsprechend häufige Abstimmungen erfolgen wird eine „herkömmliche Beziehung“ gesehen. Beziehungen, wie sie Unternehmen D zu Hardware-Dienstleistern unterhält, werden als „einfache Partnerschaften“ definiert und problemlos durchführbar eingeschätzt. Die

Zusammenarbeit mit Unternehmen komplementärer Geschäftsfelder stelle ein „Netzwerk“ dar.

Diese Netzwerke erforderten Vertrauen, Respekt, kaufmännisches Selbstverständnis und klare Kompetenzverteilung, die in der Wirtschaft zumindest in Deutschland nur in den seltensten Fällen gegeben sei. Sie funktionierten nur bei einer ausgeprägten Macht des Hauptauftragnehmers und intensiver Kontrolle. Insbesondere Großkonzerne werden für geeignete Partner gehalten, da diese sich seriös verhalten würden aufgrund der Möglichkeit, auf sie öffentlichen Druck auszuüben.

---

## Fließtext Qualifizierung und Wissensnutzung

---

### Unternehmen D

---

#### Rahmenbedingungen

Bis Mitte der 1990ziger Jahre boten europäische Internetserviceanbieter neben Providingleistungen auch Leistungen im Bereich Beratung, Programmierung und teilweise auch Marketing an, da die weitere Entwicklung des Marktes noch nicht überschaubar war.

Auch bis Mitte der 1990 Jahre wurden Kenntnisse im Bereich Anwendungsentwicklung nur im Rahmen eines Informatikstudiums vermittelt, wobei infolge der geringen Markt-Nachfrage diese Kenntnisse von den Studenten wieder vergessen wurden.

Erst später wurden weborientierte Ausbildungen initiiert.

#### *Praktiken und Funktionen (fett):*

Im Unternehmen D wird den sehr extrovertierten und eigenen High Potentials einerseits die Freiheit gelassen, sich in ihrer High-Potential-Eigenschaft auszuprobieren, **um innovative Produkte auf den Markt bringen zu können**. Gleichzeitig hat die Geschäftsführung ein vorsichtiges Auge auf den laufenden Prozess, **um gegebenenfalls mit der nötigen Sensibilität einzugreifen**.

Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens hinsichtlich der Durchführbarkeit möglicher Projekte wird in gemeinsamen Beratungen der Geschäftsführung mit den Programmierern beurteilt, **um auf diese Weise die Richtung der weiteren Entwicklung der D zu bestimmen**. Außerdem sollen durch die Kommunikation neue Ideen für weitere Produkte ermöglicht werden.

Auch während des Software-Erstellungsprozesses, über dessen Aufteilung und Aufgabenzuordnung zuvor mit allen Mitarbeitern gemeinsam diskutiert wird, finden regelmäßige Meetings statt, **um die entstandenen neuen Ideen und Innovationen im Hinblick auf das Gesamtprodukt zu koordinieren**.

Bewerber haben Arbeitsproben zu schreiben, **um ihre fachliche Kompetenz validieren zu können**. Zudem müssen sie ein leidenschaftliches Interesse für das Internet und das Softwarebusiness begründen, **um ihre Motivationen für die Bewerbung beim Unternehmen D beurteilen zu können**.

#### *Struktur:*

Das Unternehmen D hat das Selbstverständnis eines Innovators und möchte seinen Kunden außergewöhnlich qualitätsvolle Produkte anbieten. Damit übereinstimmend sind die Mitarbeiter fast ausnahmslos extrem fähige und kreative High Potentials, die aufgrund ihres exzellenten Fachwissens, technischen Verständnisses und sozialer Kompetenz einschließlich

Teamgeist eingestellt wurden, sofern sie nicht schon zuvor Mitarbeiter des Unternehmens A waren. Sie arbeiten und denken gerne mit, sind dabei aber auch sehr extrovertiert und sehr eigen. Beispielsweise arbeiten die High Potentials nach ihren eigenen Vorlieben tags oder nachts, oftmals sehr viel länger als acht Stunden, kommen dafür aber auch mal gar nicht zur Arbeit.

Der Software-Erstellungsprozess ist im Unternehmen D autonom unterteilt, d.h. den Mitarbeitern sind Entscheidungen über Mittel und Art und Weise der termingerechten Erreichung des Teilergebnisses freigestellt. Zudem sind gemeinsame Überlegungen der Geschäftsleitung mit den Mitarbeitern zu Fragen der zukünftigen Unternehmensausrichtung und Entwicklung üblich.

*stabilisierende Faktoren:*

Die Marktentwicklung und hierbei insbesondere die Bereitschaft der Kunden, für Programmierungsleistungen mittlerweile sogar mehr Geld zu zahlen als für Providingleistungen, ermöglicht ein innovatives Softwareunternehmen wie D. Ausgelöst durch den Aufkauf des Unternehmens A durch B und der sich abzeichnenden Einengung des Tätigkeitsfeldes im Bereich Webentwicklung, was die betreffenden Mitarbeiter nicht hinnehmen wollten, wurde Unternehmen D auch noch vor dem Zusammenbruch des Neuen Marktes gegründet, als Unternehmensberatungen sich im Hinblick auf einen schnellen Gewinn gerne beteiligten und so viele Innovationen finanziell ermöglichten. Aufbauend auf technischem und gestalterischem Interesse sowie den Erfahrungen aus der Beschäftigung im Hobby konnten im Unternehmen A erste professionelle Erfahrungen in der Webgestaltung gemacht werden. Diese Kenntnisse stehen nun dem Unternehmen D zur Verfügung und werden durch die dortigen Projekte fortentwickelt.

Auch die im Unternehmen A von dem Geschäftsführer und seinem damaligen Team gemachten Erfahrungen bezüglich einer wenig ausgeprägten hierarchischen Struktur und an Zielen orientierten und terminierten Aufgabenstellungen werden im Unternehmen D in den Praktiken und der Struktur fortgesetzt und sind damit stabilisierend für D. Zusätzlich wurde in den ersten Jahren des Bestehens des Unternehmens gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Katalog der Unternehmenskultur und –philosophie der D entwickelt. Dieser trug zu einem gemeinsamen Verständnis über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten einerseits und Innovationsmöglichkeiten in der Arbeit eines jeden und der erwünschten Zusammenarbeit untereinander andererseits bei und stärkte das Gefühl des Sich-Einbringen-Könnens bei den Mitarbeitern. Zudem ist die Geschäftsführung der Auffassung, dass Mitarbeiter auch erwachsene, intelligente Menschen sind, die anhand der Aufgaben eigenverantwortlich und mit Blick auf das Gesamtteam wissen, was zu tun ist.

Stabilisierend für die Gestalt wirkt auch der Rückzug der Unternehmensberatungen aus ihren Beteiligungen, da nun – dem Selbstverständnis des Unternehmens D entsprechend – wieder verstärkt an echten Innovationen gearbeitet werden kann. Dabei ergeben sich gerade im autonom unterteilten Erstellungsprozess beständig neue Ideen und Innovationen. Hinsichtlich

der Beurteilung der Qualifikation von Bewerbern ist begünstigend, dass die Ermittlung des fachspezifischen Wissens heute etwas einfacher geworden ist, da es mittlerweile weborientierte Ausbildungen gibt.

Die Erfahrungen des Unternehmens D bezüglich der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen waren enttäuschend. Jedoch ist dem Geschäftsführer von D dadurch die Realität der jeweiligen Selbstbezogenheit der Unternehmen nunmehr bewusst geworden. Dies löste neue Praktiken wie das Unterlassen der Vorstellung des beteiligten Unternehmens beim Kunden und das derzeitige Nicht-Eingehen von Partnerschaften aus. Geplant sind externe Unternehmensbeziehungen nur noch unter kontrollierten Bedingungen. Die enttäuschenden Erfahrungen wirken deshalb künftig stabilisierend.

*beeinträchtigende Faktoren:*

Beeinträchtigend wirkte insbesondere in den ersten Jahren nach Gründung des Unternehmens D, dass es bei den vielen Quereinsteigern mangels weborientierter Ausbildungen sehr schwierig war herauszufinden, wer in der Lage sein wird, fachlich kompetent zu sein. Die einschlägigen Erfahrungen konnten nur maximal ein bis zwei Jahre betragen. Während des Bestandes der Beteiligungen von Unternehmensberatungen war beeinträchtigend, dass diese nicht die notwendige Zeit für grundlegende Innovationen geben wollten. Außerdem war es mühsam zu erläutern und zu begründen, warum man meint, dass die konkrete Vision Marktchancen hat, realisierbar ist und warum dies in den festgelegten Schritten und nicht anders erfolgen soll, da die Unternehmensberatungen äußerst wenige technische Kenntnisse hatten. Nach dem Rückzug der Unternehmensberatungen zum Zeitpunkt des Niedergangs des Neuen Marktes, was den geplanten Börsengang des Unternehmens D vereitelte, besteht ein niedrigeres finanzielles Niveau für Innovationen. Doch auch zuvor mussten bei der Umsetzung von Ideen finanzielle Gegebenheiten und Notwendigkeiten beachtet werden. Einschneidend war, dass der Rückzug der Unternehmensberatungen und das dadurch ausgelöste niedrigere finanzielle Niveau auch den Weggang dreier Mitarbeiter hin zu vermeintlich sichereren Positionen bei anderen Unternehmen auslöste. Weiterhin wirkt die zunehmende alleinige Festlegung und Zuordnung der notwendigen Teilbereiche durch die Geschäftsführung, die die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Laufe der Zeit besser einschätzen kann, beeinträchtigend.

## **Erklärung**

Ich versichere:

Ich habe die Dissertation selbständig verfasst.

Andere als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen habe ich nicht benutzt.

Die Arbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, 18.10.2005

Ricarda Schallnus