

Vulnerabilität von KMU

Anreize und Notwendigkeiten zum Umbau der Organisation

Kurztitel

Organisationswandel

Autoren

Georg Müller-Christ; Reiner Czichos; Wolfgang Hofmann, Rahild Neuburger

Supplementarische Information ((3.5)) zu Kapitel 3 des DiDaT Weissbuches:
Risiken und Anpassungen von KMU in der digitalen Transformation

Von Georg Müller-Christ, R. Czichos, M. Missler-Behr, F. Goll, W. Hoffmann, H. Huhle,
R. Neuburger, R. Scholz

Die meisten KMU in Deutschland haben bislang noch eine ausgeprägte Organisationsstruktur. Sowohl horizontal als auch vertikal sind die Unternehmen in klar voneinander getrennte Rollensysteme differenziert, deren Aufgabe es ist, die Einflussmöglichkeiten der Geschäftsführung hoch zu halten. Mit dieser Sicherung der Einflussmöglichkeiten des Managements geht für die Mitarbeitenden und das Umfeld der Unternehmen zuweilen eine hohe Intransparenz der Entscheidungsprozesse und der Entscheidungskriterien einher. Unternehmen mit stabilen Märkten konnten bislang mit dieser ausgeprägten Organisationsform gut überleben. Die Nachteile der ausgeprägten und segmentierten Organisationsform wurden durch gute menschliche Beziehungen zu MitarbeiterInnen, Lieferanten und Kunden ausgeglichen. Digitalisierung erhöht nun die Komplexität der Unternehmen drastisch und die hierarchische Organisationsform kommt an ihre Grenzen. Datenmanagement (Datengewinnung, -auswertung und -verwertung) und die digitale Abbildung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen führen zu mehr Transparenz und erfordern neue Kooperationsformen wie auch agile Organisationsstrukturen, die die bisherigen Machtgefüge in KMU häufig in Frage stellen.

Beschreibung des Unseens

Der Unseen des Umbaus der Organisation bezieht sich ganz auf die Thematik der Aufbau- und der Ablauforganisation von Unternehmen. Organisation wird dabei verstanden als Rollensysteme, die Arbeits- und Machtbeziehungen formal beschreiben.¹ Die Rollensysteme müssen schon immer laufend der steigenden Komplexität des unternehmerischen Umfelds angepasst werden. Dabei hat sich bislang gezeigt, dass ein kontinuierlich-langsamer Wandel ausgereicht hat, um den externen Anforderungen gerecht zu werden. Mit Digitalisierung verbindet sich indes ein Transformationstempo, welches KMU in dreierlei Weise überfordern könnte:

(I): Inhaltlicher Führungsanspruch des Managements

Die bisherige hierarchische Organisationsstruktur von KMU erfordert, dass die Führung fachlich angemessen bis besser informiert sein muss, um gute Entscheidungen zu treffen. Das Tempo der Digitalisierung führt zu einer Komplexität, von der die Führung verständlicherweise häufig überfordert ist und kann nur durch mehr Partizipation in den Entscheidungsprozessen kompensiert werden. Partizipation setzt wiederum voraus, dass der Kontrollanspruch reduziert und der Vertrauensvorschuss in die Mitarbeitenden erhöht wird. Hinzu

kommt, dass speziell in inhaber-, bzw. gründergeführten KMU oft ein nicht unerhebliches Know-how-Gefälle (gefühlte, aber auch oft objektiv vorhanden) zwischen der Geschäftsführung und der nächsten Führungsebene (so diese überhaupt existiert) besteht. Hinzu kommt, dass in eigentümergeführten Unternehmen der Führungsstil der EigentümerInnen eine besondere Rolle spielt. Zuweilen wird über das mit dem Eigentum einhergehende Recht auf sehr unbewusste Weise auch kritische Führungsstile gerecht werden, die einer patriarchalischen Verhaltensweise sehr nahekommen.

(II): Öffnung der Unternehmensgrenzen für Datenflüsse

Eng mit der Hierarchieorientierung hängt die häufig zu beobachtende Tendenz zusammen, die Außengrenzen des Unternehmens informatorisch zu kontrollieren. Viele KMU bilden nur sehr ungerne betriebsinterne Prozesse transparenter ab, weil sie einen Wissensabfluss an die Konkurrenz fürchten.

Oft sind die betriebsinternen Prozesse auch nicht klar definiert, es wird mehr „aus dem Bauch heraus“ und angepasst auf die momentane Situation agiert. Die digitale Abbildung von Wertschöpfungsprozessen über Unternehmensgrenzen hinweg setzt

¹ Das Organisationsverständnis dieses Textes bezieht sich auf Remer, A. (2005)

allerdings voraus, dass KMUs ihre Prozesse definieren und beschreiben, ihre Grenzen öffnen und Daten über ihre internen Prozesse zur Verfügung stellen.

(III): Aufgabenzuweisung IT-Abteilungen

Die vorhandenen IT-Abteilungen hatten bislang zumeist die Aufgabe, externe Software betriebsintern anzupassen, zur Verfügung zu stellen, ihre Funktionsfähigkeit zu gewährleisten und z.T. auch zu verbessern. So verstandene IT-Abteilungen haben selten die Aufgabe, die Kompetenz sowie die erforderlichen Ressourcen, systematisch Datenströme im Unternehmen und über die Unternehmensgrenzen hinweg zu gestalten und für weitere marktliche Zwecke zur Verfügung zu stellen. I.d.R. sind diese Abteilungen eher operativ ausgerichtet, selten übernehmen sie strategische Aufgaben. Aufgrund der segmentierten Organisationsstruktur fehlt den IT-Abteilungen hier auch oft der Überblick über alle Unternehmensprozesse. Hinzu kommt, dass IT-Aufgaben

zunehmend komplexer werden und deren Bewältigung es kaum zulassen, dass „nebenbei“ Aufgaben zur Organisationsanalyse oder -planung wahrgenommen werden können. Dies spiegelt sich auch in den Stellenausschreibungen der IT wider, bei denen fast ausschließlich technische Skills im Mittelpunkt stehen. Eigene Organisationsabteilungen oder -stellen sind in den KMU aber oft nicht vorhanden. Erforderlich ist hier eine engere Verknüpfung zwischen Geschäftsführung und IT, um vor dem Hintergrund der digitalen Technologien Strategien und digitale Geschäftsmodelle gemeinsam entwickeln zu können. Konkret erfordert dies, dass die IT-Abteilung in den Strategien des Unternehmens denken lernt und/oder die Geschäftsführung lernt, in digitalen Geschäftsmodellen zu denken, und so die IT strategisch zu nutzen.

Ursachen und Erklärung zur Entstehung dieses Unseens

Vielen derzeitigen Äußerungen über KMU liegt ein ähnliches Narrativ zugrunde: Die meisten Unternehmen haben nicht genügend Ressourcen (Zeit, Kompetenz, Finanzen, Aufmerksamkeit), um sich mit strategischen Themen zu beschäftigen. Die gesamte Kapazität der Unternehmen ist darauf ausgerichtet, Tagesgeschäft und Kernprozesse am Laufen zu halten.

Entscheidungen werden oft nur im Hinblick auf relative kurze Zeiträume und eher reaktiv gefällt. Oft können zudem nur die Themen zusätzlich behandelt werden, die von den EigentümerInnen und/oder der Geschäftsführung eine Bedeutung zugewiesen bekommen. Neue Querschnittsthemen, wie beispielsweise Digitalisierung und Nachhaltigkeit, führen

folglich immer zu Trade-offs: bei knappen Arbeits- und Wissensressourcen im Unternehmen bedeutet die Zuwendung zu neuen Themen immer, dass von Kernprozessen, die die Wertschöpfung und damit die Existenz sichern, Ressourcen abgezogen werden müssen, die oft ohnehin nur begrenzt verfügbar sind. Dieser Narrativ der Ressourcenknappheit macht aus jeder Notwendigkeit der Organisations- und Unternehmensentwicklung (bspw. der Geschäftsmodellentwicklung) ein Dilemma: Sicherung der Kernprozesse (Existenz) versus Arbeitsressourcen für unsichere Anpassungen an marktliche und gesellschaftliche Entwicklungen. Erschwert wird die Situation zudem dadurch, dass ein typische Geschäftsfeld von KMU durch wirtschaftliche Öko-Nischen mit oft hoher Spezialisierung und einem volatilen Marktumfeld geprägt ist. Dies erschwert die Erstellung langfristiger Strategien wesentlich, weil Nischen nur solange existieren, wie größere Konkurrenten nicht die Bedingungen der Nische verändern. Nischen ergeben sich und können durch technologischen Wandel auch ganz plötzlich wieder verschwinden.

Das Dilemma von Beständigkeit versus Wandel bei knappen Ressourcen wird bislang sowohl in der Politik als auch bei den InteressensvertreterInnen in eine Entweder-oder-Logik umgemünzt: Entweder der Staat sichert einen zusätzlichen kostenlosen Zufluss an Wissen (z.B. Beratungsleistungen) und/oder finanzielle Erleichterungen

(Reduzierung von Geldabfluss) oder KMU können eine zusätzliche Anforderung nicht aufnehmen, weil dann lebenswichtige Gewinne nicht realisiert werden. In der Folge gehen Arbeitsplätze verloren. Mittelstandsnahe Studien stützen hingegen das Narrativ, dass der Mittelstand in seiner Flexibilität auch das Digitalisierungsthema gewinnbringend umsetzen kann – zumindest einige der Unternehmen.²

Organisationstheoretisch ist die Ursache dieses Narrativs die Ressourcenkontrolle durch die EigentümerInnen von KMU. Diese Ressourcenkontrolle lässt sich kohärent nur mit hierarchischen Organisationsmodellen umsetzen, die Entscheidungsmacht an der Spitze kumuliert. Jede Einheit mehr an Delegation auf untere Ebenen und in Projekte über Ebenen hinweg stellt einen Macht- und Kontrollverlust dar, der in der Managementtheorie durch gemeinsame Visionen und Werte im Unternehmen kompensiert werden muss. Gerade im B2B-Bereich fällt es vielen KMU indes schwer, unterscheidbare Visionen und Werte zu schaffen, anhand derer Mitarbeitende ihre Entscheidungsspielräume anhand einer leitenden Idee ausrichten. Aus diesem Grund findet die notwendige Dezentralisierung von Entscheidungsmacht, die benötigt wird, um die Komplexität der Digitalisierung zu bewältigen, nur sehr zögerlich statt. Es fehlen weitgehend die Erfahrungen von EigentümerInnen und Geschäftsführungen, dass Mitarbeitende mehr Entscheidungsbefugnisse tatsächlich im Sinne des

² Telekom 2020.

Unternehmens einsetzen. Insofern konnte sich das Vertrauen in die Selbstorganisations-kompetenz von MitarbeiterInnen in KMU z.T. nur schwer herausbilden.³

Ähnlich ist die Haltung der EigentümerInnen und der Geschäftsführung an den Außengrenzen des Unternehmens. Sie haben bislang die

Erfahrung gemacht, dass es gerade für KMU wichtig ist, ihre Kernkompetenz durch Intransparenz der Prozesse zu schützen. Die Angst, die eigenen Märkte und Kunden zu verlieren, ist naturgemäß in kleineren Unternehmen größer, deren Kompetenzen schnell kopierbar sind und die in der Regel in einem kleineren und damit gefährdeten Marktsegment tätig sind.⁴

An welchen Zielen orientiert sich ein Umgang mit dem Unseen

Modernisierungsanforderungen wie Digitalisierung zwingt zwar KMU, ihre Organisationsstrukturen zu entdifferenzieren und zu entprogrammieren.⁵ Gleichzeitig liegt genau hierin eine große Chance. Konkret bedeutet dies, dass mehr in offenen Teams in agileren Strukturen bei mehr Entscheidungsfreiheiten der Mitarbeitenden gearbeitet wird. Grundsätzlich gilt es, mehr Selbstorganisation zu gestalten und Möglichkeiten für kreatives Experimentieren und Lernen zu öffnen. Diese Entwicklung geht immer einher mit einem Macht- und Kontrollverlust der Führung bei gleichzeitiger Professionalisierung der Entscheidungen.⁶

Bezogen auf die drei Herausforderungen – Ent-Hierarchisierung, durchlässigere Grenzen und vernetztere IT-Abteilungen müssen alle Lösungen sich im folgenden Zielkorridor bewegen können:

- Im Spannungsfeld von Kontrolle versus Vertrauen müssen EigentümerInnen und Geschäftsführungen die Abgabe von Kontrollmöglichkeiten über

Mitarbeitende und die Prozesskette mit Vertrauenserfahrungen kompensieren können. Hierfür muss auch Kompetenz bei den Mitarbeitenden aufgebaut bzw. akzeptiert werden.

- Die Öffnung der Informationsgrenzen des Unternehmens, um Teil von Plattformökonomien und digitalisierten Prozessketten zu werden, muss kompensiert werden können durch rechtliche und ökonomische Regeln, die die Eigenständigkeit des Unternehmens sichern können.
- Größere und vernetztere IT-Abteilungen erhalten eine neue Relevanz innerhalb der KMU: Insbesondere Führung, Produktion und Vertrieb müssen sich zunehmend nach den Möglichkeiten der Digitalisierung richten. Dies erfordert insbesondere einen intensiven Dialog über alle Unternehmensebenen hinweg. Im Mittelpunkt muss dabei immer der Kunde stehen: Welche für ihn wertschöpfenden Problemlösungen

³ Bosse, C.K./Hellge, V./Schröder, D. (2019)

⁴ BSP 2016

⁵ Remer, A (2005)

⁶ Pieler, D (2013)

lassen sich auf der Basis digitaler Technologien realisieren und was bedeutet dies für die einzelnen

Funktionsbereiche in Verbindung mit der IT-Abteilung?

Welche Maßnahmen sind für welche Ziele sinnvoll

Die Corona-Krise hat gezeigt, dass auch KMU ihre Organisationsprozesse beschleunigen können, wenn ein Problem zum einen groß genug ist und zum anderen alle gleichermaßen betroffen sind. Viele Unternehmen haben die positive Erfahrung gemacht, dass Abstimmungen und Gespräche unter und in Abteilungen sowie mit Kunden und Lieferanten über online-Kommunikationstools adäquat funktionieren können. Ganz in diesem Sinne gilt es, vor allem der Führung von KMU die Erfahrung zu ermöglichen, dass:

- mehr Partizipation zu besseren Entscheidungen führt; Hierzu könnte ein neuer inhaltlicher Dialog mit den Organen der Mitarbeitervertretungen gesucht, mehr Projektorganisation eingeführt sowie Mitarbeitergespräche umgesetzt werden.
- die Öffnung der informatorischen Unternehmensgrenzen von den Datenunternehmen nicht ausgenutzt wird, sondern allgemein die Kooperationsbereitschaft steigt; Hierzu könnten in Workshop die tatsächlich zu schützenden Wissensbestandteile definiert werden und Listen von tangiblen und intangiblen Ressourcen entwickelt werden.

- die Einbeziehung von IT-Abteilungen in alle Organisations- und Entscheidungsprozesse dazu führt, dass Datenflüsse im Unternehmen für alle sichtbar und gestaltbar werden. Hierzu könnte der IT-Bereich zu einem Vorstandsressort werden, damit in allen strategischen Entscheidungen die IT-Perspektive einbezogen werden kann. Hilfreich sind auch Workshops, die die Datenströme des Unternehmens zusammen mit den Mitarbeitenden abbilden.

Die Organisationslehre in diesem Sinne bieten unter den Konzepten einer lernenden Organisation seit längerem Gestaltungsempfehlungen an, die sich zumindest im Kontext größerer Unternehmen sehr bewährt haben.⁷

⁷ Senge, P. (1996).

Begründung für die Orientierung

SoRO 3.5 Organisationswandel: Digitalisierung erhöht die Komplexität der Unternehmen. Hierarchische Organisationsformen kommen an ihre Grenzen. Datenmanagement (Datengewinnung, -auswertung und -verwertung) und die digitale Abbildung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen führen zu ungewohnter Transparenz. Der von der Digitalisierung erzwungene Kulturwandel ist eine umfassende Herausforderung: Kooperationen, Partizipation der MitarbeiterInnen, flexible Organisationsformen müssen neu aufgestellt werden. Dafür brauchen Führungskräfte in KMU professionelle Unterstützung von Externen. Die oftmals hohe Kostenschwelle kann die Politik durch Fördermittel senken.

Hierarchien und das klassische Organisations- und Entscheidungsmindset stoßen im Zuge der Digitalisierung an ihre Grenzen und erfordern eine stärkere Umorientierung in Richtung flexible, offene Organisationsstrukturen mit einem höheren Partizipationsgrad. Zu berücksichtigen dabei ist jedoch, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor einiger KMU gerade darin liegt, in Marktnischen Weltmarktführer zu

sein. Für die zugrundeliegende Spezialisierung auf eine Marktnische bzw. auf bestimmte abgegrenzte Kompetenzen sind jedoch gerade hierarchische Organisations- und Entscheidungsstrukturen erforderlich. Eine Umorientierung in Richtung flexibler Organisationsstrukturen ist daher unbedingt situations- und marktspezifisch vorzunehmen.

Literatur zu den wesentlichen Aussagen

Bosse, C.K., Hellge, V., Schröder, D. (2020): Partizipation als Schlüssel zum Erfolg. In: Mittelstand-Digital Magazin. 11/2019, S. 5-11.

BSP (Business School Berlin) (2016): Mittelstand im digitalen Wandel. Bedarfs- und Trendanalyse zur Führungskultur und Veränderungsmanagement. Berlin.

Icks, A., Schröder, C., Brink, S., Dines, C., Schneck, S. (2017): Digitalisierungsprozesse von KMU im Verarbeitenden Gewerbe. IfM-Materiqailen Nr. 255. Bonn

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., Top, C., The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review, Journal of Cleaner Production Volume 275, 1 December 2020, 122944

Lindner, C., Leyh, C., Organizations in Transformation: Agility as Consequence or Prerequisite of Digitization? International Conference on Business Information Systems BIS 2018: Business Information Systems pp 86-101

Pieler, D. (2013). Neue Wege zur lernenden Organisation, Springer. Wiesbaden

Remer, A. (2005): Organisation. Struktur und Prozess. Bayreuth.

Senge, P. M. (1996). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart.

Telekom (2020): Digitalisierungsindex Mittelstand (Abgerufen am 01.10.2020 www.digitalisierungsindex.de).

Verzeichnis Endnoten