

KMU vielfach personell überfordert sein könnten, entsprechend eigene Kompetenzen aufzubauen.

### *Begründung für die Orientierung*

**SoRO 3.4 Cloudabhängigkeit von KMU:** KMU sind an proprietäre Cloud-Anbieter gebunden, was Wechselkosten massiv erhöht. Monopolisierungstendenzen können die Innovationen von SaaS- und PaaS-Modellen verringern. Deshalb müssen Digitalkompetenzen zur Entwicklung eigener Cloud-Strategien gestärkt werden und es braucht (politisch geförderte) föderierte Multi-Cloud-Angebote in Europa, die mit offenen Standards Wechselkosten geringhalten und somit die Gefahren für KMU minimieren.

(siehe Weißbuchlink Hinweis in SoRO-Box SI3.1)

Laut BMWi prägen KMU den Wirtschaftsstandort Deutschland. „Die Stärke unseres Wirtschaftsmodells beruht nicht auf der Dominanz einzelner Unternehmen, Branchen oder Wirtschaftsregionen – sondern auf der Vielfalt kleiner, mittlerer und großer Unternehmen. Sie sind in den unterschiedlichsten Bereichen spezialisiert, oftmals eng verzahnt und im ganzen Land verteilt.“<sup>23</sup>

Es ist gleichsam ein gesellschaftliches Interesse, KMU in ihrer grundsätzlichen Existenz zu stärken. Daher ist es auch ein allgemeines

Interesse, Abhängigkeiten gegenüber proprietären Cloud-Anbietern zu verringern und ihre Marktdominanz einzudämmen.

Auch in dieser Lage werden mangelnde Digitale Kompetenzen der KMU sowie die Gefahren, denen sie durch die Digitalisierung ausgesetzt sind – siehe die Unseens in den weiteren 5 Kapiteln – besonders deutlich und kritisch. Um unsere KMU-Landschaft zu stärken, braucht es politisch gewollte und geförderte Alternativen, wie sie ggw. mit Gaia-X exemplarisch entwickelt wird. Darüber hinaus müssen die Digitalen Kompetenzen der KMU im Allgemeinen und in Bezug auf die Auswahl notwendiger Cloud-Ressourcen im Speziellen entwickelt werden.

<sup>23</sup> BMWi (o. A.)

## Literatur zu den wesentlichen Aussagen

- BMWi (o.A.): Erfolgsmodell Mittelstand (URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html>).
- Braukmann, U., Schneider, D. (2007): Didaktische Zielklassen der Entwicklung unternehmerischer Kompetenz. In: Bader, R., Keiser, G., Unger, T. (Hrsg.): Entwicklung unternehmerischer Kompetenz in der Berufsbildung. Hintergründe, Ziele und Prozesse berufspädagogischen Handelns, Bielefeld 2007, S. 157 – 180.
- Digital Business Cloud (2018): Studie zum Cloud-Services-Markt: Zwei Drittel gehen an die großen Player. (URL: <https://www.digitalbusiness-cloud.de/studie-zum-cloud-services-markt-zwei-drittel-gehen-an-die-grossen-player/>)(abgerufen am 15.11.2020).
- Dose, J. (2020): Europäische Cloud. Gaia-X nimmt Formen an, in: CIO, 10.06.2020 (URL: <https://www.cio.de/a/gaia-x-nimmt-formen-an,3634509>).
- Fritze, H. (2019): Schwarz, Würth und EnBW bauen an europäischer Cloud, in: Heilbronner Stimme, URL: <https://www.stimme.de/heilbronn/wirtschaft/2018/Schwarz-Wuerth-und-EnBW-bauen-an-europaeischer-Cloud;art140955,4290743> (abgerufen am 06.12.2019).
- Kroschwald, S. (2016): Informationelle Selbstbestimmung in der Cloud. Datenschutzrechtliche Bewertung und Gestaltung des Cloud-Computing aus dem Blickwinkel des Mittelstands, Wiesbaden 2016.
- Lindner, D. (2019): KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation, Wiesbaden 2019 (URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-24399-9.pdf>)
- Picot A., Neuburger, R. (2019). Internes ABIDA-Gutachten. Big Data und Kompetenzen aus Unternehmenssicht.
- Pütter, C. (2019): Wie sich Unternehmen von der Cloud abhängig machen, in: CIO, URL: <https://www.cio.de/a/wie-sich-unternehmen-von-der-cloud-abhaengig-machen,3595327> (abgerufen am 11.02.2019).
- Schauf, T., Neuburger, R., Ganten, P., Bending, T., Bienert, J., Dapp, T., Ehmann, P., Krosta-Hartl, P., Mentzins, P., Pfeiffer, M., Mosch, T., Zacharias, F. (2019): Digitale Souveränität im Kontext plattformbasierter Ökosysteme, Berlin/Dortmund 2019.

# Vulnerabilität von KMU

## Anreize und Notwendigkeiten zum Umbau der Organisation

### Kurztitel

Organisationswandel

### AutorInnen

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

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.

Supplementarische Information (SI3.5) zum Kapitel Rahild Neuburger, Reiner Czichos, Haimo Huhle, Thomas Schauf, Frauke Goll, Roland W. Scholz unter der Mitarbeit von Wolfgang Hofmann, Gerhard Knienierder, Magdalena Mißler-Behr, Lothar Probst, André Reichel, Gerald Steiner (2021). Risiken und Anpassungen von KMU in der Digitalen Transformation DOI:10.5771/9783748924111-03. In Scholz, R. W., Beckedahl, M. Noller, S., Renn, O., unter Mitarbeit von Albrecht, E., Marx, D., & Mißler-Behr, M (Eds.), (2021). DiDaT Weißbuch: *Verantwortungsvoller Umgang mit digitalen Daten – Orientierungen eines transdisziplinären Prozesses* (S. 121 – 144). Baden-Baden: Nomos. DOI:10.5771/9783748924111

## *Beschreibung der 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<sup>1</sup>. Die Rollensysteme müssen schon immer laufend der steigenden Komplexität des unternehmerischen Umfelds angepasst werden. Dabei hat sich bislang gezeigt, dass ein kontinuierlich-langsamere 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 Vertrauensvorsprung 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 informativ zu kontrollieren. Viele KMU bilden nur sehr ungern 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 allerdings voraus, dass KMU ihre Rolle 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

<sup>1</sup> Das Organisationsverständnis dieses Textes bezieht sich auf Remer, A. (2005).

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. (Telekom, 2020)

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 Erfah-

rungen von EigentümerInnen und Geschäftsführungen, dass Mitarbeitende mehr Entscheidungsbefugnisse tatsächlich im Sinne des Unternehmens einsetzen. Insofern konnte sich das Vertrauen in die Selbstorganisationskompetenz von MitarbeiterInnen in KMU z. T. nur schwer herausbilden. (Bosse et al., 2019)

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. (BSP, 2016)

## *An welchen Zielen orientiert sich ein Umgang mit dem Unseen*

Modernisierungsanforderungen wie Digitalisierung zwingt zwar KMU, ihre Organisationsstrukturen zu entdifferenzieren und zu entprogrammieren (Remer, 2005). 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 (Pieler, 2013).

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 rich-