

IMPROVE-Arbeitspapier 2-1

Dezember 2005

Besonderheiten bei der „Integrierten Modernisierung von KMU“

Axel Korge

1	Integration	2
1.1	Schaffen stimmiger, widerspruchsfreier Lösungen.....	2
1.2	Schließen aller weißen Felder.....	3
2	Modernisierung – aber richtig.....	5
2.1	Der Blick nach außen: Konsequente Ausrichtung auf die aktuellen Anforderungen	5
2.2	Die interne Gestaltung: Konsequente Nutzung innovativer Konzepte.....	6
3	Die spezifischen Herausforderungen für KMU	9
3.1	Hoher relativer Innovationsgrad	9
3.2	Integration des Veränderungsprozesses ins Tagesgeschäft.....	10
3.3	Überlastung und Überforderung der Leistungsträger	10
3.4	Konstanz in der Geschäftsleitung.....	11

1 Integration

Eine neue Qualität erhalten Integrierte Modernisierungskonzepte durch die Verbindung von Einzellösungen zu einem System. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Integration bedeutet, konsistente Lösungen im ganzen Unternehmen zu realisieren und diese an die Märkte anzubinden. Dabei müssen alle Aspekte, insbesondere Mensch, Organisation und Technik gleichzeitig betrachtet werden. Optimierte Prozesse (vom Kunden zum Kunden). Eine Konzentration oder gar Beschränkung auf die Produktion reicht nicht aus, vielmehr muss das ganze produzierende Unternehmen weiterentwickelt werden.

1.1 Schaffen stimmiger, widerspruchsfreier Lösungen

Vernetzung zu einem umfassenden Gesamtsystem

Die Organisationsbausteine im Unternehmen müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden, so dass sie sich gegenseitig verstärken. Richtig aufgestellt ergibt das System mehr als die Summe seiner Elemente. Das Denken in Systemen fordert also, dass die Organisationsbausteine miteinander vernetzt werden. Wichtige Gesichtspunkte der Vernetzung sind selbstverständlich optimale Material- und Informationsflüsse. Der Output der einen Methode ist der Input der nächsten. Heute gibt es in Unternehmen oft zahlreiche organisatorische Brüche. Ganz offensichtlich wird dies, wenn manuell Daten von einem EDV-System übertragen werden oder wenn Mitarbeiter Material von einem Behälter in einen anderen umpacken. Nicht ganz so offensichtlich – aber mit enormen Auswirkungen – sind Brüche in der Zusammenarbeit von Produktion und Konstruktion. Vernetzung von Material- und Informationsflüssen bedeutet: Wege, Übertragungsvolumen, Liegezeiten, Umpacken bzw. Umformatieren usw. auf das unbedingte Minimum zu reduzieren.

Es ist in unserem Zusammenhang notwendig, sich einen weiteren Gesichtspunkt der Vernetzung bewusst zu machen. Ein wesentlicher Output jeder Methode ist ihre Wirkung auf die Einstellungen und Handlungen der Mitarbeiter im Unternehmen. Führungsmethoden beispielsweise zielen auf Einstellungen und Handlungen. Aber auch andere Methoden setzen deutliche Signale. Beispielsweise sagt ein detaillierter Arbeitsplan (zumindest indirekt) „Mitdenken ist unnötig“, während ein KVP-Workshop Eigeninitiative und Selbstverantwortung fördert. Unter dem Gesichtspunkt der Wirkung auf die Unternehmenskultur bedeutet Vernetzung, die Methoden so auszugestalten, dass sie eindeutige und widerspruchsfreie Signale in Richtung einer leistungs- und kundenorientierten Unternehmenskultur ausstrahlen. Der Erfolg eines Ganzheitlichen Produktionssystems hängt also nicht alleine von der Realisierung optimaler Material- und Informationsflüsse ab (dies ist nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung), sondern viel mehr davon, wie Lösungen von den Mitarbeitern gelebt werden.

Ganzheitliche Betrachtung von Mensch, Organisation und Technik

Eine Kette ist bekanntlich nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Die wichtigsten Glieder in der Wertschöpfungskette sind Mensch, Organisation und Technik. Integration bedeutet, die unterschiedlichen Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Es gilt, alle beteiligten Interessensgruppen angemessen einzubinden und deren Bedürfnisse strategiekonform zu berücksichtigen. Wie jede organisatorische Lösung kann die Integrierte Modernisierung ihre volle Wirksamkeit erst dann entfalten, wenn es von den Mitarbeitern mit Leben gefüllt wird. Zahlreiche Reorganisationsprojekte der vergangenen Jahre müssen letztlich als gescheitert betrachtet werden, weil sich zwar die Beschreibungen und Bezeichnungen, nicht aber die tatsächlichen Abläufe geändert haben. Wenn es jedoch gelingt, die Menschen zu gewinnen, so dass sie ihre Einstellungen und ihr Verhalten weiter entwickeln, sind gewaltige Leistungssprünge möglich. Die Integrierte Modernisierung zielt deshalb auf eine ganzheitliche Betrachtung von Mensch, Organisation und Technik ab. Es erfolgt also keine einseitige Konzentration auf die sog. harten Erfolgsfaktoren (Hardfacts). Vielmehr werden auch die weichen Erfolgsfaktoren (Softfacts) bewusst berücksichtigt und gezielt gestaltet.

1.2 Schließen aller weißen Felder

Unter "weißen Feldern" verstehen wir Funktionen und Teilprozesse im Unternehmen, deren Reifegrad nicht wirklich professionell ausgestaltet ist. Denn überall, wo Abläufe unklar sind oder wo Arbeitsschritte methodisch nicht ausreichend unterstützt werden, bestehen Lücken im optimalen Prozess.

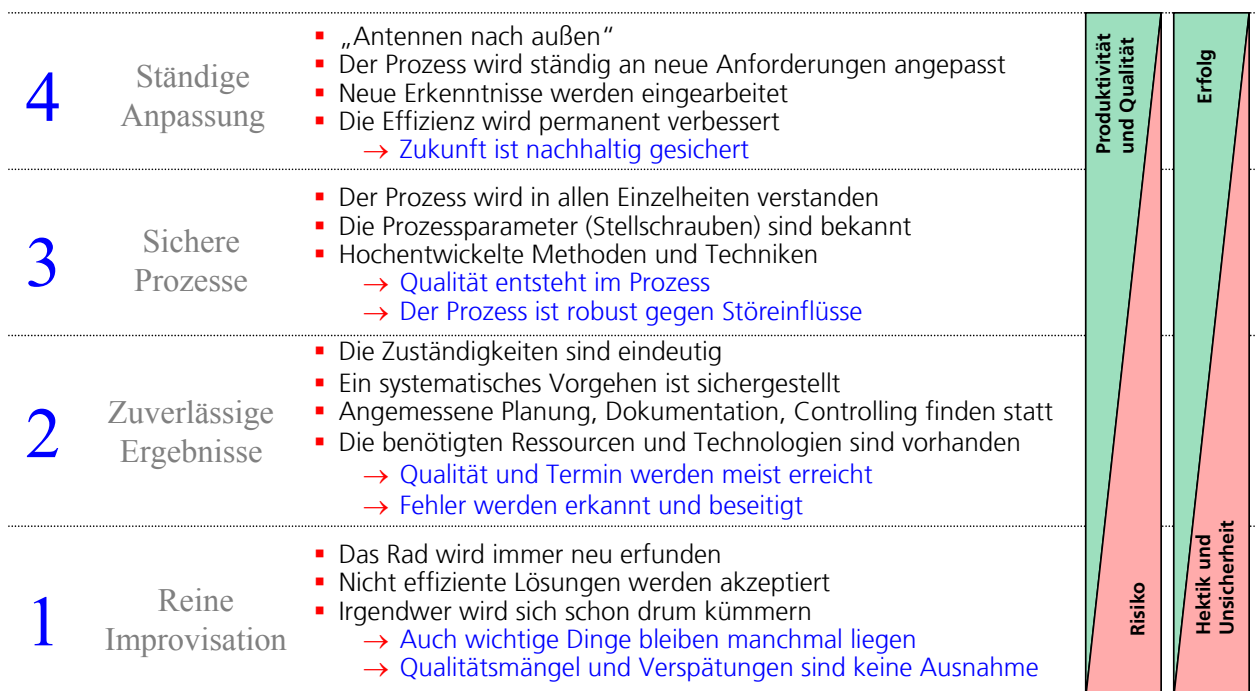


Bild: Das Prozess-Reifegradmodell des IAO

Lückenlose, durchgängige Gestaltung der Prozesse

Durchgängig meint: es gibt keine Lücken im Prozess. Jeder Prozess-Schritt ist „klar“: Aufgabenstellung und Ziele sind bekannt, es gibt ein geeignetes Verfahren sowie passende Hilfsmittel, und die Menschen sind qualifiziert und befugt. Durchgängigkeit bedeutet also nicht notwendigerweise, dass alles bis ins letzte Detail durchgeplant und schriftlich dokumentiert sein muss.

Gerade an den Schnittstellen zwischen Bereichen, Teilprozessen und Funktionen gibt es oftmals Lücken, die es auszuräumen gilt. Ein Beispiel für eine weit verbreitete Lücke ist das nachhaltige Ausräumen von Fehlern. Zwar wird im Fehlerfall die Folge für den Kunden ausgeräumt (und oft auch der Schuldige gesucht) – die Ursache wird zwar häufig dokumentiert, aber nicht an der Wurzel gepackt und ausgeräumt.

Umfassende Optimierung aller Funktionen und Bereiche

Aber auch innerhalb der Bereiche, Teilprozesse und Funktionen gibt es brachliegende Potenziale - ein Blick in ein Unternehmen zeigt oft stark unterschiedliche Reifegrade. Die Fertigungs- und Montageprozesse sind meist klar strukturiert und sorgfältig optimiert. In indirekten Bereichen dagegen, gibt es oft zu viel unnötiger Improvisation. Dort sind auch Teilprozesse mit Wiederholcharakter oft nicht professionell gestaltet.

2 Modernisierung – aber richtig

Die Anbindung des Unternehmens an die Märkte muss neu und wesentlich enger und unmittelbarer gestaltet werden. Zunehmend wird es notwendig, Leistungsdaten zu realisieren, die gestern noch unvorstellbar erschienen. Dies kann nur gelingen, indem innovative Organisationskonzepte, die auf neuen Gestaltungsprinzipien basieren, in sich konsistent und ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie realisiert werden. Dabei muss es gelingen, die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Modernisierung von Unternehmen ist kein Selbstzweck. Sie dient der Aufrechterhaltung von Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit in einem sich rapide verändernden Umfeld. Die Sicherstellung von Wettbewerbsfähigkeit¹ erfordert (eher) den Blick nach außen, Wirtschaftlichkeit entsteht (eher) durch die interne Gestaltung des Unternehmens.

2.1 Der Blick nach außen: Konsequente Ausrichtung auf die aktuellen Anforderungen

An den Märkten ausrichten.

Ein trivialer aber unumstößlicher Grundsatz des Wirtschaftens besagt, dass die Einnahmen die Ausgaben übersteigen müssen. Einnahmen können nur von den Kunden kommen. Dies erfordert Wettbewerbsfähigkeit, es geht darum, die richtigen Dinge zu tun - also um Effektivität.

Ein weitaus höheres Maß an Kundenorientierung, als heute oft üblich, wird erforderlich. Kein Unternehmen kann die Regeln des Wettbewerbs außer Kraft setzen. Die Anforderungen der Kunden nicht zu erfüllen hieße, die Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden. Es kann deshalb nur ein Motto geben: „Geht nicht, gibt's nicht.“ In vielen Unternehmen werden Defizite bei der systematischen Ausrichtung an den Bedürfnissen und Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden deutlich. Diese gilt es auszuräumen. Es geht also zunächst einmal darum, zuverlässig zu erkennen, wie sich die Märkte entwickeln und wel-

¹ In dieser Argumentationskette genügt ein (etwas eingeschränkter) Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit. In der Gesamtbetrachtung geht es um die Herstellung von Effektivität, also darum die richtigen Dinge zu tun). Eine umfassende Gesamtbetrachtung gibt „Das neue St. Galler Management-Modell. unterscheidet beim Blick nach außen in „Umweltsphären“ und „Anspruchsgruppen/Stakeholder“, sowie in „Interaktionsthemen“ welche die Beziehungen zwischen Umweltsphären, Anspruchsgruppen und dem Unternehmen herstellen. Dieser Detaillierungsgrad ist für die Entwicklung von Projektstrukturkonzepten zu fein und damit zu aufwändig und zu komplex.

che Leistungen erforderlich sind. Dazu braucht das Unternehmen "Antennen" nach außen.

Oft müssen signifikante Verbesserung der Leistungsdaten erreicht werden

Zum anderen geht es darum, die geforderten Leistungen auch tatsächlich zu realisieren. Der weltweite Verdrängungswettbewerb hat eine nahezu unvorstellbare Aufwärtsspirale bezüglich der Leistungsdaten in Gang gesetzt. Die Anforderungen an Produktfunktionen, Qualität, Varianten, Schnelligkeit und Flexibilität explodieren geradezu – gleichzeitig fallen die erzielbaren Preise immer weiter. Diese Spirale wird zu keinem Ende kommen, solange Überschusskapazitäten auf den weltweiten Märkten existieren. Sie dreht sich weiter und weiter, selbst wenn die Leistungsdaten bereits ein extrem hohes Niveau erreicht haben. Nur wer mithalten kann bleibt wettbewerbsfähig. Das Unternehmen muss lernen, die unerfüllbar scheinenden Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Und zahlreiche Beispiele von erfolgreichen Unternehmen zeigen, dass mehr geht, als man glaubt.

Von außen nach innen gehen

Wenn man sich bei der Gestaltung des Unternehmens wirklich systematisch an den Bedürfnissen der Kunden und des Marktes orientieren will, bleibt wohl nur die Richtung der Festlegung der Gestaltungsziele von außen nach innen. Denn im Verdrängungswettbewerb ist davon auszugehen, dass es die Kunden nicht interessiert, was das Unternehmen zu können glaubt. Wenn eine Leistung zu teuer ist oder zu spät kommt, kauft der Kunde nicht. Die Folge: Er sucht sich einen anderen Anbieter. Vor diesem Hintergrund wäre es unsinnig, bereits bei der Festlegung der Gestaltungskonzepte fixieren zu wollen, dass die Anforderungen der Kunden nicht erfüllt werden können. Wenn Ziele wirklich unerreichbar sind, bleibt nur der Weg, eine andere erfolgversprechende Marktstrategie zu entwickeln.

Es führt kein Weg daran vorbei: Ausgangspunkt sind die Marktziele. Aus ihnen ergeben sich die Gestaltungsziele.

2.2 Die interne Gestaltung: Konsequente Nutzung innovativer Konzepte

Konsequente Nutzung innovativer Lösungen

Die Anforderungen der Märkte werden extrem. Arbeit wird zur Belastung, und trotzdem reichen die Ergebnisse meist nicht aus. Das Unternehmen muss lernen, auch unerfüllbar scheinende Anforderungen der Kunden zu erfüllen.

Ein am Ende der achtziger Jahre in der deutschen Automobilindustrie einsetzender Strukturwandel führte zur Realisierung "Innovativer Arbeitsformen". und damit zu einer schrittweisen Abkehr vom tayloristischen Rationalisierungsprinzip. Unter dem Schlagwort „Reorganisation“ werden seither Mini-Factories und Inselkonzepte realisiert, diese werden

in Teilautonomer Teamarbeit betrieben und mit Zielen geführt. In 1990 kam eine wissenschaftliche Vergleichsstudie über Produktions- und Rationalisierungskonzepte in der Automobilindustrie (Womack, Jones, Roos 1990) zu dem Ergebnis, dass in der japanischen Automobilindustrie – insbesondere bei Toyota – ein neues, in wirtschaftlicher Hinsicht allen anderen Ansätzen überlegenes, als "Lean-Management" bezeichnetes Konzept entwickelt und realisiert wurde. Beispiele für Methoden des Lean-Management sind U-Linien, KANBAN, Poka-Yoke, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Standardarbeitsblätter oder 5S.

Die klassischen Verfahren sind über Jahre hinweg optimiert, und die Potenziale der Technik sind weitgehend ausgeschöpft worden. Mit den innovativen Arbeitsformen und mit Lean-Management steht eine Vielzahl innovativer Organisationsbausteine zur Anwendung in den Unternehmen bereit. Diese gilt es in weit größerem Maße zu nutzen, als dies heute der Fall ist – und zu einem stimmigen Gesamtsystem zu integrieren.

Optimierung oder grundlegende Veränderung?

Die meisten Unternehmen haben in den vergangenen Jahren zahlreiche innovative Organisationskonzepte realisiert. Vielfach konnten die Leistungsdaten dramatisch verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit sicher gestellt werden. Wenn aber in einem Unternehmen die Anforderungen der Kunden unerfüllbar erscheinen, dann muss auch über weitergehende Veränderungen nachgedacht werden. Denn wenn es keine Wirkung ohne Ursache gibt, dann gibt es keine signifikanten Verbesserungen der Leistungsergebnisse ohne tiefgreifende Veränderung in der Gestaltung des Unternehmens. Die Verbesserungen, die bei den Leistungsergebnissen erforderlich sind, sind oft riesig. Es leuchtet nicht ein, wie diese durch vergleichsweise geringe Änderungen innerhalb des Unternehmens entstehen könnten.

Angenehm ist es, wenn kleine Anpassungs- und Optimierungsmaßnahmen ausreichen. Falls aber die Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr sichergestellt ist, so wäre es existenzgefährdend, auf weitreichende Veränderungen zu verzichten. In diesem Falle ist es erforderlich, das Unternehmen „auf den Kopf“ zu stellen. Denn Kundenbedarfe zuverlässig zu erkennen und Marktchancen flexibel nutzen zu können, setzen eine geeignete Gestaltung des Unternehmens voraus. Auch eine Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit und der Kostenstruktur erfordert eine veränderte Gestaltung des Unternehmens.

Potenziale durch innovative Gestaltungsprinzipien

Die deutschen Industrieunternehmen haben in den letzten zwei Jahrzehnten zahlreiche neue Gestaltungsprinzipien mit großem Erfolg erprobt. Beispiele sind Prozessorientierung, Dezentrale Selbstorganisation, Gezogener Fluss oder Partizipation. Manche dieser Gestaltungsprinzipien erscheinen auf den ersten Blick so radikal anders, dass man glaubt, sie ablehnen zu müssen. Die Rede ist von einem sog. Paradigmenwechsel. Mit diesem Begriff wird eine wichtige qualitative Änderung eines Denkmusters bezeichnet: eine Revolution im Denken, die die ehemalige Art und Weise der Organisation durch eine grundlegend andere ersetzt. Wer den bisherigen Gestaltungsprinzipien treu bleibt, wird die Leistungs-

daten wohl kaum entscheidend verbessern können. Wirklich innovativ ist eine Lösung meist erst dann, wenn sie auf neuen Gestaltungsprinzipien basiert. Oder anders gewendet: Die Festlegung auf wirklich innovative Gestaltungsprinzipien ist Garant für eine echte Innovation bei den Lösungen.

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erschließen und Partizipation realisieren

Eine der größten strategischen Herausforderungen besteht darin, das Innovationspotenzial der Mitarbeiter zu wecken und zu aktivieren. Nur die Menschen im Unternehmen verfügen über das Wissen und die Kraft, das Bestehende zu verändern. Nur sie können kreativ Neues schaffen, nur sie sind flexibel genug, um die ausufernde Varianz zu bewältigen. Und nur die Menschen können die Initiative ergreifen, um den permanenten Wandel aktiv zu gestalten. Eine wesentliche Gestaltungsaufgabe besteht deshalb darin, das Kreativitäts- und Leistungspotential, das in jedem einzelnen Mitarbeiter steckt, für das Unternehmen zu erschließen. Die Menschen sind der Schlüssel zum Erfolg - wenn sie denn wollen.

Wie eine Studie (IMP 2003) zeigt, kennen die Führungskräfte in den Unternehmen die Motivationsfaktoren sehr genau. Aber trotz erheblicher Anstrengung gelingt es meist nicht, vorhandene Defizite bezüglich der Leistungs- und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter auszuräumen. Es drängt sich deshalb die Frage auf, wie es gelingt, Lösungen für dieses zentrale Defizit zu realisieren.

Der bewährte Ansatz des IAO zur Verbesserung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit empfiehlt, die Menschen im Unternehmen in den Mittelpunkt zu stellen. Für den nachhaltigen Erfolg auf dem Kundenmarkt ist eine wirklich menschengerechte Gestaltung aller Aspekte des Unternehmens erforderlich. Kreativität, Eigeninitiative und Flexibilität sind untrennbar mit einer 'Motivation von innen heraus' verbunden. Durch eine Motivierung von außen kann bestenfalls Leistung erzeugt werden. 'Motivation von innen heraus' bedeutet Spaß an der Arbeit, der entsteht, wenn ein Mensch den Sinn seiner Arbeit erkennt und wenn ihn die Aufgabe herausfordert. Das Unternehmen muss konsequent darauf ausgerichtet werden, dass die Arbeit jedes Mitarbeiters seinen individuellen Interessen und Bedürfnissen entspricht und dass er sich als sein eigener Herr fühlen kann.

3 Die spezifischen Herausforderungen für KMU

Der Innovationssprung zu Integrierten Modernisierungskonzepten ist für KMU höher, als für Großunternehmen. Da KMU kaum zusätzliche Kapazitäten oder gar Stabstellen aufbauen können, muss die Integrierte Modernisierung neben dem Tagesgeschäft vorangetrieben werden. Dabei dürfen die Leistungsträger nicht überlastet und überfordert werden. Dem dezentralen, oft wenig formalisierten Charakter entsprechend, muss die Unternehmenskultur wirkungsvoll weiterentwickelt werden. Einen Vorteil, den es zu nutzen gilt, stellt es dar, dass die Unternehmensleiter von KMU in der Lage sind, Visionen und Konzepte langfristig zu verfolgen.

Kleine und mittlere Unternehmen sind mehr als eine Mini-Ausgabe von großen Unternehmen oder Konzernen. Sie unterscheiden sich von diesen nicht nur in Umsatz- und Mitarbeiterzahlen sondern auch in qualitativen Kriterien². Verschiedene KMU-spezifische Besonderheiten stellen wichtige Anforderungen an die Strukturkonzepte im IMPROVE-Projekt.

3.1 Hoher relativer Innovationsgrad

KMU sind nicht die Vorreiter in (bewusst) geplanten Organisationskonzepten

Die meisten der kleinen und mittleren Unternehmen orientieren sich in ihrer Arbeits- und Betriebsorganisation noch wenig an modernen Managementkonzepten. Der systematischen Personalentwicklung und der innerbetrieblichen Qualifizierung geringes Gewicht beigemessen. Folglich ist der erforderliche Schritt zur „Integrierten Modernisierung“ – der erforderliche Innovationssprung - größer, als bei den meisten größeren Unternehmen.

Es gibt (noch) wenige Vorbilder

Vereinzelt gibt durchaus auch in KMU bereits herausragende Schritte in Richtung einer Integrierten Modernisierung. Meist ist diesen Vorreiterunternehmen allerdings nicht bewusst, dass sie damit ein innovatives Organisationskonzept realisiert haben. Sie sehen die hochinnovativen Lösungen als Umsetzung des gesunden Menschenverstands und machen sie nach außen nicht bekannt. Damit fehlt es aber an Beispielen, die anderen KMU Vorbild und Legitimation geben.

² Fundierte Begründungen gibt: Peter Flocken; Erfolgreiche Intervention in KMU - Arbeitsorientierte Modernisierung in Klein- und Mittelbetrieben; EQUAL-Reihe: ADAPT-Heritage, Band 1; RKW Nordrhein-Westfalen e.V.; 2001

3.2 Integration des Veränderungsprozesses ins Tagesgeschäft

Es gibt keine Stabstellen

Im Mittelpunkt kleiner und mittlerer Unternehmen steht das operative Tagesgeschäft. Aufgrund einer meist relativ geringen Eigenkapitalquote sorgen sich gerade die kleineren Unternehmen um hohe Auslastung und regelmäßige Umsätze. Sie müssen eine hohe pro Kopf Wertschöpfung erzeugen und scheuen daher zusätzlichen administrativen Aufwand. Weil sie dadurch vor allem eine Erhöhung der betrieblichen Gemeinkosten befürchten, leisten sie sich keine Stabstellen. Von den Funktionsträgern des betrieblichen Mittelbaus wird verlangt, zusätzliche Stabsaufgaben im Rahmen ihrer operativen Funktionen zu erfüllen.

Der Organisationsgrad (Bürokratie) ist üblicherweise niedrig

Als größter Vorteil der kleinen und mittleren Unternehmen im Verhältnis zu Großunternehmen wird meist die Schnelligkeit und Flexibilität genannt. Schnelligkeit und Flexibilität sind auf ein geringeres Ausmaß der Arbeitsteilung und auf einen niedrigeren Organisationsgrad zurückzuführen. Entscheidungswege sind kurz und wenig formalisiert, die Organisation funktioniert wenig bürokratisch, sondern eher informell. Planungsergebnisse, wie Abläufe oder Organisationskonzepte werden nur gering dokumentiert.

Kulturelle Stärken hemmen Veränderungen

Aufgrund der geringen Bürokratie dominieren in KMU informelle Kontakte und ungeschriebene Gesetze - also die Unternehmenskultur. Damit kann die Innovation der Organisation aber nicht primär durch Dokumentieren und Anweisen neuer Zuständigkeiten, Abläufe und Hilfsmittel realisiert werden. Tradierte Wert- und Leistungsvorstellungen überdauern diese formalen Veränderungen hartnäckig.

Trotz der meist guten persönlichen, oftmals familiären Beziehungen zwischen Beschäftigten und Entscheidern sind die kleinen und mittleren Betriebe in der Sache oftmals konflikt-scheu. Es wird nur selten offen und produktiv um Verbesserungen gerungen. Unternehmer meiden beharrlich die Auseinandersetzung mit ihren Leistungsträgern, auch wenn diese sich gegenüber Veränderungen und Anpassungen sperren und damit Projekterfolge gefährden. Dazu kommt, das Angst vor Positions- und Kompetenzverlust bei wichtigen Funktionsträgern ist gerade in KMU keine Seltenheit ist.

3.3 Überlastung und Überforderung der Leistungsträger

Leistungsträger sind permanent überlastet

Da die Bürokratie gering ausgeprägt ist, sind die Leistungsträger in KMU eng in das Tagesgeschäft eingebunden. Ständig gibt es irgendetwas zu entscheiden oder zu organisieren. Zusätzlich müssen die Leistungsträger Stabsaufgaben erfüllen. Bei der hohen operati-

ven Belastung bleibt ihnen aber wenig Zeit, die strategische Zukunftsplanung voranzutreiben, die betrieblichen Infrastrukturen den Markterfordernissen anzupassen und sowohl technische als auch organisatorische Innovationen langfristig zu planen und insbesondere auch zu betreuen.

Eine Ausweitung der Kapazitäten im mittleren Management wird aber nicht vorgenommen, weil mittelständische Unternehmer meist lieber mit einer (zu) engen Personaldecke arbeiten, als sich dem Risiko auszusetzen, Mitarbeiter entlassen zu müssen. Erschwerend kommt hinzu, dass qualifizierte und motivierte Mitarbeiter schwer zu finden sind.

Learning by doing

Zu beachten ist, dass die Leistungsträger in kleinen und mittleren Unternehmen nicht nur kapazitiv überlastet sind. Sie sind durch Multifunktionsmanagement häufig überfordert.

Eine Qualifizierung findet aber nicht in ausreichendem Maße statt. KMU vertrauen stark auf Effekte des „learning by doing“. Vereinzelt findet ein betriebliches Aufgabenlernen statt, bei dem die Leistungsstärkeren die Schwächeren systematisch anleiten und zu einem höheren Leistungsniveau führen. Lernkonzepte, um Mitarbeiter auf völlig neue Konzepte und Aufgabenstellungen vorzubereiten, fehlen weitgehend. Erschwerend kommt hinzu, dass auch von Mitarbeitern der ausführenden Ebenen mehr und mehr komplexe Problemlösungen bestehend aus Planen, Ausführen, Messen und Dokumentation verlangt sind.

3.4 Konstanz in der Geschäftsleitung

Der Unternehmer spielt in KMU meist eine wichtige Rolle. Da er oft ist er gleichzeitig Eigentümer ist, wird er sich anders verhalten, als ein im Unternehmen nicht finanziell engagierter Unternehmensleiter.

Möglichkeit langfristiger Konzepte

Bei einer Einheit von Eigentum und Unternehmensführung verschmelzen die persönlichen Ziele und die Unternehmensziele – und dies über einen langen Zeitraum hinweg. Der Eigentümer-Unternehmer entwickelt Einfluss im Unternehmen und er übt ihn aus. Er prägt die Unternehmenskultur und –strategie über lange Zeit. Normalerweise ist er nicht auf kurzfristige Erfolge angewiesen, sondern strebt langfristig die Steigerung des Unternehmenswertes und die Realisierung seiner Vorstellungen an.

Dies führt dazu, dass KMU die Möglichkeit haben, Ziele und Strategien über einen langen Zeitraum zu verfolgen.