

### ***3 Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen***

In Kapitel 2.1 und 2.2 wurden die besonderen Merkmale von KMU sowie die aktuelle Situation deutscher KMU dargestellt. Ausgehend von dieser Darstellung werden in diesem Kapitel wichtige Aspekte, Herausforderungen und allgemeine Grundlagen der Modernisierung von KMU beschrieben und daraus Anforderungen an ein Konzept zur integrierten Modernisierung kleiner Unternehmen abgeleitet. Nach einer Einführung in die Grundlagen der Modernisierung wird im Kapitel 3.1 zunächst der Begriff der „integrierten Modernisierung“ erläutert. Weiterhin werden im Kapitel 3.2 allgemeine und spezielle Konzepte und Modelle der Modernisierung vorgestellt. Der Einfluss von Merkmalen und Eigenschaften von KMU auf die integrierte Modernisierung wird im Kapitel 3.3 beleuchtet. Die verschiedenen Arten von Auswirkungen durch betriebliche Veränderungen auf Mitarbeiter werden im Kapitel 3.4 dargestellt. Abschließend erfolgt im Kapitel 3.5 eine zusammenfassende Darstellung von Anforderungen an ein Konzept zur integrierten Modernisierung für kleine und mittlere Unternehmen.

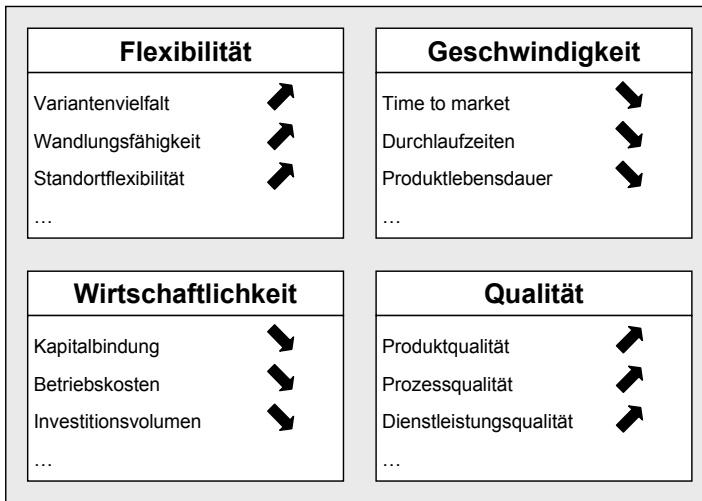
#### **3.1 Was ist die „integrierte Modernisierung“?**

**Lars Bergmann, Isabel Crespo**

Der Begriff der Modernisierung bezeichnet im Allgemeinen Maßnahmen, um eine nicht mehr zeitgemäße oder nicht mehr adäquate Ausgestaltung eines Systems, z.B. einer Organisation oder eines Landes, durch eine zielgerichtete Veränderung in eine zeitgemäße Ausgestaltung (entsprechend des neuesten Stands von Wissenschaft und Technik) zu überführen, und damit die Wettbewerbs- und überlebensfähigkeit der Organisation zu erhöhen (Schubert u. Klein 2006). Die Modernisierung kann sich dabei sowohl auf technische, organisationale bzw. strukturelle oder soziale Anpassungs- und Erneuerungsprozesse beziehen. Damit beschreibt die *Modernisierung* die rationale Anpassung von Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen an neue Erfordernisse der Gegenwart oder der Zukunft. Realisiert werden kann eine Modernisierung somit z.B. durch die Anpassung von Prozessen und Verfahrensweisen basierend auf neuen Erkenntnissen aus Wissenschaft, Technik und Gesellschaft (Westkämper 2002).

Die Situation einer nicht mehr zeitgemäßen Ausgestaltung von Unternehmen wird durch eine Reihe so genannter Veränderungstreiber forciert (Kruppke et al. 2006), (Schuh u. Wiendahl 1997). Als Treiber der Modernisierung spielen z.B. die zunehmenden Veränderungen der Anforderungen in den Bereichen Mobilität, Produktivität, Flexibilität, Qualität und Geschwindigkeit eine wesentliche Rolle, da sie die zu bewältigende Komplexität stark erhöhen (Schuh u. Wiendahl 1997). Auch die sich kontinuierlich verkürzenden Produktlebenszyklen und die zuneh-

mende intra- und interorganisationale Vernetzung sind Veränderungs- und damit Komplexitätstreiber, denen Unternehmen aktiv begegnen müssen. Beispiele für ausgewählte Veränderungstreiber sind in Abbildung 9 zusammengefasst.



**Abb. 9.** Ausgewählte Treiber und Trends der Modernisierung, in Anlehnung an (Schuh u. Wiendahl 1997)

Die dargestellten Veränderungen erfordern eine kontinuierliche Anpassung des Unternehmens an seine Umwelt, damit die Wettbewerbs- und somit die Überlebensfähigkeit gesichert werden kann. Eine fortlaufende zielorientierte Gestaltung und Lenkung von Unternehmen im Sinne einer umwelt- bzw. umfeldorientierten Anpassung und Modernisierung stellt somit die langfristige (Über-)Lebensfähigkeit sicher (Malik 2006).

Im Kontext einer sich (zunehmend schneller) verändernden Umwelt sind somit alle Maßnahmen zur zeitgemäßen und problemadäquaten Gestaltung und Anpassung von Unternehmen Bestandteile einer Modernisierung. In der Vergangenheit wurde eine Vielzahl verschiedener *Lösungsbausteine* zur Modernisierung von Organisation und Führung in Unternehmen, z.B. für Teamarbeit, Fließfertigung, Just-in-Time, kontinuierliche Verbesserung (KVP) oder Qualitätsmanagement (TQM), entwickelt und eingesetzt (Friedli 2006). Obwohl diese einzelnen Bausteine jeweils unterschiedliche Schwachpunkte der Unternehmen betrachten, wird oftmals angenommen, dass durch die Behebung dieser Schwachpunkte eine Modernisierung erreicht und damit die Wettbewerbssituation insgesamt verbessert wird. Wie sich in vielen Unternehmen zeigt, bringt die Realisierung eines jeden Einzelbausteins zwar Verbesserungen in einzelnen Zielgrößen wie z.B. der Durchlaufzeit oder der Qualität mit sich, jedoch verhindern oftmals die *Inkompatibilitäten der Einzellösungen* die gewünschten positiven Gesamteffekte (Korge u. Lay 2002). So kann beispielsweise die Einführung eines durchgängigen Zieh-Systems (Pull- bzw. Kanban-Steuerung) in Produktion und Lagern mit minimalen Be-

standsmengen ohne eine gleichzeitige nahtlose Kunden- und Lieferantenintegration bei Störungen in der Logistikkette zu einer Verschlechterung von Auslastung und Lieferfähigkeit führen. Auch eine fehlende Ausrichtung von Lösungsbausteinen an einer langfristigen Unternehmensstrategie, eine unzureichende Abstimmung der Einführungsreihenfolge neuer Lösungsbausteine und eine unzureichende systematische Verfolgung wichtiger unternehmerischer Kenngrößen kann den gewünschten Effekt von Einzellösungen beeinträchtigen und macht eine gezielte Lenkung der Maßnahmen zur Modernisierung unmöglich (Gomez 1983). Damit die Maßnahmen zur Modernisierung effektiv ihre Wirkung entfalten können, stellen daher eine *ganzheitliche Sicht* sowie eine *strategische Ausrichtung* der Modernisierung wesentliche Anforderungen dar.

Eine ganzheitliche Modernisierung mit strategisch orientierter Perspektive muss gleichzeitig alle Gestaltungsfelder eines Unternehmens und seiner Umwelt berücksichtigen und erfordert damit die Planung, Gestaltung und Lenkung einer Vielzahl verschiedener Veränderungen in den Bereichen Menschen, Organisation und Technik. Damit ungeachtet der Vielzahl unterschiedlicher Veränderungsmaßnahmen dennoch ein klares Ziel verfolgt werden kann, müssen alle Einzelmaßnahmen und Veränderungen im Rahmen eines konsistenten Zielssystems im Sinne einer „*integrierten Modernisierung*“ erfolgen (Korge u. Lay 2002).

Das Ziel der Integration verschiedener Lösungsbausteine zu einer konsistenten Gesamtlösung aufeinander abgestimmter Teillösungen erfordert die Einbeziehung aller Unternehmensbereiche und Anspruchsgruppen. Im Rahmen der Planung, Gestaltung und Lenkung integrierter Lösungen müssen daher Mitarbeiter, Organisation und Technik simultan berücksichtigt werden. Um eine einseitige Verbesserung einzelner Unternehmensbereiche zu verhindern und eine durchgängige Gestaltung von Prozessen und Lösungen über Bereichs- oder Abteilungsgrenzen hinweg zu gewährleisten, spielt die Gestaltung von Schnittstellen zwischen Lösungsbausteinen und die Integration aller Mitarbeiter in die Veränderungsmaßnahmen eine wesentliche Rolle. Durch eine gezielte Abstimmung von Einzellösungen können so organisatorische Brüche und Inkompatibilitäten zwischen Teillösungen frühzeitig erkannt werden. Gleichzeitig erfordern die Veränderungen und die Einführung neuer Bausteine die Berücksichtigung der arbeitspsychologischen Auswirkungen von Gesamtlösungen auf das Verhalten und die Motivation der Mitarbeiter.

Für die Geschäftsführung kleiner und mittlerer Unternehmen stellen die Anforderungen der integrierten Modernisierung im Sinne der Planung, Gestaltung und Lenkung eine große Herausforderung dar. Für die konkrete Vorgehensweise in der Praxis müssen organisatorische und analytische Grundlagen geschaffen werden. Damit Ansatzpunkte für Veränderungen erkannt werden können, müssen die Ist-Situation und Veränderungstendenzen der In- und Umwelt bekannt sein. Zu diesem Zweck gilt es, sowohl die *Außenperspektive* als auch die *Innenperspektive* einzunehmen und Beobachtungen und Analysen zur Beschreibung der Situation durchzuführen. Ausgehend von einer Außenperspektive muss die Modernisierung an den Anforderungen von Kunden, Märkten und Gesetzgebern unter Berücksichtigung und Anwendung geeigneter Konzepte und Lösungsbausteine ausgerichtet

werden. Im Rahmen einer Innenperspektive gilt es, die internen Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen sowie bestehende Teillösungen zu berücksichtigen und darauf aufbauend Gesamtlösungen zu entwickeln. Damit geht die Anforderung einher, neben internen auch externe Messgrößen einzuführen, um eine zielorientierte Lenkung von Modernisierungsmaßnahmen zu ermöglichen.

Die integrierte Modernisierung stellt weiterhin die Anforderung an eine systematische Berücksichtigung des aktuellen Stands der Technik und erfolgreich erprobter Lösungen. Dies bedeutet nicht automatisch das Kopieren von Lösungen, sondern die detaillierte *Überprüfung der Passfähigkeit bestehender Lösungen* und das Lernen von anderen Unternehmen. Oftmals können Unternehmen voneinander lernen indem sie einzelne Lösungen untereinander austauschen. Dabei muss zwischen der Optimierung und der grundlegenden Veränderung von Prozessen und Abteilungen unterschieden werden. Für die Identifikation von Lösungen im Rahmen der integrierten Modernisierung können grundlegende Veränderungen zwar Erfolg versprechend sein, jedoch können auch Optimierungen bestehender Prozesse und Strukturen signifikante Potenziale erschließen.

Ausgehend von den oben dargestellten Merkmalen der integrierten Modernisierung können folgende zentrale *Anforderungen der integrierten Modernisierung* an die Geschäftsführung von Unternehmen abgeleitet werden:

- Übernahme des Paradigmas der „integrierten Modernisierung“ als kontinuierliche Anpassung und Veränderung des Unternehmens mit dem Ziel der aktiven Erhaltung der Wettbewerbs- und (Über-)Lebensfähigkeit.
- Strategisch orientierte Anpassung von Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen in den Gestaltungsfeldern Mensch, Organisation und Technik an neue Erfordernisse der Gegenwart und Zukunft.
- Entwicklung, Integration und Vernetzung von Einzellösungen zu integrierten Gesamtlösungen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter.
- Modernisierung als fortlaufenden, kontinuierlichen Prozess begreifen und diesen vorleben.

Entsprechend der genannten Anforderungen und der ganzheitlichen Betrachtung von Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen erfordert die integrierte Modernisierung Veränderungen in allen Bereichen des Unternehmens. Oft sind daher auch die Neugestaltung von Führungs- und Kommunikationsprozessen oder ein Paradigmenwechsel bei Mitarbeitern und Führungskräften notwendig, damit alte Denkmuster neue innovative Lösungen nicht per se ausschließen. Die mit der integrierten Modernisierung einhergehenden Anforderungen an die verantwortlichen Führungskräfte in KMU erfordern daher in der Regel eine Unterstützung. Zur *Unterstützung* von Geschäftsführern, Führungskräften und Mitarbeitern bei der Umsetzung der *integrierten Modernisierung* wurden verschiedene Konzepte entwickelt. Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Konzepte vorgestellt, die für die integrierte Modernisierung als wichtige Grundlagen herangezogen werden können.

Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen

Ein ganzheitliches Konzept

Dombrowski, U.; Lackner, Th.; Sonnentag, S. (Hrsg.)

2009, XIII, 280 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-92926-0