



TU Clausthal

**Strategische Kompetenz von Unternehmen –
Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung
und -implementierung im deutschen Mittelstand**

Forschungsprojekt MISTRAKO

**Forschungsbericht
2007**

Prof. Dr. Wolfgang Pfau
Dipl.-Kfm. Karsten Jänsch
Dipl.-Wirt.-Inf. Stephan Mangliers

Technische Universität Clausthal
Institut für Wirtschaftswissenschaft
Abt. für BWL und Unternehmensführung

Prof. Dr. Wolfgang Pfau
Dipl.-Kfm. Karsten Jänsch
Dipl.-Wirt.-Inf. Stephan Mangliers

Technische Universität Clausthal
Institut für Wirtschaftswissenschaft
Abteilung für BWL und Unternehmensführung

Julius-Albert-Straße 2
38678 Clausthal-Zellerfeld

mistrako@wiwi.tu-clausthal.de
<http://www.wiwi.tu-clausthal.de/mistrako/>

ISBN: 978-3-940394-12-5

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Grundlagen der Studie	1
1.1 Untersuchungsfeld der Studie.....	1
1.2 Methodischer Ansatz der Studie.....	1
1.3 Mittelstandsabgrenzung.....	3
1.4 Branchenverteilung	4
2 Strategisches Management	6
2.1 Einfluss der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg.....	6
2.2 Strategieplanung und Strategiearten	7
2.3 Bestandteile strategischer Planung.....	9
2.4 Ablauf des Strategieprozesses	10
2.5 Eingesetzte Instrumente der strategischen Planung	11
2.6 Angestrebte Wettbewerbsvorteile	14
2.7 Kosten- oder Kundenorientierung?	15
2.8 Strategische Reaktionsfähigkeit	17
2.9 Stand und Entwicklung zentraler Wettbewerbskräfte	19
3 Strategisches Wissensmanagement	24
3.1 Einordnung des Wissensmanagements	24
3.2 Einfluss des Wissensmanagement auf den Unternehmenserfolg.....	25
3.3 Operatives und strategisches Wissensmanagement	26
3.4 Wissensmanager im Mittelstand	27
3.5 Barrieren des Wissensmanagements	28
3.6 Orientierungen im Wissensmanagement	29
3.7 Instrumente des Wissensmanagements	34
3.8 Die Rolle impliziten Wissens im Mittelstand	37
3.9 Aufbau und Pflege der Wissensbasis	38
4 Fazit.....	44

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Theoretisches Modell der strategischen Kompetenz.....	2
Abb. 2: Anzahl der Beschäftigten in den befragten Unternehmen.....	4
Abb. 3: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen in Prozent.....	5
Abb. 4: Stellenwert langfristiger Planung.....	7
Abb. 5: Strategische Planungsebenen	8
Abb. 6: Strategieinhalte.....	9
Abb. 7: Verzögerungen im Ablauf strategischer Prozesse	11
Abb. 8: Kenntnis strategischer Instrumente und Methoden	12
Abb. 9: Nutzung strategischer Methoden und Instrumente.....	13
Abb. 10: Angestrebte Wettbewerbsvorteile	14
Abb. 11: Kundenorientierung vs. Kostenminimierung.....	15
Abb. 12: Abwägung von kosten- bzw. nutzenorientierten Kriterien	16
Abb. 13: Stellenwert der Kostenoptimierung interner Prozesse	16
Abb. 14: Einschätzung der Innovationskraft gegenüber den Wettbewerbern.....	17
Abb. 15: Preisflexibilität im Vergleich zu den Konkurrenten	18
Abb. 16: Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf Marktchancen	18
Abb. 17: Wandel der Kundenbedürfnisse	19
Abb. 18: Gefahr von potenziellen Ersatzprodukten	20
Abb. 19: Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	20
Abb. 20: Gefährdung des Unternehmens durch neue Konkurrenten	21
Abb. 21: Grad der Branchenrivalität	22
Abb. 22: Wachstum der Branche	23
Abb. 23: Wissensmanagement und Unternehmenserfolg	25
Abb. 24: Bedarf an Wissen	26
Abb. 25: Wissensmanager	27
Abb. 26: Barrieren im Wissensmanagement	29
Abb. 27: Einsatz neuester Informations- und Kommunikationstechnologien.....	30
Abb. 28: Investitionen in Technologien und Weiterbildung	30
Abb. 29: Externalisierung von Mitarbeiterwissen	31
Abb. 30: Zugang zu explizitem Mitarbeiterwissen	32
Abb. 31: Rahmenbedingungen für informelle Kommunikation.....	33
Abb. 32: Persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern	33
Abb. 33: Wissensaustausch in interdisziplinären Teams.....	34

Abb. 34: Bekannte Instrumente des Wissensmanagements	35
Abb. 35: Eingesetzte Instrumente des Wissensmanagement	36
Abb. 36: Bedeutung impliziten Wissens für strategische Entscheidungen	37
Abb. 37: Bedeutung expliziten Wissens	38
Abb. 38: Erweiterung der EDV-Systeme	39
Abb. 39: Weiterbildung während der Arbeitszeit	40
Abb. 40: Erfolgsmessung bei Weiterbildungsmaßnahmen Weiterbildung	40
Abb. 41: Organisatorische Verankerung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen ..	41
Abb. 42: Tage an Weiterbildung im Unternehmen	42
Abb. 43: Weiterbildung mittels Multimediaanwendungen	43

1 Grundlagen der Studie

1.1 Untersuchungsfeld der Studie

Die Globalisierung und eine Zunahme der Komplexität und Dynamik in der Umwelt von Unternehmen haben dazu geführt, dass es gerade auch für mittelständische Unternehmen immer schwieriger wird, systematisch und zielgerichtet strategische Erfolgspotentiale aufzubauen. Entscheidend für die Entwicklung einer erfolgversprechenden Unternehmensstrategie ist die *Strategische Kompetenz* des Unternehmens. Sie bestimmt, in wie weit ein Unternehmen in der Lage ist, eine Wettbewerbsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Der steigende Bedarf an Strategieberatung zeigt, dass viele Unternehmen sich in Bezug auf ihre eigene *Strategische Kompetenz* unsicher sind. Die vorliegende Studie versucht deshalb der Frage nachzugehen, in wie weit mittelständische Unternehmen in ausreichendem Maße *Strategische Kompetenz* besitzen, um Chancen und Risiken im wirtschaftlichen Umfeld rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln. Die Studie zeigt darüber hinaus auch auf, wo besonders große Kompetenzdefizite festzustellen sind.

Die Abteilung für BWL und Unternehmensführung von Prof. Dr. Wolfgang Pfau an der TU Clausthal hat die hier vorgestellte Studie nicht nur in Deutschland sondern auch in Russland durchgeführt und wird sie voraussichtlich in 2007 auch in Polen erheben. Mit diesen Ergebnissen kann dann auch ein internationaler Vergleich der Strategischen Kompetenz von Unternehmen erfolgen und es können interkulturelle Einflüsse auf die Strategische Kompetenz von Unternehmen identifiziert werden. Diese Erkenntnisse sind dann insbesondere für alle Unternehmen interessant, die direkt oder indirekt im internationalen Wettbewerb stehen und sich dort behaupten müssen.

1.2 Methodischer Ansatz der Studie

Basis der Studie ist ein theoretisches Modell der Strategischen Kompetenz, dessen grundsätzliche Elemente und Beziehungen zueinander in Abb. 1 dargestellt sind. Als die wesentlichen Bausteine der Strategischen Kompetenz werden zum einen die strategische Wissensmanagementkompetenz und zum anderen die strategische Flexibilitätskompetenz angesehen.

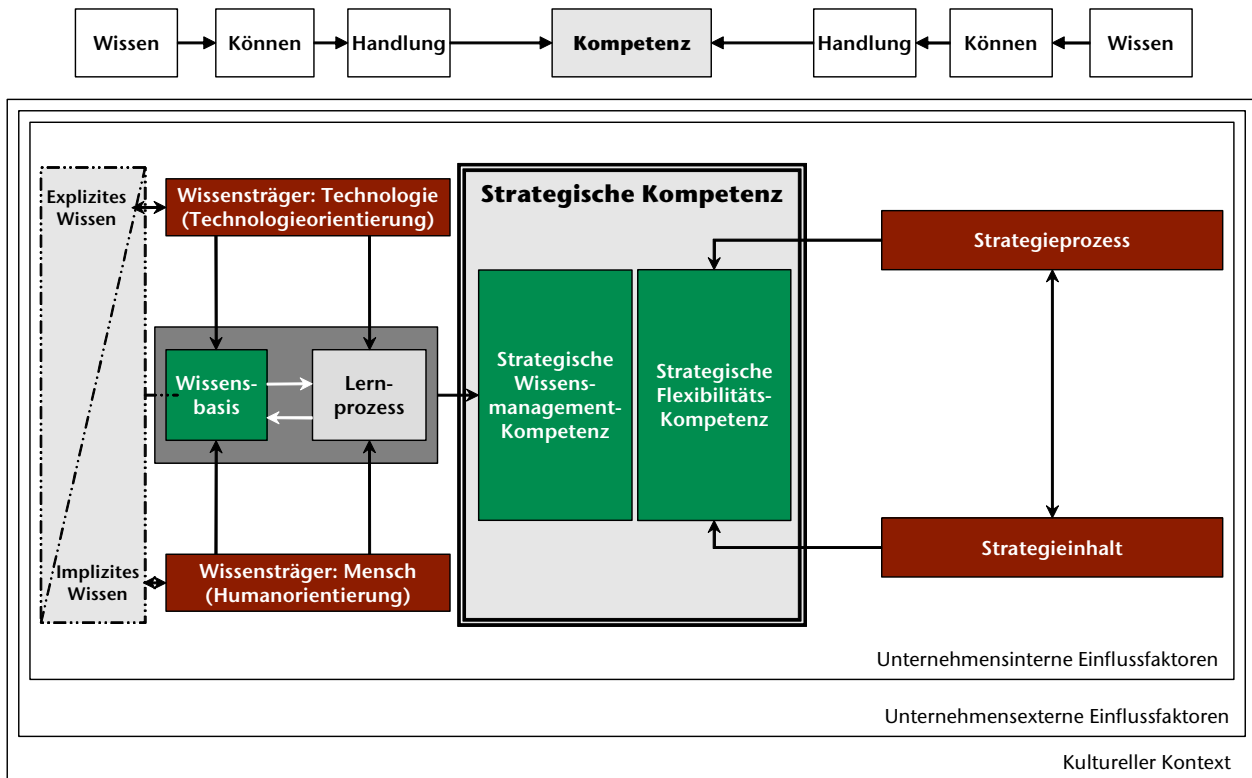


Abb. 1: Theoretisches Modell der strategischen Kompetenz

Der Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung ist ein wissensverarbeitender Prozess. Deshalb ist einer der beiden zentralen Bausteine *Strategischer Kompetenz* die strategische Wissensmanagementkompetenz. Als zentrale Einflussgröße auf die Handhabung von Wissen im Unternehmen ist die Orientierung im Wissensmanagement anzusehen. In der Realität bewegt sich das Wissensmanagement im Unternehmen auf einem Kontinuum zwischen einer vollständigen Technologieorientierung (vorwiegend über mediale Wissensträger) und einer vollständigen Humanorientierung (vorwiegend über personale Wissensträger). Dahinter stehen jeweils unterschiedliche organisatorische Konzepte für das Wissensmanagement mit unterschiedlichen Zielen, die damit erreicht werden können. Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, ob Unternehmen ihre Orientierung im Wissensmanagement kennen und ob diese auch zur strategischen Positionierung des Unternehmens passt.

Der andere Baustein der *Strategischen Kompetenz* ist die strategische Flexibilitätskompetenz, die für die Fähigkeit eines Unternehmens steht, den Strategieprozess und die inhaltliche strategische Ausrichtung des Unternehmens an eine sich diskontinuierlich verändernde Umwelt anzupassen. Dimensionen der strategischen Flexibilität sind dabei die Variabilität, also der mögliche Handlungsumfang und die Reagibilität, also die Handlungsgeschwindigkeit, mit denen ein Unternehmen auf Veränderungen in der Umwelt reagieren kann.

Ausgehend von diesem Modell und den Untersuchungszielen wurde ein Fragenkatalog entwickelt, der im Rahmen eines Pretests zusammen mit mittelständischen Unternehmen noch einmal überarbeitet wurde. In Kooperation mit dem Haufe-Verlag wurden dann 4.000 Fragebögen an mittelständische Unternehmen in Deutschland versandt. Gleichzeitig wurde der Fragebogen in einer Online-Version über eine Internetseite der Abteilung für BWL und Unternehmensführung an der TU Clausthal bereitgestellt und in Fachzeitschriften, in denen die Studie vorgestellt wurde, zur Teilnahme aufgefordert. Im Fragebogen wurden Fragen gestellt zu den Bereichen Strategisches Management (Prozess und Inhalt), Wissensmanagement (operativ, strategisch) und zu unternehmens- und landeskulturellen Einflüssen sowie zur Einordnung des Unternehmens (Größe, Alter etc.). In die Auswertung konnten letztendlich 228 Fragebögen einbezogen werden.

1.3 Mittelstandsabgrenzung

Die Definition von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist nicht einheitlich. In der vorliegenden Untersuchung wurde lediglich die Mitarbeiterzahl zur Abgrenzung herangezogen und nicht noch zusätzlich der Umsatz. Dies lässt sich damit begründen, dass für Unterschiede zwischen Unternehmen in den Untersuchungsbereichen der Studie (Strategisches Management, Wissensmanagement, Kultur) die Mitarbeiterzahl und nicht das Umsatzniveau eine zentrale Einflussgröße darstellt. Wissen und Kultur sind in erster Linie an Personen gebunden und nicht an Umsatzgrößen. Die hier zu Grunde gelegte KMU-Abgrenzung weicht insofern von der Empfehlung der Europäischen Kommission (weniger als 250 Mitarbeiter *und* bis zu 50 Mio. Euro Umsatz) ab, als der Umsatz als Kriterium nicht herangezogen wird und die Grenze bei der Mitarbeiterzahl bis auf 500 Mitarbeiter ausgedehnt wird. In Bezug auf das Kriterium „Zahl der Mitarbeiter“ wird der Empfehlung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn gefolgt, das KMU bis zu einer Mitarbeiterzahl von unter 500 identifiziert. Die folgende Abbildung zeigt die prozentuale Verteilung der Unternehmen auf die einzelnen Größenklassen.

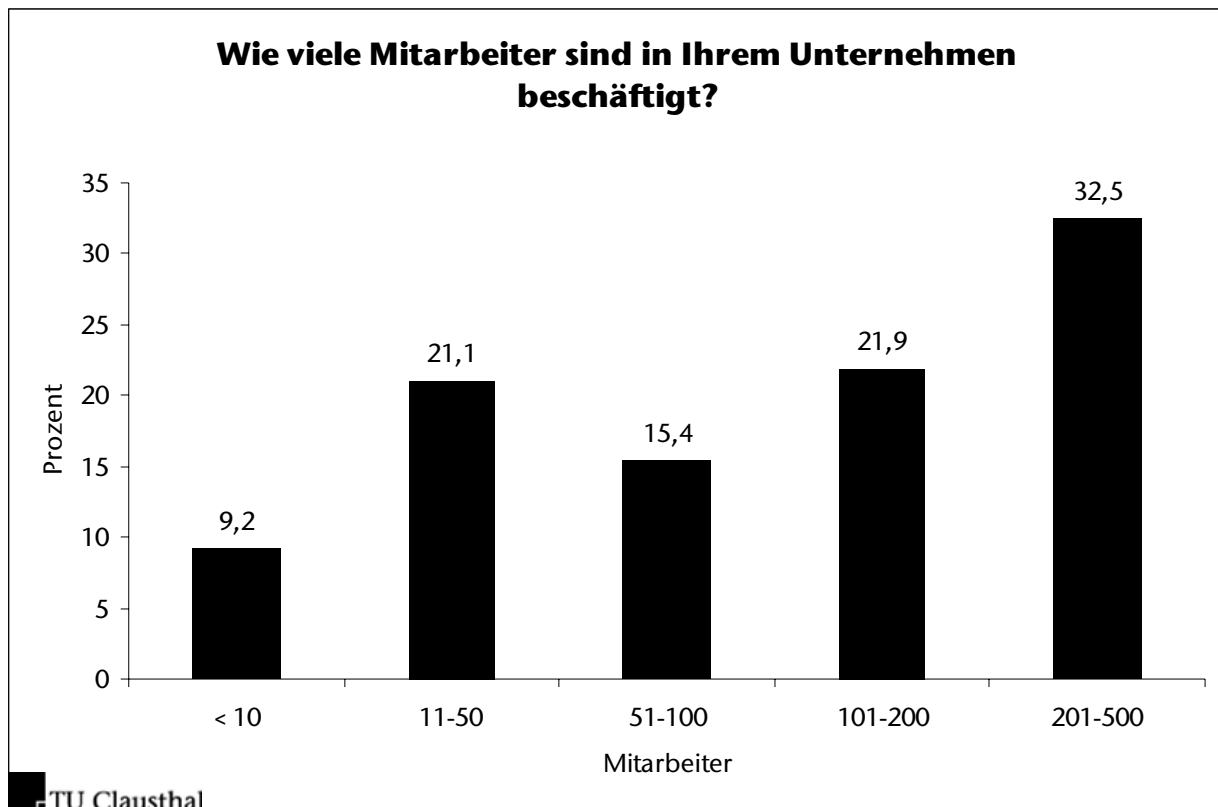


Abb. 2: Anzahl der Beschäftigten in den befragten Unternehmen

1.4 Branchenverteilung

Die Verteilung der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, zeigt, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen sind, gefolgt vom Dienstleistungsgewerbe und dem Handel.

Branche	Prozent
Automobilindustrie	2,19
Bauindustrie	6,14
Beratungsdienstleistungen	3,95
Bildung	0,88
Chemische Industrie/Pharma	6,58
Elektro- und Elektronikindustrie, Feinmechanik und Optische	7,89
Energie- und Wasserversorgung/Entsorgung/Recycling	3,07
Finanzdienstleistungen	3,51
Handel	7,89
Informations- und Kommunikationstechnologien	6,14
Kunststoffindustrie	1,75
Lebensmittelindustrie	6,58
Logistik/Transport (inkl. Personentransport)	1,32
Maschinen- und Anlagenbau	10,53
Medien und Druck	3,07
Stahl- und Metallindustrie	7,46
Technische Dienstleistungen	3,51
Textilindustrie	1,75
Sonstige	4,82
Sonstige Dienstleistungen	4,39
Sozial-/Gesundheitswesen	2,63
Verband/Organisation	1,32
Verpackungsindustrie/Papierherzeugung	1,32
Bergbau	0,44
Touristik	0,88

Abb. 3: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen in Prozent

2 Strategisches Management

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie und in welchem Maße Unternehmen strategisch planen und welche Strategien sie verfolgen. Dabei werden sowohl inhaltliche als auch prozessuale Aspekte des Strategischen Managements untersucht. Ziel ist es u. a. den Einfluss des Strategieinhaltes auf die strategische Flexibilität des Unternehmens zu analysieren. Besteht ein Zusammenhang zwischen verfolgter Strategie und der Flexibilität? Und wie sind die strategischen Prozesse zu gestalten, damit eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie gelingt?

2.1 Einfluss der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg

Als einleitende Frage zum Strategischen Management wurde nach dem Einfluss einer langfristigen Planung auf den Erfolg des Unternehmens gefragt. Knapp 60 % der Befragten sehen in der langfristigen Planung einen großen bzw. sehr großen Beitrag zum Erfolg ihres Unternehmens. Ca. 30 % sehen einen mittleren positiven Zusammenhang. Nur 11 % der Befragten sehen in der strategischen Planung einen geringen bzw. sehr geringen Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen. Diese Ergebnisse zeigen, dass fast alle deutschen KMU sehr wohl die Bedeutung einer strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen erkennen. Im weiteren Verlauf der Auswertung stellt sich aber die Frage, ob aus dieser Erkenntnis in der betrieblichen Praxis auch ein entsprechendes Handeln resultiert und festgestellt werden kann.

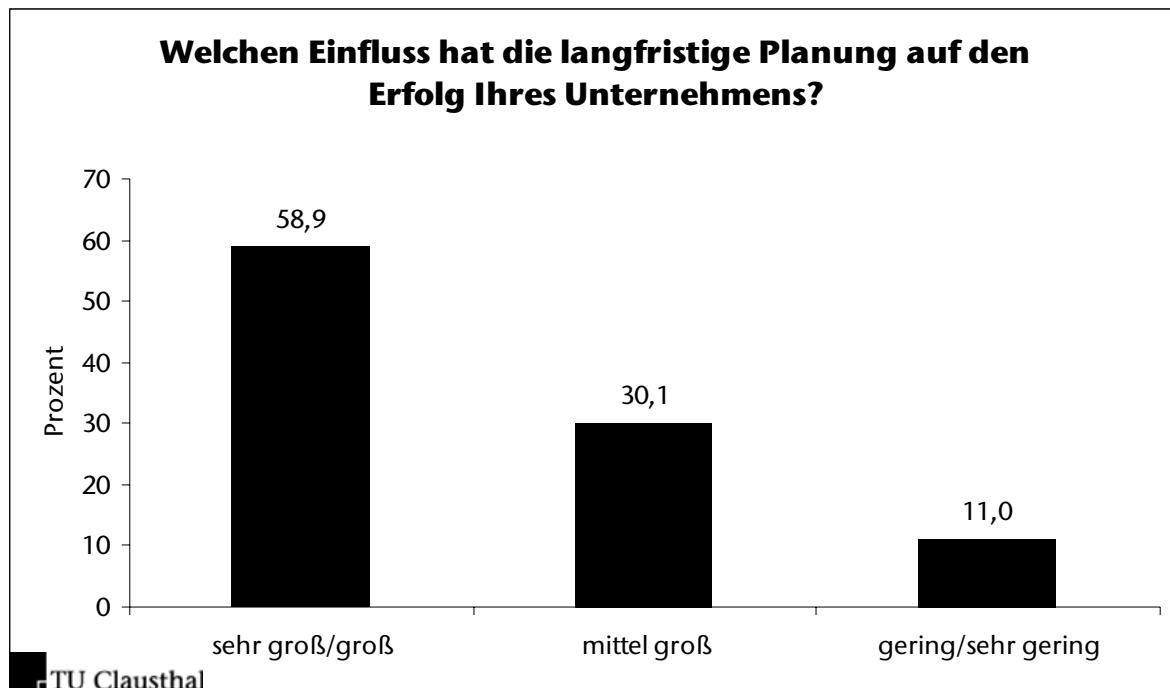


Abb. 4: Stellenwert langfristiger Planung

2.2 Strategieplanung und Strategiearten

Das zentrale Objekt des Strategischen Managements stellt die Strategie dar. Da Strategien für verschiedene Ebenen entwickelt werden können, wurde differenziert nach der Existenz von Strategien auf den einzelnen Ebenen gefragt. So wurden Strategien für a) Produktgruppen (entspricht einer Wettbewerbsstrategie), b) für einzelne Funktionsbereiche (z. B. Marketing, Beschaffung) und c) für das Gesamtunternehmen unterschieden. Darüber hinaus war von besonderem Interesse, ob die Strategien auch schriftlich im Unternehmen vorliegen. Denn nur dann ist davon auszugehen, dass sie transparent sind und auch umgesetzt werden können.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass der Großteil der Unternehmen zumindest eine Strategie auf Unternehmensebene besitzt. Nur 11 % der befragten Unternehmen formulieren auf dieser Ebene keine Strategie. Mehr als zwei Drittel geben an, dass sie eine produktgruppenorientierte Strategie (Wettbewerbsstrategie) besitzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei Unternehmen mit nur einem Produkt bzw. strategischen Geschäftsfeld die Unternehmensstrategie der Wettbewerbsstrategie und vice versa entsprechen kann. Circa zwei Drittel der Unternehmen besitzen zudem Strategien für einzelne Funktionsbereiche. Diese können nur einen oder aber auch mehrere bzw. alle Funktionsbereiche des Unternehmens betreffen. Damit liegt demnach allerdings bei einem Drittel der befragten Unternehmen keine vollständige Ableitung von Strategien „nach unten“ vor.

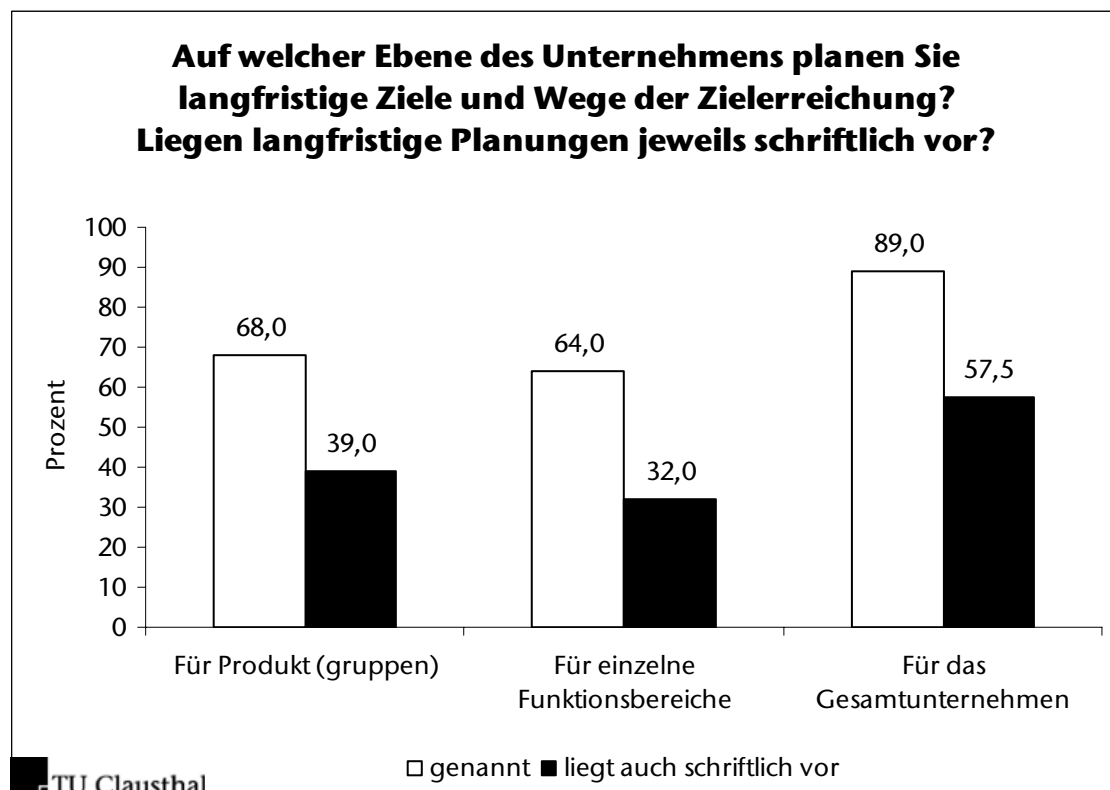


Abb. 5: Strategische Planungsebenen

Ein problematischeres Bild ergibt sich bei der Frage nach dem schriftlichen Vorliegen der Strategie. Nur 57,5 % der Unternehmen haben ihre Unternehmensstrategie auch schriftlich formuliert. Dies bedeutet, dass bei mehr als 30 % der Unternehmen eine Strategie wohl nur in den Köpfen einiger Führungskräfte existiert. Damit lassen sich dann aber die Handlungen im Unternehmen nur sehr bedingt auf die angestrebte strategische Position des Unternehmens ausrichten. Dies wird noch deutlicher, wenn zusätzlich berücksichtigt wird, dass sogar nur 39 % angeben, dass ihre Wettbewerbsstrategie schriftlich vorliegt. Und nur knapp ein Drittel aller Befragten formulieren gar ihre Funktionsbereichsstrategie(n) schriftlich.

Da die Strategie ein zielgerichtetes Steuerungsinstrument für das Unternehmen ist und dementsprechend auch allen Mitarbeitern bekannt sein sollte, stellt sich die Frage nach dem grundlegenden Verständnis für Strategien im deutschen Mittelstand. Es muss somit angenommen werden, dass Strategien oft als Orientierung in den Köpfen der Unternehmensleitung existieren, aber den Mitarbeitern nicht oder nur unzureichend bekannt sind. Maßnahmen und Projekte können so auch nur unzureichend auf ihren Zielbeitrag hin überprüft werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Strategien einer Beliebigkeit unterworfen sind, wenn sie nicht anhand fixierter Zielvorgaben überprüft werden können.

2.3 Bestandteile strategischer Planung

Untersucht wurde in der Studie auch aus welchen Bestandteilen sich die strategische Planung in mittelständischen Unternehmen zusammensetzt. Strategien sollen Aussagen über langfristige Ziele sowie aufeinander abgestimmte Vorgehensweisen zur Erreichung dieser Ziele beinhalten. Somit sind Aussagen zu unternehmensexternen Faktoren wie Märkten, Kunden und Konkurrenten sowie internen Faktoren wie Kompetenzen, Kernprozesse und Ressourcen zu treffen. Ziel der Einbeziehung dieser Faktoren ist die Erzielung eines bestmöglichen Fits zwischen den marktseitigen Bedürfnissen und dem Angebot des Unternehmens zu deren Befriedigung. Werden zentrale Aspekte dabei nicht in die Strategie aufgenommen, ist diese, gleich fehlender Puzzleteile, unvollständig. Dies hat dann entsprechende negative Konsequenzen für die Erfolgsaussichten der Strategie.

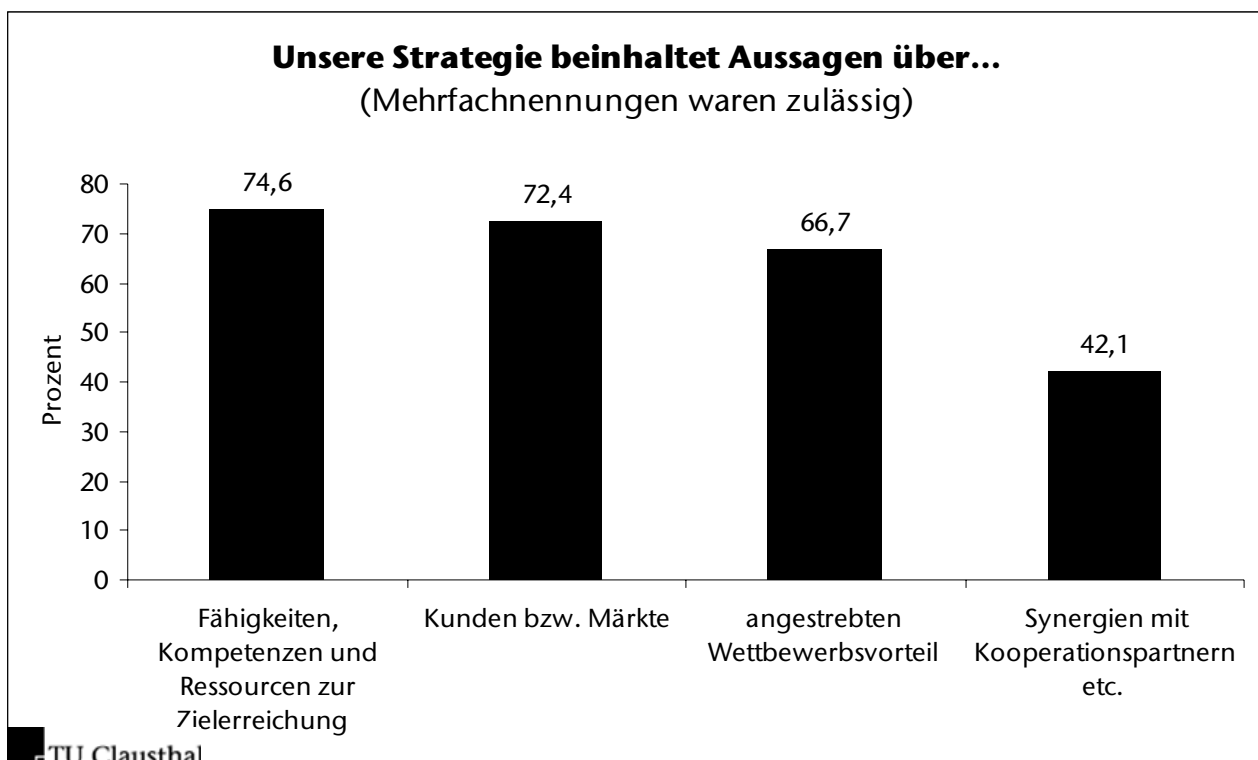


Abb. 6: Strategieinhalte

Bei circa drei Viertel der Befragten beinhaltet die Strategie Informationen über interne Faktoren, wie vorhandene oder angestrebte Fähigkeiten, Kompetenzen oder Ressourcen. Dementsprechend fehlen aber bei 25 % der Befragten jegliche Aussagen über diese internen Faktoren, die für eine zielorientierte strategische Steuerung des Leistungserstellungsprozesses im Unternehmen von größter Bedeutung sind.

Knapp 28 % legen in ihrer Strategie nicht fest, wer ihre Zielkunden sind bzw. welche Märkte sie bearbeiten wollen. Diese Unternehmen können deshalb auch keine systematische und langfristige Kundenorientierung in ihren Handlungen umsetzen. Diese Einschätzung wird dadurch gestützt, dass ein Drittel der Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil nicht in der Strategie festhalten. Dabei sollte jedem Mitarbeiter im Unternehmen bekannt sein, wo das Unternehmen den Vorteil der eigenen Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu denen der Konkurrenz sieht, und diesen dann im Wettbewerb entsprechend einsetzen möchte. Auch die gezielte Ausnutzung von Synergiepotentialen wird von den befragten Unternehmen bisher noch nicht systematisch genutzt. Nur ca. 42 % beschreiben Synergieeffekte mit Kooperationspartnern oder weiteren Geschäftsbereichen.

Im Ergebnis ist bei mehr als zwei Dritteln der Unternehmen eine unvollständige Strategie zu konstatieren. Vergleicht man dazu die im vorherigen Abschnitt angeführten Ergebnisse über die schriftliche Fixierung von Strategien, ist davon auszugehen, dass bei der Mehrheit der deutschen KMU in Bezug auf die Vollständigkeit wie auch in Bezug auf die notwendige schriftliche Fixierung von Strategien große Defizite vorliegen. Durch einen Abbau dieser Defizite kann die Strategische Kompetenz der Unternehmen durchaus in spürbarem Maße gesteigert werden.

2.4 Ablauf des Strategieprozesses

In der Studie wurden die Unternehmen auch danach befragt, ob es häufig zu Verzögerungen im Ablauf der strategischen Prozesse kommt. Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen gaben regelmäßige Verzögerungen bei der Durchführung strategischer Prozesse an. Ein Drittel verzeichnet teilweise Verzögerungen im Prozessablauf. Ca. 17 % gaben an, dass keine bzw. nur geringe Verzögerungen vorliegen. Die Ergebnisse der Studie zeigen in diesem Zusammenhang auf, dass die strategischen Planungshorizonte tendenziell zu kurz gewählt werden, und dass Kontrollen wiederum in zu großen Abständen durchgeführt werden. Somit werden interne und externe Einflüsse oft zu spät wahrgenommen und die steuernden Eingriffe geschehen deshalb wohl oft spät oder gar zu spät.

Es liegen also nicht nur auf der inhaltlichen, sondern auch auf der prozessualen Ebene des Strategischen Managements der befragten Unternehmen große Defizite vor.

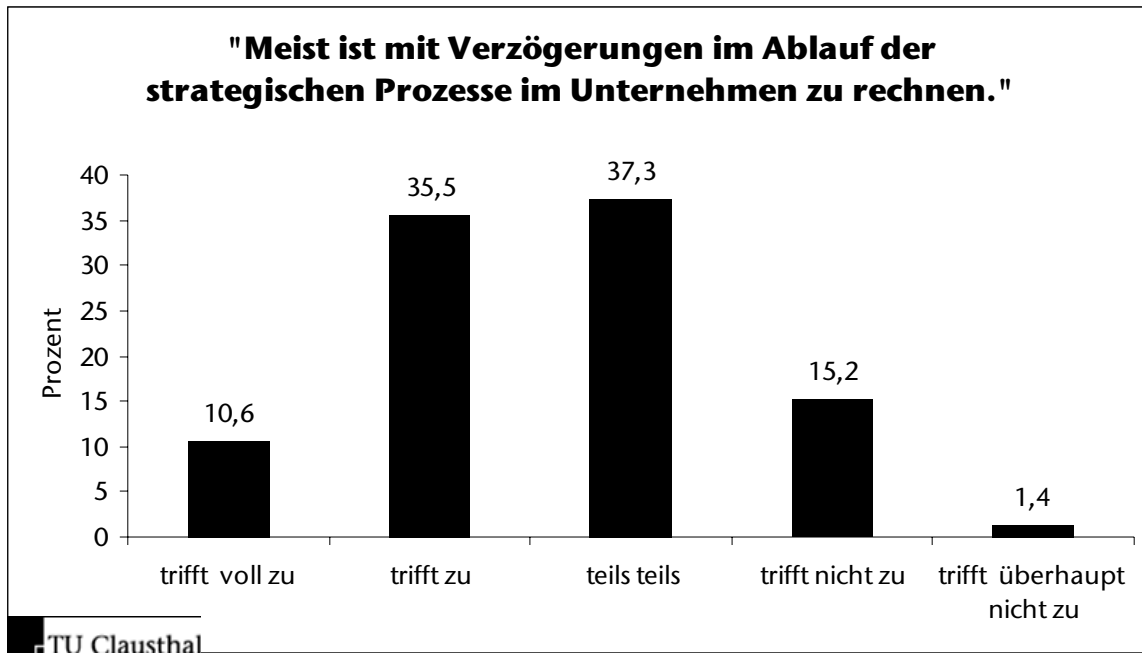


Abb. 7: Verzögerungen im Ablauf strategischer Prozesse

2.5 Eingesetzte Instrumente der strategischen Planung

Obwohl das strategische Management eher zu den jungen Disziplinen innerhalb der BWL gehört, wurde inzwischen eine Vielzahl an strategischen Instrumenten entwickelt bzw. sind diese aus anderen Anwendungsbereichen übertragen worden. In einem ersten Schritt soll ein Blick auf die Bekanntheit strategischer Instrumente bzw. Methoden in den Unternehmen geworfen werden, bevor anschließend die Verbreitung des Einsatzes solcher Instrumente bzw. Methoden betrachtet wird.

Grundsätzlich kann, entsprechend den Ergebnissen der Befragung von einem hohen Bekanntheitsgrad der überwiegenden Zahl strategischer Instrumente ausgegangen werden. Nur die GAP-Analyse (strategische Lückenanalyse) und die Wertkettenanalyse sind bei weniger als der Hälfte der Befragten bekannt. Vor allem die relative Unbekanntheit der Wertkettenanalyse verwundert, da sie eines der zentralen wertorientierten Analyseinstrumente für Prozesse in Unternehmen und darüber hinaus darstellt.

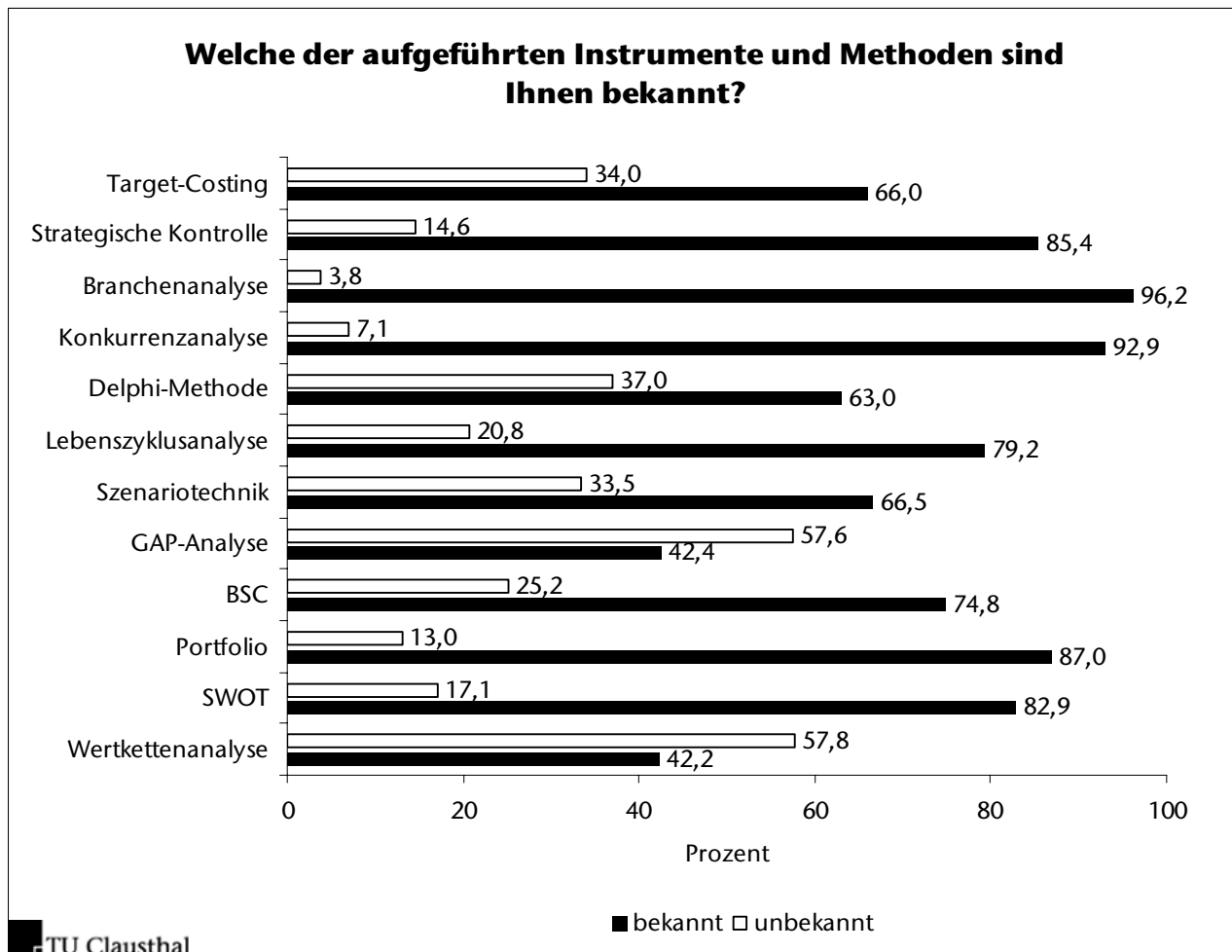


Abb. 8: Kenntnis strategischer Instrumente und Methoden

Neben der Frage nach der Bekanntheit von strategischen Instrumenten ist natürlich die Nutzung der einzelnen bekannten strategischen Instrumente im Unternehmen von Bedeutung. Die Unternehmen wurden deshalb dazu befragt, ob sie die jeweilige Methode nicht nur kennen, sondern auch einsetzen bzw. ob sie planen, diese im Unternehmen einzuführen.

Bei der Verbreitung von strategischen Instrumenten in der Praxis können aufgrund der genannten Häufigkeit im Wesentlichen zwei Gruppen unterschieden werden. Zur ersten Gruppe zählen die SWOT-Analyse, der Portfolioansatz, die Branchen- und Konkurrenzanalyse sowie die strategische Kontrolle. Diese werden von der Mehrzahl der Unternehmen eingesetzt, denen diese Methoden bekannt sind. Allerdings kann hier über den Umfang, die Vollständigkeit bzw. Qualität der Nutzung keine Aussage getroffen werden.

Die zweite Gruppe von strategischen Instrumenten wird von ca. 20 – 40 % der Unternehmen genutzt, denen diese bekannt sind. Als häufig eingesetzte Instrumente in dieser Gruppe sind das Target-Costing, die Wertkettenanalyse, die Balanced Scorecard (BSC) (31,13 %), die Szena-

riotechnik und die Lebenszyklusanalyse anzusehen (jeweils von den Unternehmen, denen das Instrument auch bekannt ist). Dies bedeutet, dass z. B. die Balanced Scorecard nur von ca. 25 % aller befragten Unternehmen auch eingesetzt wird.

Die Balanced Scorecard ist nach dieser Studie auch dasjenige Instrument, das die größten Zuwächse erwarten lässt. Immerhin 17,88 % der Unternehmen, denen dieses Instrument bekannt ist, planen es demnächst auch einzusetzen. Damit zeigt sich, dass die Balanced Scorecard als Strategieumsetzungstool eine immer weitere Verbreitung in deutschen KMU finden wird.

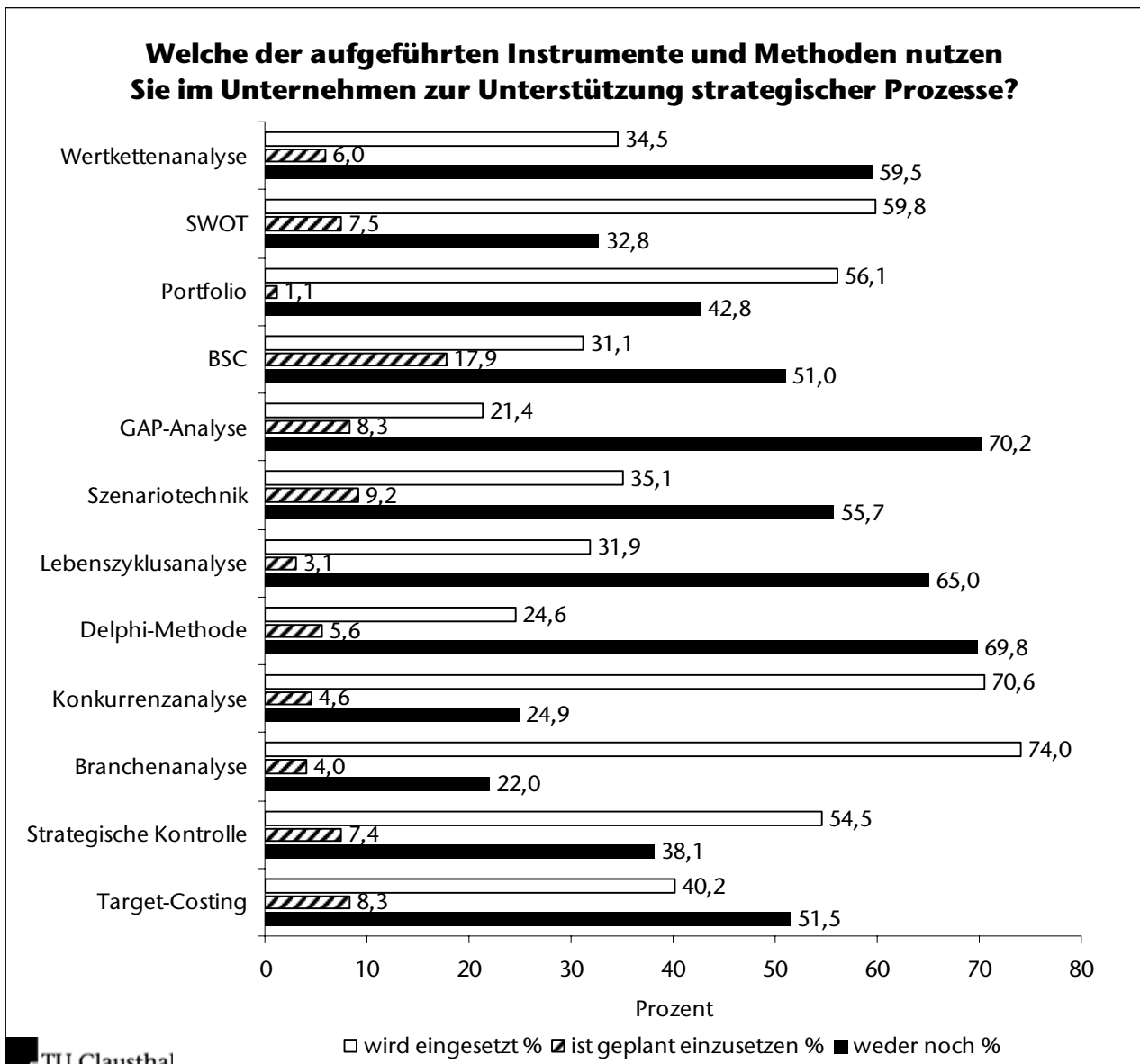


Abb. 9: Nutzung strategischer Methoden und Instrumente

2.6 Angestrebte Wettbewerbsvorteile

Nach den Ergebnissen über den Strategieprozess sollen nun einige Aussagen der befragten Unternehmen zu den Inhalten der verfolgten Strategien und der grundsätzlichen Orientierung im Unternehmen aufgezeigt werden. Bei den Unternehmen wurde (auf einer Skala von eins [unwichtig] bis fünf [wichtig]) danach gefragt, über welche Wettbewerbsvorteile sich das Unternehmen beim Kunden profilieren will. Mehrfachantworten und die Festlegung einer Rangfolge waren dabei möglich. Die in der nachfolgenden Abbildung angegebenen Werte sind Mittelwerte. Die Qualität mit 3,71 ist damit der am häufigsten genannte angestrebte Wettbewerbsvorteil der befragten Unternehmen. Deshalb muss hinterfragt werden, inwieweit eine hohe Qualität noch als einziges Alleinstellungsmerkmal ausreichen kann.

Den zweithöchsten Wert weist das Anbieten kundenindividueller Leistungen auf, was grundsätzlich auf eine hohe Kundenorientierung hinweist. An dritter Stelle folgt die Positionierung im Markt mit innovativen Produkten mit einem Wert von 3,14. Das Offerieren und die Bereitstellung eines umfangreichen Leistungsprogramms erreicht einen Wert von 2,79. Relativ selten wird die Vorteilsgenerierung über den Preis angestrebt. Dieser wird als wenig geeigneter Ansatz zur Profilierung im Wettbewerb angesehen. Somit verfolgen die befragten Unternehmen größtenteils eine Differenzierungsstrategie und nur selten eine Kostenführerschaft- bzw. Preisstrategie.

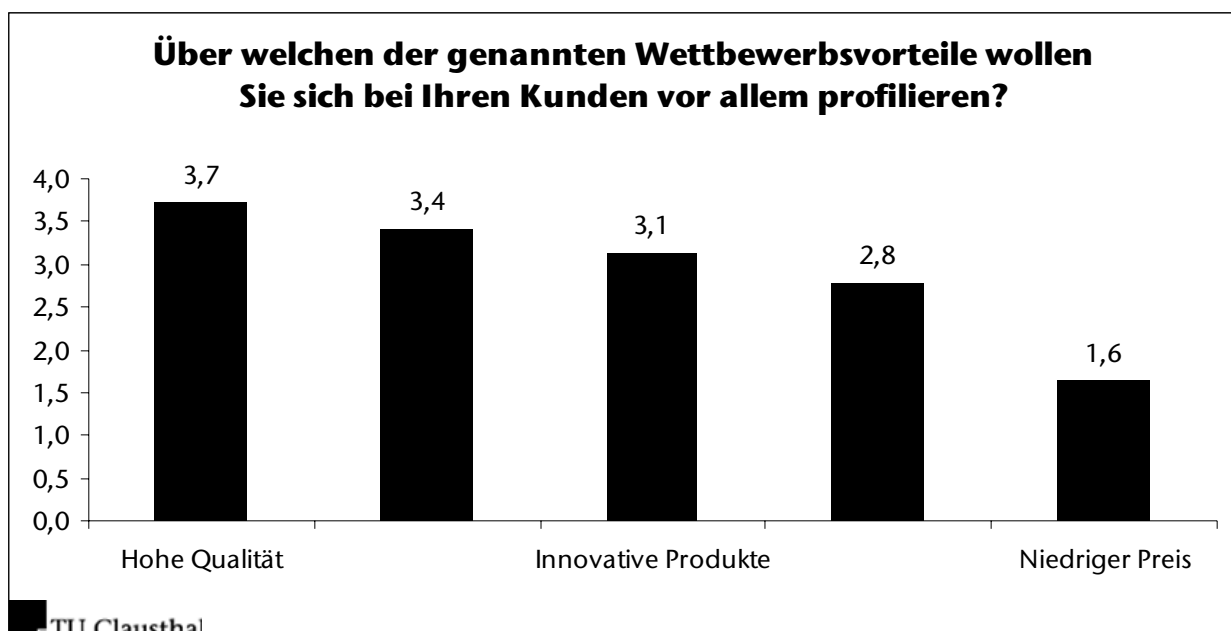


Abb. 10: Angestrebte Wettbewerbsvorteile

2.7 Kosten- oder Kundenorientierung?

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Frage präsentiert, ob im Unternehmen eher kostenorientiert entschieden wird oder der Lösung des Kundenproblems die höchste Priorität eingeräumt wird. Oder ob – als dritte Handlungsalternative – je nach Situation zwischen den oftmals konfliktionären Zielen im Einzelfall abgewogen wird.

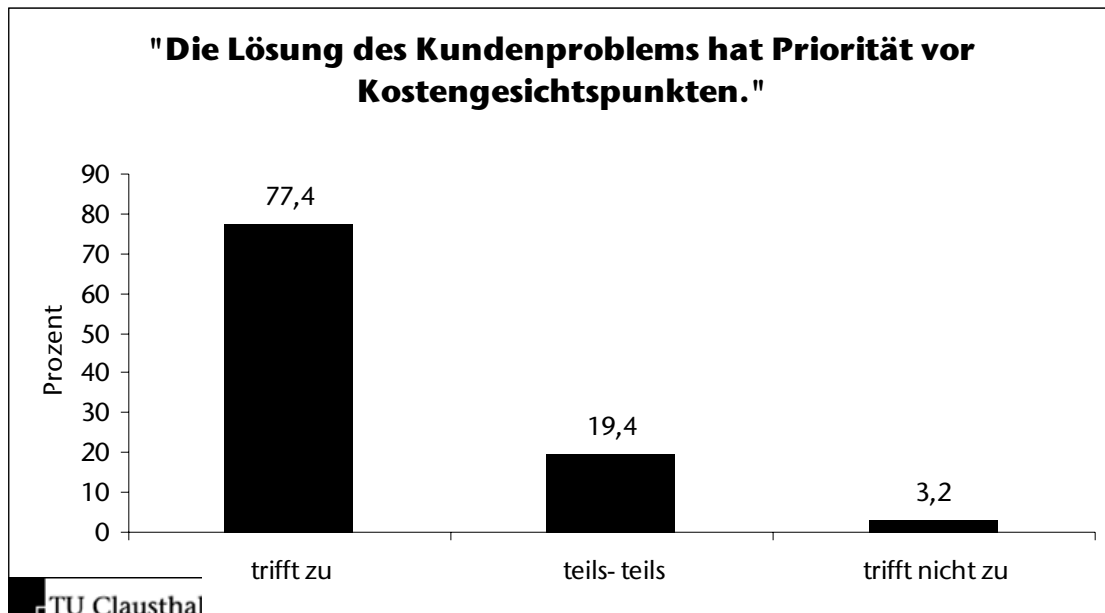


Abb. 11: Kundenorientierung vs. Kostenminimierung

Auf den ersten Blick steht die Kundenorientierung bei den meisten Unternehmen klar im Vordergrund. Knapp 78 % der Unternehmen favorisieren eine kundenorientierte Entscheidung. Bei den Zustimmungswerten folgt der Kundenorientierung – allerdings mit großem Abstand – ein jeweils fallabhängiges Abwägen zwischen kosten- und kundennutzen-orientierten Kriterien. Gut 69 % stimmen dieser Vorgehensweise zu. Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen geben wiederum an, dass sie eine Kostenoptimierung verfolgen und damit der Kostensicht eine entsprechend hohe Priorität einräumen.

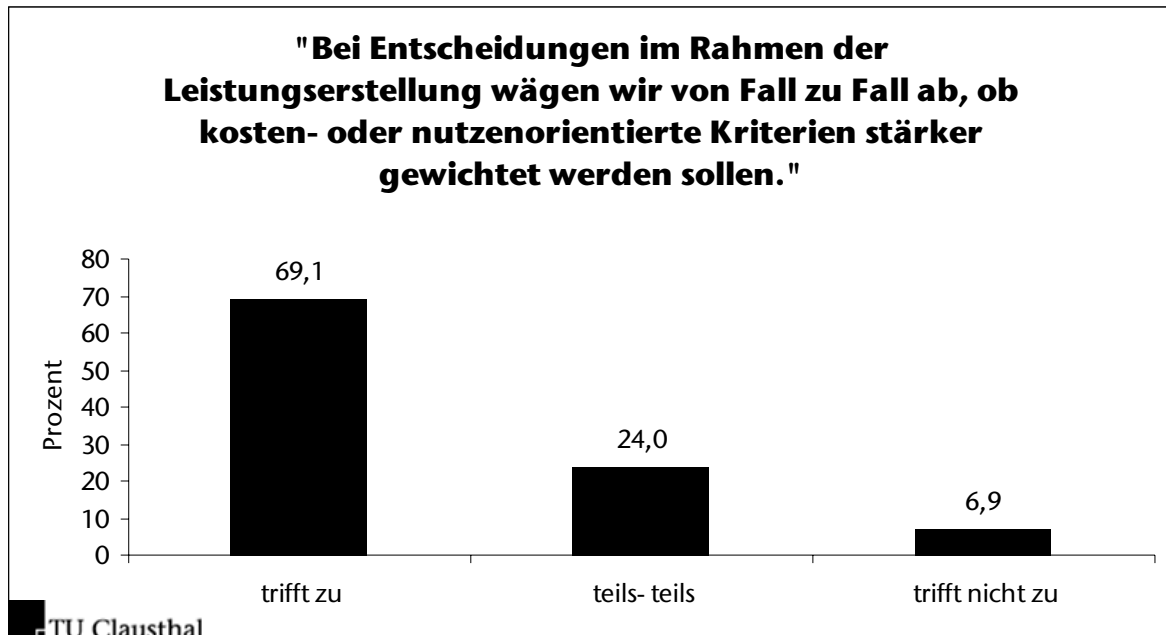


Abb. 12: Abwägung von kosten- bzw. nutzenorientierten Kriterien

Der Ambivalenz dieser Ergebnisse liegt einerseits die Möglichkeit von Mehrfachnennung zu Grunde. Darüber hinaus kann eine duale Sicht der Unternehmen konstatiert werden. Dabei wird an erster Stelle versucht, dem Kundenproblem gerecht zu werden. Bei konfliktionären Beziehungen zwischen dem Kundennutzen und den mit der Realisation verbundenen Kosten wird zunächst überwiegend zugunsten der besseren Lösung des Kundenproblems entschieden und erst im Anschluss daran nach der kostengünstigsten Umsetzung der Problemlösung gesucht.

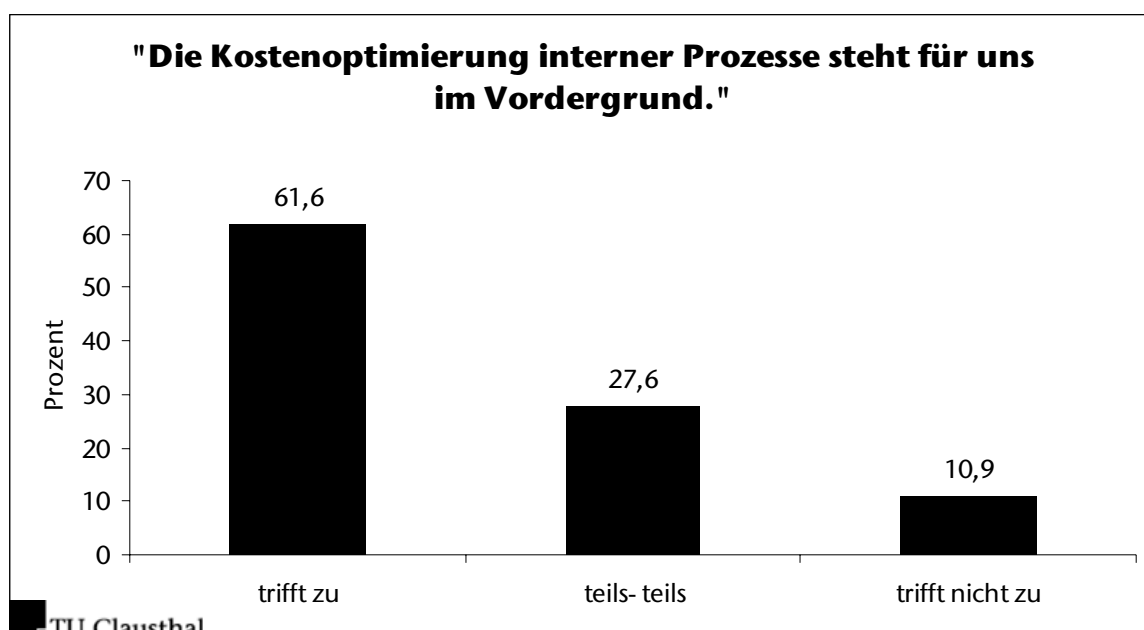


Abb. 13: Stellenwert der Kostenoptimierung interner Prozesse

2.8 Strategische Reaktionsfähigkeit

Unternehmen besitzen verschiedene Möglichkeiten strategisch flexibel auf Marktveränderungen und Reaktionen ihrer Wettbewerber zu reagieren. Dabei kann u. a. zwischen inhaltlicher (Innovation und Preis) und geschwindigkeitsbezogener Flexibilität unterschieden werden.

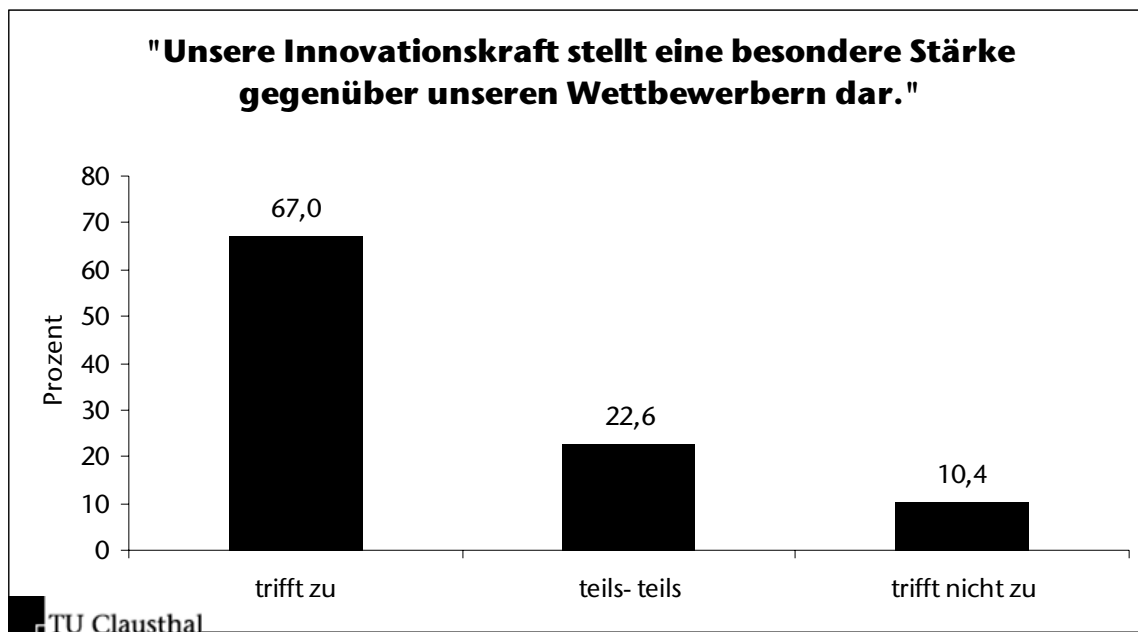


Abb. 14: Einschätzung der Innovationskraft gegenüber den Wettbewerbern

Inhaltlich geben über zwei Drittel der Befragten an, aufgrund ihrer Innovationskraft den Wettbewerbern in der Flexibilität überlegen zu sein. Nur 10,4 % der Unternehmen sehen sich bezüglich ihrer Innovationskraft hinter der Konkurrenz. Bei 22,6 % der befragten Unternehmen ist die Innovationskraft nach eigener Einschätzung in etwa gleichwertig mit der der Wettbewerber.

Ein konträres Bild ergibt sich diesbezüglich bei der Preisflexibilität. Dort sehen sich nur 25 % der Unternehmen als überlegen gegenüber der Konkurrenz an. Die Hälfte der Unternehmen schätzen die Flexibilitätspotentiale ihrer Wettbewerber als größer ein. Die befragten KMU sehen demnach ihre Chancen gegenüber den Wettbewerbern eher in der Flexibilität bei Innovations- denn bei Preispotentialen begründet.

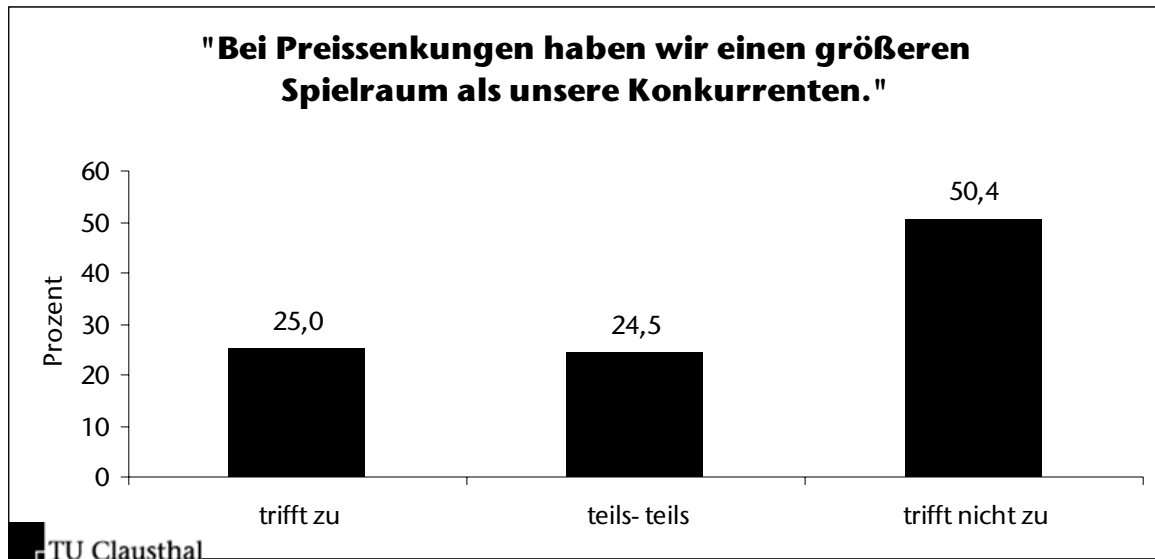


Abb. 15: Preisflexibilität im Vergleich zu den Konkurrenten

Die Ergebnisse bezüglich der Geschwindigkeit strategischen Agierens zeigen, dass knapp die Hälfte der Unternehmen in der Wahrnehmung strategischer Chancen schneller zu sein glaubt als ihre Konkurrenz. Mehr als 40 % glauben immerhin noch, dass ihnen dies zumindest teilweise gelingt. Lediglich 10,8 % schätzen sich bei der Wahrnehmung von Marktchancen als langsamer ein.

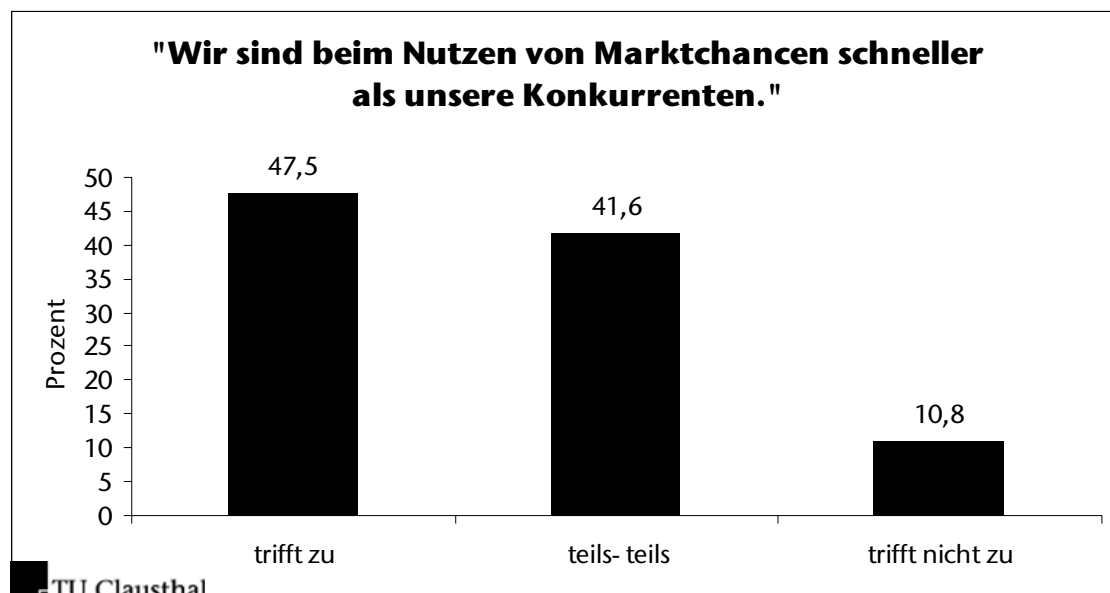


Abb. 16: Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf Marktchancen

2.9 Stand und Entwicklung zentraler Wettbewerbskräfte

Die Unternehmen wurden auch nach ihrer Einschätzung zu zentralen Wettbewerbskräften in ihrer Branche befragt. Sie sollten ihre Einschätzung sowohl der gegenwärtigen wie auch der zukünftigen Situation abgeben. In den Abbildungen sind neben den Mittelwerten auch die prozentualen Änderungen angegeben.

Als erstes wurde gefragt, ob sich aus Sicht der Befragten, die Bedürfnisse der Kunden aktuell bzw. in Zukunft schwach (Wert = 1) oder stark (Wert = 5) ändern bzw. ändern werden. Für die Gegenwart wurde im Mittel ein Wert von 2,4 angegeben. Aktuell verspüren die Unternehmen somit eine mittelstarke Veränderungsdynamik bei den Kundenbedürfnissen. Zukünftig wird diese Dynamik allerdings nach Einschätzung der befragten Unternehmen tendenziell zunehmen. Sollte dies zutreffen, dann wird in Zukunft eine noch stärkere Orientierung unternehmerischer Aktivitäten an den speziellen Kundenbedürfnissen gefragt sein.

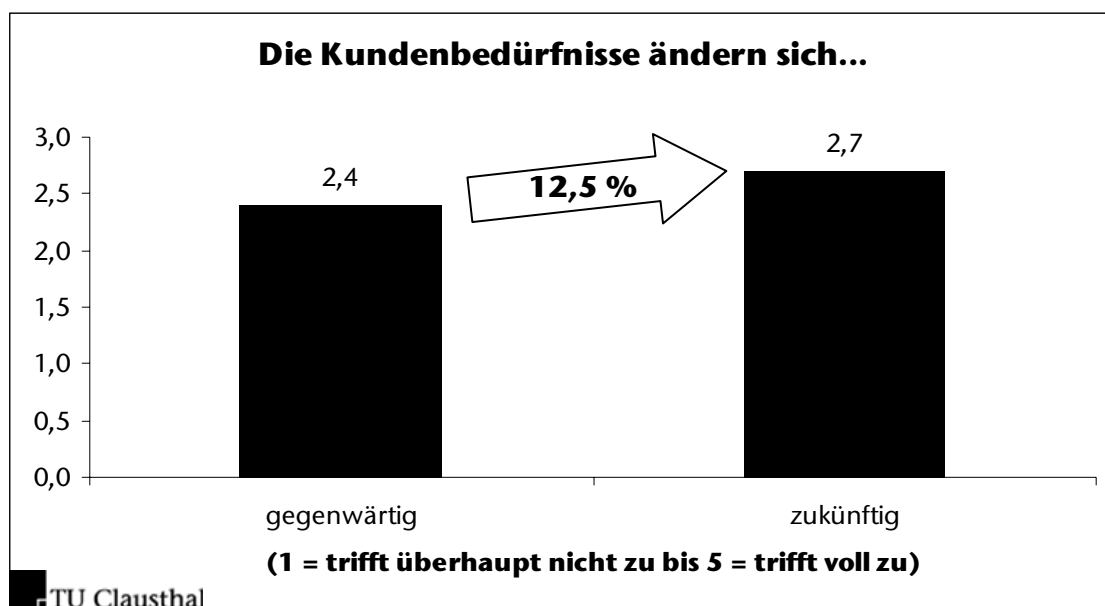


Abb. 17: Wandel der Kundenbedürfnisse

Ersatzprodukte, die bestehende Produkte und Leistungen ersetzen könnten, werden gegenwärtig als eher geringe Gefahr im Wettbewerb angesehen (Mittelwert 1,61). Die erwartete Steigerung dieses Gefahrenpotentials von knapp 15 % kann als klares Zeichen für eine in Zukunft zunehmende Dynamik gewertet werden. Dies fordert Unternehmen heraus, zukünftig verstärkt nach potentiellen Ersatzprodukten bzw. Leistungen zu suchen und sich durch geeignete Abwehrstrategien mit ihren eigenen Produkten und Leistungen am Markt behaupten zu können.

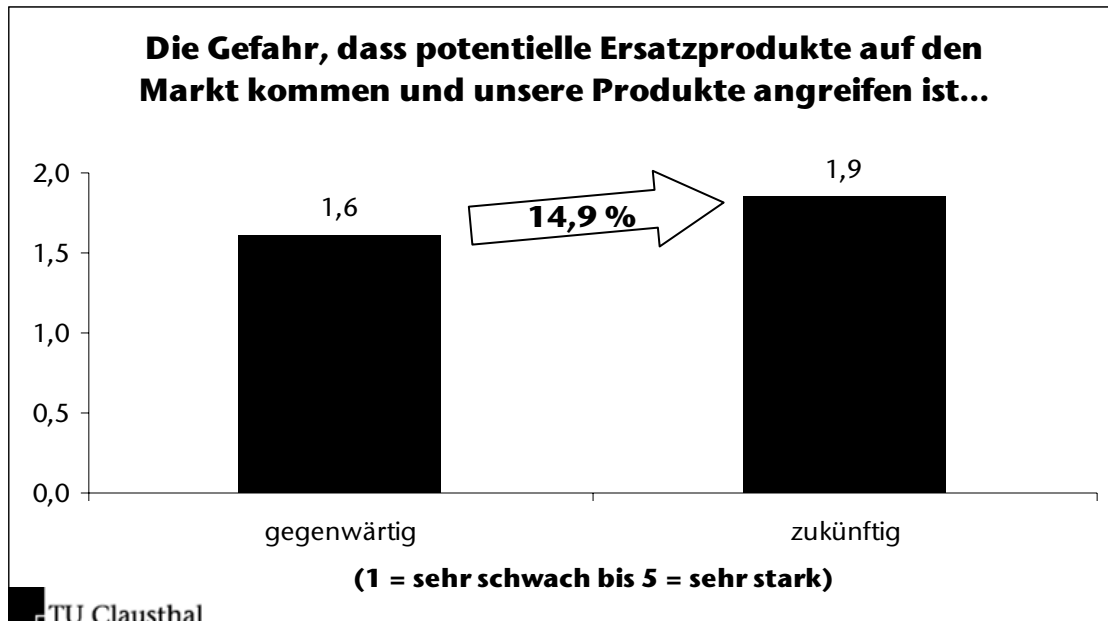


Abb. 18: Gefahr von potenziellen Ersatzprodukten

Als wettbewerbsbeeinflussende Kraft wird den Lieferanten gegenwärtig eine eher geringe Verhandlungsmacht eingeräumt, wobei diese in der zukünftigen Erwartung auch nur unwesentlich zunehmen wird. Mit einem Mittelwert von 1,77 stellt sich die Verhandlungsmacht der Lieferanten auch zukünftig als moderat dar.

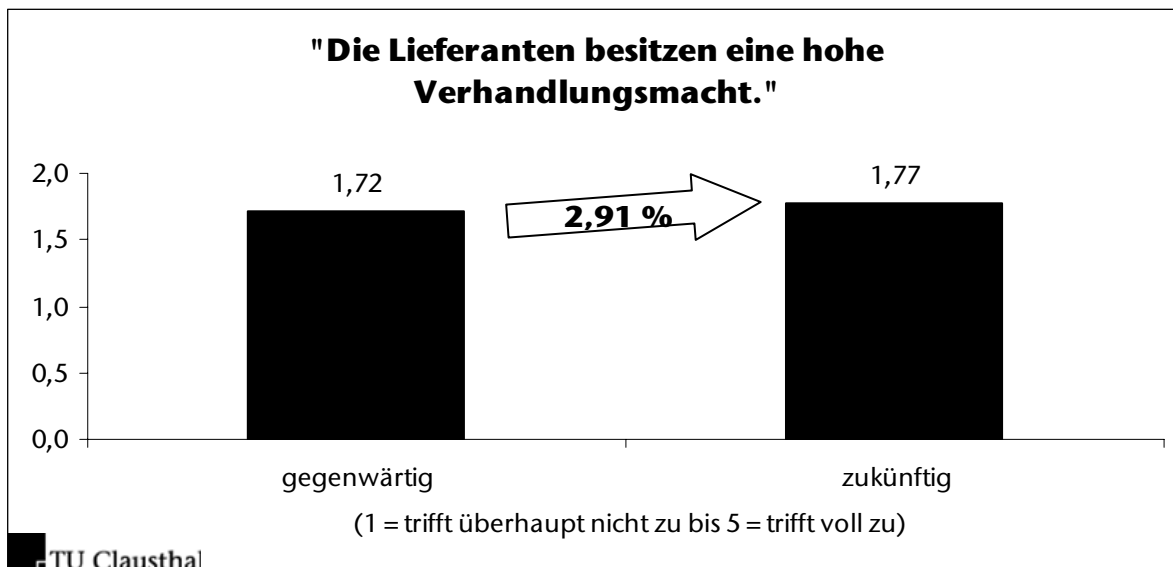


Abb. 19: Verhandlungsmacht der Lieferanten

Weiterhin wurden die Unternehmen danach befragt, wie groß sie die Gefahr einschätzen, dass neue Konkurrenten auf den Markt eintreten. Der gegenwärtige Wert von 2,12 zeigt auf ein mittelstarkes Niveau der Gefahr von Neueintritten in den jeweiligen Markt für die betroffenen Un-

ternehmen. Diese Gefahr wird sich allerdings nach Einschätzung der Befragten um rund 12 % verstärken. Die Unternehmen sind somit gefordert, den Kundennutzen bei ihren Produkten und Dienstleistungen auch weiterhin zu verbessern, um ihre Marktposition auch in Zukunft halten zu können.

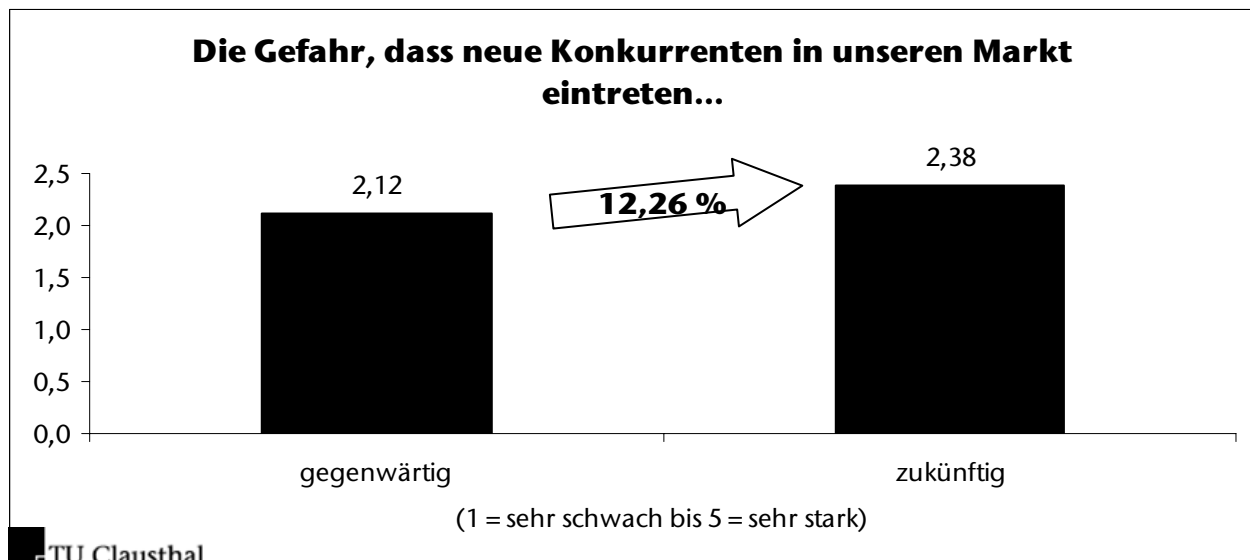


Abb. 20: Gefährdung des Unternehmens durch neue Konkurrenten

Führt die erwartete Zunahme von Ersatzprodukten und neuen Konkurrenten auch zu einer erwarteten Zunahme der Wettbewerbsintensität? Die Rivalität bzw. Aggressivität im Wettbewerb besitzt mit 2,76 einen relativ hohen Wert im Vergleich mit den restlichen Faktoren. Zukünftig wird allerdings nur mit einer geringen Steigerungsrate gerechnet (~ 1 %). Die Unternehmen gehen somit auch zukünftig von einem hohen Niveau der Wettbewerbsintensität, bei einer im Vergleich zur gegenwärtigen Situation aber nur geringen Zunahme, aus.

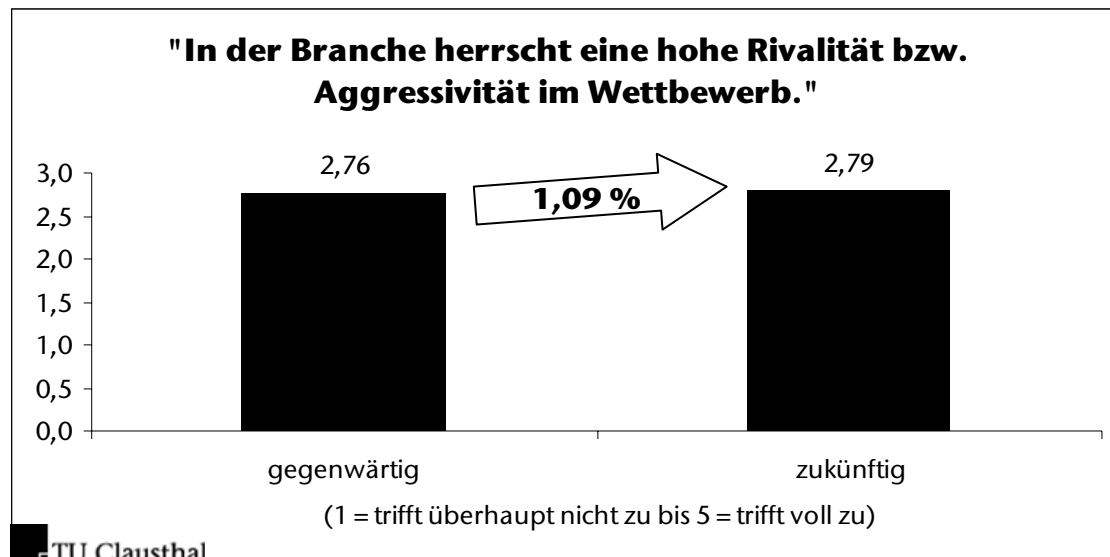


Abb. 21: Grad der Branchenrivalität

Den Unternehmen wurde außerdem die Frage gestellt, wie sie das Wachstum ihrer Branche einschätzen. Mit einem gegenwärtigen Mittelwert von 2,18 wird von den Befragten zurzeit überwiegend ein Wachstum der Branche festgestellt. Dieser Einschätzung folgt knapp die Hälfte der Unternehmen. Rund 25 % stimmen dieser Einschätzung nur teilweise zu. Knapp 30 % der Befragten konstatieren bei ihrer Branche gegenwärtig kein Wachstum. Die Standardabweichung von 1,265 deutet auf eine eher heterogene Einschätzung bei der Frage nach dem Wachstum in der Branche hin, was in Anbetracht der breiten Streuung in den Branchen der befragten Unternehmen nicht verwundert.

Die Einschätzung des zukünftigen Wachstums der Branche unterscheidet sich im Mittelwert (2,19) und in der Standardabweichung (1,273) kaum von der gegenwärtigen Einschätzung. Die Verteilung bei der Zustimmung bzw. Ablehnung ändert sich nur geringfügig. Branchen, die heute Wachstumsimpulse haben, erwarten diese tendenziell auch zukünftig, wogegen wachstumsschwache Branchen auch in Zukunft keine wesentliche Änderung erwarten.

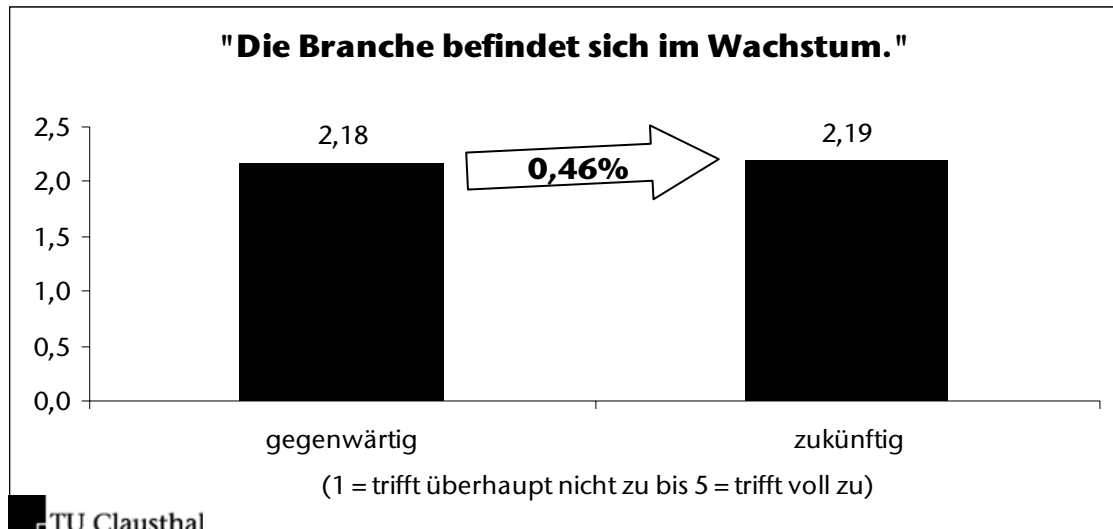


Abb. 22: Wachstum der Branche

3 Strategisches Wissensmanagement

3.1 Einordnung des Wissensmanagements

Die Kompetenz von Unternehmen im Umgang mit strategischem Wissen wird maßgeblich dadurch beeinflusst, in wie weit es ein Unternehmen versteht Wissen als gestaltbare Ressource zu betrachten und die unternehmensspezifische Wissensbasis als Grundlage für Wettbewerbsvorteile ansieht. Wissen ist das Ergebnis von Lernprozessen eines lernenden Systems. Die Professionalität mit der in Unternehmen das Management von Lernprozessen betrieben wird, bestimmt die Lernfähigkeit des Unternehmens.

Die Beziehung zwischen dem strategischen Wissensmanagement als dem einen Baustein strategischer Kompetenz von Unternehmen und dem strategischen Management als dem anderen Baustein strategischer Kompetenz ist darin zu sehen, dass letzteres im Kern als ein Wissensverarbeitungsprozess angesehen werden kann. Der wissensorientierte Zugang zur Strategischen Kompetenz erfordert auf der Wissensebene die Differenzierung von implizitem Wissen und explizitem Wissen.

Implizites Wissen lässt sich durch seine Eigenschaft der Personengebundenheit charakterisieren und steht für den Sachverhalt, dass Individuen über Wissen verfügen, das nicht oder nur teilweise artikulierbar ist. *Explizites Wissen* dagegen zeichnet sich dadurch aus, dass es artikulierbar, transferierbar und archivierbar ist und nicht an ein Subjekt, z. B. eine Person, gebunden ist. Für den Prozess des strategischen Managements stellt das implizite Wissen den entscheidenden Einflussfaktor dar, während dem explizitem Wissen eher größere Bedeutung im operativen Geschäft zugesprochen wird. Dies hängt damit zusammen, dass wettbewerbsrelevantes Wissen in erster Linie durch implizites Wissen – also schwer imitierbares Wissen – repräsentiert wird.

Basierend auf der Differenzierung dieser beiden Wissensarten, lassen sich zwei Orientierungen im Wissensmanagement identifizieren. Von einem technologieorientierten Wissensmanagement kann gesprochen werden, wenn durch bevorzugten Einsatz medialer Wissensträger überwiegend explizites Wissen Objekt des Wissensmanagements ist. Dem gegenüber ist von einem humanorientierten Wissensmanagement zu sprechen, wenn die personalen Wissensträger (Individuen) im Mittelpunkt des Managements von Wissen stehen. Die beiden Orientierungen schließen sich dabei keineswegs gegenseitig aus. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich Un-

ternehmen auf einem Kontinuum zwischen diesen beiden extremen Ausrichtungen bewegen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass ihre Wissensbasis im Allgemeinen von einer Kombination aus medialen und personalen Wissensträgern getragen wird. Die Wissensbasis eines Unternehmens stellt dabei sowohl den Ausgangspunkt als auch den Endpunkt von Lernprozessen innerhalb des Unternehmens dar, und ist zentrale Voraussetzung für die Entfaltung der Lernfähigkeit des Unternehmens.

3.2 Einfluss des Wissensmanagement auf den Unternehmenserfolg

Als Einstieg in die Befragung zum Themenbereich Wissensmanagement diente die Frage nach der (subjektiven) Selbsteinschätzung der Befragten, hinsichtlich der Bedeutung des Managements der Ressource Wissen für den Erfolg des Unternehmens. Über 70 % der Befragten sehen diesbezüglich einen großen bzw. sehr großen Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg. Daraus ist erkennbar, dass einem Großteil der mittelständischen Unternehmen sehr wohl bewusst ist, welchen entscheidenden Einfluss Wissen als Wettbewerbsfaktor für ihr Unternehmen hat. Immerhin noch knapp 20 % geben an, dass sie einen mittleren Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg sehen und nur 10 % der beteiligten Unternehmen sehen den Einfluss als gering bzw. sehr gering an. Die erfolgsentscheidende Bedeutung des Wissens wird somit weitgehend erkannt. Es stellt sich aber die Frage, die im Folgenden noch zu beantworten ist, ob im Unternehmen auch entsprechend dieser Erkenntnis gehandelt wird.

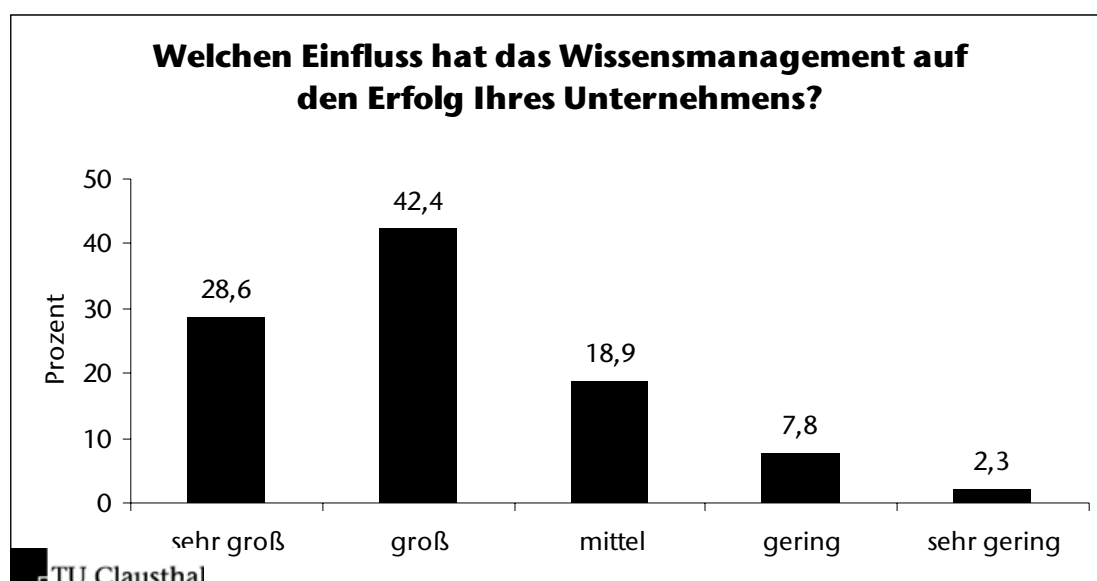


Abb. 23: Wissensmanagement und Unternehmenserfolg

3.3 Operatives und strategisches Wissensmanagement

Jedes Unternehmen muss zunächst selbst bestimmen welcher Wissensbedarf zu decken ist und wie dieser Bedarf bestimmt werden soll. Da Wissensbedarfsdeckung keinen Selbstzweck darstellt, ist der zu deckende Wissensbedarf aus den Zielen des Unternehmens abzuleiten. Dabei kann nach folgender Leitfrage vorgegangen werden: Welches Wissen benötigen wir im Unternehmen um unsere Ziel zu erreichen? Interessant ist in diesem Zusammenhang, ob in den Unternehmen dabei das operative oder das strategische Wissensmanagement im Mittelpunkt steht.

Knapp 80 % der Befragten Unternehmen nannten die Unternehmensstrategie und damit die strategischen Ziele als Ausgangsbasis für die Festlegung des Wissensbedarfs. Diese Unternehmen betreiben folglich ein strategisches Wissensmanagement. Demgegenüber stehen aber auch knapp 70 % der Unternehmen, die als Ausgangsbasis für die Festlegung des Wissensbedarfs die operativen Wertschöpfungsprozesse ansehen. Mit anderen Worten bedeutet dies aber, dass über 30 % der Unternehmen kein operatives Wissensmanagement betreiben oder zumindest in diesem Bereich den Wissensbedarf nicht systematisch aus den Leistungserstellungsprozessen ableiten.

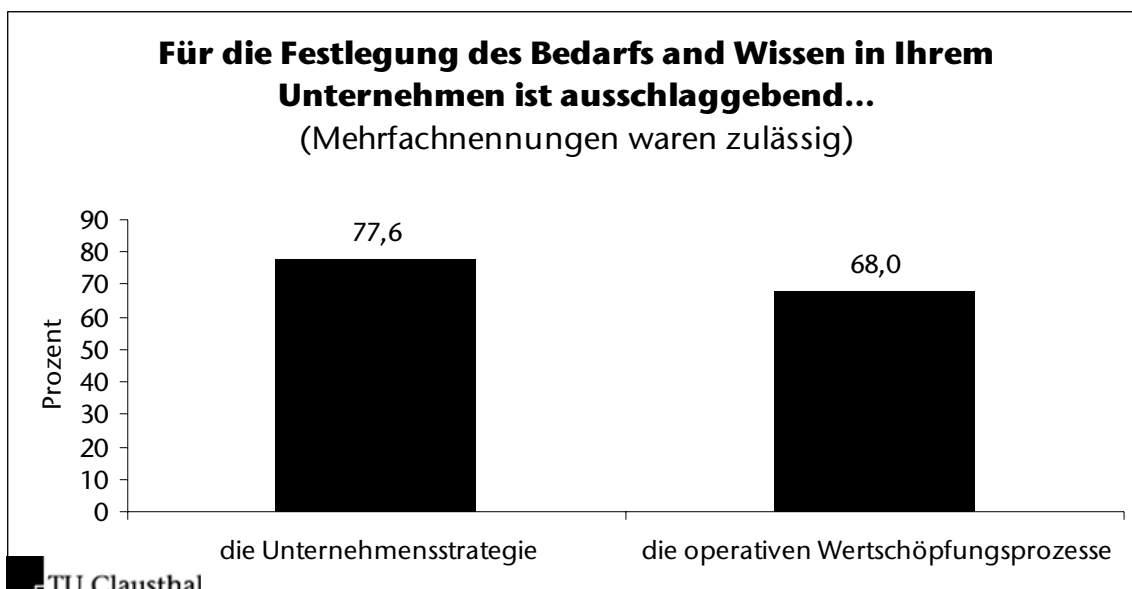


Abb. 24: Bedarf an Wissen

Dies überrascht zunächst, lässt sich aber vielleicht damit erklären, dass sich im operativen Bereich viele Elemente des Wissensbedarfs zwangsläufig aus den dort ablaufenden Prozessen selbst ergeben. Insbesondere deshalb, weil die meisten dieser Prozesse ohnehin softwaretech-

nisch abgebildet werden. Ein systematisches Ableiten des Wissensbedarfs erfolgt damit weitgehend automatisch und ist vielen Akteuren im Unternehmen deshalb möglicherweise gar nicht mehr unmittelbar bewusst.

3.4 Wissensmanager im Mittelstand

Wenn in einem Unternehmen eine Wissensstrategie vorliegt, dann kann von dieser nur dann ein Beitrag zum Erfolg des Unternehmens erwartet werden, wenn diese Strategie auch umgesetzt wird. Dazu müssen die durchzuführenden Maßnahmen einer für deren Ergebnisse verantwortlichen Person im Unternehmen übertragen werden. Im Allgemeinen kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Akteure schon irgendwie zur Umsetzung der Wissensstrategie beitragen werden. Ein organisatorisch verankerter Wissensmanager der sich mit den Aufgaben Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe von Wissen befasst, kann dabei als wichtiges Indiz für eine konsequent verfolgte Umsetzung einer Wissensstrategie angesehen werden. Die beteiligten Unternehmen gaben allerdings zu über 90 % an, dass ein solcher Wissensmanager, also eine organisatorisch verankerte eindeutige Zuweisung der Verantwortung für die konsequente Verfolgung der Wissensziele, im Unternehmen nicht existiert.

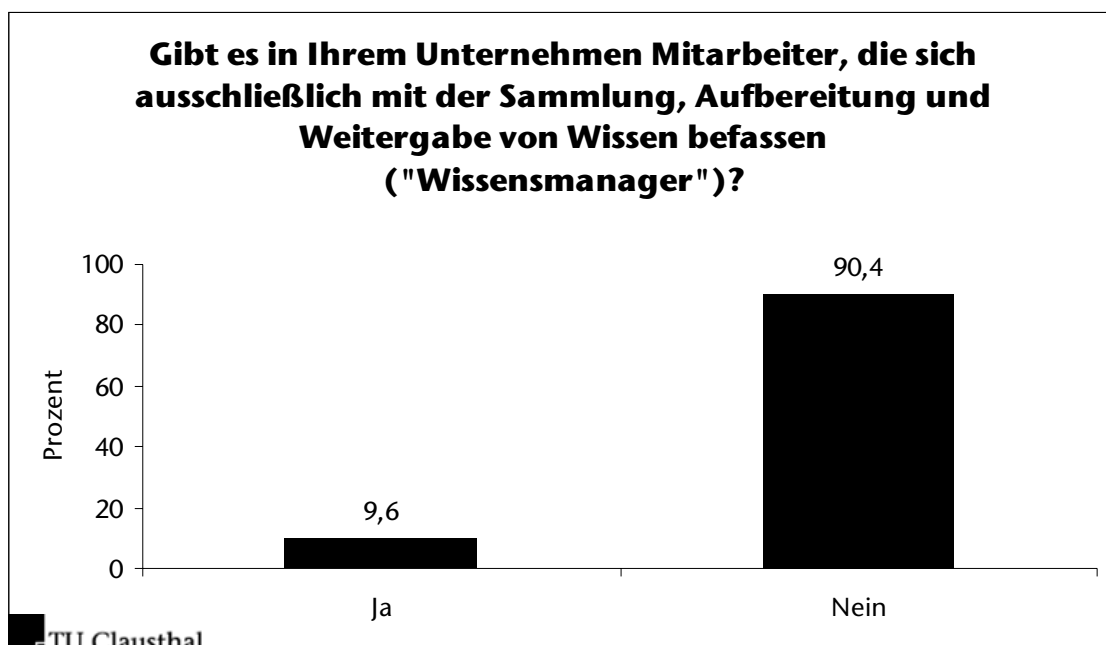


Abb. 25: Wissensmanager

Die Studie zeigt, dass den Unternehmen zwar bewusst ist, dass ein zielorientiertes Wissensmanagement maßgebliche Beiträge zum langfristigen Unternehmenserfolg liefert (vgl. Abb. 23).

Ein entsprechendes Handeln in Form einer organisatorischen Verankerung des Wissensmanagements könnte dies sicherstellen, ist bei den befragten Unternehmen aber nur in sehr geringem Umfang (knapp 10 %) erkennbar.

Sofern überhaupt Wissensmanager im Unternehmen vorhanden sind, befinden sich diese tendenziell eher auf hierarchisch höheren Führungsebenen (Top-Managements bzw. Middle-Managements). Wissensmanager auf den unteren Führungsebenen (Lower-Management) oder gar der Ausführungsebene sind noch seltener anzutreffen.

3.5 Barrieren des Wissensmanagements

Lernprozesse und damit ein aktives Wissensmanagement lebt vom Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern im Unternehmen und natürlich auch mit Externen. Wenn also ein Austausch von Wissen über Kommunikationsprozesse nicht in dem Maße stattfindet wie es notwendig wäre um die Wissensziele des Unternehmens zu erreichen, dann geht es darum, die Ursachen dafür zu identifizieren.

Mit deutlichem Abstand steht die für den Wissensaustausch fehlende Zeit an erster Stelle der Hinderungsgründe. Über 60 % der Befragten gaben an, nicht genügend Zeit für ein gezieltes Wissensmanagement in ihrem Unternehmen zu haben. Es ist davon auszugehen, dass dies insbesondere das strategische Wissensmanagement betrifft, da in diesem Bereich Versäumnisse sich erst ab einem späteren Zeitpunkt bemerkbar machen. Dann sind die Folgen dieser Wissensdefizite aber umso schwerwiegender und im Extremfall, z. B. in wissensintensiven Branchen unter Umständen sogar existenzgefährdend. Als zweithäufigste Barriere für den Wissensaustausch sahen immerhin noch knapp 40 % die fehlende Wissenstransparenz an. Die fehlende Bereitschaft zum Wissensaustausch (~ 34 %) und die fehlende Kenntnis über die Bedeutung der Ressource Wissen (~ 34 %) sind ebenfalls häufig genannte Gründe, die ein erfolgreiches Wissensmanagement in den Unternehmen verhindern.

Demgegenüber werden mögliche fehlende Anreizsysteme (ca. 15 %), mit einander konkurrierende Organisationseinheiten (ca. 11 %) und eine ungeeignete IT-Infrastruktur (ca. 10 %) nur selten als Hindernisse für einen Wissensaustausch gesehen. Insbesondere die IT-Infrastruktur scheint bei fast allen mittelständischen Unternehmen mittlerweile so gut ausgebaut zu sein, dass sie kaum mehr einen Hinderungsgrund für Kommunikationsprozesse im Unternehmen darstellt.

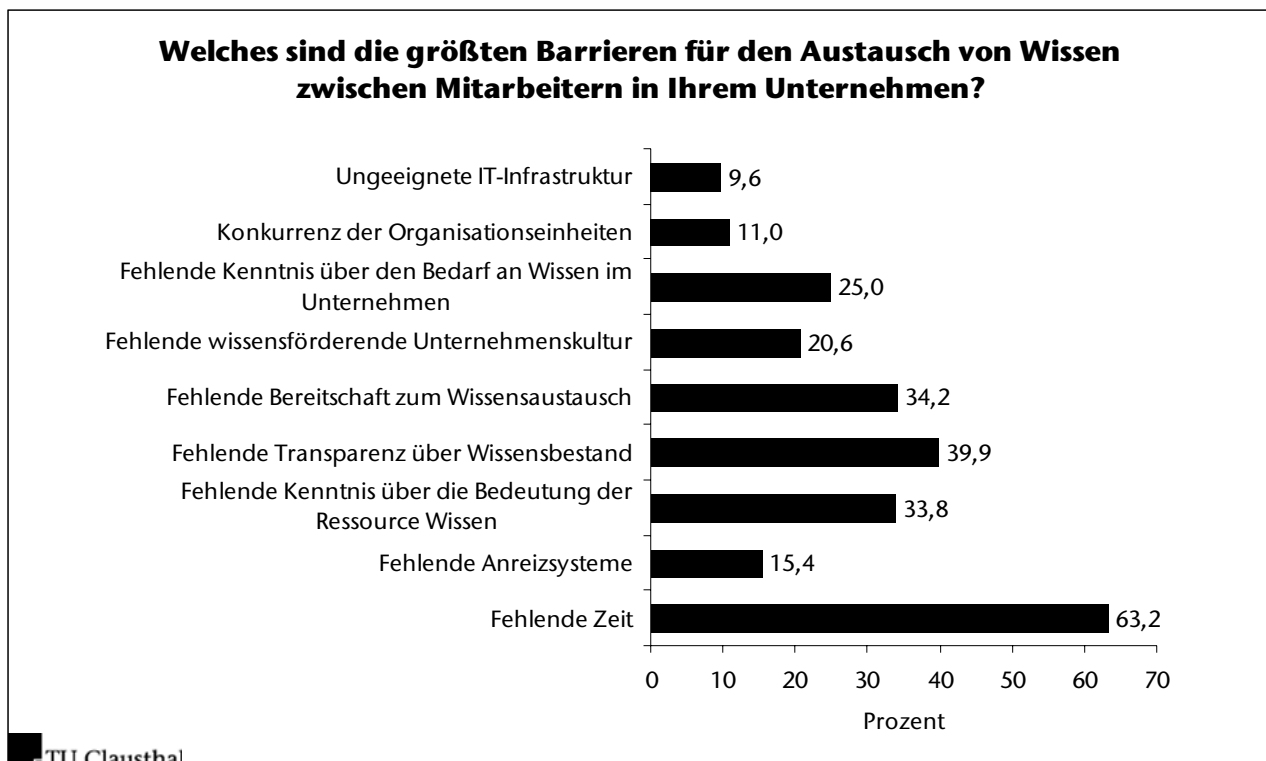


Abb. 26: Barrieren im Wissensmanagement

3.6 Orientierungen im Wissensmanagement

Technologieorientiertes Wissensmanagement

Als Indizien für ein technologieorientiertes Wissensmanagement können z. B. die Bestrebungen immer die neuesten Informations- und Kommunikationstechnologien einzusetzen als auch die Priorisierung von Investitionen in neue Technologien gegenüber Investitionen in Weiterbildung angesehen werden. Aus den Antworten zu den entsprechenden Fragen lässt sich ein eindeutiger Trend erkennen. Fast 60 % der Unternehmen sind bestrebt immer die neuesten IuK-Technologien im Unternehmen einzusetzen. Nur für weniger als 10 % der befragten Unternehmen steht die Faszination Technik nicht ganz oben auf der Agenda.

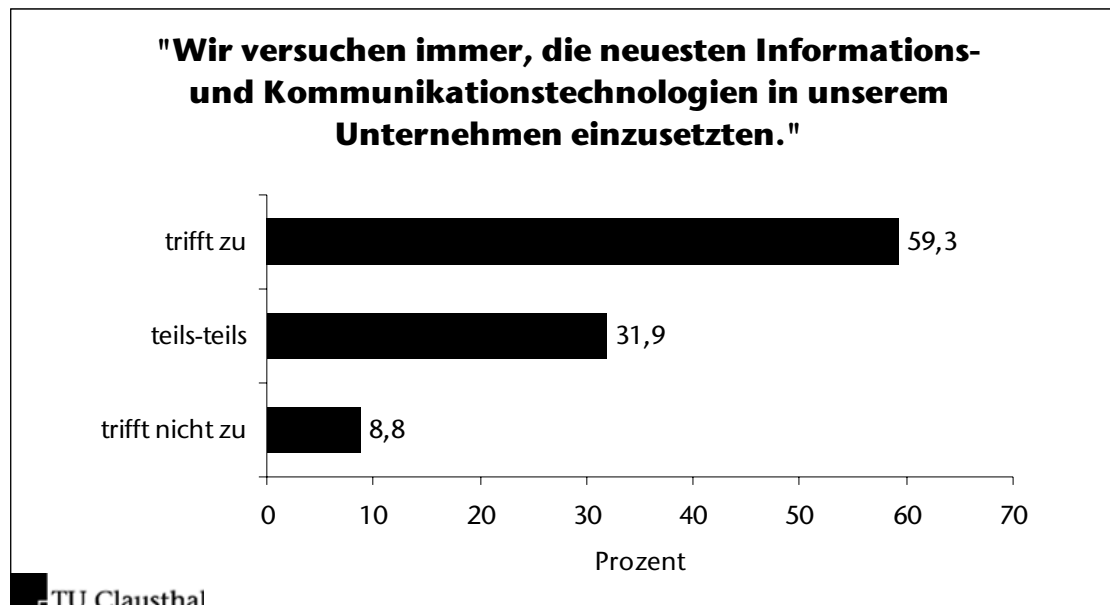


Abb. 27: Einsatz neuester Informations- und Kommunikationstechnologien

Bei knappen Finanzressourcen würden sich nach eigenen Angaben rund 40 % der befragten Unternehmen dafür entscheiden die gesamten Finanzmittel für Investitionen in neue Technologien einzusetzen (~ 40 %). Für eine vollständige Verwendung der Mittel für die Weiterbildung der Mitarbeiter würden sich demnach 30 % entscheiden. Eine Ursache dafür, dass eher in neue Technologien investiert wird, könnte darin bestehen, dass ein möglicher Nutzen durch die Technologien leichter zu messen ist, als es bei Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der Fall ist. Weitere 30 % der Unternehmen würden die verfügbaren Finanzmittel aufteilen und dabei sowohl in die Technik als auch in die Humanressourcen investieren.

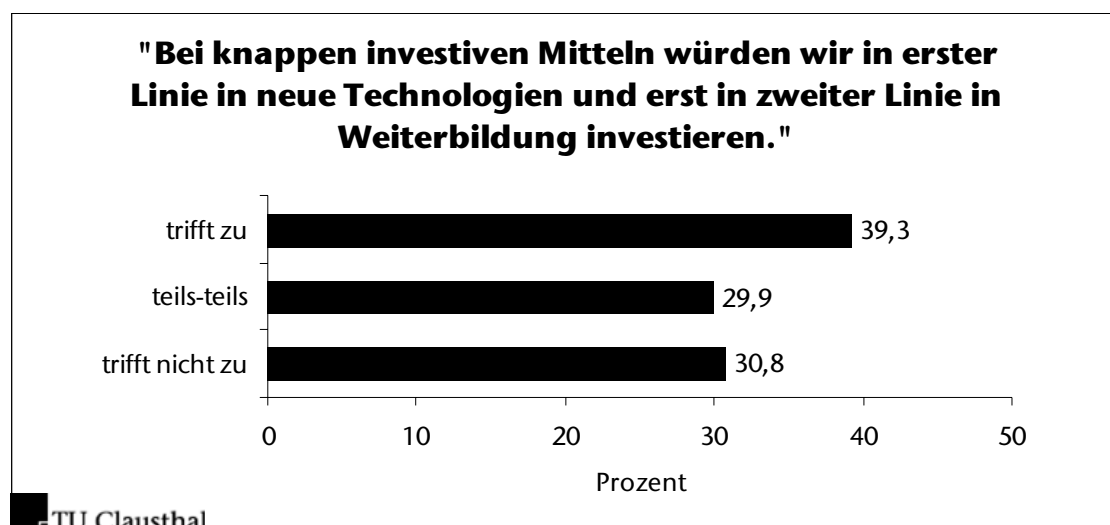


Abb. 28: Investitionen in Technologien und Weiterbildung

Weitere Indizien für eine verstärkte Technologieorientierung im Wissensmanagement können im Versuch gesehen werden, das Wissen von Mitarbeitern in strukturierter Form digital zu speichern und in dem Ausmaß, in dem das elektronisch gespeicherte Wissen anderen Mitarbeitern im Unternehmen ohne Ausnahme zugänglich gemacht wird. Hier ist erstaunlich, dass es lediglich für ein Drittel der Unternehmen wichtig zu sein scheint, das Wissen ihrer Mitarbeiter auch in strukturierter Form abzuspeichern. Zumindest dort wo dies möglich ist. Bei fast 30 % der Unternehmen wird eine Externalisierung von Mitarbeiterwissen und der damit verbundenen dauerhaften Sicherung von Wissen durch elektronische Speicherung keine besondere Bedeutung beigemessen. Über ein Drittel der Unternehmen (~ 36 %) trauten sich bei dieser Frage nicht, sich in die eine oder andere Richtung festzulegen. Ein Grund dafür könnten die unterschiedlichen Vorgehensweisen in den einzelnen Bereichen sein.

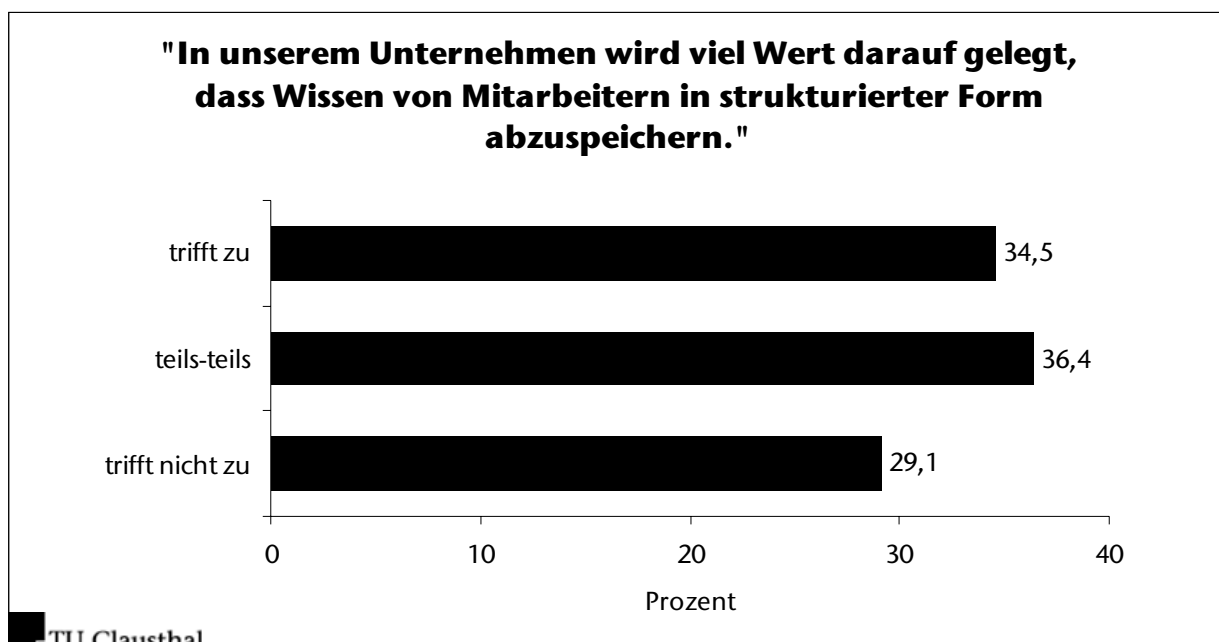


Abb. 29: Externalisierung von Mitarbeiterwissen

Liegt das Wissen der Mitarbeiter in externalisierter Form vor, so wird bei mehr als der Hälfte der Unternehmen auch Wert darauf gelegt, dass den einzelnen Mitarbeitern ein Zugang zu diesem Wissen ermöglicht wird. Allerdings versucht auch nahezu ein Viertel der Unternehmen, bewusst „Wissensinseln“ zu schaffen und zu erhalten. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Wissen auch Macht darstellt, welche vielleicht nicht gleichmäßig im Unternehmen verteilt sein soll.

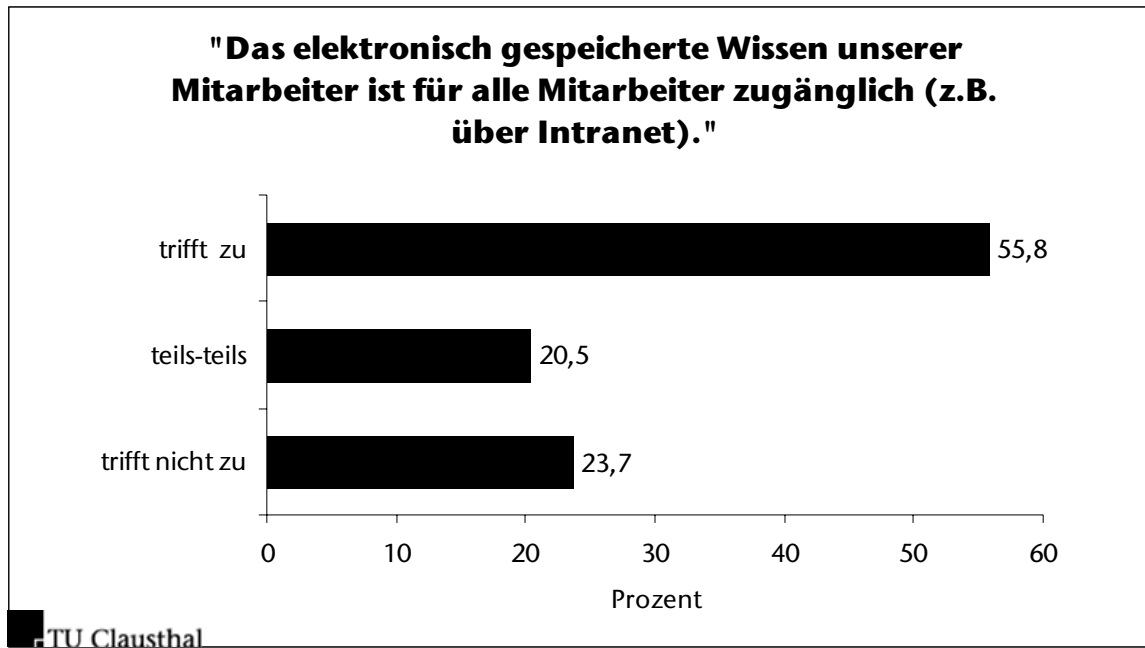


Abb. 30: Zugang zu explizitem Mitarbeiterwissen

Humanorientiertes Wissensmanagement

Eine ausgeprägte Humanorientierung im Wissensmanagement lässt sich im Unternehmen u. a. daraus ableiten, dass der Kommunikation zwischen Mitarbeitern große Bedeutung beigemessen wird, und dass die persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern der Kommunikation über IuK-Technologien vorgezogen wird. Nur über persönliche Kontakte kann implizites Wissen zwischen Mitarbeitern ausgetauscht werden. Dies ist insbesondere für die Entwicklung von Strategien von Bedeutung, da strategisch relevantes Wissen überwiegend in Form von implizitem Wissen vorliegt.

Für eine persönliche Kommunikation, die oftmals informeller Natur ist, müssen im Unternehmen aber auch entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Hier gaben über 75 % der befragten Unternehmen an, dass sie versuchen geeignete Rahmenbedingungen aufzubauen, um auch die informelle Kommunikation zwischen ihren Mitarbeitern zu ermöglichen bzw. zu fördern.

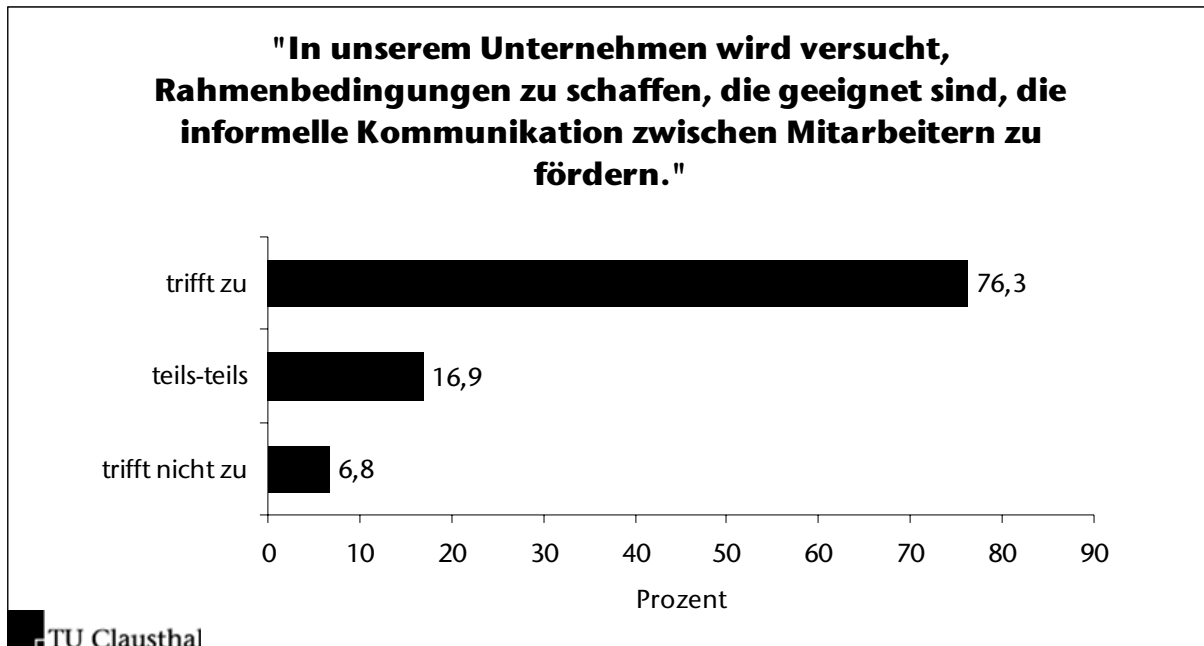


Abb. 31: Rahmenbedingungen für informelle Kommunikation

Fast 60 % der Unternehmen sind der Meinung, dass ein persönlicher Austausch von Wissen zwischen den Mitarbeitern wichtiger ist, als eine indirekte Kommunikation unter Einsatz von IuK-Technologien. Offen bleibt, ob bei den Antworten auch das Vertrauen in die jeweilige Wissensquelle eine Rolle gespielt hat.

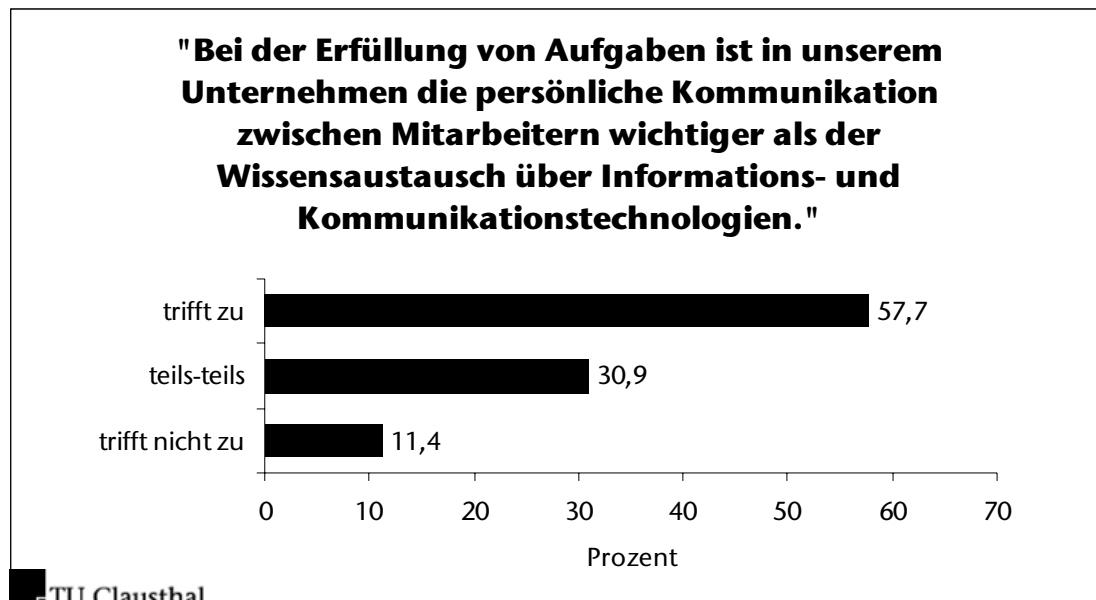


Abb. 32: Persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern

Ein humanorientiertes Wissensmanagement korreliert häufig mit einem verbreiteten Einsatz interdisziplinärer Zusammenarbeit im Unternehmen. Heterogene Teams, bei denen Mitarbeiter

aus verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen rekrutiert werden, bilden eine hervorragende Basis für die Initiierung innovativer Lernprozesse. Deren Ergebnisse unterstützen den Ausbau des individuellen Wissens der Mitarbeiter. Der bereichsübergreifende Austausch von Wissen fördert zudem die Transparenz des Wissensbestandes im Unternehmen.

Über 60 % der Unternehmen gaben an, dass der regelmäßige Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche für die Mitarbeiter einen hohen Stellenwert hat. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat demnach die Bedeutung interdisziplinärer Teams für die Generierung neuen Wissens erkannt. Allerdings ist ein verbreiteter Einsatz interdisziplinärer Teams bei wesentlich weniger Unternehmen anzutreffen (- 10 %).

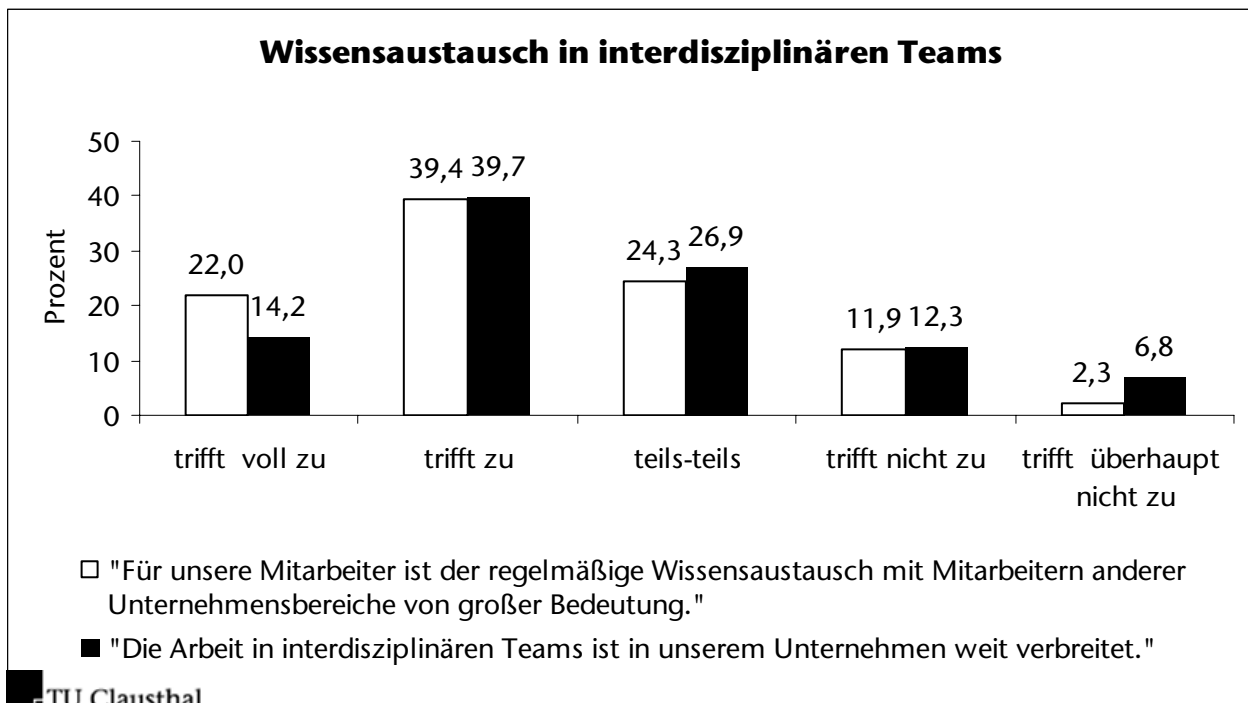


Abb. 33: Wissensaustausch in interdisziplinären Teams

3.7 Instrumente des Wissensmanagements

Um einen Eindruck zu gewinnen mit welchen Instrumenten und Methoden Wissensmanagement in Unternehmen betrieben wird, wurde sowohl nach Instrumenten gefragt, die eher dem Bereich des technologieorientierten Wissensmanagements zuzuordnen sind, als auch nach Methoden, die mehr dem humanorientiertem Wissensmanagement angehören. Auffallend dabei ist, dass vor allem die technologieorientierten Instrumente des Wissensmanagements einen hohen Bekanntheitsgrad genießen. So sind Internet-Technologien (z. B. E-Mail und Intranet),

Datenbanken und Dokumentenmanagement in nahezu allen Unternehmen bekannt (> 95 %). Mit einem Bekanntheitsgrad von über 70 % bei spezielleren Technologien wie Groupware, Data Warehouse, Workflowanwendungen oder Lern-Management-Systeme, gibt es auch bei diesen Instrumenten nur wenige mittelständische Unternehmen, denen diese unbekannt sind.

Darüber hinaus weisen auch einige eher humanorientierte Instrumente einen hohen Bekanntheitsgrad auf. Eine herausragende Position nimmt hier das Coaching ein, das in der Führungskräfteentwicklung eine große Rolle spielt und bei über 80 % der Unternehmen bekannt ist. Vielleicht ist dies auch darauf zurückzuführen, dass die Fragebögen fast ausschließlich von Führungskräften ausgefüllt wurden, die zur Zielgruppe bei dieser Methode zählen. Aber auch das Mindmapping als Instrument zur Wissensstrukturierung oder Lesson Learned als eine Methode zur Sicherung und Verbreitung von Erfahrungswissen weisen einen Bekanntheitsgrad von über 65 % auf.

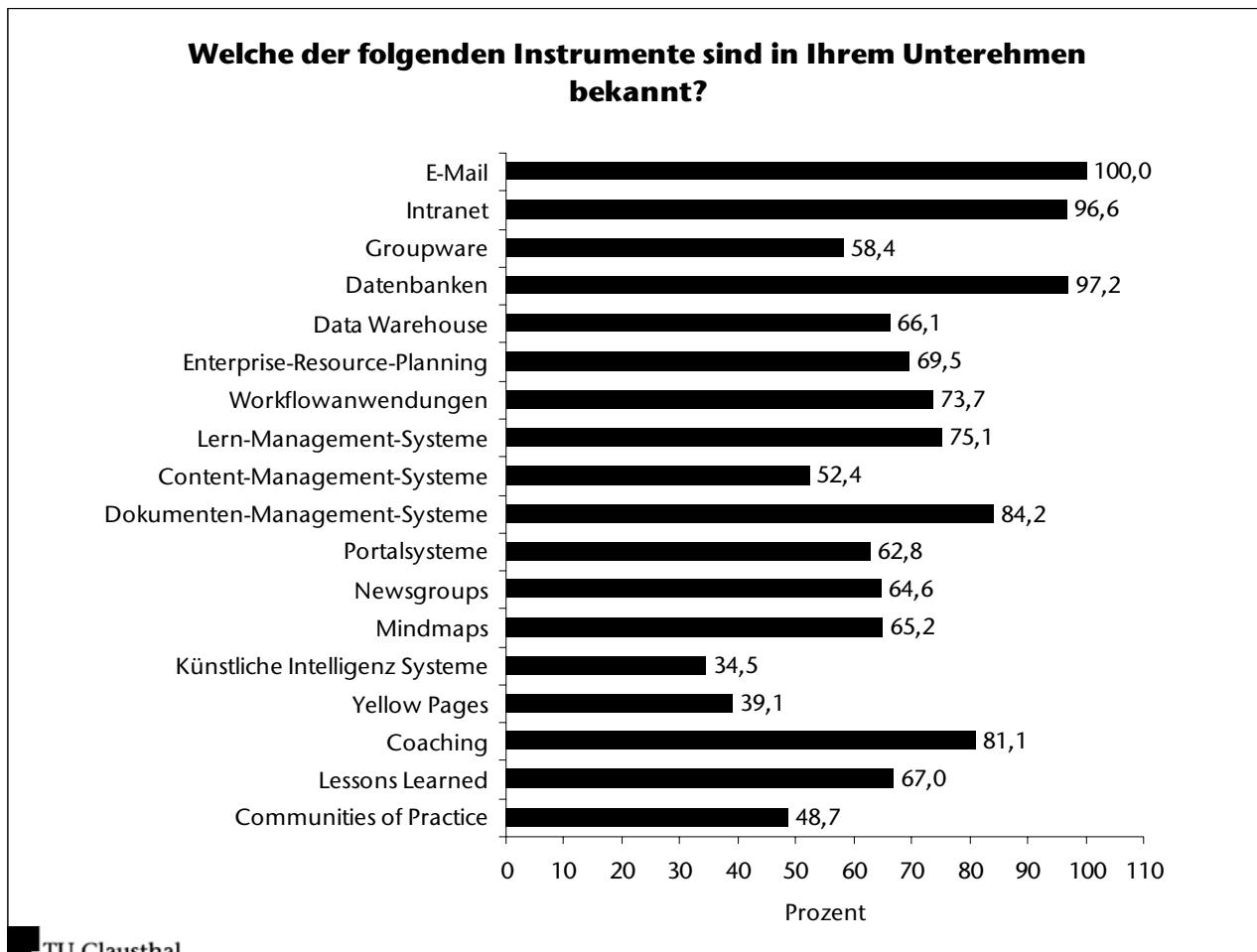


Abb. 34: Bekannte Instrumente des Wissensmanagements

Letztendlich ist aber für den Nutzen, den diese Methoden generieren können nicht der Bekanntheitsgrad entscheidend, sondern deren tatsächlicher Einsatz. So gehört der Einsatz von

Internet-Technologien bei den befragten Unternehmen, mit wenigen Ausnahmen, mittlerweile zur Standardausstattung. Auffallend ist, dass bekanntere Methoden des humanorientierten Wissensmanagements in den Unternehmen deutlich weniger eingesetzt werden, als technologieorientierte Instrumente. Dies betrifft z. B. das Mindmapping, Lesson Learned oder die Communities of Practice. Bei humanorientierten Instrumenten scheinen bei den befragten Unternehmen erhebliche Unsicherheiten im Hinblick auf Einsatz und Wirkungsweise zu existieren.

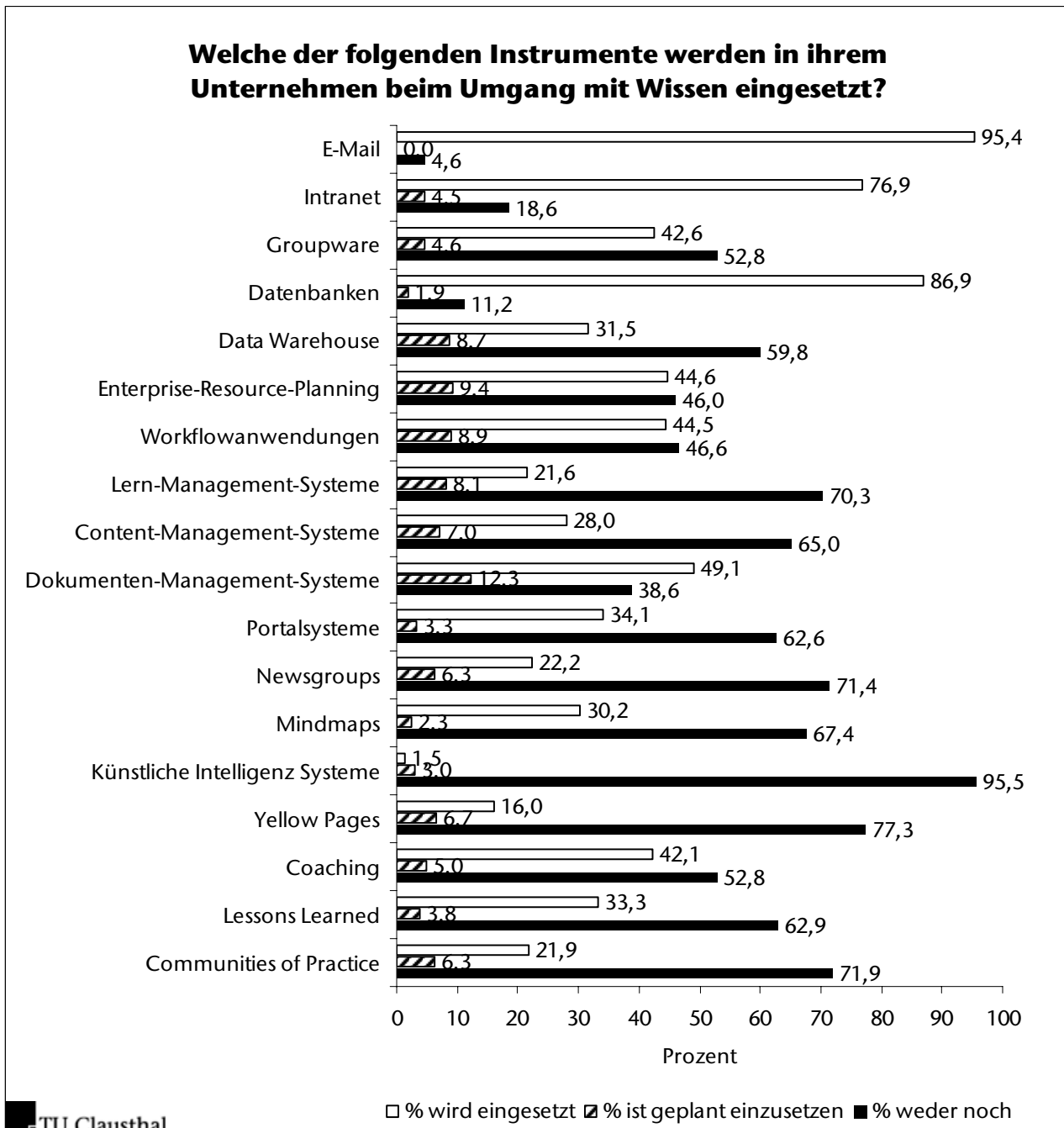


Abb. 35: Eingesetzte Instrumente des Wissensmanagement

3.8 Die Rolle impliziten Wissens im Mittelstand

Implizites Wissen ist schwer artikulierbar, dafür aber auch schwer zu übertragen und nachzuahmen. Deshalb verleihen diese Eigenschaften dem impliziten Wissen eine hohe strategische Relevanz. Wettbewerbsvorteile, die auf implizitem Wissen basieren, besitzen im Allgemeinen eine längere Halbwertszeit als diejenigen Wettbewerbsvorteile, die auf explizitem Wissen und damit leicht transferierbarem Wissen aufbauen. Es stellt sich deshalb die Frage, ob die mittelständischen Unternehmen in Deutschland die strategische Relevanz impliziten Wissens erkannt haben. Als Indikatoren dafür kann die Bedeutung persönlicher Kommunikation zwischen Führungskräften im Rahmen strategischer Entscheidungen angesehen werden. Wird hier stärker auf Informationen aus Datenbanken gesetzt, zeigt dies, dass ausschließlich explizites Wissen in strategischen Entscheidungen Berücksichtigung findet. Die Bedeutung impliziten Wissens für strategischen Erfolg wird dann offensichtlich nicht erkannt.

Mehr als 75 % der befragten Unternehmen messen der persönlichen Kommunikation zwischen Führungskräften bzgl. strategischer Entscheidungen eine höhere Bedeutung bei, als Informationen aus unternehmensweiten Datenbanken. Sie haben damit, bewusst oder unbewusst, die strategische Bedeutung impliziten Wissens erkannt.

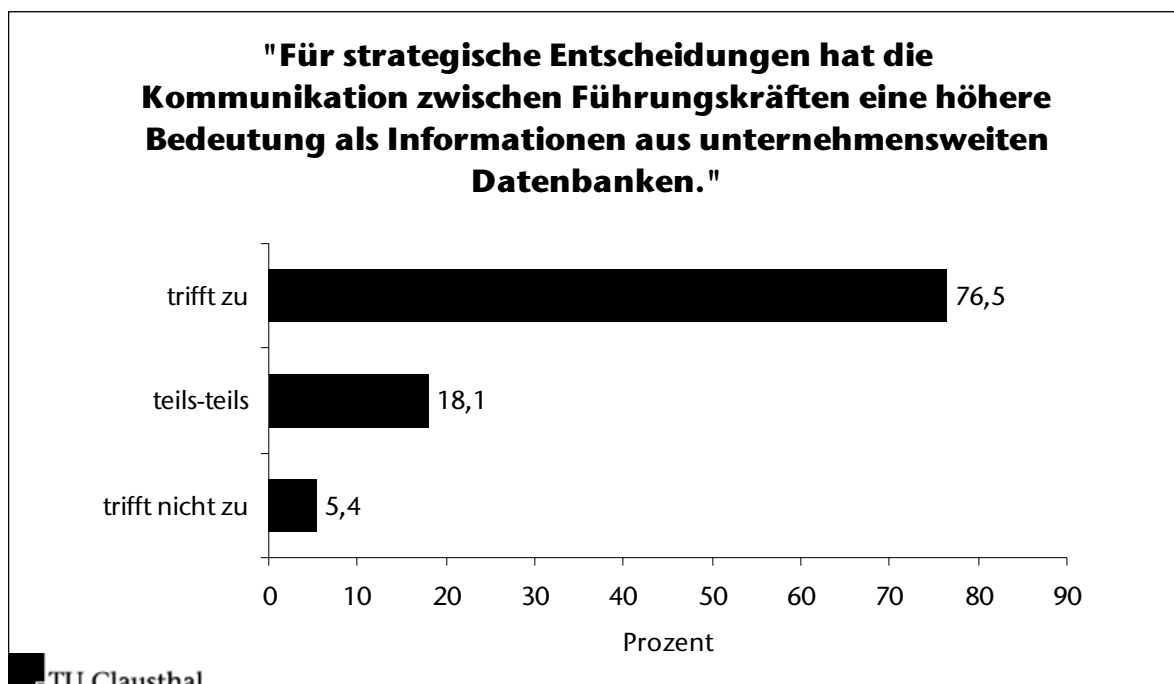


Abb. 36: Bedeutung impliziten Wissens für strategische Entscheidungen

Während also das implizite Wissen besonders im strategischen Bereich von Bedeutung ist, besitzt das explizite Wissen insbesondere im operativen Bereich eine hohe Relevanz. Hier ist allerdings erstaunlich, dass zur Lösung von Problemen im Tagesgeschäft über die Hälfte der Unternehmen nicht das Wissen aus unternehmensweiten Datenbanken heranziehen, sondern lieber auf das Wissen anderer Arbeitskollegen zurück greifen. Die Ursache dafür kann sein, dass in den Datenbanken das relevante Wissen nicht verfügbar ist, oder, dass dem Wissen der Kollegen eher vertraut wird als dem Wissen in Datenbanken, bei dem man im Allgemeinen nicht weiß, wer es eingegeben hat.

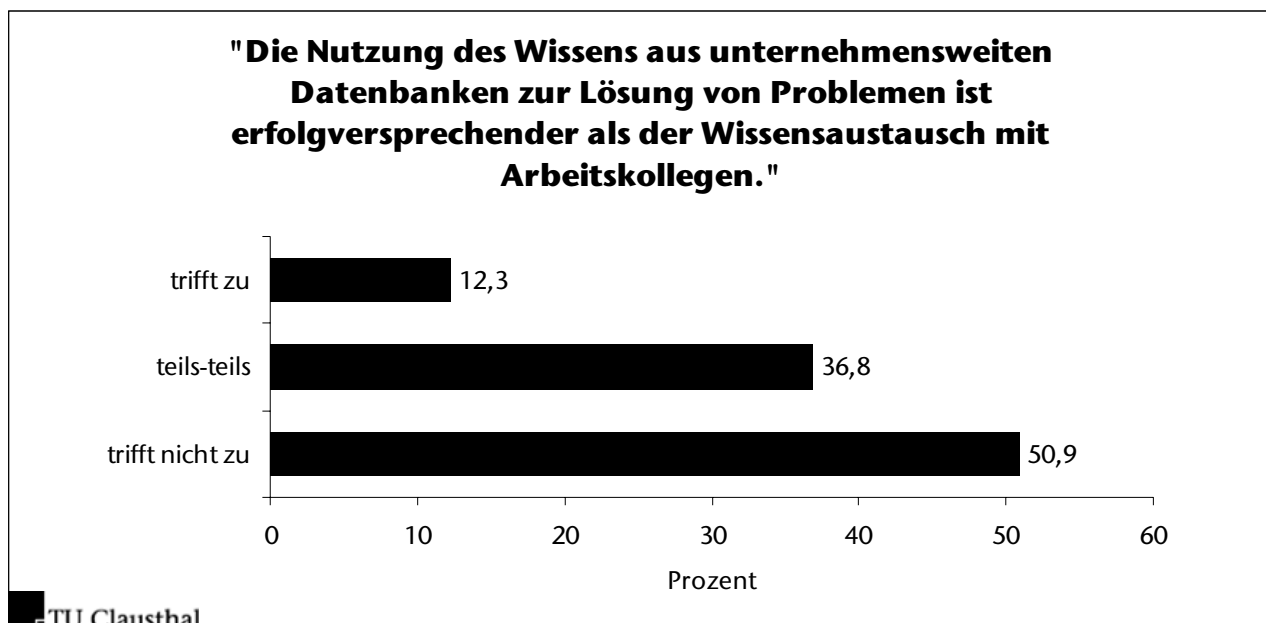


Abb. 37: Bedeutung expliziten Wissens

3.9 Aufbau und Pflege der Wissensbasis

Um eine hohe strategische Wissensmanagementkompetenz zu erwerben bzw. zu erhalten, muss ein Unternehmen seine Wissensbasis kontinuierlich erweitern und pflegen. Das gesamte Wissen des Unternehmens ist, verteilt auf medialen (Festplatten, CDs etc.) oder personalen (Mitarbeiter, Gruppen etc.) gespeichert. Die notwendige Pflege der Wissensbasis muss sich deshalb mit diesen beiden sehr unterschiedlichen Speichermedien befassen. Die Frage, die sich hier stellt, ist, welche Art des Speichermediums in den Unternehmen bevorzugt wird. Denn dies zeigt, ob das Unternehmen eher ein technologieorientiertes oder eher ein humanorientiertes Wissensmanagement betreibt. Über 80 % der befragten Unternehmen gaben in diesem Zusammenhang an, dass die Speicherkapazitäten ihrer EDV-Systeme im Unternehmen kontinuierlich erweitert würden. Dies zeigt zumindest, dass die Speicherung expliziten Wissens immer

noch ausgebaut wird. Der Umfang gespeicherter strukturierter Informationen wird somit auch in Zukunft noch zunehmen. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass mehr Informationen nicht zwangsläufig auch zu besseren Entscheidungen führen. Vielmehr wird dies eher zu einem „Information Overload“ führen, wenn nicht auch gleichzeitig die entscheidungsorientierte Informationsfilterung und -selektion durch leistungsfähige Software unterstützt wird.

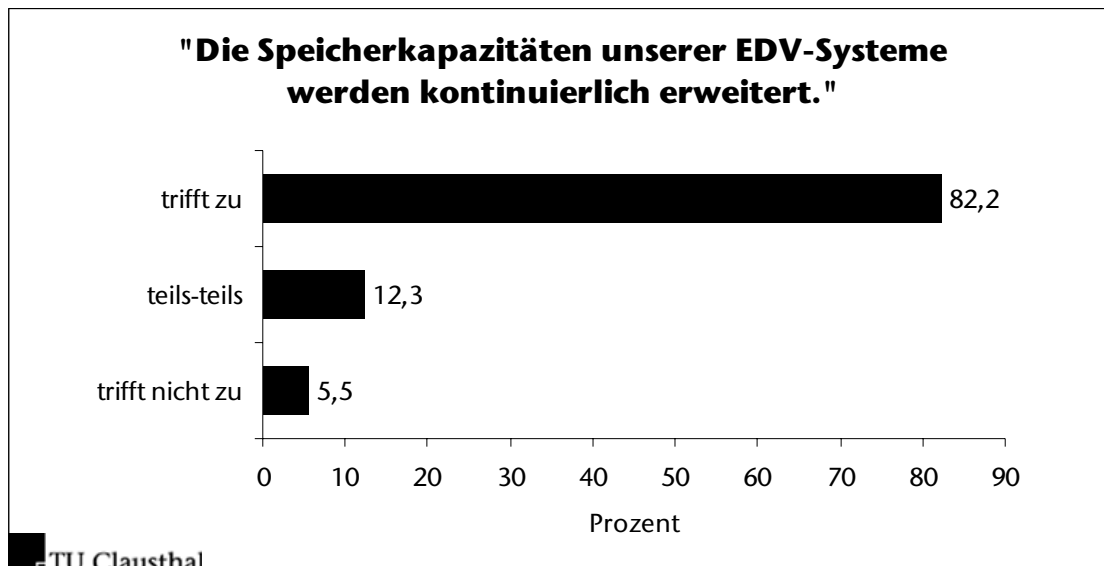


Abb. 38: Erweiterung der EDV-Systeme

Neben der Entwicklung der Wissensbasis durch gezielte Veränderungen der Informationsinfrastruktur (technologieorientiertes Wissensmanagement), besteht in besonderem Maße über die Entwicklung der personellen Wissensträger (humanorientiertes Wissensmanagement) eine Möglichkeit, die Kompetenz im strategischen Wissensmanagement entscheidend zu beeinflussen. Letztlich sind die Mitarbeiter die Träger impliziten Wissens im Unternehmen. Grundvoraussetzung für eine derartige Weiterentwicklung der Wissensbasis ist, neben der interpersonellen Kommunikation, die organisatorische Verankerung der Weiterbildung. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Weiterbildung durchaus als eine Aufgabe der Unternehmen angesehen wird. Fast 50 % der Unternehmen erwarten nicht, dass sich Ihre Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit weiterbilden.

Mit anderen Worten bedeutet dies, knapp die Hälfte der Unternehmen ist bereit für die Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter zu bezahlen. Mehr als ein weiteres Viertel der Unternehmen sind dann immerhin noch bereit, zumindest einen Teil der Weiterbildungszeiten zu bezahlen.

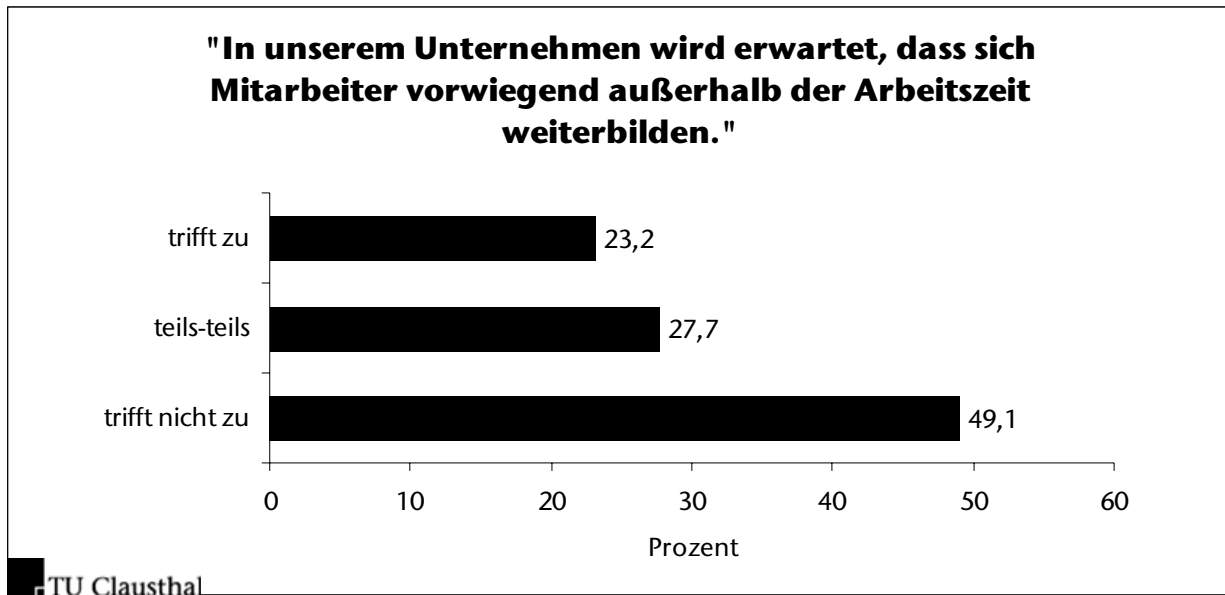


Abb. 39: Weiterbildung während der Arbeitszeit

Eine systematische Überprüfung des Erfolgs von Weiterbildungsmaßnahmen findet erstaunlicherweise aber nur bei knapp 25 % der Unternehmen statt, anhand von Ergebnissen in den einzelnen Unternehmensbereichen. Warum so erschreckend wenig Unternehmen eine Erfolgsmessung von Weiterbildungsmaßnahmen durchführen, könnte daran liegen, dass man glaubt, den Erfolg in den einzelnen Unternehmensbereichen nicht adäquat messen zu können.

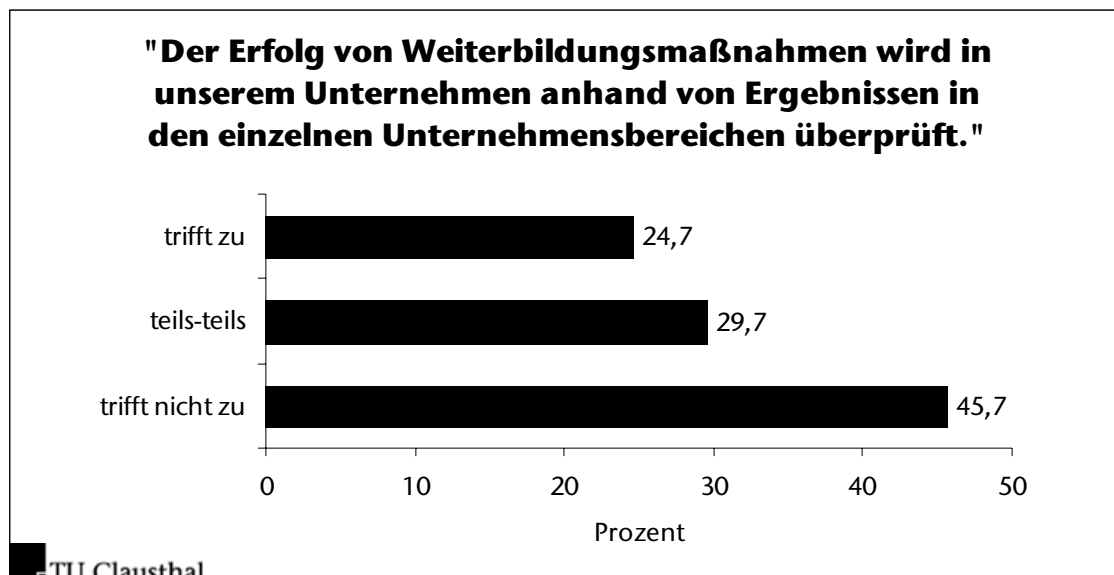


Abb. 40: Erfolgsmessung bei Weiterbildungsmaßnahmen Weiterbildung

Damit Weiterbildungsprogramme systematisch geplant und zielorientiert durchgeführt werden, sind diese Aufgaben unbedingt im Unternehmen organisatorisch zu verankern. Nur wenn hier die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definiert sind, kann davon ausgegan-

gen werden, dass die notwendigen Aufgaben auch durchgeführt werden. Über 40 % der Unternehmen haben nach eigenen Angaben ihre Weiterbildungsmaßnahmen auf allen hierarchischen Ebenen organisatorisch verankert und weitere rund 23 % haben dies teilweise, d. h. zumindest auf einigen Hierarchieebenen im Unternehmen, getan.

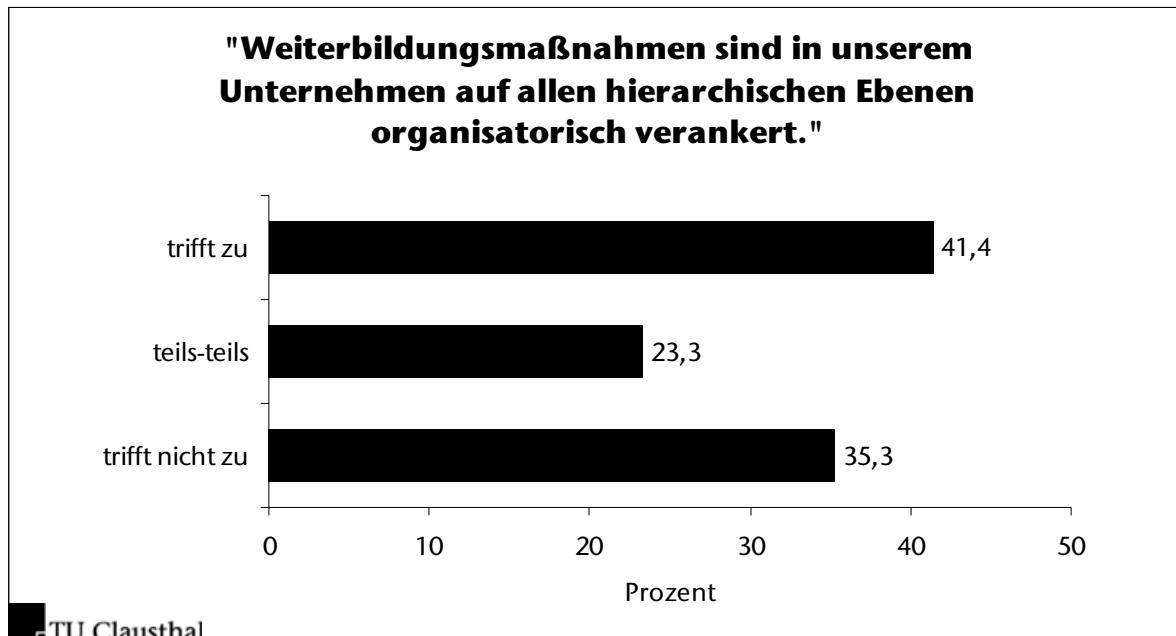


Abb. 41: Organisatorische Verankerung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen

Bei über 90 % der Unternehmen wird für jeden Mitarbeiter pro Jahr eine feste Anzahl an Tagen für Weiterbildungsmaßnahmen fest eingeplant. Für Mitarbeiter auf Führungsebenen sind dies bei fast 50 % der Unternehmen 3-5 Tage. Knapp 25 % der befragten Unternehmen planen sogar 6-10 Tage für Weiterbildungsmaßnahmen der Führungskräfte pro Jahr fest ein.

Im Vergleich zur Weiterbildung außerhalb der Führungsebenen sind bei den Führungskräften tendenziell mehr Weiterbildungstage vorgesehen. Für Mitarbeiter auf der Ausführungsebene gaben die Unternehmen zu jeweils knapp 40 % an, dass sie 1-2 bzw. 3-5 Tage an Weiterbildung für diese Mitarbeiter planen.

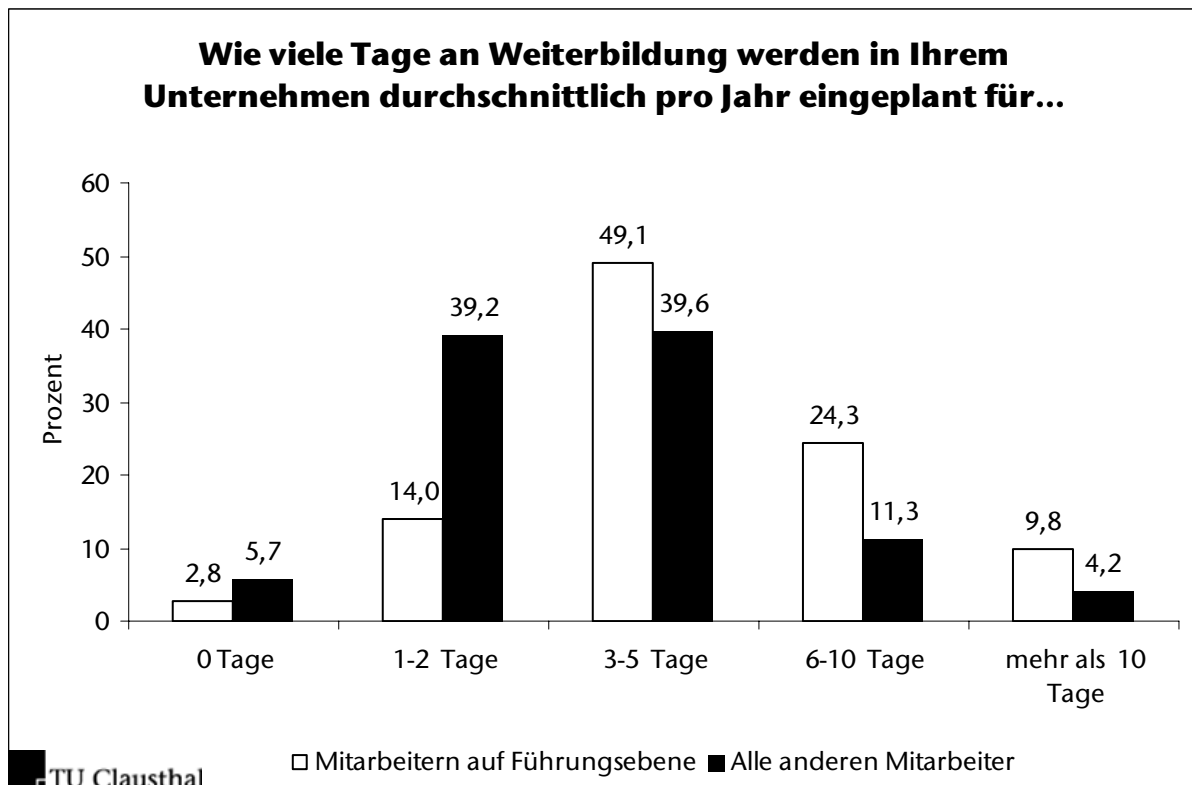


Abb. 42: Tage an Weiterbildung im Unternehmen

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, in wie weit die Unternehmen bei der Weiterbildung auch neue Multimediatechniken und -anwendungen wie z. B. E-Learning einsetzen. In allen Unternehmen in denen dies der Fall ist, kann von einem technologieunterstützten humanorientierten Wissensmanagement gesprochen werden.

Das Ergebnis zeigt, dass hier die Potentiale von Multimediaanwendungen in den Unternehmen nicht annähernd ausgeschöpft werden. Gerade mal 22 % der befragten Unternehmen setzen derartige Technologien ein. Fast 60 % der Unternehmen gaben an, dass sie bislang keine Multimediaanwendungen in ihrem Unternehmen einsetzen um die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen. An der Technik kann dies nicht liegen, denn die ist, wie die Studie zeigt, in den Unternehmen weitgehend vorhanden. Vielmehr dürfte die mangelnde Ausschöpfung dieses Potentials eher auf das Fehlen entsprechender multimedialer Lernkonzepte in den Unternehmen zurück zu führen sein.

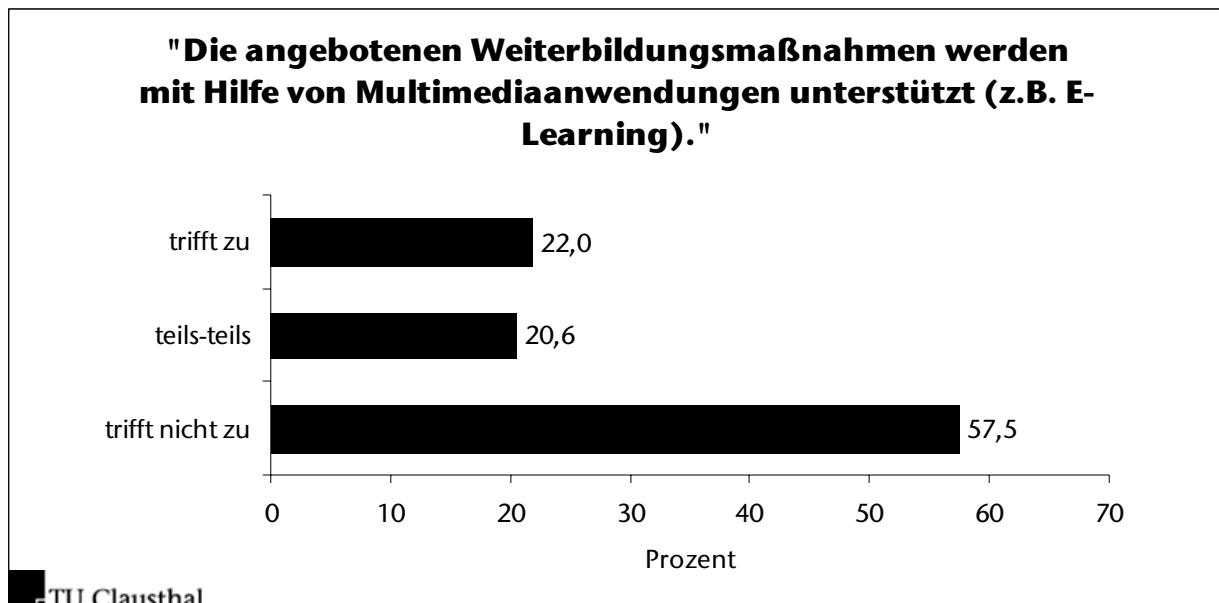


Abb. 43: Weiterbildung mittels Multimediaanwendungen

4 Fazit

Die Ergebnisse des strategischen Teils der Studie haben gezeigt, dass sich die Unternehmer und Manager der wesentlichen Bedeutung einer strategischen Planung für den Erfolg Ihrer Unternehmen bewusst sind. Sowohl bei der Planung wie auch bei der Umsetzung von Strategien im Unternehmen konnten deutliche Defizite in den mittelständischen Unternehmen konstatiert werden. Die Probleme bei der Planung bestehen vor allem im unvollendeten „Herunterbrechen“ der Strategien auf untere Planungsebenen und in unvollständigen Strategieinhalten. Darüber hinaus werden Strategien oftmals nicht schriftlich fixiert, was dem Anspruch eines verbindlichen Planes grundlegend widerspricht, da alle Mitarbeiter über die grundlegende Orientierung des Unternehmens informiert sein müssen. Die fehlende Kommunikation ist als ein Hauptproblem der Umsetzung von Strategien anzusehen. Darüber hinaus fehlt vielfach die Zuverlässigkeit bei der Durchführung strategischer Prozesse.

Die Ermittlung der Bekanntheit und des Einsatzes strategischer Instrumente zeigt, dass grundlegende Methoden oft nicht eingesetzt werden. Aber es konnte auch nachgewiesen werden, dass die Unternehmen verstärkt daran interessiert sind, phasenübergreifende strategische Instrumente wie z. B. die Balanced Scorecard in Zukunft stärker einzusetzen. Die Gründe für eine zunehmende Sensibilisierung gegenüber strategischen Herausforderungen liegen auch in der dynamischen zukünftigen Entwicklung der Branchensituation. Vor allem sich ändernde Kundenbedürfnisse, die Gefahr von Ersatzprodukten und neuen Konkurrenten bei gleichbleibend hoher Wettbewerbsintensität erfordern ein adäquates Strategisches Management in den Unternehmen.

Die Studie zeigt, dass Wissen in mittelständischen Unternehmen fast durchgängig als strategische Unternehmensressource gesehen wird. Die Unternehmen haben erkannt, dass der professionelle Umgang mit Wissen durch ein professionelles Wissensmanagement sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Die Studie hat aber auch gezeigt, dass die befragten Unternehmen dem Wissensmanagement zwar eine hohe Bedeutung beimessen, ein dieser Erkenntnis entsprechendes Handeln, z. B. durch eine organisatorische Verankerung von Wissensmanagementaufgaben, bei den meisten Unternehmen aber noch nicht erkennbar ist. Auffallend ist dafür eine durchweg sehr gute informationstechnologische Ausstattung der mittelständischen Unternehmen. Allerdings wird diese von den Unternehmen noch nicht ausgebaut und eingesetzt um die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter zu unterstützen. Die Bedeutung des personengebundenen, insbesondere strategisch relevanten, impliziten Wissens wird zwar erkannt, es

werden bisher aber noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um dessen Potential zu nutzen.