



TU Clausthal

Haufe Akademie
Qualifizieren. Entwickeln. Beraten. ...

Mittelstandstudie

zur Strategischen Kompetenz
von Unternehmen

**Eine Bestandsaufnahme zur Theorie und Praxis von Strategieentwicklung
und -implementierung im deutschen Mittelstand.**

EDITORIAL	3
EINFÜHRUNG	
Die wichtigsten Ergebnisse	4
1 GRUNDLAGEN DER STUDIE	
1.1 Untersuchungsfeld der Studie	5
1.2 Methodischer Ansatz der Studie	6
1.3 Mittelstandsabgrenzung	6
1.4 Branchenverteilung	7
2 STRATEGISCHES MANAGEMENT	
2.1 Einfluss der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg	8
2.2 Strategieplanung und Strategiearten	9
2.3 Bestandteile strategischer Planung	10
2.4 Ablauf des Strategieprozesses	11
2.5 Eingesetzte Instrumente der strategischen Planung	11
2.6 Angestrebte Wettbewerbsvorteile	13
2.7 Kosten- oder Kundenorientierung?	14
2.8 Strategische Reaktionsfähigkeit	16
2.9 Stand und Entwicklung zentraler Wettbewerbskräfte	18
3 STRATEGISCHES WISSENSMANAGEMENT	
3.1 Einordnung des Wissensmanagements	20
3.2 Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg	21
3.3 Operatives und strategisches Wissensmanagement	21
3.4 Wissensmanager im Mittelstand	22
3.5 Barrieren des Wissensmanagements	22
3.6 Orientierungen im Wissensmanagement	23
3.7 Instrumente des Wissensmanagements	26
3.8 Die Rolle impliziten und expliziten Wissens im Mittelstand	28
3.9 Aufbau und Pflege der Wissensbasis	29
AUSBLICK	32
IMPRESSUM	33

Liebe Leserinnen und Leser,

in der vorliegenden Studie untersuchte die TU Clausthal in Kooperation mit der Haufe Akademie die Strategische Kompetenz deutscher Mittelstandsunternehmen. Der vorliegende Ergebnisbericht gibt Aufschluss darüber, inwieweit Strategische Kompetenz in kleinen und großen Unternehmen in Deutschland vorhanden ist.



Hansjörg Fetzter



Lucia Sauer

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass in den meisten Unternehmen durchaus die Notwendigkeit für strategische Planung gesehen wird. Zudem sind in vielen Unternehmen Strategien in der einen oder anderen Form vorhanden. Interessant dabei ist jedoch, dass in vielen Unternehmen die Unternehmensstrategie nicht schriftlich dokumentiert wird, sondern nur in den Köpfen der Unternehmer oder im oberen Management vorhanden ist.

Die Studie zeigt außerdem, obwohl die Unternehmen auf der Funktionsebene strategisch planen, werden die Mitarbeiter in nur wenigen Unternehmen durch kontinuierliche Kommunikation und Zielvereinbarungen in die Umsetzung der Strategien von Anfang an mit eingebunden.

Im deutschen Mittelstand klafft auch bezüglich des aktiven Managements von Wissen eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und dem Bedarf an Wissen wird durchaus gesehen. Obwohl Wissensmanagement in den Augen der Unternehmen prinzipiell eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg hat, wird es in der Praxis nur ungenügend organisatorisch verankert.

Wir wissen, dass unternehmerisches Bauchgefühl immer Bestandteil eines Entscheidungsprozesses ist, und Intuition gepaart mit langjähriger Erfahrung in der Unternehmensführung hilfreich sein kann. Außer Frage steht jedoch, dass Bauchgefühl und Intuition nicht ausreichen, um den Unternehmensfortbestand zu sichern und das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Deshalb ist ein bedeutender Grundpfeiler der Unternehmensführung die strategische Planung. Die Einbindung der Mitarbeiter bei der Implementierung der Unternehmensstrategie durch klare Zielvorgaben und kontinuierliche Kommunikation ist für den Unternehmenserfolg unabdingbar.

Hansjörg Fetzter
Geschäftsführer Haufe Akademie

Lucia Sauer
Leitung General Management Programm

Die wichtigsten Ergebnisse

Inwiefern besitzen mittelständische Unternehmen Strategische Kompetenz, um Chancen und Risiken im wirtschaftlichen Umfeld rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln? Dies ist die Leitfrage der vorliegenden „Mittelstandstudie zur Strategischen Kompetenz von Unternehmen“, die von der TU Clausthal in Kooperation mit der Haufe Akademie durchgeführt wurde.

Eine Quintessenz der Studie ist, dass Unternehmensstrategien in den Augen des deutschen Mittelstands zwar eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg haben, sie aber oft nur in den Köpfen der Unternehmensleitung existieren. Die Einschränkung trägt dem Umstand Rechnung, dass im Mittelstand erstens Unternehmensstrategien nur unzureichend schriftlich fixiert werden, zweitens bestehende Strategien für das Gesamtunternehmen nur selten und unvollständig in alle Ebenen des Unternehmens abgeleitet werden, drittens Strategien nur ungenügend unternehmensinterne und -externe Faktoren berücksichtigen und viertens der Ablauf des Strategieprozesses häufig verzögert ist.

Dieser Zwiespalt zwischen theoretischem und praktischem Stellenwert von Unternehmensstrategien spiegelt sich auch im Verhältnis des Mittelstandes zu den verbreiteten Instrumenten und Methoden des strategischen Handelns wider. Obwohl sie überwiegend bekannt sind, werden grundlegende strategische Instrumente und Methoden wie zum Beispiel die Lebenszyklus- oder Wertkettenanalyse von den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) häufig nicht eingesetzt.

Innovationskraft, Preisflexibilität und Geschwindigkeit sind drei konkrete Kristallisationspunkte der strategischen Fähigkeit, als Unternehmen flexibel auf Wettbewerber und Märkte zu reagieren. Hinsichtlich dieser strategischen Kompetenz ist die Selbstwahrnehmung der befragten Unternehmen vielschichtig. Die Mehrheit der KMU bezeichnet die Innovationskraft und die Geschwindigkeit strategischen Handelns als ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, während die Preisflexibilität eher als Stärke der Mitbewerber eingeschätzt wird.

Unternehmensstrategien von heute sind entscheidend davon beeinflusst, wie der Status quo und die Entwicklung zentraler Wettbewerbskräfte eingeschätzt werden. Die befragten Unternehmen sehen sich zukünftig im Rahmen eines intensiv geführten Wettbewerbs vor allem durch Kundenbedürfnisse, Ersatzprodukte und neue Konkurrenten zu einem adäquaten strategischen Management herausgefordert.

Wie erfolgreich ein Unternehmen mit strategischem Wissen operiert, ist davon abhängig, in welchem Ausmaß Wissen als eine gestaltbare Ressource betrachtet und das unternehmensspezifische Wissen als Wettbewerbsvorteil geschätzt wird. In Analogie zum strategischen Management klafft im deutschen Mittelstand bezüglich des Wissensmanagements eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Obwohl das Wissensmanagement in den Augen der KMU prinzipiell eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg hat, wird es in der Praxis nur ungenügend organisatorisch verankert.

Management von Wissen bewegt sich in der unternehmerischen Praxis auf einer Skala zwischen Technologie- und Humanorientierung, auf der unausweichlich auch die Instrumente und Methoden des Wissensmanagements anzusiedeln sind. Im deutschen Mittelstand haben insbesondere die technologieorientierten Instrumente und Methoden wie E-Mail, Intranet oder Datenbanken einen hohen Bekanntheitsgrad. Bei technologieorientierten Instrumenten und Methoden ist die Spannbreite zwischen Bekanntheitsgrad und tatsächlichem Einsatz wesentlich kleiner als bei humanorientierten Instrumenten und Methoden, denen man im deutschen Mittelstand eher mit Skepsis begegnet.

Das gesamte Wissen eines Unternehmens ist auf medialen und personalen Wissensträgern gespeichert. Diese Wissensbasis muss permanent erweitert und gepflegt werden, um als Unternehmen Kompetenz im strategischen Wissensmanagement zu erwerben und zu erhalten. Die personalen Wissensträger eines Unternehmens sind letztlich die Mitarbeiter und ihre systematische Weiterbildung eine konsequente Weiterentwicklung der Wissensbasis. Diese Ansicht scheint sich auch im Mittelstand durchgesetzt zu haben, da sich die KMU bei der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter in einem hohen Maße selbst in der Verantwortung sehen. Zum Beispiel wird von den Mitarbeitern in der Regel keine Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit verlangt und die Mitarbeiterqualifizierung in den Unternehmen ist sowohl zeitlich als auch organisatorisch wohl strukturiert. Die vorliegende Studie zeigt aber auch, dass im deutschen Mittelstand die Potenziale multimedialer Anwendungen zur Unterstützung der Weiterbildung noch nicht annähernd ausgeschöpft werden.



1.1 Untersuchungsfeld der Studie

Die Strategische Kompetenz eines Unternehmens ist entscheidend für die Entwicklung einer Erfolg versprechenden Unternehmensstrategie. Sie bestimmt, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, eine Wettbewerbsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Zweifellos signalisiert der gegenwärtig steigende Bedarf an Strategieberatung, dass viele Unternehmen in Bezug auf ihre eigene Strategische Kompetenz unsicher sind. Die Globalisierung und die zunehmende Komplexität und Dynamik in der Umwelt von Unternehmen haben zur Folge, dass es insbesondere auch für mittelständische Unternehmen immer schwieriger wird, systematisch und zielgerichtet strategische Erfolgspotenziale aufzubauen. Die vorliegende Studie geht deshalb der Frage nach, inwieweit mittelständische Unternehmen Strategische Kompetenz besitzen, um Chancen und Risiken im wirtschaftlichen Umfeld rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln.

Einer der beiden zentralen Bausteine Strategischer Kompetenz ist die strategische Flexibilitätskompetenz, d. h. die Fähigkeit eines Unternehmens, den Strategieprozess und die inhaltliche strategische Ausrichtung an eine sich diskontinuierlich verändernde Umwelt anzupassen. Die Dimensionen der strategischen Flexibilität sind der mögliche Handlungsumfang und die Handlungsgeschwindigkeit, mit denen ein Unternehmen auf Veränderungen in der Umwelt reagieren kann.

Der Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung ist aber auch ein wissensverarbeitender Prozess. Deshalb ist die strategische Wissensmanagementkompetenz der zweite zentrale Baustein Strategischer Kompetenz. In der unternehmerischen Praxis bewegt sich das Wissensmanagement auf einer Skala zwischen extremer Technologieorientierung (vorwiegend über mediale Wissensträger) und extremer Humanorientierung (vorwiegend über personale Wissensträger).

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. Die Evaluation, die voraussichtlich noch 2007 um Ergebnisse aus Polen ergänzt werden kann, ist die Grundlage, um langfristig die Strategische Kompetenz von Unternehmen international zu vergleichen und die interkulturellen Einflüsse auf die Strategische Kompetenz von Unternehmen zu identifizieren. Diese grenzübergreifende Perspektive wird insbesondere für alle Unternehmer interessant sein, die direkt oder indirekt im internationalen Wettbewerb stehen und sich dort behaupten müssen.

1.2 Methodischer Ansatz der Studie

Die Studie stützt sich auf ein theoretisches Modell der Strategischen Kompetenz, dessen zentrale Bausteine eingangs skizziert wurden. 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 der Haufe Akademie wurden 4.000 Fragebögen an mittelständische Unternehmen in Deutschland versandt.

Gleichzeitig wurde der Fragebogen als Online-Version über eine Internetseite der Abteilung für BWL und Unternehmensführung an der TU Clausthal bereitgestellt und in Fachzeitschriften, in denen das Projekt angekündigt wurde, um Teilnahme an der Studie gebeten. Der Fragebogen umfasst Fragen zum strategischen Management (Prozess und Inhalt), Wissensmanagement (operativ, strategisch), zu unternehmens- und landeskulturellen Einflüssen und zur Einordnung des Unternehmens (Größe, Alter etc.). In die Auswertung konnten schließlich 228 Fragebögen einbezogen werden.

1.3 Mittelstandsabgrenzung

Der vorliegenden Untersuchung liegt eine Definition von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu Grunde, die sich nur an der Mitarbeiterzahl und nicht am Umsatz der Unternehmen orientiert. Insofern weicht die KMU Abgrenzung von der Empfehlung der Europäischen Kommission ab (weniger als 250 Mitarbeiter und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz).

Vertretbar ist die hier genutzte Definition, da in den Untersuchungsbereichen der Studie (strategisches Management, Wissensmanagement, Kultur) die Mitarbeiterzahl und nicht das Umsatzniveau eine zentrale Einflussgröße ist. Wissen und Kultur sind in erster Linie an Personen und nicht an Umsatzgrößen gebunden. Bezüglich der „Zahl der Mitarbeiter“ wird der Empfehlung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn gefolgt, das KMU bis zu einer Mitarbeiterzahl von unter 500 definiert. Die folgende Abbildung zeigt die prozentuale Verteilung der befragten Unternehmen entsprechend der Anzahl ihrer Beschäftigten.

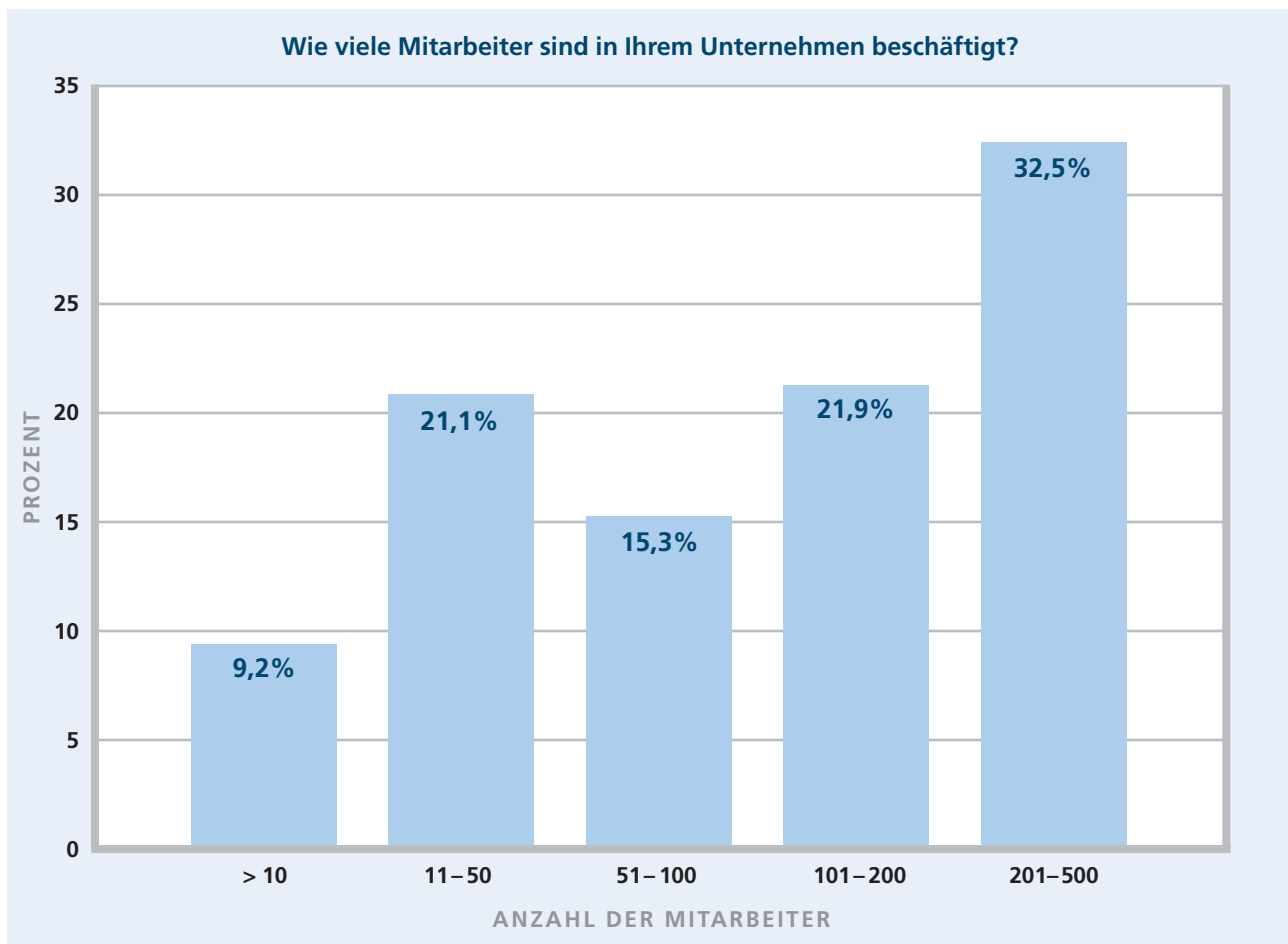


Abb. 1: Anzahl der Beschäftigten in den befragten Unternehmen

1.4 Branchenverteilung

Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, sind dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen, gefolgt von Dienstleistungsgewerbe und Handel.

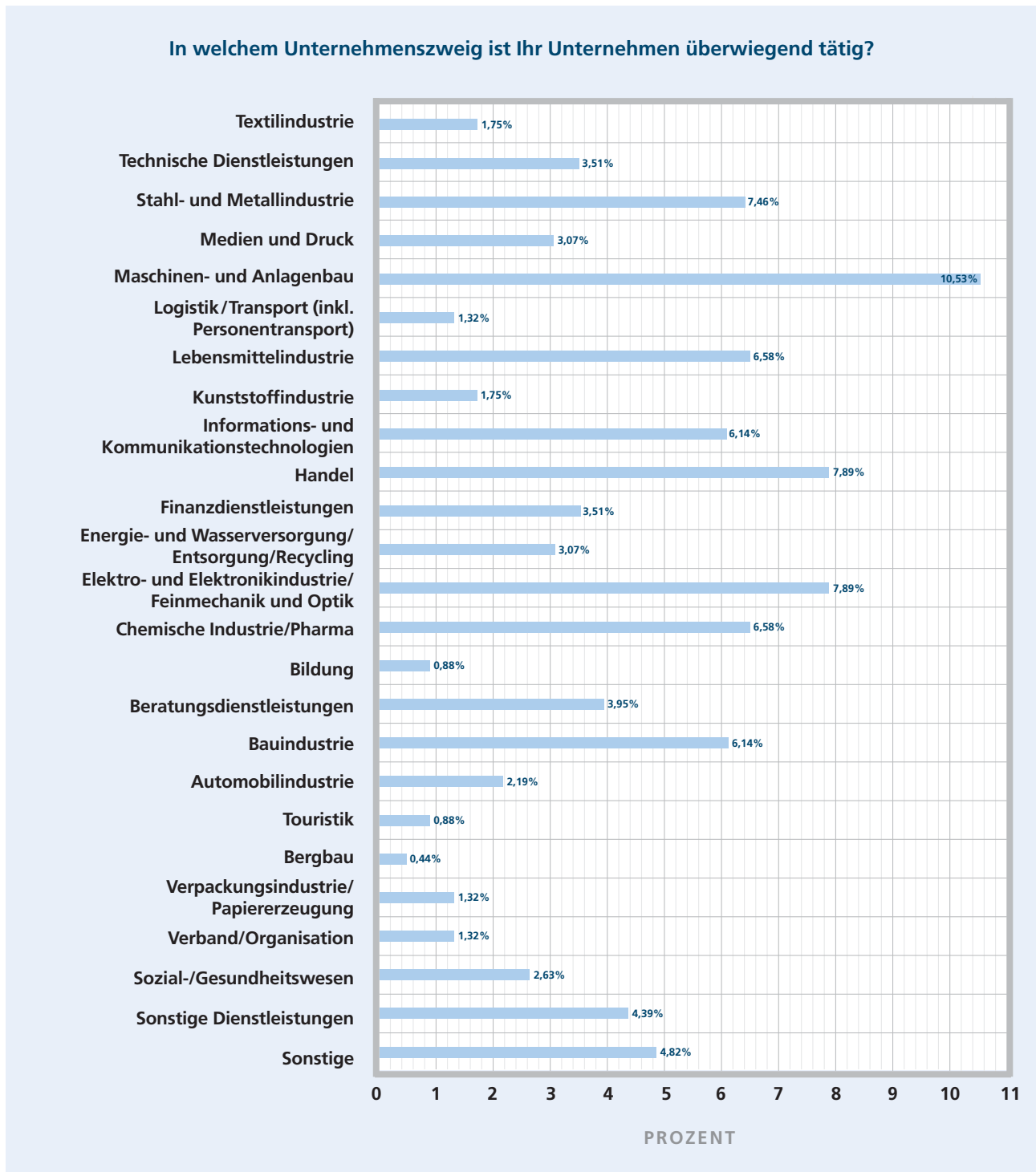


Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen in Prozent



2.1 Einfluss der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg

Zum strategischen Management wurden die an der Studie Teilnehmenden einleitend gefragt, welchen Einfluss langfristige Planung auf den Erfolg ihres Unternehmens habe. Die langfristige Planung leistet für knapp 60 % der Befragten einen großen bis sehr großen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Für 30% hat die langfristige Planung noch eine mittelgroße und für nur 10% eine geringe bis sehr geringe Bedeutung. Dieses Ergebnis zeigt, dass gegenwärtig fast alle deutschen KMU die Bedeutung einer strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen erkennen.

Welchen Einfluss hat die langfristige Planung auf den Erfolg Ihres Unternehmens?

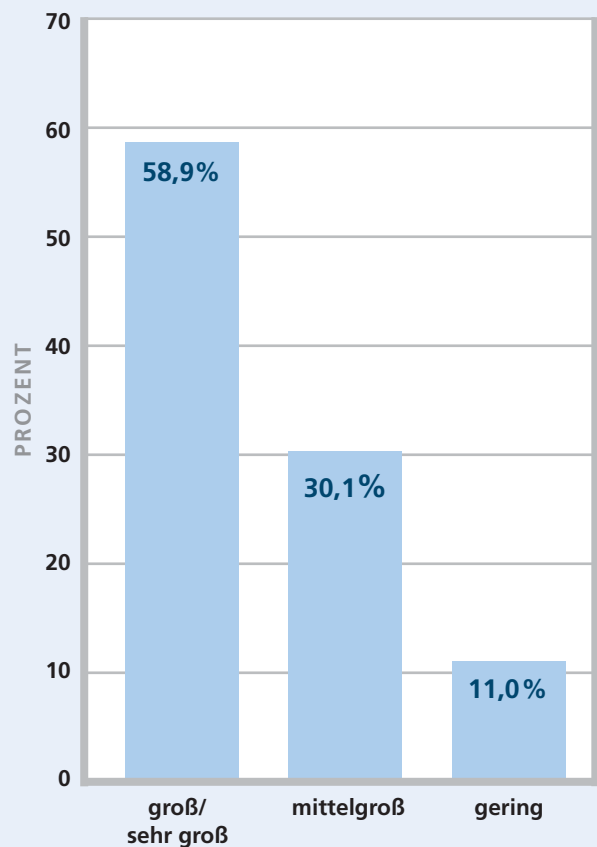


Abb. 3: Stellenwert langfristiger Planung

2.2 Strategieplanung und Strategiearten

Angesichts der weit verbreiteten Ansicht, dass langfristige Planung eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat, drängt sich die Frage auf, ob diese Erkenntnis auch das Handeln in der betrieblichen Praxis beeinflusst. Aus diesem Grunde sollten die an der Studie Teilnehmenden differenzieren, ob in ihrem Unternehmen Strategien für a) Produktgruppen (entspricht einer Wettbewerbsstrategie), b) einzelne Funktionsbereiche (z. B. Marketing, Beschaffung) und c) das Gesamtunternehmen existieren. Als Indikator für Transparenz und Praktikabilität wurde die Frage gestellt, ob Strategien auch schriftlich im Unternehmen vorliegen.

Die Auswertung der Fragebögen zeigt, dass das Gros der Unternehmen zumindest eine Strategie auf Unternehmensebene besitzt (89%). Mehr als zwei Drittel geben an, dass ihr Unternehmen eine produktgruppenorientierte Strategie verfolgt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei Unternehmen mit nur einem Produkt bzw. strategischen Geschäftsfeld die Unternehmensstrategie der Wettbewerbsstrategie und vice versa entsprechen kann. Ungefähr zwei Drittel der Unternehmen besitzen auch Strategien für einzelne Funktionsbereiche, wobei dies nur einen oder aber auch mehrere bzw. alle Funktionsbereiche des Unternehmens betreffen kann. Im Umkehrschluss legt dieses

Ergebnis den Schluss nahe, dass Strategien für das Gesamtunternehmen häufig nicht vollständig in einzelne Funktionsbereiche abgeleitet werden.

Bemerkenswert ist die Auswertung der Fragebögen hinsichtlich der Frage, ob Strategien in den Unternehmen auch schriftlich fixiert sind: 57,5% der Unternehmen haben ihre Unternehmensstrategie, 39% ihre Wettbewerbsstrategie und nur noch 32% ihre Funktionsstrategie(n) schriftlich fixiert. Angesichts dieser Zahlen stellt sich die Frage nach dem grundlegenden Verständnis für Strategien im deutschen Mittelstand. Obwohl die Strategie ein zielgerichtetes Steuerungselement für das Unternehmen ist und dementsprechend auch allen Mitarbeitern bekannt sein sollte, scheint sie oft nur in den Köpfen der Unternehmensleitung zu existieren, den Mitarbeitern aber nicht oder nur unzureichend bekannt zu sein. Dies bedeutet zwangsläufig, dass sich Handlungen im Unternehmen nur sehr bedingt auf die angestrebte strategische Position des Unternehmens ausrichten lassen und Maßnahmen nur unzureichend auf ihren Zielbeitrag hin kontrolliert werden können. Schließlich besteht die Gefahr, dass Strategien einer Beliebigkeit unterworfen sind, wenn sie nicht anhand fixierter Zielvorgaben überprüft werden können.

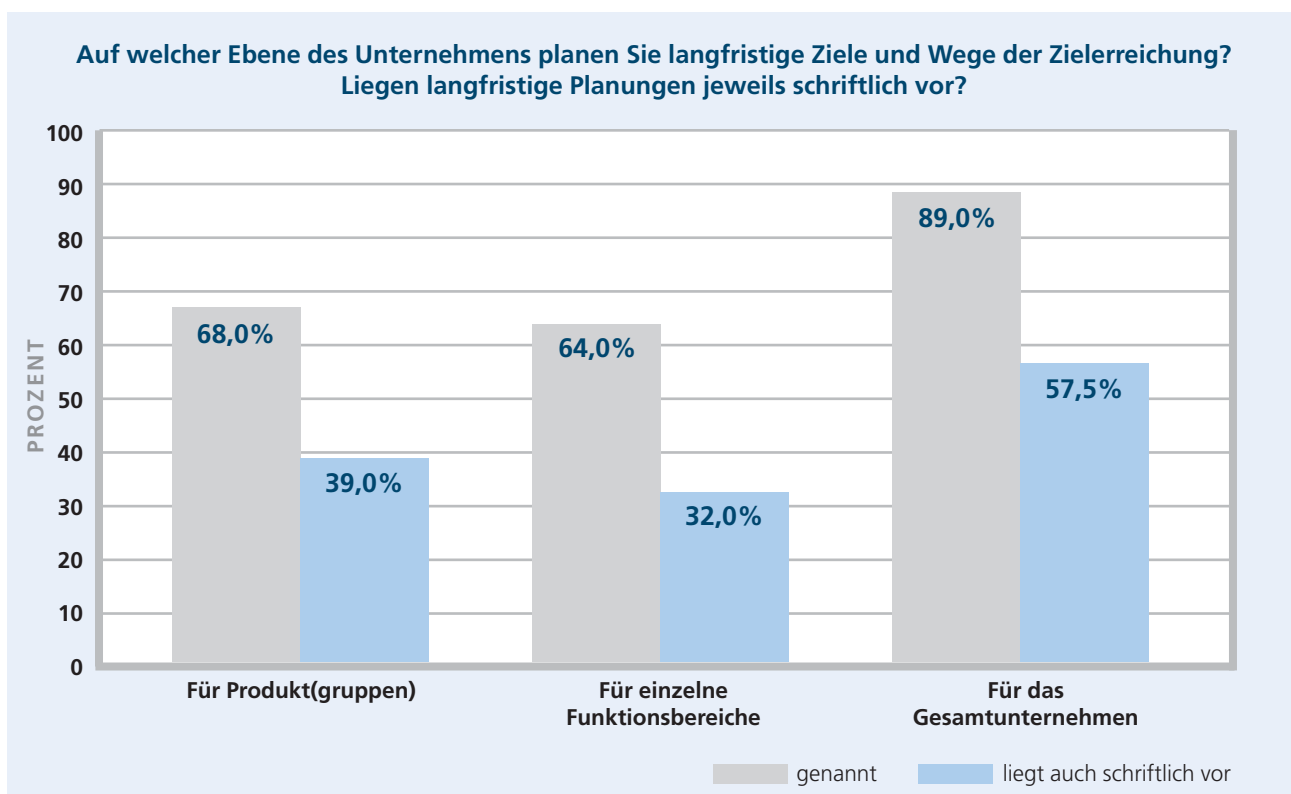


Abb. 4: Strategische Planungsebenen

2.3 Bestandteile strategischer Planung

In der Theorie umfassen Strategien eine langfristige Zielsetzung und aufeinander abgestimmte Vorgehensweisen zur Verwirklichung dieser Ziele. Die Strategie eines Unternehmens schließt sowohl externe Faktoren wie Märkte, Kunden und Konkurrenten mit ein als auch interne Faktoren wie Kompetenzen, Kernprozesse und Ressourcen. Die Verknüpfung dieser externen und internen Faktoren zielt auf eine optimale Balance zwischen den marktseitigen Bedürfnissen einerseits und dem Angebot des Unternehmens zu deren Befriedigung andererseits. Werden zentralen Faktoren in einer Strategie nicht berücksichtigt, ist diese – gleich einem unvollständigen Puzzle – bruchstückhaft und womöglich von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der Studie evaluiert, welche Faktoren in der strategischen Planung der befragten Unternehmen de facto eine Rolle spielen.

Die Evaluation belegt zumindest, dass sich die einleitend angeführten internen und externen Faktoren in einem hohen Maße in den Unternehmensstrategien niederschlagen. Aber angesichts des enormen Stellenwertes, den die Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen für eine strategische Steuerung des Leistungserstellungsprozesses haben, fällt ins Auge, dass ein Viertel der Befragten diese internen Faktoren bei ihrer Antwort ausspart. Ebenso frappierend ist, dass Kunden und Märkte

von 28% der Befragten nicht als Faktor der Unternehmensstrategie angeführt werden. Wenn über ein Viertel der Unternehmen de facto keine Strategien hinsichtlich dieser externen Faktoren festlegen sollte, dann können diese Unternehmen auch keine systematische und langfristige Kundenorientierung praktizieren. Diese Vermutung liegt nahe, da nur 67% den Faktor Wettbewerbsvorteil als Inhalt der Unternehmensstrategie bezeichnen. Auch die Synergiepotenziale einer Kooperation werden in den Unternehmen noch nicht systematisch genutzt. Nur 42% der Befragten geben an, dass Synergieeffekte mit Kooperationspartnern oder weiteren Geschäftsbereichen ein Bestandteil der Unternehmensstrategie sind.

Unter dem Strich ist bei mehr als zwei Drittel der Unternehmen eine unvollständige Strategie zu konstatieren. Vergleicht man dieses Ergebnis mit den vorhergehenden Angaben zur Unternehmensstrategie, dann 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 also durchaus noch in spürbarem Maße gesteigert werden.

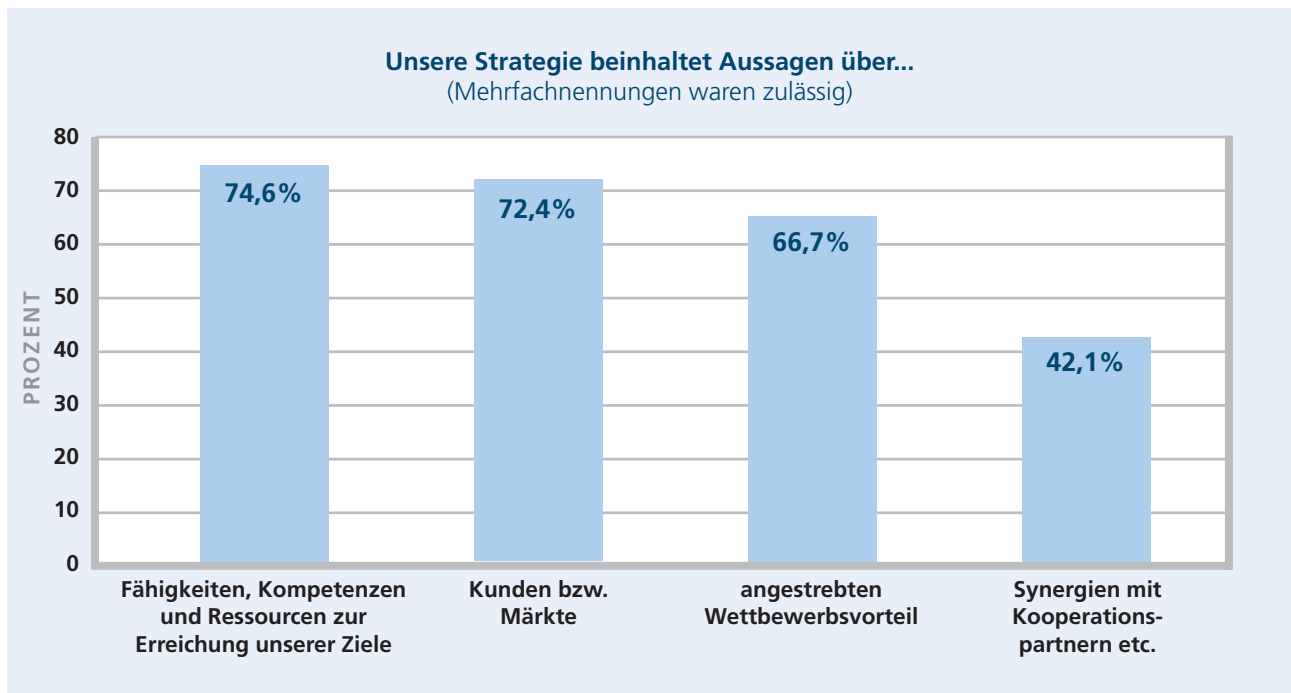


Abb. 5: Strategieinhalte

2.4 Ablauf des Strategieprozesses

Die Strategische Kompetenz der Unternehmen ist auch in Bezug auf den Ablauf des Strategieprozesses ausbaufähig. Nur 17% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen mit keinen oder nur geringen Verzögerungen im Ablauf des strategischen Prozesses zu rechnen ist. Hingegen halten 47 % regelmäßige und 37% zumindest teilweise Verzögerungen im Ablauf des strategischen Prozesses fest.

Anhand der Studie lässt sich belegen, dass strategische Planungshorizonte tendenziell zu kurz gewählt und Kontrollen wiederum in zu großen Abständen durchgeführt werden. Interne und externe Einflüsse werden folglich oft zu spät wahrgenommen, so dass steuernde Eingriffe häufig verzögert oder zu spät erfolgen.

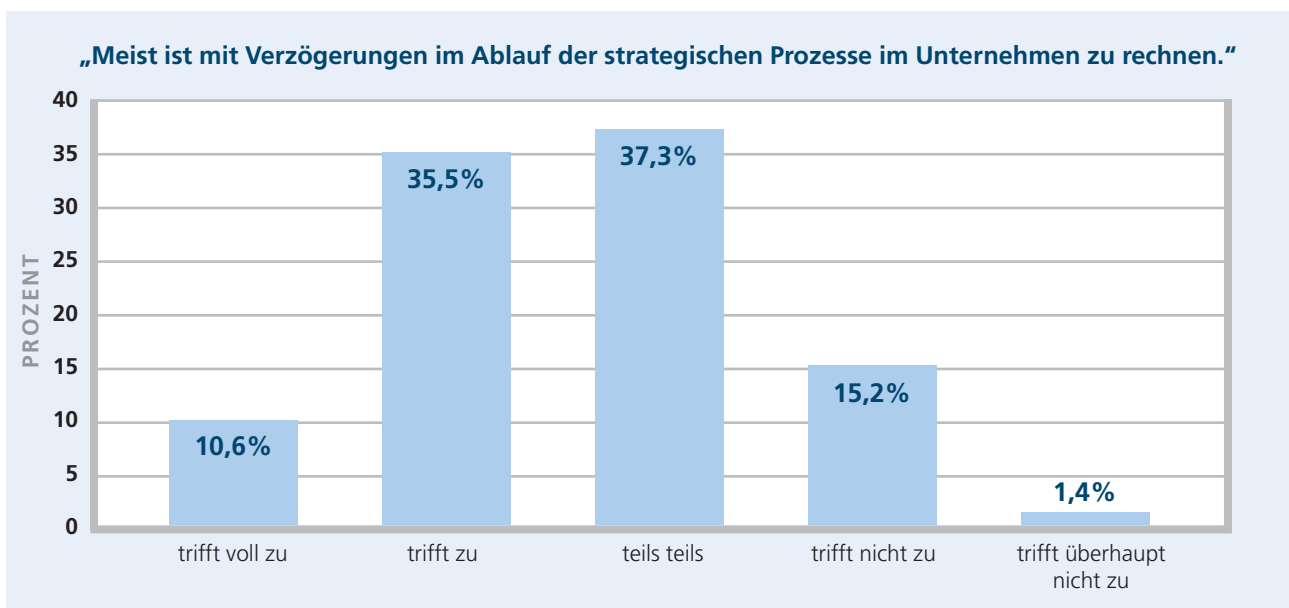


Abb. 6: Verzögerungen im Ablauf strategischer Prozesse

2.5 Eingesetzte Instrumente der strategischen Planung

Obwohl das strategische Management eine noch junge Disziplin innerhalb der BWL ist, wurden inzwischen viele strategische Instrumente und Methoden entwickelt oder aus anderen Anwendungsbereichen übernommen. Im Rahmen der Studie wurde evaluiert, welche strategischen Instrumente und Methoden den Teilnehmern aus dem deutschen Mittelstand bekannt sind.

Die Auswertung der Fragebögen belegt, dass die zur Auswahl gestellten strategischen Instrumente und Methoden überwiegend bekannt sind. Nur die Wertketten- und die GAP-Analyse (strategische Lückenanalyse) sind für über die Hälfte der Befragten kein Begriff. Insbesondere die relative Unbekanntheit der Wertkettenanalyse überrascht, da sie eines der zentralen wertorientierten Analyseinstrumente für firmeninterne und -externe Prozesse ist.

Den Teilnehmern der Studie wurde aber auch die Frage gestellt, ob in ihrem Unternehmen Instrumente und Methoden zur Unterstützung strategischer Prozesse gegenwärtig oder in absehbarer Zeit eingesetzt werden.

Hinsichtlich der aktuellen Verbreitung lassen sich die strategischen Instrumente und Methoden in zwei Gruppen unterteilen. Zur ersten Gruppe zählen Instrumente und Methoden, die den Unternehmen bekannt sind und von ihnen in der Mehrzahl auch eingesetzt werden: SWOT-Analyse, Portfolioansatz, Branchen- und Konkurrenzanalyse und strategische Kontrolle.

Als eine zweite Gruppe fallen strategische Instrumente und Methoden ins Auge, die den Unternehmen zwar bekannt sind, von diesen aber nur zu 20 bis 40 % genutzt werden.

Die gängigsten Instrumente dieser Gruppe sind das Target-Costing, die Wertkettenanalyse, die Balanced Scorecard (BSC), die Szenariotechnik und die Lebenszyklusanalyse. Die Balanced Scorecard, die gegenwärtig in 30 % der Unternehmen als Instrument zur Unterstützung strategischer

Prozesse sowohl bekannt ist als auch eingesetzt wird, lässt die größten Zuwächse erwarten. Knapp 18 % der Befragten geben an, dass dieses ihnen geläufige Strategieumsetzungstool in absehbarer Zeit auch in ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen wird.

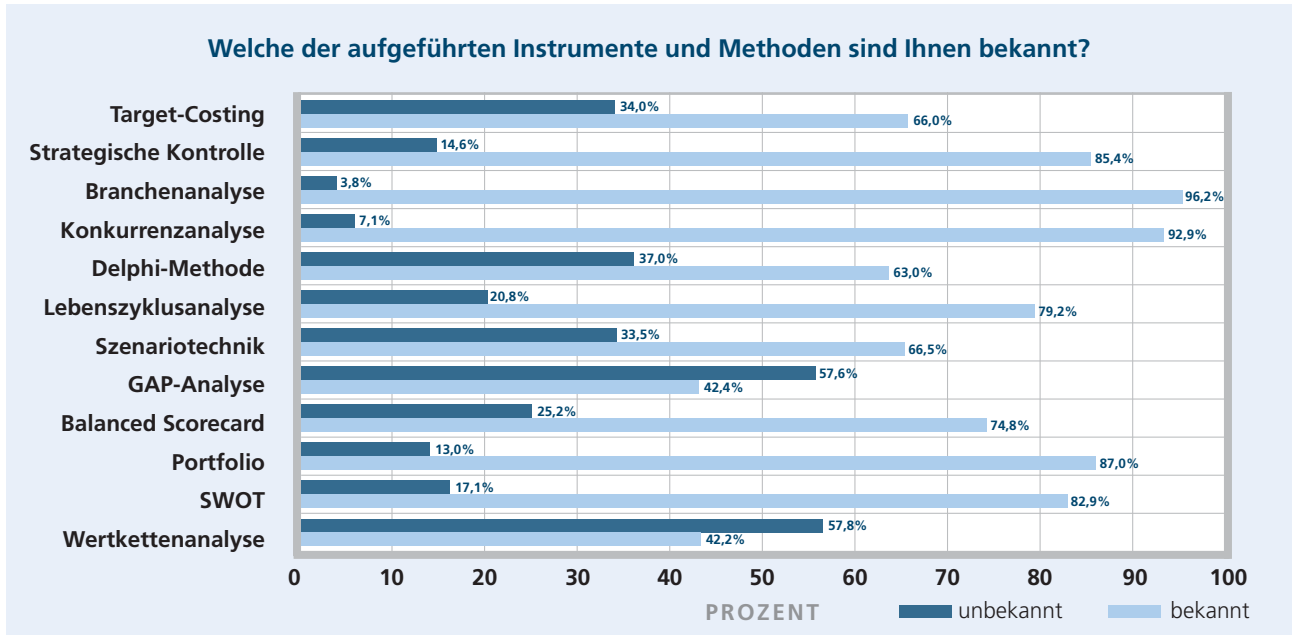


Abb. 7: Kenntnis strategischer Instrumente und Methoden

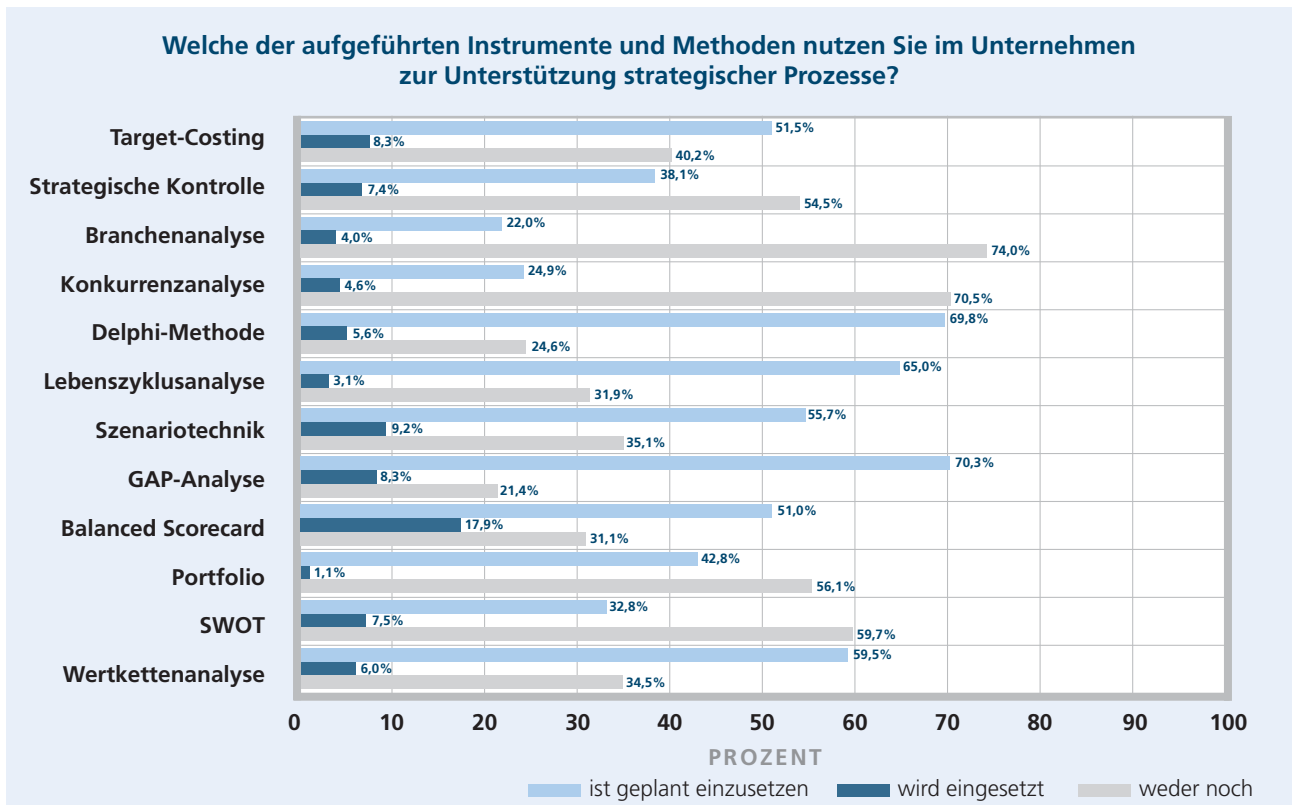


Abb. 8: Nutzung strategischer Methoden und Instrumente

2.6 Angestrebte Wettbewerbsvorteile

Nach diesem notwendigen Blick auf den Ablauf der Strategieprozesse in den Unternehmen und den dort eingesetzten strategischen Instrumenten, kann der Inhalt der verfolgten Unternehmensstrategien noch weiter differenziert werden. Anhand einer Skala von eins (unwichtig) bis fünf (wichtig) wurden die an der Studie Teilnehmenden gefragt, durch welche Wettbewerbsvorteile sich ihr Unternehmen beim Kunden profilieren will.

Der häufigst angestrebte Wettbewerbsvorteil ist eine hohe Qualität (3,71) gefolgt von kundenindividuellen Leistungen (3,42), innovativen Produkten (3,14) und einem umfang-

reichen Leistungsprogramm (2,79). Da der Preis kaum als Mittel zur Profilierung im Wettbewerb angesehen wird (1,63), scheinen die Unternehmen weniger eine Kostenführerschaft- bzw. Preisstrategie als eine Differenzierungsstrategie zu verfolgen. Inwieweit eine hohe Qualität noch als einziges Alleinstellungsmerkmal genügt, muss angesichts des Ergebnisses im Einzelfall hinterfragt werden.

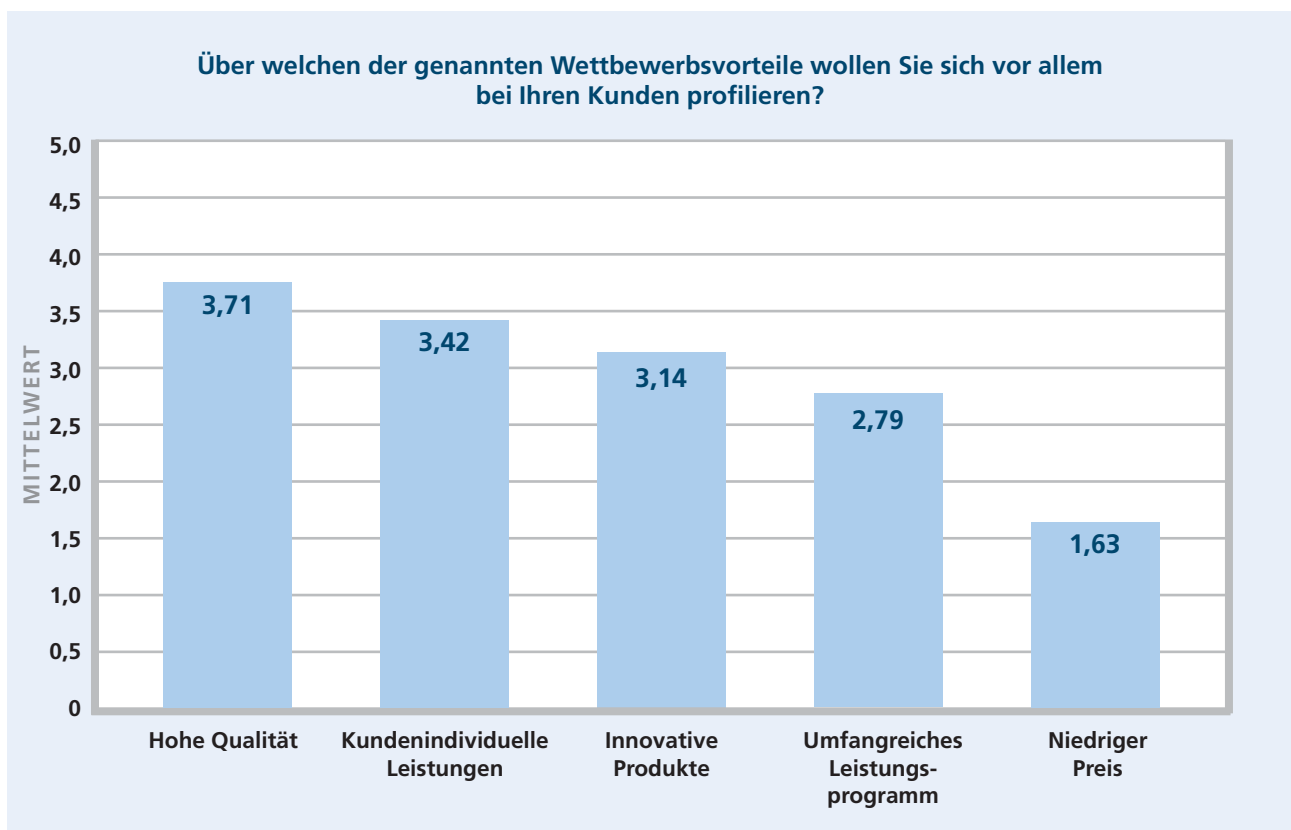


Abb. 9: Angestrebte Wettbewerbsvorteile
(Mehrfachantworten und die Festlegung einer Rangfolge waren möglich / Mittelwerte)

2.7 Kosten- oder Kundenorientierung?

Dass kundenindividuelle Leistungen als Ansatz zur Profilierung im Wettbewerb geschätzt werden, deutet grundsätzlich auf eine hohe Kundenorientierung in den deutschen KMU hin. Dieser Einschätzung entspricht auch die Auswertung der Evaluation hinsichtlich der Frage, ob in den Unternehmen bei einem Kundenproblem eher die Lösung des Problems oder Kostengesichtspunkte im Vordergrund stehen: 77,4 % der Unternehmen favorisieren ein kundenorientiertes und nur 3,2 % ein kostenorientiertes Agieren. Knapp ein Fünftel der Befragten gibt an, dass in ihrem Unternehmen abhängig vom Einzelfall kosten- oder kundenorientiert entschieden wird.

Die Mehrheit der Befragten stellt aber zugleich fest, dass in ihren Unternehmen erstens im Rahmen der Leistungserstellung fallabhängig kosten- und nutzenorientierte Kriterien abgewogen werden (69,1 %) und zweitens die Kostenoptimierung interner Prozesse im Vordergrund steht (61,6 %).

Für diese widersprüchlichen Angaben gibt es möglicherweise eine simple Erklärung: Prinzipiell gilt in den Unternehmen der Leitsatz, dass der Kunde unumstritten König ist und die Lösung seiner Probleme an erster Stelle steht. Bei einem Interessenskonflikt zwischen dem Kundennutzen und den mit der Realisierung verbundenen Kosten wird zunächst überwiegend zugunsten der besseren Lösung des Kundenproblems entschieden und erst im Anschluss daran nach der kostengünstigsten Umsetzung der Problemlösung gesucht.

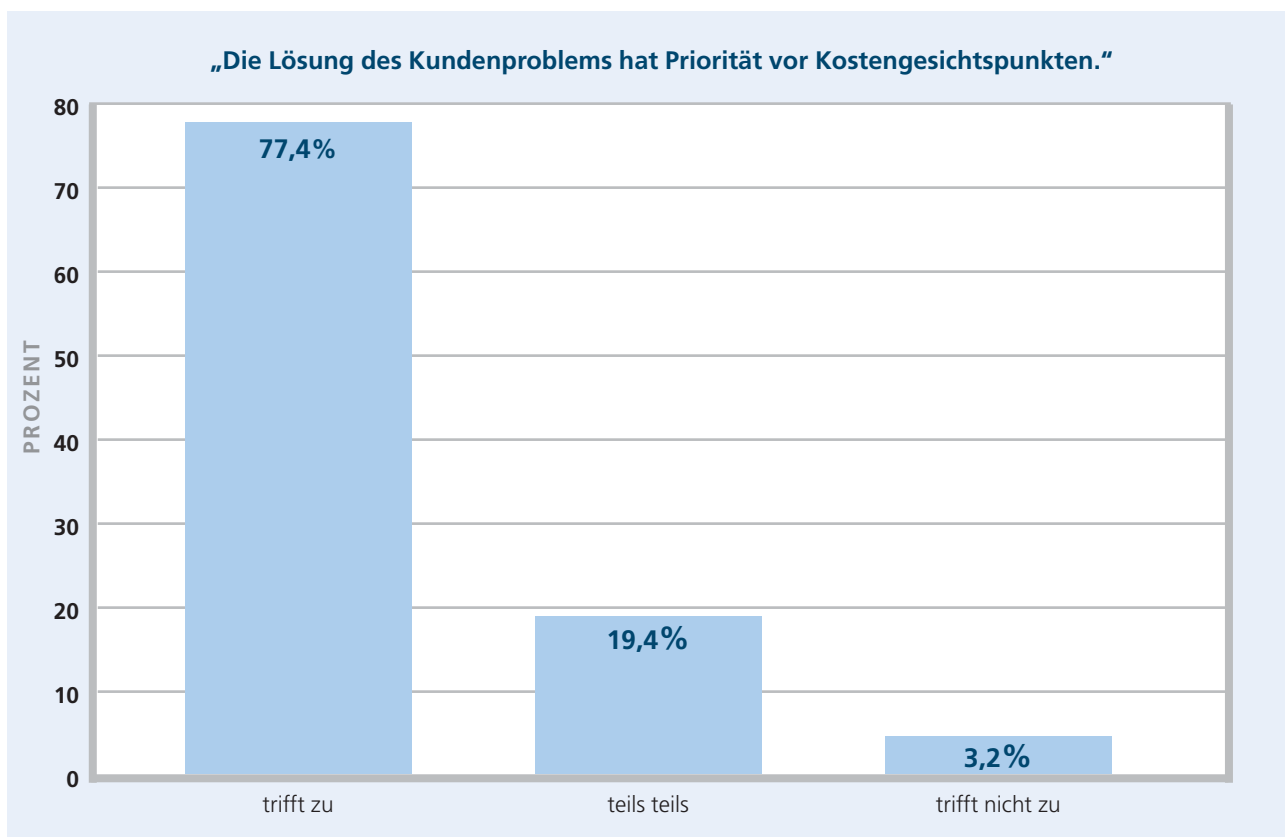


Abb. 10: Kundenorientierung vs. Kostenminimierung

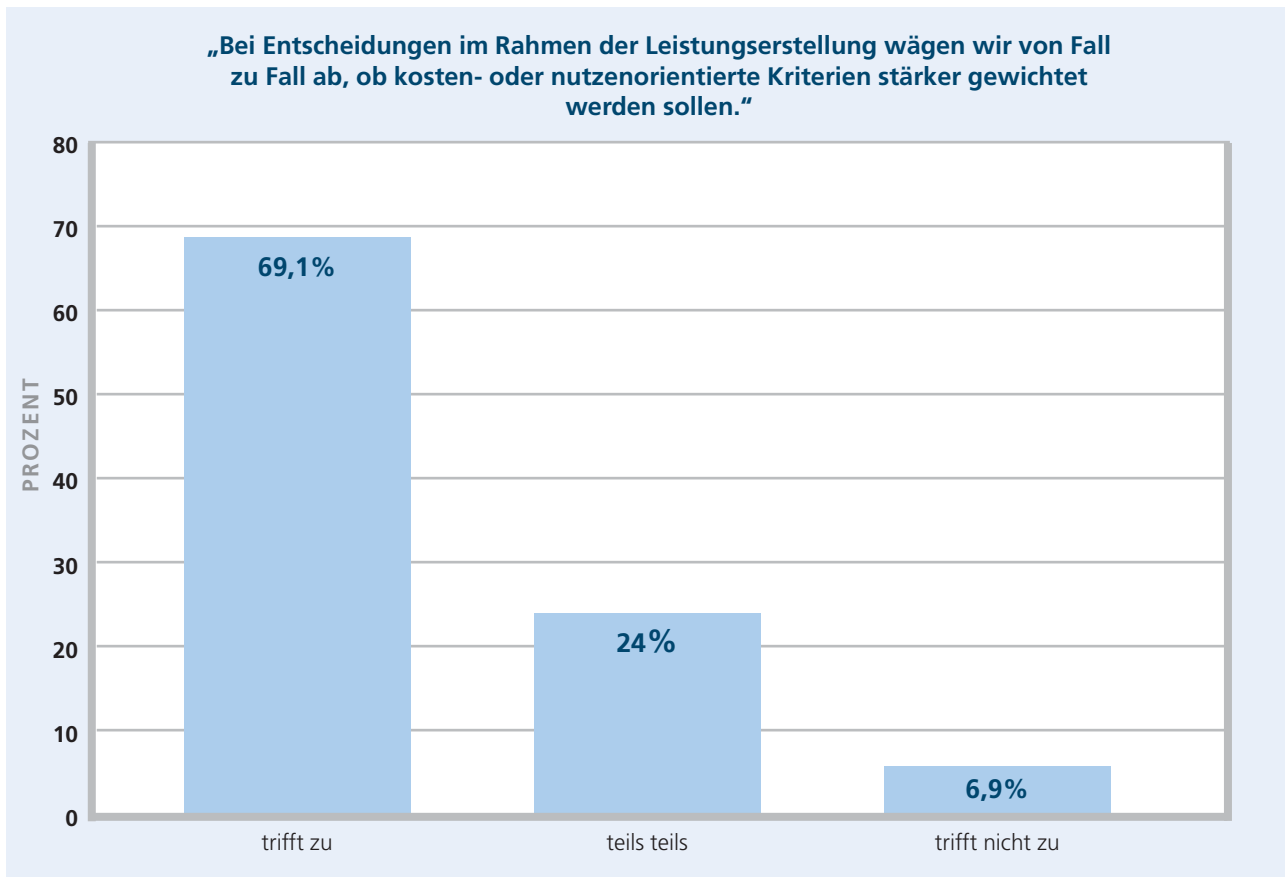


Abb. 11: Abwägung von kosten- bzw. nutzenorientierten Kriterien

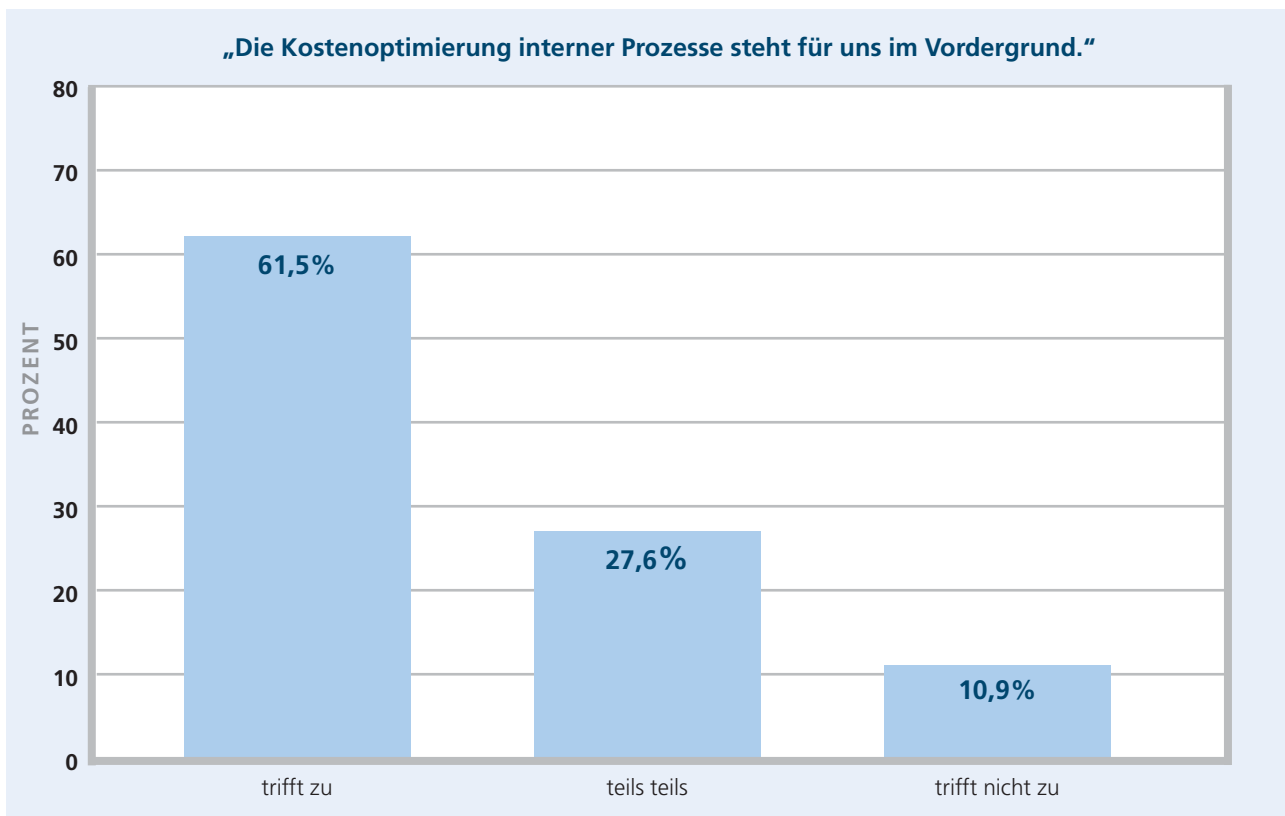


Abb. 12: Stellenwert der Kostenoptimierung interner Prozesse

2.8 Strategische Reaktionsfähigkeit

Einleitend wurde die strategische Reaktionsfähigkeit bereits als zentraler Baustein der Strategischen Kompetenz bezeichnet. Prinzipiell umfasst diese Fähigkeit, als Unternehmen strategisch flexibel auf Wettbewerber und Märkte zu reagieren, sowohl die Handlung (inhaltliche Flexibilität) als auch die Handlungsgeschwindigkeit (geschwindigkeitsbezogene Flexibilität).

Ein Aspekt der inhaltlichen Flexibilität ist die Innovationskraft, die für 67 % der Befragten eine besondere Stärke ihres Unternehmens gegenüber der Konkurrenz ist. 22,6 % sehen ihr Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern in etwa auf Augenhöhe und nur 10,4 % im Hintertreffen.

Im Gegensatz zur Innovationskraft gilt die Preisflexibilität für die Mehrheit der Befragten nicht als Stärke ihres Unternehmens. Nur ein Viertel sieht im eigenen Unternehmen mehr Spielraum für Preissenkungen als bei den Wettbewerbern, während die Hälfte der Befragten die Flexibilitätspotentiale ihrer Konkurrenz als größer einschätzt.

Bezüglich der Geschwindigkeit strategischen Handelns gibt die Hälfte der Befragten an, dass ihr Unternehmen strategische Chancen schneller wahrnimmt als die Konkurrenz. Mehr als 40 % sind davon überzeugt, dass es ihrem Unternehmen zumindest noch teilweise gelingt. Lediglich 10,8 % schätzen die Konkurrenz bei der Wahrnehmung von Marktchancen als schneller ein.

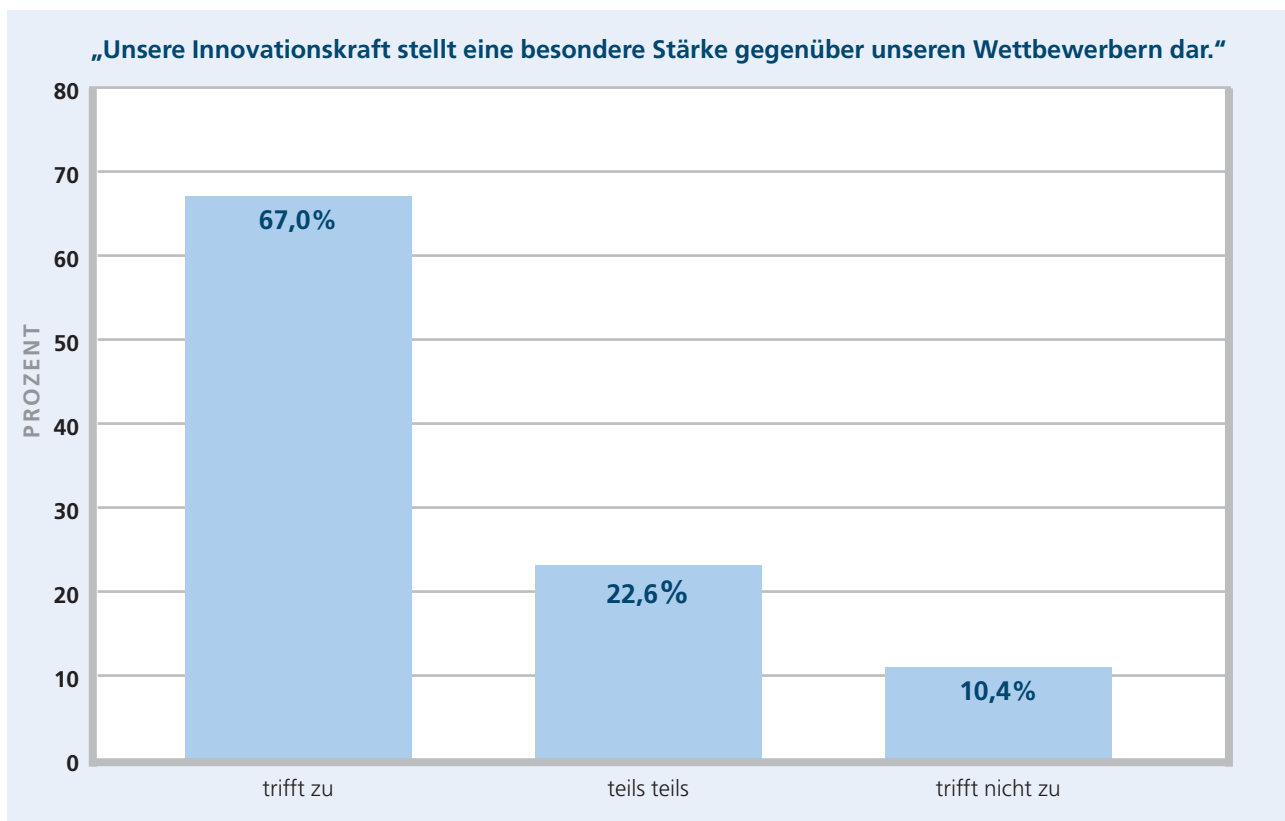


Abb. 13: Einschätzung der Innovationskraft gegenüber den Wettbewerbern

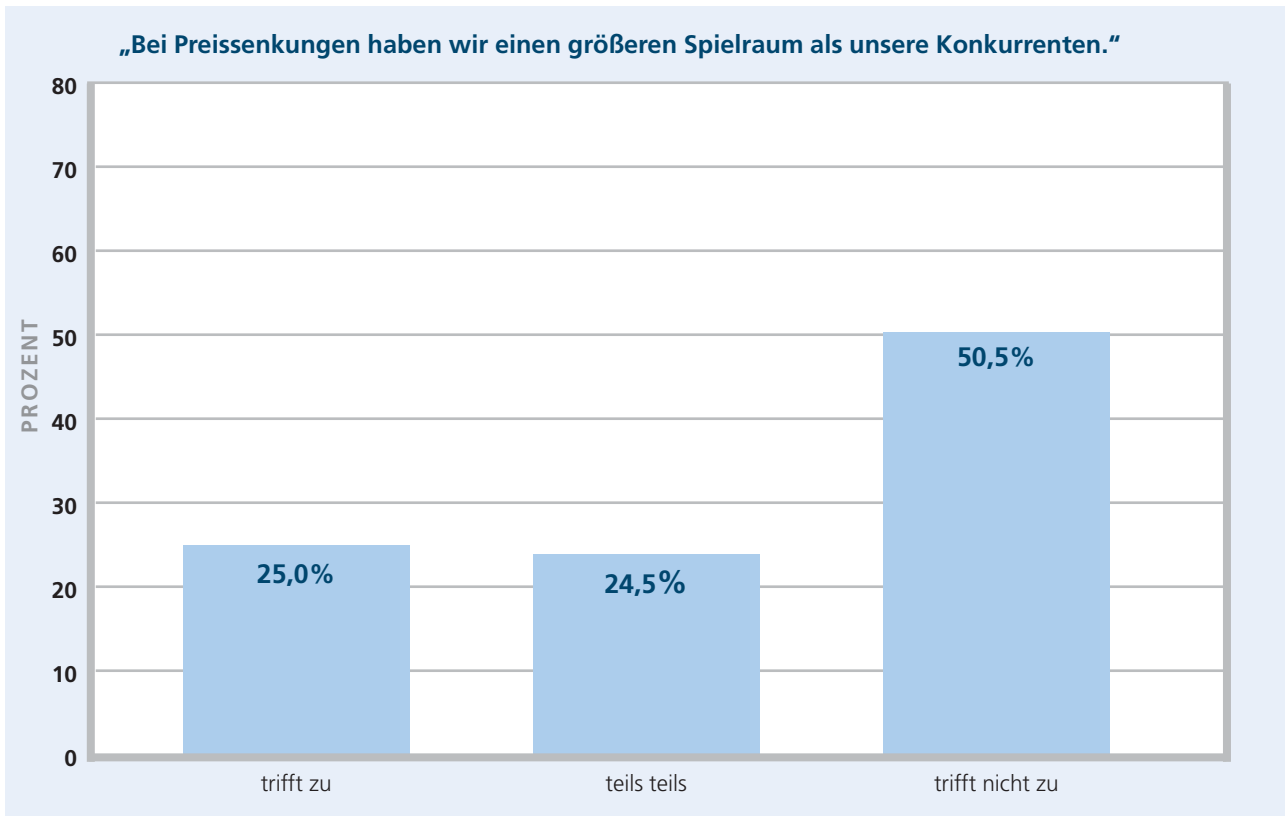


Abb. 14: Preisflexibilität im Vergleich zu den Konkurrenten

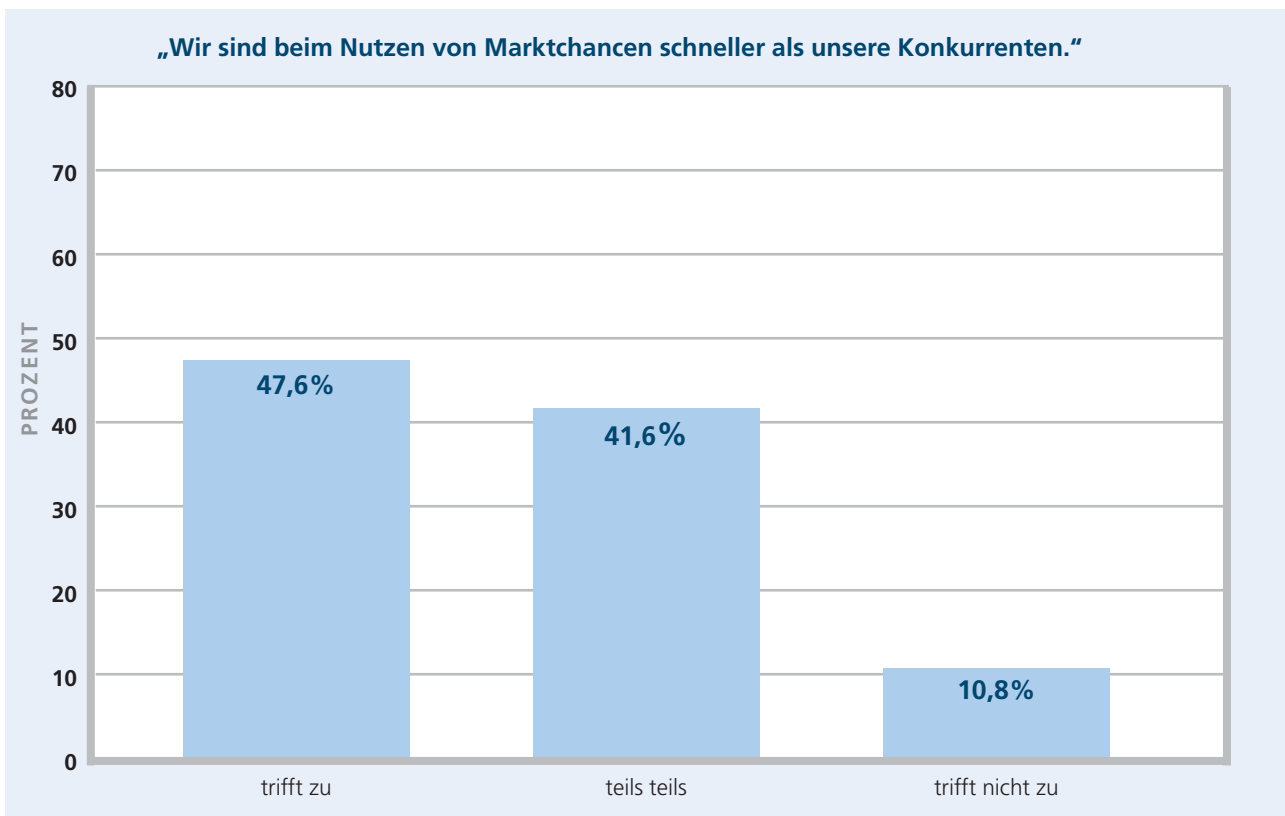


Abb. 15: Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf Marktchancen

2.9 Stand und Entwicklung zentraler Wettbewerbskräfte

Stand und Entwicklung zentraler Wettbewerbskräfte haben einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensstrategien von heute. Deshalb wurden die an der Studie Teilnehmenden gebeten, bezüglich ihrer Branche sowohl die gegenwärtige als auch die zukünftige Situation zentraler Wettbewerbskräfte einzuschätzen.

Als erstes sollten die Teilnehmer taxieren, ob sich Kundenbedürfnisse gegenwärtig/in Zukunft eher schwach (Wert = 1) oder stark (Wert = 5) ändern/verändern werden. Für die Gegenwart wird mit 2,4 eine mittelstarke Veränderungsdynamik bei den Kundenbedürfnissen konstatiert. Nach Einschätzung der Befragten nimmt diese Dynamik in Zukunft tendenziell zu (2,7). Sollte dies zutreffen, wird für die Unternehmen zukünftig die Orientierung an den speziellen Kundenbedürfnissen eine noch größere Bedeutung haben.

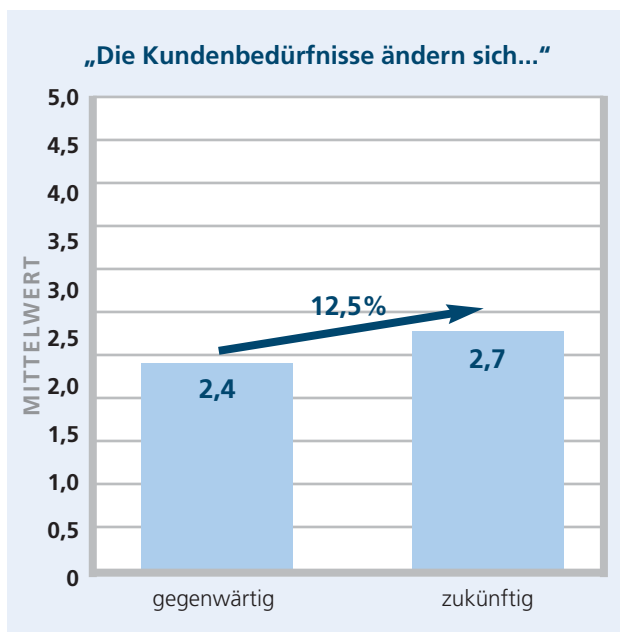


Abb. 16: Wandel der Kundenbedürfnisse
(Neben den Mittelwerten sind auch die prozentualen Änderungen angegeben)

Ersatzprodukte, die bestehende Produkte und Leistungen vom Markt verdrängen können, werden gegenwärtig als eher geringe Gefahr im Wettbewerb angesehen (1,61). Die erwartete Steigerung dieses Gefahrenpotentials fordert Unternehmen aber heraus, mit geeigneten Abwehrstrategien die gegenwärtige Marktposition zu behaupten und verstärkt nach potentiellen Ersatzprodukten zu suchen.

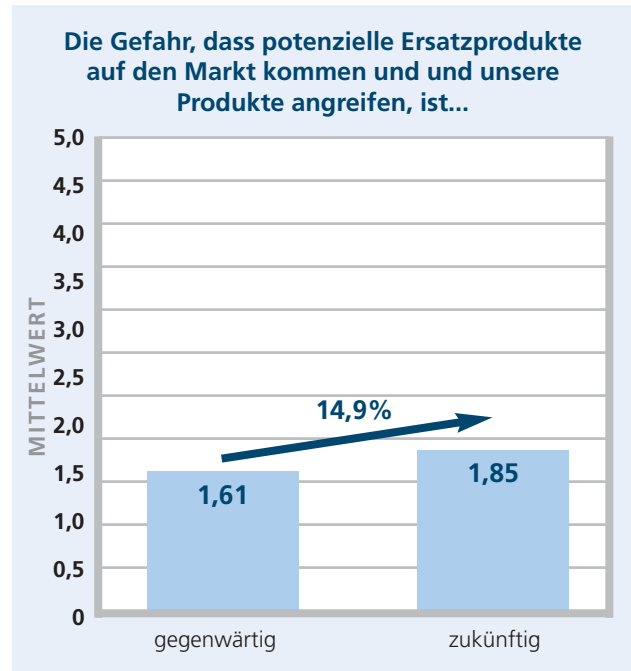


Abb. 17: Gefahr von potenziellen Ersatzprodukten

Lieferanten scheinen als Wettbewerbskraft eher eine geringe Bedeutung zu haben, da ihre Verhandlungsmacht sowohl gegenwärtig als auch zukünftig eher als gering eingeschätzt wird.

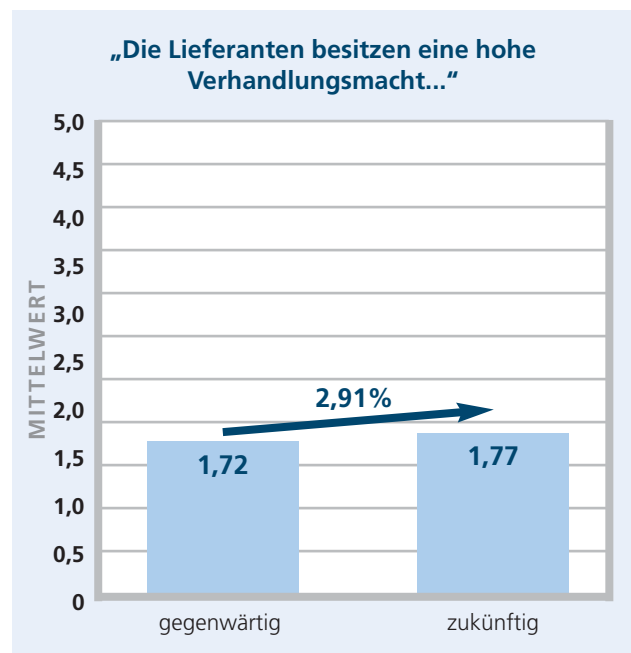


Abb. 18: Verhandlungsmacht der Lieferanten

Für die Befragten geht von neuer Konkurrenz auf dem Markt gegenwärtig nur eine mittelgroße Gefahr aus (2,12). In ihren Augen wird sich diese Gefahr zukünftig aber um 12 % erhöhen, so dass Unternehmen zur Sicherung ihrer Marktposition den Kundennutzen ihrer Produkte und Dienstleistungen stetig optimieren müssen.

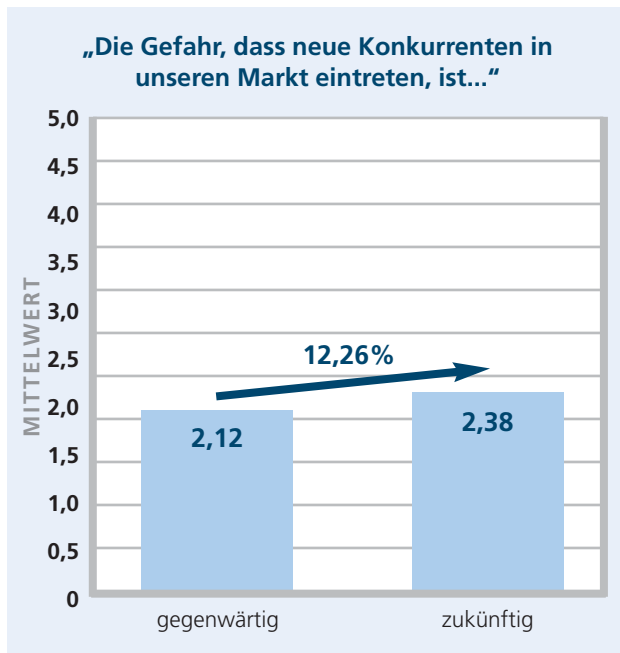


Abb. 19: Gefährdung des Unternehmens durch neue Konkurrenten

der Einschätzung des gegenwärtigen Wachstums. Branchen, die heute Wachstumsimpulse verzeichnen, erwarten diese tendenziell auch zukünftig, während wachstumsschwache Branchen auch zukünftig mit keiner wesentlichen Änderung rechnen.

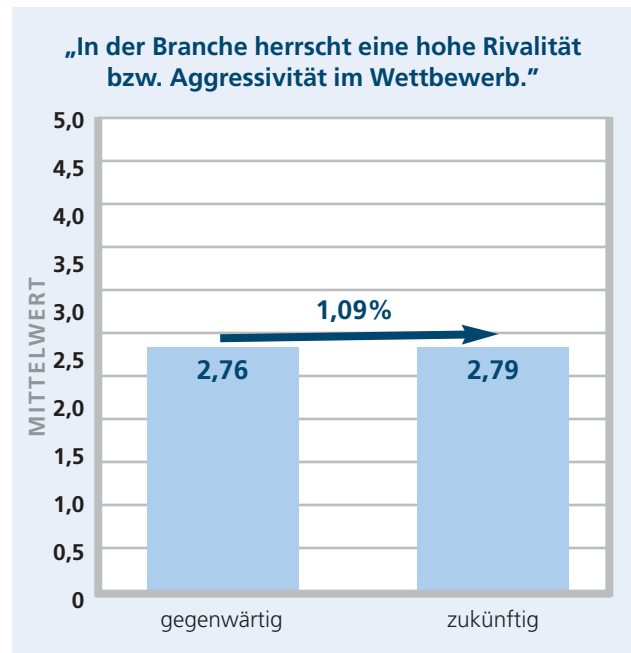


Abb. 20: Grad der Branchenrivalität

Es liegt zunächst nahe, dass nicht nur die Gefahr neuer Produkte und Konkurrenten, sondern auch die Wettbewerbsintensität als zunehmend eingeschätzt wird. Im Vergleich zu den übrigen Werten wird mit 2,76 die Rivalität und Aggressivität des gegenwärtigen Wettbewerbs bereits hoch eingeschätzt. Zukünftig gehen die Befragten auch von einem hohen Niveau der Wettbewerbsintensität aus, wohlgerne mit einer im Vergleich zur gegenwärtigen Situation nur geringen Zunahme (1,09 %).

Schließlich wurden die Teilnehmer mit der Frage konfrontiert, wie sie das Wachstum ihrer Branche einschätzen. Mit einem Mittelwert von 2,18 wird überwiegend ein Wachstum der Branche konstatiert. Dieser Einschätzung folgen knapp 50 % der Befragten, während rund 20 % nur bedingt zustimmen. Knapp 30 % der Befragten konstatieren bei ihrer Branche gegenwärtig kein Wachstum. Die Standardabweichung von 1,265 deutet auf eine eher heterogene Einschätzung des Wachstums hin, was in Anbetracht der breiten Streuung bei den Branchen der befragten Unternehmen nahe liegend ist. Die Einschätzung des zukünftigen Wachstums unterscheidet sich im Mittelwert (2,19) und in der Standardabweichung (1,273) kaum von

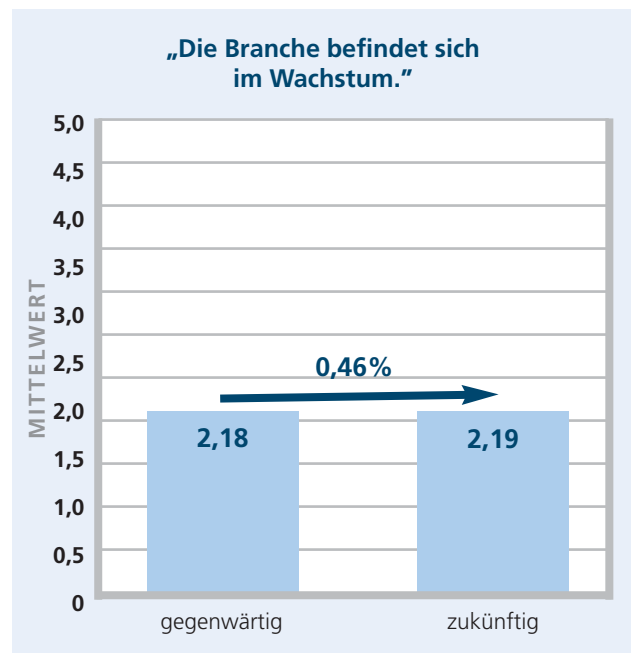


Abb. 21: Wachstum der Branche



3.1 Einordnung des Wissensmanagements

Das Management strategischen Wissens ist ein zentraler Baustein der Strategischen Kompetenz eines Unternehmens. Wie erfolgreich ein Unternehmen mit strategischem Wissen umgeht, hängt eng damit zusammen, in welchem Ausmaß Wissen als eine gestaltbare Ressource betrachtet und das unternehmensspezifische Wissen als Wettbewerbsvorteil geschätzt wird.

Prinzipiell ist zwischen implizitem und explizitem Wissen zu unterscheiden. Implizites Wissen ist individuelles Wissen, das nicht oder nur teilweise artikulierbar ist. Hingegen zeichnet sich explizites Wissen dadurch aus, dass es artikulierbar, transferierbar und archivierbar ist und nicht an ein Subjekt, zum Beispiel eine Person, gebunden ist. Da wettbewerbsrelevantes Wissen in erster Linie schwer imitierba-

res Wissen ist, hat das implizite Wissen im Prozess des strategischen Managements einen hohen Stellenwert. Im operativen Geschäft kommt hingegen dem expliziten Wissen eine größere Bedeutung zu.

Dieser Differenzierung zwischen implizitem und explizitem Wissen entsprechen zwei Orientierungen im Wissensmanagement. Personales Wissensträger dominieren beim humanorientierten Wissensmanagement, während die medialen Wissensträger beim technologieorientierten Wissensmanagement überwiegen. In der unternehmerischen Praxis schließen sich beide Ausrichtungen nicht aus, vielmehr werden Unternehmensstrategien auf einer Skala zwischen human- und technologieorientiertem Wissensmanagement entwickelt und umgesetzt.

3.2 Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg

Zum Wissensmanagement sollten die an der Studie Teilnehmenden einleitend einschätzen, welchen Einfluss das Management von Wissen auf den Erfolg ihres Unternehmens hat. Das Wissensmanagement hat für über 70 % der Befragten einen großen bis sehr großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Für knapp 19 % hat Wissens-

management noch eine mittelgroße und für 10,1 % nur eine geringe bis sehr geringe Bedeutung. Dieses Ergebnis zeigt, dass das Wissensmanagement von der Mehrheit der deutschen KMU als ein bedeutender Wettbewerbsfaktor zumindest anerkannt wird.

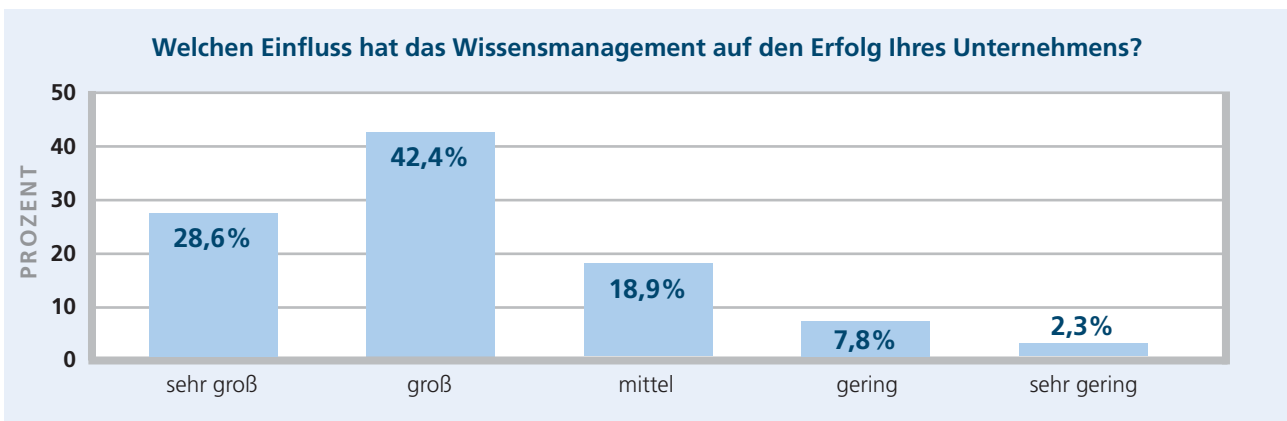


Abb. 22: Wissensmanagement und Unternehmenserfolg

3.3 Operatives und strategisches Wissensmanagement

Um den Bedarf an Wissen in einem Unternehmen effektiv zu stillen, muss zunächst der Bedarf an Wissen bestimmt werden. Entsprechend wurde evaluiert, ob sich die deutschen KMU zur Taxierung des Wissensbedarfs an der Unternehmensstrategie, an den operativen Wertschöpfungsprozessen oder an beidem orientieren.

Knapp 78 % der Befragten geben an, dass die Unternehmensstrategie für die Festlegung des Bedarfs an Wissen ausschlaggebend ist und ihr Unternehmen demzufolge ein strategisches Wissensmanagement praktiziert. Zugleich führen aber auch 68 % an, dass operative Wertschöpfungsprozesse für die Bedarfsfeststellung maßgeblich sind und ihr Unternehmen folglich ein operatives Wissensmanagement betreibt.

Es fällt ins Auge, dass in über 30 % der Unternehmen kein operatives Wissensmanagement praktiziert oder der Wissensbedarf zumindest nicht systematisch aus den Leistungserstellungsprozessen abgeleitet wird. Womöglich lässt sich dies damit erklären, dass sich im operativen Bereich viele Elemente des Wissensbedarfs zwangsläufig aus den dort ablaufenden Prozessen ergeben. Da die meisten dieser Prozesse zudem softwaretechnisch abgebildet werden, erfolgt die systematische Erhebung des Wissens-

bedarfs weitgehend automatisch und ist deshalb vielen Akteuren im Unternehmen vermutlich gar nicht mehr unmittelbar bewusst.

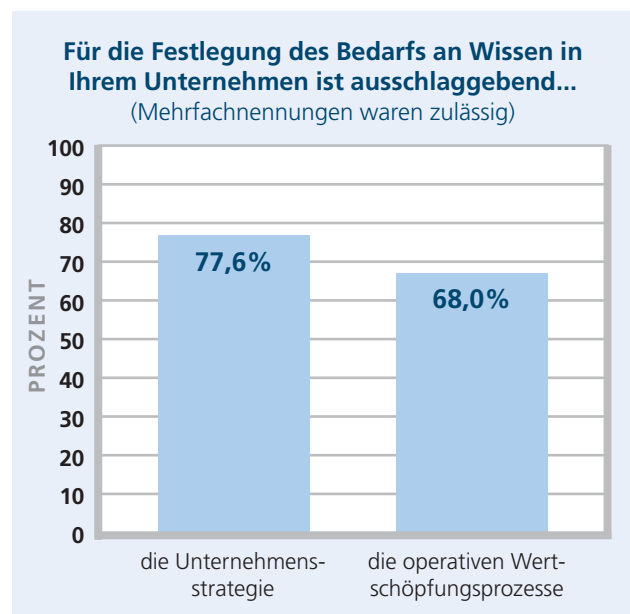


Abb. 23: Bedarf an Wissen

3.4 Wissensmanager im Mittelstand

Angesichts der weit verbreiteten Überzeugung, dass das Wissensmanagement enormen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, drängt sich die Frage auf, ob in den Unternehmen auch entsprechend dieser Ansicht gehandelt wird. Ein Indiz wäre zum Beispiel die organisatorische Verankerung des Wissensmanagements in der Person eines Wissensmanagers. Der Wissensmanager befasst sich mit der Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe von Wissen und ist hauptverantwortlich für die Umsetzung einer Wissensstrategie im Unternehmen.

Weil über 90 % der Befragten angeben, dass in ihrem Unternehmen kein Mitarbeiter als Wissensmanager tätig ist, liegt es nahe, dass das Wissensmanagement in den deutschen KMU überwiegend nicht organisatorisch verankert und infolgedessen auch defizitär ist. Falls Wissensmanager in einem Unternehmen beschäftigt sind, dann seltener auf der Ausführungs- oder unteren Führungsebene, sondern eher auf den hierarchisch höheren Führungsebenen des Middle- und Top-Managements.



Abb. 24: Wissensmanager

3.5 Barrieren des Wissensmanagements

Ein aktives Wissensmanagement lebt in erster Linie vom Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens. Wenn Wissen nur unzureichend ausgetauscht wird und aus diesem Grunde die Wissensziele eines Unternehmens nicht erreicht werden, muss Ursachenforschung betrieben werden. Die an der Studie Teilnehmenden wurden gebeten, anhand einer Auswahl die größten Barrieren für den Wissensaustausch in ihrem Unternehmen zu benennen.

Das Haupthindernis für einen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern ist in den Augen der Befragten die fehlende Zeit (60 %). Als Ursache für ein mangelhaftes Wis-

sensmanagement folgen mit Abstand die fehlende Wissenstransparenz (39,9 %), die mangelnde Bereitschaft zum Wissensaustausch (34,2 %) und die Unterschätzung der Ressource Wissen (33,8 %). Positiv ist zu konstatieren, dass fehlende Anreizsysteme (15,4 %), konkurrierende Organisationseinheiten (11 %) und eine ungeeignete IT-Infrastruktur (9,6 %) selten als Hindernis angegeben werden. Insbesondere die IT-Infrastruktur scheint bei fast allen KMU mittlerweile so gut ausgebaut zu sein, dass sie kaum mehr Kommunikationsprozesse behindert.

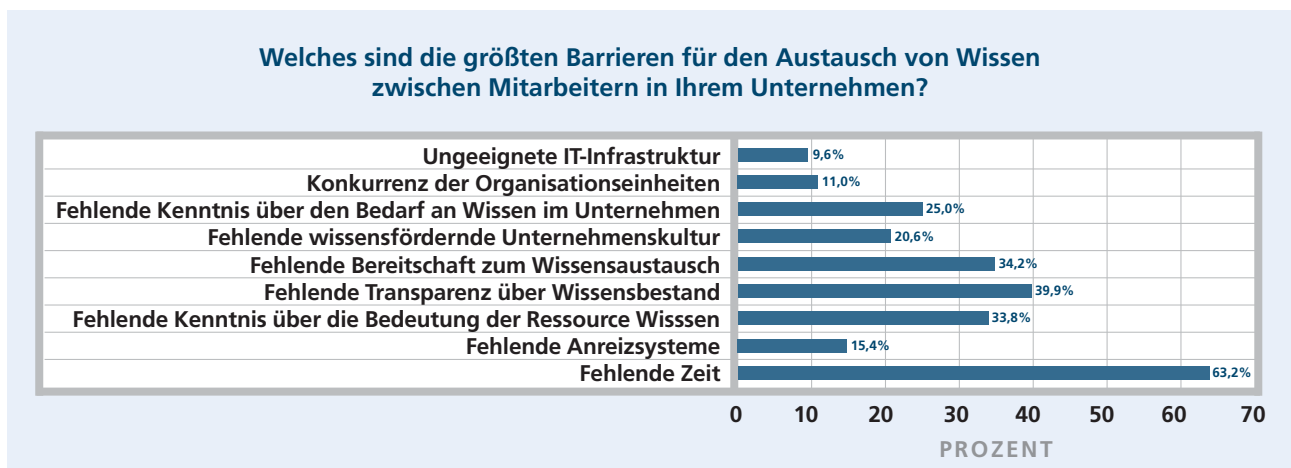


Abb. 25: Barrieren im Wissensmanagement

3.6 Orientierungen im Wissensmanagement

Eingangs wurde bereits festgehalten, dass sich Wissensmanagement immer auf einer Skala zwischen Human- und Technologieorientierung realisiert. In welchem Ausmaß beide Orientierungen de facto in den deutschen KMU ausgeprägt sind, lässt sich anhand von Indizien ermessen.

Technologieorientiertes Wissensmanagement

Da der überwiegende Einsatz medialer Wissensträger für das technologieorientierte Wissensmanagement charakteristisch ist, sind die Bestrebungen, stets die neuesten Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) einzusetzen, ein Indiz für ein technologieorientiertes Wissensmanagement. Die Auswertung der Fragebögen belegt, dass fast 60 % der Unternehmen stets die modernsten IuK-Technologien einzusetzen versuchen. Für nur 8,8 % steht die Faszination Technik nicht ganz oben auf der Agenda.

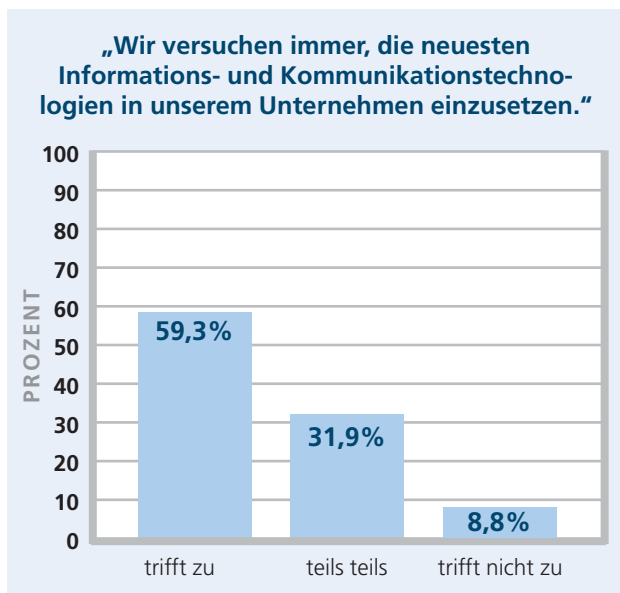


Abb. 26: Einsatz neuester Informations- und Kommunikationstechnologien

Falls in einem Unternehmen eher in Technologie als in Weiterbildung investiert wird, dann ist dies ein weiteres Indiz für ein technologieorientiertes Wissensmanagement. Angesichts des vorhergehenden Ergebnisses überrascht es nicht, dass mit 39,3 % die Mehrheit der Befragten bei knappen Finanzressourcen primär nicht in Weiterbildung, sondern in neue Technologien investieren würde. Rund 30 % der Befragten geben jeweils an, dass in ihrem Unter-

nehmen entweder die Weiterbildung gegenüber der Technologie favorisiert (30,8 %) oder eine Entscheidung von Fall zu Fall getroffen würde (29,9 %). Womöglich neigen die Unternehmen eher zu technologischen Investitionen, da ihr etwaiger Nutzen leichter zu messen ist, als es bei Weiterbildungsmaßnahmen der Fall ist.

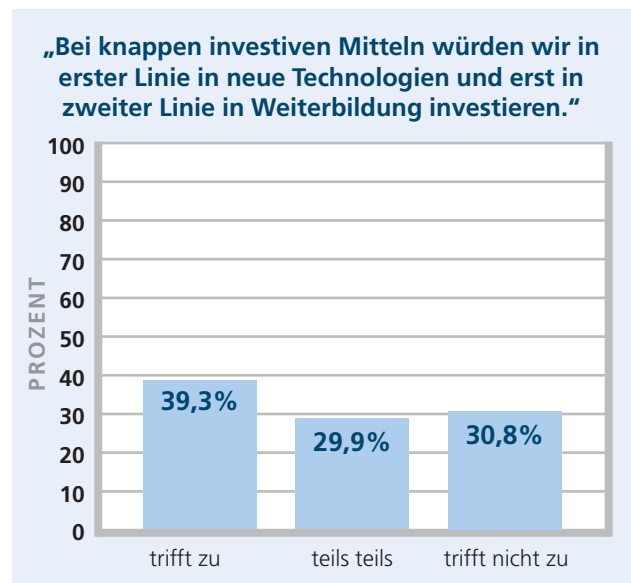


Abb. 27: Investitionen in Technologien und Weiterbildung

Ein drittes Indiz für technologieorientiertes Wissensmanagement ist der Versuch, in Unternehmen das Wissen von Mitarbeitern in strukturierter Form zu speichern. Es ist erstaunlich, dass diese Sicherung des Mitarbeiterwissens von nur 34,5 % der Unternehmen wertgeschätzt wird. Fast 30 % der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen die Externalisierung von Mitarbeiterwissen und die damit verbundene dauerhafte Sicherung von Wissen durch elektronische Speicherung keine besondere Bedeutung hat.

Unter dem Strich tendiert mit 36,4 % die Mehrheit der Befragten weder zur ersten noch zur zweiten Möglichkeit, was unter anderem daran liegen mag, dass in unterschiedlichen Unternehmensbereichen diesbezüglich auch unterschiedlich gehandelt wird.

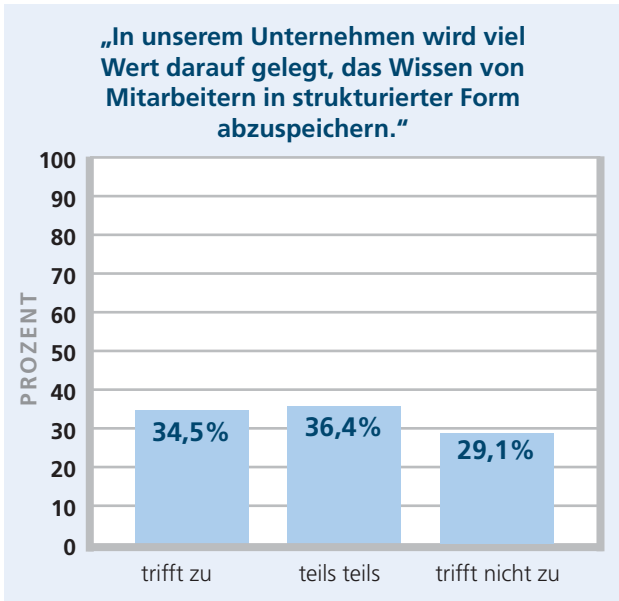


Abb. 28: Externalisierung von Mitarbeiterwissen

Schließlich ist auch das Ausmaß, in dem das elektronisch gespeicherte Wissen anderen Mitarbeitern im Unternehmen zugänglich gemacht wird, ein Indiz für technologieorientiertes Wissensmanagement. Mehr als die Hälfte der Befragten vermerkt, dass etwaig gespeichertes Wissen in ihrem Unternehmen für alle Mitarbeiter zugänglich ist. Wohlgermerkt scheint nahezu auch ein Viertel der Unternehmen zu versuchen, bewusst Wissensinseln zu schaffen und zu erhalten.

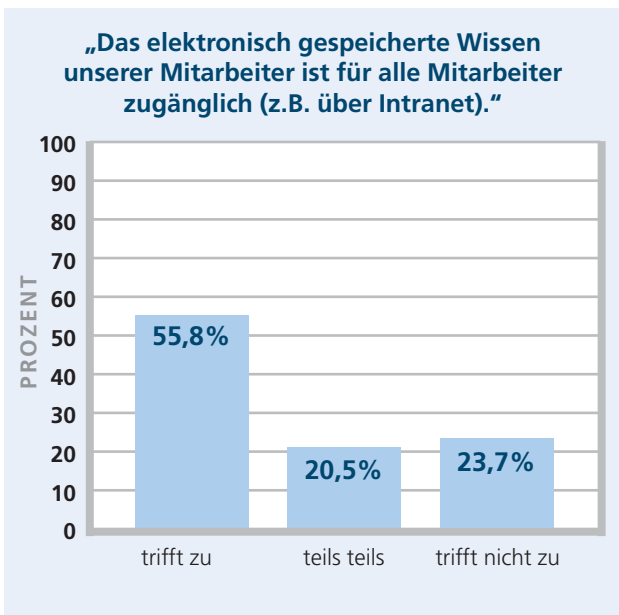


Abb. 29: Zugang zu explizitem Mitarbeiterwissen

Humanorientiertes Wissensmanagement

Dass in einem Unternehmen nicht die technologiegestützte Kommunikation favorisiert, sondern persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern geschätzt und gepflegt wird, ist charakteristisch für ein ausgeprägt humanorientiertes Wissensmanagement. Persönliche Kommunikation ist insbesondere für die Strategieentwicklung und -umsetzung von hoher Bedeutung, da erstens implizites Wissen zwischen Mitarbeitern nur mittels persönlicher Kontakte ausgetauscht werden kann und zweitens strategisch relevantes Wissen überwiegend in Form von implizitem Wissen vorliegt.

Im Rahmen der Studie geben fast 60 % der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen der persönliche Austausch von Wissen einen höheren Stellenwert hat als die indirekte Kommunikation mittels Informations- und Kommunikationstechnologien.

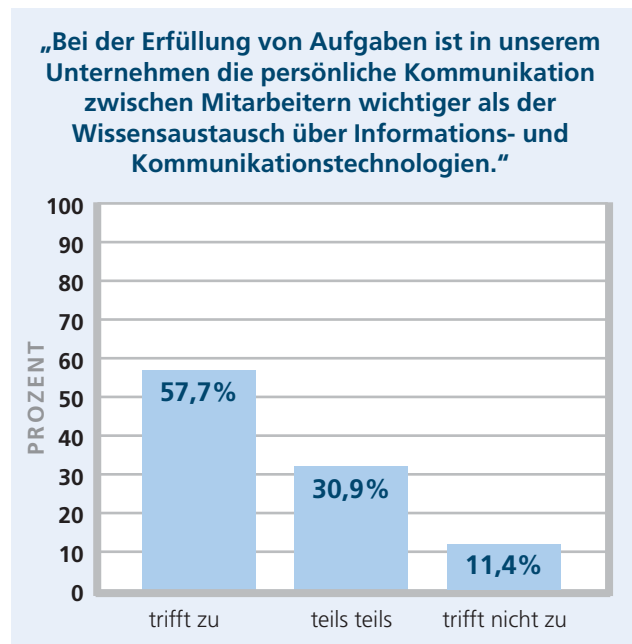


Abb. 30: Persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern

Persönliche (oft informelle) Kommunikation bedarf entsprechender Rahmenbedingungen. Über drei Viertel der Befragten bestätigen in ihren Unternehmen den Versuch, informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitern durch entsprechende Rahmenbedingungen zu fördern.

Humanorientiertes Wissensmanagement korreliert in einem Unternehmen nicht selten mit interdisziplinärer Zusammenarbeit. Heterogene Teams, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen eines Unterneh-

mens zusammenarbeiten, initiieren innovative Lernprozesse, unterstützen den Ausbau individuellen Wissens, fördern den bereichsübergreifenden Wissensaustausch und die Transparenz des Wissensbestands im Unternehmen.

Die Auswertung der Fragebögen zeigt, dass auf Seiten der Mitarbeiter eine hohe Bereitschaft zum Wissensaustausch vorhanden ist. Über 60% der Unternehmen geben an, dass für ihre Mitarbeiter der regelmäßige Wissensaustausch mit Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen eine große Bedeutung hat.

Obwohl dieser Wunsch nach interdisziplinärem Wissensaustausch in den Unternehmen verbreiteter ist als der Einsatz interdisziplinärer Teams (53,9%), scheinen mehr als die Hälfte der Unternehmen die Bedeutung der interdisziplinären Zusammenarbeit für die Generierung neuen Wissens erkannt zu haben.

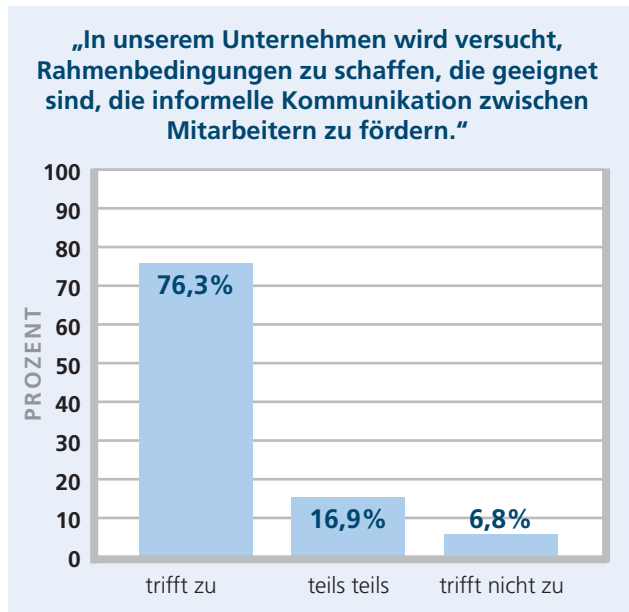


Abb. 31: Rahmenbedingungen für informelle Kommunikation

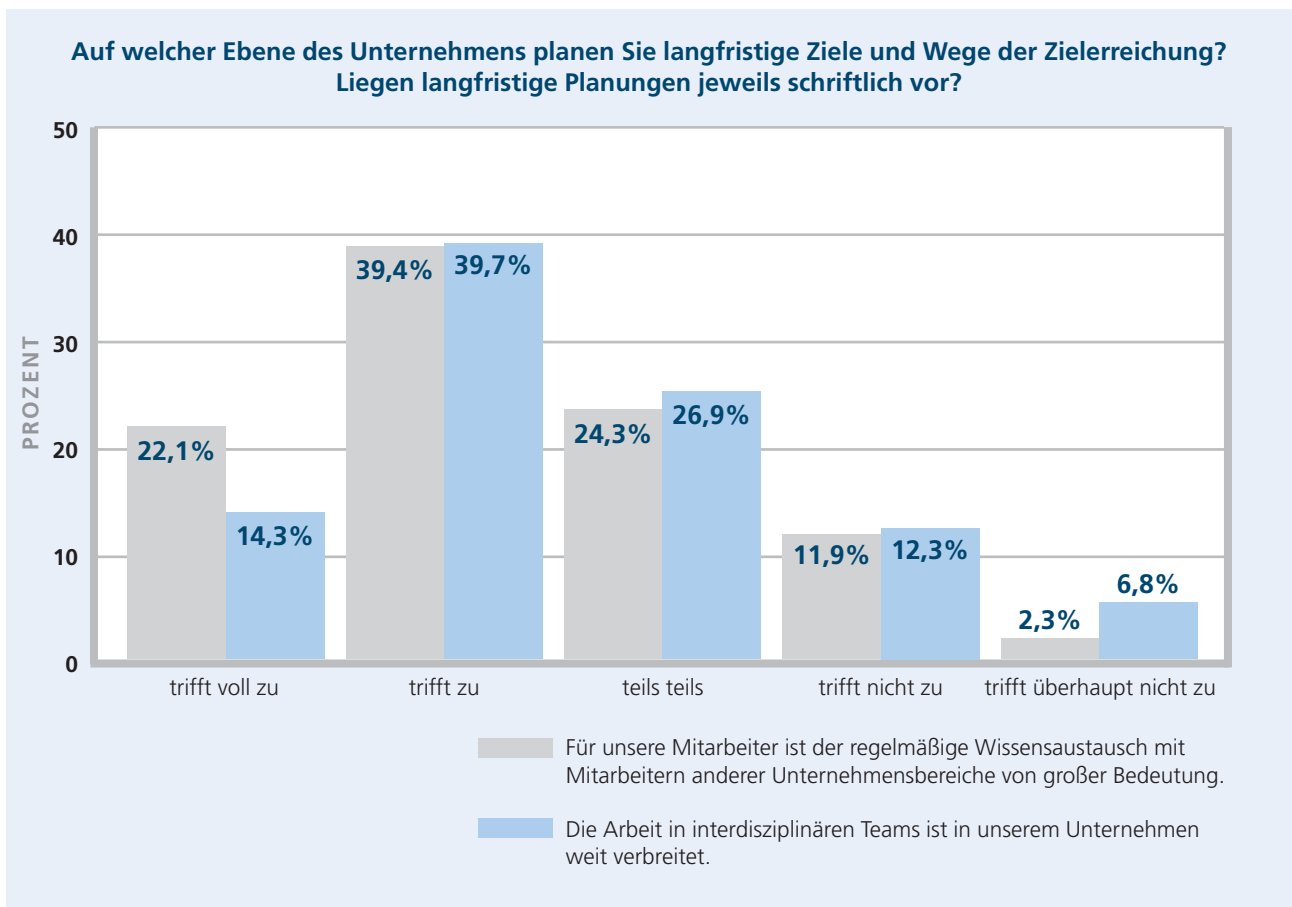


Abb. 32: Wissensaustausch in interdisziplinären Teams

3.7 Instrumente des Wissensmanagements

Management von Wissen bewegt sich in der unternehmerischen Praxis auf einer Skala zwischen Technologie- und Humanorientierung, auf der unausweichlich auch die Instrumente und Methoden des Wissensmanagements anzusiedeln sind. Im Rahmen der Studie wurde eine Auswahl von diesen Instrumenten und Methoden zusammengestellt und ihre Bekanntheit in den deutschen KMU evaluiert.

Einen auffällig hohen Bekanntheitsgrad haben vor allem technologieorientierte Instrumente und Methoden des Wissensmanagement: Datenbanken, Dokumentenmanagement und Internet-Technologien wie E-Mail und Intranet sind in fast allen Unternehmen bekannt. Mit einem Bekanntheitsgrad von immer noch über 70 % folgen speziel-

lere Technologien wie Groupware, Data Warehouse, Workflow-Anwendungen oder Lern-Management-Systeme. Humanorientierte Instrumente und Methoden des Wissensmanagements sind aber – wenn auch mit Abstrichen – nicht unbekannt. Eine Methode mit einem herausragend hohen Bekanntheitsgrad ist das Coaching (81,1 %). Dieses Ergebnis liegt nahe, da das Coaching ein Kernthema der Führungskräfteentwicklung ist und die Fragebögen in erster Linie von Führungskräften bearbeitet wurden. Mindmapping als Instrument zur Wissensstrukturierung und Lesson Learned als Methode zur Sicherung und Verbreitung von Erfahrungswissen haben mit über 65 % immer noch einen hohen Bekanntheitsgrad.

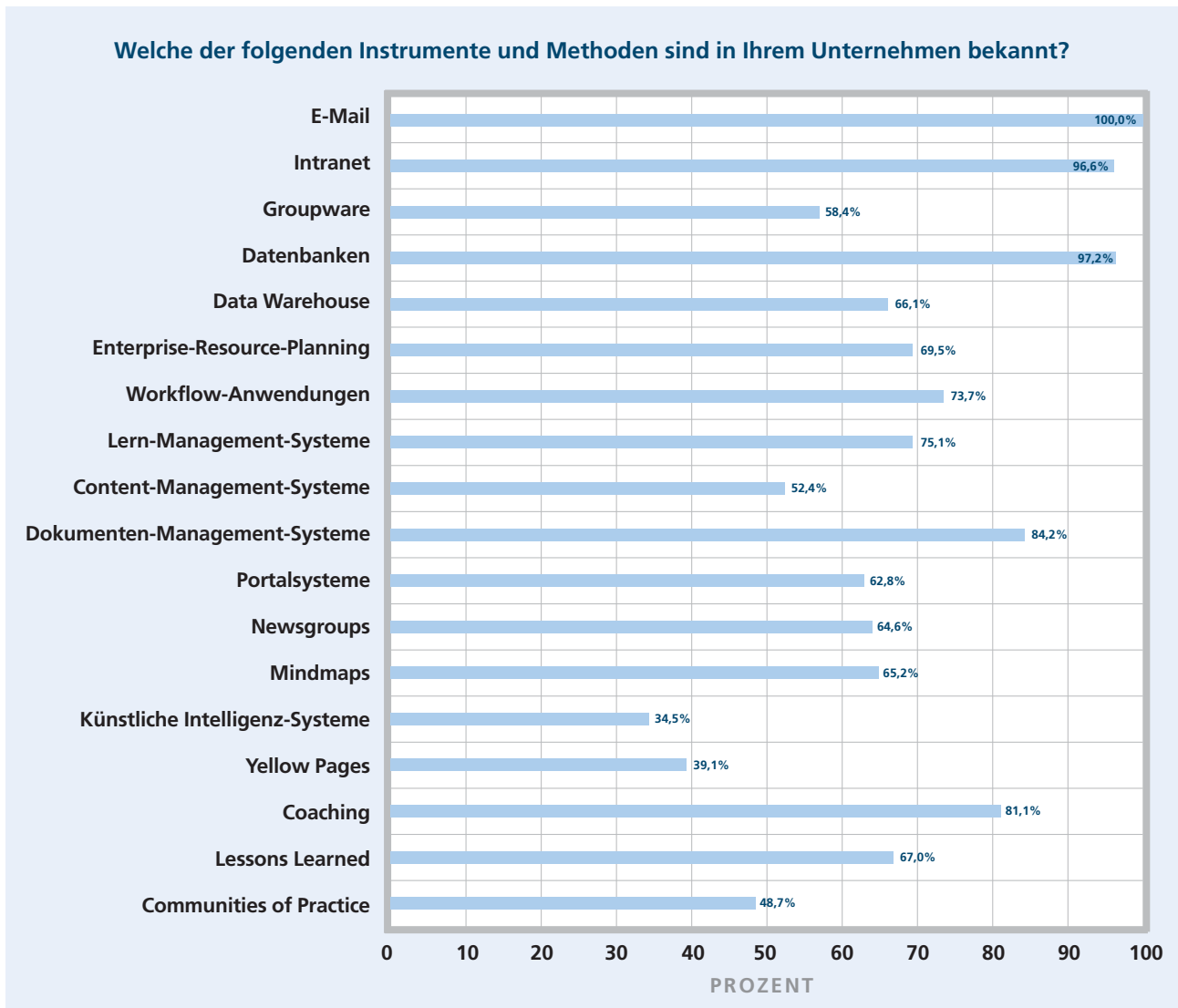


Abb. 33: Bekannte Instrumente des Wissensmanagements

Die an der Studie Teilnehmenden wurden auch um Auskunft gebeten, ob diese Methoden und Instrumente des Wissensmanagements in ihrem Unternehmen gegenwärtig oder in absehbarer Zeit eingesetzt werden.

Es ist bemerkenswert, dass die Spannbreite zwischen Bekanntheitsgrad und tatsächlichem Einsatz bei humanorientierten Instrumenten und Methoden wesentlich größer ist als bei technologieorientierten Instrumenten und Methoden. Uneingeschränkt gilt dies auch für bekanntere

humanorientierte Instrumente und Methoden, wie zum Beispiel Mindmapping, Lesson Learned oder Communities of Practice. Summa summarum scheinen die deutschen KMU humanorientierten Instrumenten und Methoden eher mit Skepsis zu begegnen.

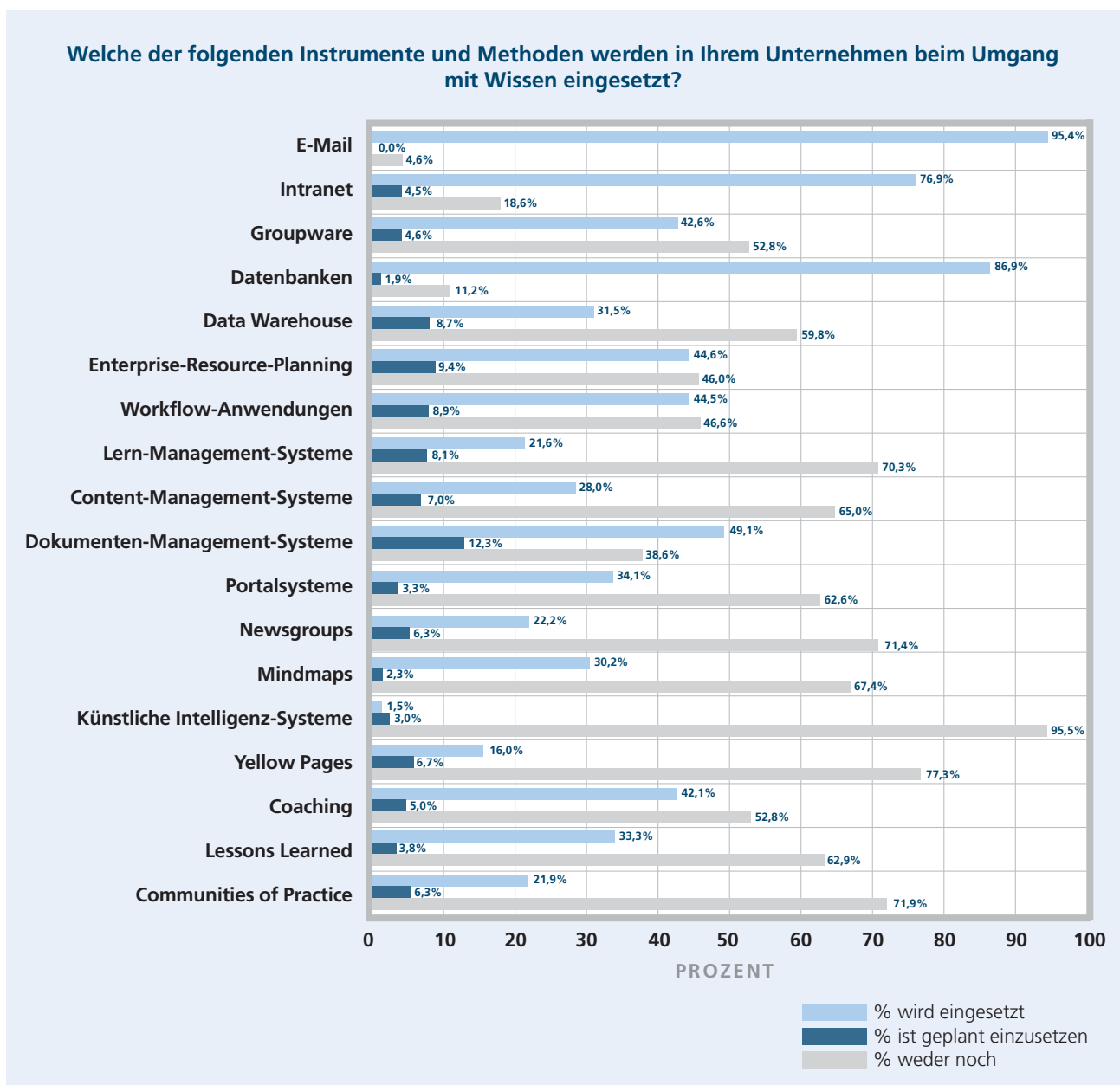


Abb. 34: Eingesetzte Instrumente des Wissensmanagement

3.8 Die Rolle impliziten und expliziten Wissens im Mittelstand

Implizites Wissen ist individuelles Wissen, das nicht oder nur teilweise artikulierbar ist. Da schwer artikulierbares Wissen nicht leichter Hand nachgeahmt oder übertragen werden kann, hat es eine hohe strategische Relevanz. Zum Beispiel besitzen Wettbewerbsvorteile, die auf implizitem Wissen basieren, im Allgemeinen eine längere Halbwertszeit als Wettbewerbsvorteile, die auf leicht transferierbarem Wissen beruhen. Ein Indikator dafür, ob die KMU in Deutschland die enorme strategische Relevanz impliziten Wissens erkannt haben, ist der Stellenwert persönlicher Kommunikation zwischen Führungskräften im Rahmen strategischer Entscheidungen.

Die Auswertung der Fragebögen zeigt, dass die Mehrheit der deutschen KMU die strategische Relevanz impliziten Wissens – bewusst oder unbewusst – erkannt zu haben scheint. Über 75% der Befragten geben an, dass für strategische Entschei-

dungen die persönliche Kommunikation zwischen Führungskräften einen größeren Stellenwert hat als Informationen aus unternehmensweiten Datenbanken.

Im Gegensatz zum impliziten Wissen hat das explizite Wissen gemeinhin nicht im strategischen, sondern im operativen Management eine hohe Relevanz. Dennoch geben über die Hälfte der Befragten an, dass der Wissensaustausch mit Arbeitskollegen zur Lösung von Problemen im Tagesgeschäft erfolgversprechender ist als die Nutzung von unternehmensweiten Datenbanken. Dieses Ergebnis kann entweder die Begrenztheit digitaler Speichermedien oder aber eine grundlegende Skepsis gegenüber digital gespeichertem Wissen widerspiegeln.

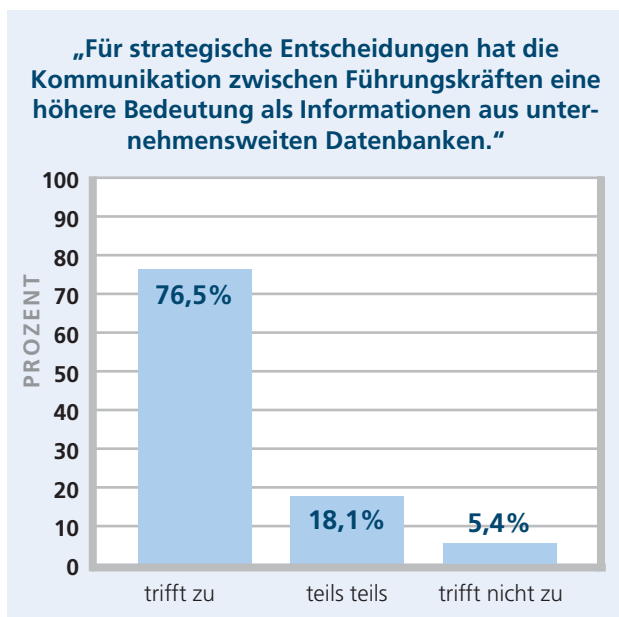


Abb. 35: Bedeutung impliziten Wissens für strategische Entscheidungen

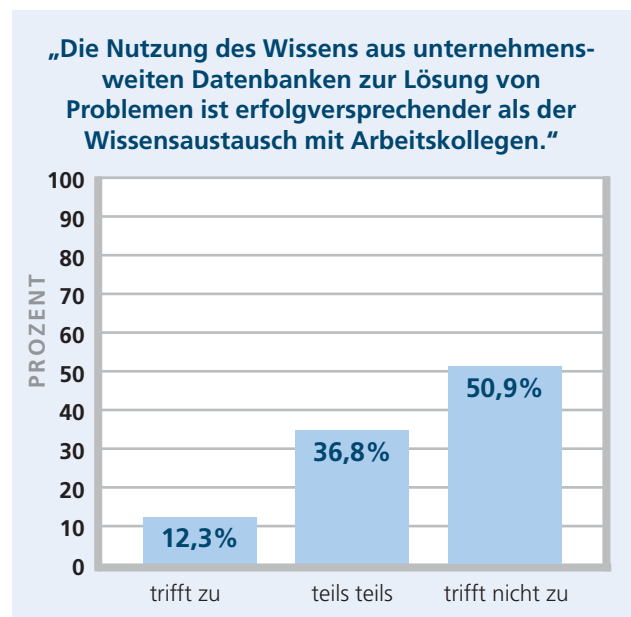


Abb. 36: Bedeutung expliziten Wissens

3.9 Aufbau und Pflege der Wissensbasis

Das gesamte Wissen eines Unternehmens ist auf medialen und personalen Wissensträgern gespeichert. Diese mediale und personale Wissensbasis muss ein Unternehmen kontinuierlich erweitern und pflegen, um Kompetenz im strategischen Wissensmanagement zu erwerben und zu erhalten. Die Pflege der Wissensbasis bewegt sich in Analogie zum Wissensmanagement und seinen Instrumenten letztlich auf einer Skala zwischen Technologie- und Humanorientierung.

Im Rahmen der Studie geben 80 % der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen die Speicherkapazitäten der EDV-Systeme kontinuierlich erweitert werden. Gerade weil die Speicherkapazitäten ausgebaut werden und der Umfang gespeicherter strukturierter Informationen auch in Zukunft stetig zunehmen wird, ist verstärkt darauf zu achten, dass leistungsfähige Software die Informationsfilterung und -selektion unterstützt.

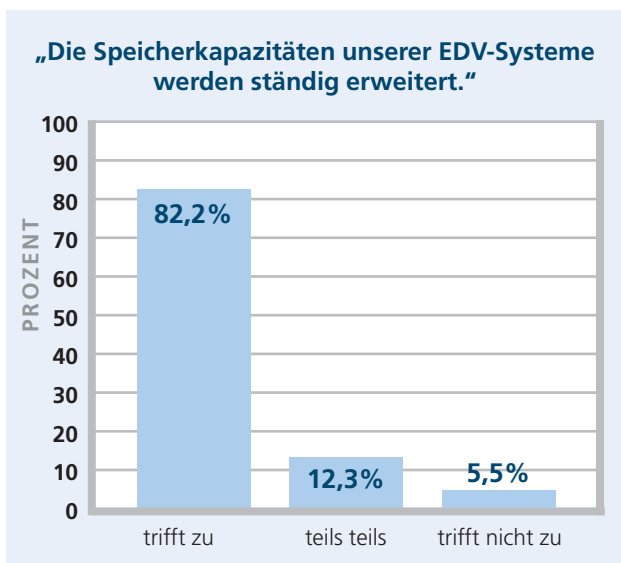


Abb. 37: Erweiterung der EDV-Systeme

Aber nicht nur eine zeitgemäße Erweiterung und Pflege medialer Wissensträger, sondern insbesondere auch die Entwicklung personaler Wissensträger beeinflusst die Kompetenz eines Unternehmens im strategischen Management. Die personalen Wissensträger eines Unternehmens sind letztlich die Mitarbeiter und ihre systematische Weiterbildung eine konsequente Weiterentwicklung der Wissensbasis.

Die Studie lässt erkennen, dass sich Unternehmen für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter vor allem selbst in der Verantwortung sehen. Fast 50 % der Unternehmen erwarten nicht, dass sich ihre Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit weiterbilden. Im Umkehrschluss kann dies bedeuten, dass knapp die Hälfte der Unternehmen bereit ist, Zeiten für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu bezahlen. Weitere 27,7 % der Befragten sind unentschieden und belegen, dass die wenigsten Unternehmen von ihren Mitarbeitern eine Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit erwarten.

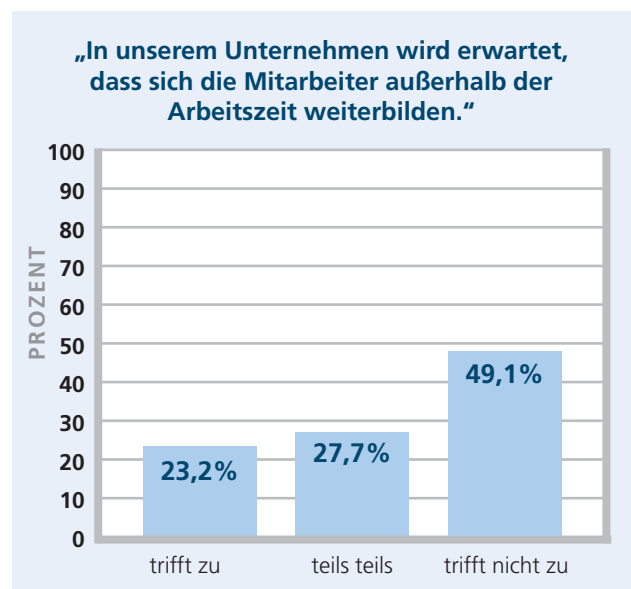


Abb. 38: Weiterbildung während der Arbeitszeit

Angesichts dieser Investitionsbereitschaft überrascht es, dass Unternehmen eher kein Interesse daran zu haben scheinen, den Erfolg von Weiterbildung zu überprüfen. Nur knapp ein Viertel gibt an, dass in ihrem Unternehmen konsequent der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen anhand von Ergebnissen in den einzelnen Unternehmensbereichen überprüft wird. Ein Grund für diese erschreckend niedrige Quote könnte die Annahme sein, den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen nicht adäquat messen zu können.

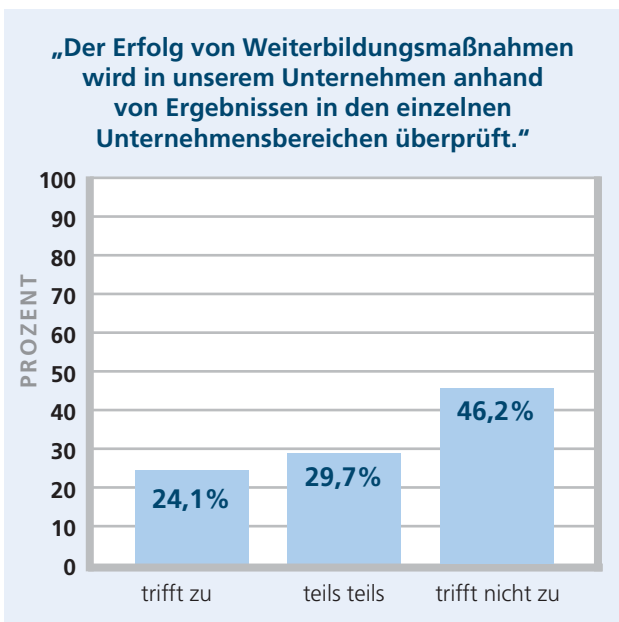


Abb. 39: Erfolgsmessung bei Weiterbildungsmaßnahmen Weiterbildung

Eine organisierte Struktur der Mitarbeiterqualifizierung sichert im Unternehmen die systematische Planung der Weiterbildung und ihre zielorientierte Durchführung. Klar definierte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind die Basis für ein ausgereiftes Weiterbildungsprogramm. Dies scheint auch die Mehrheit der Unternehmen erkannt zu haben, da 40 % der Befragten uneingeschränkt und 23,3 % zumindest teilweise bestätigen, dass Weiterbildungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen auf allen hierarchischen Ebenen organisatorisch verankert sind.

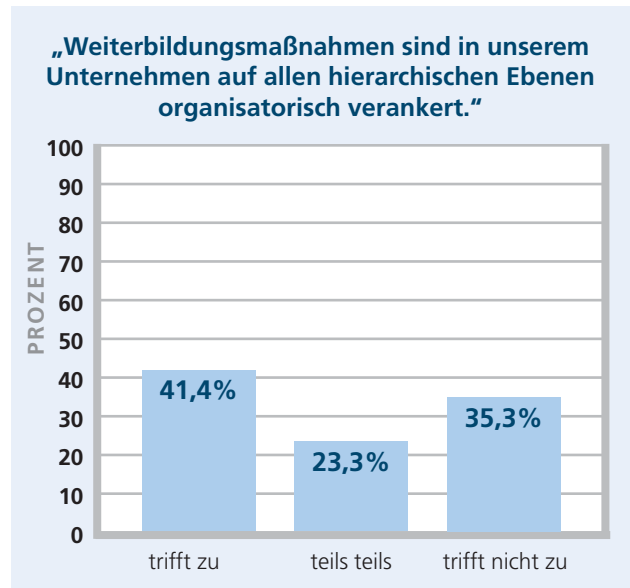


Abb. 40: Organisatorische Verankerung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen

Ein Indiz für eine strukturierte Weiterbildung ist zum Beispiel, dass Unternehmen zur Entwicklung ihrer Mitarbeiter pro Jahr ein festes Tageskontingent einkalkulieren. Die Auswertung der Fragebögen führt zu dem Ergebnis, dass über 90 % der Unternehmen für jeden Mitarbeiter pro Jahr eine feste Anzahl von Tagen für Weiterbildungsmaßnahmen einplanen. Für Führungskräfte veranschlagen 49,1 % drei bis fünf Tage und 24,3 % sogar sechs bis zehn Tage. Es fällt ins Auge, dass tendenziell für Führungskräfte mehr Weiterbildungstage einkalkuliert werden als für die übrigen Mitarbeiter. Jeweils knapp 40 % der Unternehmen geben an, dass sie für Mitarbeiter außerhalb der Führungsebene ein bis zwei respektive drei bis fünf Weiterbildungstage einplanen.

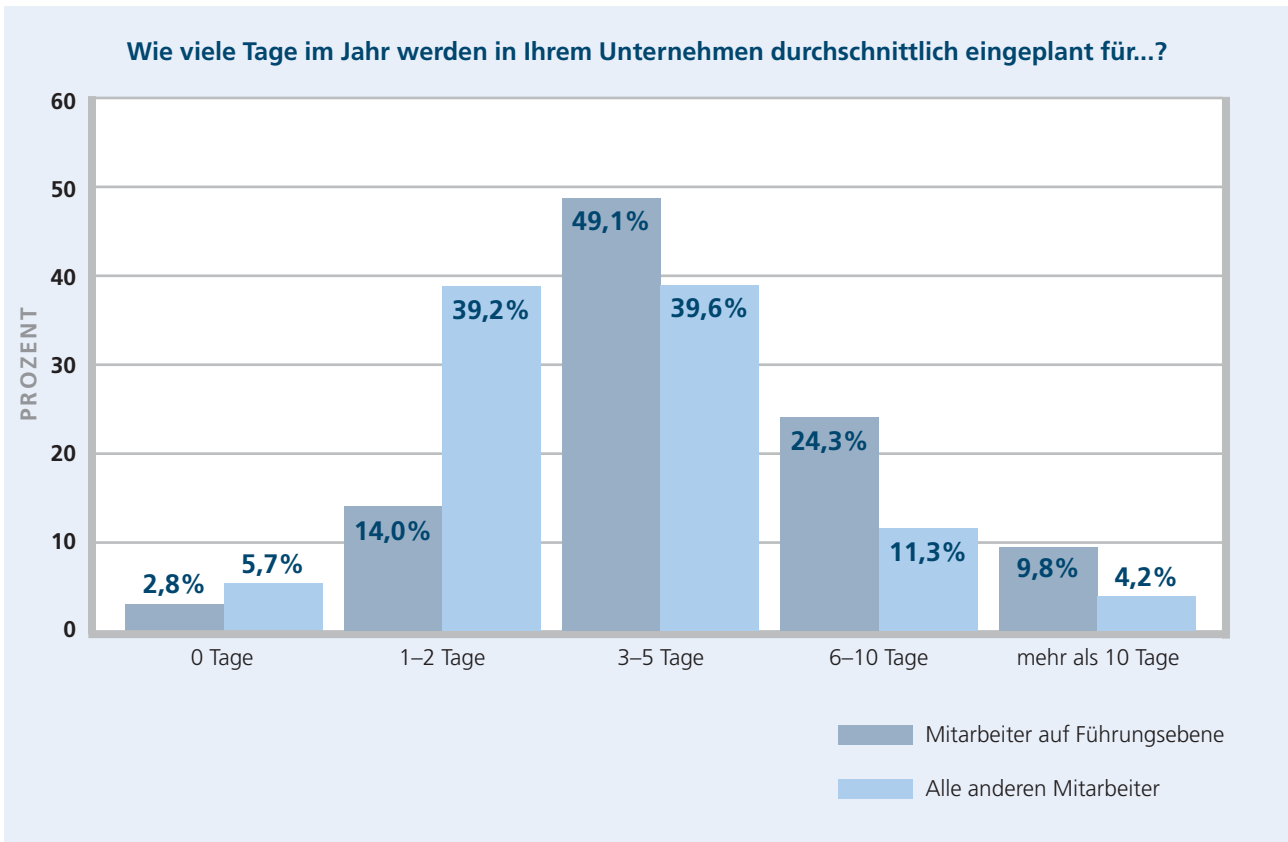


Abb. 41: Tage an Weiterbildung im Unternehmen

Abschließend sei anhand der Frage, inwiefern Weiterbildungsmaßnahmen von Multimediaanwendungen unterstützt werden, ein Blick auf die Zukunft der Weiterbildung geworfen. Unternehmen, die zum Beispiel mit E-Learning ihre angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen multimedial unterstützen, praktizieren letztlich ein technologieunterstütztes humanorientiertes Wissensmanagement.

Die Studie zeigt, dass gegenwärtig die Potentiale von Multimediaanwendungen in den deutschen KMU nicht annähernd ausgeschöpft werden. Nur 22 % der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen Multimediaanwendungen unterstützend eingesetzt werden. Da die technischen Voraussetzungen in den Unternehmen vorhanden sind, dürfte das Fehlen multimedialer Lernkonzepte ein Hauptgrund für dieses Ergebnis sein.

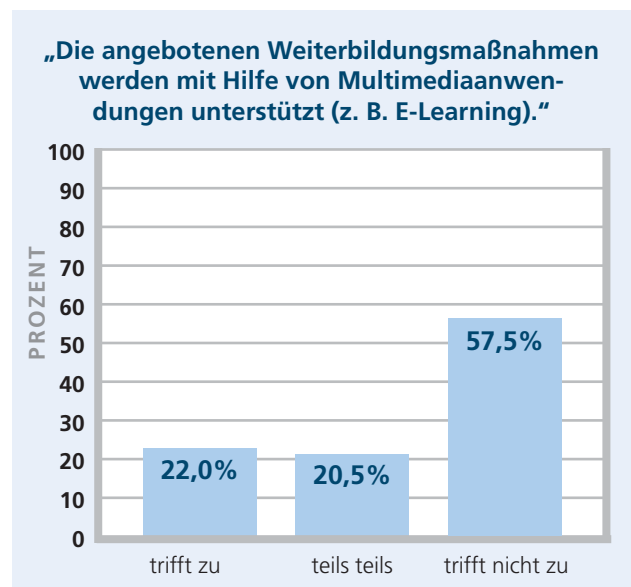


Abb. 42: Weiterbildung mittels Multimediaanwendungen



Ausblick

Ständige Marktveränderungen, Globalisierung, Rationalisierung, Preisdruck durch aggressiven Wettbewerb und hohe Kundenerwartungen, sind nur einige Faktoren, die zur Komplexität der Unternehmensführung in der heutigen Zeit beitragen.

Um auf diese Faktoren adäquat reagieren zu können, reicht es nicht mehr aus einmal im Jahr strategisch zu planen, sondern die Unternehmensstrategie muss den sich ständig wechselnden Gegebenheiten immer wieder angepasst werden.

Wer tief im Tagesgeschäft steckt nimmt sich jedoch häufig nicht die Zeit einen Blick auf das Ganze zu werfen. In der Praxis scheint es oft einfacher zu sein Entscheidungen intuitiv zu treffen oder sich auf vorhandene Erfahrungswerte zu verlassen. Um den Unternehmensfortbestand und die erfolgreiche unternehmerische Zukunft zu sichern, reicht das heute jedoch bei weitem nicht mehr aus.

Die Unternehmen benötigen klare Strategien um im Wettbewerb zu bestehen und es bedarf einer konsequenten und flexiblen strategischen Planung, damit das Unternehmen sicher durch die stetigen Veränderungen steuert.

Strategisches Management sowie nachhaltiges Wissensmanagement sind deshalb unverzichtbare Bestandteile einer erfolgreichen Unternehmensführung.

Für das einzelne Unternehmen ist es dabei wichtig, eine passende Strategiemethode zu finden und messbare Ziele zu formulieren. Mit einem Instrument wie der SWOT Analyse, um nur eine bewährte Methode zu nennen, lassen sich Stärken und Schwächen des Unternehmens überprüfen sowie Chancen und Risiken betrachten und abwägen. Mit der Formulierung von passenden Zielen und einer aktiven Mitarbeitereinbindung bei der Strategieimplementierung, wird die strategische Planung für das Unternehmen zu einer elementaren Grundlage von Entscheidungen.

Strategien funktionieren nur mit klar definierten Zielen und es ist für jedes Unternehmen gut zu wissen „wohin die Reise geht“!

KURZ VORGESTELLT



TU Clausthal

Die Abteilung für BWL und Unternehmensführung am Institut für Wirtschaftswissenschaft der TU Clausthal hat als Mittelpunkt bei den Lehr- und Forschungsaktivitäten das Strategische Management von Unternehmen, insbesondere unter dem Aspekt einer zunehmenden Globalisierung und Dynamik der Märkte sowie einer steigenden Bedeutung des Wissens als Ressource. Neben den Aktivitäten in den Bereichen Lehre und Forschung engagiert sich die Abteilung im Bereich des Wissenstransfers aus der Hochschule in die Praxis auch in der Weiterbildung von Führungskräften.

<http://www.wiwi.tu-clausthal.de/abteilungen/unternehmensfuehrung/>

Qualifizieren. Entwickeln. Beraten. ...

Unser Angebot hilft, die entscheidenden Produktivkräfte des Unternehmens wertschöpfend zu entwickeln: durch qualifizierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte und durch unternehmensweite Personalentwicklung. Wir vermitteln praxisnahes Know-how entlang der betrieblichen Themenpalette und bieten so dem einzelnen Mitarbeiter ebenso wie dem gesamten Unternehmen die Möglichkeit zum Wachstum. Jährlich geben mehr als 300 Referenten, Trainer und Coaches ihr Fachwissen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung bundesweit in über 2.200 Seminaren, Schulungen, Lehrgängen und Tagungen an mehr als 32.000 Teilnehmer weiter.

www.haufe-akademie.de

IMPRESSUM

Mittelstandstudie zur Strategischen Kompetenz von Unternehmen.
Ergebnisbericht
Stand 25.01.07

Durchführung der Studie:

TU Clausthal, Institut für Wirtschaftswissenschaften,
Abteilung für BWL und Unternehmensführung in
Kooperation mit der Haufe Akademie GmbH, Freiburg.

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Wolfgang Pfau

Wissenschaftliche Mitarbeit:

Dipl.-Kfm. Karsten Jänsch

Dipl.-Wirt.-Inf. Stephan Mangliers

Technische Universität Clausthal
Institut für Wirtschaftswissenschaften
Abteilung für BWL und Unternehmensführung
Julius-Albert-Straße 2
38678 Clausthal-Zellerfeld
mistrako@wiwi.tu-clausthal.de

Redaktion:

Dipl.-Wirt.-Inf. Stephan Mangliers, TU Clausthal
Tobias Lagatz, Haufe Akademie GmbH, Freiburg
Lucia Sauer, Haufe Akademie GmbH, Freiburg

Projektmanagement:

Martin Bender und Lucia Sauer,
Haufe Akademie GmbH, Freiburg

Gestaltung:

Disegno, Sabine Klimek, Schallstadt

Ansprechpartner bei inhaltlichen Fragen:

Dipl.-Wirt.-Inf. Stephan Mangliers, TU Clausthal
mistrako@wiwi.tu-clausthal.de
Lucia Sauer, Haufe Akademie GmbH, Freiburg
lucia.sauer@haufe-akademie.de

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) vorbehalten. Alle Angaben und Daten wurden nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit zusammengestellt.