

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Abbildungsverzeichnis | II |
| Tabellenverzeichnis | III |
| 1 Wettbewerbsfaktor Wissen – Eine repräsentative Unternehmensbefragung zur Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland | 1 |
| 2 Ergebnisse der Studie | 4 |
| 2.1 Ausbaustand der WM /ICM Praxis..... | 4 |
| 2.2 Potentielle Einflussfaktoren von WM /ICM-Aktivitäten in Unternehmen | 8 |
| 2.2.1 Branche und Betriebsgröße/Umsatz als Einflussfaktoren von WM /ICM-Aktivitäten..... | 10 |
| 2.2.2 Marktliche Herausforderungen als Einflussfaktoren von WM /ICM-Aktivitäten..... | 11 |
| 2.2.3 Geschäftsstrategie und Kernkompetenz als Einflussfaktor von WM /ICM-Aktivitäten..... | 13 |
| 2.2.4 Managementinstrumente als Einflussfaktor von WM /ICM-Aktivitäten | 14 |
| 2.3 Bedeutung von WM /ICM für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg..... | 16 |
| 3 Zusammenfassung und Fazit..... | 22 |
| Literaturverzeichnis | 24 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Verteilung nach Unternehmensgröße in der realisierten Stichprobe (links) und in der deutschen Wirtschaft (rechts) | 2 |
| Abbildung 2: Stichprobenverteilung nach Branchenmerkmal (realisierte Stichprobe) | 3 |
| Abbildung 3: Branchenverteilung in der Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft..... | 3 |
| Abbildung 4: Maßnahmen zur Wissensidentifikation mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401) | 4 |
| Abbildung 5: Maßnahmen zur Wissensdiffusion mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)..... | 5 |
| Abbildung 6: Maßnahmen zur Wissensbewahrung mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401) | 6 |
| Abbildung 7: Maßnahmen zur Wissensumsetzung mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)..... | 7 |
| Abbildung 8: Gesamtausbaustand WM /ICM (n = 3401)..... | 8 |
| Abbildung 9: Einflussgrößen WM /ICM-Aktivitäten..... | 10 |
| Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Strukturmerkmalen und WM /ICM-Aktivitäten | 11 |
| Abbildung 11: Zusammenhang zwischen marktlichen Herausforderungen und WM /ICM-Aktivitäten | 13 |
| Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Geschäftsstrategie und WM /ICM-Aktivitäten..... | 14 |
| Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Managementinstrumenten und WM /ICM-Aktivitäten | 16 |
| Abbildung 14: Gesamtausbaustand WM /ICM und potentielle Erfolgsfaktoren (n = 3401)..... | 16 |
| Abbildung 15: Zusammenhang zwischen WM /ICM-Ausbaustand und Mitarbeitermotivation..... | 17 |
| Abbildung 16: Indikatoren der Innovationsfähigkeit (n = 3401) | 18 |
| Abbildung 17: Zusammenhang zwischen WM /ICM-Ausbaustand und Innovationsfähigkeit | 19 |
| Abbildung 18: Zusammenhang zwischen WM /ICM-Ausbaustand und Wettbewerbsfähigkeit..... | 20 |
| Abbildung 19: Zusammenhang zwischen WM /ICM-Ausbaustand und monetären Kennzahlen..... | 21 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Faktorenanalyse zu marktlichen Herausforderungen | 12 |
| Tabelle 2: Ordinary Least Squares (OLS) Regression | 15 |
| Tabelle 3: WM /ICM und Mitarbeitermotivation (n = 3401) | 17 |
| Tabelle 4: WM /ICM und Innovationsfähigkeit (n = 3401) | 18 |
| Tabelle 5: WM /ICM und Wettbewerbsfähigkeit (n = 3401) | 19 |
| Tabelle 6: WM /ICM und monetäre Kennzahlen (n = 3401) | 20 |

1 Wettbewerbsfaktor Wissen – Eine repräsentative Unternehmensbefragung zur Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland¹

Prof. Dr. Peter Pawlowsky, Aylin Gözalan, Simone Schmid

Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) wurde 2010/2011 die Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement“ durchgeführt. Diese Untersuchung ermöglicht erstmalig, zahlreiche Fragen zur Relevanz von Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft zu überprüfen. Es gilt Anhaltspunkte zu eruieren, wie Wissensmanagementaktivitäten und Unternehmenserfolg einhergehen. Zudem wird untersucht welche Faktoren die Bereitschaft in Unternehmen beeinflussen, Wissensmanagement aktiv zu gestalten. Wesentliche Ziele dieser Studie sind,

- den **Stand der Wissens- & Intellectual Capital Management (WM /ICM) Praxis** in Deutschland zu analysieren,
- die möglichen **Einflussfaktoren für den Einsatz von WM /ICM-Maßnahmen** zu ermitteln sowie
- die **Bedeutung von WM /ICM für Unternehmenserfolg und Wettbewerbsfähigkeit** zu untersuchen.

Nachfolgend werden einige zentrale Ergebnisse der Studie kurz skizziert.

Kern der Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010“ ist eine repräsentative Unternehmensbefragung. Diese Befragung umfasst eine realisierte Stichprobe von 3401 Unternehmen. Die Feldarbeit dieser bundesweiten Unternehmensbefragung reichte vom Zeitraum Mitte August 2010 bis Ende Januar 2011. Um die Beschäftigtengrößenklassen der kleinen und mittleren Unternehmen statistisch signifikant zu erfassen (n = 3224), wurden Kleinstunternehmen mit Mitarbeiterzahlen von null bis neun ausgeschlossen. Befragt wurden Hauptstandorte und Arbeitsstätten von Mehrbetriebsunternehmen, soweit diese über Entscheidungskompetenzen bei personal- und unternehmensspezifischen Themen wie Strategie- und Unternehmensleitung verfügten. Unter den Befragten sind 71 % Geschäftsführer oder benannte Stellvertreter der Geschäftsführung. Der Restanteil der Befragten verteilt sich auf Führungspersonen aus der Personalabteilung oder des Strategischen Controllings.

¹ Eine längere Version des Ergebnisberichtes erscheint im Herausgeberband von Prof. Dr. Peter Pawlowsky beim Gabler Verlag (in Vorbereitung)

Die Stichprobenverteilung der Erhebung nach Betriebsgrößen zeigt im Vergleich zur Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft nach dem Statistischen Bundesamt eine gute Übereinstimmung (vgl. Abbildung 1).

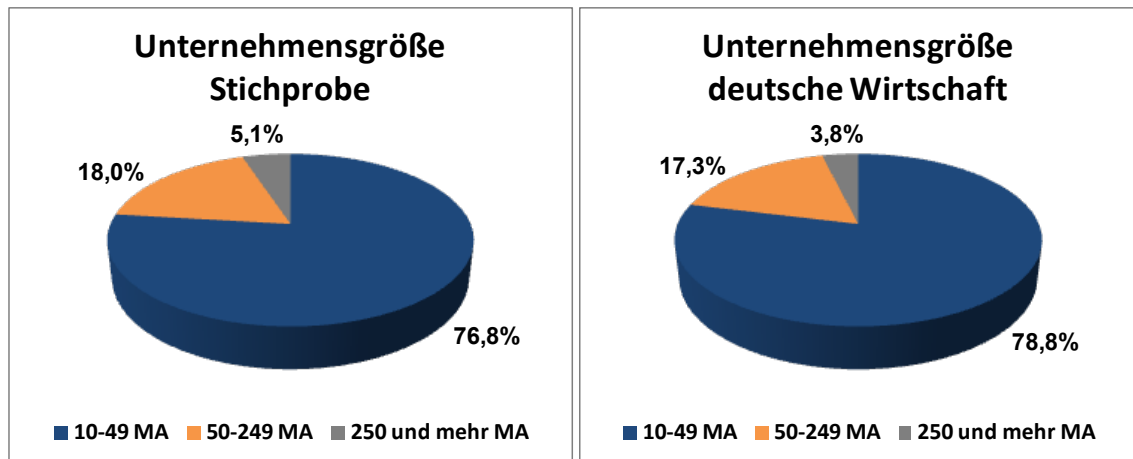


Abbildung 1: Verteilung nach Unternehmensgröße in der realisierten Stichprobe (links) und in der deutschen Wirtschaft (rechts)

Auch der Vergleich der Branchenstruktur zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit lässt eine gute Abdeckung der Stichprobe erkennen. Nachfolgende Abbildungen zeigen die Branchenverteilung in der Stichprobe (vgl. Abbildung 2) und in der Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft innerhalb der untersuchten Betriebsgrößenklassen (vgl. Abbildung 3). Die Berechnungen basieren auf den Informationen des Statistischen Bundesamtes zu den Wirtschaftszweigen nach Betriebsgrößenklassen.

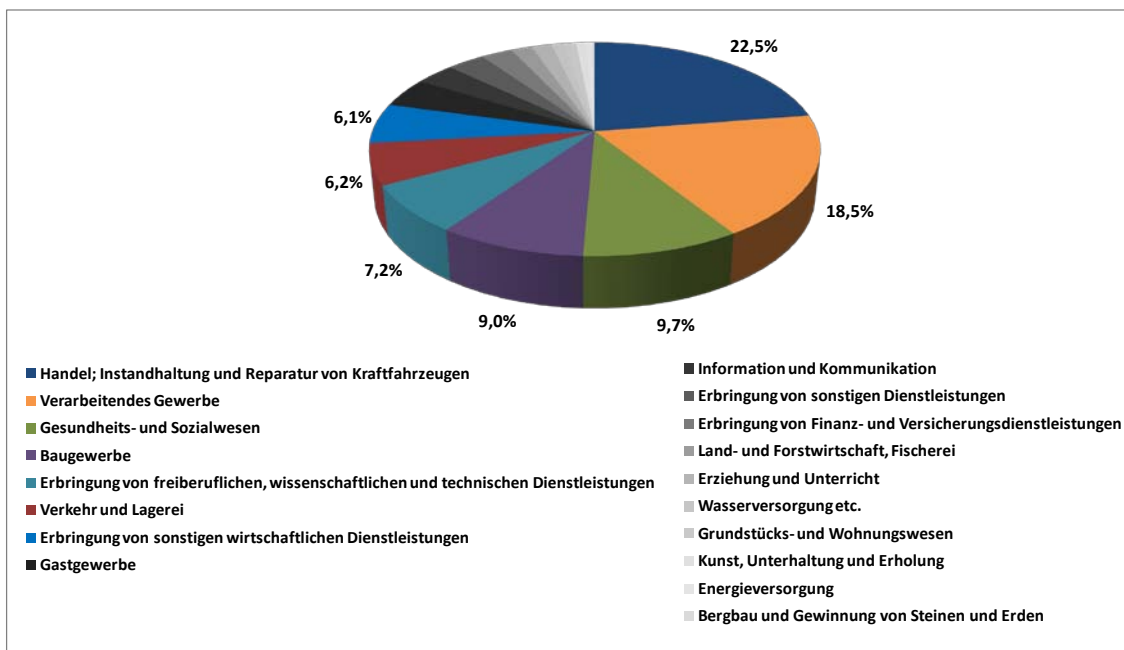


Abbildung 2: Stichprobenverteilung nach Branchenmerkmal (realisierte Stichprobe)

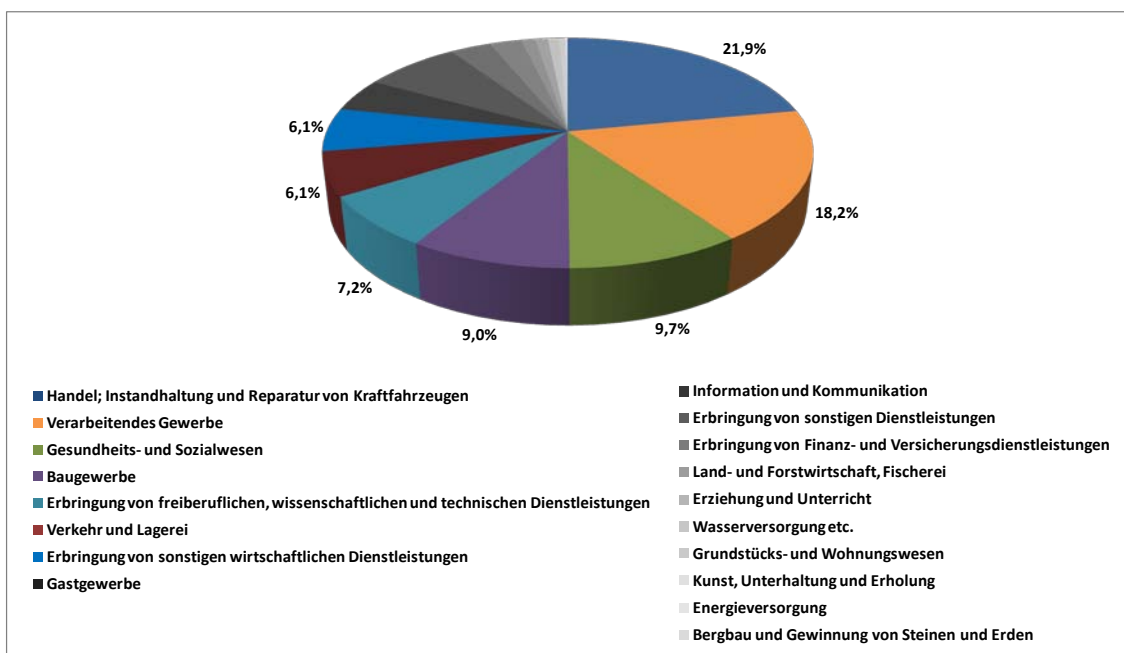


Abbildung 3: Branchenverteilung in der Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft (ohne Beschäftigtengrößenklasse 0 - 9 Mitarbeiter)

2 Ergebnisse der Studie

2.1 Ausbaustand der WM /ICM-Praxis

Das Konstrukt „WM /ICM-Ausbaustand“ wurde anhand von Maßnahmen operationalisiert, die den gängigen Phasenmodellen des Wissensmanagements entsprechen (vgl. Pawlowsky 1992; Probst 1994). Es wurden betriebliche Aktivitäten erfragt, die sich den vier Phasen der Wissensidentifikation/ -generierung, der Wissensdiffusion, der Wissensbewahrung und Wissensumsetzung zuordnen lassen.

Unter der *Wissensidentifikation/-generierung* sind Maßnahmen zusammengefasst, die darauf abzielen, die vorliegenden Wissensbestände im Unternehmen und externe Wissensquellen (Kunden, Lieferanten etc.) innerhalb der Unternehmensumwelt zu sichten. Somit besteht eine Zielsetzung der Wissensidentifikation darin, Wissensressourcen und -träger für die eigenen Wertschöpfungsprozesse sowohl im Unternehmen als auch in der Unternehmensumwelt transparent zu machen.

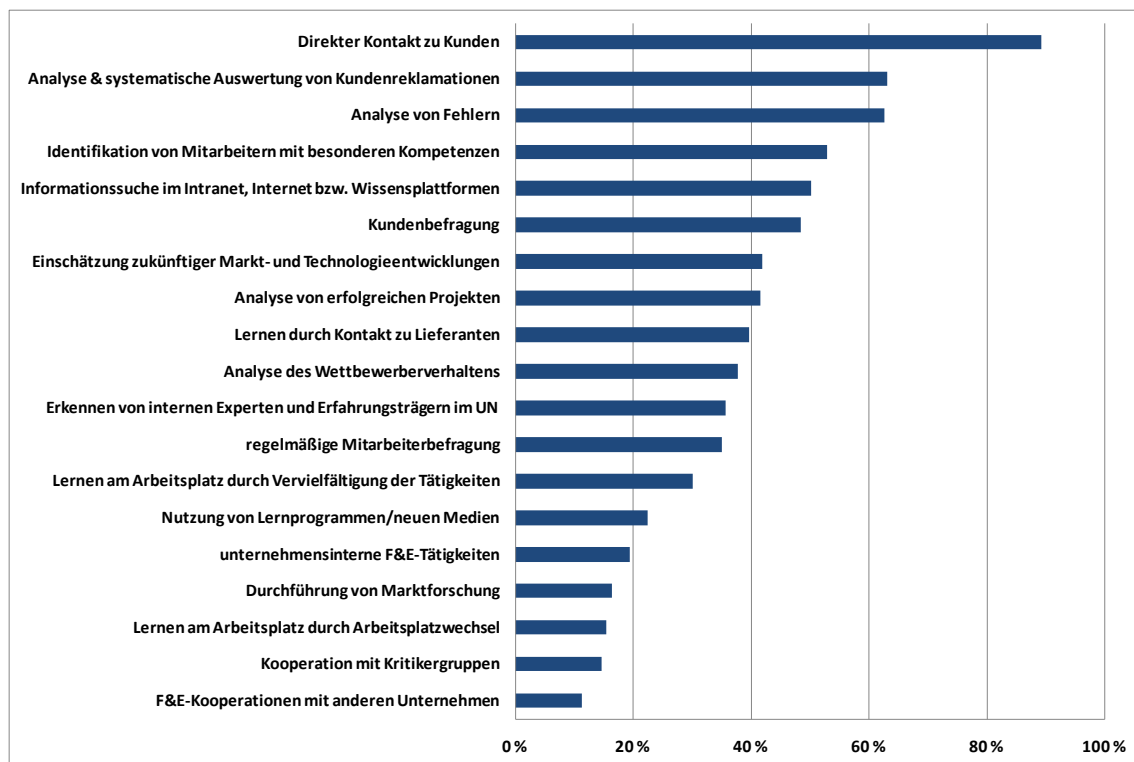


Abbildung 4: Maßnahmen zur Wissensidentifikation mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)

Die Abbildung 4 stellt die Maßnahmen zur Wissensidentifikation dar, denen in deutschen Unternehmen ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt wird². Den Auswertungen zufolge räumt ein Großteil der befragten Unternehmen dem „direkten Kundenkontakt“ (89 %) und der „Analyse und systematischen Auswertung von Kundenreklamationen“ (63 %) einen sehr hohen Stellenwert ein. Der Identifikation von Kundenwissen folgt die „Analyse von Fehlern“ (62 %) und die „Identifikation von Mitarbeitern mit besonderen Kompetenzen“ im Unternehmen (52 %). Wie der Abbildung 4 zu entnehmen ist, rangieren Formen des externen Wissenserwerbs wie „Kooperationen mit Kritikergruppen“ oder „F & E-Kooperationen mit anderen Unternehmen“ mit 11 % und 14 % auf den letzten Plätzen.

Maßnahmen zur *Wissensdiffusion* unterstützen die gezielte Wissensverteilung im Unternehmen. Diese Maßnahmen haben eine integrative Funktion, da durch sie relevantes Wissen gezielt für Auftrags- oder Zielerfüllungen auf Individuums- oder Gruppenebene eingebunden werden kann.

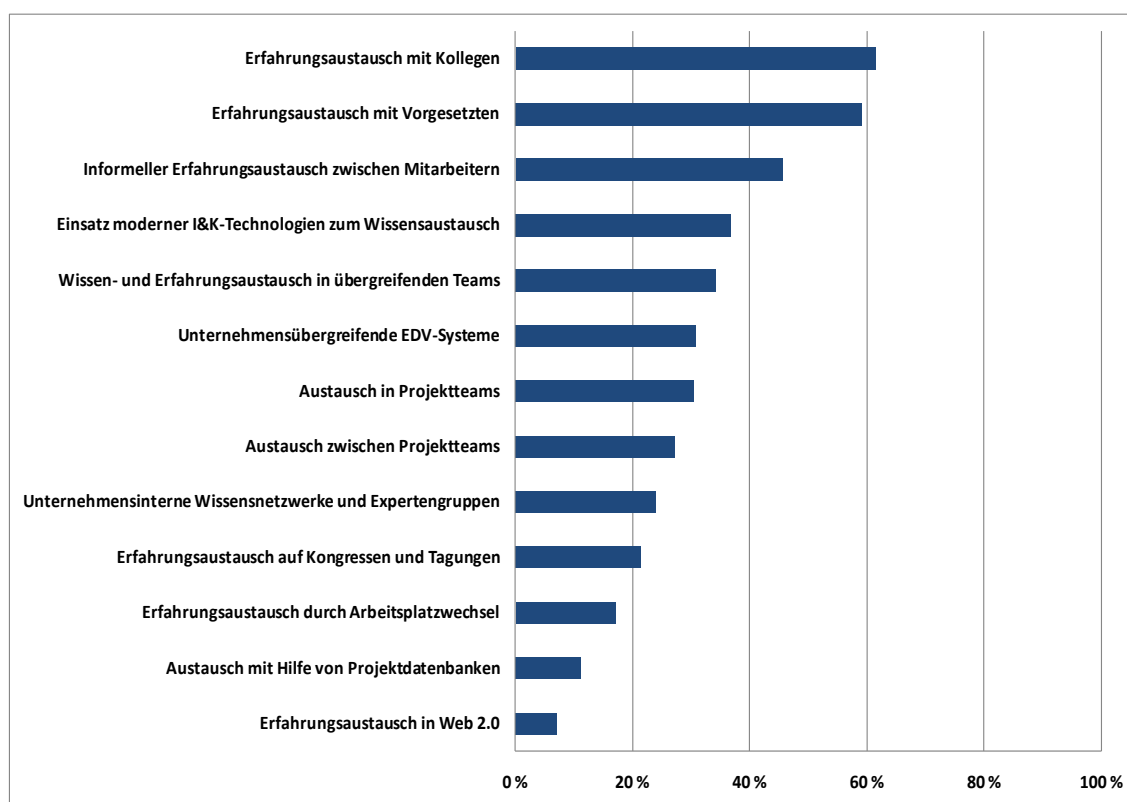


Abbildung 5: Maßnahmen zur Wissensdiffusion mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)

Die Abbildung 5 verdeutlicht, dass dem interpersonalen Wissensaustausch in den meisten befragten Unternehmen ein sehr hoher Stellenwert beigemessen wird:

² Der Stellenwert der Aktivitäten wurde anhand einer Skala von 0 - 10 abgefragt, die von 0 = keinen Stellenwert bis 10 = sehr hoher Stellenwert reicht: Sehr hoher Stellenwert bedeutet hier eine Wertevergabe von 8 bis 10 für die jeweilige Maßnahme.

Hierbei liegt der Stellenwert eines „Erfahrungsaustausches mit Kollegen“ (61 %) geringfügig über dem „Erfahrungsaustausch mit Vorgesetzten“ (59 %). Unternehmensübergreifenden Maßnahmen zum Wissensaustausch wie „Erfahrungsaustausch auf Kongressen und Tagungen“ und „Erfahrungsaustausch in Web 2.0“ nehmen mit 21 % und 7 % einen relativ geringen Stellenwert in der Gesamtstichprobe ein.

Die Wissensintegration zur Erweiterung der organisationalen Wissensbasis wird durch Maßnahmen der *Wissensbewahrung* unterstützt. Diese Phase beinhaltet Aktivitäten, die die Speicherung und den Erhalt von organisationalem Erfahrungswissen fördern und damit die Kompetenzen im Unternehmen erweitern.

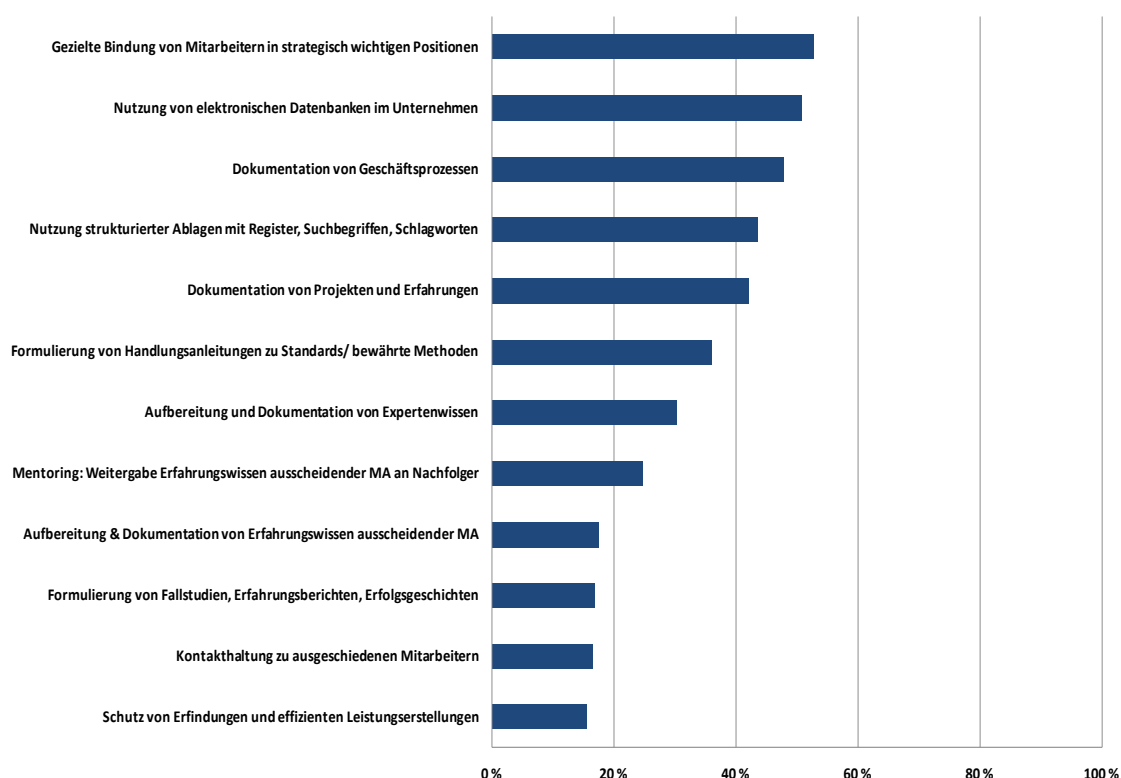


Abbildung 6: Maßnahmen zur Wissensbewahrung mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)

Bei den Maßnahmen zur Wissensbewahrung (vgl. Abbildung 6) räumen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen der „gezielten Bindung von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen“ (52 %) und der „Nutzung von elektronischen Datenbanken im Unternehmen“ (51 %) einen sehr hohen Stellenwert ein. Mehr als die Hälfte der Befragten bewerten die restlichen Maßnahmen zur Wissensbewahrung als weniger relevant. Interessant ist insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, dass relativ wenige Unternehmen der Bewahrung von mitarbeitergebundenem Wissen einen hohen Stellenwert zuschreiben. So weisen lediglich 30 % der Befragten der „Aufbereitung und Dokumentation von Expertenwissen“ und 24 % der Unterneh-

men dem „Mentoring - Weitergabe von Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeiter an Nachfolger“ einen sehr hohen Stellenwert zu.

Schließlich sollen Maßnahmen zur Förderung der *Wissensumsetzung* dazu dienen, Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen in der Organisation nutzbringend anzuwenden. Bei den Maßnahmen zur Wissensumsetzung (vgl. Abbildung 7) ist auffällig, dass speziell die unternehmensinternen und mitarbeiterbezogenen Verfahren als hoch relevant eingeschätzt werden.

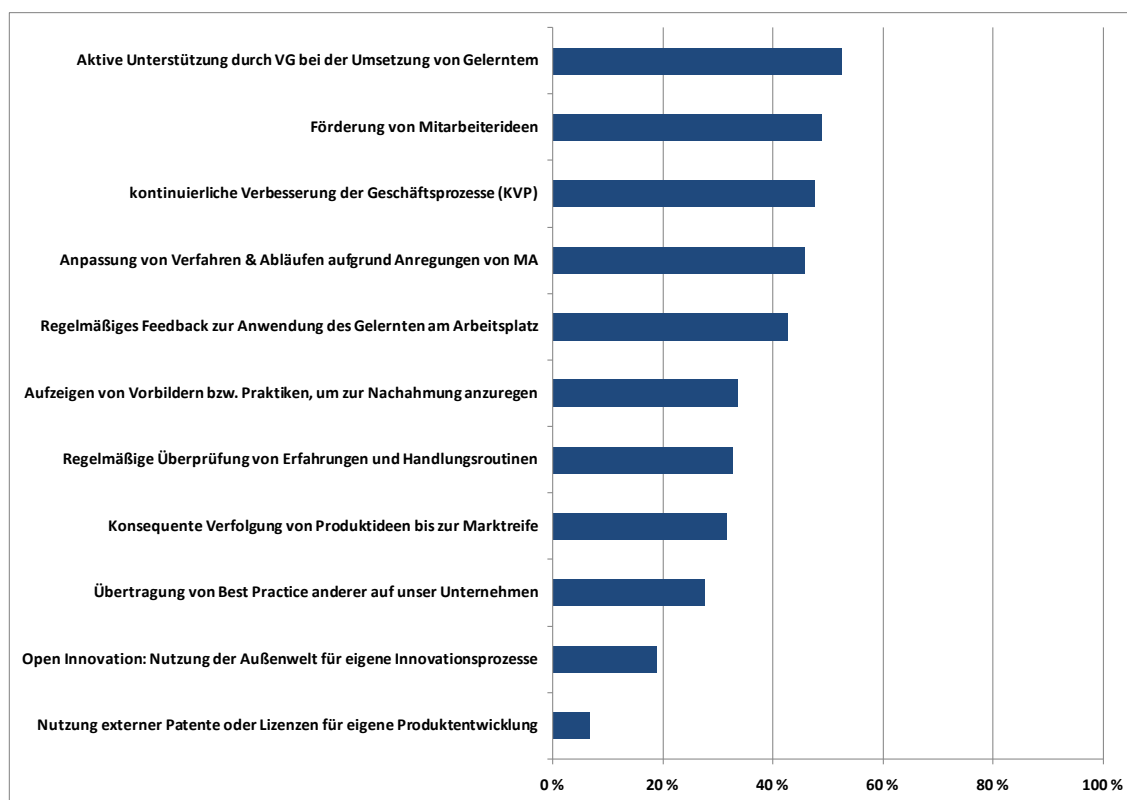


Abbildung 7: Maßnahmen zur Wissensumsetzung mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)

Während die „aktive Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Umsetzung von Gelerntem“ und die „Förderung von Mitarbeiterideen“ in 52 % und 48 % der Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert einnimmt, wird den „externen“ Aktivitäten von relativ wenig Befragten eine hohe Relevanz zugeschrieben. Bei den externen Maßnahmen nimmt die „Übertragung von Best Practice anderer auf unser Unternehmen“ mit 27 % den größten Stellenwert ein. Obwohl bei den Praktiken zur Wissensidentifikation in deutschen Unternehmen externe Quellen, überwiegend in Form des Kundenkapitals, eine übergeordnete Rolle spielen, dominiert in der Wissensumsetzung und Wissensdiffusion der meisten Unternehmen eine nach innen gerichtete unternehmensspezifische Perspektive.

Vergleicht man die ermittelten Aktivitäten, Maßnahmen und Tools des Wissensmanagements über die Phasen hinweg, so zeigt sich eine deutliche

Priorisierung von Aktivitäten, die der Wissensidentifikation und Wissensdiffusion dienen.

Sämtliche Items, die die Aktivitäten des Wissensmanagements entlang der beschriebenen Phasen beinhalten, wurden zu einem Gesamtausbaustand-Index des WM /ICM zusammengefasst.

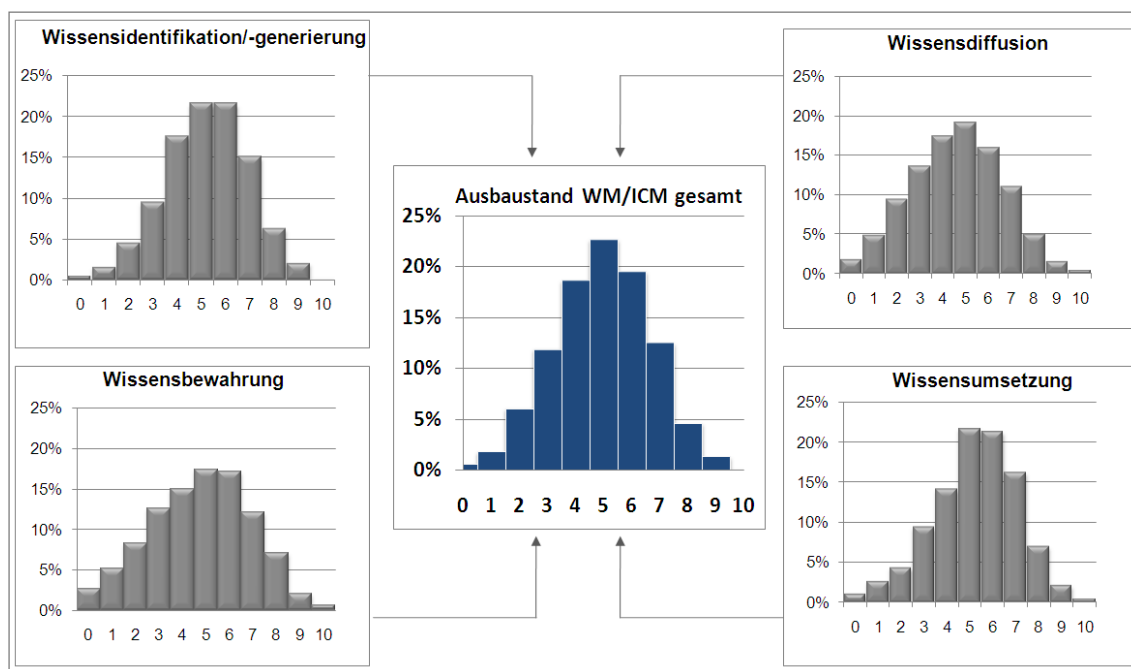


Abbildung 8: Gesamtausbaustand WM /ICM (n = 3401)

Dieser Index markiert die Ausprägung sämtlicher WM /ICM-Aktivitäten in einem Unternehmen. In der Gesamtstichprobe variiert der Index zwischen null und zehn und hat einen Mittelwert von 5.42. Die Abbildung 8 zeigt die Verteilung des Gesamtausbaustandes WM /ICM in der Stichprobe. Dieser Gesamtausbaustand wird im Weiteren als Anhaltspunkt für die Wissensmanagementaktivitäten in deutschen Unternehmen herangezogen.

2.2 Potentielle Einflussfaktoren von WM /ICM-Aktivitäten in Unternehmen

Die zweite übergreifende Zielsetzung der Studie bestand darin, potentielle Einflussgrößen für WM /ICM-Aktivitäten zu untersuchen, die zur Erklärung unterschiedlicher WM /ICM Ausprägungen (Gesamtausbaustand WM /ICM) herangezogen werden können.

Bisherige Untersuchungen (vgl. Deutsche Bank AG und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) 1999; KPMG Consulting 2001; Fraunhofer-

Wissensmanagement Community 2006) verweisen auf Unterschiede bezüglich Betriebsgrößenklassen (Behrends & Martin 2006), Branchendifferenzen, Strukturen, Kulturen (vgl. Pawlowsky et al. 2006) und die variierende Nützlichkeit von WM /ICM-Aktivitäten in verschiedenen Branchenkontexten bzw. Geschäftsfeldern. Auch unterschiedlichen Geschäftsstrategien kommt ein wesentlicher Erklärungsbeitrag im Hinblick auf den Umgang mit den intangiblen Ressourcen zu. Die Studien von Edler (2003), Kriegesmann und Schwering (2005) und Ergebnisse aus einem Ladenburger Diskurs (Lutz & Wiener 2005; Lutz 2005) weisen auf einen engen Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung und der Ausprägung von Wissensmanagementaktivitäten hin. Im Rahmen einer großangelegten Studie zum Wissensmanagement in Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) wurden im Jahr 2006 insgesamt 2342 Unternehmen befragt (vgl. Pawlowsky et al. 2006). Eine wesentliche Erkenntnis dieser vom BMWi finanzierten Vorläuferstudie war es, dass Strukturmerkmale wie Branchenzugehörigkeit oder Unternehmensgröße Differenzen im Hinblick auf Wissensmanagementaktivitäten nur unzureichend erklären. Für eine weitergehende Aufklärung der unterschiedlichen Ausprägungen von Wissensmanagementaktivitäten in KMUs konnte aus der Studie die strategische Orientierung der Unternehmen als relevante Einflussgröße bestimmt werden (vgl. Pawlowsky et al. 2006).

Die Abbildung 9 zeigt die analysierten potentiellen Einflussfaktoren der aktuell vorliegenden Studie auf WM /ICM-Aktivitäten. Diese können inhaltlich in Strukturen, marktliche Herausforderungen, strategische Wettbewerbsvorteile und Managementaktivitäten unterteilt werden.

Einflussfaktoren

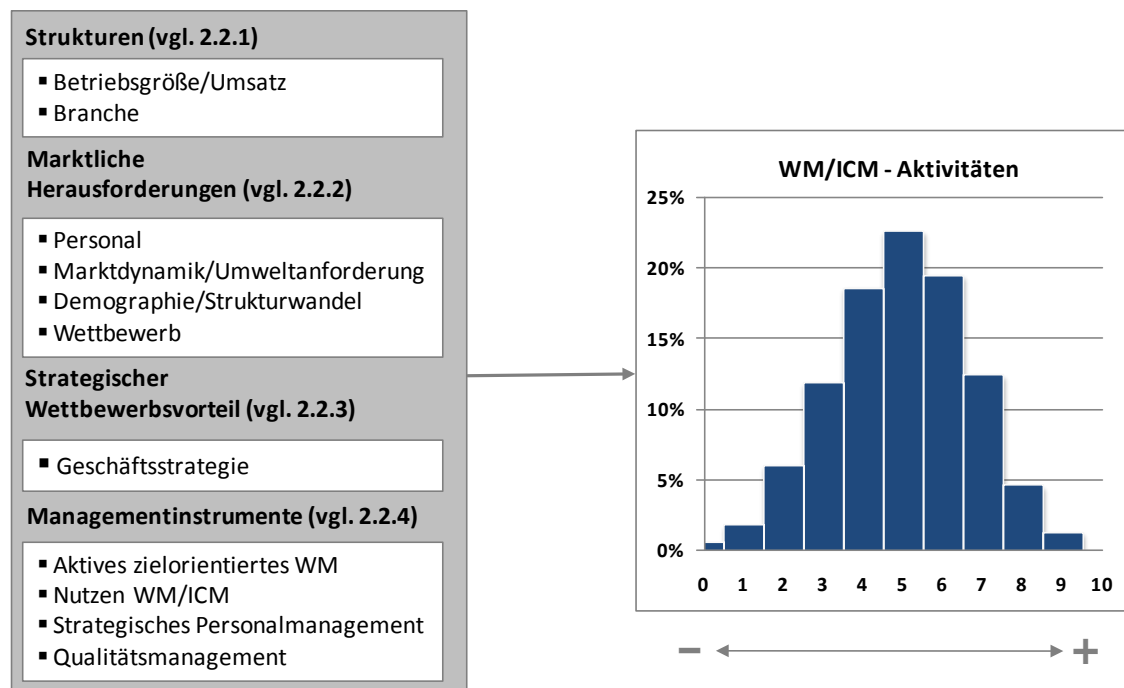


Abbildung 9: Einflussgrößen WM /ICM-Aktivitäten

2.2.1 Branche und Betriebsgröße/Umsatz als Einflussfaktoren von WM /ICM-Aktivitäten

Die Überprüfung des Einflusses von klassischen Strukturmerkmalen auf den unternehmerischen Umgang mit intangiblen Ressourcen (WM /ICM-Ausbaustand) in der aktuellen Untersuchung ergibt, dass sich der WM /ICM-Ausbaustand in den befragten Unternehmen im Hinblick auf die Untersuchungsgrößen „Branche“ und „Betriebsgröße/Umsatz“ nicht signifikant unterscheidet. Die Regressionsanalyse zum Einfluss der Strukturmerkmale Betriebsgröße/Umsatz und Branche auf den WM /ICM-Ausbaustand belegt, dass „Betriebsgröße/Umsatz“ und „Branche“ keinen signifikanten Einfluss auf WM /ICM Ausbaustand zeigen (vgl. Abbildung 10).

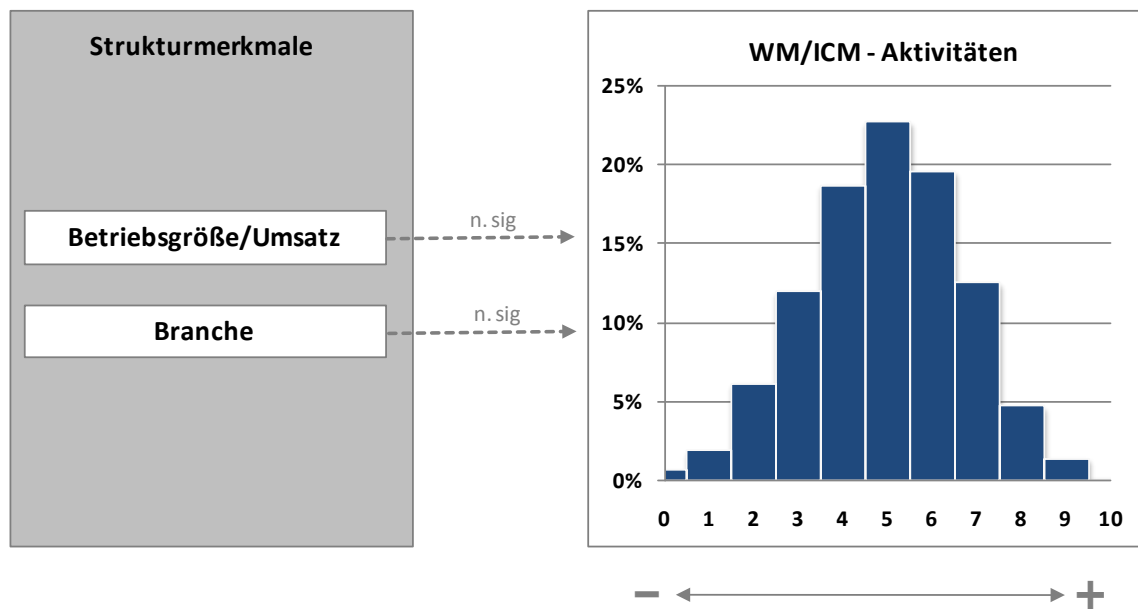


Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Strukturmerkmalen und WM /ICM-Aktivitäten

2.2.2 Marktliche Herausforderungen als Einflussfaktoren von WM /ICM-Aktivitäten

Zur Einschätzung der Marktdynamik und der besonderen Umwelthanforderungen wurden verschiedene, aus unternehmerischer Sicht bewertete Trends und Herausforderungen im Hinblick auf den WM /ICM-Ausbaustand analysiert. Eine Faktorenanalyse zur Bündelung und Reduktion der 16 unternehmensrelevanten Herausforderungen führt zur Extraktion von vier Faktoren. Die in Tabelle 1 aufgeführten Items können nach den Schwerpunktthemen Personal (Faktor 1), Marktdynamik/Umwelthanforderungen (Faktor 2), struktureller/demographischer Wandel (Faktor 3) und Wettbewerbsbezug (Faktor 4) zusammengefasst werden.

Tabelle 1: Faktorenanalyse zu marktlichen Herausforderungen

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Herausforderung Personal $\alpha = .745$ | | | | |
| Steigende Ansprüche der Mitarbeiter an ihre Arbeit (Wertewandel) | .775 | | | |
| Wachsende Ansprüche der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Wertewandel) | .670 | | | |
| Zunehmendes Gesundheitsbewusstsein (Work-Life Balance) der Mitarbeiter | .523 | | | |
| Sinkende Bereitschaft der Mitarbeiter, sich langfristig an das Unternehmen zu binden | .500 | | | |
| Herausforderung Marktdynamik/Umweltanforderungen $\alpha = .718$ | | | | |
| Koordination von Prozessen an verschiedenen Standorten | | .588 | | |
| Geschwindigkeit der Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens | | .583 | | |
| Internationalisierung der Märkte | | .519 | | |
| Mobilitätsanforderungen an Mitarbeiter (Außendienst, Homeoffice, Auslandsentsendung) | | .476 | | |
| Konzentrationstendenzen/Fusionen | | .464 | | |
| Ungewisse Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeiten | | .414 | | |
| Herausforderung Demographie/Strukturwandel $\alpha = .668$ | | | | |
| Demographiewandel | | | .828 | |
| Alternde Belegschaften | | | .491 | |
| Personalknappheit an unternehmensrelevanten Arbeitsmärkten | | | .458 | |
| Herausforderung Wettbewerbsbezug $\alpha = .654$ | | | | |
| Qualitätswettbewerb | | | | .790 |
| Innovationswettbewerb | | | | .506 |
| Preiswettbewerb | | | | .449 |
| Eigenwert | 4.474 | 1.651 | 1.273 | 1.178 |
| % der Varianz | 27.96 | 10.32 | 7.95 | 7.36 |

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse.
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Der potentielle Erklärungsbeitrag dieser wahrgenommenen unternehmerischen Herausforderungen und der bewerteten Marktdynamik hinsichtlich der WM /ICM-Aktivitäten kann der Abbildung 11 entnommen werden. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Einfluss der Größen „Personal“, „Marktdynamik/Umweltanforderung“ und „Wettbewerbsbezug“ auf die WM /ICM-Aktivitäten.

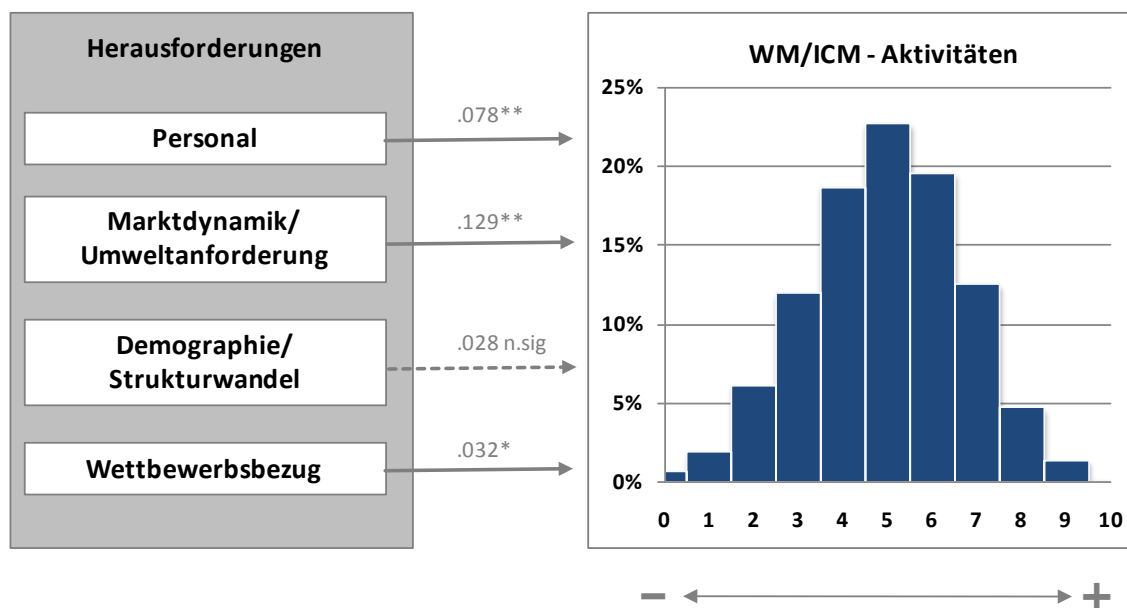


Abbildung 11: Zusammenhang zwischen marktlichen Herausforderungen und WM /ICM-Aktivitäten

2.2.3 Geschäftsstrategie und Kernkompetenz als Einflussfaktor von WM /ICM-Aktivitäten

Basierend auf den Ergebnissen der Vorläuferstudie (Pawlowsky et al. 2006) lag ein besonderer Schwerpunkt in der Analyse der Geschäftsstrategie als potentieller Einflussfaktor von WM /ICM-Aktivitäten. Je nach Kernkompetenz und der verbundenen Geschäftsstrategie wird auch die Umsetzung von WM /ICM-Aktivitäten variieren, so eine der zentralen Annahmen aus der zitierten Untersuchung. Die befragten Unternehmensvertreter wurden gebeten, Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Hauptkonkurrenten einzuschätzen. Eine faktoranalytische Auswertung der Items zu diesen Wettbewerbsvorteilen ergibt die vier folgenden Geschäftsstrategietypen: Kundenstrategie, HRM-Strategie, Innovationsstrategie und Kostenstrategie.

Unternehmen mit einer Innovationsstrategie sind zudem - verglichen mit HRM- und kundenstrategisch orientierten Unternehmen - durch einen höheren WM /ICM-Ausbaustand gekennzeichnet. Dahingegen geht eine Kostenstrategie nicht signifikant mit WM /ICM-Aktivitäten einher. Damit zeigen Geschäftsstrategien einen deutlichen Erklärungsbeitrag im Hinblick auf den WM /ICM-Ausbaustand in deutschen Unternehmen. Eine Regressionsanalyse (vgl. Tabelle 2) dieser Strategietypen auf den WM /ICM-Ausbaustand lässt erkennen, dass Innovations-, HRM- und Kundenstrategie den Umgang mit den intangiblen Ressourcen bestimmen.

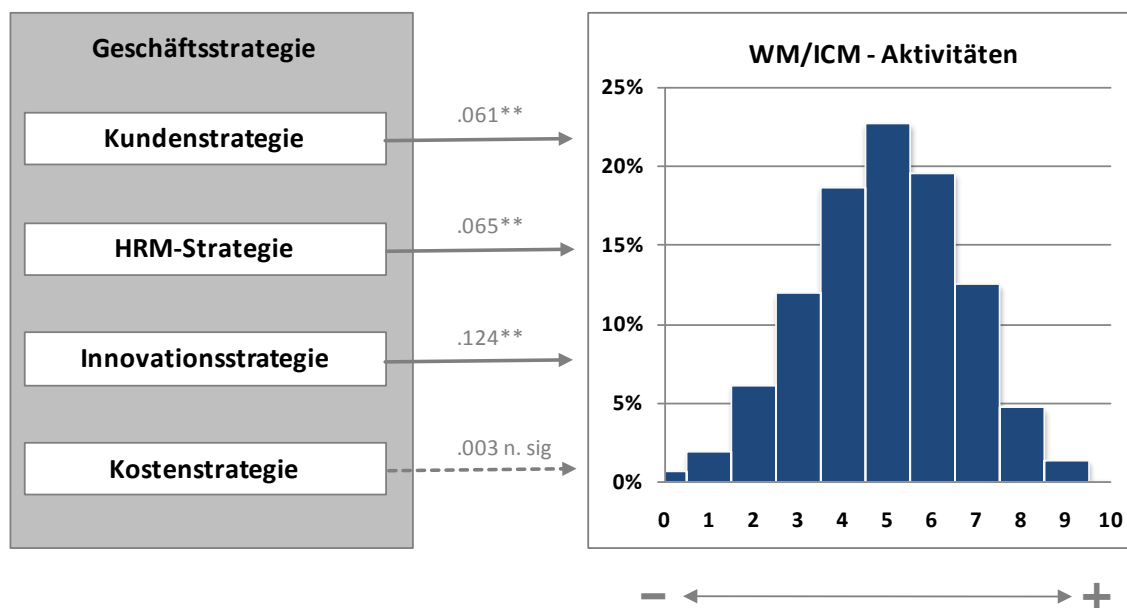


Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Geschäftsstrategie und WM /ICM-Aktivitäten

2.2.4 Managementinstrumente als Einflussfaktor von WM /ICM-Aktivitäten

Den größtmöglichen Erklärungsbeitrag im Hinblick auf WM /ICM-Aktivitäten leisten Managementinstrumente. Diese beinhalten aktives zielorientiertes Wissensmanagement, Strategisches Personalmanagement, den Nutzen von WM /ICM und Zertifiziertes Qualitätsmanagement.

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich ist, besteht zwischen der Nutzenwahrnehmung von Wissensmanagementaktivitäten und dem WM /ICM-Ausbaustand ($.270$) der größte Zusammenhang. Das heisst, je nützlicher die Unternehmen die verschiedenen Wissensmanagementformen bewerten, desto höher ist der Umfang an WM /ICM-Aktivitäten. Exemplarische Beispielitems zur Nutzenwahrnehmung sind „systematischer Wissens- und Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern“, „strategische Bewertung und Bilanzierung von Unternehmenswissen“ und „Schaffung einer gemeinsamen IT-Plattform zum Informations- und Wissensaustausch“. Ein ebenfalls möglicher Erklärungsfaktor sind Maßnahmen des Strategischen Personalmanagements. In Anlehnung an die Cranfield-Studie (2009) wurden Items ausgewählt, die Aussagen zum Stellenwert der Personalfunktion innerhalb der Organisation beinhalten. Konkret wurde danach gefragt, ob z. B. „die Personalabteilung einen deutlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmen leistet“, „das Personal eine strategische Ressource für das Unternehmen“ darstellt und ob eine „frühzeitige Personalplanung, die sich an der Geschäftsstrategie orientiert“ im Unternehmen vorhanden ist. Der positive Zusammenhang von $.187$ bedeutet, dass mit

zunehmender Ausprägung der jeweiligen Strategischen Personalmaßnahmen der Umfang an WM /ICM-Aktivitäten steigt.

Tabelle 2: Ordinary Least Squares (OLS) Regression

| Einflussgrößen | | Abhängige Variable WM /ICM (stand. Regressionskoeff.) |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Struktur S1 | Betriebsgröße | <i>n. sig.</i> |
| Struktur S2 | Branche | <i>n. sig.</i> |
| Struktur S3 | Umsatz | <i>n. sig.</i> |
| Herausforderung H1 | Personal | .078** |
| Herausforderung H2 | Marktdynamik/Umweltanforderung | .129** |
| Herausforderung H3 | Struktur- und Demographiewandel | <i>n. sig.</i> |
| Herausforderung H4 | Wettbewerbsbezug | .032* |
| Wettbewerbsvorteil W1 | Kundenstrategie | .061** |
| Wettbewerbsvorteil W2 | HRM-Strategie | .065** |
| Wettbewerbsvorteil W3 | Innovationsstrategie | .124** |
| Wettbewerbsvorteil W4 | Kostenstrategie | <i>n. sig.</i> |
| Management M1 | Aktives zielorientiertes WM /ICM | .186** |
| Management M2 | Nutzen WM /ICM | .270** |
| Management M3 | Strategisches Personalmanagement | .187** |
| Management M4 | Qualitätsmanagement | .084** |
| n | | 2489 |
| korr. r^2 | | .587 |

Signifikanzniveau 1 % (**); 5 % (*)

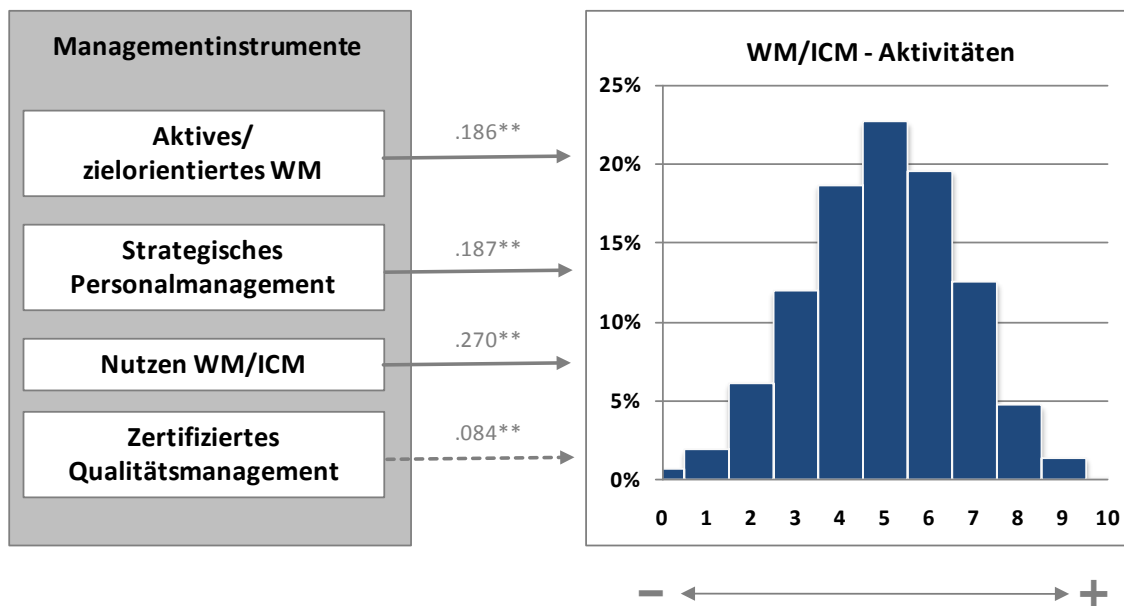


Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Managementinstrumenten und WM /ICM-Aktivitäten

2.3 Bedeutung von WM /ICM für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg

Eine dritte Zielsetzung der Studie bestand, wie eingangs beschrieben, darin, die Beziehung zwischen WM /ICM-Aktivitäten und unternehmerischen Erfolg zu analysieren. Als relevante Erfolgsfaktoren wurden in der Studie Mitarbeitermotivation, Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit sowie monetäre Erfolgsfaktoren/Basel II Ratings einbezogen. Als Indikator für die WM /ICM-Aktivitäten diente der „Gesamtausbaustand-Index des WM /ICM“ (vgl. Abschnitt 2.1). Im Folgenden werden die Beziehungen zwischen diesem Index und den einzelnen monetären bzw. nicht-monetären Erfolgsgrößen untersucht.

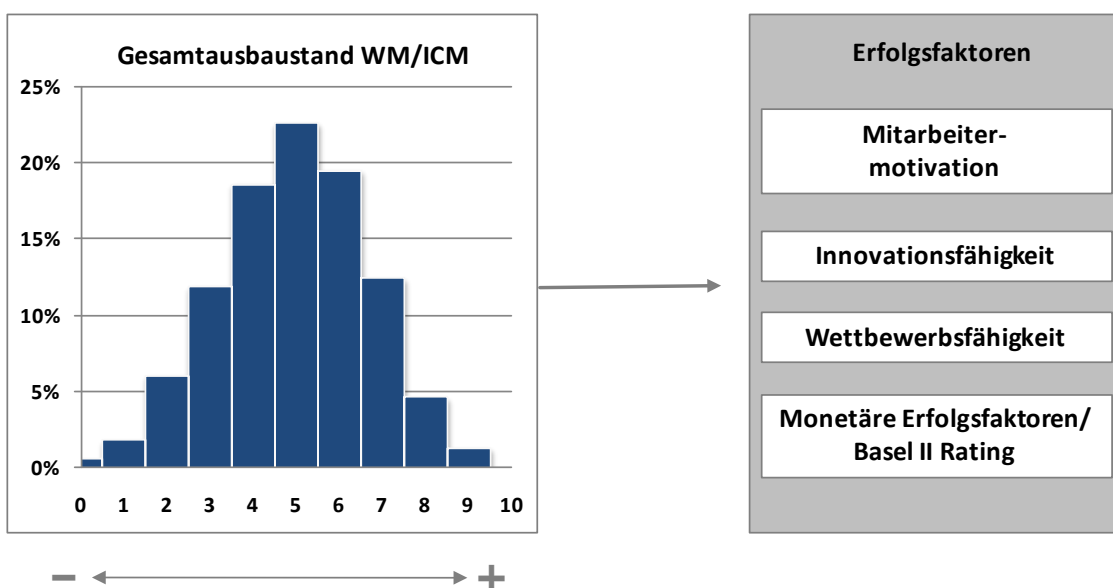


Abbildung 14: Gesamtausbaustand WM /ICM und potentielle Erfolgsfaktoren (n = 3401)

2.3.1 Studienergebnisse zu WM /ICM und Mitarbeitermotivation

Die Mitarbeitermotivation wurde in Anlehnung an das Konzept Organisationale Energie operationalisiert (Cole et al. 2005 ; Bruch 2009). Mit einer Korrelationsspanne von .354 bis .406 hängt der WM /ICM-Ausbaustand moderat bis stark mit der Mitarbeitermotivation zusammen. Die Tabelle 3 enthält die Korrelationen zwischen dem WM /ICM-Ausbaustand, den einzelnen WM-Phasen und der Mitarbeitermotivation. Aus der Tabelle geht hervor, dass die Mitarbeitermotivation am stärksten mit den Maßnahmen der Wissensumsetzung einhergeht.

Tabelle 3: WM /ICM und Mitarbeitermotivation (n = 3401)

| WM /ICM (Komponenten/ Ausbaustand) | Korrelationen Mitarbeitermotivation |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Wissensumsetzung | .406** |
| Wissensidentifikation | .384** |
| Wissensdiffusion | .368** |
| Wissensbewahrung | .354** |
| WM /ICM-Ausbaustand insgesamt | .416** |

**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.02 (2-seitig) signifikant

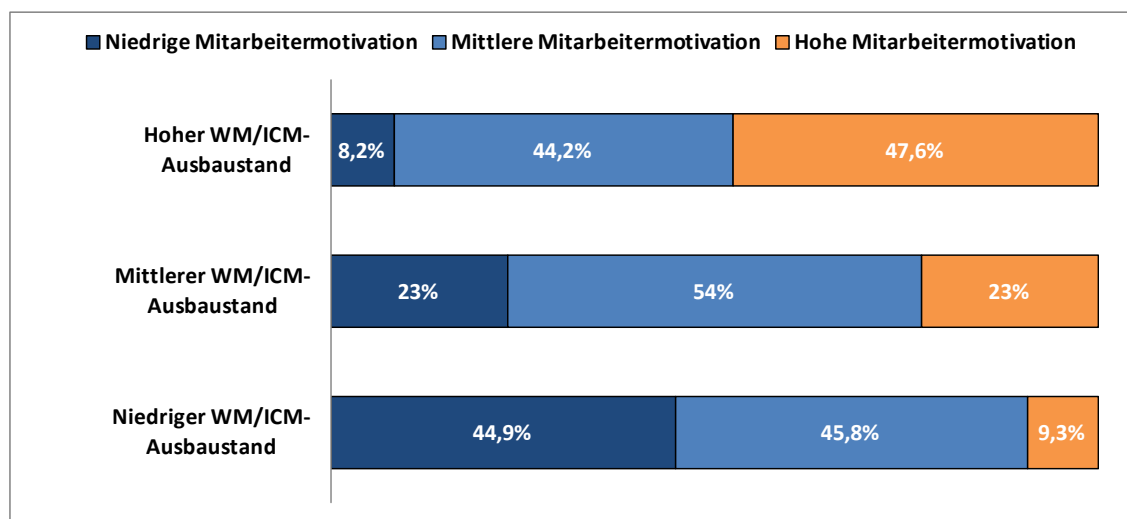


Abbildung 15: Zusammenhang zwischen WM /ICM–Ausbaustand und Mitarbeitermotivation

2.3.2 Studienergebnisse zu WM /ICM und Innovationsfähigkeit

Als zweiten Anhaltspunkt für organisationalen Erfolg wurden Einschätzungen zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens herangezogen. Die Operationalisierung der Innovationsfähigkeit beinhaltet, wie der nachfolgenden Abbildung 16 zu entnehmen ist, die Produkt-, Prozess- und Dienstleistungsinnovation (Cronbachs Alpha; $\alpha = .859$).

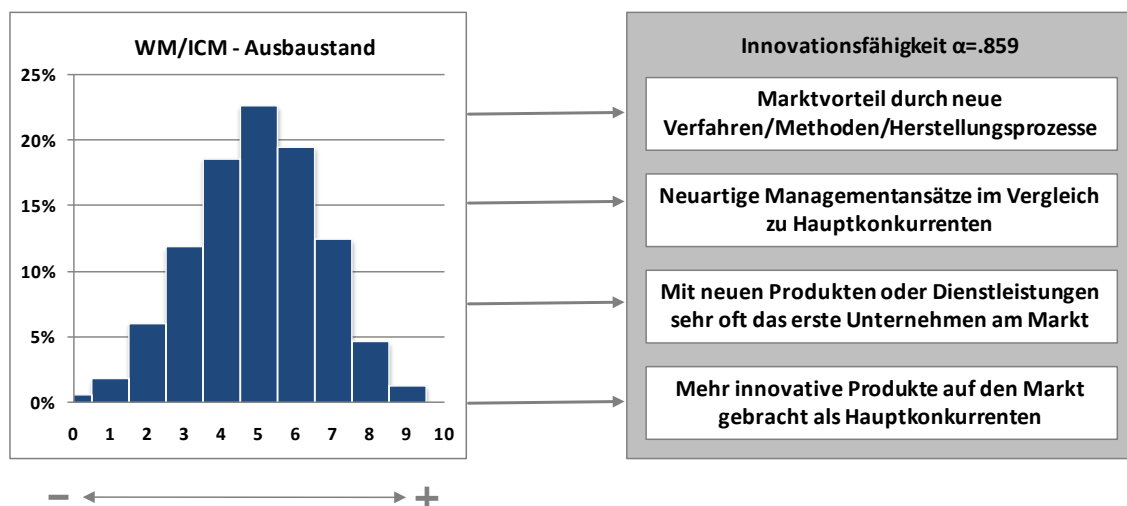


Abbildung 16: Indikatoren der Innovationsfähigkeit (n = 3401)

Betrachtet man auch hier die Zusammenhangsmaße, so ist zu erkennen, dass Indikatoren der Innovationsfähigkeit eng mit den WM /ICM-Aktivitäten einhergehen. Nachfolgende Tabelle und Abbildung verdeutlichen die starke Beziehung zwischen betrieblichem WM /ICM und der Innovationsfähigkeit insgesamt. Der hohe positive Zusammenhang zwischen Maßnahmen der internen und externen Wissensidentifikation (vgl. Maßnahmen zur Wissensidentifikation) verdeutlicht die zuvor aufgeführte Relevanz von Prozessen und Maßnahmen, die auf die Erkennung relevanter Wissensressourcen innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen ausgerichtet sind.

Tabelle 4: WM /ICM und Innovationsfähigkeit (n = 3401)

| WM /ICM (Komponenten/ Ausbaustand) | Korrelationen Innovationsfähigkeit |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Wissensumsetzung | .458** |
| Wissensidentifikation | .469** |
| Wissensdiffusion | .405** |
| Wissensbewahrung | .422** |
| WM /ICM-Ausbaustand insgesamt | .488** |

**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.02 (2-seitig) signifikant.

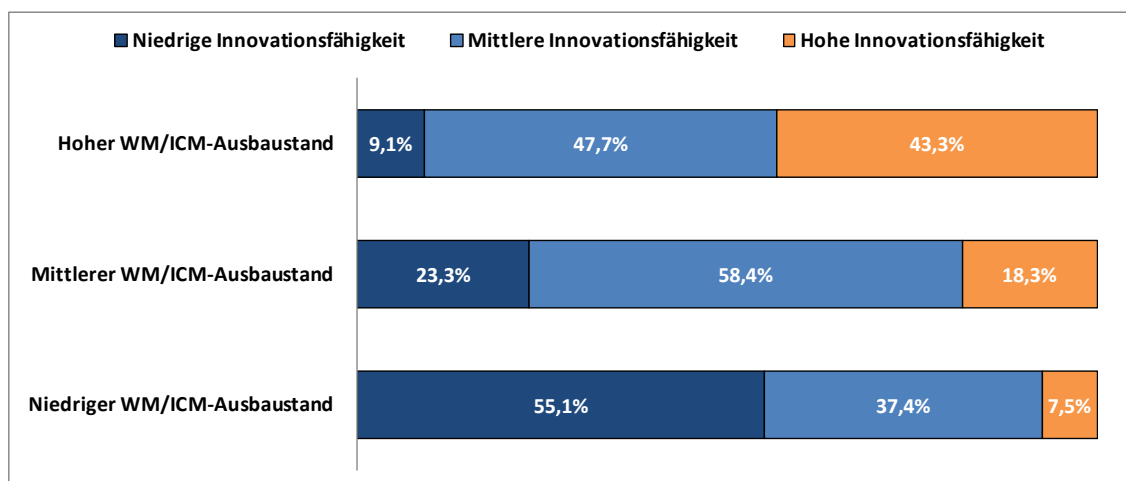


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen WM /ICM-Ausbaustand und Innovationsfähigkeit

2.3.3 Studienergebnisse zu WM /ICM und Wettbewerbsfähigkeit

Zur Ermittlung der Wettbewerbsfähigkeit wurden die Befragten gebeten, Kennzahlen zur Geschäftssituation und zum Absatzmarkt im Vergleich zu ihren Hauptkonkurrenten zu bewerten. Die Korrelationen zwischen Aktivitäten im Bereich des WM /ICM und der Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten lassen einen signifikant positiven Zusammenhang erkennen, der jedoch im Verhältnis zur Mitarbeitermotivation und zur Innovationsleistung deutlich niedriger ausfällt.

Tabelle 5: WM /ICM und Wettbewerbsfähigkeit (n = 3401)

| WM /ICM-Ausbaustand | Korrelationen Wettbewerbsfähigkeit (Komponenten) |
|----------------------------|--------------------------------------------------|
| WM /ICM-Ausbaustand | .139** Absatzmarkt |
| WM /ICM-Ausbaustand | .121** Geschäftssituation |
| WM /ICM-Ausbaustand | .136** Wettbewerbsfähigkeit gesamt |

**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.02 (2-seitig) signifikant.

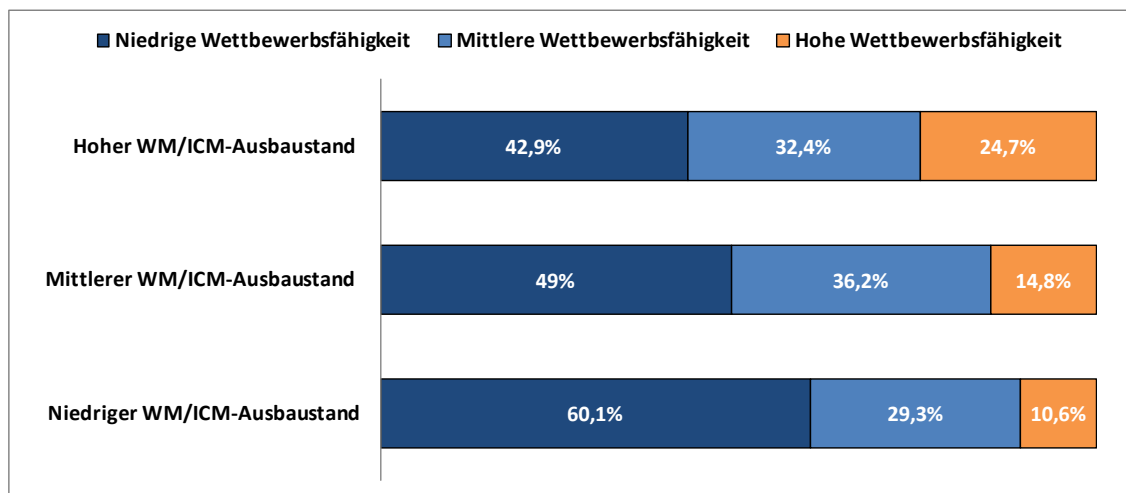


Abbildung 18: Zusammenhang zwischen WM /ICM-Ausbaustand und Wettbewerbsfähigkeit

2.3.4 Studienergebnisse zu WM /ICM und monetäre Kennzahlen

Des Weiteren hat die Studie den Unternehmenserfolg durch Fragen zu monetären Kennzahlen, u. a. Indikatoren des Basel II Ratingverfahrens, erfasst. Auch wurde die Drei-Jahres-Entwicklung (2008 bis 2011) im Hinblick auf die monetären Erfolgsindikatoren Marktanteil, Kundenanteil, Kapitalrentabilität, Gewinn und Umsatz erfragt. Die Gesamtbetrachtung der monetären Kennzahlen zeigt mit .162 einen relativen schwachen Zusammenhang zu WM /ICM-Aktivitäten. Den stärksten Zusammenhang weisen die WM /ICM-Aktivitäten hierbei zum Marktanteil auf.

Tabelle 6: WM /ICM und monetäre Kennzahlen (n = 3401)

| WM /ICM- Ausbaustand | Korrelationen Monetäre Kennzahlen (Komponenten) |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|
| WM /ICM-Ausbaustand | .187 ** Marktanteil |
| WM /ICM-Ausbaustand | .142** Kundenanteil |
| WM /ICM-Ausbaustand | .140** Kapitalrentabilität |
| WM /ICM-Ausbaustand | .126** Gewinn |
| WM /ICM-Ausbaustand | .116** Umsatz |
| WM /ICM-Ausbaustand | .162** Monetäre Kennzahlen gesamt |

**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.02 (2-seitig) signifikant.

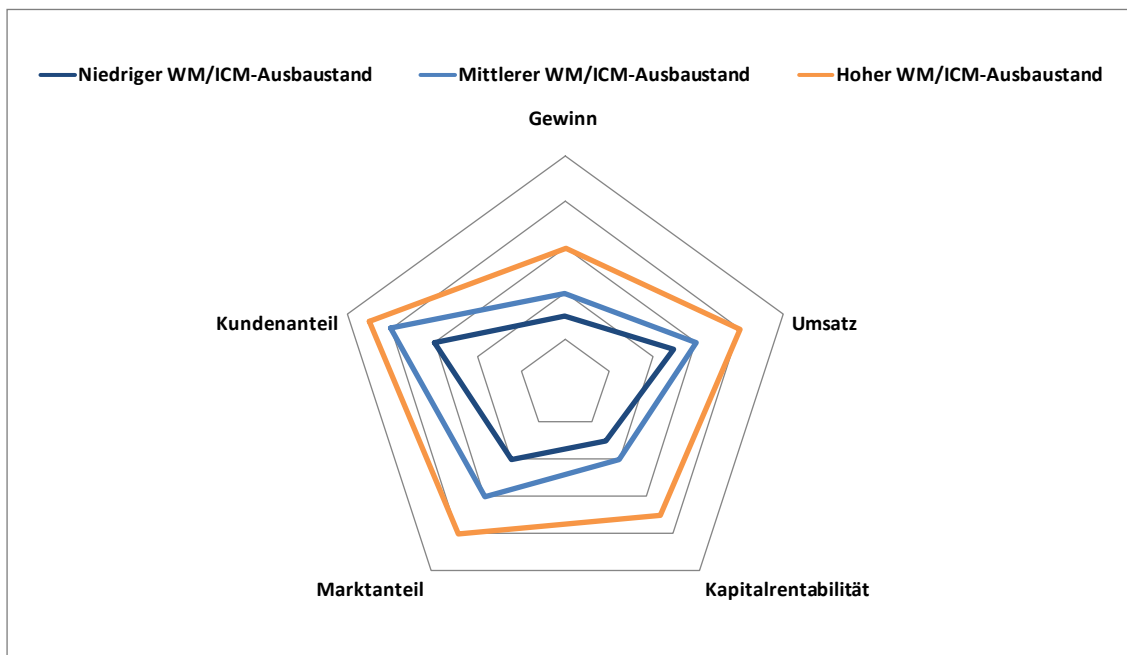


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen WM /ICM-Ausbaustand und monetären Kennzahlen

3 Zusammenfassung und Fazit

Als wesentliches Studienergebnis zum Status quo der WM /ICM-Aktivitäten in der deutschen Wirtschaft ist festzuhalten, dass bei der Mehrzahl der 3401 befragten Unternehmen sich eine überragende Bedeutung von Wissensmanagement zur Kundenorientierung (Kontakte, Reklamation) und zur Fehleridentifikation und Kompetenzidentifikation im Unternehmen zeigt. So räumt ein Großteil der befragten Unternehmen dem „direkten Kundenkontakt“ und der „Analyse und systematischen Auswertung von Kundenreklamationen“ einen hohen Stellenwert ein. Über die Hälfte der befragten Unternehmen ordnen der „Analyse von Fehlern“ und dem interpersonalen „Erfahrungsaustausch mit Kollegen und Vorgesetzten“ und der „Identifikation von Mitarbeitern mit besonderen Kompetenzen“ einen sehr hohen Stellenwert zu. Übereinstimmend mit dem Studienergebnis, dass die Einbindung von Mitarbeitern in strategische Positionen zu den wichtigsten personalorientierten WM /ICM-Maßnahmen gehört, ist die Einplanung des Personals als strategische Ressource in den meisten deutschen Unternehmen als eine sehr wichtige HRM-Maßnahme anzutreffen. In einer Gesamtbetrachtung der Ergebnisse kristallisieren sich das Kundenwissen und das strategische Wissen der Mitarbeiter als die wichtigsten Eckpfeiler der deutschen Wirtschaft im Umgang mit den intangiblen Ressourcen heraus.

Zudem wurden durch die repräsentative Unternehmensbefragung der Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010“ potentielle unternehmensinterne und –externe Einflussgrößen für den Einsatz von Wissensmanagement-Praktiken ermittelt. In diesem Kontext ist ein weiteres Ergebnis, dass der Wissensmanagement-Reifegrad in deutschen Unternehmen weniger von Betriebsgrößen und Branchen als von Geschäftsstrategien und Kernkompetenzen bestimmt wird. So verfügt die Mehrzahl der befragten Unternehmen über eine kundenorientierte Strategie, für die Wissensmanagement einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Dabei ist Wissensmanagement besonders in den Unternehmen stark ausgeprägt, die vorwiegend eine Kunden-, Innovations- und HRM-Strategie verfolgen. Dahingegen sind in denjenigen Unternehmen, bei denen eine kostenorientierte Wettbewerbsstrategie vorherrscht, WM /ICM-Aktivitäten in einem geringeren Umfang anzutreffen. Weiterhin geht aus der Studie hervor, dass sich insbesondere Unternehmen mit einem ausgeprägten Bewusstsein für Marktdynamik und Personal durch ein umfangreiches Wissensmanagement auszeichnen.

Ein weiterer Fokus der Studie lag in der Analyse des Zusammenhangs zwischen intangiblen Ressourcen und Unternehmensperformance. Ein Kernergebnis besteht in

der Tatsache, dass eine „wissensorientierte“ Unternehmensführung signifikant mit der monetären und nicht monetären Unternehmensleistung zusammenhängt. Die Studienergebnisse zeigen, dass WM /ICM-Aktivitäten insbesondere sehr stark mit einer hohen Mitarbeitermotivation und einer hohen Innovationsfähigkeit einhergehen.

Die Studie leistet einen wichtigen Beitrag zur Verdeutlichung der WM /ICM - Relevanz für die deutsche Wirtschaft. Basierend auf einer repräsentativen Befragung deutscher Unternehmen wird zum einen ein Überblick zum Status quo der WM /ICM-Aktivitäten gegeben, und zum anderen werden wichtige potentielle Erklärungsgrößen zur Implementierung von WM-Aktivitäten dargestellt. Um weitere gezielte Forschungs- und Förderungsansätze zur Erhöhung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln, wäre es wichtig, den Umgang mit den intangiblen Ressourcen in Deutschland beispielsweise anhand eines Monitoringssystems im Zeitverlauf zu beobachten.

Literaturverzeichnis

Behrends, T./Martin, A (2006). Personalarbeit in Klein- und Mittelbetrieben - Empirische Befunde und Ansatzpunkte zu ihrer theoretischen Erklärung. In: *Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship* 54 (1). S. 25 - 49.

Bruch, H./Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Cole, M./Bruch, H./Vogel, B. (Hrsg.) (2005). Development and validation of a measure of organizational energy. *Academy of Management Proceedings*

Deutsche Bank AG und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (Hrsg.) (1999). *Wettbewerbsfaktor Wissen – Leitfaden zum Wissensmanagement*. Frankfurt a. M.: Deutsche Bank AG (Selbstverlag).

Edler, J. (2003). *Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft - Zusammenfassung*. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI)

Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.) (2006). *Wissen und Information 2005*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag

KPMG Consulting (2001). *Knowledge Management im Kontext von eBusiness - Status quo und Perspektiven*. Berlin: KPMG Consulting

Kriegesmann, B./Schwering, M.G. (2005). Kleine und mittlere Unternehmen auf dem Weg vom Wissens- zum Kompetenzmanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Aufbau und zur Entwicklung von Wissen und Erfahrung in dynamischen und statischen KMU. In Mayer, J.-A. (Hrsg.). *Wissens- und Informationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*. Köln: Josef Eul Verlag. S. 55 - 70.

Lutz, B./Wiener, B (Hrsg.) (2005). *Ladenburger Diskurs - Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen*. Halle: Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.

Lutz, B. (2005). *Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen - Quintessenzen eines Ladenburger Diskurses der Gottlieb Daimler- und Karl Benz- Stiftung*. Ladenburg/Halle: Gottlieb Daimler und Karl Benz-Stiftung.

Pawlowsky, P. (1992). Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, W.H.& Conrad, P.(Hrsg.). *Managementforschung 2*. Berlin: Gabler, S. 177 – 238

Pawlowsky, P./Gerlach, L./Hauptmann, S./Puggel, A. (2006). *Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Empirische Typologisierung auf Grundlage einer bundesweiten Befragung – Fokus prints 09/06*. Lehrstuhl Personal und Führung, TU-Chemnitz

Probst, G. J. B./Büchel, B. (1994). *Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag



ISSN: 1862-4464

