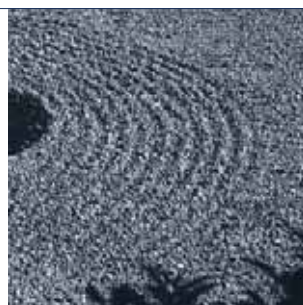


Peter Pawlowsky  
Lutz Gerlach  
Stefan Hauptmann  
Annett Puggel

## **Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen**

Empirische Typologisierungen auf Grundlage  
einer bundesweiten Befragung



## **Impressum:**

Forschungsstelle Organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS),  
vormals Forschungsstelle Sozialökonomik der Arbeit (FSA)  
am Lehrstuhl "Personal und Führung"  
Prof. Dr. Peter Pawlowsky  
Technische Universität Chemnitz  
09107 Chemnitz

Telefon: (0371) 5 31 343 12  
Fax: (0371) 5 31 343 42  
E-Mail: [astrid.schilbach@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:astrid.schilbach@wirtschaft.tu-chemnitz.de)  
Internet: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6>

Pawlowsky, Peter; Gerlach, Lutz; Hauptmann, Stefan; Puggel, Annett (2006):  
Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Empirische  
Typologisierungen auf Grundlage einer bundesweiten Befragung. *FOKUS prints 09/06*. Lehrstuhl  
"Personal und Führung", TU Chemnitz.  
URL: [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/prints/fokus\\_prints\\_09-06.pdf](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/prints/fokus_prints_09-06.pdf)

ISSN: 1862-4464

Alle Rechte vorbehalten.

© Chemnitz, September 2006

## *Abstract*

*Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) hängt zunehmend von ihrer Fähigkeit ab, personelle und Wissensressourcen zu managen. Doch welche Merkmale kennzeichnen ein spezifisch mittelständisches Wissensmanagement? Die vorliegende Studie<sup>1</sup> zielt darauf ab, Nutzungstypen bzw. Anforderungslagen des Wissensmanagements zu identifizieren und in ihren Merkmalen möglichst umfassend darzustellen. Dazu wurden mehr als 2300 Entscheider aus KMU in standardisierten Telefoninterviews befragt.*

*Es zeigt sich, dass Strukturmerkmale wie Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit nur grob mit spezifischen Wissensmanagementaktivitäten in Verbindung gebracht werden können. Wesentlich aussagekräftiger ist die ergänzende Analyse der strategischen Orientierung. Es konnten drei Grundtypen der kostenorientierten, innovationsorientierten und wissensintensiven Strategie identifiziert werden, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen. Ein besonderer Wissensmanagementtyp sind die innovationsgetriebenen Unternehmen: ihnen fällt die Vorreiterrolle hinsichtlich Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten zu.*

---

<sup>1</sup> Im Rahmen des Projekts METORA, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) im Rahmen der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ gefördert wird. Förderkennzeichen: VII B 4 - 00 30 70/9.



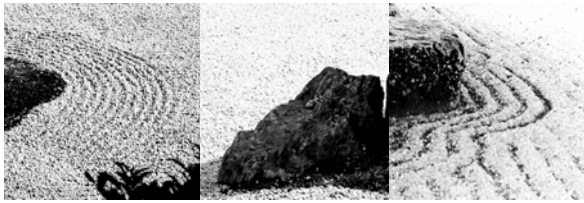
# Inhalt

<i>Einleitung</i>	1
<i>1 Wissensmanagement in KMU</i>	2
1.1 Einfluss von Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit	2
1.2 Strukturen, Kulturen und Führung als Einflussfaktoren	4
1.3 Studien zu Wissensmanagement und strategischer Orientierung	6
<i>2 Studie „Wissen als Wettbewerbsvorteil in KMU“</i>	9
2.1 Methodik der Studie	9
2.2 Aktivitäten im Wissensmanagement	10
2.2.1 Allgemeiner Ausbaustand	10
2.2.2 Wissensmanagement-Typologien in KMU	11
2.3 Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Branche und Wissensmanagement	13
2.4 Wettbewerbsstrategien und Wissensmanagement	15
<i>3 Diskussion: Typische Anforderungen des Mittelstands an ein Wissensmanagement</i>	21
<i>4 Fazit und weiterer Forschungsbedarf</i>	23
<i>5 Literatur</i>	24
<i>6 Anhang: Tabellenband</i>	26
<i>7 Anhang: Fragebogen</i>	35

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1: Verbreitung und geplante Aktivitäten von 14 ausgewählten Wissensmanagementmaßnahmen im Mittelstand</i>	10
<i>Abb. 2: Maßnahmentypen des Wissensmanagements im Mittelstand</i>	12
<i>Abb. 3: Verbreitung von Wissensmanagementmaßnahmen nach Maßnahmentypen</i>	13
<i>Abb. 4: Nutzung von 14 ausgewählten Wissensmanagementmaßnahmen nach Mitarbeiteranzahl, Umsatz und Branchenzugehörigkeit (n=2342)</i>	14
<i>Abb. 5: Einschätzung der Wichtigkeit von 12 ausgewählten Wettbewerbsvorteilen</i>	15
<i>Abb. 6: Strategietypen im Mittelstand</i>	16
<i>Abb. 7: Verbreitung von 14 ausgewählten Wissensmanagementmaßnahmen nach Strategietypen (Mittelwerte)</i>	17
<i>Abb. 8: Verteilung der Branchenzugehörigkeit je Strategietyp</i>	18
<i>Abb. 9: Relevanz von acht ausgewählten Barrieren bei der Umsetzung von Wissensmanagement (Mittelwerte)</i>	18
<i>Abb. 10: Relevanz von sechs ausgewählten Unterstützungsangeboten für die Umsetzung von Wissensmanagement</i>	19





## Einleitung

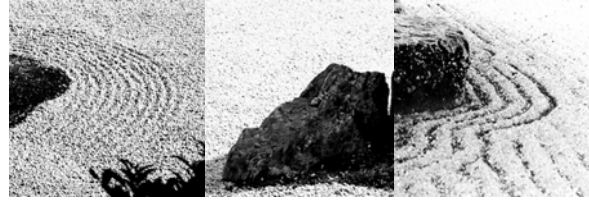
Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen vor der Herausforderung, sich in einer von immer kürzeren Innovationszyklen und verschärftem globalen Wettbewerb geprägten Umwelt zu behaupten. Ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt dabei nicht weniger als bei großen Unternehmen von personellen wie auch von Wissensressourcen ab. Zunächst im Wesentlichen ein Thema für große Unternehmen, kommt daher dem Management der Ressource Wissen vermehrt auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine hohe Bedeutung zu.

Für Forschung wie Praxis erwächst daraus die Notwendigkeit, den Prozess der Anpassung von Wissensmanagement-Ansätzen an die betriebliche Praxis speziell im Mittelstand genauer auszuleuchten. Denn die Übertragung von bereits vorliegenden Erfahrungen aus dem großbetrieblichen Bereich auf den Mittelstand erscheint aus zweierlei Gründen schwierig. Zum Einen bergen bereits die bloßen Größenunterschiede einige unaufhebbare Differenzen zu großen Unternehmen, die auch die Umsetzung von Wissensmanagement-Ansätzen in den Unternehmen beeinflussen. Zum Anderen ist innerhalb des Mittelstands eine sehr hohe Heterogenität zu verzeichnen, was Strukturen, Probleme, Strategien und Ressourcen der Unternehmen betrifft. Große Unsicherheit besteht daher nach wie vor darin, an welchen Kriterien sich konkrete Gestaltungsempfehlungen für Wissensmanagement im Mittelstand ausrichten sollen. Wie stark prägen beispielsweise eine bestimmte Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit die betriebliche Wissensmanagement-Praxis? Gehen Hersteller und Dienstleister, KFZ-Zulieferer und Lebensmittelhändler unterschiedlich mit Wissen um? Differenzieren diese Strukturmerkmale überhaupt ausrei-

chend, oder sollten weitere Merkmale berücksichtigt werden?

Ausgehend von dieser Problemstellung wurde die vorliegende Studie zum Wissensmanagement in deutschen KMU erstellt. Sie basiert auf 2342 standardisierten Interviews mit Entscheidern in KMU und ist repräsentativ in Bezug auf Branchen und Größe. Die Ergebnisse können daher einen tieferen Einblick in die Praxis und Planung von Wissensmanagement in KMU geben.

Im ersten Teil betrachten wir zunächst Zusammenhänge zwischen Unternehmensgrößen und anderen strukturellen Merkmalen einerseits und Aktivitäten des Wissensmanagement andererseits. Anschließend werden die Anforderungen an ein Wissensmanagement im KMU diskutiert. Dafür sind neben Strukturmerkmalen wie Branchenzugehörigkeit und Mitarbeiterzahl auch vorherrschende Handlungs- und Strategieorientierungen der Unternehmen wichtig. Diesen Merkmalen und ihrer Erklärungskraft für spezifische Ausprägungen von Wissensmanagement wird dann in der Analyse der empirischen Daten nachgegangen. Die Studie zielt darauf ab, spezifische Strategietypen und Handlungsmuster des Wissensmanagements zu erkennen, um so gezielt eine Verbreitung von Wissensmanagementaktivitäten in KMU zu unterstützen.



## 1 Wissensmanagement in KMU

Auch wenn man mittlerweile von einer gewissen Verbreitung von Wissensmanagement in KMU ausgehen kann, so gibt es doch nur wenig Erkenntnisse über die Strategien und Handlungsmuster im Umgang mit Wissen in KMU. Studien zum Wissensmanagement in KMU sind rar und ihre Aussagekraft ist begrenzt.<sup>2</sup> Als bestimmende Merkmale für die Verbreitung und den Ausbaustand von Wissensmanagement in KMU bieten sich zunächst Betriebsgröße und Branche an (1.1). Allerdings ist davon auszugehen, dass diese Strukturmerkmale für KMU nicht hinreichend differenzieren. Denn Tätigkeitsfelder und -muster klein- und mittelständischer Unternehmen, immerhin eine Anzahl von mehr als 3 Millionen, sind überaus heterogen. Vielmehr spielen neben Merkmalen wie Größe und Branche auch Handlungsmaximen und die Rahmenbedingungen, unter welchen die Unternehmen operieren, eine wesentliche Rolle (1.2). Insgesamt wäre es wünschenswert, Betriebstypologien einerseits und Anforderungstypologien an ein Wissensmanagement andererseits herauszuarbeiten, um zukünftig gezielte Empfehlungen für den Einsatz von Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen geben zu können.

In einigen der nachfolgend beschriebenen neueren Studien werden bereits erste Schritte in dieser Richtung unternommen (1.3).

### 1.1 Einfluss von Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit

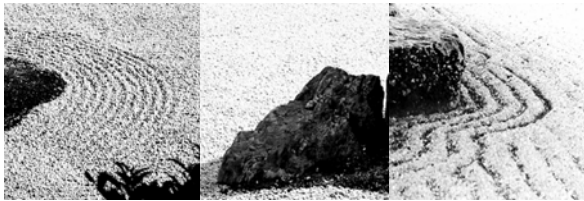
Unternehmen werden als „klein und mittelständig“ bezeichnet, wenn sie gewisse Mitarbeiter- und Umsatzzahlen nicht überschreiten. Die relevanten Schwellenwerte sind nicht einheitlich geregelt.<sup>3</sup> Allgemein sind Mitarbeiterzahlen unter 500 und weniger als 50 Mio. Euro Jahresumsatz kennzeichnend für KMU. Wie die konkrete Trennung zwischen Großbetrieben und KMU letztlich auch vorgenommen wird, das Merkmal der Unternehmensgröße scheint dazu geeignet zu sein, differenzierende Betrachtungen hinsichtlich des Wissensmanagements anzustellen.

In ihrer Studie zur Personalarbeit in KMU befassen sich Behrends und Martin (2006) mit möglichen Auswirkungen von Unternehmensgrößenverhältnissen. Hier beziehen sie sich auf drei Wirkungsfaktoren:<sup>4</sup> *Erstens* verfügen kleinere Unternehmen über weniger und über andere Ressourcen als große, was verschiedenste Auswirkungen haben kann, wenn beispielsweise in Zeiten hoher Belastung Deckungsmöglichkeiten durch Kredite nur begrenzt möglich sind (Behrends und Martin 2006: 40). *Zweitens* nimmt mit Zunahme der Betriebsgröße die Komplexität im Unternehmen zu; folg-

<sup>2</sup> Erste, allerdings in Bezug auf Unternehmensgröße und Tätigkeitsfeld wenig aussagefähige Studien liegen seit Ende der 1990er Jahren vor (Deutsche Bank AG und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (Hrsg.) 1999; KPMG Consulting 2001). Auch aktuellere Studien (LexisNexis Deutschland und Untied Research 2003; Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.) 2006) liefern in dieser Beziehung nur wenige Anhaltspunkte.

<sup>3</sup> Vgl. die Übersicht verschiedener Definitionen, welche das *Institut für Mittelstandsforschung* an der Universität Mannheim auf ihrer Homepage zur Verfügung stellt (IFM 2006)

<sup>4</sup> Weitere Wirkungsfaktoren wie Eigentümerstrukturen oder Marktmerkmale erachten die Autoren ebenfalls als wichtig und notwendig für die weitere Forschung. Sie konstatieren, aus forschungsökonomischen Gründen sich auf drei grundlegende Wirkungskräfte im Zusammenhang mit Betriebsgröße beschränken zu müssen (vgl. Behrends und Martin 2006: 44).



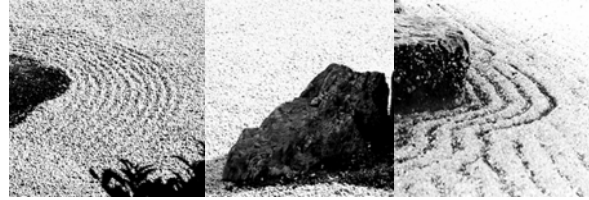
lich bilden sich besondere Institutionen und Strukturen heraus, um diese Komplexität zu bearbeiten bzw. zu reduzieren (Behrends und Martin 2006: 41). *Drittens* gestaltet sich der von den Autoren so benannte Sozialcharakter unterschiedlich mit Hinsicht auf die Betriebsgröße. Als Kennzeichen kleinerer Unternehmen stehen demgemäß z.B. Kollegialität und Kollektivität ohne reine Kosten-Nutzen-Relationen im Zentrum verschiedenster theoretischer Diskussionen; somit sei für diese „eine deutlich größere Bedeutung des *persönlichen Engagements* in der Arbeits- bzw. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung“ (2006: 42) kennzeichnend.

Es ist zu vermuten, dass die aufgezeigten drei Merkmalsunterschiede – Verfügung über *Ressourcen*, Umgang mit *Komplexität* und der *Sozialcharakter* –, die direkt aus Differenzen in der Betriebsgröße resultieren, auch der betrieblichen Ausgestaltung von Wissensmanagement-Ansätzen im Mittelstand eine besondere Prägung verleihen. In Bezug auf Zeit- und Geldressourcen dürften die Auswirkungen von Größenunterschieden für ein Wissensmanagement den Problemen ähneln, vor denen auch die betriebliche Weiterbildung steht. So mag das Freistellungs- und das Kostenproblem wie in der Weiterbildung so auch im Wissensmanagement zu eher kurzfristigen Lösungen führen, die sich auf jeweils aktuelle Problemstellungen konzentrieren (vgl. Pawlowsky, Seifert und Reinhardt 1998: 229).

Großunternehmen, um zur Komplexität, dem zweiten Punkt von Behrends und Martin zurückzukommen, richten sich für solche Defizite, die mit zunehmendem Unternehmenswachstum auch die aufgeklärteste Unternehmensleitung vor Probleme stellen, eigene Strukturen ein, die oftmals quer zu den Geschäftsprozessen liegen – wie etwa das Controlling oder eben in vermehrter Form eigene Stabsstellen und Abteilungen für Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung. Weniger direkt beeinflusst der dritte Punkt, d.h. der Sozialcharak-

ter den Umgang mit Wissen. Denn im Zusammenhang mit dem Sozialcharakter – an dieser Stelle evt. auch stark vereinfachend als Bestandteil von Unternehmenskultur zu verstehen – sollten neben der Unternehmensgröße verstärkt auch andere Faktoren auf die Umsetzung von Wissensmanagementmaßnahmen einwirken. Beispielsweise kann ein Unternehmen von 20 Beschäftigten eine Bäckerei im Familienbesitz, ein Weltmarktführer in Weltraumtechnologie im Mitarbeiterbesitz, ein ausgegründeter Lohnfertiger der Automobilzuliefererindustrie, ein Franchise-Pizzalieferservice sein, usw. Diese Unternehmen dürften, trotz ihrer Gemeinsamkeit in Bezug auf Mitarbeiterzahlen, wenig gemeinsam haben, sowohl in Bezug auf ihre Unternehmenskultur, noch auf die daraus womöglich resultierenden Maßnahmen zum Wissensmanagement. Größeneffekte wirken sich allerdings nicht so sehr unmittelbar aus, sondern beeinflussen vielmehr solche Faktoren, die wiederum auf Verhaltensmerkmale im Unternehmen wirken. Beispielsweise resultieren Besonderheiten der „Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen“, wie sie Behrends und Martin (2006: 42) konstatieren, nicht zuletzt auch aus der Eigentümerstruktur von KMU. So ist im Gegensatz zu Großunternehmen der größte Anteil von KMU inhabergeführt, womit wiederum eine hohe Kontinuität in der Führung einhergeht (Höhner 2005: 13).

Ein weiteres, wesentliches Kriterium für die unterschiedliche Handhabung der intangiblen Ressource „Wissen“ mag die Branchenzugehörigkeit darstellen. Die Relevanz der Ressource „Wissen“ mag auf den ersten Blick bei klassischen Herstellungsprozessen in industriellen Branchen geringer gewichtet werden, als beispielsweise in kleineren Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche. Jedoch zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass Branchenstrukturen möglicherweise quer liegen zur Nutzungsintensität von Wissen. Die gegenwärtige Wirtschaft ist vom alltäglichen Gebrauch von



Technologie und vom sogenannten inkorporierten Wissen derart durchdrungen, dass hier sinnvolle Differenzierungen nahezu unmöglich werden. Einwände drängen sich auf, die nach Abgrenzungsmöglichkeiten von Technologien fragen; soll es beispielsweise um die Komplexität und Kompliziertheit ihrer Bedienung gehen oder um ihre Funktionen? Des Weiteren stehen Branchendifferenzierungen quer zu Funktionen. Auch der klassisch produzierende Mittelständler weist unter Umständen Arbeitsbereiche auf, die sehr viel mit Forschung und Entwicklung zu tun haben, und möglicherweise ist er auch sehr aktiv als Dienstleister in der Wartung seiner eigenen Produkte. Der vermeintlich klassische Elektriker installiert mittlerweile technisch hoch komplexe Systeme, die ihn in Teilen seiner Arbeit eher in der Informatik-Branche verorten lassen als in seinem traditionellen Feld. Einer solchen Vielfältigkeit und dem Merkmal der Überlagerung verschiedenster Produktionsregimes in KMU, die vermehrt von fordistischen Produktionsprinzip abweichen, wird auch die aktuelle, von der Europäischen Kommission erarbeitete statistische Systematik der Wirtschaftszweige nicht gerecht – zumal sie seit 1993 lediglich eine leichte Überarbeitung erfahren hat (Europäische Kommission 2002).<sup>5</sup> Spezifische Anforderungen von KMU an ein Wissensmanagement lassen sich also alleine aus den klassischen Branchendifferenzierungen nur schwer ableiten. Wenn Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit keine befriedigenden Erklärungsmuster für Wissensmanagementaktivitäten und –anforderungen in KMU darstellen, stellt sich die Frage, ob die Berücksichtigung anderer Faktoren, wie z.B. Kontingenzen, Kulturen, Unternehmensstrategien und Managementprinzipien, sowie Führungsstilen weitergehende Erklärungsbeiträge liefern können.

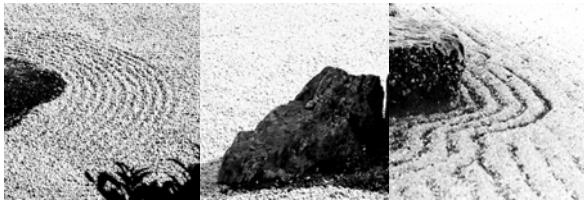
<sup>5</sup> Dies führt in der vorliegenden Studie auch zu der Konsequenz, von der offiziellen Lesart in Teilen abzuweichen. Für die Begründung vgl. Kapitel 2.1.

## 1.2 Strukturen, Kulturen und Führung als Einflussfaktoren

KMU sind durch eine sehr hohe Heterogenität ihrer absatzmarktlichen- und arbeitsmarktspezifischen Umfeldern, ihrer Organisationsstrukturen sowie Produktionsregimes gekennzeichnet. Wissensmanagement in KMU wird durch den Umgang mit dieser Heterogenität geprägt. Es muss Ambivalenzen berücksichtigen, die sich in sehr ähnlichen Problemlagen diametral entgegengesetzt auswirken können:

„Was im einen Falle von zentraler Bedeutung sein kann, z.B. die vertrauensvolle Einbindung in regional konzentrierte Cluster, kann in anderen Fällen zu einem gefährlichen Hemmnis von Wettbewerbs- und Innovationspotenzialen werden. Vorgehensweisen, die bei manchen Kleinunternehmen einen wichtigen Beitrag zur Stärkung von Unabhängigkeit, Wettbewerbs- und Fortschrittsfähigkeit leisten, können bei anderen Betrieben gleicher Größe das genaue Gegenteil bewirken.“ (Lutz 2005: 5)

Betrachten wir im folgenden einige Besonderheiten des Umgangs mit der intangiblen Ressource „Wissen“ in KMU. Bestrebungen, Wissensbestände personen-unabhängig in Anweisungen, Verfahren und Regeln (SOPs), d.h. in organisationalen Strukturen, aber auch technologisch im Unternehmen zu inkorporieren, ist ein Charakteristikum der modernen industriellen Produktion. Datenbanken dienen solchen Zwecken, aber auch die Umsetzung einstmals personenbezogener Fertigkeiten auf Basis von Maschinen – als ein einschlägiges Beispiel für solch einen Transfer sei die Entwicklung von Matsushitas Brotbackautomaten genannt (Nonaka und Takeuchi 1997). KMU und insbesondere Kleinstbetriebe hingegen sind in weiten Teilen noch von Strukturen geprägt, bei denen die Wissensbasis der Unternehmung nahezu ausschließlich bei einzelnen bzw. wenigen Personen zu finden ist (Lutz 2005: 7). Diese Wissensbasis, weitestgehend nicht kommuniziert und sich erst in Aktionen mani-



festierend, ist in vielen Fällen überhaupt nicht beschreibbar (etwa, wenn das Wissen als Fertigkeit und Geschick von Personen vorliegt). Sie befindet sich in ständiger Bedrohung, unwiderruflich verloren zu gehen, beispielsweise durch Fluktuation oder Altersabgänge.

Auch die Form des bewussten Umgangs mit Wissen, dessen aktives Management, ist abhängig vom individuellen Verhalten einzelner Wissensträger. So sind in Großbetrieben entsprechende Reflexionsinstanzen (wie z.B. strategische Planungs-, und auch Wissensmanagementabteilungen) zu finden, welche die betrieblichen Vorgänge analysieren und bewerten. Solche funktionalen Einheiten sind in KMU eher selten. Die Aufgabe der Reflexion obliegt, wenn überhaupt, zumeist einzelnen Personen, die mit den jeweiligen Geschäftsprozessen in Verbindung stehen. In kleineren Unternehmen sind dies oft die Eigentümer und Geschäftsführer. Hier besteht die Gefahr, dass beim jeweiligen Wissensträger ein Bewusstsein für die Relevanz von Informationen und Wissen nicht gegeben ist (Pawlowsky, Seifert und Reinhardt 1998: 232f.). Die Konzentration von Wissensprozessen auf einzelne Personen birgt aber auch Wettbewerbsvorteile. So können Entscheider in kleineren Unternehmen Marktchancen erkennen und nutzen, die für die strukturierte und rationalisierte Bewertungsmatrix eines Großbetriebes überhaupt noch nicht existent sind. ‚Ahnung‘ und ‚Gefühl‘ von Wissensträgern sind in dessen SOPs nur unzureichend operationalisiert. Und ihre vergleichsweise kurzen Entscheidungswege verschaffen kleineren Unternehmen weiteren Vorsprung bei der Verwertung von schwachen Marktsignalen.

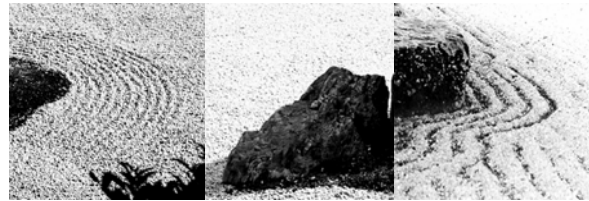
Die geringere Arbeitsteilung in KMU und die häufig sehr viel direkteren Kommunikationswege beeinflussen vermutlich den Umgang mit Wissen in hohem Maße. Die Mitarbeiter sind potentiell

eher als bei Großunternehmen<sup>6</sup> in der Lage, das System, dem sie angehören zu reflektieren und mithin ihre Tätigkeit in einem größeren Rahmen betrachten zu können. Die bestehenden relativ engen Sozialbeziehungen werden in KMU in einer Weise genutzt, für die Großunternehmen eigens aufwändige Wissensmanagementinstrumente implementieren müssen. Kompetenzmatrizen oder betriebsinterne Yellow Pages erscheinen bei Kleinunternehmen kaum als sinnvoll, da die Kompetenzen der wenigen Mitarbeiter hinreichend bekannt sind. Der geringere Grad an Arbeitsteilung ist insofern von Vorteil, als die Mitarbeiter durch die größere Fülle an Funktionen, die sie ausüben, grenzübergreifende Wissensträger bzw. Boundary Spanner par excellence sind. Folglich existiert in KMU bereits vielfach eine breite Wissensbasis (Ilksensmeier 2001: 66). So ist es gerade das Problem von Betrieben in der Wachstumsphase, das Wissen ihrer einstmals multifunktional eingesetzten Mitarbeiter, welche nunmehr eine singuläre Funktion ausüben, zu solchen Mitarbeitern zu übertragen, die eine ihrer alten Positionen eingenommen haben.<sup>7</sup>

Ein weiterer Gesichtspunkt, der in KMU einen wichtigen Einfluss auf die Verbreitung und Nutzung von WM hat, bezieht sich auf Führungsprinzipien und -stile. So ist in KMU nicht selten ein als patriarchalisch-autoritär zu bezeichnender Führungsstil vorherrschend, mit entsprechenden Konsequenzen, was Partizipation, Kommunikationsflüsse und Transparenz von Wissensbeständen anbetrifft. Hierbei bauen sich möglicherweise verschiedene Barrieren hinsichtlich der internen Kommunikation auf – so etwa, wenn aus der Autorität ein Mangel an Kritikfähigkeit resultiert, wenn die

<sup>6</sup> Der Begriff ‚potentiell‘ soll hier auf das womöglich versteckte Potential hinweisen, diese Ressource auch wirklich zu nutzen – was vielfach nicht geschieht.

<sup>7</sup> Dies ist ein Ergebnis eigener Interviewstudien im Projekt Metora



Entscheidungsfindung in zu vielen Punkten allein bei der Geschäftsleitung liegt, statt dass die betroffenen Mitarbeiter mit einbezogen werden, oder wenn die Geschäftsleitung sich gegenüber der Umwelt abschottet (Ilksensmeier 2001: 44). Wesentlich für ein funktionales Wissensmanagement ist ferner, unter welchen Gesichtspunkten und nach welchen Systematiken Erfahrungen, Wissen und Informationen in KMU selektiert und in Wissensbasen abgelegt werden. Wenn die dominante Kultur beispielsweise überwiegend technologisch orientiert ist, fallen zahlreiche, möglicherweise geschäftsprozess-, verhaltens- und marktorientierte Informationen, Erfahrungen und Erkenntnisse nicht in das dominante Wahrnehmungsraster und bleiben folglich für weitere Handlungen unberücksichtigt. Diese Art von „Autozentrismus“, so legen Untersuchungen nahe, ist ggf. in KMU ausgeprägter, da die Perspektivenvielfalt personell eingeschränkt ist.

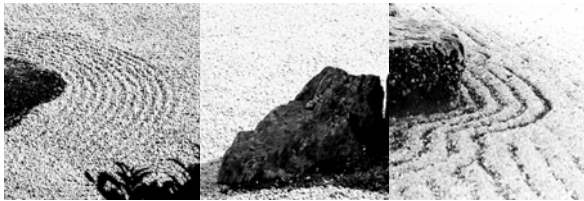
Es ist also zu vermuten, dass sich KMU in der Art und Weise, wie strukturell gelernt wird, wie Wissensdefizite identifiziert, neues Wissen (sei es kodifiziert oder informell) aufgenommen und in den betrieblichen Wissensbestand integriert wird, deutlich von Großunternehmen unterscheiden. Dies wirft eine Reihe von Fragen auf: Wie erkennen kleinere Unternehmen neue Problemlagen und Handlungsbedarfe, wie arbeiten sie daraufhin Lösungswege aus? Welche Umgebungsvariablen (Technologie, Gesetzeslagen, etc.) einerseits, und Akteursrollen (Mitarbeiterkompetenz, Motivation, etc.) andererseits prägen diese Prozesse? Und auch der Umstand, dass Wissen in KMU auf wenige Personen begrenzt ist, dieses Wissen oftmals lediglich implizit vorliegt (Polanyi 1985) bzw. in Form von Fähigkeiten oder ‚Könnerschaft‘ (Schreyögg und Geiger 2006), führt zu der Frage, ob und wie KMU ein Wissensmanagement zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit betreiben. Wie erste empirische Untersuchungen belegen, ist dies durchaus der Fall. Die Studien von Edler (2003), Kriegesmann

und Schwering (2005) und die Ergebnisse aus dem Ladenburger Diskurs (Lutz und Wiener (Hrsg.) 2005; Lutz 2005) zeigen einen engen Zusammenhang zwischen strategischer Orientierung, insbesondere von *Innovationsstrategien*, und der Ausprägung von Wissensmanagementaktivitäten auf.

### 1.3 Studien zu Wissensmanagement und strategischer Orientierung

Edler (2003) befragte 497 deutsche Unternehmen (davon 55% < 249 Mitarbeiter) nach „Nutzung, Motivation, Effekten und Institutionalisierung von Wissensmanagement“ (Edler 2003: 2). Dabei stellte er Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement-Aktivität und der Innovationsfähigkeit<sup>8</sup> der Unternehmen fest. So nutzen Innovatoren in der Regel wesentlich mehr Wissensmanagementaktivitäten als Nicht-Innovatoren. Außerdem setzen sie besondere Schwerpunkte in den verfolgten Praktiken: Sie nutzen häufiger Maßnahmen zur Aufbereitung und Kommunikation von Wissen und zur Bestimmung des kurz- und langfristigen Bedarfs an externem Wissen. Zusätzlich informieren sie sich häufiger systematisch über das relevante Angebot externen technologischen Wissens. Innovatoren erweisen sich damit als besonders fähig zur Wissensabsorption, wobei weniger die Häufigkeit, mit der externe Quellen genutzt werden, im Mittelpunkt steht, als vielmehr die Art der Wissensquelle. So ist der Anteil an Innovatoren in den Unternehmensgruppen, die externes Wissen durch Aufkauf von Firmen und/oder Einstellung von Experten, und in direkten Kooperationen mit öffentlichen Forschungseinrichtungen und/oder privaten Firmen absorbieren, deutlich höher als unter den Firmen,

<sup>8</sup> Edler (2003) definiert in seiner Studie solche Unternehmen als Innovatoren, deren Umsatzanteil mit neuen oder merklich veränderten Produkten größer als 10% ist.



deren vorrangige Wissensquelle Dokumentationen sind (Edler 2003, S. 8ff.). Im Kern zeigt die Studie von Edler damit besondere Aktionsmuster des Wissensmanagements auf, die explizit mit einer innovationsorientierten Strategie zusammenhängen.

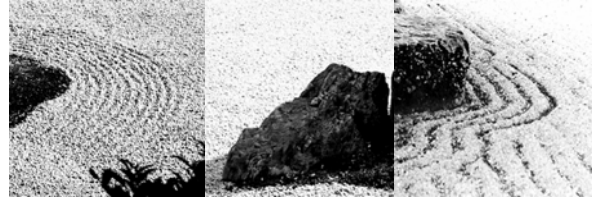
Kriegesmann und Schwering (2005) prüfen in ihrer Befragung von 451 KMU den Zusammenhang zwischen Innovationsaktivität und Wissens- bzw. Kompetenzmanagement.<sup>9</sup> Dafür bilden und vergleichen sie zwei Untergruppen von Unternehmen: dynamische und eher statische KMU. Die Gruppe der dynamischen Unternehmen (n=52) zeichnet sich durch hohes generisches Wachstum, d.h. Steigerungen von Umsatz- und Mitarbeiterzahlen, die nicht durch Akquisitionen herbeigeführt wurden, und durch eine hohe Anzahl von Produkt-, Prozess- und Marktstrukturinnovationen aus. Statische KMU (n=126) bringen keine Innovationen, sondern eher inkrementelle Verbesserungen von Produkten und Prozessen hervor. Tendenziell sinkt ihre Mitarbeiterzahl, und auch die Umsatzentwicklung ist schwächer als in der Gruppe der dynamischen KMU (vgl. Kriegesmann und Schwering 2005: 61f). Beide Gruppen wurden hinsichtlich ihrer Aktivitäten im Wissens- und Kompetenzmanagement verglichen. Im Mittelpunkt standen dabei Maßnahmen der internen und externen Weiterbildung und der Nutzung informeller Lernformen, sowie auch arbeitsorganisatorische Instrumente (wie job rotation, flexible Arbeitszeitgestaltung, flache Aufbaustrukturen, informeller Erfahrungsaustausch, etc.). Es zeigte sich, dass die innovati-

ven, entwicklungs dynamischen KMU in allen Belangen höhere Wissensmanagementaktivitäten aufweisen als statische. Insbesondere geben innovative KMU ihren Mitarbeitern öfter zeitliche Freiräume im Arbeitsprozess, und sie flankieren diese Freiräume häufiger mit Teamarbeit, Gelegenheiten zum informellen Erfahrungsaustausch und komplexen Arbeitsinhalten. Zusammenhänge zwischen Innovationsfähigkeit und Wissensmanagement wurden auch im Ladenburger Diskurs (Lutz und Wiener (Hrsg.) 2005; Lutz 2005) anhand von Fallstudien kleiner Unternehmen thematisiert. Lutz argumentiert, dass insbesondere innovative Unternehmen darauf angewiesen sind, neuartiges Wissen zu identifizieren und in die eigenen Kernkompetenzen zu integrieren (vgl. Lutz 2005: 4 ff.).

Es erweist sich also, dass die vielfältigen mikrostrukturellen Bedingtheiten, die spezifische Konzentration von Wissen auf Personen, Persönlichkeitsmerkmale als solche, aber auch strategische Orientierungen sich auf die Gestaltung von Wissensmanagementansätzen auswirken. Allerdings sind diese Einflüsse weder einfach zu beobachten noch einfach zu aktivieren, und ein falscher Umgang mit ihnen birgt nicht zuletzt auch große Risiken, weil sie in KMU schnell eine herausragende Bedeutung erlangen. Ihre Reproduzierbarkeit ist gegenwärtig äußerst schwierig, wenn nicht unmöglich, weshalb sie mithin als ‚intangibles Ressourcen‘ betrachtet werden können (Barney 1991; Hamel und Prahalad 1998).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Anforderungen an ein Wissensmanagement in KMU klarer und genauer beschrieben werden können, als es bislang der Fall ist. Dafür sollten Geschäftsfelder und eine Vielzahl weiterer Strukturmerkmale, wie etwa Eigentümer- und Mitarbeiterstruktur, Eigenkapital und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Wie die angeführten Studien für Innovationsstrategien zeigen, stehen zudem Wettbewerbsstrategien in engem

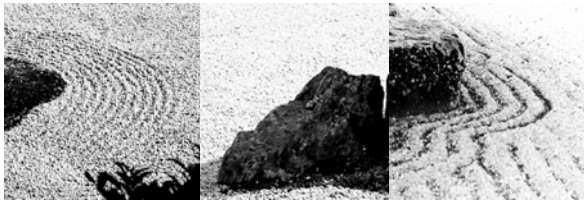
<sup>9</sup> Unter Innovationsaktivität wird dabei ihre Fähigkeit zur Generierung und Implementierung von bedeutsamen Neuerungen in den letzten drei Jahren verstanden. Diese beziehen sich auf vier Innovationstypen: (1) Entwicklung, Erzeugung und Durchsetzung neuer technischer Produkte und/oder Dienstleistungen, (2) die Einführung neuer Produktionsmethoden, (3) die Modifikation bestehender oder die Schaffung neuer Organisationsstrukturen, und (4) die Erschließung neuer Absatz- und Beschäftigungsmärkte (Kriegesmann und Schwering 2005: 60f.).



Zusammenhang mit Wissensmanagementaktivitäten. Im folgenden sollen nun diese Einflüsse und Gestaltungsbedingungen von Wissensmanagement in KMU näher ausgeleuchtet werden.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Die hier vorgestellte empirische Studie wurde im Rahmen des Projekts METORA, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) im Rahmen der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ gefördert wird, durchgeführt. Förderkennzeichen: VII B 4 - 00 30 70/9.



## 2 Studie „Wissen als Wettbewerbsvorteil in KMU“

### 2.1 Methodik der Studie

Im Zeitraum Dezember 2005 bis März 2006 wurden deutschlandweit 2342 Unternehmen zu ihren Wissensmanagementaktivitäten befragt. Die geschichtete Stichprobe ist repräsentativ hinsichtlich Größe und Branche der Unternehmen.

Die Unternehmensgröße wurde bei der Stichprobenziehung durch die Zahl der Beschäftigten operationalisiert. Dabei wurden drei *Größenklassen* unterschieden. In der ersten Größenklasse (10-49 Mitarbeiter) sind 87% der Unternehmen vertreten, in der zweiten Klasse (50-249 Mitarbeiter) 12% und in der dritten Gruppe (250-500 Mitarbeiter) 1% der Unternehmen. Kleinbetriebe mit 1-9 Mitarbeitern (Europäische Kommission 2003) wurden nicht befragt, da sie die überwiegende Anzahl aller Unternehmen in Deutschland darstellen. Ihr Einbezug in die Stichprobe würde zu einer Überrepräsentativität von Geschäftsbereichen und Mitarbeiterklassen führen, welche – gemessen an volkswirtschaftlichen Kennzahlen – für die gesamtdeutsche Wettbewerbsfähigkeit von eher geringerer Bedeutung sind. Um den verschiedenen Definitionen von KMU gerecht zu werden,<sup>11</sup> wurden dagegen auch Unternehmen mit 250-500 Mitarbeiter berücksichtigt.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Vgl. die Übersicht verschiedener Definitionen, welche das *Institut für Mittelstandsforschung* an der Universität Mannheim auf ihrer Homepage zur Verfügung stellt (IFM 2006).

<sup>12</sup> Damit wird hier nur teilweise der Empfehlung der Europäischen Kommission gefolgt, welche KMU als Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. Euro klassifiziert (Europäische Kommission 2003). Die

Die *Branchen* wurden nach den Funktionen der Unternehmen in Hersteller, Handel, Handwerk und Dienstleistungen unterteilt. Jede dieser Branchen beinhaltet etwa 25% der befragten Unternehmen<sup>13</sup> (etwa n=585 je Branche).

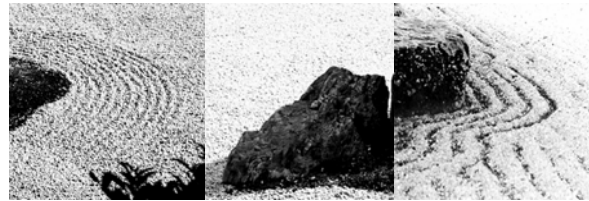
In den ca. 20-minütigen telefonischen Interviews wurden die Geschäftsführer oder Entscheider der ersten Ebene gebeten, Einschätzungen zu den folgenden Punkten abzugeben:

- zur aktuellen Geschäftssituation ihres Unternehmens,
- zu den wesentlichen Wettbewerbsvorteilen gegenüber ihren Hauptkonkurrenten,
- zur aktuellen und künftigen Nutzung von 14 ausgewählten Wissensmanagementmaßnahmen der Identifikation, Generierung, Diffusion, Integration und Modifikation von Wissen sowie deren Umsetzung in Handlungen,
- zu geplanten Investitionen in diese Wissensmanagement-Maßnahmen,
- zur Relevanz typischer Einführungsbarrieren von Wissensmanagement-Maßnahmen,

---

Stichprobe enthält lediglich 28 Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Damit ist ihr Einfluss bei Analysen bezogen auf die Gesamtstichprobe relativ gering. Ihr Vorhandensein in der Stichprobe ermöglicht allerdings gezielte Einzelauswertungen für diese Gruppe.

<sup>13</sup> Die Repräsentativität der Studie hinsichtlich der Branchenverteilung ergibt sich gemäß einer Unterteilung in sog. „Dachmärkte“, wie sie von der *Schober Information Group* ([www.schober.de](http://www.schober.de)) vorgenommen wird. Diese wurden zu den vier oben genannten zusammengefasst.



- zur Bedeutung typischer Unterstützungsangebote für die Einführung von Wissensmanagement, und
- zur künftigen Wichtigkeit des Themas Wissensmanagement allgemein.

Die Antworten erfolgten in der Regel auf einer vierstufigen Ratingskala. Außerdem liegen Daten zu Umsatz, Gründungsjahr, Standort in Deutschland und Rechtsform der befragten Unternehmen vor. Der komplette Fragebogen kann im Anhang dieser Studie eingesehen werden.

## 2.2 Aktivitäten im Wissensmanagement

### 2.2.1 Allgemeiner Ausbaustand

Betrachten wir zunächst den allgemeinen Ausbaustand des Wissensmanagements in den Unternehmen. Dazu werden 14 Handlungsmuster herangezogen, die jeweils unterschiedliche Wissensma-

nagementaktivitäten beinhalten.

Abb. 1 zeigt die aktuelle Verbreitung entsprechender Handlungsmuster, die als Wissensmanagementaktivitäten interpretiert werden können (linke Hälfte) und deren künftige Entwicklung (rechte Hälfte).

Die größte Verbreitung finden Maßnahmen des Informationszuganges: 82% aller KMU verfügen über Mittel, um ihren Mitarbeitern Informationen zur Verfügung zu stellen, und 76% verschaffen ihren Mitarbeitern Zugang zum Internet. Dies spricht dafür, dass der Mittelstand die Bedeutung von Informationszugängen erkennt und entsprechende Infrastrukturen bereithält. Die Internetnutzung wird zukünftig weniger stark wachsen als andere Bereiche – ein Indiz für eine gewisse Sättigung in diesem Feld. 80% der befragten KMU haben explizit Maßnahmen, um aus Erfolgen und Misserfolgen von vergangenen Projekten zu lernen; auch zukünftig sind hier bei vergleichsweise vielen Unternehmen (22% aller KMU) weitere Aktivitäten

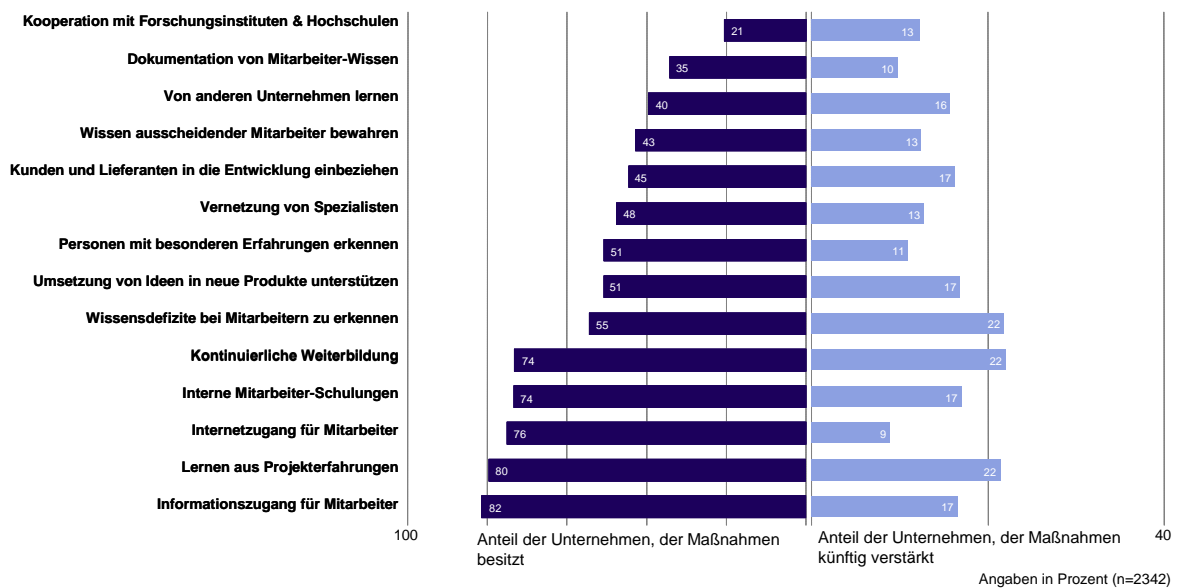
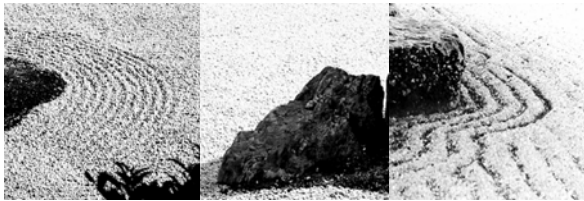


Abb. 1: Verbreitung und geplante Aktivitäten von 14 ausgewählten Wissensmanagementmaßnahmen im Mittelstand



zu erwarten. Weiterhin stehen kontinuierliche Weiterbildung und interne Mitarbeiterschulungen (jeweils 74%) oben in der Liste der aktuell durchgeführten Maßnahmen. Diese sollen zukünftig von 22% bzw. 17% der KMU ausgebaut werden. Derzeit weniger stark verbreitet, aber ein künftiges Wachstumsfeld ist das Lernen von anderen Unternehmen. 40% der Unternehmen sind hier aktuell aktiv, und 16% wollen ihre Anstrengungen in Zukunft intensivieren.

Bemerkenswert ist, dass wenig Interesse daran besteht, Wissen von Mitarbeitern zu dokumentieren: lediglich 35% der Unternehmen verfügen aktuell über Maßnahmen zur Wissensdokumentation, und auch künftig sind dazu eher wenige Aktivitäten angedacht (10%). Weiterhin zeigt sich im Vergleich mit den anderen Maßnahmen eine geringe Verbreitung von Kooperationen mit Forschungsinstituten und Hochschulen. Insgesamt planen mehr als die Hälfte (58% aller befragten KMU) für 2006 konkret Zeit und Geld für Wissensmanagementmaßnahmen ein.

Die Befunde zeigen, dass in KMU Wissensmanagementaktivitäten durchaus auf der Agenda stehen, wobei Maßnahmen zum Lernen aus Projekterfahrungen, interne und kontinuierliche Weiterbildung sowie die Bereitstellung von internen und externen Informationszugängen im Vordergrund stehen. Weniger verbreitet sind Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten mit externen Partnern, sowie die Dokumentation und Bewahrung von Wissen. Jedoch zeigen die Auskünfte der befragten Geschäftsführer, dass künftig in diesen Feldern mit wachsendem Engagement zu rechnen ist.

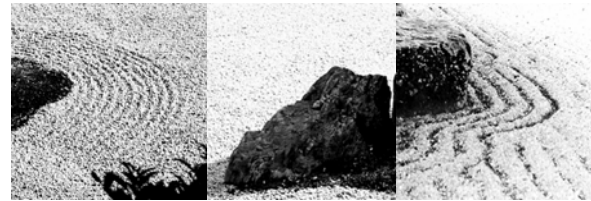
## 2.2.2 Wissensmanagement-Typologien in KMU

Angesichts der sehr vielfältigen Faktoren, die potenziell Einfluss auf die Gestaltung von Wissensmanagement im Mittelstand ausüben (vgl. Kap. 1.2), ist zu erwarten, dass sich die Unternehmen weniger auf ein einheitliches Wissensmanagement, sondern eher auf bestimmte Schwerpunkte des Wissensmanagements konzentrieren. Theoretisch lassen sich die abgefragten Handlungsmuster unterschiedlichen Phasen des Wissensmanagement zuordnen (Pawlowsky 1998: 21; vgl. auch Probst, Raub und Romhardt 1999), wobei sich die einzelnen Maßnahmen jeweils auf bestimmte Wissensprozesse beziehen. Demnach kann zu analytischen Zwecken unterschieden werden zwischen Maßnahmen zur Identifikation, Generierung, zur Verteilung, Integration und letztendlich zur Umsetzung von neuem Wissen. So sind beispielsweise Kooperationen mit Hochschulen und Forschungsinstituten vorrangig der Identifikation und Generierung von Wissen, und Maßnahmen der internen Weiterbildung der Wissensdiffusion zuzurechnen.

Im Folgenden soll nun geprüft werden, ob bestimmte Handlungsmuster gemeinsam in KMU auftreten und sich somit Wissensmanagementaktivitäten entlang der theoretisch postulierten Muster nachweisen lassen.<sup>14</sup> Es konnten drei Maßnahmentypen (vgl. Abb. 2) identifiziert werden:

Der erste Typus vereint Bemühungen, interne Wissensdefizite und in Personen korporiertes Wissen zu erkennen, sowie Bemühungen zum Lernen aus Projekterfahrungen. Kernziel dieser Aktivitäten ist es, Wissen intern weiter zu entwickeln – womit

<sup>14</sup> Durchgeführt wurde eine Faktorenanalyse der aktuell verfolgten Wissensmanagement-Maßnahmen. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.



der Schwerpunkt auf den Phasen Identifikation und Generierung von Wissen liegt. Diese Maßnahmen der internen Wissensentwicklung bezeichnen wir im Folgenden als „**Goldgräber**“-Typus.

treffen: drei Viertel aller Unternehmen realisieren jeweils Informationszugänge und Weiterbildungen für ihre Mitarbeiter. Daher kann den traditionellen Maßnahmen, die insbesondere die Phase der Wis-

Von den Unternehmen verfolgte Wissensmanagementmaßnahmen	Komponente		
	1	2	3
Wir haben Maßnahmen, um Wissensdefizite bei unseren Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen.	.739		
Wir haben Maßnahmen, um Personen bei uns zu erkennen, die besondere Erfahrungen und Kenntnisse haben.	.620		
Wir haben Maßnahmen, um aus Erfolgen und Misserfolgen von Projekten in unserem Unternehmen zu lernen.	.582		
Wir haben Maßnahmen, bei denen wir mit Forschungsinstituten und Hochschulen kooperieren.		.716	
Wir haben Maßnahmen, um unsere Kunden oder Lieferanten systematisch in die Entwicklung neuer Produkte einzubeziehen.		.670	
Wir haben Maßnahmen, die eine Umsetzung von Ideen in neue Produkte und Prozesse unterstützen.		.603	
Wenn nötig, können unsere Mitarbeiter für ihre Arbeit jederzeit auf Informationen aus dem Internet zugreifen.			.693
Wir haben Maßnahmen, um möglichst vielen Mitarbeitern Informationen zugänglich zu machen.			.657
Wir haben Maßnahmen für die kontinuierliche Weiterbildung unserer Mitarbeiter.			.597

■ Goldgräber-Typus  
 ■ Boundary Spanning-Typus  
 ■ Traditioneller Typus

Rotierte Komponentenmatrix (n= 2342)  
 (Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit KaiserNormalisierung.  
 Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert)

Abb. 2: Maßnahmentypen des Wissensmanagements im Mittelstand

Der zweite Typus ist gekennzeichnet durch Maßnahmen, die darauf abzielen, externes Wissen durch Kooperationen und Vernetzung innerhalb der Wertschöpfungskette zu akquirieren und in neue Produkte und Prozesse umzusetzen. Damit werden die Phasen der Identifikation, der Generierung aber auch der Umsetzung von Wissen in Handeln angesprochen. Aufgrund des Außenbezugs seiner Handlungsmuster wird dieser Typus als „**Boundary Spanning**“-Typus bezeichnet.

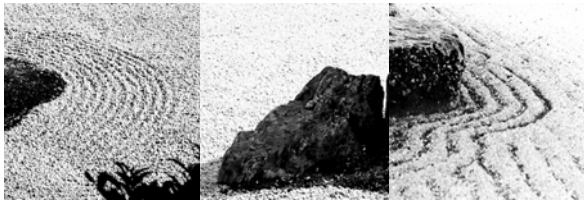
Drittens können Maßnahmen der Informationsverteilung und kontinuierlichen Weiterbildung zum „**traditionellen**“ Typus zusammengefasst werden, wobei die intensive Nutzung von Intra- und Internet erst seit den 90er Jahren eine Rolle spielt. Diese Maßnahmen sind am häufigsten anzu-

treffen: drei Viertel aller Unternehmen realisieren jeweils Informationszugänge und Weiterbildungen für ihre Mitarbeiter. Daher kann den traditionellen Maßnahmen, die insbesondere die Phase der Wissensverteilung abdecken, eine weite Verbreitung zugeschrieben werden.

Zusammengefasst zeigen diese Ergebnisse, dass der Ausbaustand des Wissensmanagement in KMU nicht pauschal als „hoch“ oder „niedrig“ bezeichnet werden kann. Erstens gibt es Maßnahmen, die vom Großteil aller Unternehmen betrieben werden (vgl. S. 10, Abb. 1).

Dabei handelt es sich um Aktivitäten des Lernens aus Projekterfahrungen, interner und kontinuierlicher Weiterbildung sowie der Bereitstellung interner und externer Informationszugänge. Diese Felder werden nach Auskunft der befragten Entscheider in Zukunft ausgebaut; sie können allgemein als Fundament des Wissensmanagements im Mittelstand interpretiert werden.

Zweitens sind die drei identifizierten Typen, die jeweils typischen Schwerpunkten des Wissensmanagements in KMU entsprechen, im Sample unterschiedlich verteilt. So verfügen über die Hälfte der Unternehmen (54%) über sämtliche Einzelmaßnahmen des traditionellen Typus, 32% sind als Goldgräber-Typus aktiv, und nur 11% aller



Unternehmen sind dem Boundary-Spanning Typus zuzuordnen.

Mit Abstand am weitesten verbreitet ist demnach der traditionelle Typus, der für Aktivitäten der Informationsbeschaffung und Weiterbildung steht. Im Hinblick auf den dritten Typus, der Identifikation und Nutzung externen Wissens („boundary spanning“-Typus) zeigt sich, dass nur sehr wenige Unternehmen über alle drei Maßnahmen dieses Schwerpunktes verfügen (11%).

Im nächsten Kapitel sollen die beschriebene Bedarfs- und Anforderungslagen genauer beschrieben werden. Es werden die Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Branche und strategischer Orientierung und dem hier beschriebenen Ausbaustand an Wissensmanagementmaßnahmen untersucht.

### 2.3 Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Branche und Wissensmanagement

Wie in Kapitel 1.1 ausgeführt, ist zu erwarten, dass Strukturmerkmale wie Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit die Nutzung von Wissensmanagement beeinflussen. Anhand der vorliegenden Daten wurde geprüft, ob derartige Zusammenhänge bestehen. Dazu wurden die Mittelwerte der

Nutzung von 14 unterschiedlichen Wissensmanagementmaßnahmen verglichen, und zwar in drei Größenklassen nach Mitarbeiteranzahl, in vier Umsatzklassen, in vier Funktionsmärkten (Hersteller, Händler, Dienstleister und Handwerker) und in dreizehn Wirtschaftsfeldern (vgl. Abb. 4). Ein hoher Mittelwert bedeutet, dass die entsprechende Maßnahme in vielen Unternehmen umgesetzt wird.

Die bereits eingangs formulierte Vermutung, dass Unternehmensgröße und Branchenzugehörig-

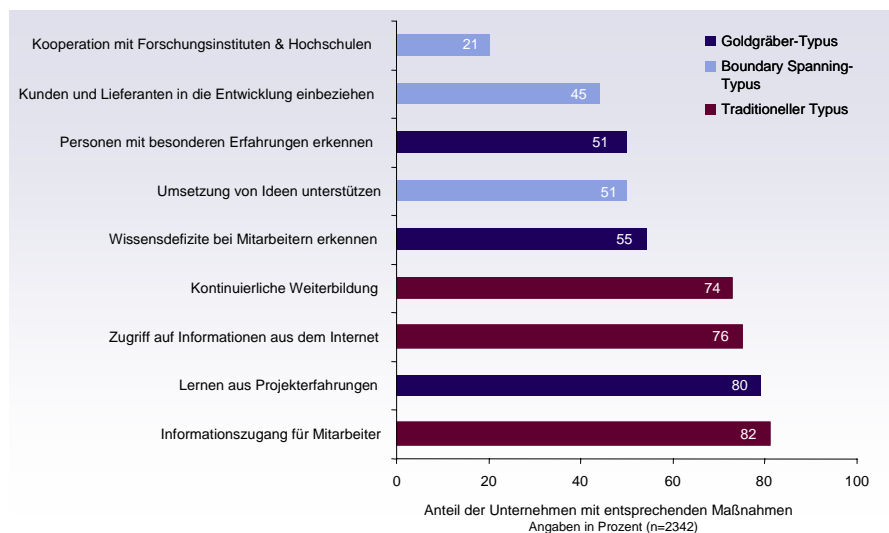


Abb. 3: Verbreitung von Wissensmanagementmaßnahmen nach Maßnahmentypen

keit die spezifischen Ausprägungen von Wissensmanagementaktivität nicht hinreichend erklären, bestätigte sich. Allerdings differenzieren Größenunterschiede (Abb. 4, Mitarbeiteranzahl) etwas besser als Branchenunterschiede unterschiedliche Tätigkeitsfelder im Wissensmanagement. So sind die Maßnahmen zur Vernetzung von Spezialisten mit einem Mittelwert von 3,6 signifikant ausge-

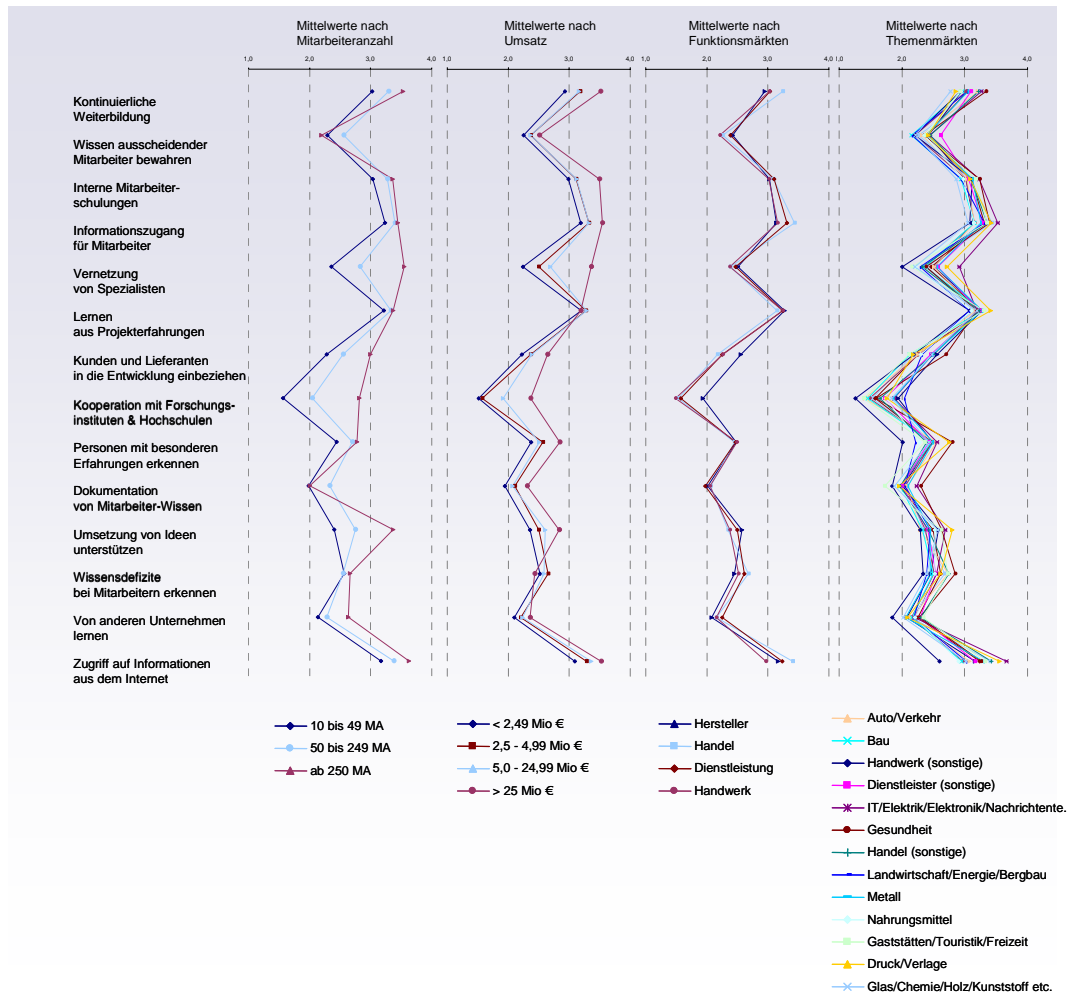
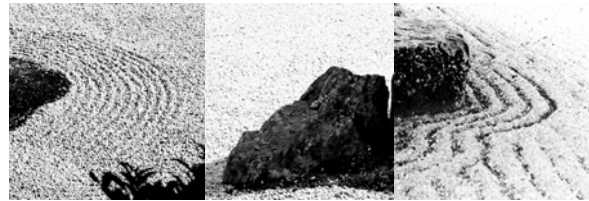


Abb. 4: Nutzung von 14 ausgewählten Wissensmanagementmaßnahmen nach Mitarbeiteranzahl, Umsatz und Branchenzugehörigkeit (n=2342)<sup>16</sup>

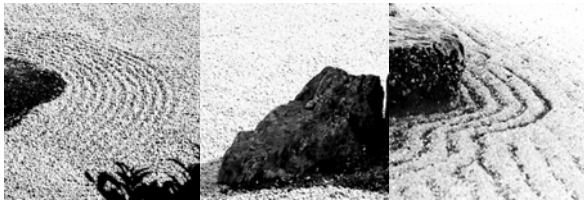
prägter bei Unternehmen ab 250 Mitarbeitern als bei den kleineren.<sup>15</sup>

Gleiches gilt für Maßnahmen, um Kunden und Lieferanten in die Entwicklung mit einzubeziehen (Mittelwert 3,0),<sup>17</sup> für Maßnahmen zur Kooperation mit Forschungsinstituten und Hochschulen (Mittelwert 2,8) sowie für Maßnahmen zur Umsetzung

<sup>15</sup> Im Folgenden jeweils soweit nicht anders angegeben Einfaktorielle ANOVA, signifikant auf 1%-Niveau, Einzelvergleichstest nach Scheffé.

<sup>16</sup> Angaben zur Aussage „Die Maßnahme ist in unseren Unternehmen vorhanden“, Mittelwerte aus: 1 = „trifft gar nicht zu“; 2 = „trifft eher nicht zu“; 3 = „trifft eher zu“; 4 = „trifft voll und ganz zu“.

<sup>17</sup> Allerdings kein signifikanter Unterschied zur Gruppe 50-249 Mitarbeiter ( $\alpha = 0,184$ ).



von Ideen (Mittelwert 3,4).<sup>18</sup> Insgesamt ist erkennbar, dass in größeren Unternehmen tendenziell mehr Wissensmanagementmaßnahmen durchgeführt werden. Vergleichbare Werte sind auch mit Blick auf den Umsatz feststellbar, wenn auch weniger stark ausgeprägt (Abb. 4, Umsatz).

Vergleichbar deutliche Differenzen sind für Branchen nicht beobachtbar. Hier ist die Verbreitung von Wissensmanagementmaßnahmen sehr homogen. Die Branchen trennen nicht hinsichtlich des Ausbaustandes der Maßnahmen – und zwar weder im Hinblick auf die funktionale Form unternehmerischer Tätigkeit, noch hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Schwerpunkte. Zunächst wurde für die Analyse unterschieden zwischen Produktion, Handel, Dienstleistung und Handwerk (Abb. 4, Funktionsmärkte). Hier zeigen sich kaum Differenzen; allenfalls die Hersteller kooperieren stärker mit Forschungsinstituten und Hochschulen (Mittelwert 1,9). Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn dieselben Unternehmen ihren jeweiligen Wirtschaftsfeldern zugeordnet werden (Abb. 4, Themenmärkte). Auch unter Berücksichtigung ihrer Branchenzugehörigkeit agieren die Unternehmen also sehr homogen beim Umgang mit Wissen.

Insgesamt zeigt die Betrachtung der Strukturdaten, dass weder eine bestimmte Größe, noch Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens befriedigenden Aufschluss über spezifische Bedarfslagen des Wissensmanagements liefert. Betrachten wir im folgenden, inwieweit Wettbewerbsstrategien

der Unternehmen mit unterschiedlichen Wissensmanagementaktivitäten einhergehen.

## 2.4 Wettbewerbsstrategien und Wissensmanagement

Neue Studien zum Weiterbildungsverhalten und Kompetenzmanagement gehen davon aus, dass sich die Strategieorientierung von Unternehmen auf ihr Verhalten im Umgang mit Qualifikationen, Kompetenzen und Wissen auswirkt (vgl. Kapitel 1.3). Inwieweit diese Befunde auf das aktuelle Wissensmanagement in KMU ausgedehnt werden können, soll im Folgenden genauer untersucht werden.

Um die Strategieorientierungen im Mittelstand

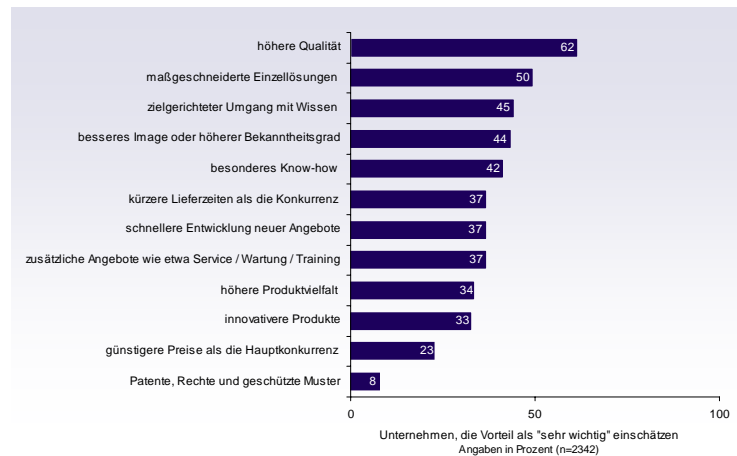
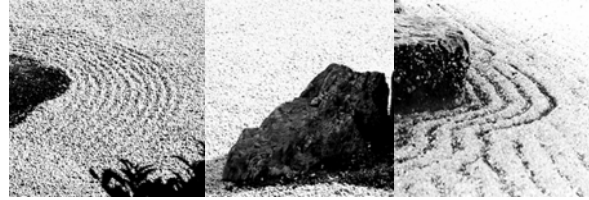


Abb. 5: Einschätzung der Wichtigkeit von 12 ausgewählten Wettbewerbsvorteilen

näher zu erfassen, wurden die Unternehmen gebeten, die Wichtigkeit von Wettbewerbsvorteilen gegenüber ihren Hauptkonkurrenten auf einer vierstufigen Ratingskala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“ einzuschätzen. Bereits im Gesamtranking möglicher Wettbewerbsvorteile nach Häufigkeiten fällt auf, dass KMU sich in hohem Maße ihrer intangiblen Ressourcen bewusst sind und diese

<sup>18</sup> Unterschied zur Gruppe 50-249 Mitarbeiter auf 5%-Niveau signifikant ( $\alpha=0,040$ ).



auch als wesentliche Wettbewerbsvorteile deklarieren.

Auch sonst bieten die Einschätzungen der KMU bei der Frage nach der Wichtigkeit von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Hauptkonkurrenten einige Überraschungen: Höhere Qualität, maßgeschneiderte Einzellösungen, zielgerichteter

durchaus ihrer Wissensprozesse bewusst sind, und deuten darauf hin, dass Wettbewerbsvorteile im internationalen Wettbewerbsumfeld immer stärker aus der Nutzung von Wissen und Kompetenzen resultieren.

Für eine differenzierte Analyse der Strategieorientierungen wurde mittels Faktorenanalyse<sup>19</sup> untersucht, inwieweit die einzelnen Wettbewerbsvorteile verdichtet werden können. Es kristallisierten sich dabei drei grundlegende Strategietypen heraus: eine „innovationsorientierte Produktstrategie“, eine „wissensintensive Kundenorientierung“ und eine „Kostenorientierung“ (Abb. 6).

Wettbewerbsvorteile gegenüber den Hauptkonkurrenten	Komponente		
	1	2	3
schnellere Entwicklung neuer Angebote	.679		
innovativere Produkte	.759		
maßgeschneiderte Einzellösungen	.555		
zielgerichteter Umgang mit Wissen		.674	
zusätzliche Angebote wie etwa Service/Wartung/Training		.611	
besonderes Know-how		.599	
besseres Image oder höherer Bekanntheitsgrad		.673	
günstigere Preise als die Hauptkonkurrenz			.832
höhere Produktivität			.503

■ innovationsorientierte Produktstrategie  
■ wissensintensive Kundenorientierung  
■ Kostenorientierung

Rotierte Komponentenmatrix (n=2342)  
 (Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert)

Abb. 6: Strategietypen im Mittelstand

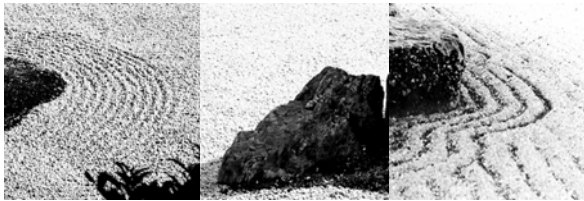
Umgang mit Wissen, Image und besonderes Know-How stehen im Vordergrund, wohingegen der Preis- und Innovationswettbewerb, ebenso wie eine höhere Produktivität als deutlich weniger zentral gesehen werde, um im Wettbewerbskampf zu bestehen (Abb. 5). Immerhin 89% aller befragten KMU schätzen einen zielgerichteten Umgang mit Wissen als vorteilhaft im Wettbewerb ein; 46% von ihnen erachten dies gar als sehr wichtig. Diese Zahlen sind umso bemerkenswerter, wenn man bedenkt, dass „Umgang mit Wissen“ im Unterschied zu den anderen Items in diesem Fragenblock nicht direkt auf Produkte und Serviceleistungen verweist. Sie sind ein Indiz dafür, dass KMU sich

bei wissensintensiver Kundenorientierung dagegen stehen im Vordergrund: zielgerichteter Umgang mit Wissen, Image und Bekanntheitsgrad, besonderes Know-How und zusätzliche Serviceangebote.

Im Kontrast zu diesen beiden wissensintensiven Strategietypen setzt die Kostenstrategie im

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

<sup>19</sup> Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.



Wettbewerb schließlich auf günstigere Preise und höhere Produktivität.

In Verbindung mit der Rangliste der wichtigsten Wettbewerbsvorteile (Abb. 5) zeigen diese Ergebnisse die Bedeutung von innovations- und wissensintensiven Strategien im Mittelstand auf. Doch unterscheiden sich die innovations- und wissensintensiven Mittelständler auch in Hinblick auf ihr Wissensmanagement?

Entsprechend ihren Wettbewerbsstrategien lassen sich die Unternehmen in drei Kern- und eine Residualgruppe einteilen. Die Kerngruppen werden entsprechend den faktoranalytisch gefundenen Wettbewerbsstrategien als „innovationsorientierte“, „wissensintensive“ und „kostenorientierte Mittelständler“ definiert. Als innovationsorientierte Mittelständler gelten die Unternehmen, welche ausschließlich die zur innovationsorientierten Produktstrategie gehörenden Wettbewerbsvorteile als wichtig oder sehr wichtig einschätzen. Auf die gleiche Weise erfolgt die Zuordnung der Unternehmen zu wissensintensiven und kostenorientierten Mittelständlern. Zur Residualgruppe gehören die Unternehmen, deren Strategieorientierung nicht genauer definiert werden kann. Nur 1,6% aller Unternehmen zählen zu den rein innovationsorientierten Mittelständlern, 24% zählen zu den wissensintensiven Mittelständlern, und knapp 20% der Unternehmen verfolgen eine rein kostenorientierte Strategie. Weitere Unternehmen verfolgen Mischstrategien. Dazu zählen die Strategiemischformen „innovationsorientiert und wissensintensiv“ (3,6%); „wissensintensiv und kostenorientiert“ (20%); „innovationsorientiert und kostenorientiert“ (1,3%) und Unternehmen, die alle drei Strategien

bzw. nur einzelne Wettbewerbsvorteile als wichtig bzw. sehr wichtig einschätzen (30%). Die Residualgruppe beinhaltet damit rund 55% der Gesamt-

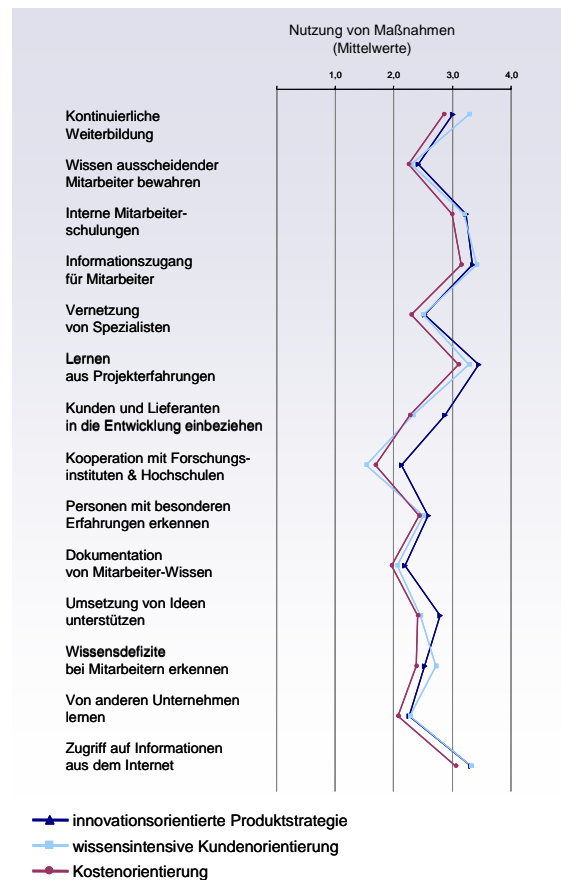


Abb. 7: Verbreitung von 14 ausgewählten Wissensmanagementmaßnahmen nach Strategietypen (Mittelwerte)<sup>20</sup>

stichprobe und ist möglicherweise Ausdruck unklarer strategischer Ausrichtung. Betrachten wir nun die Besonderheiten dieser Strategietypen im Hinblick auf ihre Ausrichtung des Wissensmanagements.

<sup>20</sup> Angaben zur Aussage „Die Maßnahme ist in unseren Unternehmen vorhanden“, Mittelwerte aus: 1 = „trifft gar nicht zu“; 2 = „trifft eher nicht zu“; 3 = „trifft eher zu“; 4 = „trifft voll und ganz zu“.

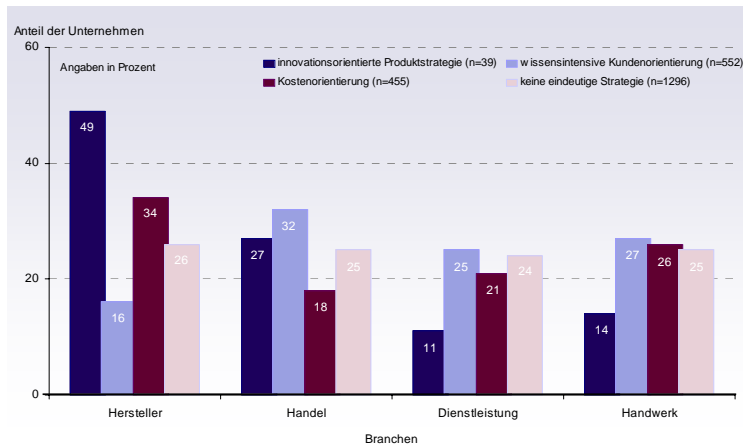
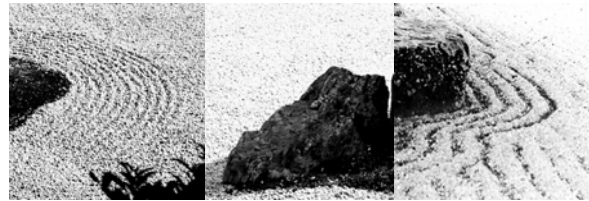


Abb. 8: Verteilung der Branchenzugehörigkeit je Strategietyp

Um der Frage nachzugehen, inwieweit diese drei Strategietypen unterschiedliche Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen, wurden die beschriebenen Unternehmensgruppen hinsichtlich der Nutzung von Wissensmanagementmaßnahmen verglichen. Abb. 7 zeigt die Antwortmittelwerte auf die Frage, ob die jeweilige Maßnahme im Unternehmen vorhanden ist. Dabei bedeutet ein hoher Mittelwert eine große Verbreitung der Maßnahme in der jeweiligen Strategie-

gruppe.

Deutlich wird dabei, dass Unternehmen, die eine **kostenorientierte Strategie** verfolgen, generell weniger Wissensmanagement-Aktivitäten aufweisen, als Unternehmen mit einer innovationsorientierten oder einer wissensintensiven Strategie.

Die **innovationsorientierten Mittelständler** sind vor allem bei der Kooperation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen, bei der Einbindung von Kunden und Lieferanten in die Entwicklung und bei der Umsetzung von Ideen in neue

Produkte aktiv. Damit erscheinen Innovationsstra-

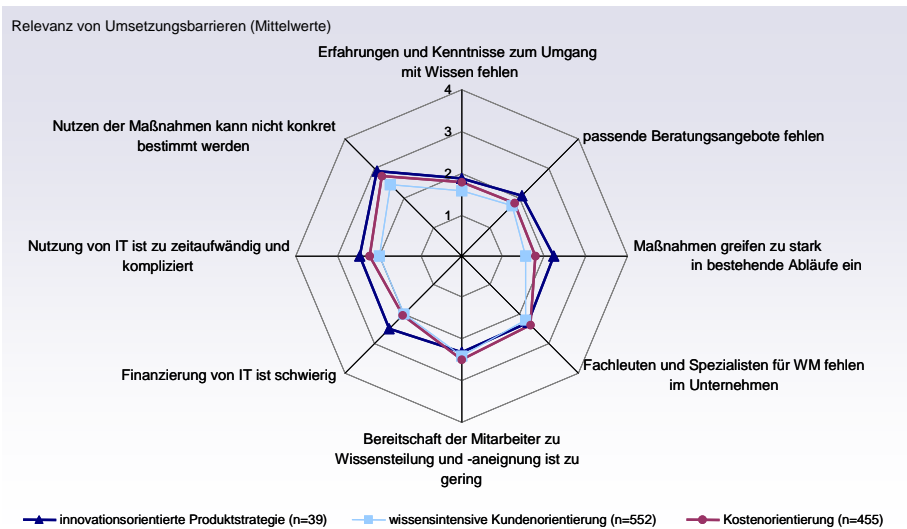
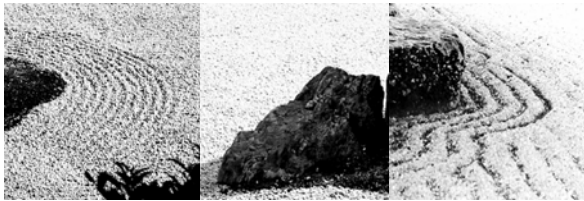


Abb. 9: Relevanz von acht ausgewählten Barrieren bei der Umsetzung von Wissensmanagement (Mittelwerte)<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Zustimmung zu den Aussagen 3.1 und 3.2 des Fragebogens (siehe Anhang). Mittelwerte aus: 1 = „trifft gar nicht zu“, 2 = „trifft eher nicht zu“, 3 = „trifft eher zu“, 4 = „trifft voll und ganz zu“.

tegien besonders eng mit dem Maßnahmentypus „Boundary Spanning“ verbunden, das insgesamt nur von wenigen Unternehmen realisiert wird (vgl. S. 13, Abb. 3). wobei diese Maßnahmen zukünftig



weiter ausgebaut werden sollen (vgl. S. 10, Abb. 1). Besondere Aufmerksamkeit wird zusätzlich auch der Diagnose von speziellen Kenntnissen und Wissensdefiziten bei Mitarbeitern und der Vernetzung von Spezialisten gewidmet. Aufgrund ihres Engagements in bisher wenig ausgebauten Handlungsfeldern des Wissensmanagements, ihrem zukünftigen Agieren in Wachstumsfeldern und in Anbetracht der allgemein hohen Bedeutung von Innovationen im globalen Wettbewerb können diese innovationsorientierten Unternehmen als eigenständiger Wissensmanagement-Typus aufgefasst werden.

Unter Rückgriff auf die vorliegenden Strukturdaten schärft sich das Bild dieses Typus weiter (Abb. 8). So finden sich unter innovationsorientierten Unternehmen deutlich mehr Hersteller (50%) und weniger Dienstleister (11%) als unter den wissensintensiven (25% Hersteller), den kostenorientierten (21% Hersteller) und den Mittelständlern ohne eindeutige Strategie (24% Hersteller). Der Anteil von Dienstleistungs- und Handwerksunternehmen dagegen fällt deutlich geringer aus. Bezogen auf die Beschäftigtenzahl unterscheiden sich die innovativen Unternehmen nicht von den anderen, ebenso nicht in der Ein-

schätzung der Geschäftssituation und der zukünftigen Relevanz des Wissensmanagements.<sup>22</sup>

Typische Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement schätzen die innovativen Mittelständler als deutlich problematischer ein als die Vergleichsgruppen. Insbesondere starke Ein-

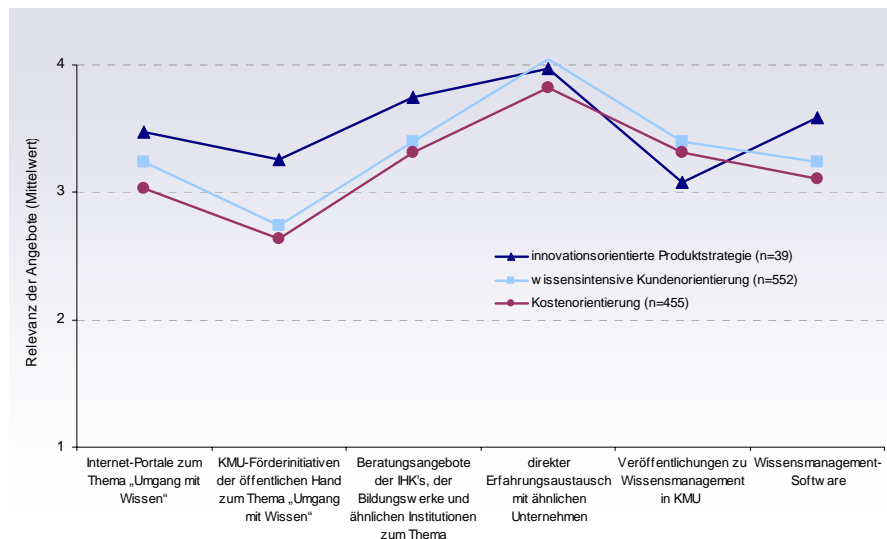
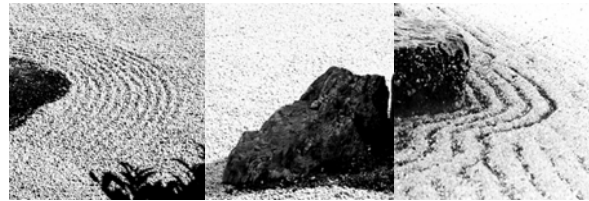


Abb. 10: Relevanz von sechs ausgewählten Unterstützungsangeboten für die Umsetzung von Wissensmanagement<sup>23</sup>

griffe in bestehende betriebliche Abläufe, fehlende Beratungsangebote, die Nutzung und Finanzierung von Informationstechnologie und die konkrete Nutzenbestimmung von Maßnahmen werden als kritisch eingeschätzt (Abb. 9). Angesichts der all-

<sup>22</sup> Anzumerken ist, dass diese Ergebnisse aufgrund der geringen Fallzahl *rein* innovationsorientierter Unternehmen nur eingeschränkt aussagefähig sind. Eine deutschlandweite Repräsentativität wird auf dieser Detailebene mit den vorliegenden Daten nicht mehr erzielt, die erkennbaren Tendenzen können mit weiteren Studien aber genauer ausgelotet werden.

<sup>23</sup> Antworten auf die Frage „Wie wichtig sind die folgenden Angebote für Ihr Unternehmen?“, Mittelwerte aus: 1 = „unwichtig“, 2 = „eher unwichtig“, 3 = „eher wichtig“, 4 = „sehr wichtig“.



gemein geringen Verbreitung der Wissensmanagementmaßnahmen, die gerade von den produktinnovativen Unternehmen bevorzugt verfolgt werden (Boundary Spanning-Maßnahmen), liegt die Vermutung nahe, dass diese auch im Hinblick auf das Management von Wissen neue – innovative – Wege gehen.

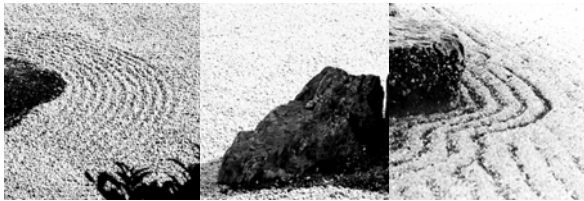
Dass die Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement besonders offen für externe Unterstützung sind, zeigt sich daran, dass typischen Unterstützungsangeboten auch eine vergleichsweise große Bedeutung zugesprochen wird. So schätzen innovative Unternehmen neben dem direkten Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Unternehmen insbesondere KMU-Förderinitiativen zum Thema „Umgang mit Wissen“, Beratungsangebote der IHK's und ähnlicher Institutionen als auch Wissensmanagementsoftware als wichtiger ein, als es kostenorientierte und auch wissensintensive Mittelständler tun.

Die **wissensintensiven Mittelständler** sind aufgrund ihrer aktuellen Nutzung von Wissensmanagementmaßnahmen interessant: Sie heben sich diesbezüglich signifikant<sup>24</sup> von der Gruppe der innovationsorientierten sowie der Gruppe der kostenorientierten Unternehmen ab, besonders deutlich und bei mehreren Maßnahmen aber von der letzteren (vgl. S. 17, Abb. 7). Sie nutzen besonders stark Informationszugänge, betreiben kontinuierliche Weiterbildung und sind sehr aktiv darin, Wissensdefizite ihrer Mitarbeiter zu diagnostizieren. Diese Ausrichtung wird grundsätzlich auch künftig beibehalten, wobei zusätzlich stärker auf das Wissen von Kunden und Lieferanten zurückgegriffen werden soll (vgl. S. 10, Abb. 1). Diese Maßnahmen sind dem Fundament des Wissensmanagements in

KMU zuzuordnen (vgl. Kapitel 2.2); folglich lohnt sich ein genauerer Blick auf die in diesen Feldern besonders aktiven Unternehmen.

Im Gegensatz zu den innovationsorientierten Mittelständlern sind in der Gruppe der wissensintensiven Mittelständler mit nur 16% weniger Hersteller vertreten (vgl. Abb. 8); der Anteil von Handelsunternehmen ist mit 32% am größten unter allen Strategietypen. Die meisten der typischen Einführungsbarrieren werden von wissensintensiven Mittelständlern weit weniger problematisiert als in den Gruppen der innovationsorientierten und sogar der kostenorientierten Unternehmen (vgl. Abb. 9). Externe Unterstützung bei der Einführung von Wissensmanagement suchen sie insbesondere im direkten Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Unternehmen, in Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in KMU und in der Nutzung von Internet-Portalen zum Thema „Umgang mit Wissen“. Insgesamt scheint damit die Wissensmanagementaffinität bei den wissensintensiven Mittelständlern größer zu sein als bei anderen Unternehmen.

<sup>24</sup> Einfaktorielle ANOVA, signifikant auf 1%-Niveau, Einzelvergleichstest nach Scheffé.



### 3 Diskussion: Typische Anforderungen des Mittelstands an ein Wissensmanagement

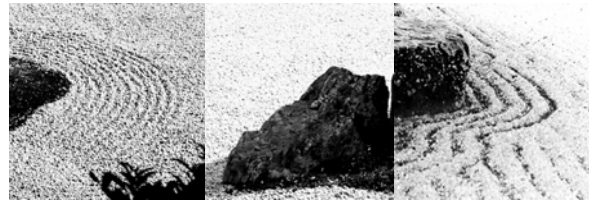
Die Analyse der aktuellen Wissensmanagementaktivitäten des Mittelstands ergab, dass mehr als drei Viertel aller Unternehmen gezielt Maßnahmen einsetzen und auch künftig in Wissensmanagement investieren werden. Am häufigsten anzutreffen sind Maßnahmen zum Lernen aus Projekterfahrungen, zur internen und kontinuierlichen Weiterbildung sowie zur Sicherstellung interner und externer Informationszugänge. Diese Aktivitäten werden auch künftig weiter verfolgt bzw. ausgebaut, daher können sie als Stärken mittelständischen Wissensmanagements interpretiert werden. Ihr Erhalt und weiterer Ausbau sollte auch durch externe Unterstützungsmaßnahmen begleitet werden. Generell wenig verbreitet sind Maßnahmen zur externen Kooperation und Vernetzung sowie zur Dokumentation und Bewahrung betrieblichen Wissens. Dies kann Ausdruck eines allgemeinen Defizits sein, wahrscheinlicher ist jedoch, dass einige Unternehmen besondere Schwerpunkte in den Zielen ihres Wissensmanagements setzen.

Daher wurde geprüft, ob und welche Aktivitätsschwerpunkte vorliegen. Es konnten drei typische Aktivitäten identifiziert werden: (1) traditionelle Maßnahmen (54% aller Unternehmen), welche auf Weiterbildung und klassische Informationsbeschaffung setzen; (2) Goldgräber-Maßnahmen (32% aller Unternehmen), welche auf die Entwicklung unternehmensinternen Wissens fokussieren; und (3) Boundary Spanning-Maßnahmen (11% aller Unternehmen), bei denen Vernetzung und Kooperation im Mittelpunkt stehen. Betrachtet man die Verteilung der zugrundeliegenden Einzelmaßnahmen, so ergeben sich un-

terschiedliche Implikationen für die Bewertung der jeweiligen Aktivitätsschwerpunkte. So treten sämtliche Einzelmaßnahmen des traditionellen Schwerpunkts für sich genommen jeweils deutlich häufiger auf, als im gemeinsamen Wirkungsverbund (über 20 Prozentpunkte Unterschied zwischen der Verbreitung der Einzelmaßnahmen und dem Maßnahmentypus insgesamt). Viele Unternehmen verfügen also nicht über den gesamten Wirkungsverbund der relevanten Maßnahmen. Dies lässt vermuten, dass die Potenziale hinsichtlich des effizienten Zusammenwirkens von Weiterbildung und Informationsbeschaffung trotz der hohen Verbreitung von Einzelmaßnahmen noch längst nicht ausgeschöpft sind.

Ähnlich fällt der Befund im Hinblick auf die Entwicklung unternehmensinternen Wissens (Goldgräber-Maßnahmen, 32% der Unternehmen) aus. Hier steht eine weit verbreitete Einzelmaßnahme (Lernen aus Projekterfahrungen, 80% aller Unternehmen) im Wirkungsverbund mit zwei deutlich weniger verbreiteten Maßnahmen (Wissensdefizite bei Mitarbeitern erkennen, 55%, und Personen mit besonderen Erfahrungen erkennen, 51%). Auch daraus lassen sich Potenziale ableiten, kann das weit verbreitete Lernen aus Projekterfahrungen durch Ausbau der flankierenden Maßnahmen in seiner Wirkung noch intensiviert werden.

Andere Schlussfolgerungen ergeben sich für den dritten, am wenigsten verfolgten Schwerpunkt, den Boundary Spanning-Maßnahmen (11% aller Unternehmen). Im Gegensatz zu den anderen Aktivitätsschwerpunkten sind bei diesem sämtliche zugeordneten Einzelmaßnahmen nur wenig ver-

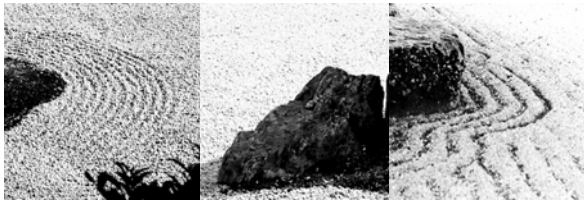


breitet. Daher lässt sich ein Entwicklungsbedarf nicht unmittelbar ableiten, vielmehr wird vermutet, dass bei Boundary Spanning spezifische, vergleichsweise begrenzte Bedarfslagen der Unternehmen vorliegen.

Derartige Bedarfslagen können, wie in Kapitel 1 dargestellt, allerdings von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängen. Im Rahmen dieser Studie wurden in Ergänzung zu klassischen Strukturdaten auch Zusammenhänge zur strategischen Orientierung der Unternehmen betrachtet. Dabei zeigte sich, dass die Strukturmerkmale Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße isoliert betrachtet nur unzureichend mit den gefundenen Wissensmanagementaktivitäten in Verbindung gebracht werden können. Weder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche, noch eine bestimmte Mitarbeiteranzahl eines Unternehmens erlauben belastbare Rückschlüsse auf die oben beschriebenen Charakteristika der Wissensmanagementaktivitäten im Mittelstand (vgl. Kap. 2.3).

Allerdings bestehen Zusammenhänge zur strategischen Orientierung der Unternehmen. Die vorliegenden Strategietypen wurden zunächst auf Basis eines Katalogs von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Hauptkonkurrenten empirisch bestimmt (vgl. Kap. 2.4). Es kristallisierten sich drei grundlegende Strategietypen heraus: die „innovationsorientierte Produktstrategie“, die „wissensintensive Kundenorientierung“ und die „Kostenorientierung“. Deutlich wird, dass Unternehmen, die eine kostenorientierte Strategie verfolgen, generell weniger Wissensmanagement-Aktivitäten, und auch geringere Investitionsneigung in Wissensmanagement aufweisen, als Unternehmen mit einer innovationsorientierten oder einer wissensintensiven Strategie. Günstigere Preise als Konkurrenten und hohe Produktivität scheinen damit weniger mit Wissensmanagementaktivität verbunden zu sein,

als Strategien mit innovativen und kundenorientierten Bestandteilen. Unsere Befunde über Wissensmanagementaktivitäten innovationsorientierter Unternehmen bestätigen schließlich die Ergebnisse von Edler (2003), sowie von Kriegesmann/Schwering (2005): Innovationsorientierte Unternehmen sind sehr aktiv darin, externes Wissen zu identifizieren und zu integrieren, indem sie Netzwerke bilden und Kooperationen vorantreiben (vgl. S. 17, Abb. 7 und Kap. 1.3).



## 4 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Dass kleine und mittlere Unternehmen im Wissensmanagement durchaus aktiv sind, hat die vorliegende Studie gezeigt. Dass sich die Unternehmen in ihrem Aktivitätsniveau und hinsichtlich der ergriffenen Maßnahmen unterscheiden, ist wenig überraschend. Dass Strukturmerkmale wie Branchenzugehörigkeit oder Unternehmensgröße diese Unterschiede nur unzureichend erklären können, wurde eingangs vermutet – und bestätigt. Für eine differenzierte Beschreibung des Wissensmanagement in KMU wurde deshalb als weiteres Kriterium die strategische Orientierung der Unternehmen betrachtet. Dabei zeigte sich, dass die drei empirisch identifizierten Grundtypen der *kostenorientierten*, *innovationsorientierten* und *wissensintensiven* Wettbewerbsstrategie unterschiedliche Schwerpunkte im Wissensmanagement setzen. Der um die Strategieorientierung erweiterte Kriterienkatalog erlaubt es, typische Anforderungslagen an Wissensmanagement detaillierter zu beschreiben, als es bislang nur unter Verwendung von Strukturvariablen möglich war.

Folgestudien sollten deshalb darauf abzielen, den Einfluss von Wettbewerbsstrategien und -situationen mittelständischer Unternehmen auf die Konfiguration ihres Wissensmanagements über die beschriebenen Strategiegrundtypen hinaus weiter auszuleuchten. Und auch die Suche nach zusätzlichen erklärenden Variablen erscheint lohnend: möglicherweise könnte z.B., entsprechend der aktuellen Diskussion über die Vorteile von Vernetzung und Kooperationen für die Wettbewerbsfähigkeit kleinerer Unternehmen, auch die jeweilige (inter)nationale Netzwerkposition eines Unternehmens seine Anforderungen an Wissensmanage-

mentmaßnahmen beeinflussen. Längerfristig können so die Konturen eines spezifisch mittelständischen Wissensmanagements schärfer herausgearbeitet werden. Mit Blick auf die jüngst in Politik und Öffentlichkeit angestregten Unterstützungsbemühungen für den deutschen Mittelstand ist ein solcher Fokus wünschenswert, wenn nicht notwendig. Denn nur hochgradig differenzierte Anforderungstypologien liefern für die Vielfalt klein- und mittelständischer Unternehmen ausreichend konkrete Anhaltspunkte für die Auswahl und Anpassung geeigneter Wissensmanagementansätze. Beispielsweise könnten dann Unternehmen mit ähnlichen Wettbewerbsstrategien, aber unterschiedlicher Größe und Branche gezielt in Erfahrungsaustausch treten; oder es könnten Erfahrung großer Unternehmen auch branchenübergreifend zu kleineren Unternehmen, welche sich einer ähnlichen Bedarfslage gegenüber sehen, transferiert werden. In der Praxis ließen sich dann Unterstützungsleistungen und Beratung wesentlich passgenauer an die mittelständischen Adressaten richten, als dies gegenwärtig möglich ist.

## 5 Literatur

- Barney, J. 1991: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17. S. 99 - 120.
- Behrends, T. und A. Martin 2006: Personalarbeit in Klein- und Mittelbetrieben - Empirische Befunde und Ansatzpunkte zu ihrer theoretischen Erklärung. In: *Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship* 54 (1). S. 25 - 49.
- 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).
- Dyer, J.H. und K. Nobeoka 2000: Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. In: *Strategic Management Journal* 21 (3). S. 345 - 367.
- Edler, J. 2003: Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft - Zusammenfassung. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI).
- Europäische Kommission 2002: VERORDNUNG (EG) Nr. 29/2002 DER KOMMISSION vom 19. Dezember 2001 zur Änderung der Verordnung (EWG) Nr. 3037/90 des Rates betreffend die statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft.  
<http://forum.europa.eu.int/irc/dsis/bmethods/info/data/new/29-02nace-de.pdf>. [22.6.2006].
- Europäische Kommission 2003: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Aktenzeichen K(2003) 1422.  
[http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l\\_124/l\\_12420030520de00360041.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf). [23.5.2006].
- Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.) 2006: Wissen und Information 2005. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Hamel, G. und C.K. Prahalad 1998: The Core Competence of The Corporation. In: *Segal-Horn, S. (Hrsg.), The Strategy Reader*. Oxford: Blackwell. S. 221 - 233.
- Höhner, M.A.W. 2005: Wissensmanagement im deutschen Mittelstand - eine empirische Bestandsaufnahme. In: *Meyer, J.-A. (Hrsg.), Wissens- und Informationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*. Köln: Josef Eul Verlag. S. 13 - 20.
- IFM 2006: KMU Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung. [http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/faq/kmu\\_definition.html](http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/faq/kmu_definition.html). [22.6.2006].
- Ilksensmeier, D. 2001: Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe. Beiträge aus der Forschung, Band 124. Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs).
- KPMG Consulting 2001: Knowledge Management im Kontext von eBusiness - Status quo und Perspektiven. Berlin: KPMG Consulting.
- Kriegesmann, B. und M.G. Schwering 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.
- LexisNexis Deutschland und Untied Research 2003: Ressource Wissen gewinnt an Bedeutung in deutschen Unternehmen. Klares Bekenntnis zu Wissensmanagement - Telefonische Befragung zum Thema „Wissensmanagement in deutschen Unternehmen“. Münster und Hattingen.
- Lutz, B. und B. Wiener (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.
- Nonaka, I. und H. Takeuchi 1997/1995: *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt a.M.: Campus.
- North, K. 1999: *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Gabler.
- Pawlowsky, P. 1998: *Integratives Wissensmanagement*. In: *Pawlowsky, P. (Hrsg.), Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler. S. 9 - 45.
- Pawlowsky, P., M. Seifert und R. Reinhardt 1998: *Interorganisationales Lern- und Wissensmanagement: Perspektiven und Praxisansätze für Klein- und Mittelständische Unternehmen*. In: *Pawlowsky, P. (Hrsg.), Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler. S. 225 - 253.
- Polanyi, M. 1985: *Implizites Wissen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Probst, G., S. Raub und K. Romhardt 1999/1997: *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. und D. Geiger 2006: *Zur Konvertierbarkeit von Wissen - Wege und Irrwege im Wissensmanagement*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft 75 (5)*. S. 433 - 453.

## 6 Anhang: Tabellenband (Kurzfassung der Grundauszählung)

### Inhaltsverzeichnis

1	<i>Geschäftssituation und Wettbewerbsvorteile</i>	27
1.1	Wie schätzen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage bzw. Geschäftssituation Ihres Unternehmens ein?	27
1.2	Im Vergleich zu Ihren Hauptkonkurrenten, wie wichtig sind folgende Wettbewerbsvorteile für Ihr Unternehmen?	28
2	<i>Wissen und Qualifikation</i>	29
2.1	Aktuelle Situation: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen („Wir haben Maßnahmen, ...“) auf Ihr Unternehmen zu?	29
2.2	Zukünftige Situation (a): Wenn bisher Maßnahmen vorhanden sind, sollen diese in Zukunft reduziert, beibehalten oder verstärkt werden?	30
2.3	Zukünftige Situation (b): Wenn bisher keine Maßnahmen vorhanden sind, sollen in Zukunft Maßnahmen ergriffen werden?	31
2.4	Haben Sie für 2006 konkret eingeplant, für eines oder mehrere der besprochenen Themen Zeit und Geld zu investieren?	32
3	<i>Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement</i>	33
3.1	Bitte geben Sie an, welche der folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffend sind.	33
3.2	Der Umgang mit Wissen könnte noch verbessert werden, ...	33
4	<i>Bedeutung von Unterstützungsangeboten</i>	34
5	<i>Glauben Sie, dass Wissensmanagement für Ihren Betrieb demnächst ein wichtiges Thema wird?</i>	34

# 1 Geschäftssituation und Wettbewerbsvorteile

## 1.1 „Wie schätzen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage bzw. Geschäftssituation Ihres Unternehmens ein?“

	sehr schlecht	schlecht	befriedigend	gut	sehr gut	weiß nicht	keine Angabe	Gesamt
<b>absolute Häufigkeiten</b>	56	374	1008	783	97	9	11	2338
<i>Gültige Pro- zente<sup>25</sup></i>	2,4	16	43,1	33,5	4,1	0,4	0,5	100

<sup>25</sup> Prozentangabe bezogen auf die Zahl der tatsächlich gegebenen Antworten (bei diese Frage N=2338)

**1.2 „Im Vergleich zu Ihren Hauptkonkurrenten, wie wichtig sind folgende Wettbewerbsvorteile für Ihr Unternehmen?“**

Wettbewerbsvorteil		unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	sehr wichtig	Gesamt
günstigere Preise als die Hauptkonkurrenz	absolute Häufigkeit	353	500	902	522	2277
	<i>gültige Prozent<sup>26</sup></i>	<i>15,5</i>	<i>22</i>	<i>39,6</i>	<i>22,9</i>	
höhere Qualität	absolute Häufigkeit	63	88	722	1438	2311
	<i>gültige Prozent</i>	<i>2,7</i>	<i>3,8</i>	<i>31,2</i>	<i>62,2</i>	
schnellere Entwicklung neuer Angebote	absolute Häufigkeit	199	347	885	824	2255
	<i>gültige Prozent</i>	<i>8,8</i>	<i>15,4</i>	<i>39,2</i>	<i>36,5</i>	
innovativere Produkte	absolute Häufigkeit	300	376	811	722	2209
	<i>gültige Prozent</i>	<i>13,6</i>	<i>17</i>	<i>36,7</i>	<i>32,7</i>	
höhere Produktivität	absolute Häufigkeit	228	336	925	749	2238
	<i>gültige Prozent</i>	<i>10,2</i>	<i>15</i>	<i>41,3</i>	<i>33,5</i>	
maßgeschneiderte Einzellösungen	absolute Häufigkeit	192	262	682	1133	2269
	<i>gültige Prozent</i>	<i>8,5</i>	<i>11,5</i>	<i>30,1</i>	<i>49,9</i>	
kürzere Lieferzeiten als die Konkurrenz	absolute Häufigkeit	286	344	754	827	2211
	<i>gültige Prozent</i>	<i>12,9</i>	<i>15,6</i>	<i>34,1</i>	<i>37,4</i>	
zielgerichteter Umgang mit Wissen	absolute Häufigkeit	56	181	994	1066	2297
	<i>gültige Prozent</i>	<i>2,4</i>	<i>7,9</i>	<i>43,3</i>	<i>46,4</i>	
zusätzliche Angebote wie etwa Service /Wartung / Training	absolute Häufigkeit	275	345	801	832	2253
	<i>gültige Prozent</i>	<i>12,2</i>	<i>15,3</i>	<i>35,6</i>	<i>36,9</i>	
besonderes Know-how	absolute Häufigkeit	112	218	1010	964	2304
	<i>gültige Prozent</i>	<i>4,9</i>	<i>9,5</i>	<i>43,8</i>	<i>41,8</i>	
besseres Image oder höherer Bekanntheitsgrad	absolute Häufigkeit	100	232	973	1003	2308
	<i>gültige Prozent</i>	<i>4,3</i>	<i>10,1</i>	<i>42,2</i>	<i>43,5</i>	
Patente, Rechte und geschützte Muster	absolute Häufigkeit	1160	484	258	165	2067
	<i>gültige Prozent</i>	<i>56,1</i>	<i>23,4</i>	<i>12,5</i>	<i>8</i>	

<sup>26</sup> Prozentangabe bezogen auf die Zahl der gegebenen Antworten je Frage (N je Frage, siehe Spalte „Gesamt“)

## 2 Wissen und Qualifikation

### 2.1 Aktuelle Situation: „Inwieweit treffen die folgenden Aussagen („Wir haben Maßnahmen, ...“) auf Ihr Unternehmen zu?“

„Wir haben Maßnahmen, um/zu/für ...“		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht	keine Angabe	Gesamt
Kontinuierliche Weiterbildung	absolute Häufigkeit	239	352	759	978	1	9	2338
	Prozent <sup>27</sup>	10,2	15	32,4	41,7	0	0,4	99,7
Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren	absolute Häufigkeit	811	434	505	514	30	42	2336
	Prozent	34,6	18,5	21,5	21,9	1,3	1,8	99,6
Interne Mitarbeiter-Schulungen	absolute Häufigkeit	322	258	690	1051	5	8	2334
	Prozent	13,7	11	29,4	44,8	0,2	0,3	99,4
Informationszugang für Mitarbeiter	absolute Häufigkeit	216	178	710	1220	5	3	2332
	Prozent	9,2	7,6	30,3	52	0,2	0,1	99,4
Vernetzung von Spezialisten	absolute Häufigkeit	828	325	448	683	8	39	2331
	Prozent	35,3	13,9	19,1	29,1	0,3	1,7	99,4
Lernen aus Projekterfahrungen	absolute Häufigkeit	212	206	727	1158	12	15	2330
	Prozent	9	8,8	31	49,4	0,5	0,6	99,3
Kunden und Lieferanten in die Entwicklung einbeziehen	absolute Häufigkeit	884	316	510	548	15	57	2330
	Prozent	37,7	13,5	21,7	23,4	0,6	2,4	99,3
Kooperation mit Forschungsinstituten & Hochschulen	absolute Häufigkeit	1602	211	206	281	2	28	2330
	Prozent	68,3	9	8,8	12	0,1	1,2	99,4
Personen mit besonderen Erfahrungen erkennen	absolute Häufigkeit	743	345	574	629	16	22	2329
	Prozent	31,7	14,7	24,5	26,8	0,7	0,9	99,3
Dokumentation von Mitarbeiter-Wissen	absolute Häufigkeit	1147	319	415	397	23	27	2328
	Prozent	48,9	13,6	17,7	16,9	1	1,2	99,3
Umsetzung von Ideen unterstützen	absolute Häufigkeit	807	274	563	643	11	30	2328
	Prozent	34,4	11,7	24	27,4	0,5	1,3	99,3
Wissensdefizite bei Mitarbeitern zu erkennen	absolute Häufigkeit	635	368	651	641	19	14	2328
	Prozent	27,1	15,7	27,8	27,3	0,8	0,6	99,3
Von anderen Unternehmen lernen	absolute Häufigkeit	1013	353	496	443	8	14	2327
	Prozent	43,2	15,1	21,2	18,9	0,3	0,6	99,3
Internetzugang für Mitarbeiter	absolute Häufigkeit	400	133	389	1390	2	11	2325
	Prozent	17,1	5,7	16,6	59,3	0,1	0,5	99,3

<sup>27</sup> Prozentangabe bezogen auf die Gesamtstichprobe (N=2342)

**2.2 Zukünftige Situation (a): „Wenn bisher Maßnahmen vorhanden sind, sollen diese in Zukunft reduziert, beibehalten oder verstärkt werden?“<sup>28</sup>**

Maßnahmen um/zu/für ...		reduzieren	beibehalten	verstärken	weiß nicht	keine Angabe	gesamt a) 2.2.2 <sup>29</sup>	gesamt b) 2.2.3 <sup>30</sup>	Gesamt N=2345
Kontinuierliche Weiterbildung	absolute Häufigkeit	28	1350	354	5	2	1739	3478	2331
	Prozent <sup>31</sup>	1,2	57,6	15,1	0,2	0,1	74,2	148,4	99,4
Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren	absolute Häufigkeit	19	857	138	3	2	1019	2038	2270
	Prozent	0,8	36,5	5,9	0,1	0,1	43,4	86,8	96,8
Interne Mitarbeiter-Schulungen	absolute Häufigkeit	15	1413	309	3	2	1742	3484	2327
	Prozent	0,6	60,3	13,2	0,1	0,1	74,3	148,6	99,3
Informationszugang für Mitarbeiter	absolute Häufigkeit	9	1597	320	2	2	1930	3860	2328
	Prozent	0,4	68,1	13,6	0,1	0,1	82,3	164,6	99,2
Vernetzung von Spezialisten	absolute Häufigkeit	11	911	207	2	2	1133	2266	2288
	Prozent	0,5	38,8	8,8	0,1	0,1	48,3	96,6	97,6
Lernen aus Projekterfahrungen	absolute Häufigkeit	11	1462	408	2	4	1887	3774	2307
	Prozent	0,5	62,3	17,4	0,1	0,2	80,5	161	98,5
Kunden und Lieferanten in die Entwicklung einbeziehen	absolute Häufigkeit	7	800	247	3	3	1060	2120	2263
	Prozent	0,3	34,1	10,5	0,1	0,1	45,1	90,2	96,5
Kooperation mit Forschungsinstituten & Hochschulen	absolute Häufigkeit	10	364	112	4	3	493	986	2310
	Prozent	0,4	15,5	4,8	0,2	0,1	21	42	98,5
Personen mit besonderen Erfahrungen erkennen	absolute Häufigkeit	5	1023	170	4	2	1204	2408	2294
	Prozent	0,2	43,6	7,2	0,2	0,1	51,3	102,6	97,8
Dokumentation von Mitarbeiter-Wissen	absolute Häufigkeit	8	694	111	1	2	816	1632	2286
	Prozent	0,3	29,6	4,7	0	0,1	34,7	69,4	97,3
Umsetzung von Ideen unterstützen	absolute Häufigkeit	5	926	273	1	3	1208	2416	2293
	Prozent	0,2	39,5	11,6	0	0,1	51,4	102,8	97,8
Wissensdefizite bei Mitarbeitern zu erkennen	absolute Häufigkeit	7	999	285	3	1	1295	2590	2301
	Prozent	0,3	42,6	12,2	0,1	0	55,2	110,4	98,1
Von anderen Unternehmen lernen	absolute Häufigkeit	7	757	172	4	1	941	1882	2312
	Prozent	0,3	32,3	7,3	0,2	0	40,1	80,2	98,6
Internetzugang für Mitarbeiter	absolute Häufigkeit	19	1589	166	3	3	1780	3560	2320
	Prozent	0,8	67,8	7,1	0,1	0,1	75,9	151,8	98,9

<sup>28</sup> Diese Frage wurde nur gestellt, wenn bisher Maßnahmen im Unternehmen vorhanden waren. Waren bislang keine Maßnahmen vorhanden, wurde erfasst, ob diese Aktivitäten in Zukunft aufgenommen werden sollen (vgl. 2.2.3).

<sup>29</sup> Angaben für die Unternehmen, die bisher bereits Maßnahmen zum Umgang mit Wissen im Unternehmen haben.

<sup>30</sup> Angaben für Unternehmen, die bisher keine Maßnahmen haben. Detaillierte Auswertung unter Punkt 2.2.3.

<sup>31</sup> Prozentangabe bezogen auf die Gesamtstichprobe (N=2342)

**2.3 Zukünftige Situation (b): „Wenn bisher keine Maßnahmen vorhanden sind, sollen in Zukunft Maßnahmen ergriffen werden?“<sup>32</sup>**

Maßnahmen um/zu/für ...		nein	ja	weiß nicht	keine Angabe	gesamt b) 2.2.3 <sup>33</sup>	gesamt a) 2.2.2 <sup>34</sup>	Gesamt N=2345
Kontinuierliche Weiterbildung	absolute Häufigkeit	389	169	31	3	592	1184	2331
	Prozent <sup>35</sup>	16,6	7,2	1,3	0,1	25,2	50,4	99,4
Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren	absolute Häufigkeit	1027	158	46	20	1251	2502	2270
	Prozent	43,8	6,7	2	0,9	53,4	106,8	96,8
Interne Mitarbeiter-Schulungen	absolute Häufigkeit	464	96	19	6	585	1170	2327
	Prozent	19,8	4,1	0,8	0,3	25	50	99,3
Informationszugang für Mitarbeiter	absolute Häufigkeit	315	76	6	1	398	796	2328
	Prozent	13,4	3,2	0,3	0	16,9	33,8	99,2
Vernetzung von Spezialisten	absolute Häufigkeit	1023	95	25	12	1155	2310	2288
	Prozent	43,6	4,1	1,1	0,5	49,3	98,6	97,6
Lernen aus Projekterfahrungen	absolute Häufigkeit	299	103	11	7	420	840	2307
	Prozent	12,8	4,4	0,5	0,3	18	36	98,5
Kunden und Lieferanten in die Entwicklung einbeziehen	absolute Häufigkeit	1037	140	20	6	1203	2406	2263
	Prozent	44,2	6	0,9	0,3	51,4	102,8	96,5
Kooperation mit Forschungsinstituten & Hochschulen	absolute Häufigkeit	1562	180	62	13	1817	3634	2310
	Prozent	66,6	7,7	2,6	0,6	77,5	155	98,5
Personen mit besonderen Erfahrungen erkennen	absolute Häufigkeit	968	92	26	4	1090	2180	2294
	Prozent	41,3	3,9	1,1	0,2	46,5	93	97,8
Dokumentation von Mitarbeiter-Wissen	absolute Häufigkeit	1302	122	38	8	1470	2940	2286
	Prozent	55,5	5,2	1,6	0,3	62,6	125,2	97,3
Umsetzung von Ideen unterstützen	absolute Häufigkeit	944	126	13	2	1085	2170	2293
	Prozent	40,3	5,4	0,6	0,1	46,4	92,8	97,8
Wissensdefizite bei Mitarbeitern zu erkennen	absolute Häufigkeit	745	233	23	5	1006	2012	2301
	Prozent	31,8	9,9	1	0,2	42,9	85,8	98,1
Von anderen Unternehmen lernen	absolute Häufigkeit	1115	203	46	7	1371	2742	2312
	Prozent	47,5	8,7	2	0,3	58,5	117	98,6
Internetzugang für Mitarbeiter	absolute Häufigkeit	486	44	7	3	540	1080	2320
	Prozent	20,7	1,9	0,3	0,1	23	46	98,9

<sup>32</sup> Diese Frage wurde nur gestellt, wenn bisher keine Maßnahmen im Unternehmen vorhanden waren. Wenn bereits Maßnahmen vorlagen, wurde nach deren zukünftiger Entwicklung gefragt (vgl. 2.2.2).

<sup>33</sup> Angaben für Unternehmen, die bisher keine Maßnahmen zum Umgang mit Wissen im Unternehmen haben.

<sup>34</sup> Angaben für die Unternehmen, die bisher bereits Maßnahmen haben. Detaillierte Auswertung unter Punkt 2.2.2.

<sup>35</sup> Prozentangabe bezogen auf die Gesamtstichprobe (N=2342)

**2.4 „Haben Sie für 2006 konkret eingeplant, für eines oder mehrere der besprochenen Themen Zeit und Geld zu investieren?“**

	ja	nein	weiß nicht	keine Angabe	Gesamt
absolute Häufigkeiten	1364	816	125	17	2322
Prozent <sup>36</sup>	58,2	34,8	5,3	0,7	100

---

<sup>36</sup> Prozentangabe bezogen auf die Gesamtstichprobe (N=2342)

### 3 Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement

#### 3.1 „Bitte geben Sie an, welche der folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffend sind.“

Barrieren		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	Gesamt
Für Maßnahmen zum Umgang mit Wissen fehlen uns die Erfahrungen und Kenntnisse.	absolute Häufigkeit	1352	468	338	109	2267
	<i>gültige Prozent<sup>37</sup></i>	59,7	20,6	14,9	4,8	
Es gibt keine passenden Beratungsangebote.	absolute Häufigkeit	1294	415	270	215	2194
	<i>gültige Prozent</i>	59,0	18,9	12,3	9,8	
Es gibt keine passende öffentliche Förderung.	absolute Häufigkeit	579	302	431	638	1950
	<i>gültige Prozent</i>	29,7	15,5	22,1	32,7	
Maßnahmen im Umgang mit Wissen greifen zu stark in unsere Abläufe ein.	absolute Häufigkeit	1325	429	285	171	2210
	<i>gültige Prozent</i>	60,0	19,4	12,9	7,7	

#### 3.2 „Der Umgang mit Wissen könnte noch verbessert werden, ...“

Barrieren		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	Gesamt
... wenn wir dafür Fachleute und Spezialisten im Unternehmen hätten.	absolute Häufigkeit	955	305	467	537	2264
	<i>gültige Prozent<sup>38</sup></i>	42,2	13,5	20,6	23,7	
... wenn die Mitarbeiter stärker bereit wären, ihr Wissen zu teilen und sich neues Wissen anzueignen.	absolute Häufigkeit	807	309	609	558	2283
	<i>gültige Prozent</i>	35,3	13,5	26,7	24,4	
... wenn der Einsatz von IT finanzierbar wäre.	absolute Häufigkeit	1038	410	430	347	2225
	<i>gültige Prozent</i>	46,7	18,4	19,3	15,6	
... wenn die IT in der Nutzung nicht so zeitintensiv und kompliziert wäre	absolute Häufigkeit	1022	353	463	383	2221
	<i>gültige Prozent</i>	46,0	15,9	20,8	17,2	
... wenn sich der konkrete Nutzen aus den Maßnahmen besser bestimmen ließe	absolute Häufigkeit	652	307	681	572	2212
	<i>gültige Prozent</i>	29,5	13,9	30,8	25,9	

<sup>37</sup> Prozentangabe bezogen auf die Zahl der gegebenen Antworten je Frage (N je Frage, siehe Spalte „Gesamt“)

<sup>38</sup> Prozentangabe bezogen auf die Zahl der gegebenen Antworten je Frage (N je Frage, siehe Spalte „Gesamt“)

## 4 Bedeutung von Unterstützungsangeboten

„Wie wichtig sind die folgenden Angebote für Ihr Unternehmen?“

Unterstützungsangebote		unbekannt	unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	sehr wichtig	Gesamt
Internet-Portale zum Thema „Umgang mit Wissen“	absolute Häufigkeit	327	459	386	713	410	2295
	<i>gültige Prozent<sup>39</sup></i>	<i>14,2</i>	<i>20</i>	<i>16,8</i>	<i>31,1</i>	<i>17,9</i>	
KMU-Förderinitiativen der öffentlichen Hand zum Thema „Umgang mit Wissen“	absolute Häufigkeit	453	659	374	524	250	2260
	<i>gültige Prozent</i>	<i>20</i>	<i>29,2</i>	<i>16,5</i>	<i>23,2</i>	<i>11,1</i>	
Beratungsangebote der IHK's, Bildungswerke u.ä. Institutionen zum Thema „Umgang mit Wissen“	absolute Häufigkeit	117	535	432	810	387	2281
	<i>gültige Prozent</i>	<i>5,1</i>	<i>23,5</i>	<i>18,9</i>	<i>35,5</i>	<i>17</i>	
direkter Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Unternehmen [ggf. auch Konkurrenten]	absolute Häufigkeit	18	321	280	814	864	2297
	<i>gültige Prozent</i>	<i>0,8</i>	<i>14</i>	<i>12,2</i>	<i>35,4</i>	<i>37,6</i>	
Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in KMU [z.B. Ratgeber, Checklisten, Berichte. u.ä.]	absolute Häufigkeit	61	545	540	783	360	2289
	<i>gültige Prozent</i>	<i>2,7</i>	<i>23,8</i>	<i>23,6</i>	<i>34,2</i>	<i>15,7</i>	
Wissensmanagement-Software [z.B. eLearning, Datenbanksysteme, etc.]	absolute Häufigkeit	86	705	443	686	360	2280
	<i>gültige Prozent</i>	<i>3,8</i>	<i>30,9</i>	<i>19,4</i>	<i>30,1</i>	<i>15,8</i>	

## 5 „Glauben Sie, dass Wissensmanagement für Ihren Betrieb demnächst ein wichtiges Thema wird?“

	nein	ja	weiß nicht	keine Angabe	Gesamt
absolute Häufigkeiten	842	1280	173	14	2309
<i>Prozent<sup>40</sup></i>	<i>35,9</i>	<i>54,6</i>	<i>7,4</i>	<i>0,6</i>	<i>98,5</i>

<sup>39</sup> Prozentangabe bezogen auf die Zahl der gegebenen Antworten je Frage (N je Frage, siehe Spalte „Gesamt“)

<sup>40</sup> Prozentangabe bezogen auf die Gesamtstichprobe (N=2342)

## 7 Anhang: Fragebogen

### 1. Geschäftssituation und Wettbewerbsvorteile

#### 1.1 Wie schätzen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage bzw. Geschäftssituation Ihres Unternehmens ein?

*[sehr gut – gut – befriedigend – schlecht – sehr schlecht]*

#### 1.2 Im Vergleich zu Ihren Hauptkonkurrenten, wie wichtig sind folgenden Wettbewerbsvorteile für Ihr Unternehmen?

*[sehr wichtig – eher wichtig – eher unwichtig – unwichtig]*

- günstigere Preise als die Hauptkonkurrenz
- höhere Qualität
- schnellere Entwicklung neuer Angebote
- innovativere Produkte
- höhere Produktvielfalt
- maßgeschneiderte Einzellösungen
- kürzere Lieferzeiten als die Konkurrenz
- zielgerichteter Umgang mit Wissen
- zusätzliche Angebote wie etwa Service / Wartung / Training
- besonderes Know-how
- besseres Image oder höherer Bekanntheitsgrad
- Patente, Rechte und geschützte Muster
- andere Faktoren? \_\_\_\_\_

## 2. Wissen und Qualifikation „IST“ und „Zukunft“

### 2.1. Bitte schätzen Sie jeweils ein, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.

*[trifft voll und ganz zu – trifft eher zu – trifft eher nicht zu – trifft gar nicht zu]*

- 2.1.1. Wir haben Maßnahmen für die kontinuierliche Weiterbildung unserer Mitarbeiter.

***Sollten diese Aktivitäten zukünftig reduziert, beibehalten oder verstärkt werden bzw. sollten in diesem Feld zukünftig Aktivitäten aufgenommen werden (falls unzutreffend)?***

Diese Frage wird jeweils zusätzlich gestellt.

- 2.1.2. Wir haben Maßnahmen, um das Wissen von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, zu bewahren. [z.B. bei Verrentung oder Abteilungswechsel]
- 2.1.3. Wir haben Maßnahmen, bei denen Mitarbeiter ihre Erfahrungen weitergeben bzw. sich gegenseitig schulen [z.B. Zeitkontingent, Mentoring, Mitarbeiter-Akademie]
- 2.1.4. Wir haben Maßnahmen, um möglichst vielen Mitarbeitern Informationen zugänglich zu machen. [z.B. regelmäßige Besprechungen, Datenbanken, E-Mailsystem, Intranet, Internet, Zeitschriftenumlauf, Internet...]
- 2.1.5. Wir haben Maßnahmen zur Vernetzung von Spezialisten im Unternehmen. [Intranet, Räumlichkeiten, finanzielle Mittel, Handy]
- 2.1.6. Wir haben Maßnahmen, um aus Erfolgen und Misserfolgen von Projekten in unserem Unternehmen zu lernen. [z.B. Projektreflexionen, Lessons learned, Project debriefings]
- 2.1.7. Wir haben Maßnahmen, um unsere Kunden oder Lieferanten systematisch in die Entwicklung neuer Produkte einzubeziehen. [z.B. Entwicklungspartnerschaften, Kundenbefragungen, PreTest beim Kunden]
- 2.1.8. Wir haben Maßnahmen, bei denen wir mit Forschungsinstituten und Hochschulen kooperieren.
- 2.1.9. Wir haben Maßnahmen, um Personen bei uns zu erkennen, die besondere Erfahrungen und Kenntnisse haben. [Gelbe Seiten, Kompetenzprofile]
- 2.1.10. Wir haben Maßnahmen, um das Wissen und die Erfahrungen unserer Mitarbeiter über die Stammdaten hinaus zu dokumentieren. [Kompetenzbeschreibungen, Hobbyqualifikationen, Weiterbildungsqualifikationen, Gelbe Seiten]
- 2.1.11. Wir haben Maßnahmen, die eine Umsetzung von Ideen in neue Produkte und Prozesse unterstützen. [betriebliches Vorschlagswesen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Innovationszirkel,..]

- 2.1.12. Wir haben Maßnahmen, um Wissensdefizite bei unseren Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen. [Wissensbilanzen, Anforderungsprofile SOLL-IST, ...]
- 2.1.13. Wir haben Maßnahmen zum gezielten Lernen von anderen Unternehmen. [best practices, Benchmarking, Netzwerke, Kooperationen, Stammtische, Vereine]
- 2.1.14. Wenn nötig können unsere Mitarbeiter für ihre Arbeit jederzeit auf Informationen aus dem Internet zugreifen.
- 2.1.15. Gibt es darüber hinaus wissensorientierte Maßnahmen, die wir noch nicht berücksichtigt haben?  
[offene Antwort] \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2.2. Haben Sie für 2006 konkret eingeplant, für eines oder mehrere der besprochenen Themen Zeit und Geld zu investieren?**

[ja – nein]

**2.3. Wenn ja, für welche Themen?**

[Offene Antwort] \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. Barrieren

**3.1. Bitte geben Sie an, welche der folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffend sind.**

[trifft voll und ganz zu - trifft eher zu – trifft eher nicht zu - trifft gar nicht zu]

- 3.1.1. Für Maßnahmen zum Umgang mit Wissen fehlen uns die Erfahrungen und Kenntnisse.
- 3.1.2. Es gibt keine passenden Beratungsangebote.
- 3.1.3. Es gibt keine passende öffentliche Förderung.
- 3.1.4. Maßnahmen im Umgang mit Wissen greifen zu stark in unsere Abläufe ein.

Der Umgang mit Wissen könnte noch verbessert werden, ...

- 3.1.5. ... wenn wir dafür Fachleute und Spezialisten im Unternehmen hätten.
- 3.1.6. ... wenn die Mitarbeiter stärker bereit wären, ihr Wissen zu teilen und sich neues Wissen anzueignen.

- 3.1.7. ... wenn der Einsatz von IT-Technik finanzierbar wäre.
- 3.1.8. ... wenn die IT-Technik in der Nutzung nicht so zeitintensiv und kompliziert wäre
- 3.1.9. ... wenn sich der konkrete Nutzen aus den Maßnahmen besser bestimmen ließe

#### **4. Bedeutung von Unterstützungsangeboten**

##### **4.1. *Wie wichtig sind die folgenden Angebote für Ihr Unternehmen/Betrieb?***

*[sehr wichtig, eher wichtig, eher unwichtig, unwichtig, unbekannt]*

- 4.1.1. Internet-Portale zum Thema „Umgang mit Wissen“
- 4.1.2. KMU-Förderinitiativen der öffentlichen Hand zum Thema „Umgang mit Wissen“
- 4.1.3. Beratungsangebote der IHK's, der Bildungswerke und ähnlichen Institutionen zum Thema „Umgang mit Wissen“
- 4.1.4. direkter Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Unternehmen [ggf. auch Konkurrenten]
- 4.1.5. Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in KMU [z.B. Ratgeber, Leitfäden, Checklisten, Fallstudien, Erfahrungsberichte]
- 4.1.6. Wissensmanagement-Software [z.B. Datenbanksysteme, eLearning-Anwendungen, etc.]

#### **5. Glauben Sie, dass Wissensmanagement für Ihren Betrieb demnächst ein wichtiges Thema wird?**

*[Ja / Nein]*





---

ISSN: 1862-4464

