

# Wissensmanagement Praxis

## Mit „Innovativen Netzwerken“ den Unternehmenserfolg steigern

Markus Thelen

„Zusammenkommen ist ein Beginn,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“

Diese Lebenserfahrung formulierte einst Henry Ford, legendärer amerikanischer Großindustrieller, für die Nachwelt. Eine solche Erkenntnis ist für heutige Unternehmen sogar noch wichtiger als für Unternehmen vor über 100 Jahren und somit definitiv kein Auslaufmodell. Gerade vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Wissen als zentralem Produktionsfaktor rückt der Sinn dieses Zitats in den Mittelpunkt des Interesses. Dies gilt besonders in den wissensintensiven Bereichen von Produktion und Dienstleistungen.

Die Zukunftsmärkte unserer heutigen Gesellschaft liegen vorwiegend in den innovationsorientierten Dienstleistungen. Hierbei wachsen industrielle Güter und Dienstleistungen immer mehr zusammen. Hinzu kommen Engpässe in Bezug auf Ressourcen, der fortschreitende Klimawandel, kürzere Lebenszyklen von Produkten oder Dienstleistungen, gesellschaftliche Entwicklungen und die zügig voranschreitende Internationalisierung. All diese Faktoren stellen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) unter enormen Wettbewerbsdruck und zwingen sie, wirtschaftlicher zu arbeiten. Ein Ausweg aus dieser Misere sind wissens- und innovationsorientierte Netzwerke. Hier rückt die optimale Kombination von Wissen und Information in den Vordergrund.

Im Rahmen des modernen Wissensmanagements wird versucht, die individuellen Intelligenzen (Wissens- und Ideenpotenziale) der einzelnen Akteure zu einem kollektiven Wissen zusammenzuführen, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Um effektiver an das Wissen und die Ideen der Akteure zu kommen, wurde das klassische Wissensmanagement, welches in seinem Ursprung Wert auf standardisiertes, systematisches Wissen legt, um moderne Ideenmanagement- und Führungskulturmodelle hin zu einer dynamischen, modernen Wissensarbeit weiterentwickelt. Nicht zuletzt die neuen Web-2.0-Lösungen haben, ebenso wie die sich immer mehr durchsetzende soziale Verantwortung der Unternehmen, entschieden dazu beigetragen.

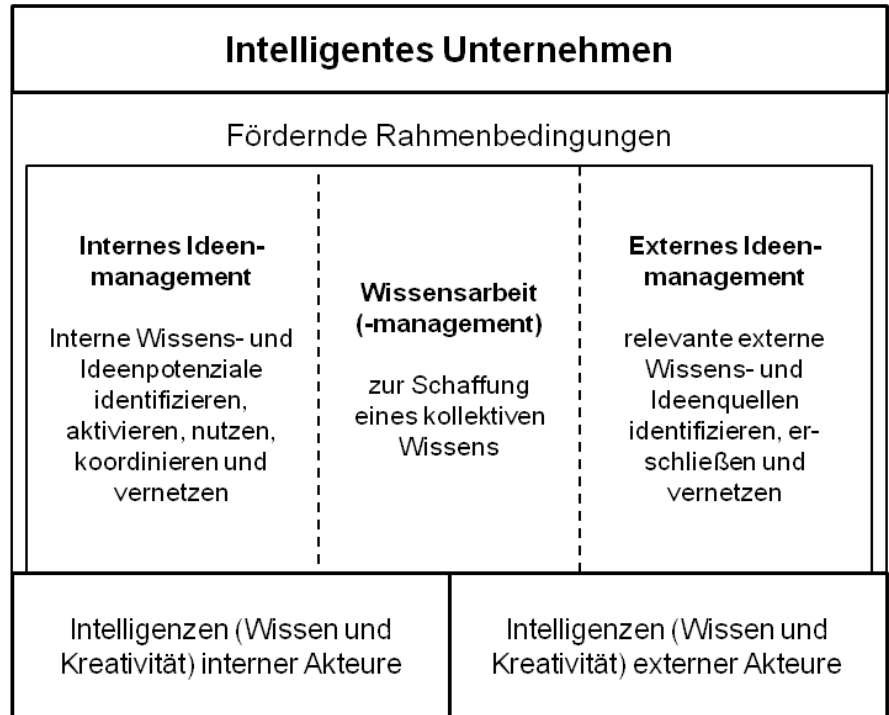


Abbildung 1: Modell eines intelligenten Unternehmens (Quelle: Franken, S. (2008)) [1]

Umgeben von einem aktiven Ideenmanagement ist die Wissensarbeit vielseitiger und dynamischer geworden. Auch heute beschäftigt sich das Wissensmanagement immer noch mit der Schaffung eines kollektiven Wissens, das auf seine strukturellen Aspekte und Nutzung ausgerichtet ist. Jedoch wird die Entstehung von neuem Wissen sowie die Erschließung interner und externer Wissens- und Kreativitätspotenziale durch das Ideenmanagement (BVW, KVP, Kaizen und TQM) erleichtert und gefördert.

Beim Ideenmanagement unterscheidet man zwischen internem und externem Ideenmanagement. Während sich das interne Ideenmanagement, z. B. ein betriebliches Vorschlagswesen (BVW) auf die Mitarbeiter bezieht, stehen beim externen Ideenmanagement unter anderem die Kunden, Lieferanten, Vertriebspartner, Berater, Kooperationspartner,

so genannte externe Stakeholder, im Vordergrund. Als ein offenes System, welches mit seiner Umwelt interagiert, steht ein Unternehmen in einem Wechselspiel mit verschiedenen externen Akteuren, die in die Wertschöpfungskette des Unternehmens eingebunden sind. Diese Stakeholder sind zugleich Experten, deren Wissen und Kreativität die Unternehmensintelligenz bereichern kann. Ein intelligentes Unternehmen sollte dieses Wissen und die Kreativität seiner Stakeholder systematisch nutzen. [1]

Anregungen und Ideen externer Akteure führen zu neuen Lösungen und Produkten und sind zugleich eine Absicherung für die richtig verstandenen Bedürfnisse und Anforderungen. Gerade die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden sind für Unternehmen von besonderem Interesse, da die genaue Befriedigung der Kundenbedürfnisse und der erkennbare Kundennutzen einen langfristigen Unternehm-

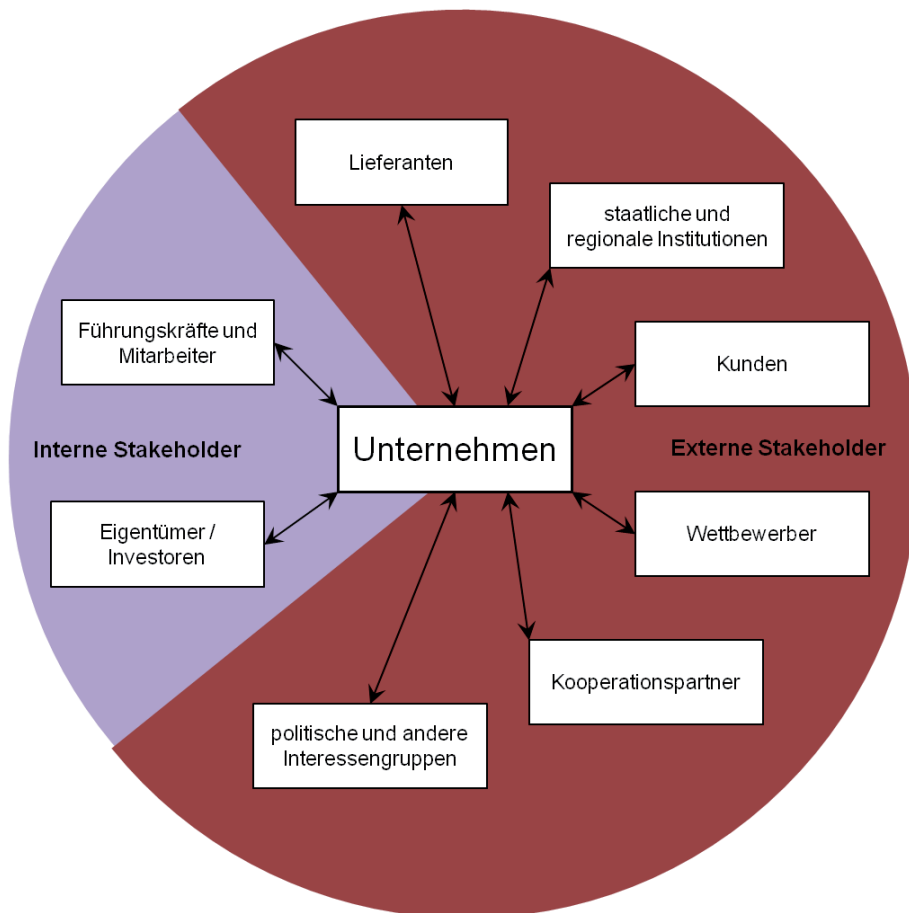


Abbildung 2: Stakeholder eines Unternehmens (eigene Darstellung)

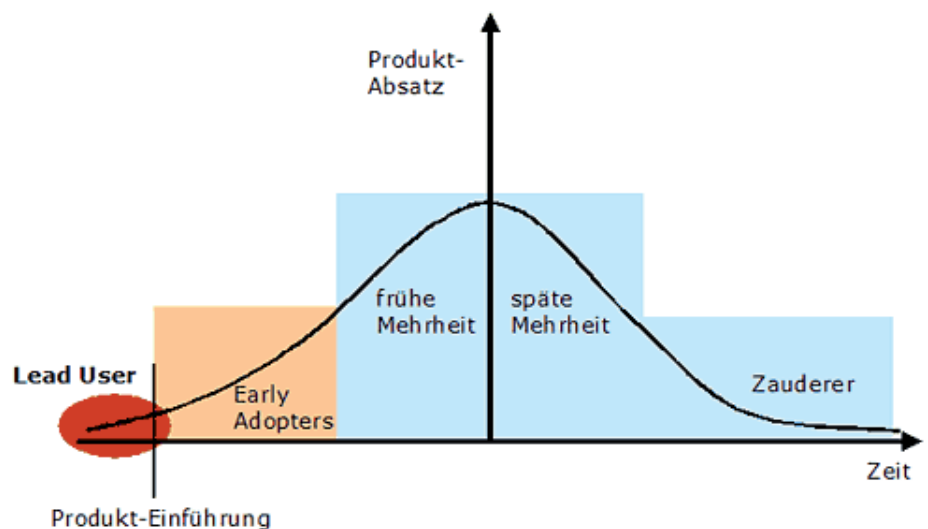
menserfolg garantiert. Somit rückt der Kundennutzen bei Produktinnovationen in den Mittelpunkt. Dieser Kundennutzen wird meist von großen Marktforschungsunternehmen gemessen und aufbereitet. Diese Daten besitzen eine hohe Validität. Allerdings werden diese Daten in großangelegten Befragungsstudien gewonnen und sind für manche Regionen nicht zutreffend und relativ kostspielig. Damit ist die Datenbeschaffung für kleine und mittelständische Unternehmen häufig eine Hürde bei der Entwicklung neuer innovativer Produkte. Hier bietet es sich an, den Kunden nicht nur als Produktabnehmer zu betrachten, sondern ihn aktiv in die Produktentwicklung einzubeziehen. Er tritt als Wertschöpfer und Mitentwickler von neuen Produkten und Dienstleistungen auf. Das gezielte Sichern der Kreativität und der Ideen des Kunden ist von großer Bedeutung, da die Abnehmer so Schwachstellen und Probleme eines Produktes erkennen und viel-

fach Wünsche und Ideen im Bezug auf Verbesserungen und Erneuerungen geben können.

IT-Unternehmen haben die Bedeutung des Kunden in der Wertschöpfungskette schon lange erkannt und binden seine Kreativität und seinen Ideenreichtum in die fortwährende Produktentwicklung bzw. -verbesserung aktiv ein. So hat zum Beispiel die Mozilla Corporation ein Open-Source-Netzwerk aufgebaut, an dem sich Experten, Kunden oder auch Nicht-Kunden beteiligen können. Jedem wird hier die Möglichkeit gegeben, Verbesserungsvorschläge oder Produktfehler zu äußern. Folglich können die externen Akteure an der Sicherheit und Weiterentwicklung des Webbrowsers mitarbeiten und somit zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Als Anreiz zahlt die Mozilla Corporation jedem externen Akteur, der einen schwerwiegenden Programmfehler entdeckt und diesen mitteilt, bis zu 3000 US\$. Häufig ist nicht die Prämie der Antrieb, sich an solchen Programmen zu beteiligen, sondern der damit verbundene Stolz, Teil eines Ganzen zu sein und sagen zu können, dass sie an diesem Produkt mitgewirkt haben und zum Erfolg des Produktes beigetragen haben.

Das Lead-User-Konzept zielt im Gegensatz zum eben betrachteten Beispiel nicht auf alle Kundengruppen ab, sondern speziell auf besonders fortschrittliche Kunden, deren Bedürfnisse den Anforderungen des Marktes voraus

Abbildung 3: Frühe Integration der Lead User im Produkt-Lebenszyklus; Quelle: www.ftd.de [2]



Zur Person



Markus Thelen

Markus Thelen hat an der Fachhochschule Bielefeld erfolgreich Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Personalmanagement studiert. Während seines Studiums arbeitete er dort als Wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Diversity- und Knowledge Management und betreute unter anderem das Praxisprojekt für Innovationsmanagement. Aktuell unterstützt er an der Fachhochschule Bielefeld die Praxisprojekte zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von KMU und Migrantenforschung und arbeitet eng mit mehreren Unternehmen im Bereich des Wissensmanagements, Personal- und Organisationsentwicklung und Innovationsmanagement zusammen.

Seit Anfang 2010 ist er als Dozent für „Allgemeine Wirtschafts- und Soziallehre“ an einem privaten Bildungsinstitut tätig.

Kontakt: [thelen\\_markus@t-online.de](mailto:thelen_markus@t-online.de)

sind und somit einen besonders hohen Nutzen für die Problemlösung ausweisen. Hierbei werden ausgewählte Kunden direkt in die Produktentwicklung mit einbezogen, indem sie an einem speziellen Innovations-Workshop teilnehmen. [1] Lead User können sowohl Unternehmen als auch Endkonsumenten sein.

Eine weitere Methode, an die Kreativität und Ideen der Kunden zu kommen und sie in den Wertschöpfungsprozess mit einzubinden, ist das Beschwerdemanagement. Bei vielen Unternehmen eine nicht gern gesehene Abteilung und deshalb häufig aus dem Unternehmen ausgegliedert. Doch auch diese vermeintlich negativen Faktoren können sich für das Unternehmen als wertvoll erweisen. Die eingehenden Beschwerden oder Probleme sollten gezielt erfasst und ausgewertet werden, da diese häufig erst durch die Nutzung und den praktischen Umgang mit den in den Handel gebrachten Produkten ersichtlich werden. Diese Daten sollten ebenfalls in die Entwicklung neuer Produkte oder Produktverbesserungen mit einfließen.

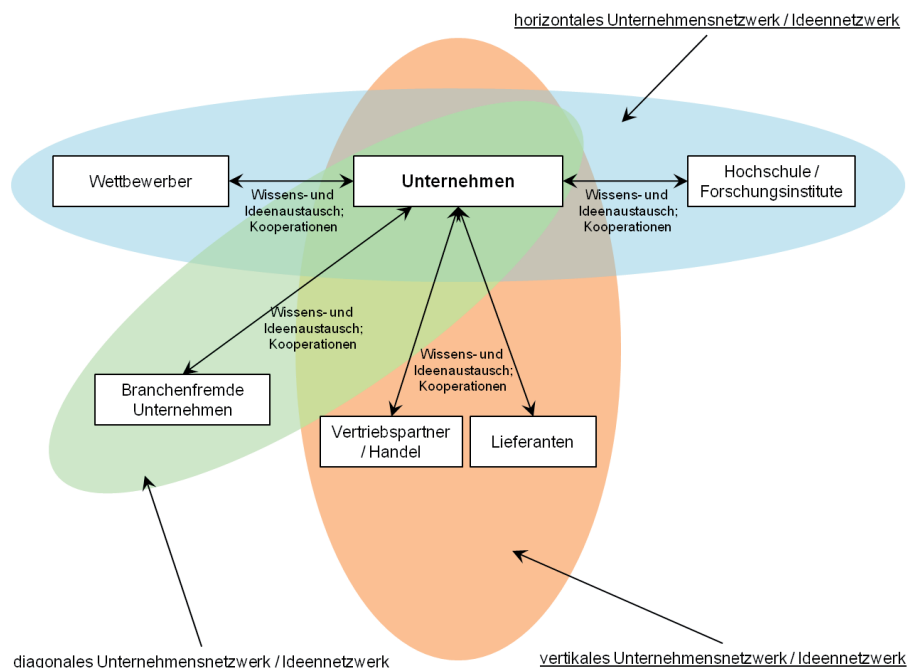
Ein weiteres Beispiel für eine gelungene Implementierung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess stellt Procter & Gamble dar. Sie nutzen gezielt das Wissen ihrer Kunden um ihr Angebot kontinuierlich zu verbessern. Im Jahre 2002 waren die Kunden für 10% aller Innovationen des Unternehmens verantwortlich. Das Ziel bis zum Jahr 2012 ist es, diesen Anteil auf 50% zu erhöhen. [3]

Häufig haben Unternehmen keinen direkten Kontakt zum Endkunden, da sie ihre Waren über Zwischenhändler oder andere Ver-

triebspartner absetzen. In einer solchen vertikalen Netzwerkbeziehung liegt der unmittelbare Kontakt zum Endkunden beim Handel. Der Handel besitzt das Wissen über die Wünsche, Zufriedenheit der Kunden und nimmt Beschwerden oder Reklamationen entgegen. Dieses Know-how ist für den Produzenten von besonderer Bedeutung, jedoch nicht direkt erreichbar. Der Großhandel nimmt in diesem Zusammenhang die Rolle des Experten und Innovators in Bezug auf Produktverbesserungen und -entwicklung ein. [1] So genannte Innovations-Workshops bieten hier ein großes Potenzial zum Austausch von Wissen und Ideen. Darüber hinaus können geschützte Weblogs oder Foren zum Wissens- und Ideenaustausch genutzt werden, an denen sich verschiedene Unternehmensbereiche mehrerer Organisationen beteiligen.

Zu diesen Organisationen gehören auch die Lieferanten. Ihre Intelligenz ist meistens auf bestimmte Teilbereiche eines Produktes begrenzt. Doch dieses spezifische Wissen und die Ideen in Bezug auf die Erneuerung und Verbesserung muss als Teil der Unternehmensintelligenz betrachtet und integriert werden. Praktische Instrumente, um das unterschiedlich verteilte Wissen, die Ideen und Kreativität in einem vertikalen Netzwerk zusammenzuführen und zu nutzen, bieten z. B. Ideennetzwerke und Innovationskooperationen zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren. Sie können in Form von oben genannten Weblogs oder Foren stattfinden, aber auch in Workshops und/oder heterogenen, diversitären Entwicklungsgruppen. Auch hier ist, wie beim internen Ideenmanagement, das Vertrauen die Grundlage des Erfolgs.

Abbildung 4: Horizontale und vertikale Unternehmenskooperationen (eigene Darstellung)



Neben den vertikalen Unternehmensnetzwerken zur Ideen- und Wissensgenerierung sollten Unternehmen ihre Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten mit ihren Wettbewerbern und den Hochschulen als auch Forschungseinrichtungen (horizontale Netzwerke) aus-, bzw. aufbauen. Auch wenn die Kooperationsausrichtung mit Wettbewerbern Schwierigkeiten wie die Gefahr des Know-how-Abflusses beinhaltet, bietet eine solche Zusammenarbeit verschiedene Vorteile. So entwickeln zum Beispiel Peugeot und BMW gemeinsam Motoren für kleinere PKW-Modelle, um Kosten zu sparen und die Produktion auszulasten. Darüber hinaus steigen die Chancen zur Verbreitung neuer Standards durch Unternehmenskooperationen. So sind die Chancen der strategischen Allianz des Blue-Ray-Konsortiums (Daewoo, LG, JVC, Mitsubishi, Sony, Samsung, Philips u.v.m.), die Blue-Ray Disc zum Nachfolgemedium der DVD zu machen, weitaus höher als die Standards der Konkurrenz. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können durch Netzwerke ihre Schwächen ausgleichen bzw. durch gemeinschaftliches Auftreten am Markt ihre Marktposition stärken. Auch eine gemeinschaftliche Nutzung von F&E-Ressourcen, Austausch von Personal und interorganisationales Lernen wären denkbar. [4]

Um eben diese Vorteile von Netzwerken zu nutzen, schlossen sich drei Ingenieurbüros zusammen und gründeten das Joint Venture „EMKON GmbH“. Sie bündelten ihre unterschiedlichen Fähigkeiten in den Bereichen Energie-, Daten- und Elektrotechnik, der SHK-Technik sowie im Bereich der Biomasseheizkraftwerke und Biobrennstoffe, um am Markt gemeinsam aufzutreten. Darüber hinaus betreiben sie gemeinsam einige innovative Entwicklungsprojekte. Auf diese Weise stiegen sowohl die Wettbewerbsfähigkeit als auch die Wertschöpfung jedes einzelnen Unternehmens deutlich an. [4]

Kooperationen zwischen branchenfremden Organisationen, so genannte diagonale Kooperationen, bringen besondere Synergieeffekte. Diese Art der Zusammenschlüsse ist häufig im Absatz und Vertrieb zu finden, beispielsweise wenn einer potenziellen Nachfrage ein adäquates Angebot gegenüber gestellt werden soll. Solche Kooperationsformen sind überwiegend im Handwerk anzutreffen. So haben zum Beispiel Innenarchitekten und verschiedene Handwerksbetriebe einen Kooperationsvertrag geschlossen, um ihr Angebot der entsprechenden Nachfrage (Kundenwunsch: „Alles aus einer Hand“) anzupassen. Dies geschieht auch im heutigen Mobilfunkmarkt. Hier haben sich die Mobiltelefonhersteller und die Telekommunikationsdienstleister auf eine gemeinsame Vermarktung ihrer Produkte verständigt. Auch in diesem Fall gilt es, gemeinsame Ideen- und Wissenspotenzi-

ale zu generieren und in neue Produkte einfließen zu lassen.

Anzumerken ist, dass Unternehmenskooperationen meist auf ein Projekt oder eine bestimmte Zeitspanne beschränkt sind, Beispiel BMW und Peugeot. Netzwerke hingegen sind auf Dauer, also langfristig, angelegt und benötigen ein ganz anderes Management als Kooperationen. Die Erfolgsfaktoren, welche eine wertschöpfende, erfolgreiche Zusammenarbeit (strategische Allianzen, Kooperationen, Joint Venture etc.) sicherstellen sind unter anderem:

- Vertrauen,
- Transparenz,
- Komplementarität der Partner,
- Stabilität,
- interorganisationales Lernen und
- ein gewisses Maß an Autonomie der Akteure. [4]

Nicht zu vergessen sind die staatlichen und regionalen Institutionen, die politischen Interessengruppen sowie die Berufsgenossenschaften, Kammern und andere Verbände. Eine gute Beziehung zu diesen Institutionen wird häufig durch einen Wissensvorsprung gegenüber anderen Wettbewerbern belohnt. So erfährt das Unternehmen häufig eher als die Konkurrenz, ob bestimmte Gesetzes- oder Vorschriftenänderungen angestrebt oder Projektgruppen auf Bundesebene bzw. europäischer Ebene gegründet werden, und kann diesen Wissensvorsprung in die Entwicklung mit einfließen lassen. Gleichzeitig bietet sich hier auch die Möglichkeit, sich in unterschiedlichen Gremien, Projekten oder Sitzungen Gehör zu verschaffen und somit die Zukunft des Unternehmens oder der Gesellschaft aktiv mitzugestalten.

#### Fazit:

Nur das Unternehmen, welches es schafft, alle relevanten individuellen Teilintelligenzen miteinander zu verknüpfen und zu nutzen, kann als intelligentes Unternehmen bezeichnet werden. Entscheidend für die Unternehmensintelligenz ist, auf welche Art und Weise die Ideen generiert, genutzt und umgesetzt werden. Die vorhandenen Wissenspotenziale der internen und externen Akteure müssen identifiziert, verknüpft, gefördert und für alle Beteiligten im Unternehmen bzw. Netzwerk nutzbar gemacht werden. Ein aktives Wissens- und Ideenmanagement in Verbindung mit einem modernen Personalmanagement und einer professionellen Personal- und Organisationsentwicklung sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft in einer sich schnell ändernden Umwelt und Gesellschaft. Der Erfolg ist nicht nur von neuen Daten abhängig. Es wird auch bereits vorhandenes Wissen genutzt, welches auf vollkommen neue Weise vernetzt wird, wodurch Problemlösungen praktisch wie von allein entstehen. Auch in der Natur entsteht Neues durch neue Vernetzung, Kombination und Re-

Kombination von bereits vorhandenen Komponenten (kybernetischer Ansatz).

In diesem Zusammenhang kommt dem Management eine tragende Rolle zu. Seine Offenheit für Veränderungen ist von entscheidender Bedeutung und wichtig für das zukünftige Bestehen am (internationalen) Markt. Manager aller Führungsebenen spielen für die Ideenarbeit, die Wissensgenerierung und das sich daraus ergebende Innovationspotenzial sowie seine Wertschöpfung eine entscheidende Rolle. Sie schaffen eine Vision, welche die angestrebte Richtung vorgibt, zielführend ist und von Mitarbeitern geteilt wird. Die Führungskräfte sollten Engagement und Mut beweisen, Energien freisetzen, Talente und Ideen fördern und Werte vorleben. Sie sollten sich als gleichwertigen Partner und Teamplayer, nicht als Machtmensch verstehen. Einzelakteure sind fehl am Platz. Sie schaffen eventuell kurzfristige Erfolge, auf lange Sicht jedoch ein Defizit.

Die fachgemäße Ausbildung von Führungs- und Nachwuchskräften sowie ein effektives Talentmanagement müssen heute auf der Prioritätenliste von Personalverantwortlichen und dem Management ganz oben stehen. [5] Denn schon 1929 stellte Albert Einstein im Rahmen der Wirtschaftskrise treffend fest: „Die Probleme, die es heute auf der Welt zu lösen gibt, können nicht mit derselben Denkweise gelöst werden, mit der sie verursacht wurden.“

#### Literatur

- [1] Franken, S.; Brand, D.: Ideenmanagement für intelligente Unternehmen; Peter Lang Verlag; Frankfurt a.M. 2008
- [2] <http://www.ftd.de/karriere-management/management/business-wissen-lead-user-die-wichtigen-kunden-gezielt-einbinden/292318.html?page=2> oder [http://thumb1.ftdcdn.de/original/Image/2007/12/13/01graf\\_gr.gif](http://thumb1.ftdcdn.de/original/Image/2007/12/13/01graf_gr.gif) (Stand: 10.11.2010)
- [3] Gassmann, O.; Enkel, E.: Open Innovation, in zfo 3/2006, S.135
- [4] Thelen, M: Abschlussarbeit: Erfolgsfaktoren in innovativen Netzwerken – Eine Untersuchung des Ingenieursnetzwerk EMKON; Bielefeld 2009
- [5] Böhne, H.; Prof. Dr. Malik, F.: Führen in der Krise – Lernen to Learn und neue Lösungen für gutes Management, in Personalführung 5/2010, S.18