

Was hat Wissensmanagement mit Wettbewerbsfähigkeit zu tun?

Eine Einführung zu Wissensmanagement im internationalen Vergleich

Prof. Nicole Graf – November 2005

Leiterin
Berufsakademie Bad Mergentheim



Was Sie heute erwartet

- **Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland im internationalen Vergleich**
- **Wissensmanagement als Teil unternehmerischer Leistungsfähigkeit**
- **Was macht eine Wissensmanagement fördernde Organisation aus?**
- **Der Einfluss von Kultur auf Wissensmanagement**
- **Vergleichende Ergebnisse internationaler Studien**

Deutschland's Unternehmen im Spannungsfeld der Globalisierung

**Zwischen Verlagerung von Wertschöpfungsprozessen
ins Ausland und erfolgreichen Vermarktung von
Produkten und Dienstleistungen im Ausland**



Arbeitskosten im internationalen Vergleich: Direkte Lohnkosten und Lohnnebenkosten

ARBEITSKOSTEN Die Last der Abgaben



China 0,61 US\$

Produktive Arbeitszeit im internationalen Vergleich:



Was zeichnet Höchstleistungsorganisationen aus?

- Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit
- Innovationskraft
- Klar kommunizierte Strategie und deren konsequente Umsetzung
- Effiziente Prozesse, welche die Geschäftsziele nachhaltig unterstützen
- Effektives Wissensmanagement (Wissen, was AUSSEN vorgeht und Kommunikation nach INNEN)
- Leistungsorientierung und Anreizsysteme
- Kennzahlen, die den Erfolg messbar und überprüfbar machen
-

Mit dem O IQ kann Leistungs- fähigkeit quantifiziert werden



Hochleistungsmerkmale:

Systematische Aufnahme externer Information: Wie sichern wir Informationen von außen?

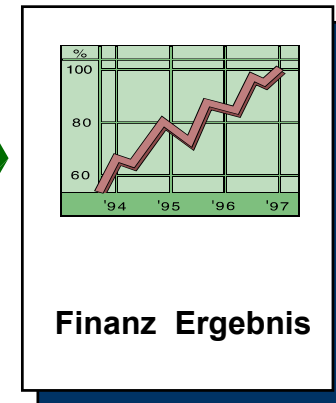
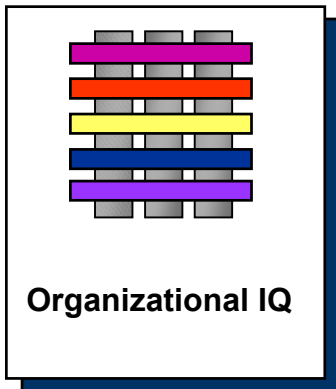
Wissen effizient (ver-) teilen: Wie effizient verteilen wir unser Wissen intern?

Den richtigen Personen Entscheidungen ermöglichen: Haben wir die richtigen Entscheidungsträger auf dem richtigen Level?

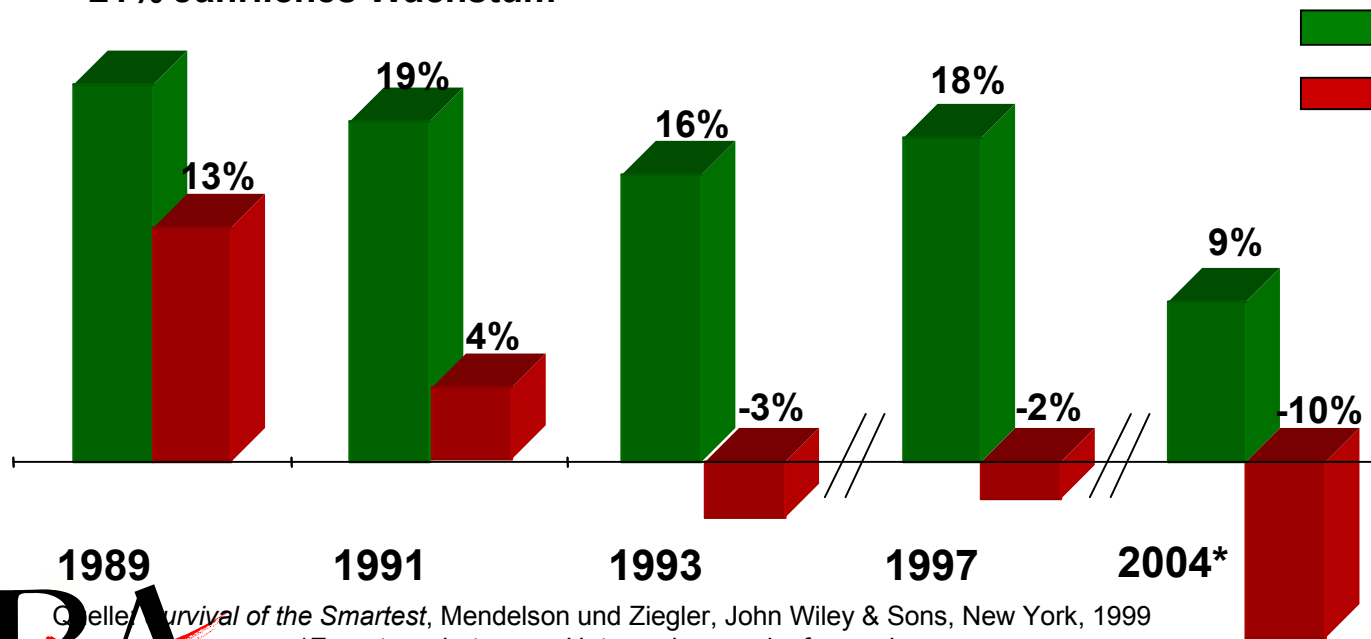
Aktivitäten mit Zielen der Organisation abstimmen: Wie fokussieren wir uns auf unsere Geschäftsziele?

Wissen aufbauen für neue unternehmerische Chancen: Wie werden wir besser?

O IQ und Wirtschaftlichkeit



21% Jährliches Wachstum



High-IQ : Beste 33% IQ
Low IQ: Schlechteste 33% IQ

Viele Unternehmen mit niedrigem IQ sind heute nicht mehr im Geschäft



Quelle: *Survival of the Smartest*, Mendelson und Ziegler, John Wiley & Sons, New York, 1999

*Expertenschätzung – Untersuchungen laufen noch

Der O IQ belegt die hohe Relevanz von Wissensmanagement

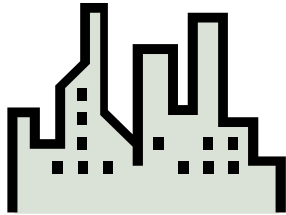
**Und: Wissensmanagement
hat immer eine
technologische
und eine
organisationsbezogene
Komponente!**

Durchführung von internationalen Benchmarking Studien

Vorgehensweise des internationalen Vergleichs

- **Weltweite qualitative und quantitative Befragung von Unternehmen verschiedener Nationen (Sammlung von über 350.000 Datenpunkten). Interviews in Deutschland, den USA, Ost- und Westeuropa sowie Japan.**
- **Analyse von Erfolgsfaktoren über ein internationales Benchmarking.**
- **Die Ergebnisse im Vergleich:**
 - **Worin liegen Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Strategie-Entwicklung, der Organisationsstrukturen und Prozesse sowie der Unternehmensführung und des Personalmanagements ?**
 - **Inwiefern stellen diese Unterschiede Wettbewerbsvor – oder Nachteile dar?**
- **Das Resümee: Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und Handlungsempfehlungen**

Erhebungsmethodik



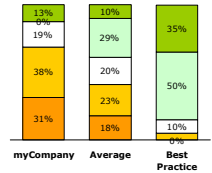
**Organisationen,
Unternehmen und
Geschäftseinheiten in
den USA, Japan,
Deutschland, West-
und Osteuropa**



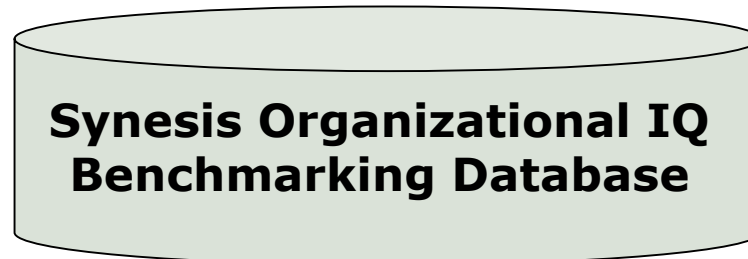
**Fragebögen
in
Landessprache**



**1200
Fragenmodule**



**320000
Datenpunkte**



Auszug der Benchmarking Ergebnisse

Einsatz von IT zur Unterstützung der Unternehmensleistung

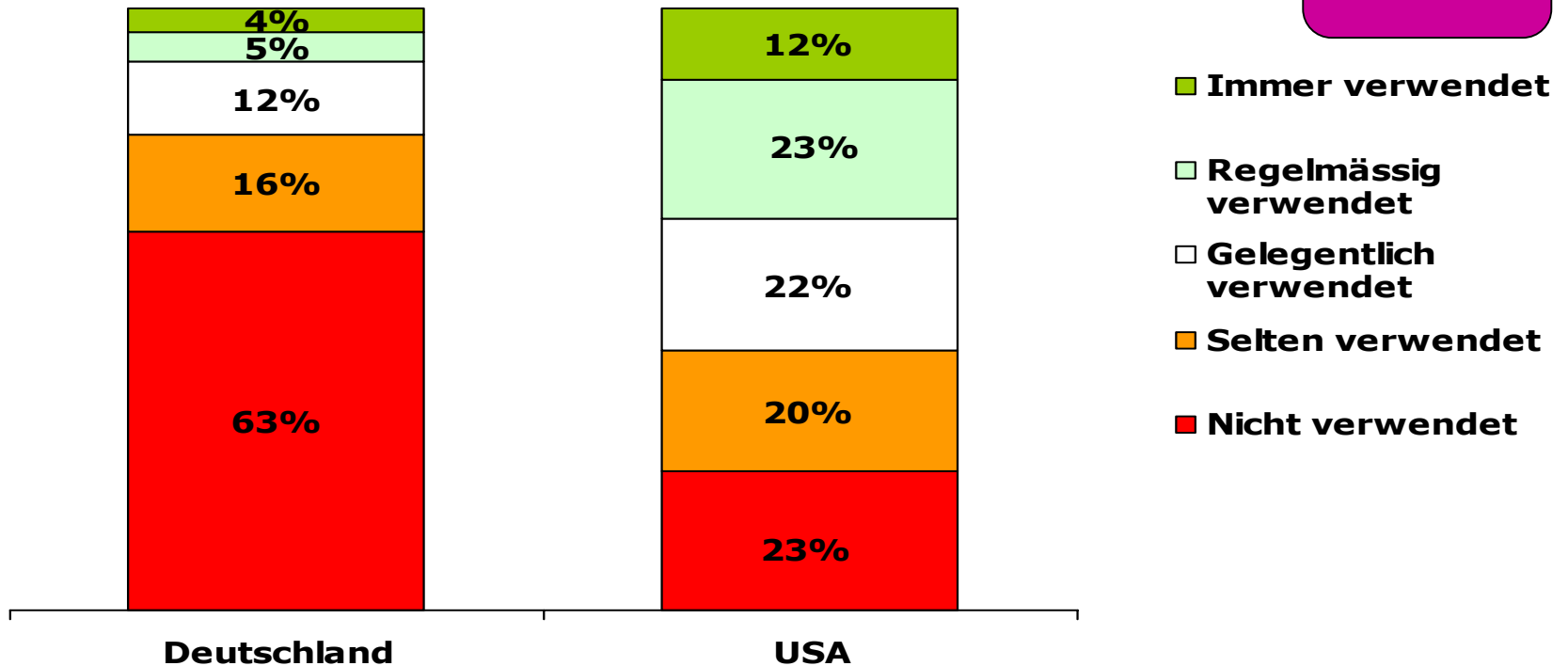
- Fast in allen Bereichen setzen deutsche Unternehmen weniger Informationstechnologie ein als amerikanische oder japanische Wettbewerber
- Diese verteilen Informationen über elektronische Netzwerke, wodurch Wissen zeit- und ortsunabhängig einer breiteren Basis an Mitarbeitern und Entscheidungsträgern zugänglich ist.



Amerikanische Unternehmen setzen stärker auf IT

Wie häufig werden vernetzte Datenbanken verwendet, um Information über Ihre Kunden festzuhalten?

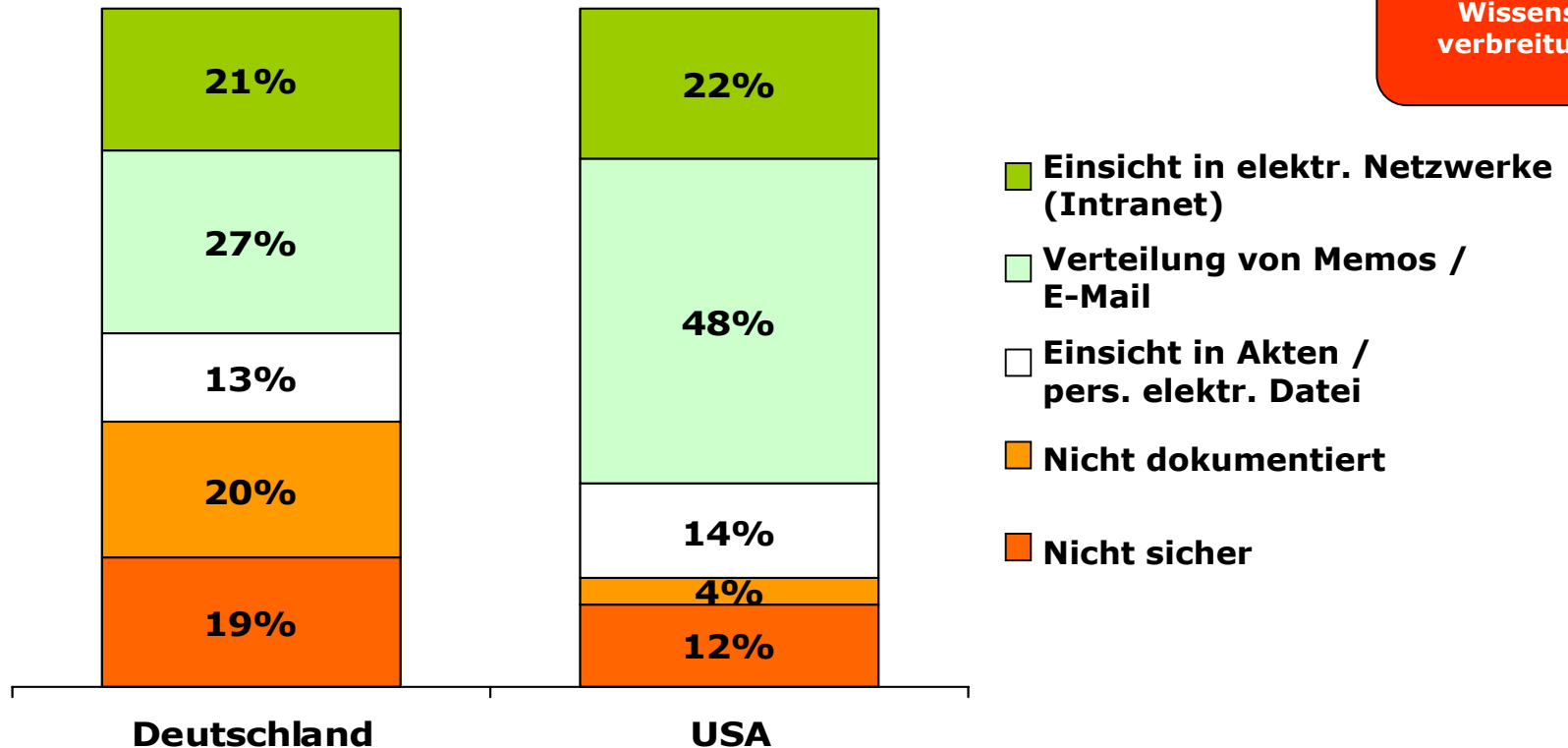
Externes Informationsbewusstsein



Wissen wird in USA in elektronischer Form geteilt

In welcher Form stehen Ihnen Informationen über Marktanalysen zur Verfügung?

Interne
Wissens-
verbreitung



Zwischenfazit zum Einsatz von IT

- Der schnelle und gezielte Zugriff auf Wissen stellt im Informationszeitalter einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar.
- Auch wenn in den meisten hochentwickelten Industriestaaten ähnliche technologische Voraussetzungen herrschen, bestehen erhebliche Unterschiede im Einsatz der IT Anwendungen.
- So speichern im Vergleich mit anderen Industrienationen 63% der deutschen Unternehmen z.B. Kundeninformation gar nicht in Datenbanken, wie CRM Systemen ab, weitere 16% nur selten. Im Bereich des Wissensmanagements stellt dies einen klaren Wettbewerbsnachteil für deutsche Unternehmen dar.

Worin liegt dies begründet?

Die Kultur spielt eine deutlich unterschätzte Rolle !



Kultur nach Kluckhohn/Kelly:

- **Perceptas der Kultur (deskriptive Aspekte)**
= **Verhalten (immaterielle, soziale Kultur):** Sitten, Bräuche, Sprache, soziale Strukturen

und **Verhaltensergebnisse (materielle Kultur):** Architektur, Kleidung, Kunst...

In einem Unternehmen: Produkte, Produktivität, Leistung

- **Konzeptas der Kultur (explikative Aspekte)**
= **Verhaltensursachen (mentale Kultur) :** Einstellungen, Werte, Verhaltensnormen

Kulturelemente

- **Sprache (verbal, non-verbal / Mimik, Gestik)**
- **Einstellungen (gegenüber Neuem, Veränderungen)**
- **Werte, Wertdimensionen (Moral, Ethik)**
- **Arbeitseinstellung, Arbeitsmoral, Auffassung von Zeit und Raum**
- **Traditionsbewußtsein, Bräuche**
- **Bildungsniveau, Wissenstand, Informationsverhalten**
- **Lebensstil, Kleiderordnung**
- **Kaufverhalten, Verbrauchs- und Verwendungsgewohnheiten**
- **Religion**
- **.....**

Die Bedeutung von Kultur in Unternehmen

**Die Unternehmenskultur
beeinflusst
sämtliche
Unternehmensfunktionen
und deren
Ergebnisse !**



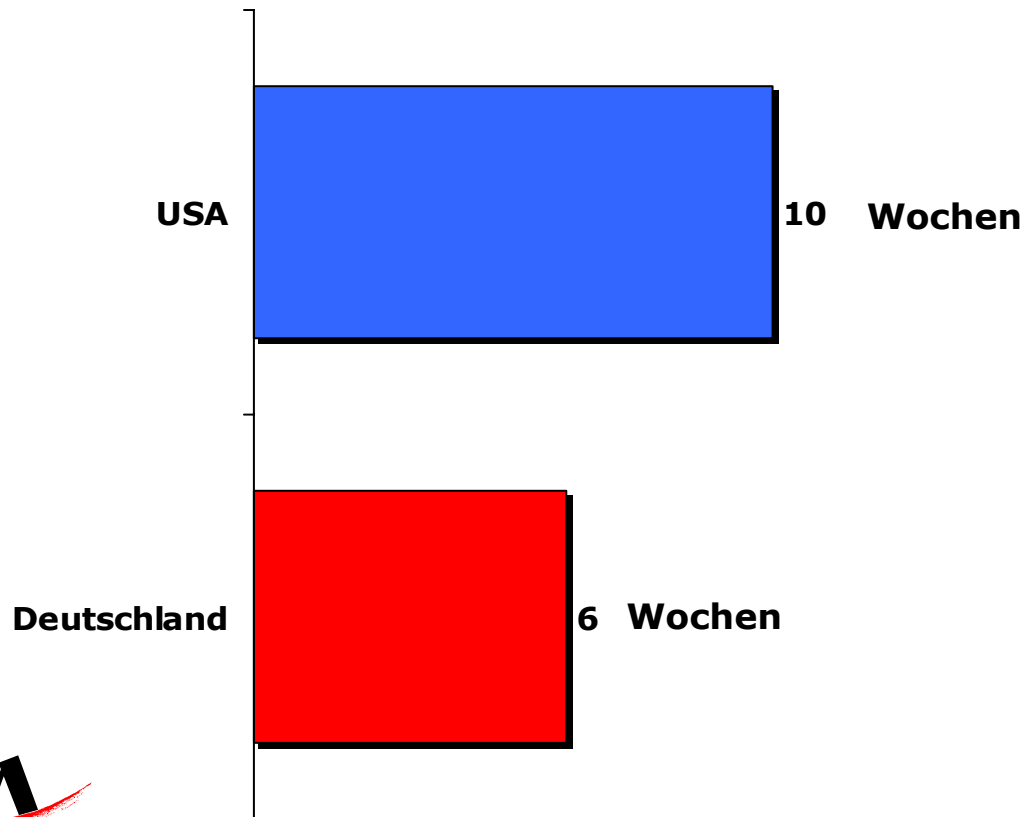
Kulturelle Wettbewerbsstärken deutscher Unternehmen

- Nach wie vor hohes Qualitätsimage
- Deutsche Unternehmen punkten zwar nicht mit überschwänglicher Freundlichkeit, dafür aber mit absoluter Zuverlässigkeit.
- Im internationalen Vergleich Rang 1 für Einhaltung gemachter Zusagen und Themen wie Liefertreue.

Verblüffende Entscheidungszyklen in deutschen Organisationen

Effiziente
Entscheidungs-
architektur

Wieviel Zeit vergeht im Durchschnitt bis über die Einführung eines neuen Produktmerkmals entschieden wird ?



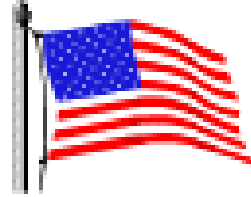
Kulturspezifische Management-Prioritäten bei Entwicklungsprojekten



1. Spezifikation
einhalten

2. Qualität

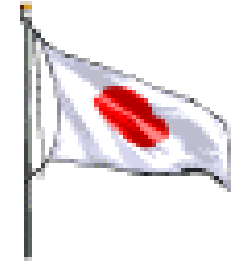
3. Deadline



1. Deadline

2. Qualität

3. Spezifikation



1. Qualität

2. Zeitplan /
Deadline

3. Spezifikation

Executive Summary

- **Die Rahmenbedingungen sind nicht gerade ideal. Aber:**
- **Deutsche Unternehmen sind deutlich wettbewerbsfähiger als ihr Image und die Stimmung es vermuten lassen.**
- **Gute deutsche Tugenden sind nach wie vor ein Leistungshebel**
 - Pünktlichkeit
 - Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit (Einhalten von Zusagen)
 - Arbeitseifer
- **Deutsche Produkte haben nach wie vor ein gutes Image im Ausland**
- **Im Bereich des Wissensmanagements bestehen deutliche Verbesserungspotenziale.**

Danksagung

Folgenden Institutionen und Initiativen gilt
mein Dank für die

Mitwirkung bei Förderung, Erhebung und
Auswertung der



IHK Stuttgart



STEINBEIS-STIFTUNG

