

Martin Ahlert, Günther Blaich, Jan Spelsiek

**Vernetztes Wissen**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement**



Herausgeber:

**Prof. Dr. Dieter Ahlert**  
Universität Münster  
Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Distribution und Handel,  
Geschäftsführender Direktor des Internationalen Centrums  
für Franchising & Cooperation

**Prof. Dr. Utho Creusen**  
Geschäftsführer Media-Saturn-Holding GmbH, Ingolstadt  
Honorarprofessor an der Universität Münster

**Prof. Dr. Thomas Ehrmann**  
Universität Münster  
Direktor des Instituts für Unternehmensgründung  
und -entwicklung und des Internationalen Centrums  
für Franchising & Cooperation

**Prof. Dr. Günter Olesch**  
Direktor des Internationalen Centrums  
für Franchising & Cooperation,  
Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Martin Ahlert, Günther Blaich,  
Jan Spelsiek

# **Vernetztes Wissen**

Organisationale, motivationale,  
kognitive und technologische  
Aspekte des Wissensmanagements  
in Unternehmensnetzwerken

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage November 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0615-0

ISBN-13 978-3-8350-0615-7

## Geleitwort der Herausgeber

*Kooperative Unternehmensnetzwerke* verkörpern die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sowohl im Business-to-Consumer-Bereich als auch im Business to Business-Bereich. Die bekanntesten Beispiele sind Franchisesysteme, Gewerbliche Verbundgruppen und Vertragliche Selektivvertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hierbei insbesondere die Vertragshändler-, Shop-in-Shop-, Lizenz- und Depotsysteme. Neuerdings gewinnen auch Systemdienstleistungs- und Servicenetzwerke auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage (z. B. als Aktiengesellschaft konfiguriert), ferner Efficient Consumer Response (ECR)-Wertschöpfungspartnerschaften und die so genannten virtuelle Netze zunehmend an Bedeutung.

Unter den differenten Unternehmenskooperationen erweisen sich offenbar diejenigen als besonders erfolgreich, die über ein *professionelles Netzwerkmanagement* verfügen. Sie kennzeichnen sich durch eine spezifische Form der Koordination verteilter Aktivitäten bei der Erstellung und Vermarktung des Leistungsangebots für die Nachfrager aus. Ihr Erfolgspotenzial besteht darin, dass sie marktliche und hierarchische Steuerungskomponenten sinnvoll kombinieren: *Unternehmensnetzwerke mit Systemkopf* verbinden das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Akteuren mit den Vorteilen einer systematischen Steuerung durch eine Systemzentrale.

Ein erstes Anwendungsfeld für Unternehmensnetzwerke sind *räumlich verteilte Aktivitäten*: Die geografisch verstreut angesiedelten Nachfrager, seien es Konsumenten, gewerbliche Abnehmer oder seien es institutionelle Haushalte, erwarten eine individuelle Betreuung durch räumlich nahe, stationäre Leistungsanbieter. Für das kundennahe, flexible Agieren „vor Ort“ sind hoch motivierte Unternehmer mit hoher Eigenständigkeit prädestiniert, die jedoch durch effizient gesteuerte Hintergrundsysteme entlastet werden.

Ein zweites Anwendungsfeld sind *sachlich verteilte Aktivitäten* arbeitsteilig operierender Unternehmungen, die gemeinsam eine komplexe, z. B. aus differenten Waren, Service-, Handwerks- und/oder Dienstleistungen zusammengesetzte Problemlösung für den Verbraucher anbieten. Im Idealfall ist die Arbeitsteilung derart konfiguriert, dass jeder Netzakteur diejenigen Aufgaben übernimmt, die er vergleichsweise am besten beherrscht.

Ein weiteres Anwendungsfeld sind *parallele, miteinander konkurrierende Aktivitäten*, die durch Kartellierung in monopolähnliche Leistungsangebote überführt werden sollen. Horizontale Unternehmensnetzwerke dieses Typs gehören allerdings nicht zu den hier weiter betrachteten Unternehmenskooperationen.

Die in der vorliegenden Reihe publizierten Forschungsarbeiten entstehen überwiegend aus einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie sollen theoretisch vorgebildeten Praktikern in Bezug auf den oben angesprochenen Restrukturierungsprozess Hilfestellung leisten, indem mit einzelnen Beiträgen die **Grundzüge einer praxisorientierten Theorie des Netzwerkmanagements** erarbeitet werden. Hierbei werden im Wesentlichen vier Forschungslinien verfolgt:

**(1) Institutionelle Aspekte von Unternehmensnetzwerken**

Arbeiten innerhalb dieses Forschungsfeldes beschäftigen sich mit Fragen der typologischen Erfassung und Explikation der Funktionsweise von Netzwerken. Realtypen von Netzwerkarrangements sollen identifiziert und deren Entstehung und Entwicklung erklärt werden. Dabei wird auch die Konversion von Netzwerken – von einer eher dezentralen hin zu einer eher zentralen Steuerung – als Antwort auf veränderte Marktbedingungen eingehenden Analysen unterzogen. Vorgelagert sind Netzwerke kontextabhängig zu definieren sowie Netzwerkphänotypen zu charakterisieren.

**(2) Benchmarking von Unternehmensnetzwerken**

Die Arbeiten im Bereich des Benchmarkings sind überwiegend empirisch und international ausgerichtet. In Form von Studien, die zugleich die Erfolgsfaktorenforschung integrieren, wird – neben der Identifikation vorbildlicher Netzwerk-(Teil)Konzeptionen und deren Erfolgsursachen – herausgearbeitet, ob im Ländervergleich unterschiedliche Evolutionsstadien von Netzwerkarrangements auszumachen und zu erklären sind. Mit Blick auf die Übertragbarkeit sowie Verbreitung exzellenter Netzwerkpraktiken sollen potenzielle Anwendungsbarrieren identifiziert werden, die eine Expansion beeinträchtigen könnten.

**(3) Managementkonzeptionen zur Führung von Unternehmensnetzwerken**

Arbeiten dieses Bereiches sollen zur Gestaltung geeigneter Managementkonzeptionen für die differenten Erscheinungsformen von Netzwerken beitragen. Im Mittelpunkt stehen der wertorientierte Managementansatz, das integrierte Markenmanagement, das Customer Value Management, das Customer Relationship Management, das Customer Trust Management und das Customer Satisfaction Management. Induktiv sollen dabei die Managementkonzepte (vermeintlich) vorbildlich betriebener Netzwerke im Rahmen des Benchmarkings (vgl. Punkt 2) identifiziert und analysiert sowie deduktiv idealtypische Managementkonzeptionen für differente Netzwerkausprägungen abgeleitet werden.

**(4) Controlling, Evaluation und Zertifizierung von und in Unternehmensnetzwerken**

In diesem Bereich sind Arbeiten angesiedelt, die anhand unterschiedlicher Kriterien und aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven die Performance (z. B.

in Form der Effizienz oder Effektivität) von Unternehmenskooperationen beurteilen und bewerten.

Die Reihe „Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement“ wurde durch das Team in der festen Überzeugung initiiert, dass im Systemwettbewerb den hybriden Systemen, die den kundenindividuellen, flexiblen Marktauftritt der Netzakteure im Front-End-Bereich (Unternehmertum „vor Ort“) mit einer zentralisierten, effizienzorientierten Gestaltung und Steuerung des Back-End-Bereichs (Ausschöpfung der neuesten Technologien) verbinden, die Zukunft der Güterdistribution gehört.

Das vorliegende Buch von Dr. Martin Ahlert, Dr. Günther Blaich und Dr. Jan Spelsiek liefert einen weiteren Beitrag zum Verständnis der den Unternehmensnetzwerken inhärenten Vorteile im Wettbewerb der Systeme. Gleichzeitig werden der Managementpraxis wertvolle Hinweise zur Ausschöpfung dieser Potenziale gegeben. Auf Grund der dezentralen Aktivitäten besitzt der Unternehmer „vor Ort“ (z. B. der Franchisenehmer) einen Wissensvorsprung gegenüber der Systemzentrale, er entfaltet aber auch einen spezifischen Informationsbedarf, der möglicherweise von der Zentrale des Unternehmensnetzwerkes (z. B. der Franchisegeber) besonders effektiv und effizient gedeckt werden könnte. Wie nun der erfolgskritische Transfer des marktnahen Wissens zur Systemzentrale zu gestalten ist und umgekehrt, wie dem Unternehmer „vor Ort“ das zur Marktbearbeitung nötige Wissen vermittelt werden kann, diesen für das Überleben eines Unternehmensnetzwerkes entscheidenden Fragen wird in dem vorliegenden Buch systematisch und praxisnah nachgegangen.

Das Buch verdankt seine Entstehung dem Verbundprojekt „*Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken*“ (MOTIWDI), das in Zusammenarbeit zwischen den Universitäten Duisburg-Essen und Münster sowie der Unternehmenspraxis in den Jahren 2002 bis 2005 durchgeführt wurde. Nähere Hinweise zu diesem durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekt können dem Abschlussbericht entnommen werden, der im letzten Jahr in demselben Verlag (Deutscher Universitäts-Verlag: GABLER EDITION WISSENSCHAFT) veröffentlicht wurde.<sup>1</sup> Aus diesem Forschungsprojekt sowie aus einem weiteren, an der Universität Basel durchgeführten Projekt zum „*Analytic Hierarchy Process im Relationship Marketing*“ fasst das vorliegende Buch die in kooperativen Unternehmensnetzwerken praktisch umsetzbare Quintessenz dreier Doktorarbeiten zusammen: Martin Ahlert 2003, Günther Blaich 2004 und Jan Spelsiek 2005.

Die vorliegende DUV-Schriftenreihe „*Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement*“ wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das

---

<sup>1</sup> Vgl. Zelewski et al. (2005).

Internationale Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) an der Universität Münster und den Deutschen Franchise-Verband (DFV) gefördert. Diesen Institutionen, aber insbesondere auch dem Deutschen Universitäts-Verlag, danken wir für das vielfältige Engagement.

Prof. Dr. Dieter Ahlert  
Prof. Dr. Utho Creusen  
Prof. Dr. Thomas Ehrmann  
Prof. Dr. Günter Olesch



## Vorwort

Allen Teammitgliedern des Verbundprojektes „*Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken*“ (MOTIWIDI) an den Universitäten Duisburg-Essen und Münster sowie in der Unternehmenspraxis möchten wir für die vielfältigen, interessanten Diskussionen sowie für ihre wertvollen Anregungen herzlich danken. Dies gilt insbesondere für die Herren Prof. Dr. Dieter Ahlert, Prof. Dr. Stephan Zelewski, Dr. Peter Kenning sowie Dr. Reinhard Schütte, die als Leiter des Forschungsprojektes fungiert haben.

Dem *Bundesministerium für Bildung und Forschung* (BMBF) danken wir für die großzügige finanzielle Förderung dieses Forschungs-, Entwicklungs- und Transferprojekts, die innerhalb des Rahmenprogramms „*Wissensintensive Dienstleistungen*“ erfolgte. Insbesondere Herrn Dr. Ernst gebührt ein herausragendes „*Dankeschön*“. Er war auch in schwierigen Situationen immer darum bemüht, das Team durch konstruktive Problemlösungen zu unterstützen. Außerdem bedankt sich das MOTIWIDI-Team bei Herrn Dr. Schmied und Herrn Knips für den unermüdlichen Einsatz bei der Administration des Forschungsauftrages.

Der besondere Dank der Autoren gebührt Herrn Dipl.-Kfm. Markus Blut für die intensive Betreuung der Autoren bei der Erstellung dieses Buches. Allen Lesern wünschen wir eine anregende und kurzweilige Lektüre. Kritik und Verbesserungsvorschläge sind jederzeit herzlich willkommen.

Dr. Martin Ahlert  
Dr. Günther Blaich  
Dr. Jan Spelsiek

# Inhaltsverzeichnis

**Abbildungsverzeichnis .....XV**

**Tabellenverzeichnis.....XVII**

**Abkürzungsverzeichnis .....XIX**

**A. Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken .....1**

**B. Warum es ein idealtypisches Wissensmanagement nicht gibt...5**

1. Einführung – Vision eines idealtypischen Wissensmanagements..... 5

1.1 Fallbeispiel..... 10

1.2 Skizzierung eines idealtypischen Wissensmanagements..... 11

2. Barrieren des Wissensmanagements ..... 22

2.1 Raster zur Identifikation der Barrieren ..... 22

2.2 Kooperationsbedingte Barrieren ..... 23

2.3 Technologische Barrieren..... 24

2.4 Kognitive Barrieren ..... 28

2.5 Motivationale Barrieren..... 30

**C. Wissensmanagement aus Netzwerkperspektive.....34**

1. Wissen ..... 35

1.1 Wissen in der Wissenschaft ..... 35

1.2 Wissensbegriff im ökonomischen Kontext ..... 39

2. Unterscheidungen verschiedener Wissensarten ..... 43

2.1 Implizites vs. explizites Wissen..... 44

2.2 Individuelles vs. organisationales Wissen ..... 48

3. Wissensmanagement ..... 53

3.1	Modelle des Wissensmanagements .....	53
3.2	Wissensspirale .....	57
4.	Wissenstransfer als zentraler Baustein des Wissensmanagements .....	62
4.1	Bestehende Arbeiten zur Wissenstransferproblematik .....	63
4.1.1	Differenzierung nach Wissensart .....	65
4.1.2	Differenzierung nach Fokussierung .....	67
4.2	Wissenstransferverständnis .....	69
<b>D.</b>	<b>Unternehmensnetzwerke unter Wissensaspekten .....</b>	<b>74</b>
1.	Typologien von Unternehmensnetzwerken .....	74
2.	Wissen als Ressource in Netzwerken .....	85
2.1	Koordination vs. Transfer von Wissen als Aufgabe des Wissensmanagements .....	89
2.2	Wissensbasierte Systematisierung von Unternehmensnetzwerken in Abhängigkeit von der erbrachten Leistung .....	93
3.	Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken .....	101
<b>E.</b>	<b>Gestaltung des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken .....</b>	<b>106</b>
1.	Koordinationsmängel-Diagnose-Konzept (KMDK) als Ausgangspunkt .....	106
2.	Transfermängel-Therapie-Konzept (TTK) .....	108
3.	Empfehlungen zur Gestaltung des Wissensmanagements nach dem TTK .....	110
3.1	Wissenstransferclub als struktureller Rahmen .....	110
3.2	Überwindung des Kognitionsproblems .....	123
3.2.1	Berücksichtigung der Einflussfaktoren bei der Gestaltung von Wissenstransferprozessen .....	123
3.2.1.1	Berücksichtigung der Wissensart .....	123
3.2.1.2	Berücksichtigung von Modellierungseinflüssen .....	126
3.2.1.3	Berücksichtigung der Empfängercharakteristika .....	127

---

3.2.2	Organisatorische Aspekte zur Gestaltung von Wissenstransferprozessen.....	128
3.2.3	Gestaltung des dauerhaften Informations- und Wissensaustausches .....	131
3.2.3.1	Etablierung eines systematischen Beziehungsmanagements.....	132
3.2.3.2	Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien .....	133
3.3	Anreizsystemgestaltung auf Basis der Wissenstransfereinstellung zur Überwindung der motivationalen Barrieren.....	136
3.4	Technologische Unterstützung der Wissensmanagementprozesse durch intelligente Agentensysteme.....	148
3.4.1	Aufgaben der IT im Wissensmanagement .....	148
3.4.2	AIDOS KAI   Box als innovative Wissensmanagementlösung .....	152
3.4.3	Besondere Eignung der AIDOS KAI   Box für Unternehmensnetzwerke .....	155
4.	Verfahren des Analytical Hierarchy Process (AHP) zur Umsetzung des Transfermängel-Therapie-Konzepts (TTK) .....	159
4.1	Ziele und Aufgaben des AHP .....	159
4.2	Konzeption einer exemplarischen AHP-Hierarchie.....	161
4.2.1	Relationship Management Balanced Scorecard als Ergebnis des AHP.....	162
4.2.2	Instrument der Entscheidungsfindung.....	166
4.2.3	Instrument der internen Kommunikation .....	167
4.2.4	Instrument des strategischen Wissenscontrollings .....	168
<b>F.</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>177</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>179</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. B-1:	Die Partner im Projekt MOTIWIDI .....	5
Abb. B-2:	Das Organisationsproblem .....	7
Abb. B-3:	Beratungsprozess .....	14
Abb. B-4:	Barrieren des Wissensmanagements .....	23
Abb. B-5:	Todesspirale eines Wissensmanagementsystems.....	27
Abb. C-1:	Unterscheidung von Daten, Zeichen, Informationen und Wissen ....	41
Abb. C-2:	Differenzierungen zwischen implizitem und explizitem Wissen.....	47
Abb. C-3:	Schichtenmodell der organisationalen Wissensbasis.....	49
Abb. C-4:	Bausteine des Wissensmanagements .....	56
Abb. C-5:	Der Wissensmanagementprozess .....	56
Abb. C-6:	Praxisbeispiel: Wissensmanagement bei der Drägerwerk AG .....	57
Abb. C-7:	Spirale der Wissensschaffung.....	58
Abb. C-8:	Vier Formen der Wissensumwandlung .....	59
Abb. C-9:	Transferierbarkeit von Wissen .....	66
Abb. C-10:	Grundmodell des Wissenstransferprozesses.....	71
Abb. C-11:	Wissenstransferprozesse im Franchisenehmerlebenszyklus.....	72
Abb. D-1:	Systematik der skizzierten Netzwerkansätze .....	75
Abb. D-2:	Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie .....	80
Abb. D-3:	Ressourcenabhängigkeit und Machtverteilung im Netzwerk.....	83
Abb. D-4:	Netzwerke mit Systemkopf.....	85
Abb. D-5:	Vergrößerung der Lernoberfläche in Unternehmensnetzwerken .....	87
Abb. D-6:	Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken .....	88
Abb. D-7:	Phasenbetrachtung des Dienstleistungserstellungsprozesses .....	94
Abb. D-8:	Wissensintensität von (Dienst)Leistungen .....	96
Abb. E-1:	Vorgehen im Rahmen des TTK.....	109
Abb. E-2:	Konfiguration eines Wissenstransferclubs .....	113
Abb. E-3:	Evolution eines Wissenstransferclubs.....	122

Abb. E-4:	Möglichkeiten zum Wissenstransfer in Abhängigkeit von der Art des Wissens.....	124
Abb. E-5:	Organisatorische Aspekte der Gestaltung von Wissenstransferprozessen .....	129
Abb. E-6:	Vorgehensmodell zur Anreizsystemgestaltung.....	136
Abb. E-7:	Priorisierung der Gestaltungsziele.....	139
Abb. E-8:	Parameter eines Anreizsystems.....	141
Abb. E-9:	Postulierte Wirkung der Motivationsinstrumente auf die Wissenstransfereinstellung.....	145
Abb. E-10:	Unterstützungspotenzial von IuK-Systemen.....	148
Abb. E-11:	Einordnung von Wissensmanagementwerkzeugen hinsichtlich Ansatz und Phase im Wissensmanagementzyklus .....	150
Abb. E-12:	Darstellung der Suchergebnisse in hyperbolischen Bäumen.....	153
Abb. E-13:	Grundstruktur einer im AHP verwendeten Zielhierarchie am Beispiel einer Hierarchie mit drei Ebenen.....	160
Abb. E-14:	Ablaufschritte der AHP-Methodik.....	161
Abb. E-15:	Mögliche Stakeholder von Dienstleistungsnetzwerken.....	162
Abb. E-16:	Kriterienhierarchie für den AHP.....	164
Abb. E-17:	Stakeholder in Dienstleistungsnetzwerken .....	166
Abb. E-18:	Prozessschritte des Wissenscontrollings.....	169
Abb. E-19:	Exemplarische Typologie von Ansätzen der Datengewinnung qualitativer Zielgrößen .....	172
Abb. E-20:	„Integrated Approach“ der Datengewinnung für die strategische Planung im Wissensmanagement .....	175
Abb. F-1:	Management Summary .....	178

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. C-1:	Ausgewählte Modelle des Wissensmanagements .....	55
Tab. C-2:	Überblick über ausgewählte Arbeiten zur Wissenstransferproblematik.....	64
Tab. D-1:	Typologien interorganisationaler Netzwerke .....	78
Tab. D-2:	Bedeutung des Informations- und Wissensaustausches in unterschiedlichen Franchisesystemen .....	100
Tab. E-1:	Ausgewählte Motivationsinstrumente.....	147
Tab. E-2:	Skala für Paarvergleichsurteil .....	163
Tab. E-3:	Beispielhafte Berechnung des Prioritätenvektors.....	164
Tab. E-4:	Lokale Prioritäten mit dem Ziel „Auswahl der Perspektiven“ .....	165
Tab. E-5:	Globale Alternativenbewertungen und Ränge.....	165

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AHP	Analytical Hierarchy Process
Aufl.	Auflage
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DLFI	Dienstleistungen für Finanzdienstleister
Erfa	Erfahrungsaustausch
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fort folgende
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
Lop	Letter of proposal
m. a. W.	mit anderen Worten
MNU	Multinationale Unternehmung
MOTIWIDI	Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken
neubearb.	neubearbeitete
No.	Number
Nr.	Nummer
S.	Seite
sog.	so genannte(n)
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem, und anderes



- u. Ä. .... und Ähnliches  
u. U. .... unter Umständen  
vgl. .... vergleiche  
Vol. .... Volume  
vs. .... versus  
z. B. .... zum Beispiel

## A. Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken

Eine Einführung in den Problembereich der Untersuchung von  
Dieter Ahlert und Markus Blut

In der neueren wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden häufig eine zunehmende Dynamisierung der Unternehmensumfelder sowie die Tertiärisierung der Wirtschaft konstatiert.<sup>2</sup> Diese beiden Entwicklungen haben wohl maßgeblich dazu beigetragen, dass zahlreiche Autoren die Bedeutung von Wissen für den Unternehmenserfolg und, damit verbunden, einen zunehmenden betrieblichen Wissensbedarf akzentuieren.<sup>3</sup> Herkömmliche Produktionsfaktorsystematiken – beispielsweise aus Betriebsmitteln, Werkstoffen und Arbeitsleistung – haben eine Erweiterung um den Produktionsfaktor Wissen erfahren, so dass die klassische Managementlehre um die Teildisziplin Wissensmanagement erweitert wurde.<sup>4</sup> So oder so ähnlich beginnen die meisten Publikationen zum Thema Wissensmanagement, natürlich auch dieses Buch. Zudem ist den meisten bisherigen Veröffentlichungen gemein, dass sie die bereits vielfach diskutierten Modelle und Praktiken des Wissensmanagements aufgreifen, der große Wurf für einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn jedoch ausbleibt. Der Mut, neue Erkenntnisse durch ein grundsätzlich neues Herangehen an ein Thema zu gewinnen, fehlt den meisten Autoren, nicht jedoch den Autoren dieses Buches.

Dennoch zeigen die vielen Veröffentlichungen zum Wissensmanagement die gestiegene theoretische und praktische Relevanz des Themas. Viele Unternehmen tragen dem zutreffend Rechnung, nämlich indem sie sich um effiziente Lösungen von Wissensmanagementproblemen bemühen. Eng verbunden mit der Notwendigkeit zur Effizienz ist als Faktum zu beobachten, dass Wissensmanagement primär als informationstechnologisches Problem angesehen wird. Diese Perspektive verkennt aber, dass der Erfolg eines Wissensmanagementsystems nicht nur durch die effiziente Infrastruktur, sondern auch und insbesondere durch die Menschen, die mit dem System arbeiten, bestimmt wird.<sup>5</sup> Die in der Praxis weit verbreitete Annahme, Probleme des Wissensmanagements seien durch geeignete IT-Konzepte zu lösen, ist ähnlich naiv wie die Vorstellung, durch eine Verbesserung des Straßennetzes sämtliche Unfälle verhindern zu können. Vielmehr handelt es sich in beiden Fällen um sozio-technische

---

<sup>2</sup> Vgl. Beckett-Camarata/Camarata/Barker (1998); Probst/Büchtel (1998); North (2002).

<sup>3</sup> Vgl. Dohr (1999); Rode (2001).

<sup>4</sup> Vgl. Albrecht (1993).

<sup>5</sup> Vgl. Güldenbergh/Helting (2004).

Systeme, deren Verbesserung eine Lösung sowohl sozialer als auch technischer Probleme impliziert. M. a. W.: Die Integration sozialer Aspekte bildet die notwendige Bedingung eines effizienten Wissensmanagements, die Technik kann hier nur die Rolle der hinreichenden Bedingung spielen. Provokativ könnte man auch behaupten, dass Wissensmanagement auch ohne Informationstechnologie möglich ist. Jeder, der dieses Buch in den Händen hält und den vorliegenden Text liest, wird dieser These zustimmen. Richtet man sein Augenmerk demzufolge auf die soziale Problematik, so ist unseres Erachtens insbesondere die Frage ungelöst, wie man Individuen dazu bewegen kann, ihr Wissen zu explizieren. Damit verbunden ist die Frage nach einem geeigneten Motivationskonzept des Wissensmanagements.

In Anbetracht dieser in einer Einführung nur rudimentär darstellbaren Komplexität des Themas Wissenstransfer (in Unternehmensnetzwerken), ist es nicht verwunderlich, dass das Management der Ressource Wissen in vielen Unternehmen bereits als Teil der Unternehmensführung verankert ist und damit der Forschung wieder einmal vorausseilt. Nichtsdestotrotz bedarf es dessen theoretischen Fundierung, da nur so, auf der Basis exzellenten und aktuellen Wissens, die erforderliche Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden kann.<sup>6</sup> Belege für die Relevanz finden sich in zahlreichen empirischen Untersuchungen.<sup>7</sup> Bestätigt wird dies u. a. in Längsschnittuntersuchungen, die eine starke Zunahme der Qualifikationsanforderungen an Erwerbstätige nachweisen.<sup>8</sup> Zudem können auch Vorhersagen für ein exponentielles Wachstum des Marktes für Knowledge Management-Lösungen – auch wenn diese bereits nach unten korrigiert wurden oder als zu optimistisch gelten – als ein Indiz für die wachsende Bedeutung des Managements der Ressource Wissen herangezogen werden.<sup>9</sup> Zahlreiche renommierte Unternehmen verfügen mittlerweile über Wissensmanagementabteilungen, beispielhaft können die Daimler Chrysler AG, die Volkswagen AG, die Siemens AG, T-Systems, die Commerzbank, Novartis, sämtliche große Unternehmensberatungen, Skandia, HP oder CSC genannt werden. Aber nicht nur in Großkonzernen, sondern auch in kleinen und mittleren Unternehmen, in Behörden und wissenschaftlichen Einrichtungen und nicht zuletzt sowie immer wichtiger werdend in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Unternehmen in Unterneh-

---

<sup>6</sup> Vgl. Schreyögg/Geiger (2002), S. 2 f.

<sup>7</sup> Eine Übersicht findet sich bei: Kenning/Schütte/Blaich (2003), S. 58. Im Berufsbildungsbericht 2004 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sind im Kapitel zur Beruflichen Bildung, speziell im Kapitel 5.4, ebenfalls zahlreiche Ergebnisse empirischer Erhebungen aufgeführt, welche die hohe Relevanz der Wissensmanagement-Thematik in der Unternehmenspraxis verdeutlichen. Vgl. BMBF (2004).

<sup>8</sup> Vgl. Behringer (2002), S. 11 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Meta Group (2001); Motesnigos (2003); Knop (2004).

mensnetzwerken ist das Management der Ressource Wissen zunehmend etabliert. Insbesondere Unternehmensnetzwerke, die als die Organisationsform der Zukunft angesehen werden<sup>10</sup>, stehen auch in diesem Buch im Fokus der Betrachtung. Dies ist nicht nur darin begründet, dass die Organisationsform des Unternehmensnetzwerks eine immer größere Bedeutung im Wettbewerb erlangt, sondern dass sich Unternehmen immer mehr zu „*überregionalen Netzwerken von Kompetenzzentren, deren Gestaltung und Führung zum Teil neuartige Fragen aufwerfen*“ entwickeln.<sup>11</sup>

Eine den Trend zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in Netzwerken bestätigende Schlagzeile im Handelsblatt 2004 lautete beispielsweise: „IBM gibt einige seiner größten Geheimnisse preis“. Der Grund für diese Schlagzeile war die Ankündigung von IBM, sein technologisches Know-how an andere Unternehmen weiterzugeben und basierend auf diesem Wissen gemeinsam mit den unterschiedlichen Kooperationspartnern neue innovative Lösungen und Produkte mit IBM Chips und basierend auf dem Know-how von IBM zu entwickeln. Es wird somit sehr deutlich, wie im eingangs aufgeführten Zitat aufgezeigt, dass die Nutzung und der Austausch von Wissen innerhalb und zwischen Unternehmen und auf diesem Wege auch die Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens einen zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen und Unternehmensnetzwerke darstellen.

Wissen erlangt seine besondere Bedeutung sowohl für die Unternehmenspraxis als auch für die Wissenschaft auf Grund der Tatsache, dass es im Gegensatz zu anderen Ressourcen nach der Weitergabe sowohl vom Wissenssender als auch vom Wissensempfänger weiter genutzt werden kann. Es gilt:

*„Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen“.*<sup>12</sup>

Die Teilung von Wissen ist die Grundlage der Entstehung neuen Wissens und der Wissensnutzung durch den Wissensempfänger. Diese Teilung erfordert aber den Transfer von Wissen. Dieser Wissenstransfer kann jedoch nicht wie der Austausch anderer Ressourcen behandelt werden.<sup>13</sup> Wissen gilt als personengebunden und liegt „im Kopf des Menschen“ vor.<sup>14</sup> Folglich ist mit einem Wissenstransfer eine Explikation des Wissens auf Seiten des Wissensträgers, die Übermittlung des Wissens und die Integration des Wissens auf Seiten des Empfängers verbunden. Im Zuge

---

<sup>10</sup> Vgl. Ahlert/Evanschitzky (2003).

<sup>11</sup> Picot/Reichwald/Wigand (2004), S. 24.

<sup>12</sup> Vgl. Helmstädter/Widmaier (2001), S. 119; siehe auch Helmstädter (2000).

<sup>13</sup> Vgl. Shariq (1999), S. 244.

<sup>14</sup> Vgl. Teubner (2003), S. 22.

dieses Transferprozesses sind vielfältige motivationale, kognitive und in Bezug auf die reine Übermittlung auch informationslogistische, technologische Aspekte zu berücksichtigen. Diese aus den Besonderheiten der Ressource Wissen resultierenden Probleme des Wissenstransfers wurden in der wissenschaftlichen Forschung bislang nur unzureichend thematisiert.<sup>15</sup>

So ist für die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Problembereich des Wissensmanagements und speziell des Wissenstransfers zu konstatieren, dass sich bisherige Arbeiten der Thematik bisher zu undifferenziert genähert haben<sup>16</sup> und dass bis dato nur wenige empirische Arbeiten die Argumentationen und Ausführungen stützen.<sup>17</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Thematik des Wissensmanagements sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis hochaktuell ist. Die wesentlichen detaillierter zu erforschenden Bereiche, die sowohl von der Unternehmenspraxis als auch von der Wissenschaft gesehen werden, können wie folgt auf den Punkt gebracht werden:<sup>18</sup>

- Integration des Wissensmanagements in die Geschäftsprozesse;
- Erforschung und Gestaltung des Wissenstransfers, insbesondere die Identifikation von Wissensträgern und die Förderung der Bereitschaft, diese zur Wissensteilung zu motivieren und gleichzeitig Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein reibungsloses Erlernen und Anwenden des Wissens auf Empfängerseite ermöglichen;
- Überwindung organisationaler, technologischer und emotionaler Probleme hinsichtlich des Wissenstransfers und Etablierung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur respektive eines den Wissensaustausch fördernden Managementstils;
- Evaluation des Erfolgs von Wissensmanagementinitiativen und Analyse des Beitrags von Maßnahmen des Wissensmanagements zum ökonomischen Erfolg von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken.

---

<sup>15</sup> Vgl. Argote/McEvily/Reagans (2003).

<sup>16</sup> Vgl. hierzu ausführlich Blaich (2004); Spelsiek (2005).

<sup>17</sup> Vgl. van der Bij/Song/Weggeman (2003), S. 163; Jacob/Ebrahimpur (2001), S. 75.

<sup>18</sup> Vgl. Delphi Studie „The Future of Knowledge Management“. Siehe hierzu die Ausführungen von Scholl/König/Meyer (2003), die im Rahmen einer Delphi-Studie zur Zukunft des Wissensmanagements die menschliche Wissensverarbeitung im organisatorischen Kontext als Mittelpunkt zukünftiger Forschungsbemühungen identifizieren.

## B. Warum es ein idealtypisches Wissensmanagement nicht gibt

### 1. Einführung – Vision eines idealtypischen Wissensmanagements

Der Vision, welcher wir als Autoren dieses Buches und Partner des Forschungsteams MOTIWIDI verfolgten, war die Rahmenbedingungen und insbesondere die motivationalen Facetten zu untersuchen, um herauszuarbeiten wie sich Unternehmen einem idealtypischen Wissensmanagement annähern können, das sodann die Basis von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen bildet. Das MOTIWIDI-Projekt, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird, ist ein Verbundprojekt von Partnern aus der Wissenschaft und der Unternehmenspraxis. Im Einzelnen arbeiten daran das Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster unter Leitung von Prof. Dr. Dieter Ahlert, das Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen unter Leitung von Prof. Dr. Stephan Zelewski mit der Dohle-Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG aus Siegburg und der AIDOS Software AG aus Berlin/Meißen zusammen.



Abb. B-1: Die Partner im Projekt MOTIWIDI

Eigene Darstellung.

Das Team hat es sich zur Aufgabe gemacht zu untersuchen, inwiefern die motivationalen Aspekte des Wissenstransfers, den Transfer von Wissen beeinflussende Faktoren und auch technologische Aspekte zusammengeführt werden können, um somit eine Basis für die systematische Gestaltung des Wissenstransfers nicht nur innerhalb