

Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Andreas Al-Laham

Organisationales Wissensmanagement

Verlag Vahlen

Zum Inhalt

Das Buch arbeitet einen neuen, innovativen Ansatz eines Wissensmanagements aus, der eine Anbindung des Wissensmanagements an die Unternehmensstrategie vorsieht und dies in drei Themenschwerpunkten diskutiert: Theorie des strategischen Wissensmanagements, empirische Befunde zum strategischen Wissensmanagement, praxisorientierte Konzeption und Methodik des strategischen Wissensmanagements.

Das Management von Wissen ist für Unternehmen von fundamentaler Bedeutung, um sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dieses Buch führt in die Idee vom Wissensmanagement ausführlich ein. Dabei werden alle Disziplinen, von den Grundlagen bis hin zur strategischen Basis, behandelt. Das Buch liest sich durchweg verständlich, obwohl Wissensmanagement ein sehr umfangreiches Thema ist. Besonderes Augenmerk legt der Autor auf ein Verstehen des Inhaltes. Aus diesem Grunde geht er durch viele Beispiele auf den Leser ein.

Für Studierende an Universitäten und Fachhochschulen mit den Fächern Allg. BWL und Unternehmensführung, Wissensmanager und Praktiker in Executive Education Seminaren.

Zum Autor

Prof. Dr. Andreas Al-Laham erhielt im Jahr 2006 eine Professur für Internationales Management an der Technischen Universität Kaiserslautern und 2009 den Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management an der Universität Mannheim. Er arbeitete u.a. an der empirischen Erforschung von Netzwerksbeziehungen in Unternehmungen der Biotech-Industrie.

Organisationales Wissensmanagement

Eine strategische Perspektive

von

Dr. Andreas Al-Laham

Professor für Unternehmensführung,
insbesondere Internationales und Strategisches Management,
am Stuttgart Institute of Management and Technology (SIMT)

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

Organisationales Wissensmanagement ist ein aktuelles Thema in der Betriebswirtschaftslehre, das in den letzten Jahren aus unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven heraus behandelt wird. Die eigene Perspektive ist eine Strategische, d.h. im Mittelpunkt des vorliegenden Buches steht die Ableitung und Diskussion der grundlegenden Prinzipien eines strategischen Managements der Ressource Wissen. Implizit wird damit die Arbeitshypothese zugrunde gelegt, dass Wissen die wertvollste betriebliche Ressource darstellt, die eine Basis für dauerhafte Wettbewerbsvorteile schaffen kann. Welche Kausalzusammenhänge hierfür identifiziert werden können und welche Gestaltungsempfehlungen letztendlich abzuleiten sind, soll in insgesamt sechs Kapiteln diskutiert werden. Das Werk wendet sich damit einer Schnittstelle von Organisationstheorie und strategischem Management zu, die aus Sicht des Verfassers bislang noch keine systematische Aufarbeitung in der deutschsprachigen Literatur erfahren hat.

Das erste Kapitel führt in die Thematik ein und grenzt die wesentlichen Begriffe ab. Kapitel zwei und drei geben einen Überblick über den „State of the Art“ und die durch diesen reflektierten Perspektiven des Wissensmanagements. Die Kapitel vier bis sechs vermitteln die theoretischen, empirischen und praxeologischen Grundlagen der eigenen Konzeption. Die Konzeption greift auf ressourcen- und wissensbasierte Ansätze der strategischen Unternehmensführung zurück und legt ein prozessuales Modell eines strategischen Wissensmanagements zugrunde.

Der vorliegende Text ist als Lehr- und Handbuch konzipiert. Zielgruppen des Buches sind in erster Linie Studierende an Universitäten und Fachhochschulen, aber auch Praktiker und Manager mit Führungsverantwortung auf Unternehmungsgesamt- oder Bereichsebene, die ihr „Wissen zum Wissensmanagement“ auf den neuesten Stand der internationalen Forschung bringen möchten.

Bei der Fertigstellung des Textes habe ich vielfältige Unterstützung erfahren. Die Grundlagen für das vorliegende Buch wurden im Rahmen meines Habilitationsprojektes gelegt, das ich während eines zweijährigen Forschungsaufenthalts an der University of Toronto, J.L. Rotman School of Management, durchführen konnte. An erster Stelle möchte ich meinem früheren akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Martin K. Welge, sehr herzlich danken, der mir während dieser Zeit ein konstruktiver Gesprächspartner für die verschiedenen Entwürfe des Manuskriptes war. Für vielfältige fruchtbare Anregungen zur Verortung des Themas an der Schnittstelle von Organisationstheorie und strategischem Management danke ich meinen Kollegen und Freunden in Toronto, insbesondere Mike Jalland, Terry Amburgey sowie Joel Baum. Mein Dank gilt schließlich dem Verlag Vahlen, insbesondere Herrn Dieter Sobotka, für die sehr angenehme Zusammenarbeit und die schnelle Drucklegung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Zeitschriftenverzeichnis.....	XIX
1. Einführung und Überblick	1
1.1 Wissensbasierter Wettbewerb und Wissens- management.....	1
1.2 Wissensmanagement aus Sicht der Betriebswirt- schaftslehre.....	5
1.3 Aufbau des Buches	10
2. Grundlagen des Managements von Strategie und organisationaler Wissensbasis	13
2.1 Strategie: Zugänge zu einem Forschungsgebiet	13
2.1.1 Grundcharakter des strategischen Managements	13
2.1.2 Strategie, strategisches Management, Strategie- prozess	16
2.2 Wissen: Zugänge zum Wissenverständnis.....	23
2.2.1 Der Wissensbegriff in unterschiedlichen Diszi- plinen	23
2.2.2 Der Wissensbegriff in der Betriebswirt- schaftslehre.....	27
2.2.2.1 Abgrenzung von Wissen und Infor- mationen	27
2.2.2.2 Abgrenzung von Wissensarten	30
2.2.2.3 Abgrenzung von Wissensträgern	34
2.3 Zentrale Begriffe des Buches	42
3. Ansätze eines Managements der organisationalen Wissensbasis im Überblick	45
3.1 Management der organisationalen Wissensbasis und Lernprozesse.....	45
3.1.1 Grundverständnis und Ziele eines Wissens- managements.....	45
3.1.2 Wissensmanagement als Gestaltung von Rahmen bedingungen für Lernprozesse	50
3.1.2.1 Lernprozesse auf individueller Ebene.....	52
3.1.2.2 Lernprozesse auf kollektiver Ebene.....	54

3.1.2.3	Lernprozesse auf organisationaler Ebene	56
3.1.2.3.1	Organisationales Lernen als adaptives Lernen	59
3.1.2.3.2	Organisationales Lernen auf der Basis geteilter Annahmen	66
3.1.2.3.3	Organisationales Lernen als Erweiterung der orga- nisationalen Wissensbasis	69
3.1.3	Anforderungen an eine Theorie des organisationalen Lernens	76
3.2	Ansätze eines Wissensmanagements	78
3.2.1	Holistische Ansätze	79
3.2.1.1	Integratives Wissensmanagement: der Ansatz von Pawlowsky	79
3.2.1.2	Bausteine des Wissensmanagements: der Ansatz von Probst et al.	83
3.2.1.3	Vier Akte zum Wissensmanagement: der Ansatz von Schüppel	86
3.2.1.4	Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements: der Ansatz von Rehäuser und Krcmar	88
3.2.1.5	Gestaltungsorientiertes Wissensmanage- ment: der Ansatz von Amelingmeyer	90
3.2.2	Partialansätze	92
3.2.2.1	Strategiespezifische Arbeiten	93
3.2.2.2	Organisationsspezifische Arbeiten	95
3.2.2.3	Controllingspezifische Arbeiten	96
3.3	Beurteilung der vorliegenden Ansätze	98
4.	Theorie eines strategischen Wissensmanagements: der wissensbasierte Ansatz	101
4.1	Einführung: Theoretische Perspektiven des strategischen Managements	102
4.1.1	Das Theoriespektrum im strategischen Management	102
4.1.2	Die ökonomischen Wurzeln der Theoriedis- kussion	104
4.1.2.1	Heterogenität von Unternehmen	104
4.1.2.2	Industrieökonomische Erklärungs- ansätze	106
4.1.2.3	Beurteilung der industrieökonomischen Perspektive	110
4.2	Der Erklärungsbeitrag ressourcenbasierter Ansätze	111
4.2.1	Grundlagen des „Resource-Based View“	111
4.2.1.1	Einführung	111

4.2.1.2	Ressourcenbegriff und -systematik.....	113
4.2.1.3	Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	115
4.2.2	Forschungsprogramm des „Resource-Based View“	122
4.2.3	Kritik des „Resource-Based View“ als Ausgangspunkt eines wissensbasierten Ansatzes	128
4.3	Der wissensbasierte Theorieansatz.....	131
4.3.1	Grundlagen des „Knowledge-Based View“	131
4.3.1.1	Systematik wissensbasierter Ansätze.....	132
4.3.1.2	Begriff, Merkmale und Systematik wissensbasierter Ressourcen.....	138
4.3.1.3	Exkurs: Kernkompetenzen und Wissen	147
4.3.1.3.1	Begriff und Merkmale von Kernkompetenzen	147
4.3.1.3.2	Wissen als Fundament jeglicher Kernkompetenz.....	152
4.3.1.3.3	Typologien von Kernkompetenzen	155
4.3.1.3.4	Konsequenzen des kompetenzbasierten Ansatzes	158
4.3.2	Wege zum Wettbewerbsvorteil: Bezugsrahmen des „Knowledge-Based View“	161
4.3.2.1	Bestands- und Prozessmerkmale wissensbasierter Ressourcen	161
4.3.2.2	Voraussetzungen für den Aufbau wissensbasierter Ressourcen	163
4.3.2.3	Imitationsbarrieren wissensbasierter Ressourcen.....	166
4.3.2.4	Bezugsrahmen: die strategische Relevanz wissensbasierter Ressourcen	169
4.4	Zusammenfassung: Erklärungsbeiträge des wissensbasierten Ansatzes	172
5.	Empirische Basis eines strategischen Wissensmanagements	179
5.1	Einführung und Systematik	179
5.2	Der Zusammenhang von Wissen und Wettbewerbserfolg....	180
5.2.1	Überblick.....	180
5.2.2	Empirische Basis.....	182
5.2.2.1	Untersuchung des direkten Einflusses von Wissen.....	182
5.2.2.2	Untersuchung des Imitationsschutzes eines wissensbasierten Wettbewerbsvorteils	186
5.2.2.3	Untersuchung der Interaktionsmuster von Wissensbestand und -fluss	188

5.2.3	Zusammenfassung und Würdigung.....	197
5.3	Der Zusammenhang von wissensbasierten Strategien und Wettbewerbserfolg	200
5.3.1	Überblick.....	200
5.3.2	Kooperative Strategien.....	202
5.3.2.1	Grundlagen	202
5.3.2.2	Empirische Basis	209
5.3.2.2.1	Untersuchungen auf der Ebene des Netzwerkes	209
5.3.2.2.2	Untersuchungen auf der Ebene der Allianz	215
5.3.2.2.3	Untersuchungen auf der Ebene der fokalen Unternehmung	224
5.3.2.3	Zusammenfassung und Würdigung	230
5.3.3	Akquisitionsstrategien.....	232
5.3.3.1	Grundlagen	232
5.3.3.2	Empirische Basis	235
5.3.3.3	Zusammenfassung und Würdigung	241
5.3.4	Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategien	242
5.3.4.1	Grundlagen	242
5.3.4.2	Empirische Basis	249
5.3.4.2.1	Benötigtes Wissen als Bestimmungsfaktor der Markteintrittsstrategie.....	250
5.3.4.2.2	Vorhandenes Wissen als Bestimmungsfaktor der Markteintrittsstrategie.....	253
5.3.4.3	Zusammenfassung und Würdigung	260
5.3.5	Outsourcing- und Desinvestitionsstrategien.....	261
5.3.5.1	Grundlagen	261
5.3.5.1.1	Wissensbasierte Konzeptionalisierung von Outsourcing-Strategien	261
5.3.5.1.2	Wissensbasierte Konzeptionalisierung von Desinvestitionsstrategien	264
5.3.5.2	Empirische Basis	266
5.3.5.3	Zusammenfassung und Würdigung	270
5.4	Befunde eigener empirischer Studien.....	271
5.5	Zusammenfassung und Konsequenzen.....	279
5.5.1	Zusammenfassung der empirischen Erkenntnisse.....	279
5.5.2	Ableitung von Konsequenzen für den strategischen Umgang mit der Ressource Wissen	284

6. Praxiskonzeption eines strategischen Wissensmanagements	291
6.1 Grundlagen	291
6.1.1 Stellenwert und Funktion eines strategischen Wissensmanagements	291
6.1.2 Prozessuales Grundmodell	294
6.2 Aufgabenfelder eines strategischen Wissensmanagements	298
6.2.1 Die Formulierung strategischer Wissensziele	298
6.2.1.1 Relevanz und Funktionen von Wissenszielen	298
6.2.1.2 Inhalte und Struktur von Wissenszielen	300
6.2.1.3 Verdeutlichung der Ableitung von Wissenszielen anhand eines Praxisbeispiels	303
6.2.2 Die strategische Analyse der Wissensbasis	308
6.2.2.1 Vorüberlegungen und Systematik	308
6.2.2.2 Bedarfsanalyse: Ableitung des erfolgskritischen Wissens	311
6.2.2.3 Bestandsanalyse: Erfassung und Strukturierung der Wissensbasis	318
6.2.2.3.1 Analyse der Wissensarten und Wissensträger	318
6.2.2.3.2 Analyse der Wissensanwendungen	330
6.2.2.4 Bewertung des Wissensbestandes und Gegenüberstellung mit dem Wissensbedarf	338
6.2.3 Die Formulierung wissensbezogener Strategien	341
6.2.3.1 Vorüberlegungen und Systematik	341
6.2.3.1.1 Wissensstrategien in der Literatur	341
6.2.3.1.2 Systematik von Wissensstrategien	345
6.2.3.2 Inhalte von Wissensstrategien	347
6.2.3.2.1 Strategien der Wissensakquisition	347
6.2.3.2.2 Strategien der Wissensausschöpfung	354
6.2.3.2.3 Strategien des Wissenstransfers	363
6.2.3.2.4 Strategien der Wissenssicherung	373
6.2.4 Die Umsetzung von Wissensstrategien	380
6.2.4.1 Vorüberlegungen und Systematik	380

6.2.4.2	Ableitung strukturbezogener Anforderungen aus wissensbasierter Sicht.....	387
6.2.4.3	Skizzierung und Beurteilung wissens- und lernfördernder Organisationsmodelle	390
6.2.4.3.1	Einführende Überlegungen.....	390
6.2.4.3.2	Team- und prozessorientierte Modelle.....	390
6.2.4.3.3	Modelle einer wissensbasierten Modifikation der Geschäftsbereichsorganisation.....	392
6.2.4.3.4	Modelle einer wissensbasierten Neugestaltung der Organisationsstruktur.....	400
7.	Schlußbetrachtung und Ausblick.....	407
7.1	Zentrale Merkmale eines Strategischen Wissensmanagements.....	407
7.2	Ausblick auf zukünftige Herausforderungen	415
	Anhang: Befunddokumentation	417
	Literaturverzeichnis.....	423

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Barrieren der Unternehmenspraxis bei der Einführung eines Wissensmanagements	4
Abb. 1-2:	Beitrag unterschiedlicher Forschungsdiziplinen zum Thema Wissensmanagement	7
Abb. 2-1:	Dimensionen eines strategischen Managements	16
Abb. 2-2:	Strategien als hierarchisches Konstrukt	18
Abb. 2-3:	SWOT-Konzept als Bestandteil einer Strategie	19
Abb. 2-4:	Grundmuster von empirisch beobachtbaren Strategien	21
Abb. 2-5:	Prozessuales Grundmodell eines strategischen Managements ..	22
Abb. 2-6:	Die Beziehungen zwischen Zeichen, Daten, Information und Wissen.....	29
Abb. 2-7:	Wissenskategorien und Lernebenen	34
Abb. 2-8:	Klassifikation materieller Wissensträger nach der Art des Speichermediums	37
Abb. 2-9:	Strukturierung des Wissens personeller Wissensträger	39
Abb. 3-1:	Denkansätze des Wissensmanagements	49
Abb. 3-2:	Der Zyklus organisatorischen Wahlverhaltens und dessen Unterbrechungen	61
Abb. 3-3:	Unterscheidung von „single-loop“ und „double-loop learning“	68
Abb. 3-4:	Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis	72
Abb. 3-5:	Arten organisatorischer Lernprozesse	75
Abb. 3-6:	Bausteiner einer integrativen Theorie organisatorischen Lernens	80
Abb. 3-7:	Organisatorisches Lernen als integratives Wissensmanagement	81
Abb. 3-8:	Die Bausteine des Wissensmanagements	84
Abb. 3-9:	Die vier Akte zum Wissensmanagement	86
Abb. 3-10:	Die Dimensionspaare des Wissensmanagements	88
Abb. 3-11:	Lebenszyklusmodell des Managements der Ressource Wissen	89
Abb. 3-12:	Erweitertes Modell eines Wissensmanagements	92

Abb. 4-1:	Bezugsrahmen des "marked-based view" im strategischen Management	109
Abb. 4-2:	Zusammenhang von Ressourcenposition und Wettbewerbserfolg	113
Abb. 4-3:	Konzeptioneller Bezugsrahmen des Resource-Based View im strategischen Management	115
Abb. 4-4:	Zusammenhang von Kernkompetenzen, Kernprodukten und Geschäftsbereichen	135
Abb. 4-5:	Taxonomie von Wissen als strategischer Ressource	140
Abb. 4-6:	Typologie organisationalen Wissens	144
Abb. 4-7:	Klassifikation wissensbasierter Ressourcen	146
Abb. 4-8:	Einordnung von Kernkompetenzen in die Wertkette	156
Abb. 4-9:	Lernprozesse auf unterschiedlichen Kompetenzebenen	157
Abb. 4-10:	Kompetenzkonfiguration nach vonKrogh/Roos 1992a	158
Abb. 4-11:	Funktionsverläufe zwischen den Merkmalen wissensbasierter Ressourcen und ambiguitäts-begründeten Wettbewerbsvorteilen.....	169
Abb. 4-12:	Konzeptioneller Bezugsrahmen des Knowledge-Based View im strategischen Management	170
Abb. 4-13:	Erklärungsbeitrag des wissensbasierten Ansatzes zu einer Theorie des strategischen Managements	178
Abb. 5-1:	Systematisierung wissensbasierter Forschungen im strategischen Management.....	180
Abb. 5-2:	Bezugsrahmen empirischer Forschungen zum Erfolgseinfluss von Wissen.....	181
Abb. 5-3:	Strategic Learning Assesment Map	195
Abb. 5-4:	Systematik empirischer Forschungen zu wissensbasierten Strategien	201
Abb. 5-5:	Systematik wissensbasierter Forschungen zu Kooperationsstrategien	209
Abb. 5-6:	Bezugsrahmen der Studie von Simonin	225
Abb. 5-7:	Bezugsrahmen der Studie von Coff	236
Abb. 5-8:	Konzeptioneller Bezugsrahmen wissensbasierter Forschungen zu Markteintrittsstrategien.....	249
Abb. 5-9:	Bezugsrahmen der Studie von Marsh/Ranft	250

Abb. 5-10:	Industrieökonomische Einflussfaktoren einer Schrumpfs- strategie	265
Abb. 5-11:	Wertschöpfungskette und Arbeitsteilung in der Biotechnologie- branche	272
Abb. 5-12:	Bezugsrahmen der Studie von Al-Laham/Amburgey	273
Abb. 5-13:	Allianztypen in der Studie von Amburgey/Al-Laham	277
Abb. 5-14:	Empirischer Zusammenhang der Konstrukte „Strategie“ und „Wissen“	287
Abb. 6-1:	Alternative Positionierungen einer Wissensstrategie	292
Abb. 6-2:	Bezugsrahmen eines strategischen Wissensmanagements	295
Abb. 6-3:	Prozessuale Konzeption „Strategisches Wissensmanage- ment bei der KARSTADT AG“	306
Abb. 6-4:	Wissensleitbild der Karstadt AG	307
Abb. 6-5:	Konkretisierung von Wissenszielen bei der Karstadt AG	308
Abb. 6-6:	Konzeption der strategischen Wissensanalyse	310
Abb. 6-7:	Durch Benchmarking prinzipiell erschließbare Wissens- formen	313
Abb. 6-8:	Bestimmung des Sollwissens mittels der Methode der kri- tischen Erfolgsfaktoren	314
Abb. 6-9:	Funktionen eines computergestützten Organisationsge- dächtnisses	319
Abb. 6-10:	Bedeutung spezifischer Technologien für das Wissens- management	322
Abb. 6-11:	Drei Dimensionen zur Abgrenzung von impliziten Wissen und tacit knowledge	325
Abb. 6-12:	Knowledge Profile Used to Describe Expertise Requirements for a Portfolio Manager in an Investment Firm	329
Abb. 6-13:	Ishikawa-Diagramm zur Identifikation wissenskritischer Funktionen	331
Abb. 6-14:	Grundstruktur einer Wissenswertkette	335
Abb. 6-15:	Ansatz zur Bewertung von Ressourcen und Ableitung von Stärken oder Schwächen	339
Abb. 6-16:	Konsequenzen der Gegenüberstellung von Wissensbestand und -bedarf	340

Abb. 6-17:	Matrix der Normwissensstrategien von Probst et al.	342
Abb. 6-18:	Wissensattraktivitäts-Portfolio und strategische Optionen	343
Abb. 6-19:	Systematik von Wissensstrategien	346
Abb. 6-20:	Differenzierung von Wissensakquisitionsstrategien nach der Wissensart und den Wissensträgern	347
Abb. 6-21:	Strategische Gestaltungsparameter einer SA	350
Abb. 6-22:	Einflussfaktoren des Lernerfolges in Allianzen	354
Abb. 6-23:	Dimensionen der Strategie der Wissensausschöpfung	355
Abb. 6-24:	Spirale der organisationalen Wissenserzeugung	357
Abb. 6-25:	Dimensionen der Transferstrategie von Wissen	364
Abb. 6-26:	Phasen des Wissenstransfers	366
Abb. 6-27:	Systematik von Transferbarrieren	370
Abb. 6-28:	Dimensionen einer Schutzstrategie von Wissen	374
Abb. 6-29:	Idealtypische Systematisierung implementierungsbezogener Aufgaben.....	381
Abb. 6-30:	Produktorientierte Geschäftsbereichsorganisation in Kombi- nation mit Wissensfeldern	395
Abb. 6-31:	Produkt-regionalorientierte Geschäftsbereichsorganisation in Kombination mit Wissensfeldern	396
Abb. 6-32:	Produkt-Kundengruppenorientierte Geschäftsbereichsorga- nisation in Kombination mit Wissensfeldern	396
Abb. 6-33:	Strategische Wissenseinheiten als Sekundärorganisation im divisional gegliederten Unternehmen.....	399
Abb. 6-34:	„Spider´s-Web Organization“ als Grundform eines inte- grierten Netzwerkes	403
Abb. 6-35:	Grundaufbau der Hypertext-Organisation	404

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1:	"Ten schools of thought" des Strategischen Managements	14
Tab. 2-2:	Strategieverständnisse der Unternehmenspraxis nach Mintzberg.....	20
Tab. 2-3:	Synoptischer Überblick zu Wissensdefinitionen in der deutschsprachigen Managementliteratur (alphabetische Ordnung)	25
Tab. 2-4:	Synopse in der Literatur genannter Wissenskategorien.....	31
Tab. 2-5:	Synopse in der Literatur genannter Wissensträger	35
Tab. 3-1:	Definitionen des Begriffs Wissensmanagement in der deutschsprachigen Literatur	45
Tab. 3-2:	Synopse angloamerikanischer Definitionen des Begriffs „organizational learning“	57
Tab. 4-1:	Synopse theoretischer Perspektiven im strategischen Management (SM)	103
Tab. 4-2:	Systematisierung von „isolating mechanisms“	118
Tab. 4-3:	Zuordnung ressourcenbasierter Arbeiten zu Forschungsprogrammen des strategischen Managements	127
Tab. 4-4:	Systematisierung wissensbasierter Ansätze im strategischen Management.....	133
Tab. 4-5:	Synoptische Übersicht zu Inhalten des Kompetenzbegriffs in der angloamerikanischen Literatur	147
Tab. 5-1:	Erfolgseinfluss von Ressourcen in Abhängigkeit der Umweltdynamik	183
Tab. 5-2:	Synoptische Übersicht empirischer Forschungen zum Erfolgseinfluss wissensbasierter Ressourcen	196
Tab. 5-3:	Synopse etablierter Theorien zur Erklärung kooperativer Strategien	203
Tab. 5-4:	Transaktionskostenvorteile kooperativer Strategien	204
Tab. 5-5:	Erfolgreiche Mechanismen für den Wissenstransfer in Allianzen	223
Tab. 5-6:	Synoptische Übersicht wissensbasierter Studien zu Kooperationsstrategien	228

Tab. 5-7:	Synoptische Übersicht wissenschaftlicher Studien zu Akquisitionsstrategien	240
Tab. 5-8:	Vergleich und Konsequenzen transaktionskostentheoretischer und wissenschaftlicher Interpretationen des Markteintritts	248
Tab. 5-9:	Hypothesen der Studie von Brouthers/Brouthers (2000).....	256
Tab. 5-10:	Synoptische Übersicht wissenschaftlicher Studien zu Internationalisierungsstrategien.....	259
Tab. 5-11:	Synoptische Übersicht wissenschaftlicher Studien zu Outsourcing- und Desinvestitionsstrategien.....	269
Tab. 6-1:	Übersicht zu Aufgabenbereichen und Inhalten der Formulierung von Wissenszielen	302
Tab. 6-2:	Praxisbeispiel zur Ableitung des Soll-Wissens aus der Geschäftsbereichsstrategie einer Airline	317
Tab. 6-3:	Fragenkatalog zur Identifikation impliziten Wissens	323
Tab. 6-4:	Synopse von in der Literatur genannten Merkmalen zur Abgrenzung impliziten Wissens	324
Tab. 6-5:	Fragenkatalog zur Erfassung von Wissensprofilen im Rahmen von Interviews	328
Tab. 6-6:	Kategorien zur Erstellung eines Wissensintensitätsprofils einer Teilaufgabe im Servicebereich	333
Tab. 6-7:	Synopse in der Literatur genannter Anforderungen an eine computergestützte Wissensnutzung.....	361
Tab. 6-8:	Synopse in der Literatur genannter Zielsetzungen des Wissenstransfers	365
Tab. 6-9:	Instrumente des Transfers von implizitem und explizitem Wissen	367
Tab. 6-10:	Bewertung rechtlicher Schutzmöglichkeiten von Wissen	375
Tab. 6-11:	Dimensionen und Maßnahmen einer Schutzstrategie sowie Bewertung der Wirksamkeit gegen Bedrohungen	378
Tab. 6-12:	Synopse in der Literatur genannter Eigenschaften einer lernfördernden Unternehmenskultur	384
Tab. 6-13:	Strukturelle Charakteristika adaptiv und generativ lernender Unternehmen in einer Systematik von McGill et al.	387
Tab. 6-14:	Gegenüberstellung in der Literatur diskutierter Strukturmerkmale traditioneller und wissenschaftlicher Organisationsformen	389

Zeitschriftenverzeichnis

AER	American Economic Revue
Ac.Man.J	Academy of Management Journal
Ac.Man.R	Academy of Management Review
A.Soc.R	American Sociological Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
Bus.Hor.	Business Horizons
BW	Betriebswirt
Cal.Man.R	California Management Review
CJWB	Columbia Journal of World Business
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DU	Die Unternehmung
EJ Mark.	European Journal of Marketing
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
Human.Res.Man.J.	Human Resource Management Journal
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWInt	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
IE	Industrial Engineering
IMM	Industrial Marketing Management
IO	Industrielle Organisation

XX	<i>Zeitschriftenverzeichnis</i>
J.Gen.Man.	Journal of General Management
J.Ind.Econ.	Journal of Industrial Economics
J Mark	Journal of Marketing
JBS	Journal of Business Strategy
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
JMS	Journal of Management Studies
LRP	Long Range Planning
Man.Sc	Management Science
Mark.	Marketing
Mark.J.	Marketing Journal
MM	Manager Magazin
MIR	Management International Review
MP	Managerial Planning
OD	Organizational Dynamics
OS	Organizational Studies
PAR	Public Administration Review
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
SP	Strategische Planung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WW	Wirtschaftswoche
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebs- wirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift Führung und Organisation

1. Einführung und Überblick

*„Das wichtigste Wissen besteht heute darin zu wissen,
was man nicht zu wissen braucht“ (Bolz 2000, S. 131)*

1.1 Wissensbasierter Wettbewerb und Wissensmanagement

Die Betriebswirtschafts- und Managementlehre wendet sich in den letzten Jahren verstärkt den Themen „Wissensmanagement“ und „organisationales Lernen“ zu. Der Tenor der diesbezüglichen Veröffentlichungen lautet vereinfacht, dass dem in einer Unternehmung verfügbaren Wissen eine zentrale Bedeutung für den Wettbewerbserfolg zukommt und dass daher ein gezieltes **Management von Wissen** erforderlich erscheint. Nur durch Wissensmanagement könne das „langfristige Überleben im Wettbewerb“ sichergestellt werden (vgl. Probst/Büchel 1994), und Wissensmanagement gilt als „die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft“ (Geißler 1995). Eine vergleichbar optimistische Auffassung wird auch im angloamerikanischen Raum vertreten: „In an economy where the only certainty is uncertainty, the one source of lasting competitive advantage is knowledge“ (Nonaka 1991, S. 96); und weitergefasst „(t)he ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage“ (DeGeus 1988, S. 71).

Die zunehmende Popularität wissensbezogener Themenstellungen wird vor dem Hintergrund einer sich abzeichnenden Transformation der meisten westlichen Volkswirtschaften von Industrie- zu so genannten **Informations- und Wissensgesellschaften** begründet. Diese Transformation kann an zumindest drei Entwicklungstendenzen sichtbar gemacht werden¹.

Der **strukturelle Wandel** hochtechnologisierter Volkswirtschaften zeigt sich darin, dass ein zunehmender Anteil des Sozialproduktes aus dem Verkauf von Informationen, Wissen und sog. „intelligenten“ Produkten und Dienstleistungen² erzeugt wird. Wissen wird zu einer entscheidenden Ressource, die den traditionellen Stellenwert der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital ablöst. So beobachtet bspw. Drucker bereits Mitte der Achtziger Jahre, dass nicht nur in FuE-intensiven Branchen ein zunehmender Anteil der Herstellungskosten auf den Faktor Wissen entfällt: „The manufacturing costs of the semiconductor

¹ Vgl. zu einer Übersicht bspw. North 1998, S. 15 ff.

² Als „intelligente Produkte“ werden Produkte bezeichnet, die dem Konsumenten einen Zusatznutzen offerieren, der über die eigentliche Produktfunktion hinausgeht (vgl. Willke 1998, S. 2 f.; zum Begriff der „value-added-services“ vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 9).

microchip are about 70 percent knowledge - that is, research, development and testing - and no more than 12 percent labour. Similarly with prescription drugs, labour represents no more than 15 percent, with knowledge representing almost 50 percent. By contrast, in the most fully robotized automobile plant labour would still account for 20 or 25 percent of the costs" (Drucker 1986, S. 778). In Unternehmungen sog. *wissensintensiver Branchen* wie bspw. der Consulting-, Finanzdienstleistungs-, Software- oder Biotechnologiebranche wird der Anteil von Wissen an der Wertschöpfung weitaus größer sein, da hier primär die Herstellung und Transformation von Wissen im Vordergrund der Geschäftstätigkeit steht.

Als zweiter Bestimmungsfaktor wird auf die **Internationalisierung von Märkten** und die damit einhergehende Globalisierung der Unternehmungstätigkeit verwiesen³. Im Zuge der internationalen Arbeitsteilung beeinflusst die *Verfügbarkeit von Wissen und Expertise* zunehmend die Standortentscheidungen multinationaler und transnationaler Unternehmungen und determiniert Entscheidungen über die Konfiguration der Wertschöpfungsketten. Diese Tendenz führt bspw. zu einer Auslagerung arbeits- und kapitalintensiver Wertschöpfungsaktivitäten in ehemalige Schwellenländer und zu einer Zentralisation wissensintensiver Aktivitäten wie bspw. Management, FuE oder Marketing in hochtechnologischen Industrie- bzw. „Wissensnationen“. Beschleunigt wird diese Entwicklung zum dritten durch die zunehmende Etablierung moderner **Informations- und Kommunikationstechnologien**, die zu neuen Formen der Informationstransparenz führen⁴. Die Etablierung von digitalisierten Daten-Netzen („data-highways“) ermöglicht den technologisch weitgehend unbegrenzten, interaktiven Austausch von Daten, Informationen und Wissen⁵ auf intra- und interorganisationaler Ebene in „Echtzeit“. Neben Flexibilisierungsoptionen im Bereich der Produktion ermöglichen Informations- und Kommunikationstechnologien neuartige und kostengünstige Transaktionsformen zwischen vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette und an den Kundenschnittstellen (bspw. im Bereich des sog. „E-Business“).

Die Beherrschung der Spielregeln eines wissensbasierten Wettbewerbs wird damit zu einer *zentralen Herausforderung* einer strategischen Unternehmungsführung⁶. Als Reaktion auf diese Herausforderungen sind seitens der Betriebswirtschafts- und Managementlehre in jüngerer Zeit verstärkt Bemühungen vorgelegt worden, Wissen zum Erkenntnisprogramm einer eigenständigen Managementlehre zu erheben. Bevor die entsprechenden *Forschungsprogramme eines Wissensmanagements* näher vorgestellt werden, soll zunächst ein Blick in die Unternehmungspraxis geworfen werden. Die wissenschaftliche Einschätzung

³ Vgl. bspw. Pawlowsky 1998; Bürgel 1998; Bullinger et al. 1997; Eck 1997; Greschner 1996.

⁴ Vgl. bspw. Eulgem 1998; Hallfell/Stammwitz 1997; Rehäuser/Krcmar 1996a und b; Möhrle 1996; Grabowski et al. 1995.

⁵ Vgl. zur Abgrenzung der drei Konstrukte ausführlich Kap. 2.2.

⁶ Vgl. zu dieser Forderung bspw. die Beiträge in Zack 1999.

der Relevanz wissensbezogener Fragestellungen korrespondiert empirischen Untersuchungen zufolge mit einem zunehmendem **Problembewusstsein der Unternehmungspraxis**. Einen ersten Eindruck hierzu liefert die Studie des ILOI-Instituts, die 1996 als eine der ersten im *deutschsprachigen Raum* durchgeführt wurde. Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmungen⁷ sprachen für das Berichtsjahr dem Produktionsfaktor Wissen den Hauptanteil an ihrer Wertschöpfung zu, und über 80% der Unternehmungen gingen von einer starken *Zunahme dieses Anteiles* für die Zukunft aus. Die *tatsächliche Nutzung* des Wissens weicht jedoch von dessen perzipierter Relevanz deutlich ab. So gaben zwei Drittel der Befragten an, *keinen umfassenden Überblick* über das in ihrer Unternehmung vorhandene Wissen zu haben, und der Anteil des tatsächlich genutzten Wissens am verfügbaren Wissen wurde auf unter 40% geschätzt (vgl. ILOI 1997, S. 11 ff.). Als Reaktion auf dieses Defizit sehen 86% der befragten Unternehmungen einen Bedarf nach einem systematischen Management von Wissen, und mehr als zwei Drittel dieser Gruppe planen für die Zukunft die *Einführung eines systematischen Wissensmanagements*.

Eine weitgehende Bestätigung dieser Befunde liefert die Studie von Bullinger et al. (1997), die sich der gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung von Wissensmanagement in 311 deutschen Unternehmungen zuwendet. Den Befunden zufolge halten 96% der befragten Unternehmungen die Thematik für „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“, und mehr als 80% gehen davon aus, dass der Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Wertschöpfung in Zukunft weiter zunehmen wird (vgl. Bullinger et al. 1997, S. 16). Lediglich 20% der befragten Unternehmungen gaben an, mit der *tatsächlichen Nutzung* des vorhandenen Wissens zufrieden zu sein, und ein ebenso großer Prozentsatz bewertet den *unternehmensinternen Wissenstransfer* als zufrieden stellend. Zusammenfassend stellen Bullinger et al. (1997, S. 42) fest, dass in deutschen Unternehmungen eine gewisse **Ambivalenz** festzustellen ist: „So sind sich die Unternehmen meist durchaus bewusst, welche Defizite sie im Umgang mit dem im Unternehmen existierenden Wissen haben und welche Methoden und Werkzeuge sinnvoll einzusetzen sind. Die Umsetzung der Erkenntnisse in die Praxis findet jedoch nur sehr zögerlich statt“.

Ein vergleichbares Bild zeigt sich auch im *internationalen Raum*. Einer Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft KPMG (1998) im englischsprachigen Raum⁸ zufolge bewerteten lediglich 2% der befragten Unternehmungen Wissensmanagement als eine „Mode“, die schnell von anderen Trends abgelöst werde⁹. In über 40% der Unternehmungen wurde vielmehr zum Zeitpunkt der

⁷ Die Daten der Studie entstammen einer schriftlichen Befragung in 90 Unternehmungen aus verschiedenen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, von denen 44 in die Auswertung einbezogen wurden.

⁸ Die Daten der Studie entstammen einer schriftlichen Befragung in 100 der größten, international tätigen britischen Unternehmungen.

⁹ „Only 2% of respondents considered knowledge management to be a fad that would soon be forgotten“ (KPMG 1998, S. 6).

Studie an *Einführungs- bzw. Implementierungsansätzen* für ein systematisches Wissensmanagement gearbeitet. Als *Beweggründe* für die Einführung wurden bspw. eine Verbesserung der Entscheidungsprozesse, eine Beschleunigung der Reaktionsfähigkeit, eine Erhöhung der Produktivität und Neuproduktentwicklung sowie ein verbesserter Transfer sog. „best-practices“ im Unternehmen genannt. Betrachtet man die Einführungsansätze allerdings genauer, dann zeigt sich, dass in lediglich einem Drittel der Fälle eine ganzheitliche und strategische Vorgehensweise gewählt wird, d.h. eine **Wissensstrategie** bzw. die Einführung eines **strategischen Wissensmanagements** geplant wird. Die überwiegende Anzahl der Unternehmungen konzentriert sich auf partielle Lösungen wie bspw. auf eine Bestandsaufnahme der wissensbezogenen Problemfelder oder auf Reorganisationen im Bereich der Arbeits- und Prozessorganisation zur Verbesserung des Informations- und Wissensflusses (vgl. KPMG 1998, S. 12). Als eine der wesentlichen *Barrieren* für die Einführung eines strategischen Wissensmanagements stellten sich - neben Zeitrestriktionen - der Mangel an *entsprechenden Instrumenten und Konzepten* sowie eine Unsicherheit über den tatsächlichen *Erfolg* eines Wissensmanagements heraus (vgl. Abb. 1-1)

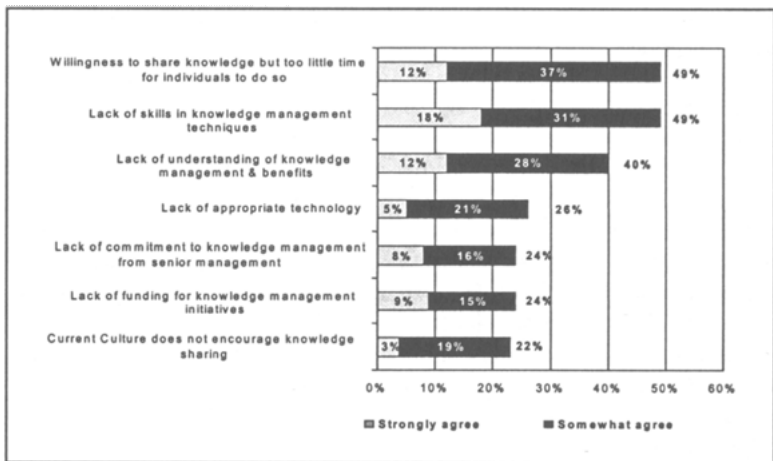


Abb. 1-1: Barrieren der Unternehmenspraxis bei der Einführung eines Wissensmanagements (Quelle: KPMG 1998, S. 16)

Dieser zögernden Vorgehensweise steht auf der anderen Seite eine Vielzahl von **Erfolgsberichten** derjenigen Unternehmungen gegenüber, die zu den frühen Adaptoren eines Wissensmanagements gezählt werden. Neben einer Vielzahl singulärer Erfahrungsberichte und Fallstudien aus Unternehmungen¹⁰ liegen

¹⁰ Zu diesen Erfahrungsberichten zählt bspw. die Einführung sog. „best-practice-transfer“ Systeme bei Buckman Laboratories, Texas Instruments oder Chevron, die Einführung einer Patentdatenbank bei Dow Chemical, die Einführung eines Bewertungssystems für intellektuelles Kapital bei Skandia AFS oder die Einführung eines „knowledge-based engineering (KBE)“ Ansatzes bei Airbus/British Aerospace (vgl. Tovstiga 2000; Nairn 1999; O'Dell et al. 1998, Amidon/Skryme 1997).

diesbezüglich mittlerweile erste vergleichende Studien auf einer großzahligeren Basis vor. So stellt bspw. McKinsey in einer Studie bei 40 internationalen Konzernen¹¹ fest, dass im Zuge der Einführung eines Wissensmanagements erhebliche Verbesserungen im Hinblick auf die Schnelligkeit der Neuproduktentwicklungs- sowie Auftragsabwicklungsprozesse erzielt werden konnten. Diese Effizienzverbesserungen erweisen sich nicht nur bei Unternehmungen wissensintensiver Branchen als signifikant. Den Beobachtungen Andersen-Consultings (1999) in der US-amerikanischen Automobilzulieferer-Industrie¹² zufolge berichten diejenigen Unternehmungen, die die Ressource Wissen in das Zentrum ihrer Managementbemühungen stellten, von erheblichen Einsparungen im Hinblick auf Produkt- und Prozessentwicklungen und von einer erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanforderungen¹³.

Auch wenn diese Befunde hinsichtlich ihrer Repräsentativität zurückhaltend bewertet werden müssen, belegen sie doch die zunehmende Relevanz des Themas Wissensmanagement für die Unternehmungspraxis. Wenn in einer Vielzahl von Branchen der Schlüssel für dauerhafte Wettbewerbsvorteile nicht mehr in der physischen Leistungserstellung, sondern in der Anwendung von Wissen zu sehen ist, muss die Frage nach entsprechenden Erklärungs- und Gestaltungsansätzen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre gestellt werden.

1.2 Wissensmanagement aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre

Die Beschäftigung mit Wissensaspekten kann auf eine längere Tradition in der Betriebswirtschaftslehre zurückgreifen. Lerntheoretische Überlegungen finden spätestens seit den 60-er Jahren Eingang in Erklärungsmodelle des Konsumentenverhaltens, in produktions- und kostentheoretische Ansätze sowie in die Entscheidungs- und Organisationstheorie¹⁴. In der **deskriptiven Entscheidungstheorie** wurde die Berücksichtigung von Lernprozessen durch die Kritik an den geschlossenen Modellen menschlichen Entscheidungsverhaltens ausgelöst¹⁵. Lernprozesse fanden bspw. bei der Diskussion der Veränderbarkeit von Entscheidungsprämissen, bei der Untersuchung von Entscheidungen unter Unsi-

¹¹ Die Studie bezieht sich auf Daten aus 40 europäischen, englischen sowie japanischen Unternehmungen, die im Berichtszeitraum 1995 bis 1998 befragt wurden; vgl. zur Studie Hauschild et al. 2001, S. 2 ff.

¹² Es wurden 25 Unternehmungen befragt; vgl. zur Studie Miller 1999.

¹³ „suppliers indicated that they could reduce product development lead time by 10-33%; improved timeliness and quality of responses to customer requests by 10-50%; decreased duplication of effort by 5-25%; increase standardization and commonization by 10-25%; reduce late engineering charges by 10-75%; reduce resources and costs required to gather information by 50%; and reduce product proliferation by 10-25%“ (Miller 1999, S. 3).

¹⁴ Die historische Einordnung folgt Pautzke 1989, S. 4 ff.

¹⁵ Vgl. bspw. Simon 1957; Braybrooke/Lindblom 1963; Kirsch 1970 und die dort angegebene Literatur.

cherheit oder bei der Untersuchung kollektiver Entscheidungsprozesse Berücksichtigung. Die **Organisationstheorie** wandte sich dem Phänomen des Lernens verstärkt im Zuge kontingenztheoretischer Fragestellungen zu. Dort wurde untersucht, inwieweit Unternehmungen ihre Ziele, Strukturen und Prozesse an veränderte Umweltbedingungen anpassen und welche Effizienz durch eine Anpassung erzielt werden kann¹⁶. Organisationales Lernen kann dann als ein Anpassungsprozeß an Umweltveränderungen verstanden werden.

Einen weiteren traditionellen Zugangsweg liefern diejenigen Arbeiten, die Wissen unter dem Aspekt der „**Information**“ behandeln. Ausgehend von Wittmanns (1959, S. 14) klassischer Definition von Information als „zweckorientiertes Wissen“ wird die Qualität der Informationsversorgung zu einem erklärenden Faktor zieloptimaler Entscheidungen¹⁷. Hierauf aufbauend können zumindest drei betriebswirtschaftliche Forschungsrichtungen unterschieden werden, die sich auf informationsorientierte Problemfelder konzentrieren. Eine erste Richtung stellt die Gestaltung von *Informationssystemen* in den Mittelpunkt der Untersuchungen. Im Zuge der zunehmenden EDV-Unterstützung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben ist dieses Forschungsprogramm von Vertretern der Wirtschaftsinformatik weiter ausdifferenziert worden¹⁸. Eine zweite Forschungsrichtung konzentriert sich auf die Gestaltung effizienter *Kommunikationsstrukturen* in Unternehmungen und thematisiert den Einfluss von Informationspathologien auf die Informationsweitergabe und -verwendung¹⁹. Einen dritten Schwerpunkt stellt schließlich die Untersuchung von unvollkommenen und unsicheren Informationen in Entscheidungssituationen dar. Dieses Forschungsgebiet ist bspw. durch die Arbeiten von Ansoff et al. (1976) in Richtung einer strategischen Frühaufklärung weiter entwickelt worden.

Die gegenwärtige Diskussion zu einem **Wissensmanagement** greift auf diese historischen Wurzeln zurück und erweitert diese mit der Zielsetzung, Konturen eines **wissensbasierten, interdisziplinären Forschungsprogramms** auszuarbeiten. Der integrative Charakter des Forschungsprogramms zeigt sich darin, dass zur Untersuchung wissensbasierter Fragestellungen in Unternehmungen auf Erkenntnisse einer Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen zurückgegriffen wird. Abbildung 1-2 zeigt das Spektrum der diesbezüglichen Forschungsdisziplinen in einer Interpretation von Amelingmeyer (2000).

Betrachtet man in einer ersten groben Annäherung den Stand der Forschung zu einem Wissensmanagement, dann können die bislang vorgelegten Arbeiten in zwei Strömungen differenziert werden.

¹⁶ Vgl. zu einem Überblick über die diesbezügliche Forschung bspw. Welge 1987, S. 91 ff.

¹⁷ Vgl. zu Aufgabenfeldern eines Informationsmanagements im Überblick bspw. Picot/Franck 1992.

¹⁸ Vgl. bspw. Picot/Maier 1992; Mertens/Griese 1984; Stahlknecht 1987; Scheer 1988.

¹⁹ Vgl. bspw. Scholl 1992; Sorg 1982.

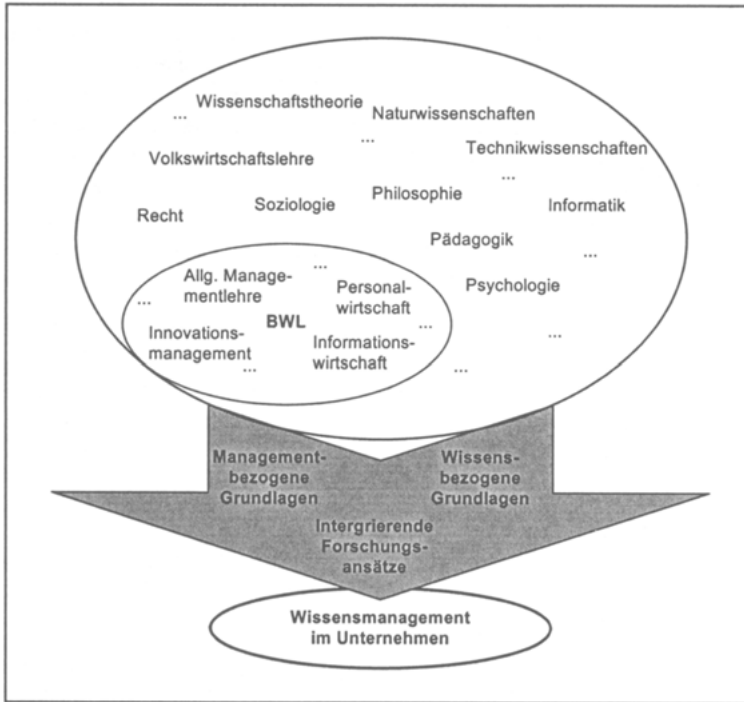


Abb. 1-2: Beitrag unterschiedlicher Forschungsdiziplinen zum Thema Wissensmanagement (Quelle: Amelingmeyer 2000, S. 3)

Eine erste, kleinere Strömung **holistischer Ansätze** arbeitet Ansatzpunkte zu einem *ganzheitlichen Management* von Wissen aus. Wissen und organisationales Lernen werden zu einem eigenständigen Erkenntnisobjekt einer wissensbasierten Unternehmensführung, die neben der *Erklärung* wissensbasierter Phänomene in Unternehmen vor allem auf die Verbesserung des Umgangs von Unternehmen mit Wissenspotentialen zielt (*Gestaltungsaufgabe*). Es werden daher entsprechend modifizierte Konzepte und Instrumente zu den Teilaufgaben *Wissensidentifikation*, *-erwerb*, *-entwicklung*, *-verteilung*, *-nutzung* und *-bewahrung* ausgearbeitet (vgl. bspw. Amelingmeyer 2000; Probst et al. 1997; Rehäuser/Krcmar 1996a und b). Wissensmanagement zielt diesem Verständnis nach ferner auf die *Kontextgestaltung für Lernprozesse* auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen (vgl. bspw. Pawlowsky 1994) und auf die Überwindung korrespondierender *Lern- und Transferbarrieren* (vgl. bspw. Schüppel 1997).

Neben diesen wenigen holistischen Ansätzen arbeitet die überwiegende Mehrzahl der Publikationen Lösungsansätze für partielle Problemstellungen eines Wissensmanagements aus. Zu diesen **Partialansätzen** ist vor allem die Vielzahl an Beiträgen zu zählen, die an einer Weiterentwicklung einer *Theorie des organisationalen Lernens* interessiert sind und sich dieser aus verschiedenen wissen-

schaftlichen Disziplinen heraus zuwenden²⁰. Weiterhin sind dieser Kategorie diejenigen Arbeiten zuzuordnen, die Fragen des Informationsmanagements und – weiter gefasst – Wissensmanagements aus dem eher technikorientierten Verständnis der *Wirtschaftsinformatik* heraus aufarbeiten²¹. Und ferner ist eine Reihe von Arbeiten vorgelegt worden, die *Teilaspekte des Managements von Wissen* wie bspw. die Organisation des intra- und interorganisationalen *Wissens-transfers*²² oder Problemfelder von *Wissenscontrolling und -bewertung*²³ in den Vordergrund stellen. Innerhalb dieser Strömung sind es allerdings nur wenige Arbeiten, die sich **strategischen Fragestellungen** eines Wissensmanagements widmen:

- Hennemann (1997) diskutiert die Relevanz und Funktion von Lernprozessen für ein strategisches Management und arbeitet - unter Rekurs auf die argumentationstheoretischen Überlegungen von Lueken (1992) - Ansatzpunkte zur Förderung der Lern- und Dialogfähigkeit von Unternehmensmitgliedern heraus.
- Zielsetzung der produktionstheoretischen Arbeit von Albrecht (1993) ist es, Ansatzpunkte zu einer strategischen Bewirtschaftung der Ressource Wissen zu identifizieren und die abgeleiteten Teilaufgaben des Wissensressourcen-Management, Human-Ressourcen-Management sowie Wissenstechnik-Management in ein übergeordnetes Rahmenkonzept einzuordnen.
- Wissensaspekte spielen schließlich eine partielle Rolle in der Arbeit von Fengler (2000), die darauf fokussiert, eine praxeologische Methodik zur Identifikation und Bewertung von wettbewerbsrelevanten Ressourcen auszuarbeiten.

Betrachtet man den Stand der Forschung zusammenfassend, dann muss konstatiert werden, dass **strategische Fragestellungen des Wissensmanagements** bislang kaum eine hinreichende Würdigung erfahren haben. Zwar finden sich in den Arbeiten von Probst und Mitarbeitern²⁴, Amelingmeyer (2000) oder Schüppel (1997) Forderungen zur Einbindung des Wissensmanagements in das strategische Management der Unternehmung, eine Ausarbeitung der entsprechenden theoretisch-konzeptionellen Basis eines strategischen Managements der organisationalen Wissensbasis unterbleibt jedoch. Ebenso ist bislang eine fundierte

²⁰ Hierzu zählt bspw. die Diskussion von Möglichkeiten und Grenzen eines organisationalen Lernens aus organisationstheoretischer Perspektive (vgl. bspw. Ulrich 1998; Greschner 1996; Wiegand 1996), aus personalwirtschaftlicher Perspektive (vgl. bspw. Hohmann 1997; Sonntag 1996; Drosten 1996; Hanft 1995) sowie aus psychologischer (vgl. bspw. Stetter, F. 1994; Mandl/Spada 1988) und soziologischer (vgl. bspw. Willke 1998; 1996) Perspektive.

²¹ Vgl. hierzu bspw. die Arbeiten von Petkoff 1998; Eulgem 1998 und Wilmes 1995.

²² Vgl. hierzu bspw. die Arbeiten von Justus 1999; Krebs 1998; Heppner 1997 und Fontanari 1996.

²³ Vgl. hierzu bspw. die Arbeiten von Guldenberg 1997 und Reinhardt 1998.

²⁴ Vgl. Probst et al. 1997, S. 75 ff.; Probst/Romhardt 1997, S. 133; Romhardt 1998, S. 51 f.

Diskussion der methodisch-inhaltlichen Konsequenzen eines derartigen Ansatzes nicht vorgelegt worden. Eine vergleichbare Einschätzung muss leider auch für die Partialansätze von Hennemann (1997), Albrecht (1993) und Fengler (2000) getroffen werden. Ungeachtet der strategischen Relevanz eines Wissensmanagements sind daher bislang weder die Konturen eines diesbezüglichen Forschungsprogramms noch die Ableitung von Konzeption und Methodik eines strategischen Managements der organisationalen Wissensbasis sichtbar geworden

Diese Lücke ist umso überraschender, als im angloamerikanischen Raum eine Vielzahl an Beiträgen vorliegt, in denen Wissen zum Erkenntnisgegenstand entsprechender Forschungsprogramme des **strategischen Management** erhoben wird. Diese wissensbasierte Forschung korrespondiert mit einem zu beobachtenden Paradigmenwechsel im strategischen Management, der eine Abkehr vom dominierenden marktbasierten Erklärungsansatz der Industrial-Organization Forschung fordert. Der Ursprung von Wettbewerbsvorteilen wird diesem Paradigmenwechsel zufolge weniger in marktbasierten Einflussfaktoren gesucht, sondern in der Heterogenität der Ressourcen-, Kompetenz- und Wissensausstattungen von Unternehmungen. Arbeiten, die sich diesem Forschungsprogramm verpflichtet sehen, bauen auf den frühen Überlegungen von Penrose (1959) und Selznick (1957) auf und führen den unterschiedlichen ökonomischen Erfolg („rents“) von Unternehmungen auf Unterschiede ihrer Ressourcenausstattungen zurück. Die frühen ressourcenbasierten Forschungen wiesen allerdings einen *statischen Charakter* auf, d.h. prozessuale Fragestellungen wie bspw. Prozesse des Aufbaus und der Veränderung der Ressourcenbasis wurden weitgehend vernachlässigt. Zudem zeigte die empirische Forschung bereits sehr früh, dass weniger materielle Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führen als vielmehr die immateriellen, nicht-imitierbaren und nicht-transferierbaren Fähigkeiten und Wissensbestandteile der Unternehmung.

Ausgehend von diesen Problemfeldern wird im angloamerikanischen Raum in jüngster Zeit die Forderung erhoben, Wissen und Lernphänomene zu zentralen Bausteinen einer Theorie des strategischen Managements zu erheben. Im Zentrum des noch jungen wissensbasierten Ansatzes („**Knowledge-Based View**“) im strategischen Management steht die Untersuchung der Fragestellung, auf welche Weise unternehmungsspezifisches Wissen zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile beitragen kann und welche Konsequenzen die Wettbewerbsrelevanz von Wissen sowohl für die Theorie als auch für die Praxis des strategischen Managements aufweist. Das im deutschen Sprachraum bislang kaum rezipierte, im angloamerikanischen Raum aber zunehmend an Relevanz gewinnende empirische Forschungsprogramm des Knowledge-Based View bleibt allerdings bislang **ohne praxeologische Konsequenzen** für ein strategisches Management der organisationalen Wissensbasis. Ferner ist die notwendige **konzeptionelle Integration** der isolierten und fragmentierten Einzelbefunde der empirischen Forschung bislang weder im deutschsprachigen noch im angloamerikanischen Raum vorgenommen worden.

Diese nur kurze Skizzierung des Forschungsstands verdeutlicht die **Zielsetzung des vorliegenden Buches**. Den nur in Ansätzen strategiespezifisch ausgearbeiteten Konzeptionen eines Wissensmanagements im deutschen Sprachraum steht ein Flickenteppich von Einzelbefunden der angloamerikanischen wissensbasierten Strategieforschung gegenüber, deren konzeptionelle Integration bislang offen bleibt. Dem zunehmenden Problembewusstsein der Unternehmenspraxis für die strategische Relevanz von Wissen sowie ihrem sichtbaren Orientierungsbedarf im Hinblick auf einen strategischen Managementansatz von Wissen können daher bislang nur wenige Hilfestellungen seitens der Organisationstheorie angeboten werden. Das vorliegende Buch möchte einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke liefern.

1.3 Aufbau des Buches

Im Mittelpunkt des vorliegenden Buches steht die theoretische Fundierung, Ableitung und Diskussion der grundlegenden Prinzipien eines strategischen Managements der „Ressource Wissen“. Das Buch wendet sich damit einer Schnittstelle von Organisationstheorie und strategischem Management zu. Im Einzelnen werden drei **Detailziele** bzw. Schwerpunkte verfolgt.

Das erste Detailziel des Buches besteht darin, eine **theoretische Fundierung** eines strategischen Managements von Wissen auszuarbeiten. Um die hierfür notwendige Präzisierung der theoretisch-konzeptionellen Zusammenhänge zwischen den Konstrukten „Strategie“ und „Wissen“ bzw. „Lernen“ vornehmen zu können, ist zu diskutieren, inwieweit ein Rückgriff auf das Forschungsprogramm des wissensbasierten Ansatzes im strategischen Management Hilfestellungen liefern kann. Zur Beantwortung dieser Fragestellung sind die bislang noch fragmentarischen Erkenntnisse des „Knowledge-Based View“ zu systematisieren und in einen Bezugsrahmen zu integrieren. Neben der Schaffung einer konsistenten terminologischen Basis müssen die Bemühungen darauf gerichtet sein, die wesentlichen Konstrukte des wissensbasierten Ansatzes zu identifizieren sowie die Beziehungsvermutungen zwischen diesen Konstrukten zu erläutern.

Das zweite Detailziel des Buches besteht in einer Erläuterung und Präzisierung der **empirischen Wirkungszusammenhänge** von Strategie und Wissen. Ein strategisches Wissensmanagement geht letztendlich von der Annahme aus, dass der strategische Umgang mit der Ressource Wissen zu **Wettbewerbsvorteilen** der Unternehmung führt. Diese Annahme bleibt jedoch so lange inhaltsleer bzw. trivial, wie keine exakteren Hypothesen über den Zusammenhang zwischen dem Management von Wissen und dem strategischen Erfolg einer Unternehmung formuliert werden können. Um die Wechselwirkungen zwischen dem Wissen einer Unternehmung, ihrer Strategie sowie ihrem Wettbewerbserfolg präzisieren zu können, ist daher ein vertiefender Blick in das empirische Forschungsprogramm des wissensbasierten Ansatzes zu werfen. Dies erlaubt u.a. die Beantwortung der Fragestellung, inwieweit sich der wissensbasierte Ansatz bereits in

einem Reifestadium der Theoriebildung befindet, das die Ableitung praxeologischer Aussagen erlaubt.

Das dritte Detailziel des Buches umfasst die Ausarbeitung und Diskussion einer **praxeologischen Konzeption** eines strategischen Managements von Wissen. Eine derartige Konzeption trifft Aussagen zu möglichen Aufgabenbereichen des strategischen Wissensmanagements und bietet Instrumente und Vorgehensmodelle zur Unterstützung dieser Aufgabenbereiche an. Ferner ist die Unternehmenspraxis für Problemfelder bzw. Hindernisse bei der Durchführung der Aufgabenbereiche zu sensibilisieren und es sind Ansatzpunkte zu ihrer Überwindung aufzuzeigen. Hierzu ist ein konzeptioneller Bezugsrahmen eines strategischen Managements der Wissensbasis von Unternehmungen auszuarbeiten. Ausgehend von diesen Zielsetzungen ist das Buch wie folgt strukturiert.

- Teil 2 widmet sich **begrifflichen Grundlagen**, um eine Präzisierung und einheitliche Verwendung der Begriffe des Buches sicherzustellen. Hierzu werden die Begriffe „Strategie“, „Wissen“ sowie „strategisches Wissensmanagement“ abgegrenzt und definiert. Eine etwas ausführlichere Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff (Kap. 2.2) erscheint notwendig, da seitens der Literatur bislang keine konsensfähige terminologische Basis angeboten wird.
- Teil 3 stellt bestehende **Ansätze eines Managements von Wissen** vor. Ausgehend von einem Überblick über die Ziele und das Grundverständnis eines Wissensmanagements (Kap. 3.1.1) wird der konzeptionelle Zusammenhang von Wissensmanagement und Lernprozessen näher betrachtet (Kap. 3.1.2). Um Grundlagen für spätere Kapitel schaffen zu können, wird eine Differenzierung von individuellem, kollektivem und organisationalem Lernen vorgenommen. Kapitel 3.2 stellt sodann Konzeptionen des Wissensmanagements vor und diskutiert diese im Hinblick auf ihren Beitrag für die Themenstellung des Buches.
- Im Mittelpunkt von Teil 4 steht die Erläuterung der **theoretischen Grundlagen** eines strategischen Wissensmanagements. Hierzu werden zunächst theoretische Perspektiven des strategischen Managements vorgestellt (Kap. 4.1), bevor der ressourcenbasierte Ansatz in diese eingeordnet und gewürdigt wird (Kap. 4.2). Ausgehend von einer Kritik an diesem Ansatz wird sodann das Erkenntnisprogramm des wissensbasierten Ansatzes vorgestellt (Kap. 4.3). In diesem Zusammenhang werden verschiedene Strömungen des wissensbasierten Ansatzes wie insbesondere kompetenzbasierte Ansätze abgegrenzt und im Hinblick auf ihren Beitrag untersucht (Kap. 4.3.1.3). Die Ausführungen münden in die Skizzierung eines *integrativen Bezugsrahmens* der wissensbasierten Forschung, der die konzeptionellen Zusammenhänge zwischen Wissen und strategischen Wettbewerbsvorteilen abbildet (Kap. 4.3.2).
- Teil 5 widmet sich der **empirischen Basis** eines strategischen Wissensmanagements. Da die vorliegenden Studien im deutschen Sprachraum bislang

kaum rezipiert wurden, erscheint eine systematische und ausführlichere Erläuterung des Forschungsstandes sinnvoll. Hierzu wird die Forschung in zwei grobe Strömungen differenziert. Kapitel 5.2 stellt diejenigen Studien vor, die sich dem *direkten Erfolgseinfluss* wissensbasierter Ressourcen widmen. Kapitel 5.3 fokussiert hingegen auf Studien, die der *Strategie* der Unternehmung eine *intervenierende Funktion* auf den Zusammenhang von Wissen und Wettbewerbserfolg zusprechen. In diesem Zusammenhang sind Arbeiten zur wissensbasierten Untersuchung von Kooperations-, Akquisition-, Internationalisierungs- und Desinvestitionsstrategien vorgelegt worden, die jeweils kurz vorgestellt und kritisch gewürdigt werden (Kap. 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4 und 5.3.5). Hieran anschließend werden Befunde *eigener Studien* vorgestellt, die an einem Längsschnitt-Datensatz der US-amerikanischen Biotechnologie-Branche erhoben werden konnten (Kap. 5.4). Die Konsequenzen der empirischen Befunde zum Zusammenhang von Wissen, Strategie und Wettbewerbserfolg für die Praxiskonzeption eines strategischen Wissensmanagements stehen im Mittelpunkt des abschließenden Kapitels 5.5.

- Teil 6 des Buches führt die Argumentationslinien zusammen und erläutert einen **Bezugsrahmen** eines strategischen Managements von Wissen. Nachdem der grundsätzliche Stellenwert und die Funktion eines derartigen Managements präzisiert wurden (Kap. 6.1.1), wird ein prozessualer Bezugsrahmen eingeführt, der der weiteren Diskussion zugrunde liegt (Kap. 6.1.2). Kapitel 6.2 widmet sich der inhaltlichen und methodischen Präzisierung der Aufgabenfelder dieses Bezugsrahmens. Im Mittelpunkt der Ausführungen steht die Beantwortung der folgenden praxeologischen Fragestellungen eines strategischen Wissensmanagements: Was sind Inhalte strategischer Wissensziele und wie können diese abgeleitet werden (Kap. 6.2.1)? Wie können strategisch relevante Bestandteile der organisationalen Wissensbasis identifiziert und bewertet werden (Kap. 6.2.2)? Wie kann das Konstrukt der „Wissensstrategien“ inhaltlich präzisiert werden und welcher Typ von Wissensstrategien erscheint in welcher Bedingungskonstellation erfolgsrelevant (Kap. 6.2.3)? Welche Anhaltspunkte zur Umsetzung von Wissensstrategien werden sichtbar und welche Rolle kommt in diesem Zusammenhang der Organisationsstruktur zu (Kap. 6.2.4)?
- Teil 7 fasst die wesentlichen Aussagen des Buches zusammen, diskutiert Begrenzungen und zeigt **zukünftige Herausforderungen** auf.

2. Management von Strategie und organisationaler Wissensbasis

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht die begriffliche Abgrenzung der Konstrukte **Strategie**, **Strategisches Management** und **Wissen**. Darauf aufbauend kann der Begriff des „strategischen Wissensmanagements“ eingeführt und definiert werden.

2.1 Strategie: Zugänge zu einem Forschungsgebiet

2.1.1 Grundcharakter des strategischen Managements

Nach anfangs zögerlicher Rezeption hat das strategische Management im deutschen Sprachraum mittlerweile eine feste Etablierung als eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre erfahren¹. Seitens der Unternehmungspraxis werden Fragen des strategischen Managements bzw. der strategischen Grundausrichtung der Unternehmung spätestens seit der Globalisierung der meisten deutschen Branchen und damit einhergehenden erheblichen Wettbewerbsverschärfungen auf den internationalen Märkten intensiv diskutiert. Daneben führt bspw. die zunehmende Komplexität des Managements breit diversifizierter, multidivisionaler Unternehmungen gegenwärtig zu strategischen Herausforderungen, die häufig in eine Rückbesinnung auf das eigentliche Kerngeschäft bzw. die „Kernkompetenzen“ der Unternehmung münden. Verschärft wird diese Entwicklung durch die zunehmende Shareholder-Value Orientierung in deutschen Unternehmungen, die zu einer Überprüfung des Wertbeitrages der Unternehmungszentrale für jeden einzelnen Geschäftsbereich führt. Strategische Aspekte der Unternehmungsführung wie bspw. die Optimierung des Unternehmungsportfolios und die erfolgreiche Positionierung im internationalen Wettbewerb sind daher gegenwärtig relevanter denn je.

Überblickt man die Vielzahl der Beiträge zum strategischen Management in der angloamerikanischen und deutschsprachigen Literatur, dann sind sehr heterogene Auffassungen über den Grundcharakter und die Inhalte eines strategischen Managements nachzuweisen². Dies wird exemplarisch in einer von Mintzberg

¹ Das strategische Management ist eine eher junge Disziplin der angloamerikanischen Managementlehre. Ihre „Geburtsstunde“ ist auf eine Konferenz zurückzuführen, die 1977 an der Universität Pittsburgh unter dem Themenschwerpunkt „Business Policy and Planning. The State-of-the-Art“ abgehalten wurde und deren Beiträge in einem Sammelband mit dem Titel „Strategic Management“ publiziert wurden (vgl. Schendel/Hofer 1979). Im Mittelpunkt der Konferenz stand die Suche nach einem Paradigma des Forschungsfeldes.

² Vgl. zur Entwicklungsgeschichte und den grundsätzlichen Merkmalen des strategischen Managements bspw. Müller-Stewens/Lechner 2001; Kirsch 1990, S. 321 f.;

ausgearbeiteten Systematik der theoretischen Perspektiven („schools“) im strategischen Management sichtbar, die wir an anderer Stelle gewürdigt haben (vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 21 f.; Al-Laham 1997, S. 14 ff. sowie Tabelle 2-1).

Schule	Hauptvertreter (historisch)	Prozessverständnis
DESIGN School	Learned et al. (1962)	Strategy formation as a conceptual process
PLANNING School	Ansoff (1965)	Strategy formation as a formal process
POSITIONING School	Porter (1980)	Strategy formation as an analytical process
ENTREPRENEURIAL School	Schumpeter (1934)	Strategy formation as a visionary process
COGNITIVE School	March/Simon (1957)	Strategy formation as a mental process
LEARNING School	Lindblom (1959)	Strategy formation as an emergent process
POLITICAL School	Pfeffer/Salanick (1978)	Strategy formation as a power process
CULTURAL School	unspezifiziert	Strategy formation as an ideological process
ENVIRONMENTAL School	Hannan/Freeman (1977)	Strategy formation as a passive process
CONFIGURATIONAL School	Miles/Snow (1978)	Strategy formation as an episodic process

Tab. 2-1: "Ten schools of thought" des Strategischen Managements (nach Mintzberg 1990a, S. 111 ff.)

Trotz dieser Heterogenität lassen sich einige Merkmale herausarbeiten, die ein gemeinsames **Grundverständnis** von strategischem Management widerspiegeln (vgl. dazu Welge/Al-Laham 2001, S. 4 ff.; 1992, S. 5 ff.; daneben Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 17 f.; Hungenberg 2000, S. 5):

- Strategisches Management zielt auf die **grundsätzliche und langfristige Richtung der Unternehmungsentwicklung**. Es steht die Planung eines langfristigen Entwicklungspfades im Mittelpunkt, der bei Veränderungen der Unternehmungsumwelt flexibel angepasst werden kann. Flexibilität und die Antizipation zukünftiger Ereignisse sind daher zentrale Merkmale einer strategischen Unternehmungsführung.
- Durch diese grundsätzliche Ausrichtung sollen **langfristige Handlungsmöglichkeiten** geschaffen werden, die den zukünftigen Wettbewerbserfolg der Unternehmung sicherstellen. Die Bemühungen des strategischen Managements bestehen weniger in der Optimierung des Tagesgeschäftes, als im Aufbau zukünftiger Erfolgspotentiale, die langfristige und dauerhafte Wettbewerbsvorteile begründen. Das Ziel des strategischen Managements besteht letztendlich in der Ausschöpfung und in der Sicherung dieser **Wettbewerbsvorteile**³.
- Zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind sowohl die externe Marktpositionierung als auch die interne Ressourcenbasis in einer Weise auszugestalten, die nicht von Wettbewerbern imitiert werden kann. Strategisches Management umfasst daher sowohl die **externe als auch die interne Ausrichtung** der Unternehmung.
- Dies bedeutet, dass strategische Entscheidungen aus einer **funktionsübergreifenden Perspektive** heraus zu treffen sind. Das strategische Management ist nicht auf einzelne Organisationseinheiten bzw. Funktionalbereiche beschränkt, sondern nimmt den Charakter einer Führungsaufgabe an, die von der obersten Führungsebene (Top-Management) wahrzunehmen ist und querschnittsartig alle Bereiche der Unternehmung durchzieht.

Im Gegensatz zur klassischen strategischen Planung befasst sich **strategisches Management** somit mit der Planung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen. Es betrachtet neben den technologischen und ökonomischen Variablen des Umfeldes auch den politischen und den sozio-psychologischen Einflussbereich (z.B. Wertewandel der Gesellschaft). Neben externen Beziehungen, die im Rahmen von Produkt-Markt-Strategien definiert werden, umfasst strategisches Management auch die Gestaltung der internen Konfiguration (Ressourcenbasis, Strukturen und Prozesse) der Unternehmung. Das strategische Management ist demzufolge keine Planungskonzeption, sondern ein Managementkonzept im Sinne einer Managementphilosophie (vgl. Abb. 2-1).

Zur weiteren Konkretisierung des strategischen Managements sollen im folgenden Abschnitt einige relevante Begriffe definiert und abgegrenzt werden.

³ Vgl. zu Zieldimensionen eines strategischen Managements Welge/Al-Laham 2001, S. 121 ff.

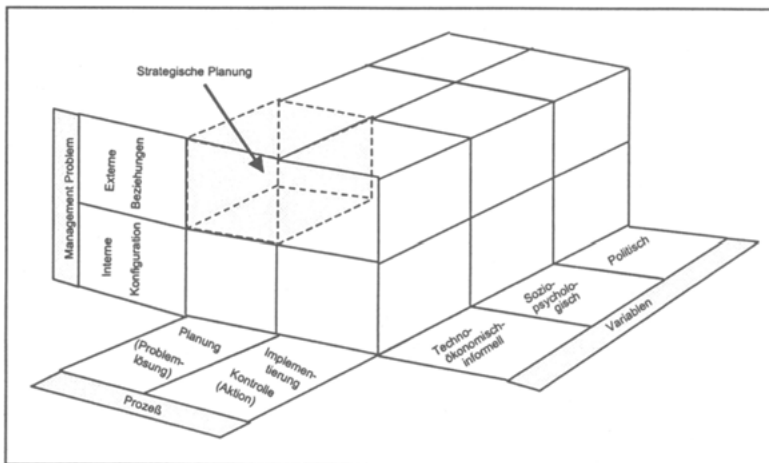


Abb. 2-1: Dimensionen eines strategischen Managements (Quelle: Ansoff et al. 1976, S. 2)

2.1.2 Strategie, strategisches Management, Strategieprozess

An anderer Stelle haben wir **Strategiedefinitionen** der Literatur systematisiert und kritisch gewürdigt (vgl. Welge/Al-Laham 1992a, S. 166 ff.). Dort wurde verdeutlicht, dass kein einheitliches Verständnis über den Begriff der Strategie vorliegt, sondern dass jeder Autor unterschiedliche Vorstellungen über Inhalt und Reichweite des Strategiebegriffs zugrundelegt. Weitgehend konsensfähig erscheint aber zumindest die historische Verortung der Strategiediskussion zu sein. Aus etymologischer Sicht werden die Wurzeln des Begriffs "Strategie" übereinstimmend auf das Griechische "Stratos" (Das Heer) und "Agein" (Führen) zurückgeführt⁴. Das Substantiv "Strategos" bezeichnete zunächst die Funktion des **Generals** im griechischen Heer und erfuhr später eine inhaltliche Erweiterung im Hinblick auf einen **Plan zur Kriegsführung**⁵. Ausgehend von diesen historischen Ursprüngen kennzeichnet der Grundgedanke eines **vollständigen Plans** die Verwendung des Strategiebegriffs in der ökonomischen **Spieltheorie**. Dort entspricht die Strategie eines Spielers einem vollständigen Plan, der für alle denkbaren Situationen eine richtige Wahlmöglichkeit beinhaltet⁶.

⁴ Vgl. zur historischen Entwicklung des Strategiebegriffs Mintzberg 1990b, S. 172; Evered 1983; Bracker 1980.

⁵ "Initially strategos referred to a role (a general in command of an army). Later it came to mean "the art of the general", which is to say the psychological and behavioral skills with which he occupied the role. By the time of Pericles (450 BC) it came to mean managerial skill (administration, leadership, oration, power). And by Alexander's time (330 BC) it referred to the skill of employing forces to overcome opposition and to create a unified system of global governance" (Quinn et al. 1988, S. 2).

⁶ Vgl. von Neumann/Morgenstern 1961 sowie Kapitel 4.1.1 und 4.1.2

Dieser Plan, bei dem der Spieler sowohl die eigenen Aktionen als auch die der Gegner simultan und antizipativ berücksichtigt, wird "Strategie" genannt.

Die Verbreitung des Strategiebegriffs in der Betriebswirtschaftslehre erfolgte zunächst in den USA und erst später im deutschsprachigen Raum. Ansoff (1965) sowie verschiedene Vertreter des "Harvard Approach" führten den Strategiebegriff in den 60er Jahren im angloamerikanischen Raum in die Managementlehre ein. Hierauf aufbauend ist im Zeitverlauf eine Vielzahl von Vorschlägen ausgearbeitet worden, das Strategiekonstrukt aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven heraus zu konkretisieren. Gegenwärtig sind zumindest zwei konträre Positionen nachzuweisen, die unterschiedliche Strategieverständnisse repräsentieren: das **klassische Strategieverständnis** und eine von der Schule um Mintzberg vertretene **Gegenposition**.

Vertreter des *klassischen Strategieverständnisses* definieren eine Strategie als **ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele**. Als stellvertretend sei die klassische Definition von Chandler (1962, S. 23) angeführt, für den eine Strategie "the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals" darstellt. Implizit verbunden mit dieser Definition ist die Annahme, eine Strategie sei das **Ergebnis formaler, rationaler Planungen**. Das klassische Strategieverständnis kann durch eine Reihe von **Merkmale**n näher präzisiert werden (vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 13 f)⁷:

- Strategien bestehen aus einer Reihe **miteinander verbundener Einzelentscheidungen**, die zueinander in einem stimmigen Verhältnis stehen.
- Strategien stehen in einem **hierarchischen Verhältnis** zu anderen Komponenten des strategischen Managements, wie insbesondere der Unternehmungsphilosophie, strategischen Zielen und Taktiken bzw. funktionalen Politiken (vgl. Abb. 2-2). Die Mission oder Unternehmungspolitik beinhaltet die grundsätzliche Sichtweise des Top-Managements darüber, in welche Richtung sich die Unternehmung zu entwickeln habe. Strategische Ziele sind Vorgaben, die die Zielrichtung der Unternehmungspolitik konkretisieren. Strategien stellen Wege dar, wie sowohl die Ziele als auch die Unternehmungspolitik verwirklicht werden können. Taktiken oder Politiken wiederum sind konkretisierte mittelfristige Maßnahmen (Programme oder Projekte), die aus der Strategie abgeleitet werden⁸.

⁷ Vgl. daneben Barney 1997, S. 10 ff. sowie Macharzina 1993, S. 204 ff.

⁸ Das klassische Strategieverständnis geht damit von einer Reihe von Annahmen aus (vgl. Barney 1997, S. 13 ff.). Zum einen wird implizit angenommen, dass Strategien und Ziele einer Unternehmung zwei **unterscheidbare Phänomene** seien, d.h. dass Strategien keine Aussagen zu strategischen Zielen treffen, sondern lediglich zur Zielerreichung. Zum zweiten wird ein **Effizienzverständnis** dergestalt angelegt, als dass Strategien dann effizient sind - und nur dann - wenn die strategischen Ziele erreicht werden. Drittens wird eine **organisatorische Zuordnung** der Entscheidungskompe-

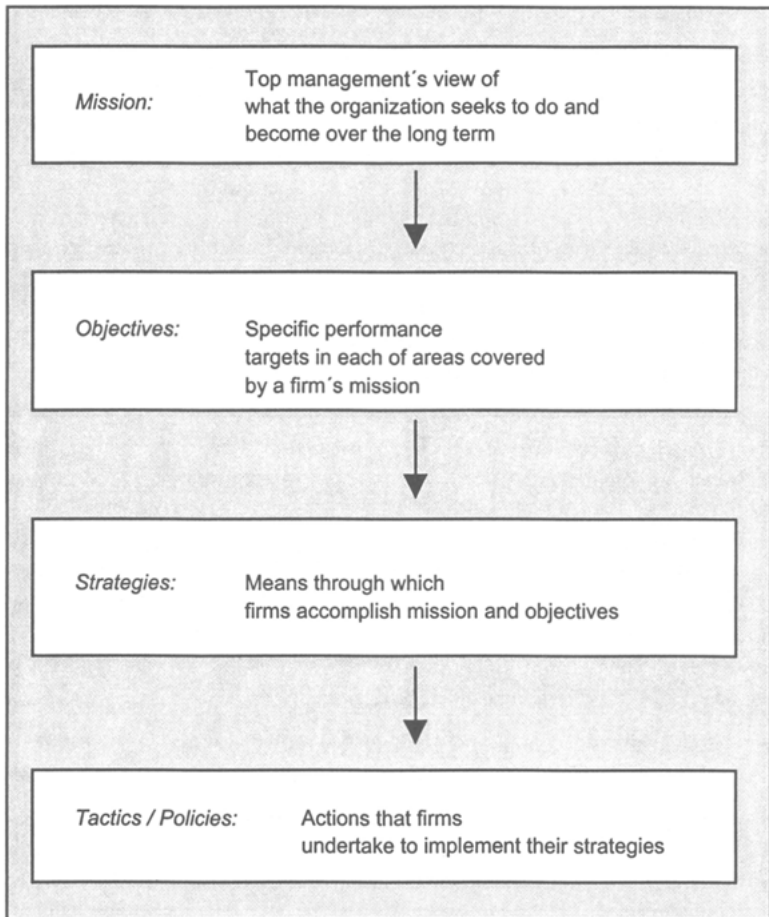


Abb. 2-2: Strategien als hierarchisches Konstrukt (Quelle: Barney 1997, S. 11)

- Strategien treffen Aussagen zur **Positionierung der Unternehmung**, indem sie auf die Erzielung einer Stimmigkeit (FIT) zwischen den Stärken und Schwächen einer Unternehmung und den Chancen und Risiken der Umwelt abzielen. Eine Strategie beinhaltet demzufolge die Positionierung der Unternehmung in ihrer Umwelt dergestalt, dass die Chancen (*Opportunities*) der Umwelt genutzt und ihre Risiken (*Threats*) vermieden werden. Dies soll unter Ausnutzung der bestehenden Stärken der Unternehmung

tenz vorgeschlagen, die dem hierarchischen Konstrukt der Strategie entspricht. Während das Top-Management vorrangig für die Festlegung der Unternehmungspolitik und die Planung strategischer Ziele verantwortlich ist, ist es Aufgabe der Geschäftsbereichsleiter, entsprechende Strategien auszuarbeiten und umzusetzen. Die Politiken oder Taktiken (Maßnahmenpakete) schließlich sind auf funktionaler Ebene zu planen und umzusetzen.

(*Strengths*) und unter Vermeidung oder Behebung ihrer Schwächen (*Weaknesses*) vollzogen werden (sog. **SWOT-Konzept**; vgl. Abb. 2-3).

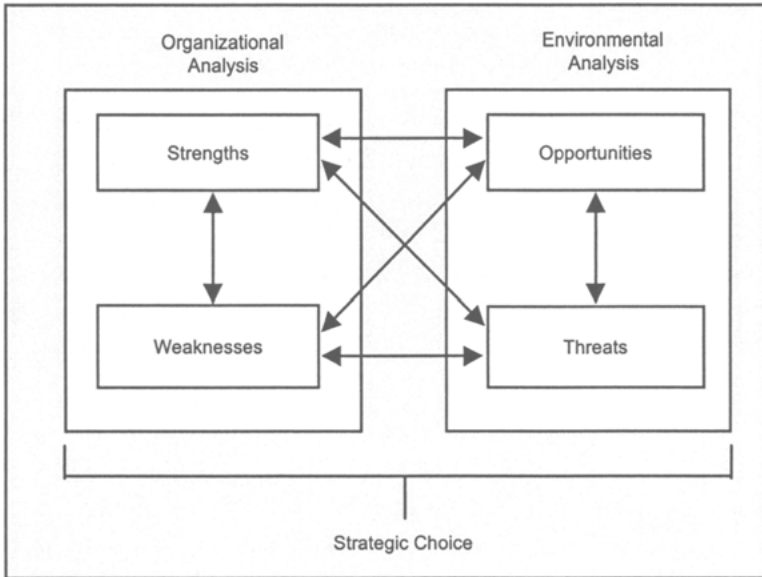


Abb. 2-3: SWOT-Konzept als Bestandteil einer Strategie (Quelle: Barney 1997, S. 22)

- Strategien treffen Aussagen zur **Ressourcenallokation**. Das klassische Strategieverständnis geht davon aus, dass Strategien im Zuge ihrer Auflösung in Politiken und Maßnahmenpakete konkretisiert und umgesetzt werden. Damit verbunden ist auch die Allokation von Ressourcen - wie z.B. finanziellen Mitteln oder Personalkapazitäten - auf die einzelnen Projekte und Maßnahmen. Strategien sind damit immer auch das Ergebnis von Aushandlungsprozessen um knappe Ressourcen in Unternehmungen.

Die Schule um Mintzberg gilt als Hauptvertreter der **Kritik** an der Rationalitätsprämisse strategischen Managements⁹. Für Mintzberg sind Strategien nicht zwingend das Ergebnis formaler rationaler Planungen. Vielmehr existiert den empirischen Beobachtungen Mintzbergs zufolge ein sehr viel breiteres Spektrum von Strategietypen in Unternehmungen. In Tabelle 2-2 sind die von Mintzberg rekonstruierten Strategieverständnisse der Praxis synoptisch zusammengestellt worden.

Die meisten der in Tabelle 2-2 wiedergegebenen Strategietypen sind somit kein Ergebnis formaler Planungen.

⁹ Vgl. dazu Mintzberg 1994 a, b, c; 1991 a, b, c; 1990 a, b; 1989; 1988 a, b; 1978; 1973; Mintzberg et al. 1998; Mintzberg/Westley 1992; Mintzberg/Waters 1990, 1985; Quinn/Mintzberg/James 1988; Mintzberg/Raisinghani/Theoret 1976.

Strategietyp	Beschreibung
Strategien als Pläne	Dieser Strategietyp korrespondiert mit dem klassischen Strategieverständnis eines rationalen Maßnahmenplans. Dieser Typ der "intended strategies" ist nach Auffassung Mintzbergs aber nur selten und nur unter Vorliegen einer Reihe von Bedingungen (bspw. stabile, planbare Umweltentwicklungen) sinnvoll.
Strategien als List (Ploy)	Im Sinne einer "Kriegslist" nehmen Strategien häufig den Charakter von spontanen, taktischen Maßnahmen an, mit denen Konkurrenten überrascht werden.
Strategien als Muster (Pattern)	Dieser Strategietyp ist nach Auffassung Mintzbergs sehr häufig vorzufinden. Nach diesem Verständnis entwickelt sich eine Strategie unbeabsichtigt aus dem Handeln und den Entscheidungen der Unternehmung heraus. Diese "emergenten" Strategien entstehen eher zufällig und sind erst ex post erkennbar; und zwar dann, wenn sich ein konsistentes Muster in den Entscheidungen der Unternehmungen abzeichnet ("pattern in a stream of decisions").
Strategien als Positionierungen (Position)	Strategien beschränken sich den Beobachtungen Mintzbergs zufolge häufig auf eine Positionierung der Unternehmung zu ihrer Umwelt (externe Perspektive). Eine wettbewerbsfähige Position kann sowohl geplant angestrebt als auch eher zufällig - z.B. durch Fehler von Konkurrenten - erreicht werden.
Strategien als Denkhaltung (Perspective)	Viele Strategien werden weder schriftlich festgehalten noch explizit kommuniziert, sondern stellen ein gemeinsam geteiltes Einstellungsmuster des Managements dar, welches das strategische Verhalten der Unternehmung jedoch maßgeblich beeinflusst.

Tab. 2-2: Strategieverständnisse der Unternehmungspraxis nach Mintzberg

Ausgehend von diesen Beobachtungen entwirft Mintzberg ein **Grundmuster von Strategietypen** in Unternehmungen, das die folgenden Fälle abbildet (vgl. Abb. 2-4):

- Beabsichtigte (geplante) Strategien, die tatsächlich realisiert werden. Diese geplanten Strategien sind nach Mintzberg in Unternehmungen aber eher selten vorzufinden.
- Beabsichtigte Strategien, die nicht realisiert werden. Gründe für die mangelnde Implementierung können z.B. in unrealistischen Annahmen über die Umwelt oder die Unternehmungsressourcen liegen.
- Beabsichtigte Strategien, die nicht realisiert werden. Gründe für die mangelnde Implementierung können z.B. in unrealistischen Annahmen über die Umwelt oder die Unternehmungsressourcen liegen.

- Realisierte Strategien, die aber nicht beabsichtigt waren. Dieser Perspektive zufolge bilden Strategien - ex post betrachtet - ein Muster in den isolierten strategischen Entscheidungen einer Unternehmung und ergeben sich eher zufällig.

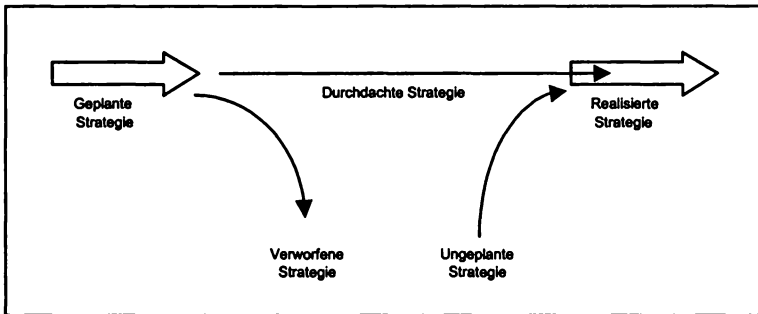


Abb. 2-4: Grundmuster von empirisch beobachtbaren Strategien (Quelle: Mintzberg 1978, S. 945)

In einer **dynamischen Betrachtungsperspektive** kann sich den Beobachtungen Mintzbergs zufolge die Ausprägung der Typologie im Zeitablauf verändern: Intendierte Strategien werden im Laufe ihrer Realisierung stark modifiziert und erhalten damit einen emergenten Charakter; emergente Strategien werden formalisiert und vom Management im nachhinein zu intendierten Strategien erklärt.

Nimmt man eine Würdigung des Ansatzes von Mintzberg vor (vgl. Al-Laham 1997, S. 51 ff.; Welge/Al-Laham 2001, S. 18 f.), dann kann als seine **Stärke** herausgestellt werden, dass der Ansatz sich weniger durch eine konzeptionelle Geschlossenheit als vielmehr durch eine konzeptionelle Offenheit auszeichnet. Der Ansatz verdeutlicht, dass das Management die Aufmerksamkeit nicht nur auf die formale Planungs- und Strategiearbeit zu richten hat, sondern auch für unspezifizierte Phänomene - wie z.B. emergente, sich herausbildende Strategiemuster - offen bleiben sollte. Ferner rückt der Ansatz die subjektive und eher qualitative Natur eines strategischen Managements in den Vordergrund. Strategisches Management ist immer auch eine Vision und eine zunächst unspezifizierte Vorstellung darüber, in welche Richtung sich eine Unternehmung entwickeln kann. Dieser eher "weiche" Charakter einer Strategie entzieht sich einer Abbildung im klassischen Strategieverständnis.

Schwächen des Mintzbergschen Strategieverständnisses können auf zwei Ebenen identifiziert werden. Bedingt durch seine konzeptionelle Offenheit liefert der Ansatz wenig Aussagen darüber, welche Phänomene aus seinem Objektbereich ausgeschlossen werden können. Dies führt im Extremfall dazu, dass jede Entscheidung in einer Unternehmung, sofern sie aus subjektiver Sicht bedeutend ist, als "strategisch" bezeichnet wird. Ferner weisen emergente Strategien, die sich aus Entscheidungen des Tagesgeschäfts eher zufällig ergeben, keinerlei Bezug zu den zentralen Merkmalen eines strategischen Managements auf. So ist z.B.

unklar, inwieweit diese emergenten Strategien einen Zielbezug haben, inwieweit sie die Stärken und Schwächen einer Unternehmung berücksichtigen oder inwieweit sie einen Wettbewerbsbezug aufweisen.

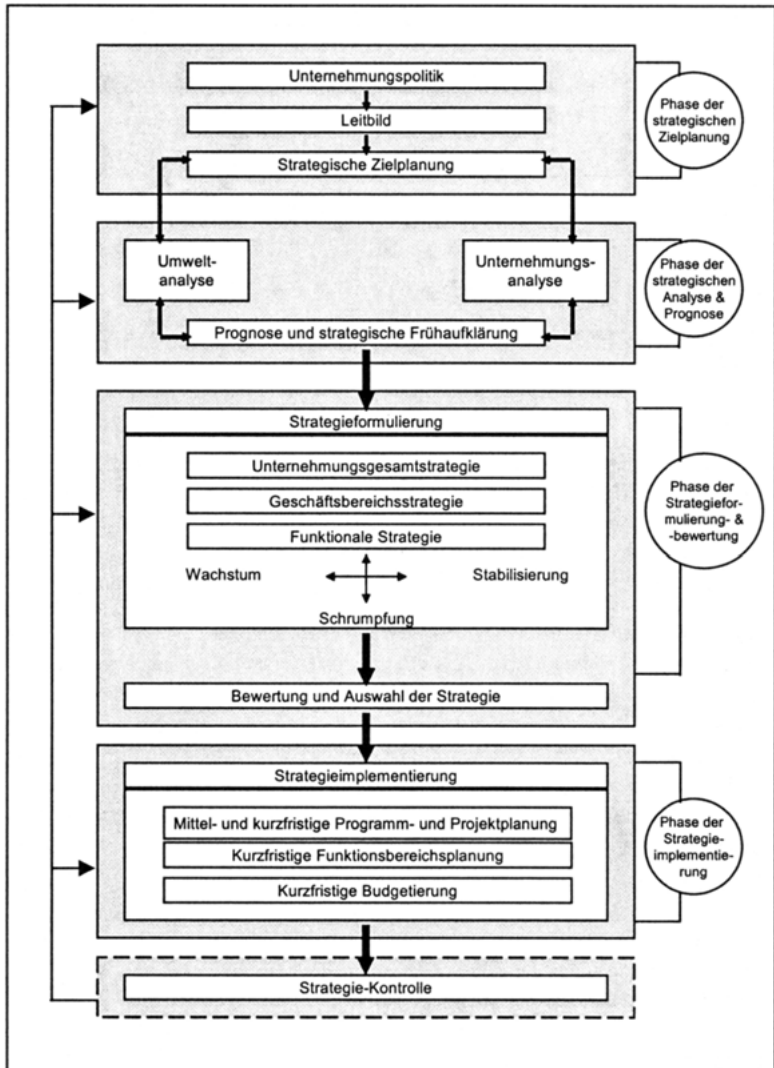


Abb. 2-5: Prozessuales Grundmodell eines strategischen Managements (Quelle: Welge/Al-Laham 2001, S. 96)

Aufbauend auf diesen Überlegungen soll eine **Definition** vorgestellt werden, die sich an das klassische Strategieverständnis der angloamerikanischen Literatur anlehnt (vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 19). Der Begriff der **Strategie** soll definiert werden als die **grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombinationen) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele**. Eine Strategie trifft Aussagen zu den folgenden vier Bereichen¹⁰:

- dem Tätigkeitsbereich, d.h. dem Ausmaß der Umweltbeziehungen der Unternehmung (**scope/domain**),
- den Ressourcen der Unternehmung und den damit verbundenen Fähigkeiten, die strategischen Ziele zu erreichen (**distinctive competence**),
- dem zu erzielenden Wettbewerbsvorteil der Unternehmung (**competitive advantage**) und
- der **Synergie**, die durch die strategischen Entscheidungen entsteht.

Strategisches Management soll definiert werden als ein **Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen steht**. Die Betonung des Prozesscharakters weist darauf hin, dass die vielfältigen Aktivitäten der Strategieformulierung und -umsetzung in einem sachlogischen Zusammenhang stehen und daher in einer gewissen Reihenfolge durchlaufen werden. Abbildung 2-5 zeigt das hiermit angesprochene **prozessuale Grundverständnis** eines strategischen Managements, das an späterer Stelle noch genauer erläutert wird.

2.2 Wissen: Zugänge zum Wissenverständnis

2.2.1 Der Wissensbegriff in unterschiedlichen Disziplinen

Angesichts der erheblichen Relevanz, die der Begriff „Wissen“ für das Verständnis von „Wissenschaft“ generell einnimmt, überrascht die geringe Aufmerksamkeit, die der Definition des Terminus aus historischer Sicht gewidmet wurde. Obwohl der Wissensbegriff eine zentrale Größe in Wissenschaftsdisziplinen wie insbesondere der Philosophie, Soziologie, Psychologie und Informatik einnimmt, kann ein konsensfähiger, interdisziplinärer Wissensbegriff gegenwärtig nicht nachgewiesen werden¹¹.

¹⁰ Vgl. Hofer/Schendel 1978, S. 23 ff.; Ansoff 1965, S. 8.

¹¹ Zu einer vergleichbaren Einschätzung gelangt bspw. Pawlowsky (1994, S. 184): „Die Abgrenzung des Begriffs zu verwandten Konzepten wie beispielsweise Gedächtnis, Intelligenz, Bewusstsein, Fähigkeiten, Bildung, Erfahrungen, Einsicht, Einstellungen, Kognitionen und Erkenntnis ist fließend. Gemeinsam ist diesen Konzepten die Vorstellung, dass es sich um subjektive Repräsentationen von Wirklichkeit handelt, die in mehr oder minder ausgeprägter Form als Dispositionen von Wahrnehmung und Verhalten betrachtet werden können“.

- Das **Wissenschaftsverständnis der Philosophie** setzt Wissen mit **wahrer Erkenntnis** oder Einsicht gleich (vgl. im folgenden Albrecht 1993, S. 34 f.). Dabei wird Wissen vom bloßen Glauben dadurch unterschieden, dass das, was eine Person glaubt, den Tatsachen entsprechen muss, um als Wissen zu gelten. Nicht jeder Glaube, der zufällig wahr ist, wird als Wissen gewertet, sondern lediglich der wohlbegründete Glaube. Letztendlich kann also nur dann von Wissen gesprochen werden, wenn der Glaube über einen Sachverhalt als objektiv wahr gilt¹².
- In der **Psychologie** wird der Wissensbegriff weniger erkenntnistheoretisch gesehen, sondern zur Erforschung des menschlichen Denkens, Fühlens und Verhaltens genutzt. Im Vordergrund stehen Fragen wie „die Wissensrepräsentation, die Differenzierung von Wissen und Informationen, der Wissenserwerb, die Anwendungsaspekte von Wissen zur Bildung von Verhaltensorientierungen bzw. die tatsächliche Produktion von Handlungen, die Abhängigkeit von Wissen in seinem kulturellen Kontext sowie der Zusammenhang von Wissen, Wahrnehmung und Sprechen“ (Schüppel 1997, S. 55; vgl. auch Mandl et al. 1988, S. 123 ff.).
- Vertreter der **Soziologie** stellen die konstruktivistische Komponente von Wissensprozessen in den Vordergrund (vgl. Romhardt 1998, S. 25 sowie bspw. Willke 1996). Im Erkenntnisinteresse steht die Art und Weise, wie ein Kollektiv Wissensprozesse reguliert. Wissen wird zu einem individuellen, von sozialen Kontexten beeinflussten Konstrukt.
- In der **Informatik** ist Wissen die Gesamtheit aller Kenntnisse auf einem bestimmten Gebiet, die zueinander in einem Begründungszusammenhang stehen (proportionaler Wissensbegriff; vgl. Heinrich/Roithmayr 1998, S. 575). Für die computergestützte Speicherung und Verarbeitung von Wissen werden sieben Merkmale hervorgehoben (vgl. Stickel et al. 1998, S. 776): (1) Handlungsbezug, (2) Subjektbezogenheit, (3) Kontextabhängigkeit, (4) Kulturabhängigkeit, (5) Sozialbezug, (6) Modellbezug, sowie (7) der Grad der Bewusstseinsabhängigkeit von Wissen.

Überblickt man die hier nur stellvertretend skizzierten Auffassungen, dann ist Romhardt (1998, S. 25) zuzustimmen, dass das „*Erkenntnisinteresse* der jeweiligen Wissenschaftsdisziplin (...) die Semantik und Sinnhaftigkeit des verwendeten Wissensbegriffs“ bestimmt. Eine Übertragbarkeit des Wissensbegriffs aus den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen auf die Betriebswirtschaftslehre erscheint daher wenig sinnvoll zu sein. In der **Betriebswirtschaftslehre** sind in jüngerer Zeit - bedingt durch die Tendenz, die Ressource Wissen zum Gegenstand entsprechender Managementbemühungen zu erheben - einige definierende Ansätze vorgelegt worden, die jedoch nicht zu einem einheitlichen Begriffsver-

¹² Den Kern der Diskussion um die Natur des Wissens bilden die Fragen des Sokrates im Theätet: (A) Wozu wollen wir wissen, was wir wissen? (B) Wie können wir wissen, was Wissen ist? (C) Was wissen wir vom Wissen? (vgl. Platon 1989, zitiert nach Romhardt 1998, S. 24).

ständnis gelangen. Tabelle 2-3 zeigt die Vielfalt der Definitionsversuche in der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur in einem synoptischen Überblick. Betrachtet man die dort aufgeführten Wissensdefinitionen genauer, so können in einer Systematik drei Zugangswege zum Wissensbegriff identifiziert werden:

- Wissen als Gesamtheit des **Problemlösungspotentials** von Wissensträgern bzw. Mehrheiten von Wissensträgern (bspw. der Gesamtunternehmung).
- Wissen als Verarbeitung bzw. bewusste Anwendung von **Informationen**; und
- Wissen als das **Ergebnis von Lernprozessen**.

Angesichts dieser recht heterogenen Auffassungen erscheint es sinnvoll, sich im folgenden etwas ausführlicher mit dem Wissensbegriff auseinanderzusetzen. Dazu soll zunächst die insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre betonte Differenzierung von *Wissen und Informationen* näher betrachtet werden. Darüber hinaus ist es für das zielgerichtete Management der Ressource Wissen wichtig, einen Überblick über mögliche Wissensträger und -arten in Unternehmen zu erhalten.

Hierauf aufbauend kann der eigene Wissensbegriff vorgestellt und begründet werden.

Autor(en)	Definition
Albrecht 1993, S. 45	„Wissen ist das Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein. Wissen lässt sich beschreiben als vorhandene Bestände an Modellen über konkrete bzw. abstrakte Objekte, Ereignisse und Sachverhalte.“
Amelingmeyer 2000, S. 42	„Wissen ist jede Form der Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten Welt in einem körperlichen Trägermedium.“
Boutellier/Behrmann 1997, S. 123	„Für die weiteren Betrachtungen soll Wissen sowohl als Endergebnis eines individuellen oder organisatorischen Schöpfungsprozesses als auch als Ausgangspunkt für Entscheidungen und unternehmerisches Handeln, behaftet mit Werten und Vorstellungen, verstanden werden.“
Eulgem 1998, S. 24	„Werden (einzelne) Informationen miteinander in einen gemeinsamen Kontext gestellt, der eine Verwendung im Sinne der semiotischen Ebene der Pragmatik gestattet, so entsteht ein Informationsnetz, das als Wissen definiert werden soll.“
Gries 1997, S. 190	„Wissen ist die bewusste Anwendung von Informationen zur Lösung eines Problems. Wissen setzt kreatives Handeln voraus.“

Güldenbergl 1997, S. 161	„Unter Wissen verstehen wir deshalb im folgenden die Gesamtheit aller Endprodukte von Lernprozessen, in denen Daten als Informationen wahrgenommen und Informationen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern in Wissensspeichern niedergelegt werden.“
Krogh/Köhne 1998, S. 236	„Wissen umfasst sämtliche Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Aufgaben einsetzen und welche Handlung sowie Interpretation u.a. von Informationen ermöglichen; Wissen beinhaltet einen Sinngebungsprozess sowie normative und emotionale Elemente und ist sowohl kontext- als auch zeitabhängig.“
Oberschulte 1994, S. 62	„Organisatorisches Wissen ist ein Subsystem der organisatorischen Intelligenz. Als Zustandsgröße umfasst es jegliche Kenntnisse, die der Organisation momentan zur Lösung von Fragestellungen zur Verfügung stehen. Organisatorisches Wissen stellt sowohl eine Ausgangsgröße als auch eine Ergebnisgröße des organisatorischen Lernens dar.“
Pautzke 1989, S. 66	„Wir werden im folgenden von einem sehr weiten Wissensbegriff ausgehen, der unter Wissen all das versteht, was tatsächlich in Handlungen und Verhalten einfließt und dieses prägt.“
Pawlowsky 1994, S. 184	„Ein Wissenssystem ist (...) ein Netzwerk von Annahmen über die Realität, das verbunden ist durch subjektive Hypothesen und übergeordnete Theorien. (...) Wissen ist damit das Ergebnis der Gesamtheit der Erfahrungen, die ein Mensch gemacht hat. Erfahrungen können wiederum als subjektive Auswertungen von solchen Informationen betrachtet werden, die als relevant erachtet werden.“
Romhardt 1998, S. 40 f.	„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge in einem bestimmten Kontext.“

Schüppel 1994, S. 11	„Wissen ist die deklarative und symbolische Repräsentation von Informationen im Sinne subjektiver Kenntnisse über die Realität und die damit zusammenhängenden prozeduralen Verarbeitungsmechanismen für Informationen. Die Konstruktion einer individuellen bzw. kollektiven Wissensbasis kann damit in eine Art „Oberflächen-Wissen“ und „Tiefen-Wissen“ differenziert werden. Wissen ist dabei zunächst immateriell, grundsätzlich wahrheitsfähig, zu jedem Zeitpunkt produzierbar und kopierbar, wobei das – positive wie negative – Wissenswachstum in der Regel von der vorhandenen Wissensbasis abhängig bleibt. Lernen und Wissen stehen dabei in einer ähnlichen Beziehung wie allgemein ein Prozess zu seinen Ausgangsbedingungen und dem resultierenden Ergebnis.“
Strasser 1993, S. 6	„Als Wissen bezeichne ich gesamthaft diejenigen Annahmen über das „Selbst“ bzw. die „Umwelt“ eines Aktors, einer Gruppe, einer Organisation, die auf das Denken, Entscheiden und Handeln dort Einfluss nehmen. Dazu gehören auch subjektive Erfahrungen und Erwartungen über Handlungsfolgen, subjektive Interessen, Ziele, Werte und Normen sowie selbstverständlich alle Informationen über die faktische Welt...“
Ulrich 1998, S. 37	Wissen ist „der Gesamtbestandteil an den die Verhaltensmöglichkeiten determinierende Erkenntnisse eines Individuums, einer Gruppe oder einer Organisation“.

Tab. 2-3: Synoptischer Überblick zu Wissensdefinitionen in der deutschsprachigen Managementliteratur (alphabetische Ordnung)

2.2.2 Der Wissensbegriff in der Betriebswirtschaftslehre

2.2.2.1 Abgrenzung von Wissen und Informationen

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Wissensbegriff traditionell unter Rekurs auf den verwandten Informationsbegriff definiert. Ein diesbezüglich prägender Charakter wird den Arbeiten von Wittmann (1959; 1980) zugesprochen, der Information als „zweckorientiertes Wissen“ definiert¹³. Da Wittman sich bei näherer Betrachtung allerdings eher auf eine Präzisierung des Informationsbegriffes denn des Wissensbegriffs beschränkt, wird von einer Reihe von Autoren kritisiert, dass der Ressource Wissen in der Betriebswirtschaftslehre nicht die gleiche Bedeutung wie den klassischen Produktionsfaktoren beigemessen wird, und dass eine umfassende Klärung des Wissensbegriffes in der betriebswirtschaftlichen Diskussion bislang unterblieben sei (vgl. Wiegand 1996, S. 165; daneben bspw. Albrecht 1993, S. 2; Pawlowsky 1994, S. 184 ff.). Vielmehr wird

¹³ Vgl. zu einem Überblick über die klassische Definition des Informationsbegriffs bspw. Gemünden 1993.

im betriebswirtschaftlichen Schrifttum zumeist auf die Erkenntnisse der **Semiotik** zurückgegriffen, die mit der *syntaktischen, semantischen und pragmatischen Ebene* drei Hauptebenen der Sprache unterscheidet (vgl. Jakobsen 1992, S. 22; Morris 1972). Während die ersten beiden Sprachebenen die strukturelle Beziehung von Zeichen untereinander (formaler, syntaktischer Aspekt) bzw. ihre Fähigkeit, auf Sachverhalte hinzuweisen und diese zu vertreten (inhaltlicher, semantischer Aspekt) untersuchen, befasst sich die pragmatische Ebene mit der Anwendung und Wirkung des durch die Zeichen mitgeteilten Inhaltes (Verwendungsaspekt). Ausgehend von dieser Systematik werden die Begriffe **Zeichen** bzw. **Daten, Informationen und Wissen** jeweils einer der Ebenen zugeordnet (vgl. Abb. 2-6).

- **Daten** entstehen „durch das mittels Ordnungsregeln festgelegte Aneinanderfügen von Zeichen. Sie sind insofern rein syntaktischer Natur“ (Eulgem 1998, S. 24). Güldenbergl (1997, S. 155) definiert Daten weiterhin als alle „in gedruckter, gespeicherter, visueller, akustischer oder sonstiger Form verwertbaren Angaben über verschiedenste Dinge und Sachverhalte. Sie sind objektiv wahrnehmbar und potentiell verwertbar“.
- **Informationen** sind dagegen Daten, die in einen Problembezug (Kontext) eingeordnet wurden und zur Erreichung eines Zieles verwendet werden (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996a, S. 4). Eine Information erlangt erst dann einen bestimmten Nutzen oder Wert, wenn der Empfänger sie ver- oder bewertet hat: „Daten und Informationen unterscheiden sich dadurch, dass die in Daten angelegte Semantik durch den Empfänger erschlossen wird“ (Eulgem 1998, S. 24).
- Werden einzelne Informationen miteinander in einen **Sinnzusammenhang** gestellt, der eine Verwendung im Sinne der semiotischen Ebene der Pragmatik gestattet, entsteht ein **Informationsnetz**, das als **Wissen** definiert werden kann. Wissen ergibt sich daher aus der Verarbeitung der Informationen durch das Bewusstsein, indem über einen längeren Zeitraum hinweg verschiedenste Informationen interpretiert und kombiniert werden, um mit dem so entstandenen Wissen aktuelle Aufgaben und Probleme zu lösen. „Informationen werden erst dann zu Wissen, wenn sie das Handlungspotential eines Individuums oder einer Organisation vergrößern. Dies ist dann der Fall, wenn Individuen und Organisationen die neuen Informationen mit der verfügbaren Wissensbasis verbinden und diese zugleich erweitern.“ (Müller-Stewens/Osterloh 1996, S. 18; ähnlich bspw. Gemmerich/Stratman 1998, S. 24). Wissen ist somit als Ergebnis eines **Lernprozesses** zu verstehen.

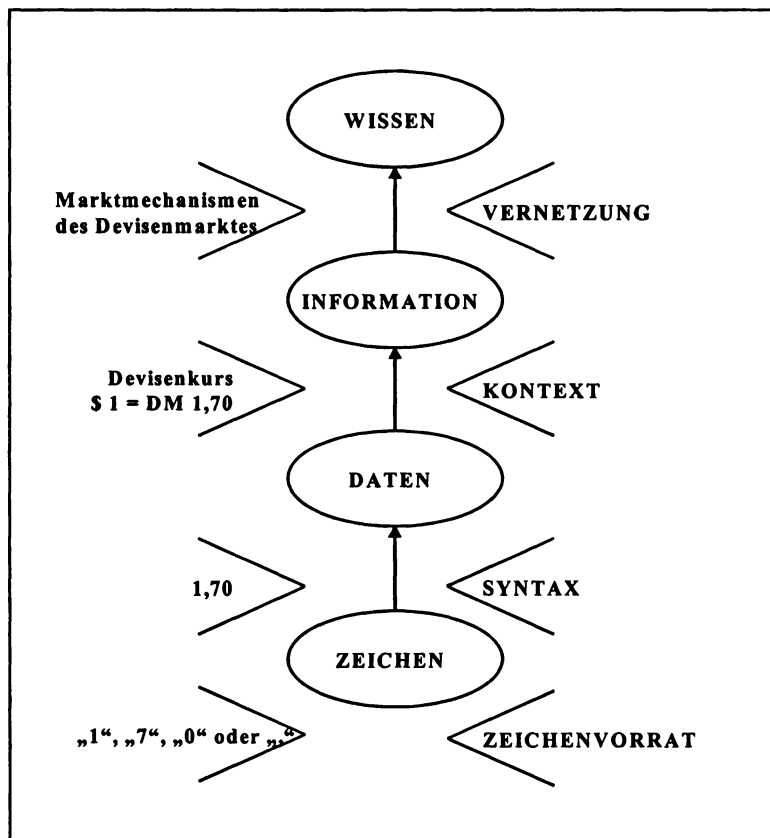


Abb. 2-6: Die Beziehungen zwischen Zeichen, Daten, Information und Wissen
(Quelle: Rehäuser/Krcmar 1996a, S. 7)

Zusammenfassend ist ferner festzustellen, dass die Beziehungen zwischen diesen Ebenen als ein **Anreicherungsprozess** konzipiert werden: „*Zeichen* werden durch Syntaxregeln zu *Daten*, welche in einem gewissen Kontext interpretierbar sind und damit für den Empfänger *Informationen* darstellen. Die Vernetzung von Informationen ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als *Wissen* bezeichnet werden kann“ (Romhardt 1998, S. 39). Im Sinne eines pragmatischen Verständnisses kann Wissen somit als **miteinander in Beziehung gebrachte Informationen** bezeichnet werden, d.h. Informationen werden erst dann zu Wissen, wenn sie in einen Gesamtkontext gebracht werden können, aus dem heraus sich die Sinnhaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Information ergibt (vgl. Eulgem 1998, S. 22).

Mit dieser Begriffsauffassung ist gleichzeitig ein **anthropozentrisches Wissensverständnis** dergestalt verbunden, als dass der Wissensbegriff in Verbindung mit menschlicher Kognitionsleistung verwendet wird: die Wissens-

verarbeitung ist an den Menschen gebunden, da nur er über kognitive Fähigkeiten verfügt, die für eine sinnvolle inhaltliche Verknüpfung von Informationen notwendig erscheinen. Dieser Sichtweise hält Eulgem (1998, S. 14) unserer Auffassung nach zu Recht entgegen, dass es zwar sinnvoll erscheint, „eine an Verstehen, Erkenntnis und Bewusstsein gebundene Wissensverarbeitung im engeren Sinne als eine dem Menschen vorbehaltene Fähigkeit aufzufassen, doch besteht nach allgemeinem Sprachgebrauch dennoch die Möglichkeit, Wissen (auch) in Artefakten, bspw. in Büchern, zu speichern“. Eine Beschränkung des Wissensbegriffs auf den „Wissensträger Mensch“ ist insofern als zu restriktiv zu bezeichnen. Zur weiteren Präzisierung des Wissensbegriffes ist daher die Frage nach unterschiedlichen Wissensarten und -trägern zu stellen.

2.2.2.2 Abgrenzung von Wissensarten

Die uneinheitliche Verwendung des Wissensbegriffs korrespondiert mit einer Heterogenität sich teilweise überschneidender **Klassifikationsansätze** von Wissen. Eine der ersten diesbezüglichen Versuche wird Hayek (1945, S. 521 f.) zugesprochen, der in „scientific knowledge“, „knowledge of the particular circumstances of time and place“ sowie „knowledge of the particular circumstances of the fleeting moment“ differenziert. Während die erste Kategorie sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse bezieht, umschreibt die zweite berufliches Erfahrungswissen und die dritte Kategorie generelles, globales Wissen des Einzelnen. Eine weitere, breit rezipierte Klassifikation geht auf Machlup (1962, S. 21 ff.) zurück, der nach der subjektiven Bedeutung des Wissens in *Practical knowledge*, *Intellectual knowledge*, *Small-talk and pasttime knowledge*, *Spiritual knowledge* sowie *Unwanted knowledge* unterscheidet, die jeweils in weitere Unterkategorien unterteilt werden¹⁴.

Ausgehend von derartigen frühen Systematisierungen, die bspw. von Wiegand (1996, S. 166) als „relativ unzusammenhängende Aufzählung (...), deren gemeinsamer Nenner (die Definition) unklar bleibt“ kritisiert werden, sind in der Folgezeit in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Vielzahl verfeinernder Systematisierungsansätze vorgelegt worden. Tabelle 2-4 zeigt in der Literatur diskutierte, sich teilweise allerdings überschneidende¹⁵ Wissenskategorien in einem synoptischen Überblick. Da die verschiedenen Ansätze in der Literatur hinlänglich diskutiert und kritisch gewürdigt worden sind¹⁶, wollen wir uns bei

¹⁴ Die Kategorie des Practical knowledge ist bspw. „useful in his work, decisions, and actions; can be subdivided, according to his activities, into (a) professional knowledge; (b) business knowledge; (c) workman's knowledge; (d) political knowledge; (e) household knowledge; and (f) other practical knowledge“ (Machlup 1962, S. 21).

¹⁵ Für die gleiche Wissenskategorie werden in der Literatur häufig mehrere Bezeichnungen synonym verwendet. So beobachtet bspw. Schüppel (1997, S. 255), dass die Begriffspaare „knowing how - knowing that“ bzw. „declarative knowledge - procedural knowledge“ in der Literatur synonym für „implizites - explizites Wissen“ verwendet werden.

¹⁶ Vgl. dazu bspw. von Krogh/Venzin 1995, S. 118; Romhardt 1998, S. 28 f.

den folgenden Ausführungen auf die für uns wesentlichen Wissenskategorien konzentrieren.

Autor(en)	Kategorien	Definition
Pautzke (1989); Oberschulte (1994); Willke (1996); Güldenbergr (1997); Probst/Raub/ Romhardt (1997);	individuelles Wissen	Individuelles Wissen ist an einzelne Personen gebunden und nur diesen zugänglich. Das für die Organisation relevante individuelle Wissen umfasst jegliche Kenntnisse einzelner Organisationsmitglieder, die diese der Organisation zur Verfügung stellen (vgl. Oberschulte 1994, S. 186 f.).
	kollektives Wissen/ Gruppenwissen	Kollektives Wissen ist von mehreren Organisationsmitgliedern geteiltes und zugängliches Wissen.
	organisatorisches Wissen	Von allen Organisationsmitgliedern geteiltes Wissen
Polyani (1966); Greschner (1996); Nonaka/Takeuchi (1997); Schüppel (1997)	implizites Wissen/ tacit knowledge	Implizites Wissen ist verborgenes Wissen, d.h. Wissen, das der Wissensträger hat, aber nicht in Worte fassen kann.
	explizites Wissen	Explizites Wissen ist weniger kontextgebunden, portionierbar, dokumentationsfähig, automatisierbar und relativ leicht imitierbar.
Pautzke (1989); Oberschulte (1994); vonKrogh/Venzin (1995); Bach/Homp (1997)	Prozesswissen/ Know-how/ operatives Wissen	Operatives Wissen/Prozesswissen, auch prozedurales Wissen genannt, bezieht sich auf das Wissen über Vorgehensweisen oder Strategien, also auf Wissen über Abläufe und Zusammenhänge (wie? womit?). Operatives Wissen bezieht sich auf das Instrumentarium und die Methodologie des Wissenserwerbs und der Wissensprüfung.
	Ereigniswissen/ Know-what/ strategisches Wissen	Ereigniswissen, auch als deklaratives, faktisches Wissen bezeichnet, umfasst Kenntnisse über die Realität und beinhaltet feststehende Tatsachen, Gesetzmäßigkeiten und bestimmt Sachverhalte (was?).
	Kausales Wissen/ Know-why/ normatives Wissen	Kausales Wissen/Know-why ist Wissen, durch das Beweggründe und Ursachen festgehalten werden (warum?) und bezieht sich auf Annahmen über Weltbilder, die den Prozess der Wissensgewinnung und -nutzung tragen.