

campus\_edition Hochschule Ansbach

**Friedrich-A. Ittner, Ute Ambrosius, Michael Müller**

**Wissensorientierte Strategieentwicklung  
für den Mittelstand (KMU)**

Shaker Verlag  
Aachen 2014

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Copyright Shaker Verlag 2014

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-3273-4

ISSN 1867-2655

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## Vorwort

Zu den Themen Wissens- bzw. Knowledge-Management, Unternehmensstrategie und dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen gibt es bereits eine breite Palette an Literatur und Beratungsangeboten. Neuere Veröffentlichungen, die mit den Stichwörtern *Enterprise 2.0*, *Lernende Organisation*, *...kultur* oder *Social Media* geschmückt werden, zieren die Schreibtische vieler VerantwortungsträgerInnen sowohl im Mittelstand, als auch im Konzern.

Die vorliegende Arbeit von Friedrich Alexander Ittner, Prof. Michael Müller und mir ist entsprechend auch nichts grundlegend Neues. Der Mehrwert der Arbeit liegt vielmehr darin, dass ein Überblick über die relevanten Modelle des Wissensmanagements gegeben wird und diese mit zwei Strategiemodellen verknüpft werden. Die grundlegenden Fragen dabei lauten: **Wie trägt Wissen im Kontext Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen bei? Wie kann eine wissensbasierte Strategie angemessen visualisiert werden?** Auf Basis dieser Fragen und der Verknüpfung der Wissensmanagement-Modelle mit den Unternehmensstrategie-Modellen haben wir sowohl ein Prozessmodell als auch einen Beschreibungsrahmen erarbeitet. Das Prozessmodell dient dazu, den eigenen Stand der Strategie zu bestimmen bzw. kritisch zu hinterfragen, der Beschreibungsrahmen unterstützt die jeweiligen Prozessschritte, indem er eine Form für die Analyse anbietet. Zusammengekommen bilden beide Elemente die Prosperity Path Analysis (PPA), also die **Erfolgspfadanalyse** für wissensintensive Unternehmen.

Konkret führt die Arbeit also kurz und knapp in das Thema strategisches Wissensmanagement ein und legt die Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Strategie, mit dem Fokus „wissensorientierte Unternehmensführung“.

Als Grundlage für die Überlegungen dient ein Praxisprojekt, das im Jahr 2007 gestartet wurde. Ziel des Projekts war es, die strategische Ausrichtung der Landesgesellschaften eines mittelständischen Unternehmens (ca. 5.000 MitarbeiterInnen) zu verbessern und enger mit den Zielen des Stammhauses zu verknüpfen. Da der Firmenpartner verständlicherweise die Ergebnisse nicht zur Veröffentlichung freigegeben hat, wurden alle spezifischen

Arbeitsergebnisse entfernt und konkrete Fallbeschreibungen gelöscht. Glücklicherweise wurde das Projekt jedoch eng an der hier theoretisch skizzierten Linie durchgeführt, entsprechend stellen die theoretischen Beschreibungen zugleich eine abstrakte Teil-Projektbeschreibung dar.

Diese Tatsache macht das Buch vor allem für UnternehmenslenkerInnen, Verantwortliche aus den Bereichen Organisationsentwicklung, Informationsmanagement, Personalentwicklung und Marketing interessant. Denn auch wenn die Inhalte nicht direkt in den Methoden- bzw. Werkzeugkasten übernommen werden können, bietet das Buch einige konkrete Ansatzpunkte, um die eigene Strategie zu optimieren oder zumindest zu hinterfragen.

Aus diesem Grund freue ich mich als Präsidentin der Hochschule Ansbach besonders über diese Veröffentlichung. Denn sie unterstreicht nochmals unseren Fokus – **den Transfer von Theorie in die Praxis.**

Prof. Dr. Ute Ambrosius

# Inhaltsverzeichnis

i. Inhaltsverzeichnis .....	1
ii. Abbildungs-/ Tabellen-/ Anhangsverzeichnis .....	4
iii. Abkürzungsverzeichnis .....	7
1 Herausforderungen der „Wissengesellschaft“ .....	1
1.1 Erfolgreiche Unternehmen müssen lernen .....	2
1.2 Problemstellung der Arbeit .....	3
1.3 Zielsetzung der Arbeit .....	4
1.4 Vorgehensweise.....	6
1.5 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Grundlagen des WM und der strategischen Ziele im Kontext der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen .....	8
2.1 Wissen .....	8
2.1.1 Wissensbegriff.....	8
2.1.2 Wissensträger .....	18
2.2 Wissensmanagement.....	20
2.2.1 Wissensmanagementbegriff .....	20
2.2.2 Wissensmanagementmodelle.....	21
2.3 Strategische Zielsetzungen als Mittel zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.....	34
2.3.1 Strategische Ziele .....	34
2.3.2 Wettbewerbsvorteile als Ergebnis von Zielen .....	37
2.4 Zielsysteme als Konkretisierung des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen.....	38
2.4.1 Aufgabe moderner Zielsysteme .....	38
2.4.2 Businessplan .....	39
2.4.3 Balanced Scorecard.....	42
3 Der Zusammenhang zwischen Wissen und Wettbewerbserfolg .....	48
3.1 Strategische Ansätze als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen .....	49
3.2 Ansatz des Knowledge-Based View.....	51
3.2.1 Grundlage von Wettbewerbsvorteilen .....	51
3.2.2 Strategische Grenzzentscheidungen der Unternehmung .....	54

3.3	Untersuchung des direkten Einflusses von Wissen auf den Wettbewerbs Erfolg .....	56
3.3.1	Grundlegende Ansätze der Studien .....	56
3.3.2	Hohe Wissensintensität und Wettbewerbs Erfolg .....	57
3.3.3	Strategisch relevantes Wissen und Wettbewerbs Erfolg .....	59
3.3.4	Anpassung des Wissensbestandes und Wettbewerbs Erfolg .....	60
3.4	Kombination der Ansätze .....	63
3.5	Zusammenfassung und Konsequenzen .....	67
4	Wettbewerbsvorteile durch die Prosperity Path Analysis .....	69
4.1	Zielsetzung der Prosperity Path Analysis .....	69
4.2	Annahmen .....	70
4.3	Die Wissensbilanz als Methode zur Identifikation der kritischen Erfolgspfade .....	71
4.3.1	Intangible Assets .....	72
4.3.2	Die sechs Schritte der Wissensbilanz .....	76
4.3.3	Struktur und Dimensionen der Wissensbilanz .....	78
4.4	Strategy Maps als Visualisierungsinstrument der kritischen Erfolgspfade .....	80
4.4.1	Herkunft der Strategy Maps .....	80
4.4.2	Das Readiness-Konzept .....	82
4.4.3	Perspektiven der Strategy Map .....	83
4.4.4	Zusammenfassung .....	91
4.5	Prosperity Path Analysis .....	92
4.5.1	Grundlagen der Prosperity Path Analysis .....	92
4.5.2	Dimensionen und Struktur der PPA .....	93
4.5.3	Prozessschritte der PPA .....	100
5	Beispiel Workshop I Prosperity Path Analysis .....	109
6	Kritische Würdigung und Ausblick .....	113

Anhang A .....	115
Anhang B .....	119
Anhang C .....	122
Anhang D .....	124
Anhang E .....	125
Anhang F .....	127
Anhang G .....	129
Literaturverzeichnis .....	130