

## **Wettbewerbsbezug macht Wissenscontrolling in der Informatik überflüssig**

### **Ausgangslage**

Im ICT-Sektor müssen Produkte und Lösungen auf die vielfältigen Ansprüche und Bedürfnisse der Kunden (meist im BtB-Bereich) exakt ausgerichtet werden; d.h. Standardsoftwareprodukte werden an die jeweiligen spezifischen Erfordernisse des Unternehmens des Kunden angepasst und massgeschneiderte Produkte (z.B. im High-End-Bereich) werden vollumfänglich auf technische Bedingungen und Anforderungen des Kunden ausgerichtet. Die Wettbewerbssituation im ICT-Sektor ist geprägt durch einen hohen Innovationsdruck, der dazu führt, dass die technischen Entwicklungen in immer kürzeren Zyklen durchgeführt werden.

Das wettbewerbsrelevante Wissen setzt sich aus drei Teilen zusammen: Fachwissen, Marktwissen und Kundenwissen. Das Fachwissen betrifft vor allem die Identifikation von technischen Entwicklungen und die damit verbundenen Möglichkeiten der Implementierung von Lösungen. Mit dem Marktwissen wird branchen- und funktionspezifischem Know-how entwickelt, was mittelfristig zur Verfügung stehen muss, um in der Akquisition von neuen Projekten oder weiteren Projekten erfolgreich zu sein. Der dritte Teil des Wissens ist Kundenwissen, welches unmittelbar auf die bestehende Kundenbeziehung ausgerichtet ist und – bei massgeschneiderten Lösungen – auch gleichzeitig für langfristige Kundenbeziehungen Voraussetzung ist. Die Halbwertszeit des benötigten Wissens in der Computertechnologie ist generell durch diese Marktbedingungen kurz.

Nach Probst (vgl. im Folgenden: Probst/Raub, Romhardt, 2003) bedingt ein Wissensmanagement-System in jedem Unternehmen die Implementierung verschiedener Bausteine. Der Baustein Wissens-Controlling beinhaltet die Messung des im Unternehmen vorhandenen organisationalen Wissens anhand von unternehmensspezifischen Indikatoren. Mit dem Wissenscontrolling soll der Regelkreis des Wissensmanagementsystems geschlossen werden, indem mit der Bewertung ein Feedback an die Gestaltung der anderen Bausteine gegeben wird. Die Bewertung des Wissenskapitals soll in Form eines Netzwerks von Ursache-Wirkungsbeziehungen in eine Wissensbilanz eingehen. Mit einer Bewertung des Wissenskapitals soll insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität des betrachteten Unternehmens angegeben werden. (vgl. Wiig, Knowledge Management is no illusion, in: Proceedings of the first international conference on practical aspects of knowledge management, 1996). Die Indikatoren der Wissensbewertung beziehen sich auf die zuvor aufgestellten und operationalisierten Wissensziele des Unternehmens.

### **Untersuchung**

Die verschiedenen Bausteine des Wissensmanagement wurden in einer empirischen Untersuchung anhand von Unternehmen des wissensintensiven ICT-Sektors hinterfragt. Ziel war dabei, eine präzise Gestaltung der Bausteine für den ICT-Sektor in Form eines umsetzungsreifen Modells zu erarbeiten. Mit allen befragten Unternehmen wurden Einsatz und Möglichkeiten von Bewertungskriterien sowie eine mögliche Quantifizierung der Parameter besprochen.

### **Resultate**

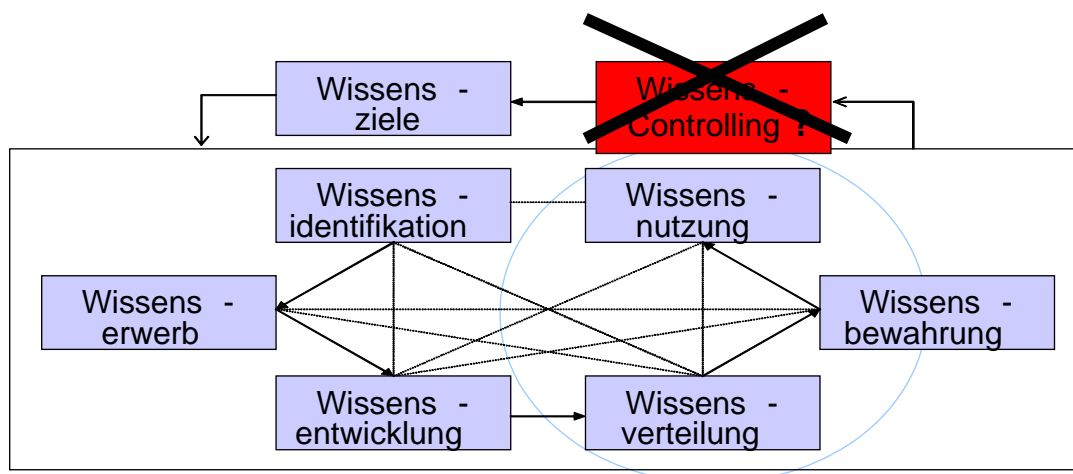
Die Befragung ergab, dass bei 90% der befragten Unternehmen keine Unterscheidung zwischen Leistungszielen und Wissenszielen auf der strategischen Ebene gemacht wird. Im ICT-Sektor wird das wettbewerbsrelevante Wissen indirekt über die strategischen Leistungsziele formuliert. Damit erfolgt die Bewertung der strategischen Wissenszielerreichung auch indirekt über den Projekterfolg und den Unternehmenserfolg. Bei einem Teil der Unternehmen wird dann auf der operativen Ebene zwischen Leistungs- und Wissenszielen unter-

schieden; die Erfüllung der operativen Wissensziele erfolgt bei fast allen Unternehmen über ein MbO (Management by Objectives), das mit den regelmässigen Mitarbeitergesprächen durchgeführt wird.

Auf der strategischen Ebene werden folgende Kennzahlen in der Balanced Scorecard bewertet, die als Indikatoren (vgl. Winz; strat. Personalentwicklung) für die Erreichung strategischer Wissensziele betrachtet werden:

- Akzeptanz eingesetzter Methoden und Tools
- Einbezug Personal
- Anzahl Ausgebildete
- Wirtschaftlichkeit/Produktivität: Overall-Planung mit Zeitbudget für Vorgesetzte

Zusammenfassend hat die Untersuchung des Bausteins Wissenscontrolling ergeben, dass ein Controlling der strategischen Wissensziele indirekt über die Balanced Scorecard und ein Controlling der operativen Wissensziele direkt über das jeweilige Projektcontrolling erfolgt. D.h. im IT-Sektor findet das Wissenscontrolling überwiegend über das Kundenfeedback statt.



Damit ist eine Bewertung des Wissenskapitals anhand von Indikatoren in dieser Branche nicht sinnvoll, weil das Controlling viel später erfolgt als der erforderliche neue Wissensaufbau für die Produkt- und Lösungsentwicklung. Das Kundenfeedback steuert direkt den Aufbau und die Nutzung des wettbewerbsrelevanten Wissens, das für die Entwicklung und Anpassung von Software- und Hardwareprodukten benötigt wird. Die operativen Wissensziele werden jeweils mit dem Projektcontrolling angepasst. Die Bewertung des Wissenskapitals über eine Wissensbilanzierung ist nicht mehr notwendig bzw. setzt zu spät an, um noch wettbewerbsrelevant zu sein. Die in eine Wissensbilanzierung eingegangenen Ziele sind nach kurzer Zeit nicht mehr aktuell, so dass ein entsprechendes Wissenscontrolling zu spät ansetzen würde und damit für eine zeitgerechte Massnahmenplanung zu schwerfällig wäre.

Der Forschungsbereich des Center of Business Engineering ist für die Durchführung der kommenden Studie an weiteren Wirtschaftspartnern interessiert.

#### **Kontakt**

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, Center for Business Engineering  
Lagerstrasse 5, 8021 Zürich

Dr. Natascha te Neues, F&E Business Engineering, Tel. +41 (0)43 322 26 00

Mail: [natascha.teneues@fh-hwz.ch](mailto:natascha.teneues@fh-hwz.ch)

Prof. Dr. Walter Kuhn, Leiter Center für Business Engineering, Tel. +41 (0)43 322 26 88

Mail: [2mas@fh-hwz.ch](mailto:2mas@fh-hwz.ch)