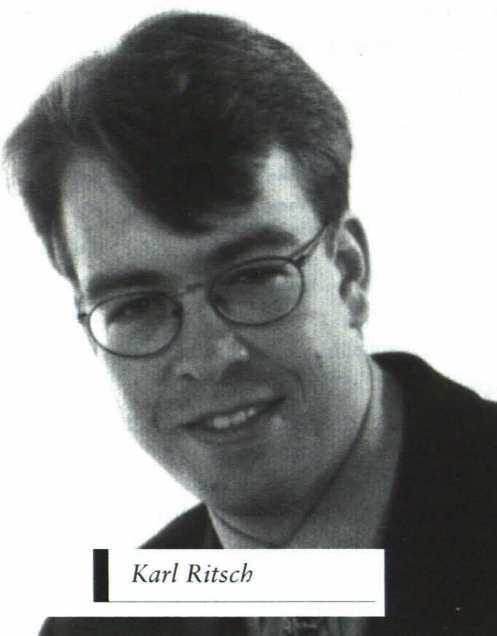


Werner Leitner

*Dipl.-Ing.;  
Jg. 1969;  
Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;  
seit 9/2001 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz, Arbeitsgruppe für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung;*



Karl Ritsch

*Dipl.-Ing.;  
Jg. 1974;  
Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;  
1999 – 2001 Böhler Edelstahl GmbH & Co KG, Kapfenberg;  
seit 9/2001 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz, Arbeitsgruppe für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung;*

## Aktualität von Managementkonzepten

Auszug aus einer empirischen Erhebung in der Industrie

### Management Summary:

Der stetige Wandel, dem Industrieunternehmen ausgesetzt sind, bewirkt laufend das Entstehen neuer Managementkonzepte. Eine aktuelle empirische Erhebung greift drei wesentliche – Wissensmanagement, Value Management,

Virtuelle Unternehmungen – heraus mit dem Ziel, eine Standortbestimmung in der Industrie durchzuführen und daraus Hinweise für zukünftige Forschungsaktivitäten abzuleiten. Dabei hat sich gezeigt, dass Wissensmanagement die größte Verbreitung findet, aber noch ein großes Potenzial aufweist. Der

Begriff Value Management konnte jedoch nicht eindeutig zugeordnet werden. Weiters hat sich die Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen über moderne Informations- und Kommunikationstechnologien durchgesetzt und Kooperationen haben einen hohen Stellenwert.



### Ausgangssituation und Zielsetzung

Unternehmungen stehen tagtäglich vor großen Herausforderungen, die sich aufgrund der ständigen Veränderungen im Umfeld ergeben. Beispielhaft seien hier der Wandel der Wettbewerbssituation – Schlagworte wie Globalisierung sind in aller Munde – oder die Veränderung der Werte in Wirtschaft und Gesellschaft – wie z.B. das steigende Umweltbewusstsein – genannt. Die ständige Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie trägt ihr Übriges dazu bei.

Aufgrund dieser Veränderungen gewinnen (neue) strategische Konzepte, Handlungsempfehlungen und der Einsatz geeigneter Methoden zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit zunehmend an Bedeutung. Laufend entwickeln sich (vermeintlich) neue Management-Konzepte und Tools, die vielfach als die neuen „Wunderwaffen“ angepriesen werden und von Unternehmensberatern offensiv beworben und verkauft werden.

Im Sinne des Kundennutzens und der Maximierung der Gesamtleistung einer Unternehmung gilt es nun unter einer wertorientierten Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen

- Unternehmungen und ihre Wissensbasen zur Ergänzung der Kernkompetenzen zu vernetzen und
- den Produktionsfaktor Wissen über die gesamte Wertschöpfungskette zu managen.

Entsprechend dieser Ausgangssituation wurde eine empirische Studie mit dem Titel „Aktuelle Managementkonzepte in der Industrie“ gestartet mit dem Ziel, eine Standortbestimmung in den Bereichen

- Wissensmanagement,
  - Value Management/Wertanalyse und
  - Virtuelle Unternehmung
- zu erhalten, bislang erzielte Forschungsergebnisse zu hinterfragen und Anstöße zur Neuausrichtung von Forschungsaktivitäten abzuleiten.

Durchgeführt wurde diese Untersuchung im Rahmen eines Forschungsprojektes von der Arbeitsgruppe für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung

der Technischen Universität Graz in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum – Das virtuelle Fahrzeug Forschungsgesellschaft mbH (vif).

### Ablauf der Erhebung

Um möglichst viele Unternehmungen zu erreichen, wurde das Instrument der standardisierten schriftlichen Befragung angewendet. Der Erhebungsbogen beinhaltete insgesamt 65 Fragen und gliederte sich wie folgt:

- Teil A – Allgemeiner Teil: Allgemeine Fragen zur Unternehmung und zu den oben genannten Managementkonzepten
- Teil B – Wissensmanagement: Vertiefende Fragen zu Wissensmanagement
- Teil C – Value Management/Wertanalyse: Vertiefende Fragen zu Value Management/Wertanalyse

tern per Post sowie 557 in elektronischer Form mittels E-Mail. Insgesamt erreichten 1.760 Erhebungsbögen ihr Ziel, davon kamen 154 ausgefüllte und auswertbare Fragebögen retour, was einer Rücklaufquote von 8,8 entspricht. Neben dem „Allgemeinen Teil“ wurden der Teil D (Virtuelle Unternehmung – 56 %) und der Teil B (Wissensmanagement – 52 %) am häufigsten ausgefüllt.

### Ausgewählte Ergebnisse

Von Interesse war zunächst, wie die Aktualität der drei Themenbereiche eingeschätzt wird und wie es um deren Bekanntheit bestellt ist. Die höchste Aktualität wird dem Wissensmanagement beigemessen (Abb. 1), es weist auch mit über 96 % den höchsten Bekanntheitsgrad auf, gefolgt von Value

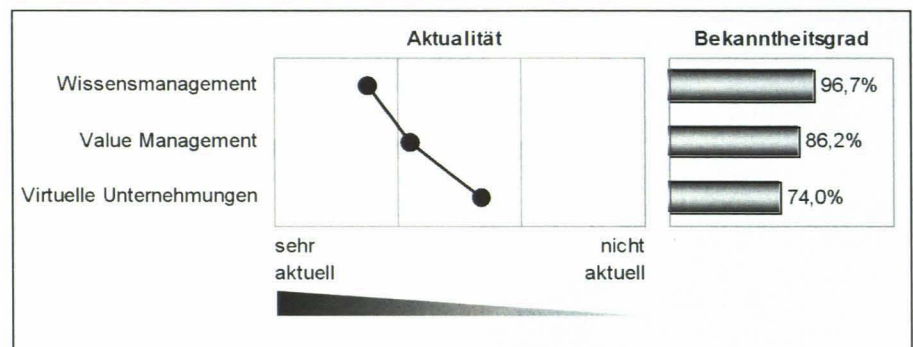


Abb. 1: Aktualität und Bekanntheit der Management-Konzepte

- Teil D – Virtuelle Unternehmung: Vertiefende Fragen zu Virtuellen Unternehmungen und Unternehmungsnetzwerken

Management und Virtuelle Unternehmungen.

Mit einer der Fragen zum Themenblock Wissensmanagement sollte zunächst

Zielgruppe der Erhebung war die österreichische Industrie, wobei unter der Annahme, dass sich vorwiegend mittlere und große Unternehmungen mit aktuellen Managementkonzepten befassen, und zur Begrenzung des Erhebungsaufwandes Unternehmungen mit weniger als 50 Mitarbeitern ausgeklammert wurden.

Insgesamt wurden 1.801 Industriebetriebe kontaktiert, davon 1.250 Betriebe mit mehr als 100 Mitarbei-

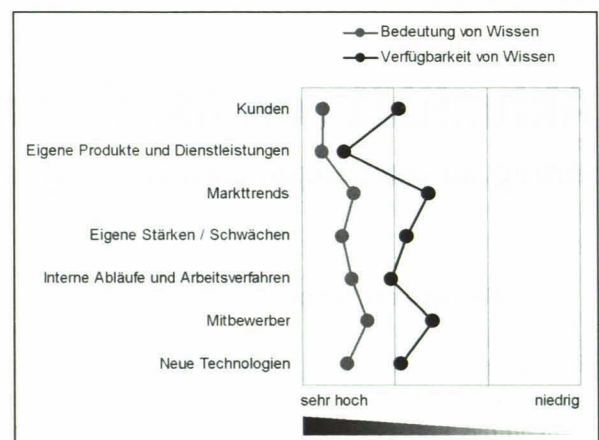


Abb. 2: Bedeutung und Verfügbarkeit des Produktionsfaktors „Wissen“



ermittelt werden, wie hoch generell die Bedeutung von Wissen über ausgewählten Bereichen in den einzelnen Unternehmen ist. Gleichzeitig sollte aber auch erfasst werden, wie hoch die Verfügbarkeit des Wissens über diese Bereiche ist, um eventuelle Lücken identifizieren zu können und damit auch erste Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen zu liefern (Abb. 2).

Generell wird dem Wissen über diese Bereiche eine hohe Bedeutung eingeräumt, wobei dem Wissen über Kunden und den eigenen Produkten bzw. Dienstleistungen ein besonders hoher Stellenwert zugeordnet wird.

**Wissensmanagement wird eine hohe Bedeutung zugesprochen.**

Klar erkennbar ist aber auch die in allen Bereichen vorhandene Diskrepanz zwischen Bedeutung und Verfügbarkeit von Wissen, welche bei

- Kunden,
- Markttrends und
- Mitbewerbern

besonders deutlich ist. Ein ähnliches Ergebnis brachte eine im Jahr 2000 von O. Grün und R. Nitsch veröffentlichte Studie.

Das sind alles Faktoren, die direkt den Markt betreffen und somit Ausgangspunkt der unternehmerischen Aktivitäten sind. Über die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen weiß man hingegen sehr gut Bescheid. Daraus lässt sich schließen, dass auch das Wissen über die (internen) Prozesse bzw. über die eigenen Stärken und Schwächen vorhanden und bewusst ist.

Entsprechend des Stellenwertes von Wissen wird auch dem Wissensmanagement selbst eine hohe Bedeutung zugesprochen, über 80 % schätzen die Bedeutung des Themas hoch bzw. sehr hoch ein (Abb. 3).

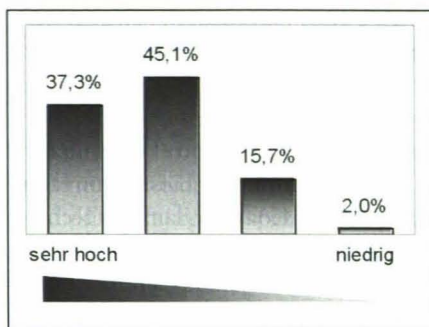


Abb. 3: Bedeutung des Themas „Wissensmanagement“

dass 53 % bereits konkrete Erfahrung damit gemacht haben. Von den verbleibenden 47 % gaben jedoch 44 % an, dass Aktivitäten in Richtung Wissensmanagement in Zukunft geplant sind.

43 % der Unternehmen gaben weiters an, dass sie aktiv Wissensmanagement betreiben, davon jedoch lediglich 1/3 seit mehr als drei Jahren, was zeigt, dass Wissensmanagement noch eine relativ junge Disziplin ist.

**Value Management ist nicht mit einheitlichen Inhalten belegt.**

sich dagegen aus. Daraus lässt sich ableiten, dass sich die überwältigende Mehrheit bewusst ist, dass Wissen der Produktionsfaktor der Zukunft ist und dass Maßnahmen initialisiert und institutionalisiert werden müssen, um das Wissen der Mitarbeiter besser zu nutzen.

Innerhalb des zweiten Themenschwerpunkts Value Management/Wertanalyse sollten mit der Erhebung Erkenntnisse gewonnen werden, inwieweit österreichische Industriebetriebe diese Begriffe interpretieren bzw. die Ansätze und Methoden auch einsetzen.

Das Value Management, das sich als Management-Ansatz aus der Effizienz-Methode Wertanalyse entwickelt hat, ist für die Unternehmen nicht mit einheitlichen Inhalten belegt. Es kann angenommen werden, dass das Verständnis stark durch andere wertorientierte

Ansätze wie z.B. das Value Based Management geprägt ist.

Mehr als ein Drittel (Abb. 4) der Industriebetriebe in Österreich setzte die Wertanalyse als Methode des Value Management ein, wobei



Abb. 4: Verbreitung und Gründe für den Nicht-Einsatz der Wertanalyse

Stellt man zur weiteren Erhebung des Ist-Zustandes der Aktualität und Bekanntheit des Wissensmanagements die Anzahl der Unternehmen, die bereits mit Wissensmanagement Erfahrung gemacht haben, gegenüber, so zeigt sich,

Erfreulich in diesem Zusammenhang ist, dass von all jenen Unternehmen, die sich bereits mit Wissensmanagement auseinander gesetzt haben, so gut wie alle dieses Thema in Zukunft weiterverfolgen werden – nur eine einzige sprach

auch hier die Auffassung über diese Methode sehr unterschiedlich ist. Es reicht von der durch die ÖNORM EN 12973 „Value Management“ definierten Methode Wertanalyse (so wie sie von den Durchführenden der Erhebung ver-



standen wird) bis zu Prozesskostenrechnung und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der Hauptgrund, warum die Wertanalyse nicht eingesetzt wird, sind fehlende Wertanalyse-Fachleute, aber auch grundsätzlich zu wenig Personal zur Durchführung von Wertanalyse-Projekten.

Betrachtet man den dritten Teil, so stellt die Basis für die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmungen das Unternehmungsnetzwerk dar. Die Erhebung hat ergeben, dass sich 59,2% der befragten Unternehmungen als Teil eines solchen sehen. Die Frage, ob Kooperationen bestehen, wurde hingegen deutlich öfter (81,1%) mit „ja“ beantwortet. Offensichtlich wird hier zwischen den Begriffen differenziert und es werden Unternehmungsnetzwerke mit dem Vorhandensein mehrerer Kooperationen gleichgesetzt. Die Gründe für etwaige Kooperationen sind in Abb. 5 dargestellt.

Demnach stehen die Erhöhung der Flexibilität und der Kapazität, der Aufbau von Kompetenzen sowie die Erleichterung des Marktzugangs im Vordergrund.

Von eher untergeordneter Bedeutung sind die Teilung von Kosten und Risiko. Kooperationen werden also eher aus

langfristigen – strategisch orientierten – Gründen als aus kurzfristig gewinnorientierten eingegangen.

Ein wesentlicher Parameter einer virtuellen Organisation ist der Einsatz von Informations- und Kommunikations-Technologien. Die Unternehmungsnetzwerke innerhalb der österreichischen Industriebetriebe wickeln zum überwiegenden Teil (77,4%) ihre Kommunikation über diese Technologien ab, wobei diese sich zum Großteil auf das Internet beschränkt. In einem geringeren Ausmaß kommen auch noch Videokonferenz-, Dokumenten-Management- und zum Teil auch ERP-Systeme zur Anwendung.

Die Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartnern ist mehrheitlich vertraglich geregelt, trotzdem zeichnen sich die Beziehungen durch großes Vertrauen aus. Treten Probleme in Kooperationen auf, werden diese vorwiegend auf informellem Weg geregelt und nur relativ selten sind dazu rechtliche Schritte notwendig.

### Zusammenfassung

Generell lässt sich also feststellen, dass Wissensmanagement in der österreichischen Industrie durchwegs bekannt ist und sich durchgesetzt hat. Seine Ver-

breitung weist aber gleichzeitig noch ein hohes Potenzial auf, vor allem hinsichtlich Kooperationen.

Im Gegensatz dazu ist ein einheitliches Begriffsverständnis für Value Management (noch) nicht gegeben, über die Wertanalyse als Methode wurden Auffassungsunterschiede festgestellt.

Der Großteil der österreichischen Industriebetriebe versteht sich als Teil von Kooperationen, die in der Regel über internetbasierte Informations- und Kommunikations-Technologien kommunizieren. Diese Zusammenarbeit ist eher langfristig angelegt und vertraglich geregelt.

Für nähere Fragen zur Erhebung wenden Sie sich bitte an:

AG für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung  
 TU Graz  
 Kopernikusgasse 24  
 8010 Graz  
 Tel.: +43 (0316) 873 – 7291  
 Fax.: +43 (0316) 873 – 7791  
 E-Mail.: ute.pointner@tugraz.at

### Literaturhinweise

Einspieler, H.: Aktuelle Management-Konzepte in der Industrie – Eine empirische Erhebung, Diplomarbeit, TU Graz, Graz 2003

Grün, O.; Nitsch, R.: Wissensmanagement in Österreich oder „Dabeisein ist (fast) alles“, in: JFB 3/2000, S. 92–105

Leitner, W.; Ritsch, K.: Unternehmensnetzwerke und virtuelle Unternehmen, in: Graggober, M., Ortner, J., Sammer, M.: Wissensnetzwerke – Konzepte und Erfahrungen, Wiesbaden 2003, S. 173–190

Wohinz, J. W.; Tuppinger, J.; Leitner, W.; Ritsch, K.: Aktuelle Managementkonzepte in der Industrie – Auswertung der Empirischen Erhebung, Graz 2003

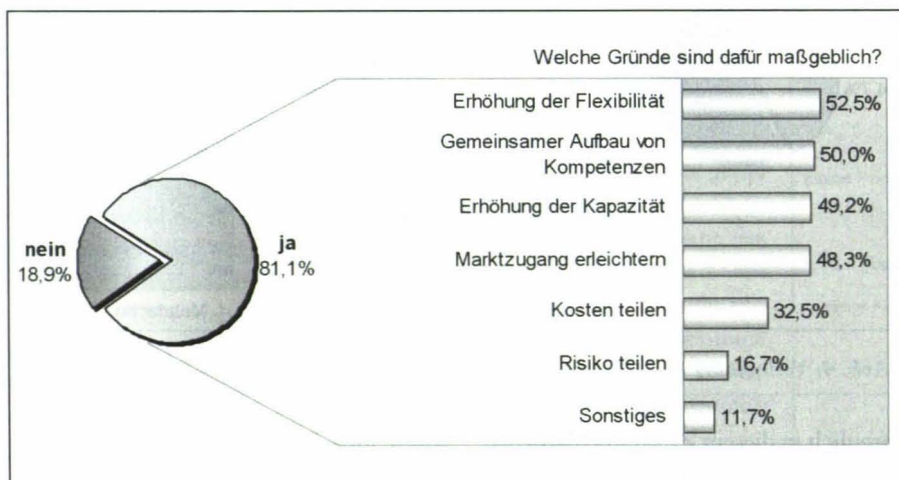


Abb. 5: Kooperationen mit anderen Unternehmungen