

Nataša Vujica Herzog

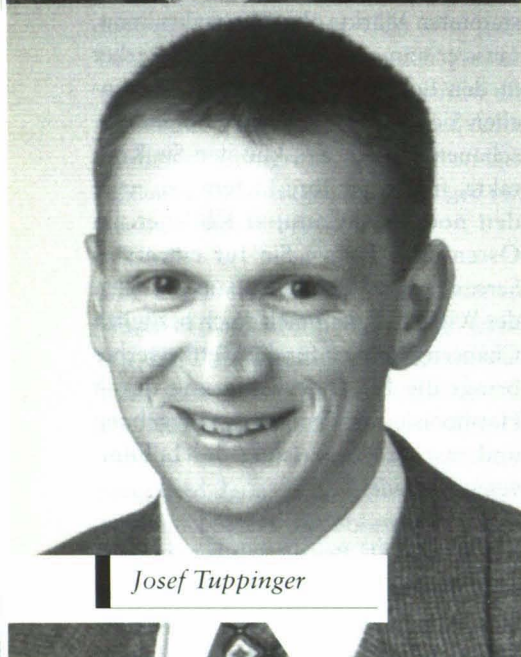
Dipl.-Ing. Mag.;

Jg. 1972;

1996 Bachelor of Science in Maschinenbau;

2000 Master of Science in Maschinenbau;

seit 03/96 Mitarbeiterin am Institut für Fertigungstechnik und Produktionsmanagement an der Universität Maribor



Josef Tuppinger

Dipl.-Ing. Dr.;

Jg. 1970;

1989 Matura HTL für Maschinenbau in Klagenfurt;

1998 Studienabschluss Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau an der TU Graz;

1998–1999 Trainee bei der Semperit Technische Produkte GmbH;

1999–2003 Univ.-Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Arbeitsgruppe für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung der TU Graz;

seit Mai 2003 Senior-Researcher beim Kompetenzzentrum – Das virtuelle Fahrzeug Forschungsgesellschaft mbH (vif)

Aktuelle Managementkonzepte in der Industrie

Ein Vergleich zwischen Österreich und Slowenien

Management Summary

Eine in der österreichischen und slowenischen Industrie durchgeführte empirische Erhebung zu aktuellen Managementkonzepten (Wissensmanagement, Value Management und Virtuelle Unternehmungen) lieferte äußerst interessante Ergebnisse.

In beiden Ländern sind die angesprochenen Managementkonzepte größtenteils bekannt und werden in der industriellen Praxis umfangreich angewendet. Dabei ist festzustellen, dass die Unterschiede zwischen Österreich und Slowenien erst im Detail sichtbar werden und größtenteils vernachlässigbar

sind. Mit der erfolgreichen Auseinandersetzung dieser aktuellen Managementkonzepte scheinen die slowenischen Industrieunternehmungen bestens für den Wettbewerb im europäischen Wirtschaftsraum gerüstet zu sein.

Allgemeines

Der vorliegende Vergleich basiert auf einer Studie zum Thema „Aktuelle Managementkonzepte in der Industrie“, die in Österreich und in Slowenien durchgeführt wurde. Der Ablauf und ein Auszug aus den Ergebnissen der österreichischen Erhebung wurden bereits in der letzten Ausgabe des WINGbusiness (3/03) dargestellt. Deshalb werden hier am Beginn nur ein paar wesentliche allgemeine Aspekte der Erhebung (wiederholend) angeführt. Der Schwerpunkt der Ausführungen ist auf die Darstellung ausgewählter Vergleichsergebnisse gelegt.

Inhalt und Ablauf der Erhebung

Die Studien hatten zum Ziel eine Standortbestimmung in den Bereichen

- Wissensmanagement,
- Value Management/Wertanalyse und
- Virtuelle Unternehmung

durchzuführen, um bisher erzielte Forschungsergebnisse zu hinterfragen, Anstöße zur Neuausrichtung von Forschungsaktivitäten abzuleiten und den Status quo der beiden Länder vergleichen zu können.

Als Erhebungsinstrument kam eine standardisierte schriftliche Befragung zur Anwendung. Der Erhebungsbogen war in 4 Abschnitte gegliedert und beinhaltete insgesamt 65 Fragen. Während in Abschnitt A ganz allgemeine Fragen zur Unternehmung und zu den oben genannten Managementkonzepten gestellt wurden, sind die Fragen in den Abschnitten B (= Wissensmanagement), C (= Value Management/Wertanalyse) und D (= Virtuelle Unternehmung) detaillierter auf die jeweiligen Managementkonzepte eingegangen.

Unter der Annahme, dass sich vorwiegend mittlere und große Unternehmungen mit aktuellen Managementkonzepten befassen, wurde die Zielgruppe der Erhebungen durch österreichische und slowenische Industrieunternehmungen

mit mehr als 50 Mitarbeitern definiert. In Österreich sind von 1.760 erreichten Industriebetrieben 154 ausgefüllte und auswertbare Fragebögen retour gekommen (Rücklaufquote: 8,8%). In Slowenien erreichten 326 ihr Ziel und 40 auswertbare Erhebungsbögen wurden retourniert, was einer Quote von 12,3% entspricht.

Zur Stichprobe ist ergänzend hinzuzufügen, dass sowohl hinsichtlich der Branchenverteilung als auch der Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl, Umsatz) in beiden Ländern ein sehr repräsentatives Bild der jeweiligen Industrielandschaft wiedergegeben wird.

(Vergleichs-)Ergebnisse: Wissensmanagement

Hinsichtlich der Bedeutung und der Verfügbarkeit von Wissen in und über ausgewählte interne Bereiche (Produkte/Dienstleistungen, Stärken/Schwächen, Abläufe und Arbeitsverfahren) und externe Bereiche (Kunden, Markttrends, Mitbewerber und neue Technologien) gibt sich ein sehr ähnliches Bild: Wissen hat eine sehr hohe Bedeutung, aber es gibt auch große Wis-

sensdefizite über den Markt (Kunden, Mitbewerber und Trends).

Ein interessantes Ergebnis liefert auch der Vergleich bezüglich der Bedeutung von Wissensmanagement und der Bekanntheit des Begriffs. Obwohl der Begriff „Wissensmanagement“ in Slowenien weniger gut bekannt ist, wird dem Wissensmanagement eine höhere Bedeutung zugesprochen. Daraus kann man den Schluss ziehen, dass in Slowenien die Neugier bzw. das Potenzial für dieses Thema auch etwas größer ist als in Österreich.

Indirekt wird diese Aussage auch durch das Ausmaß der konkreten Erfahrungen mit Wissensmanagement bestätigt (Abb. 1). Demnach haben in Slowenien erst knapp 36% der befragten Unternehmungen Erfahrungen mit Wissensmanagement gemacht. Betrachtet man die Dauer des aktiven Wissensmanagement-

Einsatzes, so zeigt sich zum einen, dass Wissensmanagement noch eine relativ junge Disziplin ist. Nur wenige Unternehmungen (Ö: 30,3%; SI: 25%) beschäftigen sich schon seit mehr als drei Jahren mit Wissensmanagement. Zum anderen ist aber auch erkennbar, dass die slowe-

Wissensmanagement hat auch in Slowenien eine hohe Bedeutung; mit den konkreten Erfahrungen „hinkt“ man allerdings ein wenig nach.

mungen (Ö: 30,3%; SI: 25%) beschäftigen sich schon seit mehr als drei Jahren mit Wissensmanagement. Zum anderen ist aber auch erkennbar, dass die slowe-

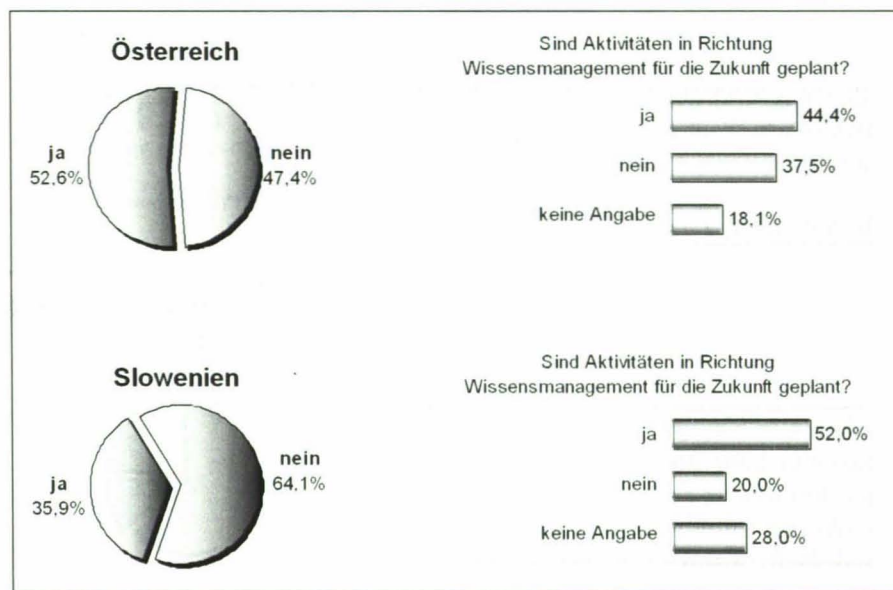


Abb. 1: Konkrete Erfahrung mit Wissensmanagement

nische Industrie erst am Beginn dieses Betätigungsfeldes steht: 37,5% beschäftigen sich erst weniger als ein Jahr mit Wissensmanagement (Ö: 12,1%).

Abbildung 1 zeigt aber auch, dass Wissensmanagement ein Thema der Zukunft ist und ein großes Potenzial aufweist. Demzufolge planen in beiden Ländern die Mehrheit (Ö: 44,4%; SI: 53%) der Unternehmungen, die sich bis jetzt noch nicht mit Wissensmanagement befasst haben, Aktivitäten im Bereich des Wissensmanagements zu starten.

Was die konkrete Durchführung von Wissensmanagement-Projekten betrifft, so konnten bezüglich

- Dauer,
- Anzahl,
- Unterstützung durch Berater und Forschungseinrichtungen sowie
- Zufriedenheit mit Verlauf, Umsetzung und Ergebnissen

keine wesentlichen Unterschiede zwischen Österreich und Slowenien festgestellt werden.

Dem Wissensmanagement wird ein hoher Nutzen zugesprochen und es wird von einer überwiegenden Mehrheit in Zukunft weiterverfolgt werden!

Größere Unterschiede ergeben sich hingegen bei den Meinungen bezüglich der Bedeutung und der Häufigkeit von Anreizsystemen zur aktiven Weitergabe von Wissensmanagement (Abb. 2).

Wie Abbildung 2 zeigt, sind die Meinungen bezüglich der Bedeutung von Anreizsystemen zur Unterstützung der aktiven Weitergabe von Wissen in Österreich breit gestreut und es lässt sich diesbezüglich kein Schwerpunkt feststellen. In Slowenien hingegen wird Anreizsystemen eine hohe Bedeutung zugesprochen. Insofern ist auch die Häufigkeit installierter Anreizsysteme nicht verwunderlich. Während in österreichischen Industrieunternehmen nur bei rund einem Viertel solche Anreizsysteme

installiert sind, ist das in der slowenischen Industrie bei fast drei Viertel der Unternehmungen der Fall. Die Begründung dafür ist (wahrscheinlich) in einer doch noch nicht so langen Beschäftigung mit Wissensmanagement zu finden. Die Erfahrungen und auch andere Studien zeigen, dass Unternehmungen, die sich noch nicht so lange mit Wissensmanagement beschäftigen, Anreizsystemen tendenziell eine höhere Bedeutung zuweisen.

(Vergleichs-)Ergebnisse: Value Management/Wertanalyse

Innerhalb dieses Themenschwerpunkts sollte festgestellt werden, inwieweit der Begriff Value Management interpretiert und das Konzept und seine Methoden – allen voran die Wertanalyse – in der österreichischen und slowenischen Industrie eingesetzt werden.

Im Großen und Ganzen lieferte die Erhebung in beiden Ländern sehr ähnliche Ergebnisse. Die wesentlichsten sind im Folgenden stichwortartig zusammengefasst:

- Ein einheitliches Begriffsverständnis für Value Management ist weder in

Österreich noch in Slowenien gegeben.

- Gründe für die Auswahl von Wertanalyse-Objekten sind vor allem wirtschaftlicher Natur; in Slowenien ist auch die Produktentwicklung (im Sinne des Value Engineering) ein sehr wichtiger Grund.
- Die Zielsetzungen bei Wertanalyse-Projekten sind vorrangig kostenorientiert und werden zum überwiegenden Teil auch erreicht.
- Kunden und vor allem Kooperationspartner werden sehr weitreichend in Wertanalyse-Projekte miteingebunden; die Einbeziehung ist aber nicht permanent und wird vielfach durch „neue“ Medien (Internet, Video- und Telefonkonferenzen etc.) unterstützt.
- Die Wertanalyse-Ausbildung erfolgt in Österreich vermehrt nach eigenen Richtlinien der Unternehmungen; in Slowenien wird in gleichem Ausmaß nach eigenen Richtlinien und nach den Richtlinien des VDI ausgebildet.

Der Wertanalyse wird ein hohes Potenzial zugesprochen, kunden- und wettbewerbsfähige Leistungen zu gestalten.

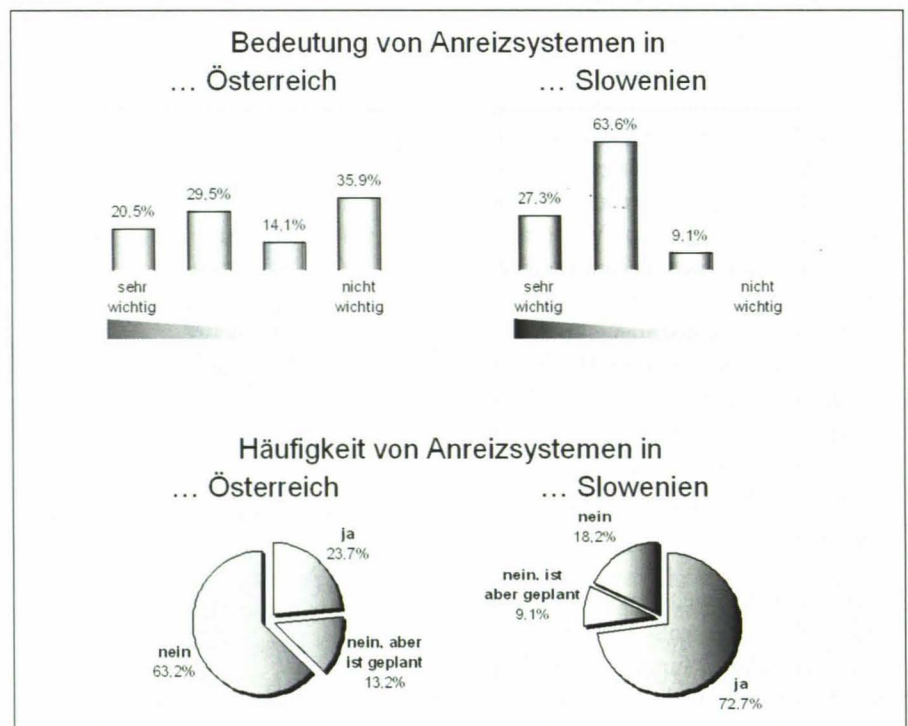


Abb. 2: Bedeutung und Häufigkeit von Anreizsystemen zur Wissensweitergabe

**(Vergleichs-)Ergebnisse:
Virtuelle Unternehmung**

Die Basis für dieses Konzept ist ein Netzwerk von Unternehmungen und Organisationen, die sich untereinander kennen und eine Beziehung aufgebaut haben. Mehr als die Hälfte der befragten österreichischen und slowenischen Unternehmungsvertreter geben an, in solchen Netzwerken eingebunden zu sein. Kooperationen bestehen aber in einem deutlich größeren Umfang (Ö: 81,1%; SI: 77,4%). Offensichtlich gibt es hier eine klare begriffliche Differenzierung und es wird Einzelbeziehungen kein Netzwerkcharakter zugesprochen.

In österreichischen und slowenischen Kooperationspartnerschaften herrscht Vertrauen – das „Gemeinsame“ spielt eine wichtige Rolle.

Die wesentlichsten Gründe für das Eingehen von Kooperationen werden da wie dort in einer Erhöhung der Flexibilität und der Kapazität sowie in einem erleichterten Marktzugang gesehen. Während in Österreich auch der gemeinsame Aufbau von Kompetenzen ein wichtiger Grund ist, ist das bei slowenischen Unternehmungen nicht der Fall. Beiden Ländern wieder gemeinsam ist, dass die Teilung von Kosten und Risiko nur in einem sehr geringen Maß für das Eingehen von Kooperationen maßgeblich ist.

Bezüglich einiger Charakteristika von Kooperationspartnerschaften wie

- Dauer und Häufigkeit der Zusammenarbeit (= langfristig und häufig),
 - Anzahl miteinbezogener Funktionsbereiche (Schwerpunkt bei 2–4),
 - Bindungsintensität (vorwiegend vertraglich geregelt; wenige finanzielle Beteiligungen an Partner) und der
 - Problemlösung in Kooperationspartnerschaften (vorwiegend informell)
- gibt es große Übereinstimmung zwischen Österreich und Slowenien.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien als Basis

der „virtuellen“ Zusammenarbeit beschränkt sich in beiden Ländern zum überwiegenden Teil auf das Internet (Ö: 96,6%; SI: 92,9%). In einem geringeren Ausmaß kommen auch noch Dokumenten-Management-Systeme (Ö: 30,8%; SI: 35,7%) und in Österreich auch Video-Konferenz- (33,8%) und ERP-Systeme (21,5%) zur Anwendung.

Die Probleme, die sich bei der Zusammenarbeit mit Internet-Technologien ergeben, sind in Abbildung 3 dargestellt. Große Schwierigkeiten ergeben sich vor allem dadurch, dass Partnerunternehmen keinen Internetzugang haben. Daneben ist aber auch die Datensicherheit ein großer Problembereich. Der Datenaustausch wird als unsicher empfunden und es wird der Zugriff Dritter auf vertrauliche Daten befürchtet. Darüber hinaus werden (in Slowenien etwas häufiger) eine mangelnde Kompatibilität bzw. unterschiedliche Systeme als Ursachen für Probleme in der Zusammenarbeit angegeben.

Zusammenfassung

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich die Anwendung und die Erfahrungen mit den aktuellen Managementkonzepten (Wissensmanagement, Value Management und Virtuelle Unternehmung) in der österreichischen und slowenischen Industrie sehr ähnlich sind. Die Unterschiede sind erst im Detail erkennbar und sind wahrscheinlich auf die wirtschaftspolitische Vergangenheit Sloweniens zurückzuführen. Mit dieser großen Übereinstimmung in der erfolgreichen Auseinandersetzung mit diesen aktuellen Managementkonzepten sind die Voraussetzungen für eine zukunftssträchtige und gewinnbringende Zusammenarbeit von slowenischen und österreichischen Industrieunternehmen mit Sicherheit gegeben.

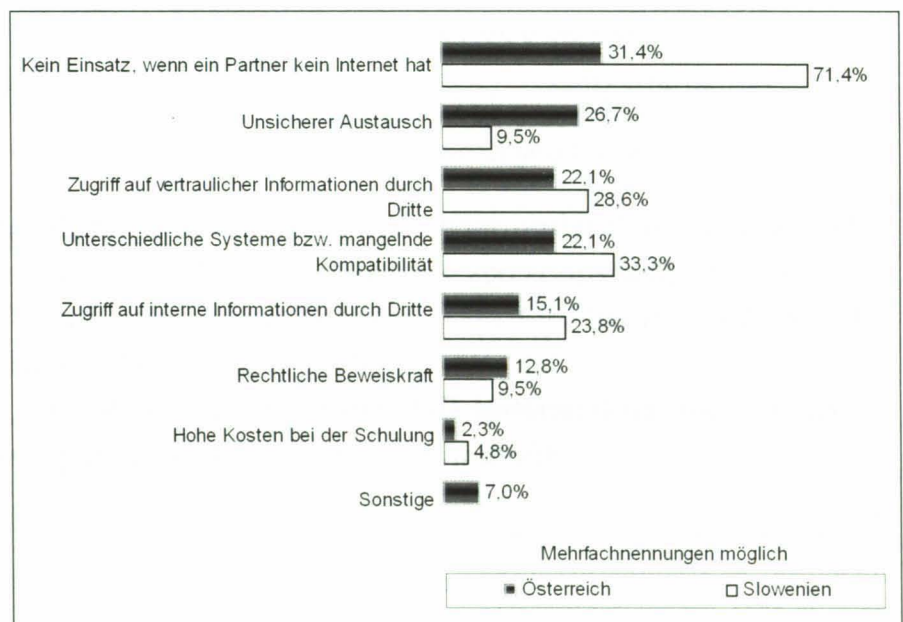


Abb. 3: Probleme bei der Zusammenarbeit mit Internet-Technologien