

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Wissensbilanz
Made in Germany



Studie „Wissensstandort Deutschland“

Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die
wissensbasierte Wirtschaft

Zwischenergebnisse 2009





Herausgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Scharnhorststr. 34-37
10115 Berlin

Projektdirektor: Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins (Fraunhofer IPK)

Autoren: Dr. Kay Alwert (alwert GmbH & Co.KG)
Dr. Manfred Bornemann (Intangible Assets Consulting GmbH)
Cornelia Meyer (Fraunhofer IPK)
Markus Will (Fraunhofer IPK)
Sven Wuscher (Fraunhofer IPK)

August 2010

Impressum: Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB)
c/o Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)
Bereich Unternehmensmanagement
Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin
www.um.ipk.fraunhofer.de
www.akwissensbilanz.org

Kontakt: Markus Will (Fraunhofer IPK)
Tel.: +49 / (0)30 / 39006-304
Fax: +49 / (0)30 / 393 25 03
E-Mail: markus.will@ipk.fraunhofer.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort	4
2.	Zusammenfassung der Zwischenergebnisse 2009	5
3.	Studiendesign	6
3.1	Hintergrund.....	6
3.2	Erhebung und Auswertung.....	6
3.3	Stichprobe.....	7
4.	Zwischenergebnisse 2009	9
4.1	Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft.....	9
4.2	Erfolgsfaktoren der wissensbasierten Unternehmensführung.....	10
4.2.1	<i>Erfolgsfaktoren des Dienstleistungssektors und des Produktionssektors</i>	12
4.2.2	<i>Erfolgsfaktoren kleiner und großer sowie junger und alter Unternehmen</i>	14
4.2.3	<i>Erfolgsfaktoren eignergeführter und managementgeführter Unternehmen</i>	15
5.	Fazit	16
6.	Literatur	16

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Verteilung der Stichprobe nach Sektoren.....	7
Abb. 2:	Verteilung der Stichprobe nach Größe (Mitarbeiterzahl).....	8
Abb. 3:	Verteilung der Stichprobe nach Gründungsjahr.....	8
Abb. 4:	Einfluss der Kapitalarten auf den Geschäftserfolg.....	9
Abb. 5:	Erfolgsfaktoren der wissensbasierten Unternehmensführung.....	10
Abb. 6:	Einfluss der Kapitalarten auf den Geschäftserfolg nach Sektoren.....	12
Abb. 7:	Einfluss der Kapitalarten nach Mitarbeiteranzahl (MA).....	14

1. Vorwort

Durch Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen ist die Bedeutung immaterieller Werte in den Industrieländern deutlich gestiegen. Dieser Wandel von der industriellen Wirtschaft zur wissensbasierten Ökonomie findet seinen Ausdruck in zwei grundsätzlichen Strömungen: Einerseits in der Automatisierung von klassischen industriellen Prozessen und/oder deren Verlagerung an Niedriglohnstandorte. Andererseits in der Veränderung der Dienstleistungen und Produkte mit dem Ziel, die Vorteile des hiesigen Standorts mit zwar teuren, aber hoch qualifizierten Fachkräften überwiegen zu lassen.

Diese Entwicklung trifft insbesondere mittelständische Unternehmen, die nicht wie Großunternehmen in der Lage sind, dem steigenden Kostendruck ohne weiteres durch Verlagerungen an günstigere Standorte zu begegnen. Nahe liegende Verbesserungspotenziale aus Automatisierungen, Prozessoptimierungen und Rationalisierungen sind bei den meisten Unternehmen zudem ausgeschöpft. Zusätzliche Verbesserungen können meist nur noch durch Optimierungen im Management der immateriellen Erfolgsfaktoren, wie den Mitarbeitern, der Zusammenarbeit, den Wissensstrukturen sowie den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern, erzielt werden.

Eine der Folgen daraus ist, dass der Bedarf an Instrumenten zum Management dieses so genannten „intellektuellen Kapitals“ immer stärker zunimmt. Das intellektuelle Kapital beschreibt dabei alle für die Geschäftstätigkeit wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander. Es wird differenziert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital (BMW¹ 2009).

Ziel dieser Studie ist, den Wissensstandort Deutschland und den Entwicklungsstand hin zur wissensbasierten Wirtschaft aus Sicht der dort ansässigen Unternehmen zu bewerten. Die hier vorgestellten Studienergebnisse sollen helfen die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie gut managen deutsche Unternehmen ihr Intellektuelles Kapital?
- Welche immateriellen Ressourcen stehen im Mittelpunkt einer wissensbasierten Unternehmensführung?
- Wie unterscheiden sich große und kleine, management- und eignergeführte Unternehmen bzw. Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen hinsichtlich ihrer Strategien zur Stärkung der wissensbasierten Wettbewerbsvorteile?

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wurden Manager und Entscheidungsträger aus Unternehmen in ganz Deutschland mittels einer Online-Umfrage befragt. Die Befragung wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMW¹)¹ geförderten Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“² durch den Arbeitskreis Wissensbilanz unter wissenschaftlicher Leitung des Fraunhofer IPK³, unterstützt durch das Wirtschaftsmagazin Wirtschaftswoche, durchgeführt.

¹ Mit der Initiative "Fit für den Wissenswettbewerb" fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMW¹) den Einsatz von Wissensmanagement im deutschen Mittelstand. Mehr Informationen unter www.wissenmanagen.net

² Ziel einer Wissensbilanz ist es, die immateriellen Ressourcen eines Unternehmens greifbar zu machen, systematisch zu bewerten und strategisch zu entwickeln. Mehr Informationen unter www.akwissensbilanz.org

³ Unser Dank gilt den Mitarbeitern Luis Mietzner, Andreas Mühlbach (Fraunhofer IPK) und Sascha Günther (alwert GmbH & Co. KG) für ihre Unterstützung bei der Erstellung der Ergebnisauswertung.

2. Zusammenfassung der Zwischenergebnisse 2009

Wo stehen deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft?

Bereits heute haben die immateriellen Ressourcen einen signifikant höheren Einfluss auf den Geschäftserfolg deutscher Unternehmen als die materiellen Ressourcen wie Maschinen, Anlagen und Gebäude.

Innerhalb der einzelnen Kategorien dieser immateriellen Ressourcen ist das Humankapital am wichtigsten für die befragten Unternehmen. Dabei ist dieser Umstand im Dienstleistungssektor noch deutlicher zu beobachten als im produzierenden Gewerbe. Vor allem die Humankapitalfaktoren „Führungskompetenz“ und „Soziale Kompetenz“ sind dort nicht nur wichtiger, sondern auch besser ausgeprägt, wie der Gruppenvergleich der gegebenen Antworten zeigt. Die traditionellen, also materiellen und finanziellen Produktionsfaktoren sind hingegen bei den Produktionsunternehmen sowohl wichtiger für den Geschäftserfolg als auch besser ausgeprägt als bei den befragten Dienstleistern.

Dies belegt die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors als tragende Säule der Wissensgesellschaft in Deutschland. So konnte in der Studie auch nachvollzogen werden, dass Neugründungen großteils im Dienstleistungssektor zu finden sind und damit die Bedeutung des Intellektuellen Kapitals in der Zukunft bei sehr kleinen und jungen Dienstleistungsunternehmen zunehmen wird.

Welches sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer wissensbasierten Unternehmensführung?

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren der wissensorientierten Unternehmensführung kommen, mit einer Ausnahme, konsequenterweise auch aus dem Bereich des Humankapitals: Fachkompetenz, Mitarbeitermotivation, Soziale Kompetenz und Führungskompetenz. Ähnliche Wichtigkeit wie das Humankapital zeigten nur noch die Kundenbeziehungen als wichtigster Faktor des Beziehungskapitals.

Auch die heutige Ausprägung der einzelnen Erfolgsfaktoren, also wie gut der einzelne Faktor bewertet wird, entspricht weitestgehend dieser Rangfolge.

Im Gruppenvergleich lassen sich weitere interessante Unterschiede feststellen: Während Dienstleistungsunternehmen bei ihren externen Beziehungen vor allem auf Kooperationspartner setzen und die Öffentlichkeit als Bezugsgruppe im Fokus haben, sind Produktionsunternehmen stärker auf die Beziehungen zu Lieferanten angewiesen, die sie auch besser managen als die befragten Dienstleister.

Während kleinere Unternehmen noch viel stärker von einzelnen Mitarbeitern – ihrem Humankapital – abhängig sind, steigt die Bedeutung von unternehmensinternen Strukturen und externen Beziehungen mit dem Unternehmenswachstum.

Junge Unternehmen, gegründet ab 2000, sind gegenüber älteren Unternehmen im Bereich Human- und Strukturkapital besser aufgestellt. Dagegen ist die Bedeutung der materiellen Ressourcen für alte Unternehmen (gegründet bis 1970) signifikant größer als in mittel alten Unternehmen (gegründet 1971-1999) und jungen Unternehmen.

Eigenergeführte Unternehmen bewerten darüber hinaus die Faktoren des Humankapitals und die meisten Faktoren des Strukturkapitals signifikant besser ein als managementgeführte Unternehmen, was Ihnen bzgl. der wachsenden Bedeutung des Humankapitals in Zukunft einen Vorteil verschaffen könnte.

3. Studiendesign

3.1 Hintergrund

Dem Design der vorliegenden Studie liegt die Managementmethode „Wissensbilanz – Made in Germany“ zugrunde. Eine Wissensbilanz erfasst und bewertet alle erfolgsrelevanten Faktoren des Intellektuellen Kapitals eines Unternehmens und analysiert die Wirkungen auf den Geschäftserfolg (BMW 2009). Mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox⁴ wurden bis Ende 2009 mindestens 300 Wissensbilanzen in deutschen Unternehmen erstellt. Neben einer Vielzahl von kleinen Unternehmen vertrauen auch Konzerne und große Mittelständler auf das Instrument.

Die Unterscheidung von drei Arten des Intellektuellen Kapitals hat sich mittlerweile als Standard herausgebildet:

Das Humankapital umfasst alle Eigenschaften und Fähigkeiten, welche die einzelnen Mitarbeiter in die Organisation einbringen.

Das Strukturkapital umfasst alle Strukturen, welche die Mitarbeiter einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen und

das Beziehungskapital alle Beziehungen zu externen Gruppen und Personen, welche in der Geschäftstätigkeit genutzt werden.

Auf Basis von 42 erstellten Wissensbilanzen wurde die Harmonisierbarkeit der einzelnen Faktoren des Intellektuellen Kapitals untersucht. Ergebnis ist ein Set von 15 Standardeinflussfaktoren, die 80-90% des unternehmensspezifischen Intellektuellen Kapitals erfassen (Mertins, Will, Wuscher 2007). Dieses empirisch validierte Faktoren-Set bildet die inhaltliche Grundlage der hier dargestellten Befragungsergebnisse.

3.2 Erhebung und Auswertung

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf dem Wissensbilanz-Schnelltest, ein Online-Tool, das Unternehmen einen schnellen Überblick über den Status ihres Intellektuellen Kapitals sowie erste grobe Handlungsempfehlungen gibt.

Im Zeitraum Juli bis Dezember 2009 wurden über die Internetseiten www.wissensbilanz-schnelltest.de und www.wiwo.de 2.300 Datensätze erfasst. Die teilnehmenden Unternehmen wurden gebeten, mit Hilfe einer Werteskala von 0 bis 10 einzuschätzen, wie stark Faktoren des Intellektuellen Kapitals ihren Geschäftserfolg beeinflussen und wie gut diese Faktoren in ihren Unternehmen bereits ausgeprägt sind.

Nach Bereinigung des Datensatzes blieben 615 qualitativ hochwertige Datensätze übrig, von denen wiederum 532 aus Deutschland kamen. Die methodische Grundlage zur statistischen Auswertung der Studie bildet ANOVA (Analysis of Variance). Alle untersuchten Gruppen und Untergruppen wurden auf die Grundannahmen der ANOVA hin überprüft. Ergebnisse des F-Testes, die auf einem Niveau von 5% signifikant waren, wurden anschließend durch konservative Post Hoc Tests den entsprechenden Untergruppen zugeordnet.

⁴ Kostenlos erhältlich unter www.akwissensbilanz.org

3.3 Stichprobe

Von den 532 für die vorliegende Studie ausgewerteten Unternehmen antworteten 452 auf die Frage nach ihrer Branche. Dabei gaben 130 (28,8%) an, aus dem produzierenden Gewerbe zu stammen und 322 (71,2%) gaben an, dem Dienstleistungsgewerbe anzugehören⁵.

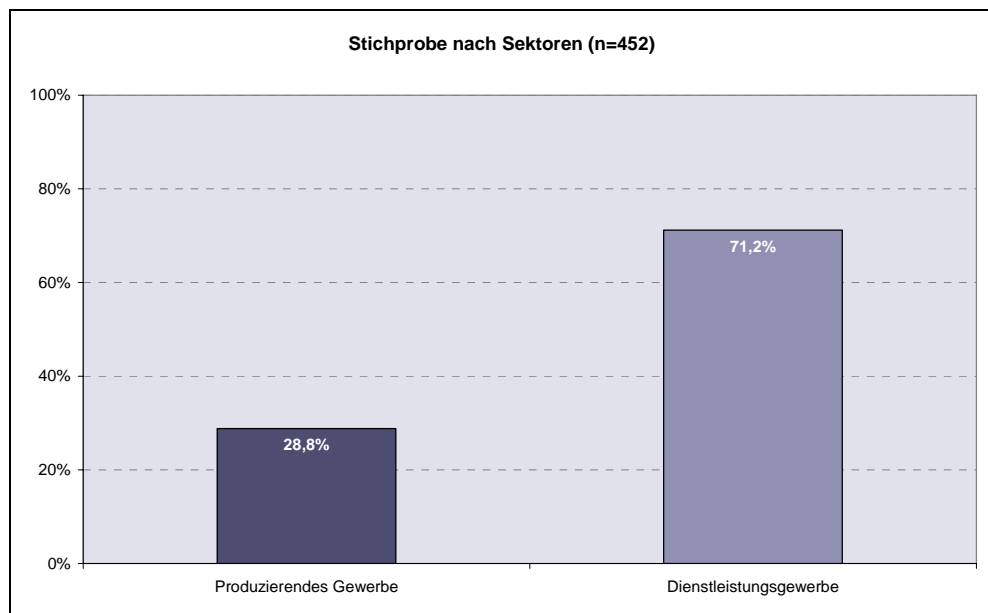


Abb. 1: Verteilung der Stichprobe nach Sektoren

⁵ Das Statistische Bundesamt hat eine Verteilung von 80% (Dienstleistungssektor) zu 20% (Produktionssektor) errechnet, damit ist das Produzierende Gewerbe in dieser Stichprobe leicht überrepräsentiert.

502 Unternehmen machten Angaben zu der Anzahl ihrer Mitarbeiter und 500 zum Jahr der Firmengründung⁶.

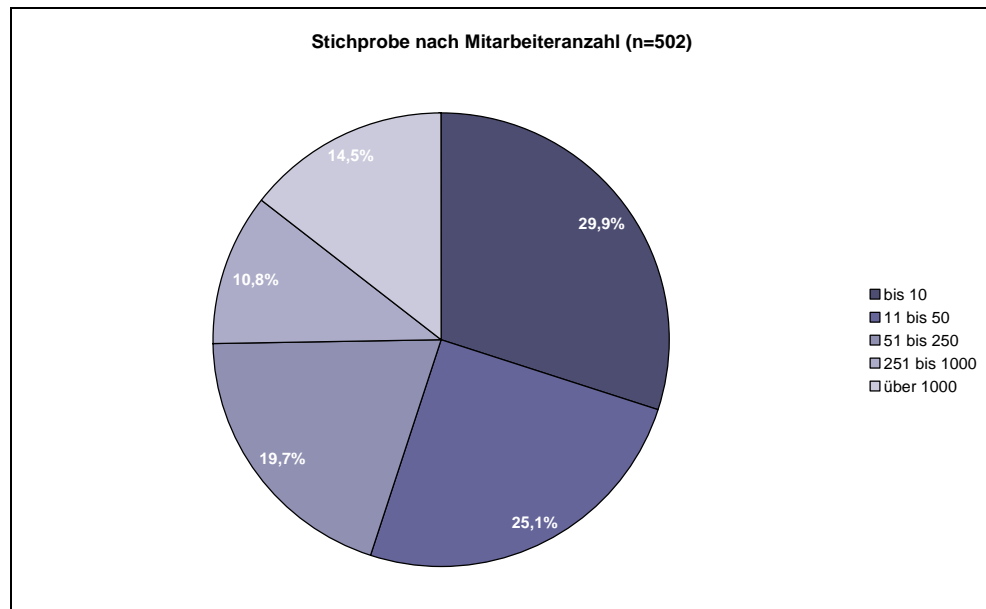


Abb. 2: Verteilung der Stichprobe nach Größe (Mitarbeiterzahl)

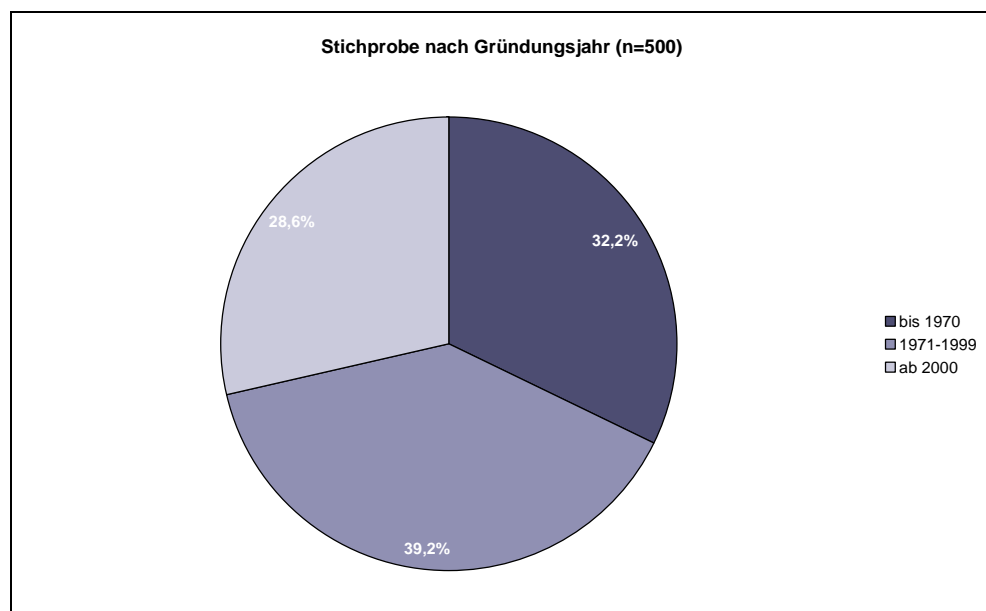


Abb. 3: Verteilung der Stichprobe nach Gründungsjahr

⁶ Die Aufteilung in die Untergruppen erfolgte nach technischen Abwägungen, wobei versucht wurde die Anzahl der Gruppenmitglieder nicht stark differieren zu lassen.

4. Zwischenergebnisse 2009

4.1 Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft

Das Intellektuelle Kapital hat größeren Einfluss auf den Geschäftserfolg als materielle Ressourcen. Das wichtigste Kapital deutscher Unternehmen ist ihr Humankapital.

In der Studie wurde die Bewertung der wichtigsten Unternehmensressourcen erfragt, also wie stark der Einfluss der materiellen und immateriellen Ressourcen auf den Geschäftserfolg ist. Mit der Frage nach dem Einfluss der Faktoren für den Geschäftserfolg kann die Bedeutung bzw. die Wichtigkeit der Faktoren für die befragten Unternehmen abgeleitet werden.

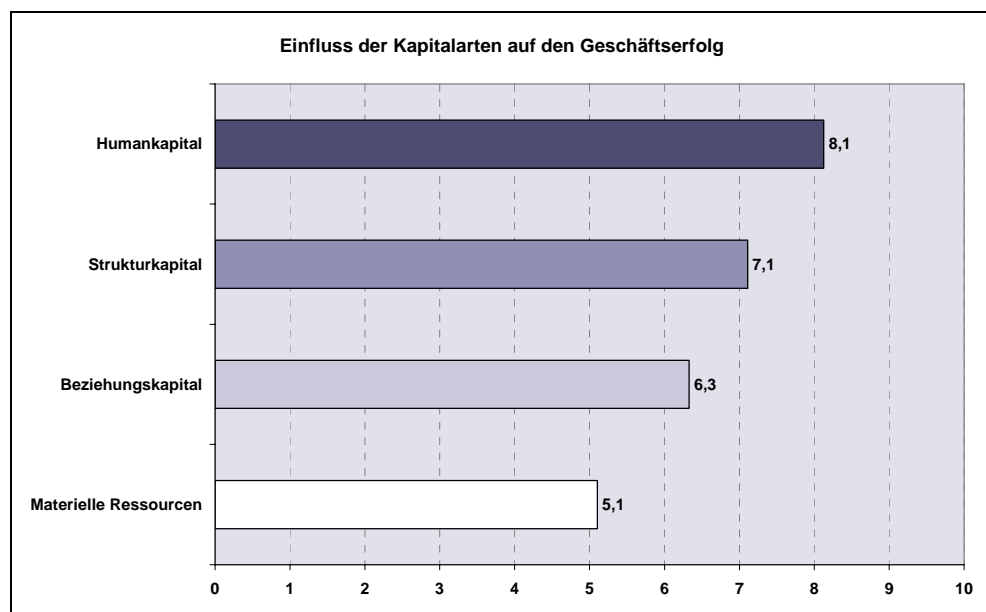


Abb. 4: Einfluss der Kapitalarten auf den Geschäftserfolg

Insgesamt sind alle Kapitalarten des Intellektuellen Kapitals, Human-, Struktur- und das Beziehungskapital, für den Unternehmenserfolg heute schon wichtiger als die Materiellen Ressourcen. Zudem wird das Intellektuelle Kapital durch die befragten Unternehmen auch besser bewertet. Der Einfluss des Humankapitals auf den Geschäftserfolg ist mit Abstand am höchsten (8,1) und wird auch vergleichsweise am besten bewertet (6,7).

Am zweitwichtigsten sind nach Einschätzung der Studienteilnehmer die Faktoren des Strukturkapitals (7,1). Die Bewertung des Strukturkapitals fällt ebenfalls recht gut aus (6,1). Für die Kapitalarten Human- und Strukturkapital bedeutet dies, dass deutsche Unternehmen in den wichtigsten Bereichen bereits verhältnismäßig gut aufgestellt sind.

Das Beziehungskapital rangiert mit dem Einfluss auf den Geschäftserfolg (6,1) und der Bewertung (6,0) auf dem dritten Rang.

Insgesamt setzt sich der Trend weiter fort, dass die Bedeutung des Intellektuellen Kapitals gegenüber der Materiellen Ressourcen zunimmt. Ein besonderer Fokus der wissensbasierten Unternehmensführung liegt beim Faktor Mensch, das sogenannte Humankapital.

4.2 Erfolgsfaktoren der wissensbasierten Unternehmensführung

Kundenbeziehungen und Faktoren des Humankapitals sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen. Externe Beziehungen, innovative Prozesse oder neue Produkte und Dienstleistungen sind dagegen weniger erfolgskritisch.

Nachdem das Intellektuellen Kapital im allgemeinen und das Humankapital im besonderen gegenüber den Materiellen Ressourcen einen höheren Stellenwert einnimmt, stellt sich die Frage, welche Faktoren des Intellektuellen Kapitals für die befragten Unternehmen als am wichtigsten und damit als erfolgskritisch eingeschätzt werden. Hinzu stellt sich die Frage wie gut die Unternehmen bei den erfolgskritischen Faktoren heute aufgestellt sind, also wie gut die Faktoren durch die befragten Unternehmen bewertet werden.

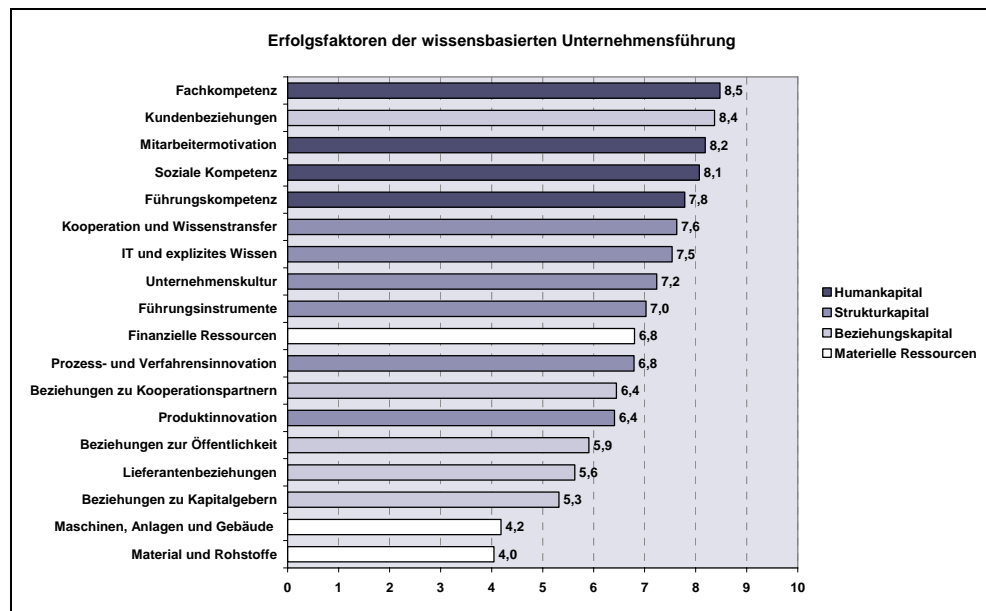


Abb. 5: Erfolgsfaktoren der wissensbasierten Unternehmensführung

Die Faktoren mit dem größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und damit die erfolgskritischen Faktoren der wissensbasierten Unternehmensführung sind nach Einschätzung der Befragten die Faktoren ‚Fachkompetenz‘ (8,5), ‚Kundenbeziehungen‘ (8,4), ‚Mitarbeitermotivation‘ (8,2), ‚Soziale Kompetenz‘ (8,1) und ‚Führungskompetenz‘ (7,8). Dabei wird die ‚Mitarbeitermotivation‘ derzeit zwar als sehr einflussreich eingeschätzt, die Bewertung bleibt jedoch im Vergleich etwas zurück (6,6) und ist evtl. Ausdruck der derzeit angespannten Wirtschaftslage.

Die Faktoren des Strukturkapitals folgen den Faktoren des Humankapitals in Ihrer Bedeutung auf den weiteren Plätzen, angeführt von den Faktoren ‚Kooperation und Wissenstransfer‘ (7,6), ‚IT und explizites Wissen‘ (7,5), ‚Unternehmenskultur‘ (7,2) und ‚Führungsinstrumente‘ (7,0).

Als erster nicht-immaterieller Faktor wird der Faktor ‚Finanzielle Ressourcen‘ (6,8) im Mittelfeld eingeordnet. Die Materiellen Faktoren ‚Maschinen, Anlagen und Gebäude‘ (4,2) und ‚Material und Rohstoffe‘ (4,0) haben vergleichsweise den geringsten Einfluss auf den Geschäftserfolg aller befragten Unternehmen.

Auffällig ist die verhältnismäßig geringe Bedeutung, die der ‚Prozess- und Verfahrensinnovationen‘ (6,8) aber auch ‚Produktinnovation‘ (6,4) zugewiesen wird. Innovative Prozesse oder neue Produkte und Dienstleistungen scheinen nicht im Fokus der Unternehmen zu stehen bzw. werden diese als vergleichsweise weniger erfolgskritisch betrachtet. Zusätzlich werden die Innovationsfaktoren als relativ schlecht bewertet (Produktinnovation: 5,6; Prozess- und Verfahrensinnovation: 5,7). In Bezug auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen lässt sich aus dieser Erkenntnis die Diskussion darüber eröffnen, mit welchen Mitteln die Unternehmen in Zukunft den Herausforderungen des globalen Wettbewerbsdrucks begegnen wollen.

Neben dem fehlenden Fokus auf die Innovationsfaktoren des Strukturkapitals werden sowohl die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen (5,9) als auch die Beziehungen zu den Kapitalgebern (5,6) derzeit nicht besonders gut bewertet. Das ifo Institut für Wirtschaftsforschung berichtet für das letzte Quartal 2009 von einer steigenden Kreditürde der gewerblichen Wirtschaft (IFO 2009). Zudem kommt die Europäische Zentralbank in ihrem Jahresbericht 2008 zu dem Schluss, dass sich das Kreditgeschäft weiter verschärft (EZB 2009). Dieser Trend wird durch die befragten Unternehmen bestätigt, die die Versorgung mit Finanzmitteln und die Beziehungen zu den Kapitalgebern nicht sehr gut bewerten. Interessant bleibt die Erkenntnis, dass der Einfluss der ‚Beziehungen zu Kapitalgebern‘ auf den Geschäftserfolg, wie in vorherigen Studien zur Bedeutung des Intellektuellen Kapitals ermittelt (Mertins, Will, Wuscher 2007), als weiterhin am niedrigsten eingestuft wird (5,3). Ein Grund dafür könnte sein, dass sich Unternehmen aktuell mit Investitionen zurückhalten und daher die Bedeutung der Beziehungen zu Kapitalgebern nicht groß erscheint. Auf der anderen Seite könnte die niedrige Bewertung auch ein Ausdruck über die Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich der Unterstützung beim Lösen finanzieller Probleme durch externe Stakeholder sein.

Weiterhin messen die befragten Unternehmen den anderen Faktoren des Beziehungskapitals, ausgenommen der ‚Kundenbeziehungen‘, einen relativ niedrigeren Einfluss auf den Geschäftserfolg bei. Dies lässt den Schluss zu, dass die Studienteilnehmer ihre internen Ressourcen tendenziell für wichtiger erachten als ihre Beziehungen zur Öffentlichkeit, zu Lieferanten oder zu Kapitalgebern.

4.2.1 Erfolgsfaktoren des Dienstleistungssektors und des Produktionssektors

Vergleicht man die Einschätzungen nach der Zugehörigkeit zum Dienstleistungs- bzw. Produktionssektor, sind Unterschiede festzustellen. Im Folgenden wird bei dem Vergleich der Sektoren auf signifikante Unterschiede eingegangen.

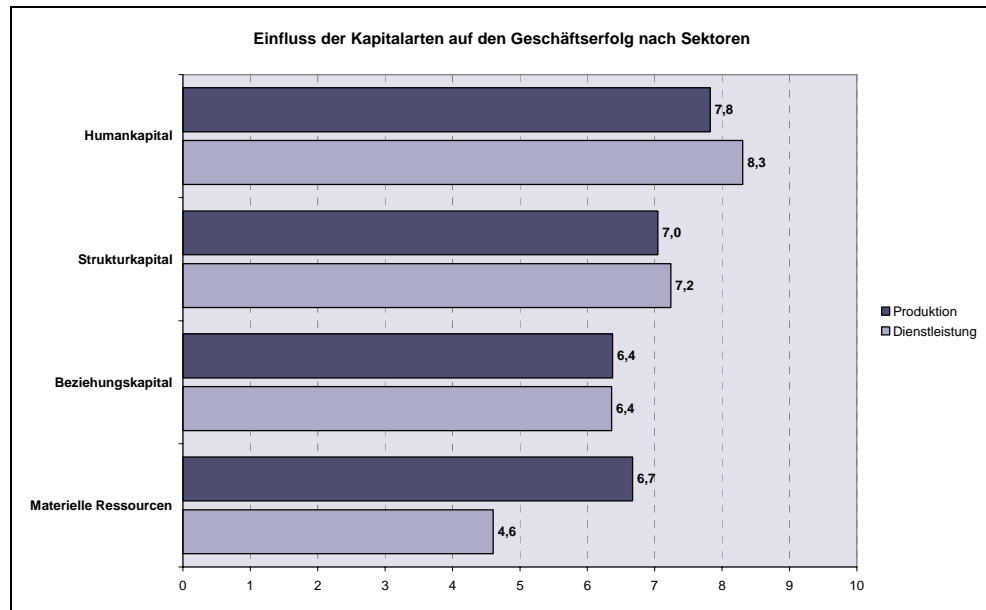


Abb. 6: Einfluss der Kapitalarten auf den Geschäftserfolg nach Sektoren

Der Dienstleistungssektor ist in der wissensbasierten Unternehmensführung auf dem Vormarsch.

Dass der Dienstleistungssektor im Vergleich zu den Produktionsunternehmen im Bereich der strukturellen und mitarbeiterbezogenen Unternehmensentwicklung auf dem Vormarsch ist, zeigen die signifikanten Unterschiede im Bereich des Humankapitals und des Strukturkapitals der beiden Sektoren.

Die teilnehmenden Dienstleistungsunternehmen (8,3) schätzen den Einfluss und damit die Bedeutung des Humankapitals signifikant höher ein als die befragten Produktionsunternehmen (7,8). Für Produktionsunternehmen haben dagegen die Materiellen Ressourcen eine höhere Bedeutung (6,7) als für Dienstleistungsunternehmen (4,6). Dies bestätigt, dass produzierende Unternehmen deutlich stärker auf den Einsatz von Maschinen, Anlagen, Rohstoffen und damit auch auf Kapital zu dessen Finanzierung angewiesen sind, während Dienstleistungsunternehmen stärker von den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter abhängen. In Konsequenz sind die Beziehungen zu Kapitalgebern in produzierenden Unternehmen signifikant wichtiger als in Dienstleistungsunternehmen (+0,7).

Trotz der hohen Bedeutung der Materiellen Ressourcen für die produzierenden Unternehmen, werden diese dennoch als insgesamt weniger wichtig für den Geschäftserfolg erachtet, als die Faktoren des Humankapitals. Also auch im produzierenden Gewerbe sind die Mitarbeiter das wichtigste Kapital.

Im Humankapital sind signifikante Unterschiede bei den Einflüssen und Bewertungen der Faktoren ‚Soziale Kompetenz‘ und ‚Führungskompetenz‘ zu finden.

Dienstleistungsunternehmen schätzen diese Faktoren als deutlich wichtiger und besser ein als produzierenden Unternehmen. Im Bereich der ‚Mitarbeitermotivation‘ schätzen die teilnehmenden Dienstleistungsunternehmen den Einfluss auf den Geschäftserfolg (8,4) signifikant höher ein als die Produktionsunternehmen (7,9).

Insgesamt schätzen die Dienstleistungsunternehmen den Einfluss aller Faktoren des Humankapitals auf den Geschäftserfolg als höher ein als die Produktionsunternehmen. Zudem fallen die Bewertungen bei fast allen Faktoren etwas besser aus als in den Produktionsunternehmen. Lediglich bei der Bewertung der Fachkompetenzen liegen beide Sektoren gleichauf.

Im Strukturkapital bewerten Dienstleistungsunternehmen den Einfluss von Unternehmenskultur sowie IT und explizites Wissen auf den Geschäftserfolg signifikant höher ein als Produktionsunternehmen. Insbesondere die Unternehmenskultur wird durch die Dienstleister auch als deutlich besser bewertet.

Produzierende Unternehmen stufen dagegen den Einfluss der Prozess- und Verfahrensinnovationen auf den Geschäftserfolg als signifikant bedeutender ein.

Insgesamt schätzen die Dienstleistungsunternehmen den Einfluss und die Bewertung der meisten Faktoren des Strukturkapitals höher ein als die Produktionsunternehmen. Eine Ausnahme davon bilden die Produktinnovationen und Prozess- und Verfahrensinnovationen, die für die Produktionsunternehmen von höherer Bedeutung sind.

Dienstleistungsunternehmen setzen auf andere Beziehungen als Produktionsunternehmen.

Im Beziehungskapital haben die ‚Kundenbeziehungen‘ für beide Sektoren den größten Einfluss auf den Geschäftserfolg (8,4) und werden von beiden Sektoren als am besten bewertet (6,8), jedoch zeigen sich bei den anderen Faktoren des Beziehungskapitals signifikante Unterschiede zwischen beiden Sektoren.

Während für Dienstleistungsunternehmen die ‚Beziehungen zu Kooperationspartnern‘ (+0,9) und ‚Beziehungen zur Öffentlichkeit‘ (+1,0) einen signifikant höheren Einfluss besitzen, haben in Produktionsunternehmen die ‚Lieferantenbeziehungen‘ (+1,4) sowie die ‚Beziehungen zu Kapitalgebern‘ (+0,7) einen deutlich größeren Einfluss auf den Geschäftserfolg.

Auch in der Bewertung der Faktoren des Beziehungskapitals gibt es signifikante Unterschiede. So werden von Produktionsunternehmen die ‚Lieferantenbeziehungen‘ (+0,6) signifikant besser bewertet als vom Dienstleistungssektor. Umgekehrt bewerten die Dienstleister die Beziehungen zur Öffentlichkeit (+0,8) signifikant besser ein als die Produktionsunternehmen.

4.2.2 Erfolgsfaktoren kleiner und großer sowie jungen und alter Unternehmen

Neben den Unterschieden zwischen den Sektoren, existieren Unterschiede zwischen kleinen und größeren sowie jungen und alter Unternehmen.

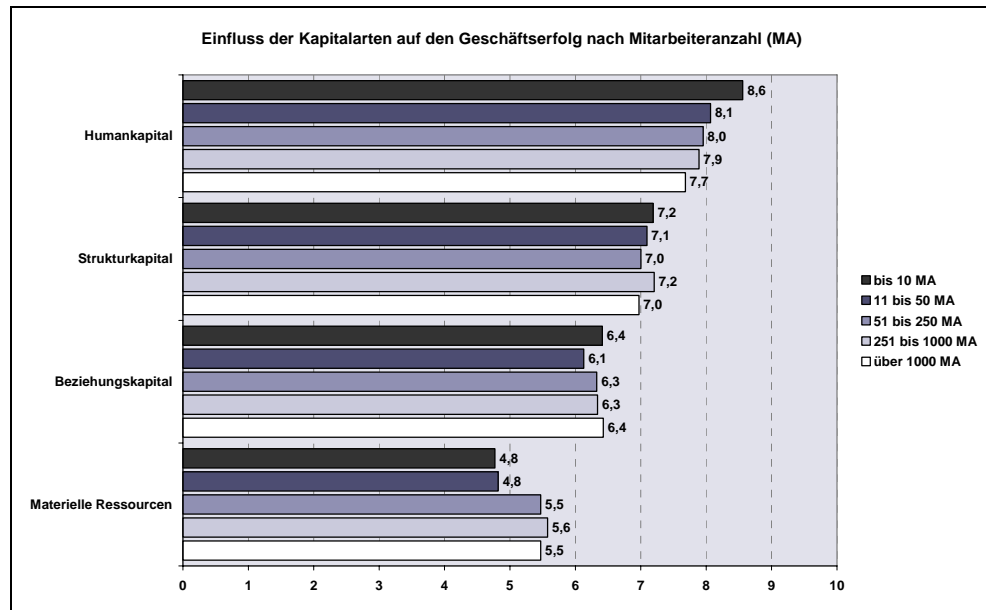


Abb. 7: Einfluss der Kapitalarten nach Mitarbeiteranzahl (MA)

Zu Beginn stehen die Mitarbeiter.

Für kleine Unternehmen bis 10 Mitarbeiter (MA) ist das Humankapital von signifikant größerer Bedeutung als bei Unternehmen mit mehr als 1000 MA (+0,9). Je kleiner eine Organisation ist, desto wichtiger sind die Mitarbeiter. Mit steigender Unternehmensgröße sinkt die Bedeutung der Mitarbeiter im Verhältnis zum Struktur- und Beziehungskapital.

In Betrieben bis 10 MA sind insbesondere die Einflussfaktoren ‚Fachkompetenz‘ und ‚Soziale Kompetenz‘ nicht nur signifikant wichtiger als in Unternehmen ab 251 MA, sie sind zudem auch besser ausgeprägt. Auch die Faktoren ‚Mitarbeitermotivation‘ und ‚Führungskompetenz‘ wurden von kleinen Unternehmen signifikant besser bewertet. Dies ist jedoch wahrscheinlich weniger darauf zurückzuführen, dass die Führungskräfte in größeren Unternehmen schlechter sind, als dass die Ansprüche an die Führungskompetenzen in großen Unternehmen deutlich höher sind.

Auch der Strukturkapitalfaktor ‚Kooperation und Wissenstransfer‘ ist in kleinen Unternehmen bis 10 MA signifikant besser ausgeprägt, als in größeren Unternehmen. Auch dieser Unterschied erschließt sich intuitiv, sind doch die Anforderungen an den internen Austausch in kleinen Unternehmen wesentlich geringer als in großen Strukturen mit vielen Mitarbeitern.

Junge Unternehmen liegen bei Kommunikation und IT vorn.

Junge Unternehmen gegründet ab 2000 bewerten ihr Strukturkapital insgesamt signifikant besser als alte Unternehmen mit dem Gründungsjahr bis 1970 (+0,6). So werden die Strukturkapitalfaktoren ‚Kooperation und Wissenstransfer‘ (+1,2), ‚Führungsinstrumente‘ (+0,7), ‚Unternehmenskultur‘ (+1,1) und ‚Informationstechnik und

explizites Wissen' (+0,7) signifikant besser bewertet, als bei Unternehmen, die bis 1970 gegründet wurden.

Weitere signifikante Unterschiede gibt es im Human- und Beziehungskapital zwischen jungen und älteren Unternehmen. So bewerten Unternehmen, gegründet ab 2000, die ‚Kundenbeziehungen‘ (+0,7) signifikant besser ein als Unternehmen die bis 1970 gegründet wurden. Im Humankapital werden die Faktoren ‚Motivation‘ (+0,9), ‚Führungskompetenz‘ (+1,2) und ‚Soziale Kompetenz‘ (+1,0) von jungen Unternehmen signifikant besser bewertet als in älteren Unternehmen.

Insgesamt bewerten junge Unternehmen die immateriellen Faktoren etwas besser ein als ältere Unternehmen und sprechen diesen auch eine höhere Bedeutung zu. Im Gegenzug ist die Bedeutung der materiellen Ressourcen für den Geschäftserfolg für alte Unternehmen (gegründet bis 1970), signifikant größer als in mittel alten Unternehmen (gegründet 1971-1999) und jungen Unternehmen (ab 2000).

4.2.3 Erfolgsfaktoren eignergeführter und managementgeführter Unternehmen

Eigenerführte Unternehmen sind im Human- und Strukturkapital teilweise besser aufgestellt als managementgeführte Unternehmen.

Eigenerführte Unternehmen bewerten alle Faktoren des Humankapitals signifikant besser ein als managementgeführte Unternehmen. So geben die befragten eignergeführten Unternehmen an, dass sie über signifikant höhere ‚Mitarbeitermotivation‘ (+0,8), ‚Fachkompetenzen‘ (+0,4), ‚Soziale Kompetenzen‘ (+0,8) und ‚Führungskompetenzen‘ (+1,4) verfügen.

Da laut Definition das Strukturkapital jene Strukturen sind, „die die Mitarbeiter einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen“ [BMW09], geben eignergeführte Unternehmen für die meisten Faktoren im Strukturkapital auch eine bessere Bewertung ab. So werden von eignergeführte Unternehmen die Faktoren ‚Kooperation und Wissenstransfer‘ (+1,2), ‚Führungsinstrumente‘ (+ 0,9), ‚IT und explizites Wissen‘ (+0,7) und ‚Unternehmenskultur‘ (+0,9) signifikant besser bewertet. In Bezug auf die Faktoren ‚Prozess- und Verfahrensinnovation‘ und ‚Produktinnovation‘ gibt es dagegen keine signifikanten Unterschiede zwischen eigner- und managementgeführten Unternehmen.

Im Beziehungskapital ist die Bedeutung der ‚Beziehungen zur Öffentlichkeit‘ bei managementgeführten Unternehmen signifikant höher als bei eignergeführten Unternehmen (+0,7). Auch die bewerten die managementgeführten Unternehmen diesen Faktor etwas besser ein als eignergeführte Unternehmen (+0,5).

Der Vergleich zwischen Unternehmen, die eignergeführt und managementgeführt sind, lässt den Schluss zu, dass eignergeführte Unternehmen einen besseren Zugang zu ihren Mitarbeitern besitzen und dadurch nachhaltigere Unternehmensstrukturen fördern und pflegen können. In Bezug auf die Bedeutung der Humankapitals für alle Unternehmen zeigt dieser Vergleich, dass eignergeführte Unternehmen im Wettbewerb um qualifiziertes Personal Vorteile gegenüber managementgeführten Unternehmen haben könnten.

5. Fazit

Deutsche Unternehmen folgen dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft und haben dabei erkannt, dass die Bedeutung des Intellektuellen Kapitals höher ist als materielle Ressourcen. Die Verbreitung der Wissensbilanz in der Praxis unterstützt die steigende Bedeutung dieser immateriellen Ressourcen. Insgesamt geben 15,8% der befragten Unternehmen an, mindestens eine Wissensbilanz erstellt zu haben, davon haben 6,7% bereits mehrere Wissensbilanzen erstellt.

Die Befragung hat ergeben, dass insbesondere das Humankapital das wichtigste Kapital deutscher Unternehmen ist. Motivierte und kompetente Mitarbeiter sowie Führungspersönlichkeiten stehen im Fokus der Unternehmen, unabhängig vom Sektor, der Größe oder des Alters. Ferner gilt, dass die Bedeutung der einzelnen Mitarbeiter zunimmt, je kleiner die Organisation ist. Daher sind vor allem sehr kleine Unternehmen von ihren Mitarbeitern abhängig, um im Wettbewerb zu bestehen.

Vergleicht man die Bedeutung von Fachkräften und qualifiziertem Personal in deutschen Unternehmen mit den demographischen Entwicklungen und dem anhaltenden Fachkräftemangel in Deutschland, ist davon auszugehen, dass sich der Wettbewerb um gutes Personal weiter ausweiten wird. Dabei müssen insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen Strategien entwickeln, sich bei der Personalbeschaffung zu behaupten. In diesem Wettbewerb scheinen insbesondere eignergeführte Unternehmen gegenüber managergeführten Unternehmen Vorteile zu haben.

Neben den Mitarbeitern werden auch gute Kundenbeziehungen von deutschen Unternehmen als ein sehr wichtiger Faktor auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft gesehen. Im Vergleich dazu stehen laut Studienergebnisse innovative Prozesse, Produkte und Dienstleistungen weniger im Fokus der wissensbasierten Unternehmensführung. Das zeigt, dass sich deutsche Unternehmen einerseits vom Image der „Servicewüste Deutschland“ emanzipieren wollen. Offen bleibt dabei andererseits, wie die Kundenorientierung in der Praxis verbessert werden soll und welche Wettbewerbsstrategien in Unternehmen dafür verfolgt werden.

Diese Fragen sowie weiterführende Analysen zum Wissensstandort Deutschland werden in einer Gesamtstudie zusammengetragen und Anfang 2011 veröffentlicht.

6. Literatur

BMWi (2009): Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0, Berlin 2009.

IFO (2009): ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München: Kredithürde – Ergebnisse des ifo Konjunkturtests im Dezember 2009.

EZB (2009): Europäische Zentralbank: Jahresbericht 2008, Frankfurt 2009.

Mertins, K.; Will, M.; Wuscher, S. (2007): Erfolgsfaktoren des intellektuellen Kapitals in mittelständischen Unternehmen, in: Bentele, M.; Hochreiter, R.; Riemp; G. Schütt, P.; Weber, M. (Hrsg.): Mit Wissen – mehr Erfolg! Kongressband zur KnowTech 2007, S.197-205.