

1. Beurteilerin/1. Beurteiler: **em.o.Univ.Prof. Dipl.-Kfm.Dr.rer.pol. Oskar Grün**

2. Beurteilerin/2. Beurteiler: **em.o.Univ.Prof. Dipl.-Ing.Dr. Rolf Eschenbach**

Eingereicht am: \_\_\_\_\_



Titel der Dissertation:

**Managementkonzepte als Innovationen -  
mit Fallstudien zu Wissensmanagement**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades

**einer Doktorin/eines Doktors**

der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien

eingereicht bei

1. Beurteilerin/1. Beurteiler: **em.o.Univ.Prof. Dr. Oskar Grün**

2. Beurteilerin/2. Beurteiler: **em.o.Univ.Prof. Dr. Rolf Eschenbach**

von **Mag. Roland Nitsch**

Fachgebiet: **BWL - Organisation und Materialwirtschaft**

Wien, im **September 2017**



Ich versichere:

1. dass ich die Dissertation selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. dass ich diese Dissertation bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
3. dass dieses Exemplar mit der beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_



# Vorwort

Diese Dissertation, die am Institut für Organisation und Materialwirtschaft (Supply Management) der Wirtschaftsuniversität Wien im Rahmen meiner Tätigkeit als Universitätsassistent ihren Anfang nahm, wäre ohne die Unterstützung vieler Personen nicht möglich gewesen.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater em.o.Univ.Prof. Dipl.-Kfm.Dr.rer.pol. Oskar Grün für die Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit. Während der gesamten Zeit ist er mit seinem Wissen und seinen Erfahrungen als kritischer Diskussionspartner zur Seite gestanden. Er hat mich in zahlreichen Diskussionen beraten und mit wertvollen Tipps immer wieder in die richtige Richtung gelenkt.

Weiters bedanke ich mich bei meinem Zweitbetreuer em.o.Univ.Prof. Dipl.-Ing.Dr.nat.techn. Rolf Eschenbach, für seine Bereitschaft zur Übernahme der Zweitbegutachtung. Er war mit seinen konstruktiven Hinweisen und Anregungen maßgeblich am Gelingen der Arbeit beteiligt und hat mich mit viel Geduld bei der Fertigstellung der Dissertation begleitet.

Außerdem danke ich meinen ehemaligen Kollegen am Institut für Organisation und Materialwirtschaft für die Anregungen, die Input für diese Arbeit geliefert haben. Spezieller Dank richten sich an Freunde und Kollegen, die in nächtlichen Korrekturlesungen ebenfalls zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Vor allem danke ich meiner Mutter, die mich in all meinen Bemühungen, Interessen und Vorhaben stets unterstützt und gefördert hat. Sie hat mir große Teile meiner Ausbildung ermöglicht und somit ganz wesentlich dazu beigetragen, dass ich meine Ausbildung in der Unabhängigkeit und frei von materiellen Zwängen absolvieren konnte. Ihr widme ich diese Arbeit als Dank für all die Unterstützung, die ich von ihr erfahren habe.

Schließlich danke ich meiner Freundin Noline von ganzem Herzen für das entgegengebrachte Verständnis während der vielen Stunden, in denen ich keine Zeit für sie hatte, für die mentale Unterstützung bei der Fertigstellung der Arbeit und dafür, dass sie mir immer wieder die wirklich wichtigen Dinge des Lebens vor Augen führt.

Wien, im September 2017

Roland Nitsch

# Kurzfassung

Der Markt der Managementkonzepte und den damit verbundenen Beratungsleistungen ist milliardenschwer. Unternehmen sind dementsprechend mit einer Vielzahl von Managementkonzepten konfrontiert, die sie entweder aktiv wahrnehmen oder die ihnen von Anbieterseite angeboten werden. Für die Unternehmen stellen diese Managementkonzepte Innovationen dar. Die Einführung von Managementkonzepten sollte folglich im Unternehmen nicht als Routineaufgabe betrachtet werden, will man aus der Innovationsforschung bekannte Probleme vermeiden.

Unter Forschungsgesichtspunkten werden Managementkonzepte sowohl als Bausteine der *Managementtheorie* als auch als immaterielle Innovationen betrachtet. Ersteres ist häufig der Ausgangspunkt für die Forschung, die sich explizit mit Managementkonzepten beschäftigt. Managementkonzepte umfassen hier Prinzipien, Organisationsmethoden, Tools und Techniken und werden eingeführt, wenn das objektiv zweckmäßig und zielführend erscheint bzw. zum Organisationsparadigma des Unternehmens passt. Dieses Forschungsfeld fokussiert meist auf den Entstehungsprozess von Managementkonzepten und auf die Rolle der Unternehmensberater als wesentliche Anbieter. Untersuchungen der Nachfrageseite beschränken sich in der Regel auf inhaltliche Aspekte einzelner Konzepte oder die globale Betrachtung des Konzepteinsatzes. Die Mechanismen, die zu einer Nachfrage führen, werden hingegen selten thematisiert.

Im Gegensatz dazu spricht die Innovationsforschung von *Management-Innovationen*, die in zahlreichen innovationstheoretischen Publikationen hinsichtlich Dimensionen, Widerständen, Treibern, Steuerung, Kultur oder Evaluierung erforscht werden. Allerdings sind Managementinnovationen in Form von Managementkonzepten in der gesamten Innovationsforschung weiterhin nur eine unterdurchschnittlich repräsentierte Innovationsform.

Dieser getrennte Forschungsgang zwischen Managementkonzepten und Management-Innovationen ist erstaunlich. Weitere Forschungen auf diesem Gebiet drängen sich daher für einen Lückenschluss auf, wozu diese Arbeit beiträgt. Dazu werden vier Forschungsfragen entwickelt und mittels der Innovationstheorie, den Organisational Buying Behaviour Ansätzen, der Beratungstheorie sowie mikropolitischen Perspektiven, soziokulturellen und evolutionstheoretischen Überlegungen bearbeitet.

Die vier Forschungsfragen beschäftigen sich mit probleminduzierten und angebotsinduzierten Treibern von Management-Innovationen, dem Prozess der Einführung und seinem Einfluss auf den Innovationserfolg, mit der Rolle und Bedeutung von unternehmensinternen und -externen Schlüsselpersonen sowie mit der Relevanz von Managementkonzepten für den Unternehmenserfolg. Dazu werden jeweils theoriegeleitete Hypothesen aufgestellt und mittels Fallstudien zu Wissensmanagement-Projekten anekdotisch geprüft bzw. ergänzt. Diese Hypothesen sind Grundlage für weiterführende empirische Untersuchungen und dienen als Bausteine für eine Theorie zur Einführung von Managementkonzepten.

**Schlagworte:** Managementkonzepte; Wissensmanagement; Unternehmensberater; Innovation; Innovationstheorie; Management-Innovationen; Organisational Buying Behaviour; Beratungstheorie; Unternehmenskultur; Pfadabhängigkeit; Macht; Legitimation; Fallstudien.



---

# Abstract

The market of management concepts and related consulting services is worth billions. Companies face therefore a variety of management concepts, which they either perceive actively or are offered to them by the supply side. For companies these management concepts represent innovations. To avoid well-known problems from innovation research, companies should not regard the introduction of management concepts as a routine task.

From a research point of view, management concepts are considered as building blocks of management theory as well as intangible innovations. The former is often the starting point for research, which deals explicitly with management concepts. Here, management concepts include principles, organizational methods, tools and techniques, and are introduced when they appear to be purposeful or fit into the organizational paradigm of the company. This field of research mainly focuses on the development process of management concepts and on the role of business consultants as key providers. Demand side research is usually limited to content aspects of individual concepts or the consideration of the global concept deployment. The mechanisms that lead to demand are seldom addressed.

In contrast, innovation research refers to management innovations, which are explored in numerous innovation-theoretical publications in terms of dimensions, resistances, drivers, control, culture or evaluation. However, management innovations in the form of management concepts are still an underrepresented type of innovation within innovation research.

This separated research approaches between management concepts and management innovations is astonishing and imposes further research in this area to close the gap, whereto this work contributes. For this purpose, four research questions are developed and analysed by means of innovation theory, organizational buying behaviour approaches, consulting theory as well as micropolitical perspectives, socio-cultural and evolutionary considerations.

The four research questions deal with problem-induced and supply-induced drivers of management innovations, the process of introduction and its influence on innovation success, the role and significance of internal and external key persons and the relevance of management concepts to the success of the company. To this end, theory-led hypotheses are drawn up and anecdotally examined or supplemented by case studies on knowledge management projects. These hypotheses are the basis for further empirical studies and serve as building blocks for a theory of the introduction of management concepts.

**Keywords:** management concepts; knowledge management; business consultants; innovation; innovation theory; management innovations; organisational buying behaviour; consulting theory; corporate culture; path dependence; power; legitimacy; case studies.

In dieser Arbeit werden zur Beschreibung der Phänomene die Begriffe Unternehmen und Organisation verwendet. Entsprechend einem einheitlichen Begriffsverständnis umfasst der Begriff des **Unternehmens** sämtliche Institutionen, die die Implementierung eines Managementkonzepts in Erwägung ziehen können. Das betrifft insbesondere Profit- und Nonprofitunternehmen sowie öffentliche oder privatwirtschaftliche Institutionen.<sup>1</sup> **Organisation** beschreibt in dieser Arbeit die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens sowie deren Gestaltung.

Auf geschlechtsspezifische Unterscheidungen bzw. auf Kunstwörter wie Leser/in oder LeserInnen wird in dieser Arbeit aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet. Vereinfachend wird stattdessen die männliche Form gewählt. Sämtliche allgemeine Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf Frauen und Männer.

---

<sup>1</sup> Ebenso wird nicht zwischen Unternehmen, Unternehmung und Betrieb unterschieden, vgl. Köhler et al. (2007, Sp.136).

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>ZIELE, NUTZEN UND AUFBAU DER ARBEIT .....</b>	<b>1</b>
1.1	Ziele .....	1
1.2	Adressaten und Nutzen .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>FORSCHUNGSOBJEKT UND STAND DER FORSCHUNG .....</b>	<b>4</b>
2.1	Forschungsobjekt.....	4
2.2	Stand der Forschung.....	34
<b>3</b>	<b>PROBLEMLANDKARTE UND FORSCHUNGSFRAGEN .....</b>	<b>41</b>
3.1	Treiber von Management-Innovationen .....	41
3.2	Prozess der Einführung.....	48
3.3	Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen .....	51
3.4	Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten.....	54
3.5	Forschungsmethoden.....	60
<b>4</b>	<b>RELEVANTE THEORIEFELDER .....</b>	<b>62</b>
4.1	Innovationstheorie.....	63
4.2	Organizational Buying Behaviour inklusive Marketingaktivitäten der Anbieter .....	83
4.3	Beratungsforschung.....	101
4.4	Mikropolitische Perspektiven .....	112
4.5	Soziokulturelle Determinanten .....	116
4.6	Evolutionstheoretische Überlegungen.....	132
<b>5</b>	<b>HYPOTHESEN ZU AUSWAHL UND EINFÜHRUNG VON MANAGEMENTKONZEPTEN..</b>	<b>140</b>
5.1	Treiber von Management-Innovationen .....	143
5.2	Prozess der Einführung.....	166
5.3	Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen .....	182
5.4	Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten.....	193
<b>6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>228</b>
6.1	Ergebnisse der Arbeit .....	228
6.2	Kritische Würdigung und Ausblick auf weitere Forschungen .....	231
<b>7</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>233</b>



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>ZIELE, NUTZEN UND AUFBAU DER ARBEIT .....</b>	<b>1</b>
1.1	Ziele .....	1
1.2	Adressaten und Nutzen .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>FORSCHUNGSOBJEKT UND STAND DER FORSCHUNG .....</b>	<b>4</b>
2.1	Forschungsobjekt.....	4
2.1.1	Merkmale von Managementkonzepten .....	4
2.1.2	Anbieter von Managementkonzepten .....	15
2.1.3	Wissensmanagement als Prototyp von Managementkonzepten .....	21
2.1.3.1	Wissen als Produktionsfaktor .....	24
2.1.3.2	Organisationale Wissensbasis .....	27
2.1.3.3	Nutzung und Weiterentwicklung des Wissens (Lernen).....	28
2.1.3.4	Eignung von Wissensmanagement als Prototyp.....	30
2.2	Stand der Forschung.....	34
2.2.1	Managementkonzepte.....	34
2.2.2	Innovationen.....	35
2.2.3	Managementkonzepte als Innovationen .....	39
<b>3</b>	<b>PROBLEMLANDKARTE UND FORSCHUNGSFRAGEN .....</b>	<b>41</b>
3.1	Treiber von Management-Innovationen .....	41
3.1.1	Probleminduzierte Einführung von Managementkonzepten .....	41
3.1.2	Angebotsinduzierte Einführung von Managementkonzepten .....	42
3.1.3	Bedarfspathologien .....	44
3.1.4	Interferenzen.....	45
3.1.5	Forschungsfrage #1 .....	47
3.2	Prozess der Einführung.....	48
3.2.1	Einfluss des Auslösers.....	48
3.2.2	Phasenbildung.....	49
3.2.3	Forschungsfrage #2 .....	50
3.3	Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen .....	51
3.3.1	Unternehmensinterne Schlüsselpersonen .....	51
3.3.2	Schlüsselpersonen außerhalb des Unternehmens .....	52
3.3.3	Forschungsfrage #3 .....	53
3.4	Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten.....	54
3.4.1	Kausalität.....	54
3.4.2	Lösungs-Fit.....	55
3.4.3	Evaluierung von Managementkonzepten .....	56
3.4.4	Forschungsfrage #4 .....	59
3.5	Forschungsmethoden .....	60

<b>4</b>	<b>RELEVANTE THEORIEFELDER .....</b>	<b>62</b>
4.1	Innovationstheorie.....	63
4.1.1	Inhaltliche Dimension: Was ist neu und wie neu? .....	63
4.1.2	Subjektive & Akteursdimension: Für wen und durch wen ist etwas neu? .....	65
4.1.3	Innovationsentwicklungs- und Diffusionsprozess.....	71
4.1.4	Erfolgsrelevanz und Evaluierung .....	78
4.2	Organizational Buying Behaviour inklusive Marketingaktivitäten der Anbieter .....	83
4.2.1	Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage .....	84
4.2.2	Kauftypen.....	88
4.2.3	Rollen im Buying Center .....	91
4.2.4	Angebotsstrategien .....	93
4.2.5	Integriertes Modell für das organisationale Beschaffungsverhalten.....	95
4.3	Beratungsforschung.....	101
4.3.1	Managementkonzepte als Beratungsdienstleistung.....	101
4.3.2	Evaluierung von Beratungsdienstleistungen.....	107
4.4	Mikropolitische Perspektiven .....	112
4.4.1	Mikropolitik und Managementkonzepte.....	112
4.4.2	Initiativen zu Managementkonzepten unter Machtaspekten .....	114
4.5	Soziokulturelle Determinanten .....	116
4.5.1	Kulturdimensionen und regionale Ausprägungen .....	116
4.5.2	Organisation im kulturellen Kontext.....	119
4.5.3	Transferierbarkeit von Managementkonzepten.....	123
4.5.4	Wissensmanagement im kulturellen Kontext.....	124
4.6	Evolutionstheoretische Überlegungen.....	132
4.6.1	Verbundeffekte von Managementkonzepten .....	132
4.6.2	Interferenzen und Pfadabhängigkeit.....	134
4.6.3	Einfluss der wirtschaftlichen Entwicklung.....	136
<b>5</b>	<b>HYPOTHESEN ZU AUSWAHL UND EINFÜHRUNG VON MANAGEMENTKONZEPTEN..</b>	<b>140</b>
5.1	Treiber von Management-Innovationen .....	143
5.1.1	Probleminduzierte Treiber .....	145
5.1.2	Angebotsinduzierte Treiber.....	155
5.1.3	Relevanz der Hypothesen.....	164
5.2	Prozess der Einführung.....	166
5.2.1	Phasenmodell.....	166
5.2.2	Einführungsprozess und Innovationserfolg.....	176
5.2.3	Relevanz der Hypothesen.....	181
5.3	Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen .....	182
5.3.1	Unternehmensinterne Akteure .....	183
5.3.2	Unternehmensexterne Akteure.....	186
5.3.3	Funktionen von Schlüsselpersonen.....	188
5.3.4	Konsequenzen des Fehlens von Schlüsselakteuren.....	190
5.3.5	Relevanz der Hypothesen.....	192
5.4	Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten.....	193
5.4.1	Zuordnung von Folgewirkungen .....	194
5.4.2	Hygienefaktoren des Konzepterfolgs.....	197
5.4.2.1	Unternehmens-Fit .....	197
5.4.2.2	Umfeld-Fit.....	207
5.4.3	Evaluierungskriterien .....	213
5.4.3.1	Effektivität vs. Effizienz .....	213
5.4.3.2	Problem-Fit (Effektivität) .....	213
5.4.3.3	Effizienz.....	217
5.4.4	Durchführung und Zeitpunkt der Evaluierung .....	218
5.4.5	Evaluierung von Wissensmanagement-Projekten .....	222
5.4.6	Formulierung und Relevanz der Hypothesen .....	226

---

<b>6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>228</b>
6.1	Ergebnisse der Arbeit .....	228
6.2	Kritische Würdigung und Ausblick auf weitere Forschungen .....	231
<b>7</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>233</b>
7.1	Datenbankabfragen zu Managementkonzepten .....	233
7.2	Datenbankabfragen zu Wissensmanagement .....	241
7.3	Fallstudien zu Wissensmanagement .....	248
7.4	Kulturdimensionen .....	258
7.5	Screenshots .....	260
7.6	Abkürzungsverzeichnis .....	262
7.7	Abbildungsverzeichnis .....	263
7.8	Tabellenverzeichnis .....	265
7.9	Literaturverzeichnis .....	266





# 1 Ziele, Nutzen und Aufbau der Arbeit

Der Ursprung der Arbeit geht auf die Tätigkeit des Autors als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Organisation und Materialwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien in den Jahren 1999 – 2003 zurück. Ausgangspunkt war ein Forschungsprojekt des Instituts zu Wissensmanagement als neuem Managementkonzept. Um die Erkenntnisse dieser Arbeit gegen den modischen Zyklus der Managementkonzepte zu immunisieren, wurde der thematische Schwerpunkt auf andere Managementkonzepte ausgedehnt.

## 1.1 Ziele

Es ist das Ziel dieser Arbeit, einen konzeptionellen Beitrag zum Verständnis der Reaktionen von Unternehmen auf Managementkonzepte zu leisten. Dazu sollen die Erkenntnisse der Innovationsforschung und speziell der Management-Innovationsforschung herangezogen werden. Anhand von Wissensmanagement bzw. anderen Managementkonzepten werden die wesentlichen Probleme identifiziert, die beim Einsatz von Managementkonzepten für die implementierenden Unternehmen entstehen können.

Zum Abbau des festgestellten Forschungsdefizits liegt der Bezugspunkt der vorliegenden Arbeit auf der Nachfrageseite. Sie setzt nicht die Reihe der zahlreichen Arbeiten zu Managementkonzepten fort, die das Thema von der Angebotsseite – und hier meist von der Seite der Unternehmensberater – aufrollen, sondern betrachtet die Implementierung eines Managementkonzepts als organisationalen Innovations- bzw. Kaufprozess.

Vor dem Hintergrund dieser Ziele beschäftigen sich die potentiellen Adressaten dieser Schrift wie Unternehmensmanager, Manager von Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Institutionen und akademische Forscher konzeptionell oder in konkreten Projekten mit folgenden Fragen<sup>2</sup>:

- Wie können Defizite und Potentiale in einem Unternehmen identifiziert werden, die ein mögliches Anwendungsgebiet für den Einsatz von Managementkonzepten darstellen?
- Wie sollte bei der Planung von Projekten zur Implementierung eines Managementkonzepts vorgegangen werden?
- Was sind die relevanten Einflussfaktoren hinsichtlich der organisationalen Auswahlentscheidungen für Managementkonzepte, wer übt einen maßgeblichen Einfluss auf den gesamten Entscheidungsprozess aus und wie kann dieser Prozess gestaltet werden?
- Welche Umfeldfaktoren haben maßgeblichen Einfluss auf die Such-, Auswahl- und Entscheidungsprozesse von Managementkonzepten?
- Warum reagieren bestimmte Unternehmen auf Managementtrends während andere keine Reaktionen zeigen?
- Wie kann der Erfolg eines solchen Projekts bewertet und sichtbar gemacht werden?

---

<sup>2</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2015b, S. 10); Teichert & Talaulicar (2002, S. 410); Eschenbach et al. (2015, S.V); Horak et al. (2015, S. 3); Scheuss (2016, S. 11)

## 1.2 Adressaten und Nutzen

Mit den im vorangegangenen Kapitel formulierten Zielen kann der Nutzen der Arbeit aus dem wissenschaftlichen und aus dem angewandt-praktischen Blickwinkel betrachtet werden.

**Wissenschaftlern**, die sich bereits mit Management-Innovationen, Managementkonzepten, Managementmoden, Unternehmensberatern und ihren Interdependenzen sowie mit der Evaluierung von immateriellen Investitionsgütern beschäftigen, bietet die Arbeit eine Anwendung bekannter theoretischer Ansätze für die Praxis der Managementkonzepte. Aus der bisher vernachlässigten Perspektive des implementierenden Unternehmens werden insbesondere Fragestellungen zur Verbreitung von Managementkonzepten, zu Motiven für den Einsatz von Managementkonzepten und zu den beteiligten Akteuren beleuchtet. Für Wissenschaftler ist die Arbeit auch aufschlussreich, weil sie zum Abbau des Forschungsdefizits beiträgt und aus den Theorien der erwähnten Themengebiete Hypothesen zu wesentlichen Bestandteilen des Einsatzes von Managementkonzepten in Unternehmungen beschreibt sowie Optionen für weitergehende Forschungen anbietet.

Für die **Entscheidungsträger aus der Praxis** ist es schwierig, die Vielzahl der Konzepte zu überblicken und aus den einzelnen Charakteristika und Einsatzbedingungen die optimalen für die gegebene Praxissituation herauszufiltern. Die Arbeit unterstützt Praktiker bei Projekten zur Einführung von Managementkonzepten, indem sie eine detaillierte Darstellung der Probleme und eine systematische Analyse der möglichen Verhaltensweisen der beteiligten Akteure innerhalb und außerhalb des implementierenden Unternehmens bietet. Der praktische Nutzen für Anwender umfasst somit

- Erklärungen zu Mechanismen des Umgangs mit Managementkonzepten in Unternehmen und abgeleitete Praxisempfehlungen;
- Einflussfaktoren der Suche, Auswahl und Entscheidung;
- Hilfestellung bei der Prozessgestaltung und
- Möglichkeiten der Erfolgsmessung

Die Erklärungsmodelle zu den einzelnen Aspekten von Managementkonzepten geben Praktikern die Möglichkeit, die auftretenden Handlungen auf der Metaebene zu antizipieren, zu analysieren und entsprechend eines Double-Loop-Lernprozesses proaktiv zu agieren. Damit erhalten sie Handlungsempfehlungen, wie Managementkonzepte in ihren Unternehmen umgesetzt werden können, um den Unternehmenserfolg zu erhalten oder auszubauen und gleichzeitig die Verschwendung von Ressourcen durch den Fokus auf relevante Themen zu vermeiden. Die Fallstudien geben einen Überblick über bereits vorhandene Umsetzungserfahrungen und helfen, das Potenzial eines Managementkonzepts abzuschätzen. Somit bietet die Arbeit eine Alternative zu Auswahlverfahren der Praxis, die in den meisten Fällen nach dem Gefühl, nach dem allgemeinen Bekanntheitsgrad des Konzepts oder überhaupt zufällig vorgehen<sup>3</sup>.

Schlussendlich schafft die Arbeit eine Verbindung zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis, weil dadurch Managementkonzept-bezogene Abläufe wahrgenommen und dahinterliegende Gesetzmäßigkeiten verstanden werden. Managementkonzepte fungieren dann als Redeinstrument zwischen Theorie und Praxis und ermöglichen durch die gemeinsame Sprache einen konstruktiven Brückenschlag zwischen Wissenschaft und

---

<sup>3</sup> Vgl. Eschenbach & Kunesch (1994, S.V)

Praxis<sup>4</sup>. Damit erleichtern sie der Praxis, theoriegeleitete Problemlösungen zu verwenden und die wissenschaftliche Modellbildung profitiert im Diskurs von den Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich neben Einleitungs- und Schlusskapitel in vier Hauptabschnitte.

In Kapitel 2 werden Forschungsobjekt und aktueller Forschungsstand vorgestellt. Wir gehen auf den innovativen und immateriellen Charakter von Managementkonzepten ein (Kapitel 2.1.1) und beleuchten die Anbieter von Managementkonzepten (Kapitel 2.1.2). Zudem stellen wir Wissensmanagement als Prototyp von Managementkonzepten vor (Kapitel 2.1.3). Im Anschluss widmet sich die Betrachtung des Forschungsstandes insbesondere der Integration der beiden Forschungsfelder Management-Innovationen und Managementkonzepte (Kapitel 2.2).

In Kapitel 3 werden aus der breiten Problemlandkarte vier Forschungsfragen isoliert und konkretisiert. Sie orientieren sich an Schlüsselaspekten der Betrachtung von Managementkonzepten als Management-Innovationen und beschäftigen sich mit Treibern von Management-Innovationen (Kapitel 3.1), dem Innovationsprozess selbst (Kapitel 3.2), den beteiligten Schlüsselakteuren (Kapitel 3.3) sowie der Erfolgsrelevanz von Managementkonzept-Innovationen (Kapitel 3.4). Ein Abriss über die Forschungsmethoden dieser Arbeit in Kapitel 3.5 bildet den Abschluss dieses Kapitels.

Um die Forschungsfragen im weiteren Verlauf der Arbeit beantworten zu können, werden dafür relevante Theoriefelder im Kapitel 4 vorgestellt. Ausgangspunkt ist die Innovationstheorie, die anhand des innovativen Charakters von Managementkonzepten den Einfluss von Promotoren und Opponenten auf den Innovationsprozess sowie die Möglichkeiten der Evaluierung von Innovationen beleuchtet (Kapitel 4.1). Um die Interaktionen zwischen den Angebots- und Nachfrageseite sowie die aktive Rolle der Anbieterseite (Marketingaktivitäten) zu beleuchten, werden danach Organisational Buying Behaviour-Ansätze (Kapitel 4.2) bzw. die Beratungsforschung (Kapitel 4.3) herangezogen. Da persönliche Präferenzen von relevanten Unternehmensmitgliedern im Widerspruch zu Unternehmenszielen stehen können, befasst sich Kapitel 4.4 mit mikropolitischen Perspektiven. Außerdem unterliegen die Entwicklung, Wahrnehmung, Interpretation und Anwendung von Managementkonzepten soziokulturellen Einflüssen, die wir in Kapitel 4.5 beleuchten. Den Abschluss des Theoriekapitels bildet die Betrachtung von Managementkonzepten als Abfolge von aufeinander aufbauenden Entwicklungen und externer Kräfte (Kapitel 4.6).

In Kapitel 5 werden mit Hilfe der theoretischen Basis die identifizierten Forschungsfragen bearbeitet und Hypothesen zu den Treibern von Management-Innovationen (Kapitel 5.1), dem Prozess der Einführung (Kapitel 5.2), der Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen (Kapitel 5.3) sowie der Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten (Kapitel 5.4) als Basis für eine weiterführende empirische Forschung formuliert. Die Relevanz dieser Forschungsfragen und Hypothesen wird mittels einer Fallstudienauswertung zu Wissensmanagement-Projekten belegt.

Den Abschluss bildet Kapitel 6, das die Ergebnisse zusammenfasst und einen Ausblick auf die weiterführende Forschung sowie Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen gibt.

---

<sup>4</sup> Vgl. Osterloh & Frost (1999, S. 103); Leker (1999)

## 2 Forschungsobjekt und Stand der Forschung

Es werden zunächst Merkmale und Anbieter von Managementkonzepten thematisiert, bevor für das Prototyp-Managementkonzept Wissensmanagement Inhalte und Rahmenbedingungen für den Einsatz in Unternehmen dargestellt werden.

Der zweite Teil des Kapitels umreißt den Stand der Forschung von zwei Seiten – einmal ausgehend von Managementkonzepten als generalisierte Bausteine theoretischer Konzepte zum Einsatz in Unternehmen und danach aus der Perspektive von Management-Innovationen.

### 2.1 Forschungsobjekt

Vor einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Untersuchungsgegenstand Managementkonzepte sind für die Definition drei Punkte zu klären:

1. Welche empirischen Phänomene fallen aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit unter den Untersuchungsgegenstand Managementkonzept und welche nicht?
2. Mit welcher Intensität müssen Aktivitäten Managementkonzepte betreffend von Unternehmen vollzogen werden, damit tatsächlich von einer Beschäftigung auszugehen ist?
3. Wie zielgerichtet soll die Beschäftigung eines Unternehmens mit Managementkonzepten sein, d.h. sollen konkrete Ziele mit der Beschäftigung verbunden sein?

Im Folgenden werden nun die Charakteristika von Managementkonzepten sowie die Verbindung zu Management-Innovationen hergestellt, um im Anschluss aus dem Stand der Forschung und den beschriebenen Forschungslücken einen Fokus für die vorliegende Arbeit zu entwickeln.

#### 2.1.1 Merkmale von Managementkonzepten

Managementkonzepte lassen sich aus drei Blickwinkeln betrachten: Einerseits sind sie *Innovationen* – auch wenn sie oft von der Diskussion über den vermeintlichen neuen Wein in alten Schläuchen begleitet werden. Diese Perspektive wird im dritten Teil des Kapitels und danach bei der Diskussion des aktuellen Forschungsstands eingenommen. Im Mittelteil dieses Kapitels werden der *Nutzungsverlauf* von Managementkonzepten beschrieben und Verlaufstypen abgeleitet. Und schließlich stellen Managementkonzepte *immaterielle Investitionsgüter* dar, die in Form von Dienstleistungen auf externen Märkten verfügbar sind. Der morphologische Kasten in Tabelle 2.1 zeigt dazu die Charakteristika von Managementkonzepten mit ihren relevanten Ausprägungen. Die Spezifika der Managementkonzepte sind auf ihren Dienstleistungscharakter zurückzuführen und beruhen daneben auf inhaltlichen Aspekten, den Zielen, den unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven und den Schwierigkeiten der Evaluierung.

## Eigenschaften von Managementkonzepten

Charakteristikum		Ausprägung					
Dienstleistung	Voraussetzung für Nutzenstiftung	Verfügbarkeit			Marktfähigkeit		
	Erstellung der Dienstleistung	<b>Immaterialität</b>		Präsenzerfordernis, Nicht-Lagerfähigkeit	Variabilität der Dienstleistung		
	Eigenschaften der externen Produktionsfaktoren (implementierendes Unternehmen)	<b>beteiligte Personen</b>		<b>materieller Input (Kapital)</b>	<b>immaterieller Input (Informationen, Wissen)</b>		
	Eigenschaften von Produkt und Produzenten	<b>adjunktives Gut (sachbezogen, personenbezogen)</b>	<b>ex-ante Risikowahrnehmung</b>	<b>ex-post Qualitäts- und Zufriedenheitsbeurteilung</b>	<b>Vertrauensgut</b>		
Inhalt	Ausmaß der Veränderung	Prozessveränderungen		Strukturveränderungen		betreffene Unternehmensbereiche	
	Implementierung	<b>Komplexität</b>	<b>Interferenzen</b>	<b>Widerstände</b>	<b>Verständnis</b>	...	
	Transferierbarkeit	Mensch – Maschine Beziehung			Mensch – Mensch Beziehungen		
Ziele	Anlass	<b>intern</b>	<b>extern</b>	<b>antizipativ</b>	<b>reaktiv</b>		
	Zeithorizont	<b>kurzfristig</b>			<b>langfristig</b>		
	Inhaltliche Erwartungen	Kostensenkung	Ertragssteigerung	Servicequalität	Innovationsfähigkeit/Potentialnutzung der Organisation	...	
	Effizienz	<b>Effizienzauswirkungen des Managementkonzepts</b>			<b>Eignung des Managementkonzepts im Unternehmen (Effektivität)</b>		
	Metaziele	<b>Weiterentwicklung der Organisation</b>	<b>Opportunitismus</b>	<b>Mikropolitik</b>	<b>Macht</b>	...	
Zeit	erwartete Veränderung	<b>kurzfristig, schneller Erfolg</b>			<b>langfristig</b>		
	Häufigkeit des Einsatzes	<b>einmalig</b>			<b>dauerhaft</b>		
Evaluierungsprobleme	Spezifika der Innovation	<b>Time-lag Entscheidung bis Abschluss Umsetzung</b>	<b>Komplexität</b>	<b>Durchsetzungsprobleme</b>	<b>Trennung Adoption und Implementation schwierig</b>		
	Abhängigkeit des Umsetzungserfolgs	<b>Qualität der Experten Produzenten</b>		<b>Anstrengungen, Ressourcenallokation, -kapazität, -potential des implementierenden Unternehmens</b>			
	Fit des Managementkonzepts	<b>Problem des Unternehmens (Problem-Fit)</b>		<b>Kultur-Fit Unternehmens-Fit</b>		<b>Umfeld-Fit</b>	
	Verständnis	<b>Interpretation</b>			<b>Entstehungsparadigma (Beratungsansatz und Weltbild des Unternehmensberaters, exportierende Kultur)</b>		

Tabelle 2.1: Charakteristische Eigenschaften von Managementkonzepten

Ausprägungen, die für die Forschungsschwerpunkte dieser Arbeit besonders relevant sind, sind in der Tabelle fett hervorgehoben. Auf diese wird nun näher eingegangen.

Eigenschaften, die sich aus dem **Dienstleistungscharakter** von Managementkonzepten ergeben:

- Vorhandensein einer *Nutzenstiftung*: Entfaltung muss Rücksicht<sup>5</sup> nehmen auf
  - Verfügbarkeit: Kongruenz von Leistungsbereitschaft des Dienstleistungsanbieters und Aufnahmefähigkeit des Dienstleistungsempfängers;
  - Marktfähigkeit: Übertragung der Dienstleistung setzt eine räumlich-zeitliche Verbindung zwischen Dienstleistungsproduzent und Dienstleistungsempfänger voraus.

<sup>5</sup> Vgl. Scheuch (2002, S. 285)

- Besonderheiten von *Dienstleistungen*:<sup>6</sup>
  - Immaterialität: Managementkonzepte sind zum größten Teil immaterielle Marktleistungen in Form von Informationen und Know-how, die nur für die Übermittlung auf Bücher, Vortragende oder Unternehmensberater angewiesen sind;
  - Präsenzkriterium und Nicht-Lagerfähigkeit: Erbringung der Dienstleistung ist nur möglich, wenn der Abnehmer als externer Faktor räumlich und zeitlich zusammen mit allen notwendigen Produktionsfaktoren verfügbar ist. Eine Erstellung vorab ist nicht bzw. nur eingeschränkt für Vorbereitungsstätigkeiten möglich;
  - Variabilität: Ausgestaltung der Dienstleistung ist das Ergebnis eines eigen-dynamischen Interaktionsprozesses zwischen Anbieter und Abnehmer sowie evtl. Dritten.
- Die Eigenschaften und das Verhalten der *externen Produktionsfaktoren* (i.e. die vom Kunden zur Verfügung gestellten Produktionsfaktoren) bilden einen wichtigen Teil des Interaktionsprozesses. Dazu zählen insbesondere die beteiligten Personen sowie materielle und immaterielle Güter (z.B. Informationen oder Kapital). Soll in einem Unternehmen ein Managementkonzept eingeführt werden, so hängt der Erfolg zu einem großen Teil von der Einstellung, den Fähigkeiten und dem Willen der beteiligten Mitarbeiter ab<sup>7</sup>. Diese Mitarbeiter haben auch einen maßgeblichen Einfluss, welche Informationen wann und wem zur Verfügung stehen.
- Abhängigkeit des Dienstleistungsprogramms von *adjunktiven Gütern*<sup>8</sup>: Diese nicht ersetzbaren Einsatzfaktoren lassen sich weiters in sachbezogene und personenbezogene adjunktive Güter unterscheiden<sup>9</sup>, die entweder als die Produkte oder als Potentialfaktoren auftreten. Für Managementkonzepte kommt hier insbesondere der Markenname<sup>10</sup> des dahinterstehenden Unternehmensberaters in Betracht. Dieser wird von den Kunden mit den Erfahrungen des Personals, mit spezifischen Datenbeständen etc. verbunden. Da schlussendlich aber Managementkonzepte und nicht die anbietenden Unternehmensberater von den Klientensystemen nachgefragt werden, stellen Managementkonzepte und das Tätigwerden der Unternehmensberater im Rahmen ihrer Auswahl und ihrer Implementierung vorwiegend sachbezogene Potentialfaktoren dar.<sup>11</sup>
- *Risikowahrnehmung, Qualitäts- und Zufriedenheitsbeurteilung* aus der Sicht des Dienstleistungskunden: Die fehlende Lagerfähigkeit und die interaktive Entstehung von Dienstleistungen erlauben keine ex-ante Qualitätsfeststellung, aber auch ex-post kann die Beurteilung der Qualität durch die Komplexität der Dienstleistung schwierig sein. Die Beurteilung der Zufriedenheit wird sich daher alternativ an begleitenden materiellen Produktionsfaktoren orientieren. Bei nicht vorhersehbaren

<sup>6</sup> Vgl. dazu u.a. Scheuch (2002, S. 55)

<sup>7</sup> Vgl. Grün (1984)

<sup>8</sup> Adjunktive Güter beschreiben Merkmale eines Unternehmens und/oder seine Produkte, die untrennbar mit diesem verbunden sind und die somit eine Unverwechselbarkeit begründen. Dazu zählen beispielsweise die Kunden, speziell geschultes Fachpersonal, besondere Räumlichkeiten, die Organisation oder die Marke eines Unternehmens und ähnliche Aktiva, die sich üblicherweise im Goodwill wiederfinden, vgl. Chmielewicz (1969); Matthes (1981).

<sup>9</sup> Vgl. Scheuch (2002, S.90ff)

<sup>10</sup> Ein Managementkonzept by „McKinsey“ kann nicht ohne weiters durch ein Managementkonzept der XY-Consulting GmbH ausgetauscht werden – insbesondere nicht unter Legitimierungs- und Institutionalisierungsaspekten.

<sup>11</sup> Beauftragt ein Unternehmen ein Beratungsunternehmen vorwiegend aus Legitimierungs- und Institutionalisierungsaspekten, so könnte man in diesem Fall von einem „organisationsbezogenen“ Potentialfaktor oder sogar einem „organisationsbezogenen Produkt“ sprechen. Diese Unterscheidung ist allerdings für die Implementierung eher nebensächlich, kann aber substantielle Auswirkungen auf die Bedarfsbildung und den Auswahlprozess haben.

Endergebnissen und einem unbekanntem Prozessverlauf wird auch das wahrgenommene Risiko eine entscheidende Rolle bei der Auswahlentscheidung spielen.

- Managementkonzepte stellen größtenteils *Vertrauensgüter* dar, d.h. diese Güter sind keine fertigen Produkte mit weitgehend bekannten Eigenschaften zum Zeitpunkt der Übergabe. Sie werden in einer unterschiedlich intensiven Kooperation zwischen Anbieter und Nachfrager erstellt.<sup>12</sup> Daher ist hier mit den bekannten Problemen von Principal-Agent-Verhältnissen zu rechnen.

#### **Inhaltliche Aspekte** der Managementkonzepte:

- Die Innovation Managementkonzepte verlangt vom implementierenden Unternehmen *Veränderungen*. Diese sind umso gravierender, je stärker die Prozesse und/oder die organisatorischen Strukturen verändert werden und je mehr Unternehmensbereiche von den Veränderungen betroffen sind.
- Managementkonzepte verursachen oft *Probleme bei der Implementierung*. Diese führen dazu, dass der gewünschte Soll-Zustand und der schlussendlich erreichte Ist-Zustand nicht übereinstimmen.
- Inhaltlich lassen sich Management-Techniken in Beziehungen zwischen Mensch und Maschine (i.e. Mensch – EDV-Programm) bzw. Mensch und Mensch (i.e. Manager und Mitarbeiter) differenzieren<sup>13</sup>. Diese Unterscheidung ist für die *Transferierbarkeit* von Bedeutung. Bei Mensch-Maschine-Beziehungen ist die Technik der Maschinenbedienung durch die Maschine vorgegeben und die Entwicklung eines Bedienungsmanuals kann daher eher standardisiert werden. Bei Mensch-Mensch-Beziehungen hingegen wird die Transferierbarkeit durch die Erwartungen und die Fähigkeiten der Menschen (i.e. Autorität des Managers bzw. Verantwortung und Kompetenzen des Mitarbeiters) sowie durch die Aufgabe selbst bestimmt (z.B. die Delegationsfähigkeit der Aufgabe).

#### Individuelle **Ziele** des Managementkonzept-Einsatzes:

- Begründung und *Anlass* für die Beschäftigung mit bzw. die Implementierung eines Managementkonzepts können interne oder externe Ursachen sein. Zudem kann die Beschäftigung antizipativ oder lediglich als Reaktion auf Umfeldgegebenheiten erfolgen.
- Unterschiedliche *Erwartungen* der Beteiligten können sich beispielsweise hinsichtlich des zeitlichen Horizonts der erwarteten Ergebnisse oder hinsichtlich der Zieldimension (z.B. Kostensenkung vs. Ertragssteigerung vs. Nutzung/Vergrößerung des internen Potentials etc.) ergeben.
- *Effizienzkomponente*: Diffuse Effizienzklärungen finden sich in nahezu allen Managementkonzepten. Es fehlen jedoch meistens detaillierte Angaben wie diese Effizienzsteigerung gemessen werden soll. Bei der Effizienz geht es dabei sowohl um die Eignung im Hinblick auf die vorgefundenen Probleme des Unternehmens (Effektivität) als auch um die Effizienz der Problemlösung.
- *Metaziele* der Beteiligten: Managementkonzepte können für unternehmensinterne Machtkämpfe instrumentalisiert werden und so opportunistischen oder mikropolitischen Zielen dienen. Ihre Auswahl wird zudem durch die Unternehmensberater beeinflusst.

---

<sup>12</sup> Vgl. Kaas & Schade (1995, S. 1071)

<sup>13</sup> Vgl. Takahashi (1989, Sp.2072f)

### **Zeitliche Perspektive**<sup>14</sup> des Managementkonzepts:

- *Kurzfristiger, einmaliger Einsatz* eines Managementkonzepts zur raschen Veränderung des Unternehmens: Managementkonzepte wie Business Process Reengineering, Outsourcing oder Lean Management sollen das Unternehmen wieder „auf Vordermann“ bringen, indem alte Prozesse und Strukturen durch neue ersetzt werden.
- *Langfristiger, dauerhafter Einsatz*: Managementkonzepte wie Wissensmanagement oder Qualitätszirkel sind kontinuierliche Maßnahmen, die auch Änderungen der Unternehmenskultur bewirken sollen. Beispielsweise können Fehler durch Diskussion und Analyse in der Zukunft vermieden werden anstatt sie mittels Nacharbeit zu korrigieren.

### **Evaluierung** der Implementierung von Managementkonzepten:

- *Time-lag*: Die lange Zeitspanne zwischen der Implementierungsentscheidung und dem Abschluss der Umsetzung erschwert die Evaluierung des Erfolgs des Implementierungsprozesses.
- *Spezifika der Innovation* wie große Veränderungsraten und Durchsetzungsprobleme erschweren die Bewertung. Zudem ist ex-post die Bewertung der Konzept Einführung schwierig, da eine klare Trennung von Entscheidung – „Adoption“ (i.e. Einflüsse aus dem Entscheidungsprozess wie beispielsweise falsche inhaltliche Vorstellung über das Managementkonzept) und „Implementierung“ (i.e. Probleme, die aus Umsetzungsschwierigkeiten resultieren) nicht möglich ist.<sup>15</sup>
- Der *Umsetzungserfolg* des Produkts „Managementkonzept“ ist nicht nur von der Qualität des Managementkonzepts abhängig, sondern auch vom jeweiligen Implementierungsprozess<sup>16</sup>.
- Von Bedeutung ist auch der *Fit* zwischen dem Beratungsansatz bzw. dem Weltbild des Unternehmensberaters sowie dem Managementkonzept und des Problems des Unternehmens<sup>17</sup>.
- *Unterschiedliches Verständnis*: Wegen der Immaterialität der Innovation „Managementkonzept“ entstehen unterschiedliche Interpretationen. Unter derselben „Marke“ eines Managementkonzepts werden verschiedenartige Inhalte verstanden. Eine vergleichende Evaluierung des Konzepterfolgs ist daher nur bedingt möglich.

Die hier angesprochenen Problemkreise werden im Verlauf dieser Arbeit diskutiert und Lösungen anhand von theoretischen Ansätzen entwickelt.

### **Nutzungsverlauf von Managementkonzepten**

Managementkonzepte zeigen häufig einen Nutzungsverlauf, der sich am typischen Glockenkurvenverlauf von Moden<sup>18</sup> (vgl. Abbildung 4.3) orientiert. Für ausgewählte Managementkonzepte wurde der Verlauf im Zeitraum von 1980 bis 2016 anhand der Beiträge<sup>19</sup>, die in der betriebswirtschaftlichen Datenbank EBSCO zum jeweiligen Thema veröffentlicht

<sup>14</sup> Vgl. Banks (1999)

<sup>15</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S. 26f); Scarbrough & Swan (2001)

<sup>16</sup> Vgl. Grün (1984, S. 18)

<sup>17</sup> Vgl. Exner et al. (1987, S.266 bzw. S.275)

<sup>18</sup> Vgl. Benders & van Veen (2001); Carson et al. (2000); Kieser (1996b)

<sup>19</sup> Die Datenbankabfragen erfolgten – wenn möglich – anhand von Schlagwortsuchen bzw. sonst anhand der verbreiteten Bezeichnungen für die Managementkonzepte mittels Volltextsuche. Zur Kontrolle wurde die Abfrage probeweise auch auf die Volltextsuche erweitert, was in der Regel nicht zu erheblichen Abweichungen der gefundenen Dokumente führte.



wurden<sup>20</sup>. Da Teichert & Talaulicar zurecht bemängeln, dass sich die Auswahl von Managementkonzepten in bisherigen Analysen „überwiegend auf einzelne bzw. sehr wenige, exemplarisch gewählte Ansätze beschränkt, oder das Vorgehen bei der Selektion [...] wenig systematisch“<sup>21</sup> war, stützt sich die Auswahl einer möglichst großen Anzahl von repräsentativen und praxisrelevanten Managementkonzepten auf die Längsschnittuntersuchung der Unternehmensberatung Bain & Co<sup>22</sup>. Die Datenbankabfragen wurden für einige Konzepte umformuliert und Managementkonzepte mit geringen Fallzahlen nicht weiter berücksichtigt.<sup>23</sup>

Die Ergebnisse von Beobachtungen, die sich über einen langen Zeitraum erstrecken, beinhalten auch die Einflüsse von langfristigen Trends. Während relative Vergleiche zwischen einzelnen Merkmalen davon nicht betroffen sind, erschweren Trendeinflüsse Vergleiche von Längsschnittanalysen. Daher ist ein Vergleich der Entwicklung zeitgleich ablaufender Managementkonzepte problemlos möglich, die Analyse eines Managementkonzepts über den gesamten Beobachtungszeitraum bzw. der Vergleich von Managementkonzepten, die zu verschiedenen Zeitpunkten „en vogue“ waren, ist jedoch nur eingeschränkt möglich. Für die folgende Analyse der Managementkonzepte wurde der langfristige Trend eliminiert, der hauptsächlich auf zwei Effekte zurückzuführen ist: Erstens auf das gestiegene Wachstum der Publikationen insgesamt, der auf das allgemeine „Wirtschaftswachstum“ und der daraus resultierenden gestiegenen Anzahl an Publikationen, Zeitschriften, Autoren und Datenbankeinträgen zurückzuführen ist. Zweitens auf das gestiegene Interesse bzw. auf die wechselnde Intensität, mit der Managementkonzepte generell in der Literatur diskutiert werden. Abbildung 2.1 zeigt den Häufigkeitsverlauf der Nennungen zu „management styles“ bzw. „management philosophy“ in der betriebswirtschaftlichen Datenbank EBSCO, in der sich Abstracts von betriebs- und wirtschaftswissenschaftlichen Artikeln aus internationalen Zeitungen und Zeitschriften, Büchern und sonstigen Publikationen befinden. Um auch den deutschsprachigen Raum abzubilden, zeigt Abbildung 2.1 auch den Häufigkeitsverlauf der Nennungen zu „Managementkonzepten“ in der Datenbank wiso Wirtschaftswissenschaften, die deutschsprachige Publikationen berücksichtigt.

---

<sup>20</sup> Die Validität der bibliometrischen Methode – also die Messung der tatsächlichen Verbreitung von Managementkonzepten in der Unternehmenspraxis anhand der Veröffentlichungen von Beiträgen in Massenmedien und wissenschaftlichen Quellen – wurde von Abrahamson anhand von verschiedenen Vergleichsuntersuchungen gezeigt. Vgl. Abrahamson (1996a, S. 257f, 1997, S.507ff), Abrahamson & Fairchild (1999, S. 731f).

<sup>21</sup> Teichert & Talaulicar (2002, S. 411)

<sup>22</sup> Die Studie wird von Bain & Co seit 1993 jährlich durchgeführt und richtet sich an das Top-Management von Unternehmen mit Erfahrungen im Einsatz von Managementkonzepten in Nordamerika, Europa, Asien und Südamerika. Die in der Studie enthaltenen 25 Managementkonzepte wurden im Laufe der Zeit kontinuierlich angepasst.

<sup>23</sup> Details zu den für diese Arbeit berücksichtigten Managementkonzepten finden sich in Anhang 7.1.

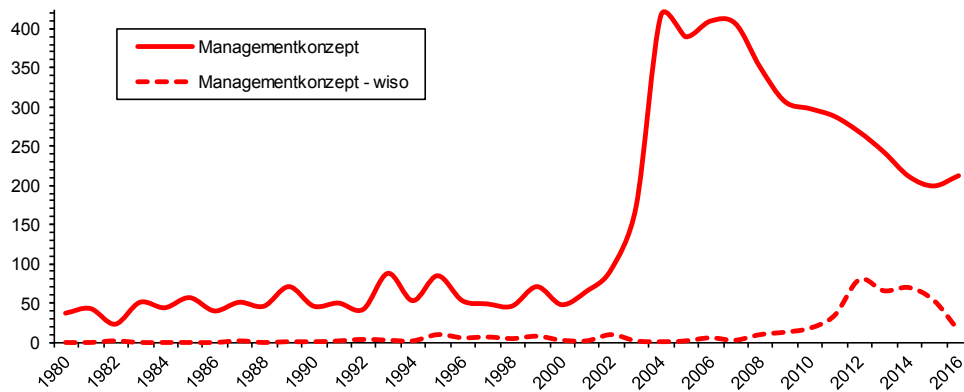


Abbildung 2.1: Publikationen zum Thema Managementkonzept<sup>24</sup>

Als Index wurde der Maximalstand der Publikationen zu Managementkonzepten im Jahr 2004 in der Datenbank EBSCO herangezogen und auf dieser Basis für die anderen Jahreswerte entsprechende Gewichtungsfaktoren errechnet, mit denen die Häufigkeiten der Nennungen der einzelnen Managementkonzepte multipliziert wurden. Ein weiterer Rückgriff auf die Datenbank wiso Wirtschaftswissenschaften war aufgrund der geringen Nennungen zu „Managementkonzept“ nicht möglich. Die nachfolgende Darstellung zeigt somit einen Verlauf, der um den Einfluss der zusätzlichen Publikationen bereinigt ist. Alternativ wäre auch eine Gewichtung anhand der jährlichen Gesamtzahl der Artikel in der Datenbank denkbar, Angaben dazu stehen jedoch nicht zur Verfügung.

Abhängig vom Verlauf vor und nach dem Höhepunkt lassen sich sechs Verlaufstypen identifizieren. Nach dem Start erfolgt der Anstieg entweder exponentiell (stark steigend) oder kontinuierlich (schwach steigend). Mit Erreichen des Höhepunkts nimmt die Zahl der zusätzlichen Nutzer ab, wobei der Rückgang entweder auf die Entzauberung einer kurzzeitigen Modeerscheinung<sup>25</sup> oder auf rückläufiges Interesse infolge einer Verankerung von etablierten und damit ausgereiften Konzepten in der Praxis zurückzuführen ist<sup>26</sup>. Der Rückgang erfolgt daher entweder ähnlich dramatisch wie der Anstieg (stark fallend), kontinuierlich (schwach fallend) oder kaum merklich (stagnierend). Tabelle 2.2 zeigt den Verlauf dieser sechs Verlaufstypen und entsprechende Managementkonzepte.

<sup>24</sup> Abfragen zum Stichwort „management styles“ bzw. „management philosophy“ in der Datenbank EBSCO sowie zum Stichwort „Managementkonzept“ in der Datenbank wiso Wirtschaftswissenschaften.

<sup>25</sup> Vgl. Abrahamson & Fairchild (1999); Kieser (1996b); Abrahamson (1996a)

<sup>26</sup> Vgl. Teichert & Talaulicar (2002, S. 421)

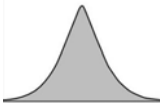

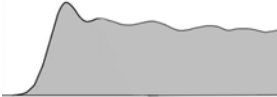
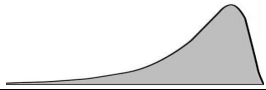

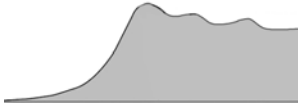
Verlaufstyp	Anstieg	Niedergang	Verlaufsgrafik	Managementkonzepte
1. Blase (kurzzeitige Mode- erscheinung)	steil	stark fallend		Business Process Reengineering, Downsizing, eCommerce, Growth Strategies, Mergers & Acquisitions, Shareholder Value, Strategische Allianzen
2. Konzept mit nachhaltiger Etablierung	steil	schwach fallend		Outsourcing, Qualitätszirkel, Total Quality Management
3. Disruption, (explosiver Paradigmen- wechsel)	steil	stagnierend		Balanced Scorecard, Customer Relationship Management, Konzentration auf Kernkompetenzen, Portfolio Analyse, Virtuelle Unternehmen, Wissensmanagement, Zertifizierung
4. Fehlschlag	schwach	stark fallend		Just-In-Time
5. Glockenkur- ve	schwach	schwach fallend		Lernende Organisation, Mission & Vision Statements, Strategische Planung
6. schleichen- der Wandel	schwach	stagnierend		Benchmarking, Customer Retention, Empowerment, Enterprise Risk Management, Konzentration auf Kernkompetenzen, Organisationsentwicklung, Strategische Planung, Unternehmenskultur

Tabelle 2.2: Verlaufstypen von Managementkonzepten

Abbildung 2.2 zeigt für die sechs beschriebenen Verlaufstypen jeweils beobachteten und normalisierten Verlauf einzelner repräsentativer Managementkonzepte. Verlaufstyp 1 zeigt sich bei Business Process Reengineering und Mergers und Acquisitions, während Outsourcing und Total Quality Management den Verlaufstyp 2 aufweisen. Wissensmanagement und Portfolioanalyse stabilisieren sich nach dem Höhepunkt, was Verlaufstyp 3 entspricht. Die weiteren Managementkonzepte unterscheiden sich von den bisher genannten durch einen schwach steigenden Anstieg. Just-in-Time fällt rasch (Verlaufstyp 4), Lernende Organisation und Strategische Planung zeigen den Verlaufstyp 5 und fallen langsamer ab. Die Managementkonzepte Konzentration auf Kernkompetenzen und Organisationsentwicklung stabilisieren sich nach dem Höhepunkt wiederum auf konstantem Niveau (Verlaufstyp 6).<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Die graphische Darstellung weiterer Managementkonzepte findet sich in Anhang 7.1.

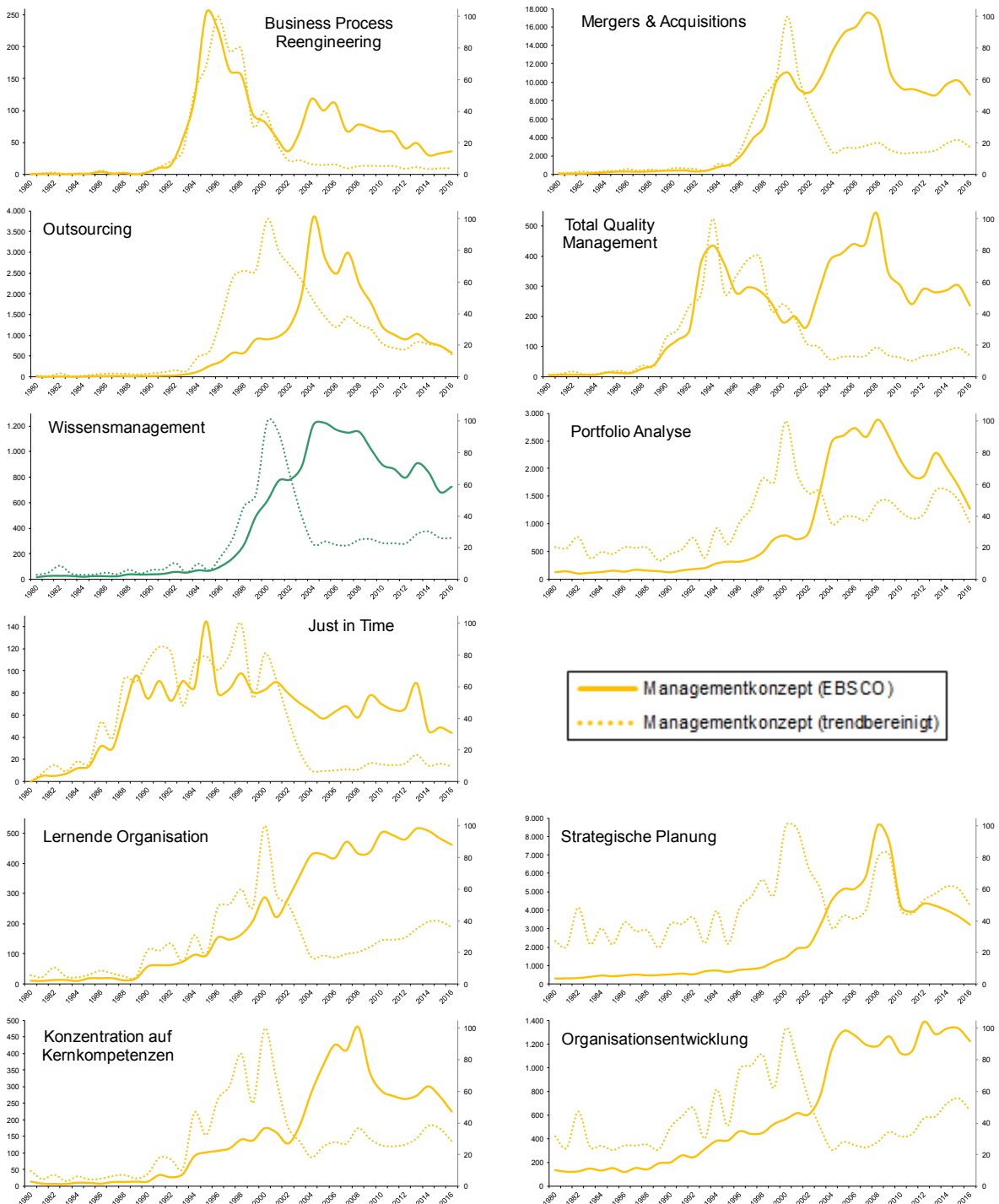


Abbildung 2.2: Beobachteter und normalisierter, trendbereinigter Verlauf für ausgewählte Managementkonzepte<sup>28</sup>

### Managementkonzepte als Innovationen

Managementkonzepte werden von uns auch als Innovationen betrachtet. Tabelle 2.3 zeigt diese relativ junge Sichtweise anhand des Wandels der Definition von Management-Innovationen. Standen am Beginn der Forschung in den 1980er und 1990er Jahren Aspekte zu Neuheit für das Unternehmen, die Methoden, Strukturen und das Management im

<sup>28</sup> Häufigkeiten der Nennung zu den einzelnen Managementkonzepten anhand von Angaben in der Datenbank EBSCO (linke Skala), trendbereinigt anhand der Häufigkeiten zum Stichwort „Managementkonzepte“, normalisiert anhand ihrer Maximalwerte (=100; rechte Skala).

Mittelpunkt, fokussieren jüngere Definitionen aus den 2000er Jahren insbesondere auf das Erzielen von einzigartigen Kompetenzen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Autoren	Terminus	Definition
Kimberly (1981, S. 86)	Managerial innovation	'[...] any program, product or technique which represents a significant departure from the state of the art of management at the time it first appears and which affects the nature, location, quality, or quantity of information that is available in the decision-making process'.
Kimberly & Evanisko (1981, S. 692)	Administrative innovation	'[...] Adoption of electronic data processing for a variety of internal information storage, retrieval and analytical purposes, indirectly related to the basic work activity of the hospital and more immediately related to its management'.
Rogers (1995, S. 11) analog bereits Rogers (1971; 1983)	Innovation	'[...] an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is objectively new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.'
Damanpour & Evan (1984, S. 392f) vgl. auch Damanpour et al. (1989, S. 588)	Administrative innovation	'[...] are defined as those that occur in the social system of an organization. The social system here refers to the relationships among people who interact to accomplish a particular goal or task. It also includes those rules, roles, procedures, and structures that are related to the communication and exchange among people and between the environment and people. An administrative innovation can be the implementation of a new way to recruit personnel, allocate resources, and structure tasks, authority, and rewards. It comprises innovations in organizational structure and in the management of people.'
Ven (1986, S. 591)	Innovation	'[...] a new idea, which may be a recombination of old ideas, a scheme that challenges the present order, a formula or a unique approach which is perceived as new by the individuals involved.'
OECD (2005, S. 17)	Organizational innovation	'[...] implementation of new organizational methods [...] in the business practices, in workplace organization or [...] external relations [...] that has not been used before in the firm.'
Hamel (2006, S. 75)	Management innovation	'A marked departure from traditional management principles, processes and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way the work of management is performed'.
Armbruster et al. (2008, S. 645)	Organizational innovation	'[...] changes in the structure and processes of an organization due to implementation of new managerial and working concepts and practices, such as teamwork in production, supply chain management, or quality management systems.'
Birkinshaw et al. (2008, S. 829)	Management innovation	'The generation and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals'.
Mol & Birkinshaw (2009, S. 1269)	Management innovation	'[...] is the introduction of management practices new to the firm and intended to enhance firm performance'.
Damanpour & Aravind (2012, S. 424)	Managerial innovation	'[...] are new organizational structures, administrative systems, management practices, processes, and techniques that could create value for the organization.'

Tabelle 2.3: Definitionen von Management-Innovationen

Interessant für die Eingrenzung des Innovationsbegriffs in dieser Arbeit ist die subjektive Dimension<sup>29</sup>, also die Frage, für wen die Innovation neu ist. Dazu finden sich in der Literatur, wie in Tabelle 2.3 ersichtlich, zwei Definitionen von Management Innovationen.

<sup>29</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 17)

Birkinshaw et al. definieren Management-Innovation als „generation and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals“<sup>30</sup>. Diese Betrachtung unterstellt, dass es keine externen Vorläuferinventoren gibt, sondern die Innovation in dem Unternehmen selbst entwickelt wurde und danach implementiert wird.

Der weitaus häufigere Fall und *conditio sine qua non* für die Mode- und Diffusionsperspektive ist hingegen die externe Generierung von Innovationen. Dem tragen Mol & Birkinshaw später mit einer alternativen Definition Rechnung „Management innovation refers to something that is new to the firm and is adapted from another context, such as a peer firm. [...] as the introduction of management practices that are new to the firm and intended to enhance firm performance“<sup>31</sup>. Innovation findet also statt, wenn sie zum ersten Mal in ein Unternehmen eingeführt wird<sup>32</sup>.

Letztere Definition ist auch die seit langem vorherrschende Auffassung von Innovation in der deutschsprachigen Innovationsliteratur<sup>33</sup> und findet sich auch in einem Klassiker: Eine Innovation ist eine neuartige Zweck-Mittel-Kombination, die auch als neuartig wahrgenommen wird und sich durch Verkauf auf dem Markt oder innerbetrieblich durch Nutzung bewährt hat<sup>34</sup>.

In Bezug auf Managementkonzepte wird diese Perspektive auch durch Birkinshaw & Mol untermauert, die festhalten, dass Inspiration zu Management-Innovationen selten aus dem Branchenumfeld eines Unternehmens kommt<sup>35</sup>. Das verhindern schon das übliche brancheninterne Benchmarking samt intensiver Konkurrenzbeobachtung und der damit einhergehende institutionelle Isomorphismus. Radikale Innovationen in Unternehmen sind zumeist von anderen Quellen inspiriert.

Management-Innovationen beschreiben also Veränderungen der Art und Weise wie Management in einem Unternehmen durchgeführt wird und sie beschreiben die Rolle der Manager als zentrale Akteure im Unternehmen und bei Veränderungen in diesen Managementroutinen<sup>36</sup>. Management-Innovationen umfassen damit Veränderungen der Organisationsform, die Art und Weise wie Vorgaben gemacht, Entscheidungen getroffen und Aktivitäten koordiniert werden, die Anwendung neuer Management-Ansätze oder wie Mitarbeiter motiviert werden und Ressourcen aus der organisationalen Wissensbasis gehoben werden, um die Unternehmensperformance zu optimieren<sup>37</sup>. So hat die Einführung von „selbstgemanageten“ Teams bei Procter & Gamble die Arbeit des Managements verändert, weil die Mitarbeiter ihre Ziele nun selbst definieren und auch festlegen, wann und wie notwendige Arbeiten durchgeführt werden. Folglich mussten die Belohnungs- und Beförderungsprogramme erneuert werden, die von da an auf Peer-Bewertungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter basierten. Aufbau- und Ablauforganisation wurden ebenso an die reduzierten Hierarchiestufen und entfallenden Handlungsvorgaben angepasst.

---

<sup>30</sup> Birkinshaw et al. (2008, S. 829)

<sup>31</sup> Mol & Birkinshaw (2009, S. 1269)

<sup>32</sup> Vgl. Nieves (2016)

<sup>33</sup> Vgl. Witte (1988a) Erstveröffentlichung 1973.

<sup>34</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 4f)

<sup>35</sup> Vgl. Birkinshaw & Mol (2006, S. 85)

<sup>36</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2008); Hamel (2006)

<sup>37</sup> Vgl. Hamel (2006)

Für die vorliegende Arbeit gilt folgende Definition:

*Managementkonzepte sind im Unternehmensumfeld vorhandene Praktiken, Routinen, Prozesse, Organisationsstrukturen oder Techniken, die von Unternehmen wahrgenommen und implementiert werden können. Managementkonzepte sind somit gesammelte Empfehlungen für die Gestaltung des Unternehmens. Sie wurden bereits in anderen Unternehmen eingesetzt und versprechen eine Verbesserung der Unternehmensperformance.*

Managementkonzepte umfassen meist ein Bündel verschiedener Einzelmaßnahmen, zu denen auch Regeln, Checklisten und ähnliche Handlungsvorgaben zählen können, und deren Kombination unter einem Label<sup>38</sup> oft erst die Innovation in Form des konkreten Managementkonzepts ausmacht.

Die Kommerzialisierung und Verbreitung nach dem ursprünglichen Inventor werden durch ein Zusammenspiel von Anbietern vorangetrieben<sup>39</sup>. Diese Mechanismen stehen im Fokus des folgenden Kapitels.

## 2.1.2 Anbieter von Managementkonzepten

Das Unternehmensumfeld der letzten Jahrzehnte ist durch ein wellenartiges Auf und Ab von Managementkonzepten gekennzeichnet. Abbildung 2.3 zeigt die *Entwicklung der Managementkonzepte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts* mit deutlich verstärkten Aktivitäten am Beginn der 1970er Jahre und besonders seit dem Ende der 1970er Jahre. Diese Entwicklung wird zudem von zunehmend kürzeren, aber intensiveren Phasen der einzelnen Konzepte begleitet.

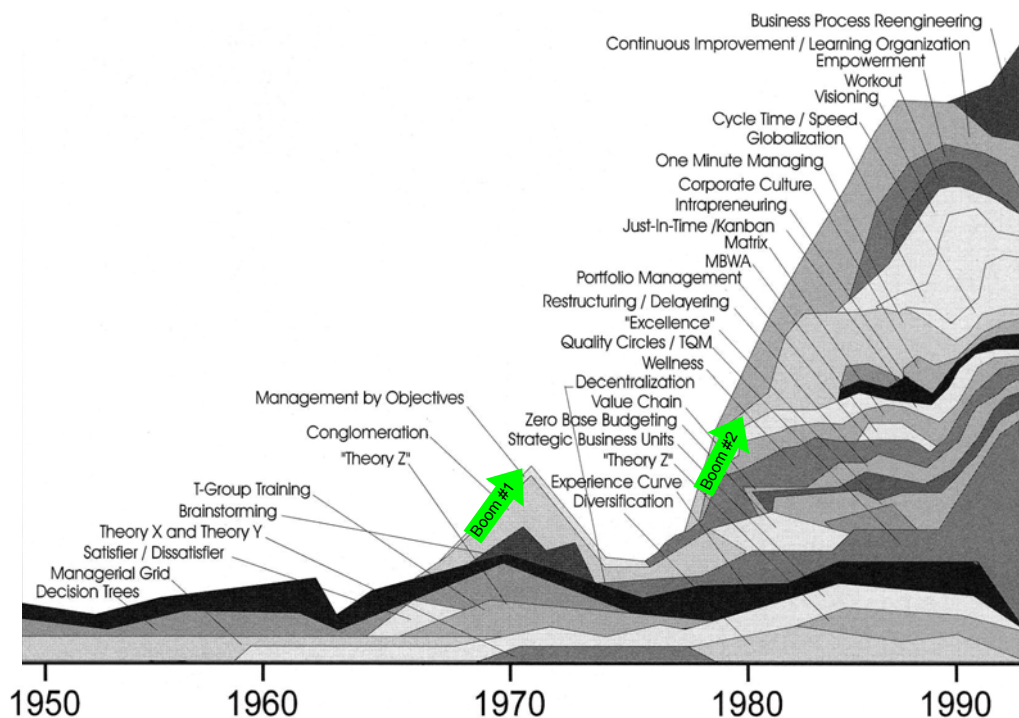


Abbildung 2.3: Lebenszyklen von Managementkonzepten 1950 bis 1995<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Heusinkveld et al. (2013, S. 9)

<sup>39</sup> Vgl. Teichert & Wartburg (2004, Sp.801ff); Sahlin-Andersson & Engwall (2002, S. 26)

Theoretische Modelle erklären diese Modezyklen auf der Nachfrageseite anhand von Herdenverhalten<sup>41</sup>, Unsicherheitsvermeidung durch Mitläufereffekte<sup>42</sup> oder adaptiver Nachahmung<sup>43</sup>. Andererseits haben auch die Akteure der Anbieterseite maßgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Arena<sup>44</sup> eines Managementkonzepts. Sie sorgen für Entwicklung und Implementierung der Konzepte in der Praxis. Diese „Ideenhändler“ umfassen Managementgurus, Akademiker, Absolventen von Business-Schools, staatliche Stellen mit Förderprogrammen, Redakteure von Managementzeitschriften, Buchverlage, Seminarveranstalter und zu einem erheblichen Teil Unternehmensberater.<sup>45</sup> Gerade Firmen und Unternehmensberater sind dabei eng verflochten: Manager vertrauen auf Unternehmensberater, um die Vorteile neuer Managementkonzepte zu realisieren, während Unternehmensberater wirtschaftlich von diesen Aufträgen abhängig sind<sup>46</sup>. Die Anbieter profitieren vom Auf und Ab der Managementmoden<sup>47</sup>, wenn sie in der Aufschwungphase eines Managementkonzepts als Ideenlieferant für Innovationen fungieren, von denen die Manager gar nicht wussten, dass sie sie brauchen. Bieten sie diese Managementkonzepte zudem nur als den vielzitierten Alten Wein in neuen Schläuchen<sup>48</sup>, können sie Tools, Checklisten etc. weiterhin einsetzen und eine Produktvariation aus bestehenden Komponenten anbieten.

Die Annahme, dass Manager Managementkonzepte nicht aus **rationalen Überlegungen** (Steigerung der Performance) implementieren, sondern um ihr Ansehen oder das des Unternehmens zu steigern<sup>49</sup>, erscheint aufgrund der wechselseitigen Verflechtungen zwischen Managern und Aufsichtsräten kurzfristig. Wieso sollten Manager einerseits bewusst Managementkonzepte ohne rationalen Gegenwert für das Unternehmen implementieren, während sie als Aufsichtsorgan dieselben Maßnahmen leichtgläubig nicht erkennen? Erst wenn man den Fokus des Empfängerkreises über die Unternehmensgrenzen auf die externen Stakeholder wie Konkurrenten, Politik, Abnehmer und dgl. ausweitet, sind Motive wie Legitimation im Umfeld oder Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingungen (um beispielsweise Förderungen zu erhalten) bei Managementkonzepten wie Zertifizierung, Umweltratings oder Corporate Social Responsibility sehr wohl vorstellbar.

Zudem agieren rationale Akteure anhand der beobachteten Ergebnisse des eigenen Verhaltens sowie der Peers und Geschäftspartner und imitieren Verhaltensweisen, die Erfolg versprechen. Betrachtet man die Handlungen der Manager unter den Annahmen der begrenzten Rationalität<sup>50</sup>, wo sowohl Manager als auch Unternehmensberater nicht über vollständiges Wissen der Zusammenhänge verfügen, zeigen Computerexperimente<sup>51</sup>, dass das modische Auf und Ab der Managementkonzepte schon durch die unterschiedliche Qualität der Unternehmensberater erklärt werden kann. Wäre demnach die Qualität der Unternehmensberater homogen, würden keine Modephasen der Managementkonzepte

<sup>40</sup> Vgl. dazu Pascale (1991, S. 24). Abbildung aus Backhaus (1999, S. 11). Die Managementmoden ermittelte Pascale anhand von Literaturverweisen.

<sup>41</sup> Vgl. Banerjee (1992); Sun (2013)

<sup>42</sup> Vgl. Staw & Epstein (2000); Abrahamson & Rosenkopf (1993)

<sup>43</sup> Vgl. Strang & Macy (2001)

<sup>44</sup> Vgl. Madsen & Slåtten (2013); Kieser (1996b); Suddaby & Greenwood (2001)

<sup>45</sup> Vgl. Kieser (1996b, S. 23)

<sup>46</sup> Vgl. Jackson (2001); Kieser (2002a); Heusinkveld & Benders (2005); Perkmann & Spicer (2008)

<sup>47</sup> Vgl. Williams (2004)

<sup>48</sup> Vgl. Kieser (1996b); Benders & van Veen (2001); Jackson (2001); Suddaby & Greenwood (2001)

<sup>49</sup> Vgl. Staw & Epstein (2000)

<sup>50</sup> Vgl. Cyert & March (1995); DiMaggio & Powell (1983)

<sup>51</sup> Vgl. Strang et al. (2014)



aufzutreten. Da die Qualität der Unternehmensberater jedoch nicht homogen ist, treten auch low-end Berater – allerdings mit Niedrigpreisen – in boomende Managementkonzept-Arenen ein<sup>52</sup>. Das verringert in der Folge die Attraktivität für alle Unternehmensberater, die deshalb neue Managementmoden propagieren werden.

Diese Effekte verstärken die Nachfrage nach Managementkonzepten und den damit verbundenen Beratungsleistungen und erklären, warum die Beratungsindustrie in den letzten Jahrzehnten stark wachsen konnte. Dieses Wachstum zeigt sich am Verhältnis der Berater pro Manager<sup>53</sup>, dem Anteil der Betriebswirtschaftsabsolventen in Beratungsunternehmen<sup>54</sup> und der Anzahl der amerikanischen Beratungsunternehmen selbst (siehe Abbildung 2.4), die insbesondere ab den 1990er Jahren nochmals dramatisch zugenommen hat<sup>55</sup>.

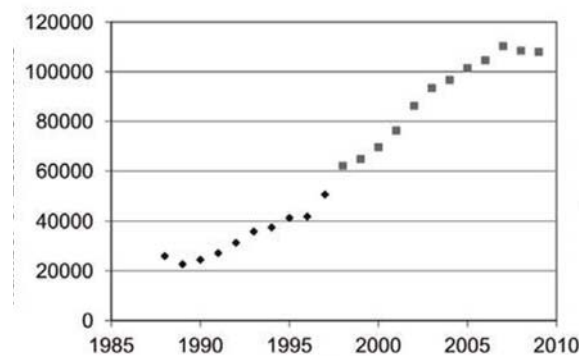


Abbildung 2.4: Anzahl der US-amerikanischen Beratungsunternehmen<sup>56</sup>

Betrachtet man die Abfolge der Managementmoden von 1950 bis 1990, so vervierfachte sich die Geschwindigkeit mit der die Diskussion über neue Managementkonzepte ihren Höhepunkt erreichte, während sich gleichzeitig der Lebenszyklus eines Managementkonzepts verkürzte<sup>57</sup>. Parallel dazu zeigen die Statistiken über die Zahl der Neugründungen in Großbritannien im Zeitraum 1950 – 1990 (vgl. Abbildung 2.5)<sup>58</sup> einen ersten Boom am Beginn der 1970er Jahre und eine weitere Steigerung in den frühen 1980er Jahren. Dies ist ein weiteres Indiz für die maßgebliche Rolle der Unternehmensberater bei der Generierung und Verbreitung von Managementkonzepten.

<sup>52</sup> Vgl. Dawes et al. (1992)

<sup>53</sup> Vgl. McKenna (2006, S. 8)

<sup>54</sup> Vgl. Ruef (2002, S. 79)

<sup>55</sup> Vgl. Jackson (2001)

<sup>56</sup> Strang et al. (2014, S. 229). 1997 erfolgte eine Umstellung der statistischen Klassifikation, wodurch sich die Anzahl der Beratungsunternehmen ab 1998 etwas erhöht hat.

<sup>57</sup> Vgl. Carson et al. (2000); Stock & Zinszer (1987); Elfgén & Klailé (1987)

<sup>58</sup> Hier wurde derselbe Beobachtungszeitraum gewählt wie in Abbildung 2.3.

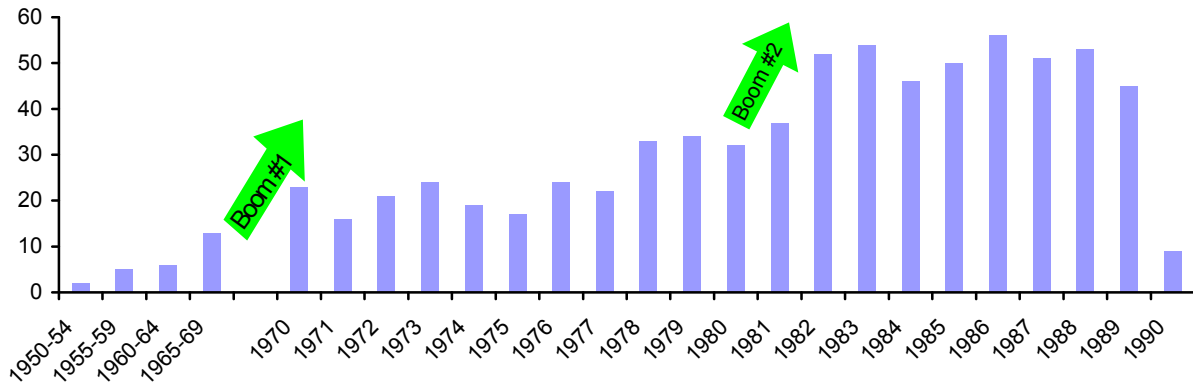


Abbildung 2.5: Neugründungen von Beratungsunternehmen in Großbritannien von 1950 - 1990<sup>59</sup>

Ebenso zeigen die Publikationen in wissenschaftlichen Datenbanken eine Korrelation zwischen einem steigenden Stellenwert von Unternehmensberatung und Managementkonzepten. Abbildung 2.6 zeigt zu „Unternehmensberatung“ sowohl im englischen als auch im deutschen Sprachraum eine ansteigende Entwicklung bis Mitte der 2000er Jahre, zu „Managementkonzepten“ findet sich ebenfalls ein starker Anstieg bis zum Maximum im Jahr 2004. Seither gehen die Häufigkeiten auf weiterhin hohem Niveau zurück.

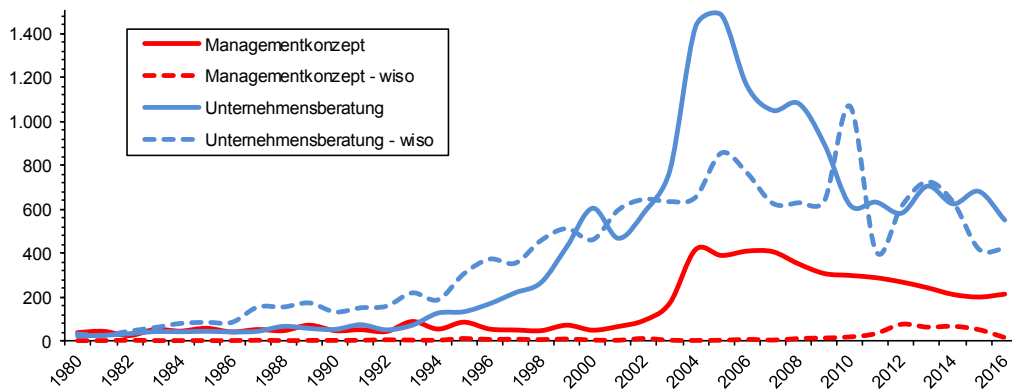


Abbildung 2.6: Publikationen zum Thema Managementkonzepte und Unternehmensberatung<sup>60</sup>

In der Literatur finden sich noch weitere Mechanismen, die modische Lebenszyklen und die Expansion der Beratungsindustrie verknüpfen:

- Unternehmensberater haben einen unternehmensübergreifenden Blick auf aktuelle Fragestellungen und adressieren mit ihren Produkten demnach die vorrangigsten Sorgen der Manager. Die Berater lenken damit die Aufmerksamkeit auf Themen, deren Zeit gekommen ist<sup>61</sup>. Dies zeigt sich deutlich an dem Boom der japanischen Managementkonzepte in den 1980er Jahren, als eine breite Beunruhigung in Europa und USA über den Vormarsch der japanischen Industrie herrschte<sup>62</sup>.

<sup>59</sup> Darstellung der Neugründungen erfolgt für die Werte in den 1950er und 1960er Jahren aufgrund der geringen Häufigkeiten komprimiert, vgl. Schlegelmilch & Diamantopoulos (1991, S. 233).

<sup>60</sup> Abfrage in der Datenbank EBSCO zum Stichwort „management styles“ bzw. „business consultants“ oder „consulting firms“ sowie in der Datenbank wiso Wirtschaftswissenschaften zum Stichwort „Managementkonzept“ bzw. „Unternehmensberatung“ oder „Unternehmensberater“.

<sup>61</sup> Vgl. Abrahamson (1996a, S. 264)

<sup>62</sup> Vgl. Strang & Kim (2005)

- Unternehmensberater extrahieren Managementpraktiken aus dem lokalen Kontext des Unternehmens, in dem sie entstanden sind, verpacken sie in generalisierte anwenderfreundliche Produkte und erleichtern so die Implementierung in anderen Unternehmen<sup>63</sup>.
- Zur Erhöhung der Attraktivität und damit des Erfolgs eines Managementkonzepts setzen Unternehmensberater häufig auf Managementbestseller<sup>64</sup>. Diese stellen einen Schlüsselfaktor in den Vordergrund, der mit bisher gültigen Annahmen radikal bricht. Anhand dieses Schlüsselfaktors wird eine logische Argumentationskette aufgebaut, die anhand von anschaulichen Praxisbeispielen illustriert und leicht nachvollziehbar ist.
- Die Vielzahl der Managementkonzepte und anderer Entwicklungen in Unternehmen und Umfeld erhöhen die Komplexität und verursachen einen zunehmenden Kontrollverlust, den Manager mit verstärkter Nachfrage nach Beratungsleistungen kompensieren wollen<sup>65</sup>.
- Boomt ein Managementkonzept, so steigt die Dichte der Akteure in der Arena. Für anbieterseitige Akteure erhöht sich damit die Attraktivität weiter, da sich ein wachsender Absatzmarkt eröffnet. Die nachfragenden Unternehmen erfahren Bestätigung, da drängende Probleme breit diskutiert werden.
- Unternehmensberater agieren überzeugend, da sie sowohl die wahrgenommenen Bedrohungen gekonnt in Szene setzen als auch deren Überwindung durch passende Managementkonzept-Lösungen präsentieren<sup>66</sup>.

Unternehmensberater sorgen allerdings nicht nur für das Aufkommen einer Managementmode, sondern auch für deren **Abschwung**, wenn die Zeit für Neues aus Sicht des Produktlebenszyklus gekommen ist.

- In der Boomphase werden viele Manager durch Herdenverhalten, Mitläufereffekte oder Nachahmung auf den fahrenden Zug aufspringen wollen und Know-how nachfragen. Damit bietet die Arena eines Managementkonzepts ein attraktives Betätigungsfeld für Beraterdienstleistungen. Damit werden auch Unternehmensberater in die Arena strömen, die nur unzureichende Kompetenzen mitbringen. In der Folge verursachte Implementierungsprobleme lassen die Attraktivität des Managementkonzepts verblassen.
- Die Generalisierung eines Managementkonzepts erleichtert nicht nur Transfer und Implementierung zwischen Unternehmen, die damit einhergehende Vereinfachung kann auch eine Kluft zwischen Versprechen und Umsetzung eines Managementkonzepts verursachen<sup>67</sup>.
- Unternehmen führen Managementkonzepte auch ein, um ihre Innovationskraft und Führungsrolle zu unterstreichen. Mit der weiten Verbreitung eines Managementkonzepts sinkt sein Nutzen für die Early-Adopters und sie wenden sich einem neuen richtungsweisenden Managementkonzept zu. Dabei wechseln die Manager das Managementkonzept, nicht jedoch die Unterstützung durch die Berater<sup>68</sup>.

---

<sup>63</sup> Vgl. Rovik (2002); Suddaby & Greenwood (2001)

<sup>64</sup> Vgl. Kieser (1996b, S. 23); Brindle & Stearns (2001, S. 100)

<sup>65</sup> Vgl. Kieser (2002b, S. 63)

<sup>66</sup> Vgl. Kieser (2002a, S. 174)

<sup>67</sup> Vgl. Jackson (2001, S. 16); Benders & van Veen (2001)

<sup>68</sup> Vgl. Kieser (2002a, S. 176)

Management-Innovationen mit Beteiligung von Unternehmensberatern weisen nachhaltig modehafte Auf- und Abschwünge auf, weil sowohl Mechanismen die Popularität eines Managementkonzepts steigern können als auch dafür sorgen, dass die Attraktivität eines Managementkonzepts sinkt.

Damit greift die alleinige Betrachtung der Unternehmensberater als eloquente Verkäufer von fragwürdigen Konzepten an ängstliche Manager<sup>69</sup> zu kurz. Eine überwiegend passive Zuhörerrolle und Leichtgläubigkeit der Manager werfen die Frage auf, wieso gut ausgebildete und erfahrene Entscheidungsträger sich wiederholt täuschen lassen. Unternehmensberater haben schlussendlich auch ein Interesse, ihre Kompetenzen in einem Managementkonzept möglichst effizient und lange anbieten zu können. Den Wechsel zu einem anderen Managementkonzept werden sie solange nicht aktiv forcieren, wie ein Managementkonzept ihre attraktive Marktnische bleibt.

Unabhängig davon, ob die Angebotszyklen von Managementkonzepten länger oder kürzer werden, stehen den Anbietern von innovativen Produkten in der Regel **zwei Strategien der Markteinführung** zur Verfügung: Die Abschöpfungs- oder die Penetrationsstrategie<sup>70</sup>. Die *Abschöpfungsstrategie* kann insbesondere bei Statusprodukten zur Anwendung kommen, also bei Produkten, wo keine hohe Marktdurchdringung gewünscht wird. Ähnlich verhält es sich auch bei adjunktiven Gütern, wo aufgrund von limitierten Produktionskapazitäten bzw. anderen Restriktionen eine hohe Marktdurchdringung nicht möglich ist. Auch wenn teilweise der Einsatz von bestimmten Managementkonzepten bzw. die Zusammenarbeit mit bestimmten renommierten Unternehmensberatern statusähnlichen Charakter erreicht<sup>71</sup>, wird bei Managementkonzepten eine generelle Abschöpfungsstrategie nicht zielführend sein.

Die Praxis zeigt folglich deutliche Merkmale der zweiten Variante, der *Penetrationsstrategie*<sup>72</sup>. Ähnlich wie Nassrasierer, Spielkonsolen oder Tintenstrahldrucker werden auch Managementkonzepte vordergründig nahezu oder ganz kostenlos abgegeben. „Unverbindliche“ Beratungen, ein Managementbuch, Seminarbesuche etc. können den Anstoß geben, ein entsprechendes Managementkonzept in einem Unternehmen einzuführen. Hohe Kosten mit ungewissem Nutzen entstehen erst in der Folge durch die notwendigen Anpassungen des Managementkonzepts (i.e. die Inanspruchnahme vorwiegend externer Beratungsdienstleistungen) sowie durch den Aufwand der Implementierung (i.e. ebenfalls externer Beratungsaufwand oder interne Managementkapazität, die somit für andere Aufgaben nicht mehr zur Verfügung steht). Ein niedriger „Einführungspreis“ bringt hohe Annahmeraten und somit eine große Diffusion und in der Folge können hohe Erträge über die mit dem Produkt verbundenen Folgeprodukte oder Folgedienstleistungen generiert werden. Im Falle der Managementkonzepte sind es die Dienstleistungen der Unternehmensberater zur Diagnose der Ausgangslage des Unternehmens, zur Anpassung des Managementkonzepts an die Gegebenheiten des Unternehmens bzw. zur Implementierung des Managementkonzepts dar. Abbildung 2.7 zeigt das Unternehmen als Nachfrager in diesem Handlungsumfeld aus Anbietern und Angeboten.

<sup>69</sup> Vgl. Williams (2004), Kieser (1997a, 1996b)

<sup>70</sup> Vgl. Scheuch (2002, S. 237f); Nieschlag et al. (1988, S.302ff)

<sup>71</sup> In diesem Fall stellt das renommierte Beratungsunternehmen ein adjunktives Gut dar. In der Praxis sorgen insbesondere Legitimitätserwartungen der Stakeholder eines Unternehmens für die Institutionalisierung von Managementkonzepten.

<sup>72</sup> Vgl. Rogers (1995, S.13 bzw. S.247ff)

Bei Managementkonzepten stellen die ex-ante Angaben zu den Kosten der Implementierung – sofern es solche gibt – nur sehr grobe Schätzungen dar und folglich sind daher trennscharfe Aussagen über die Preisstrategien der Angebote nicht möglich.

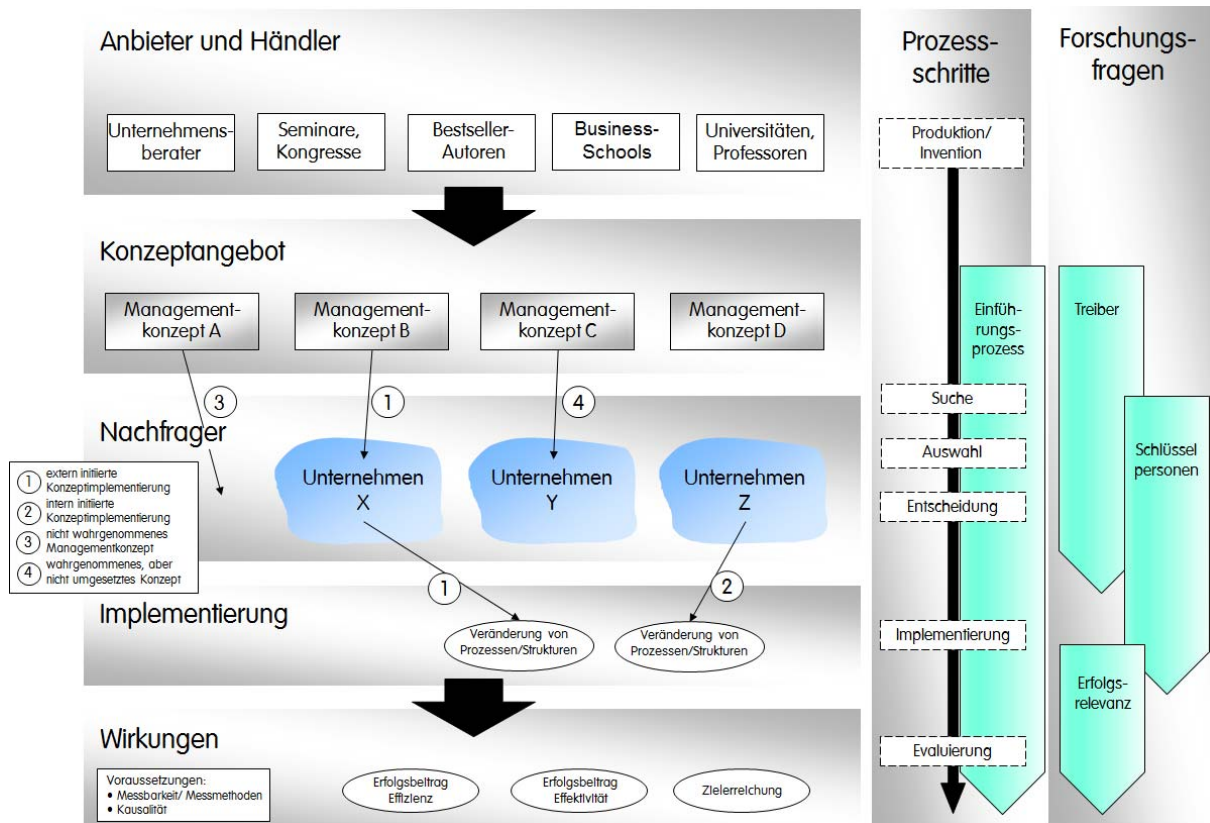


Abbildung 2.7: Managementkonzept-bezogene Akteure und Prozesse

Die zentrale Fragestellung lässt sich aus der Abbildung ableiten: Wie kann das Management aus der Vielzahl der angebotenen Managementkonzepte die Erfolgversprechenden herausfiltern? Diese Fragestellung muss letztendlich für konkrete Unternehmen anhand ihrer jeweiligen Probleme beantwortet werden. Diese Arbeit wird insofern einen Beitrag liefern, als der Einführungsprozess und seine Treiber und Schlüsselpersonen im Fokus der Forschungsfragen stehen. Das Verständnis der mit dem Import eines Managementkonzeptes verbundenen Prozesse wird auch den Blick für damit verbundene, nicht-rationale Verhaltensweisen schärfen. Die Kenntnis von „pathologischen“ Verhaltensweisen<sup>73</sup> kann zumindest eine unternehmensinterne Ursache für Misserfolge im Zusammenhang mit Managementkonzepten und deren Umsetzung vermeiden.

### 2.1.3 Wissensmanagement als Prototyp von Managementkonzepten

Mit der Vorstellung von Wissensmanagement als Prototyp eines Managementkonzeptes wird die Besprechung des Forschungsobjekts abgeschlossen. Dieses Kapitel beschäftigt sich insbesondere mit der Bedeutung von Wissen als Produktionsfaktor, wann Wissen Unternehmen zur Verfügung steht und wie dieses Wissen genutzt und weiterentwickelt werden kann.

„Wissensmanagement ist die Summe aller Forschungsergebnisse, Methoden, Praktiken und Werkzeuge, die sich damit befassen, wie eine Organisation alles Wissen, das eigentlich

<sup>73</sup> Kieser spricht in diesem Zusammenhang von der Politikfunktion der Unternehmensberater. Beispielhaft seien hier angeführt: Der Einsatz von Beratern in einem Unternehmen zur Steigerung der eigenen Chancen bei gleichzeitiger Risikominimierung oder um die eigene Autorität zu untermauern und konkurrierende Personen mit ihren Projekten abzuqualifizieren, vgl. dazu Kieser (1998, S. 199f, 1999b, S. 28f, 1997a, S. 3)

vorhanden wäre, aber irgendwo schlummert, tatsächlich nutzen kann“<sup>74</sup>. Dabei helfen Fortschritte in der Informationstechnologie, die immer mehr und besseren Zugriff zu Informationen sichern. Wissen ist allerdings mehr als Informationen. Wissen ist das (umfassende) Verständnis eines Themas.

Unter Wissensmanagement können somit alle Anstrengungen eines Unternehmens verstanden werden, mit denen es die geeignete Speicherung des unternehmensinternen Wissens und der laufenden Erfahrungen, die Nutzung und bedarfsgerechte Verteilung des vorhandenen – meist aber an den verschiedensten Stellen des Unternehmens gelagerten – Wissens, die Generierung neuen Wissens oder das Entlernen – also das Vergessen obsoleten Wissens – zu erreichen beabsichtigt<sup>75</sup>.

Angesichts dieser Unschärfe erscheint es einfacher, Wissensmanagement über die Probleme zu definieren, die es lösen soll: In allen Unternehmen sind Mitarbeiter mit Problemen konfrontiert, bei denen sie Grund zur Annahme haben, dass passende Lösungen bereits anderen Unternehmensmitgliedern bekannt sind oder außerhalb des Unternehmens Lösungen existieren. In überschaubaren, kleinen Unternehmen ist dieser Wissensträger schnell gefunden. In großen oder globalen Unternehmen, deren Mitarbeiter über viele Standorte verteilt sind, ist für das *Auffinden von Wissensträgern* hingegen eine systematische Vorbereitung erforderlich. Das ist eine der **Aufgaben von Wissensmanagement**. Weitere Aufgaben, insbesondere im Vergleich zu klassischen mechanistischen “tayloristischen” Managementlehren, sind neben der “banalen” Speicherung und Verteilung von expliziten Wissensbeständen:

- *Berücksichtigung impliziten Wissens*: Neben expliziten Informationen müssen auch Werte und Überzeugungen berücksichtigt werden.
- *Wissensgenerierung* im gesamten Unternehmen: Nicht nur die Unternehmensspitze bringt explizites Wissen hervor (top-down), sondern auch die Erfahrung der Mitarbeiter muss als Wissensquelle und nicht lediglich als Datenquelle angesehen werden.
- *Integration von Wissensmanagement* in die strategische Konzeption des Unternehmens: Wissen muss als wesentlicher Produktionsfaktor erkannt und entsprechende Maßnahmen zum Aufbau und Erhalt vorgesehen werden. Traditionelle Strategiekonzepte verlieren durch die zunehmende Wissensorientierung der Gesellschaft an Relevanz und Aussagekraft.

Mit Wissensmanagement beschäftigen sich verschiedene **wissenschaftliche Disziplinen**, die dieses Thema aus ihren eigenen Blickwinkeln mit unterschiedlichen Erkenntnisobjekten, Forschungszielen und –methoden betrachten. Diese Forschungsgebiete weisen Überschneidungen auf, so dass sie sich meist den Schwerpunkten<sup>76</sup> “Technologie – technisches Wissensmanagement”, “Organisation” und “Menschen – orientiert” zuordnen lassen. Diese drei Schwerpunkte zeigen die möglichen Ansatzpunkte für Wissensmanagement auf:

<sup>74</sup> Millonig (1999, S. 76)

<sup>75</sup> Für eine ausführlichere Einführung in das Thema Wissensmanagement, die den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen würde, sei auf Wissensmanagement-Klassiker wie Nonaka & Takeuchi (1997), Davenport & Prusak (1998), Stewart (1998) oder Probst et al. (2010) verwiesen. Einen breiten Überblick geben beispielsweise Dalkir (2011), Güldenbergl (1998), Eschenbach & Geyer (2004) und Amelingmeyer (2004).

<sup>76</sup> Vgl. Bullinger et al. (1997, S. 10); Wolf et al. (1999); Malhotra (2000); Thiesse (2001, 12ff); Sveiby (2001) Ähnlich unterscheidet Earl den Fokus von Wissensmanagement-Projekten in einen technokratischen Zugang (i.e. Datenbanken der technologischen Entwicklung, Verzeichnisse der Wissensquellen, effiziente Verteilung von Wissen an die nachfragenden Stellen), einen ökonomischen Zugang (i.e. Kommerzialisierung von vorhanden, ungenutzten Wissensbeständen) und einen verhaltenswissenschaftlichen Zugang (i.e. Schaffung von Raum und Netzwerken für einen nicht formalisierten Wissensaustausch, Schaffung von Bewusstsein für den sorgsamen Umgang mit Wissen im Unternehmen) Vgl. Earl (2001, 217ff).

- **Technologie:** EDV-Unterstützung des Informationsflusses und Wissensmanagement als Wissensrepräsentation

Diese Betrachtungsweise von Wissensmanagement konzentriert sich auf die Sammlung, Verwaltung, Speicherung und Verteilung einzelner Wissensobjekte. Dabei wird die totale Abbildbarkeit von Wissen über unternehmensrelevante Sachverhalte in einzelnen, unabhängigen aber miteinander verknüpften Wissensobjekten unter Zuhilfenahme von Informationssystemen unterstellt. Diese vorwiegend in der Informatik anzutreffende Sichtweise und ihre Annahme der vollständigen Abbildbarkeit von Wissen in Informationssystemen beschränkt sich somit vorwiegend auf das Management von explizitem Wissen.

- **Organisation:** Wissensmanagement als Organisationsgestaltung

Aus der Sicht der Organisationsgestaltung ist die vollständige Erfassung von Wissen nur in bestimmten Anwendungsbereichen möglich (z.B. explizierbares Wissen). Wissensmanagement aus Organisationsicht beschäftigt sich nicht mit dem Wissen selbst, sondern mit der sinnvollen Gestaltung der Unternehmensprozesse, in denen Wissen generiert, verarbeitet oder benötigt wird. Solcherart soll sichergestellt werden, dass neben der Prozessaufgabe auch eine stimmige und in sich geschlossene Bearbeitung des in diesen Prozessen generierten oder benötigten Wissens erreicht wird.

- **Mensch:** Menschen als Wissensträger<sup>77</sup> und Wissensmanagement als Lernprozess

Die verschiedenen Ansätze zum „organisationalen Lernen“ beschäftigen sich mit der Frage, wie Unternehmen Wissen generieren und verarbeiten, und wie sie in der Folge mit diesem Wissen ihr Verhalten verändern. Wissensmanagement aus lerntheoretischer Sicht beschäftigt sich folglich mit der Frage, wie solche Lernprozesse gefördert und für eine laufende Anpassung des Unternehmens an sein dynamisches Umfeld genutzt werden können. Das in diesem Zusammenhang am häufigsten genannte Modell ist die Wissensspirale von Nonaka & Takeuchi<sup>78</sup>.

Diese Dreiteilung findet sich auch bei Willke und Bullinger. Willke betrachtet Wissensmanagement als „die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten‘ Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das unternehmensweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitarbeiter; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des ‚collective mind‘ im Fokus; hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt“<sup>79</sup>. Willke spricht in seiner ganzheitlichen Definition von Wissensmanagement ebenfalls die drei Dimensionen Personen, Organisation und Technologie an. Ähnlich ganzheitlich argumentiert Bullinger, wenn er festhält, dass „wesentliche Gestaltungselemente eines ganzheitlichen Wissensmanagements neben der Informations- und Kommunikationstechnologie [...] [der] Aufbau von Methoden zur Wissensakquisition, -aufbereitung, -speicherung und -Übermittlung/-transfer sowie zur Integration des Wissensmanagements in die Unternehmensorganisation“<sup>80</sup> sind. Unterstützung muss dieses Wissensmanagement durch eine adäqua-

<sup>77</sup> Vgl. Bürgel & Zeller (1998, S. 57f)

<sup>78</sup> Vgl. Nonaka & Takeuchi (1997, S. 87)

<sup>79</sup> Willke (1998, S. 39)

<sup>80</sup> Bullinger et al. (1998, S. 22)

te Unternehmenskultur erfahren, die neben weiteren Anreizsystemen den Wissenstransfer durch ein Klima von Offenheit und Vertrauen unterstützt.

### 2.1.3.1 Wissen als Produktionsfaktor

In Unternehmen sollte der sorgfältige Umgang mit der Ressource Wissen selbstverständlich sein, so dass Wissensmanagement weniger als Managementkonzept, sondern viel mehr als Grundsatz des wirtschaftlichen Handelns nach dem ökonomischen Prinzip verstanden werden müsste. Mit steigendem Wissensanteil in den betrieblichen Geschäftsprozessen wird Wissen zunehmend zur Basis der Wettbewerbsfähigkeit, da es über Innovationsgeschwindigkeit, Prozesseffizienz, Produktqualität oder das Erkennen von Kundenpotentialen langfristig den Erfolg des Unternehmens bestimmen kann. Bereits Schumpeter<sup>81</sup> identifizierte Innovation als Triebkraft des wirtschaftlichen Wettbewerbs und als Basis für Fortschritt und Wohlstand. Analog führen Nonaka und Takeuchi<sup>82</sup> die hohe Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen insbesondere auf ihre Fähigkeit zurück, Wissen im Unternehmen zu schaffen. Demnach ist Wissen der einzige nachhaltige Konkurrenzvorteil eines Unternehmens. Diese Entwicklung verlangt es, sorgfältig mit dem Wissen eines Unternehmens umzugehen, mit dem in der Folge Innovationen generiert werden können. Dieses Wissen steckt aber nicht in Datenbanken, sondern ist in Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens, in Prozessen, in Kunden- und Lieferantenbeziehungen und in der Fähigkeit des Unternehmens zur Nutzung der Erfahrungen bzw. zur Generierung neuen Wissens gemeinsam mit dem individuellen Wissen der Mitarbeiter verankert. Wissensmanagement und die Wissensmanagement-Strategie eines Unternehmens legen fest, wie mit diesem Produktionsfaktor umgegangen wird.

Wissen wird damit als Produktionsfaktor<sup>83</sup> analog den klassischen Produktionsfaktoren der Betriebswirtschaftslehre<sup>84</sup> betrachtet. Der Wert des Produktionsfaktors Wissen ist jedoch eine dynamische Größe, denn je relevanter und spezifischer das Wissen ist, desto rascher verliert es seinen Wert (vgl. Abbildung 2.8). Der Produktionsfaktor Wissen unterscheidet sich daher von den klassischen Produktionsfaktoren, in dem er selbst seinen Wert kontinuierlich vermindert – mit dem Ergebnis, dass fortschrittliches Wissen von heute nur noch Unwissenheit von morgen darstellt<sup>85</sup>.

---

<sup>81</sup> Vgl. Schumpeter (1912, 1947)

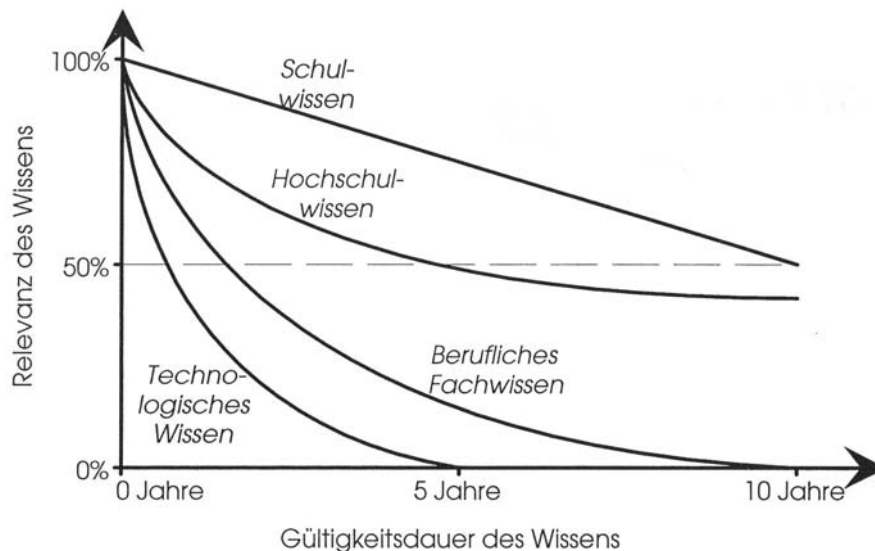
<sup>82</sup> Vgl. Nonaka & Takeuchi (1997, S.8 und S.13ff)

<sup>83</sup> Vgl. dazu beispielsweise Thomssen (2001); Späth (1997); Bullinger et al. (1998); Servatius (1999, S. 34); Forst (1999, S. 179) bzw. Wagner (1999).

<sup>84</sup> Die betriebswirtschaftliche Literatur unterscheidet gemeinhin die Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, die benötigt werden, um neue Güter oder Dienstleistungen zu erstellen, vgl. dazu beispielsweise Gutenberg (1983, 11ff). Angemerkt sei an dieser Stelle noch die divergierende Betrachtungsweise der Volkswirtschaftslehre, die im allgemeinen die Produktionsfaktoren Arbeit, (Grund und) Boden sowie die Kapitalressourcen unterscheidet, vgl. dazu beispielsweise Samuelson & Nordhaus (1998, S. 32f).

<sup>85</sup> Vgl. Heller (2000, S. 92); Drucker (1998, S. 115)



Abbildung 2.8: Relevanz und Gültigkeitsdauer von Wissen<sup>86</sup>

Nicht nur die spezifische Form der Entwertung unterscheidet den Produktionsfaktor Wissen von traditionellen Produktionsfaktoren, auch im alltäglichen Gebrauch treten grundlegende Unterschiede auf (vgl. Tabelle 2.4). Diese Unterschiede bedingen andere Prozesse und Betrachtungsweisen als bisher. Hervorzuheben ist insbesondere, dass der Produktionsfaktor Wissen der einzige Rohstoff ist, der sich einerseits durch Gebrauch nicht abnutzt<sup>87</sup>, sondern wertvoller wird, sich aber andererseits durch Nichtnutzung noch schneller entwertet.

	Produktionsfaktor Wissen	traditionelle Produktionsfaktoren
Besitz	mehrfacher Besitz möglich	individueller Besitz
Wertänderung	Wertsteigerung durch Gebrauch	Wertverlust durch Gebrauch
Schutz	problematisch, physisch unmöglich	institutionalisiert; physisch möglich
Preisbildung	subjektiv, schwierig, da meist kein Markt vorhanden	auf Märkten objektiv ermittelbar
Kostenidentifizierung	schwierig, weil Erfolgsbeitrag kontextabhängig ist	im Rechnungswesen institutionalisiert
Bestandsbewertung	problematisch, da kontextabhängig	möglich, institutionalisiert
Theorien und Modelle	Defizit	große Vielfalt

Tabelle 2.4: Gegenüberstellung von Wissen und traditionellen Produktionsfaktoren<sup>88</sup>

Für ein Unternehmen stellt das vorhandene (relevante) Wissen Betriebsvermögen dar. Picot und Franck<sup>89</sup> betonen sogar, dass schon für eine zielgerichtete Kombination der klassischen Produktionsfaktoren Information bzw. Wissen benötigt werden. Bei Unternehmen, deren Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteile weniger von den klassischen Produktionsfaktoren als eher von technischem Know-how<sup>90</sup> und qualifizierten Mitarbeitern abhängen, tritt der vierte Produktionsfaktor Wissen noch deutlicher in Erscheinung. Bei solchen Unternehmen hat sich der Marktwert (i.e. der gesamte Unternehmenswert repräsentiert durch die Marktkapitalisierung an der Börse) weitgehend vom jeweiligen Buchwert (i.e. der Bilanzwert des Unternehmens, also Anlage- und Umlaufvermögen)

<sup>86</sup> Schüppel (1996, S. 238)

<sup>87</sup> Vgl. Brockhoff (1999, S. 32)

<sup>88</sup> Vgl. Rehäuser & Krcmar (1996, S. 11)

<sup>89</sup> Vgl. Picot & Franck (1988, S. 544)

<sup>90</sup> Drucker untersuchte die Produktionskosten in verschiedenen Branchen und stellte fest, dass in der Halbleiterindustrie 70% der Produktionskosten auf den Produktionsfaktor Wissen zurückzuführen sind und nur 13% auf Arbeit. Ähnliches gilt in der Pharmaindustrie, wo mehr als 50% der Produktionskosten auf Wissen und nur 15% auf Arbeit entfallen, vgl. Drucker (1986)

abgekoppelt<sup>91</sup>. Tabelle 2.5 zeigt eine Gegenüberstellung der erfolgskritischen Wirtschaftsgüter in verschiedenen wirtschaftlichen Entwicklungsstufen. Dabei zeigt sich die Schwierigkeit der Erfassung des Wirtschaftsguts Wissen und somit die Unzulänglichkeit der klassischen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden deutlich. Wissen ist demnach beispielsweise in Netzwerken gespeichert, die in klassischen Bilanzen bisher nicht aufscheinen.

Gesellschaft	Wirtschaftsgüter	Aktiva
Agrargesellschaft	Rohstoffe	Boden, Gebäude
Produktionsgesellschaft	Produkte	Maschinen
Dienstleistungsgesellschaft	Dienstleistungen	Infrastruktur
Wissensgesellschaft	Wissen	Netzwerke

Tabelle 2.5: Historische Entwicklung der Wirtschaft<sup>92</sup>

Besonders bei Unternehmen, deren Marktwerte exorbitant über den Buchwerten liegen, wird dieser Erklärungsansatz in letzter Zeit jedoch zunehmend hinterfragt<sup>93</sup>. So ist es nicht einzusehen, dass nahezu alle Unternehmen klüger werden, nur weil es die Börsenkurse lange Zeit „angezeigt“ haben. Im Umkehrschluss müssten während des Börsenschwungs in den Jahren 2000 bis 2003 und im Anschluss an die Finanzkrise 2008 auch nahezu alle Unternehmen intellektuelles Kapital verloren haben, was durch notwendige Kündigungen während der Konsolidierungs- und Einsparungsphase nicht vollständig zu erklären ist.

Auch wenn der Stellenwert der Ressource Wissen unbestritten ist, gehen die Meinungen über den Stellenwert von **Wissensmanagement** auseinander. Dabei ergibt sich die Relevanz von Wissensmanagement für die Wirtschaft und damit auch für die betriebswirtschaftliche Forschung schon aus dem Wandel der Gesellschaft zu einer postindustriellen Gesellschaft mit veränderten industriellen Umfeld- und Konkurrenzbedingungen<sup>94</sup>, in der Wissen als vierter Produktionsfaktor auftritt. Damit ist für Unternehmen Wissensmanagement kein Selbstzweck, sondern stärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen<sup>95</sup>, die Erhöhung der Innovationskraft<sup>96</sup> und die Verbesserung der Unternehmensperformance<sup>97</sup>. Auch 20 Jahre nach dem Beginn des Wissensmanagement-Booms Mitte der 1990er Jahre beschäftigen sich Unternehmen mit Wissensmanagement, was sich in aktuellen Wissensmanagementprojekten zeigt<sup>98</sup>.

Die praktische Relevanz wird noch durch das prominente Vorkommen von Wissensmanagement in der Beratung untermauert. So erfreute sich das Thema gerade Ende der 1990er Jahre einer großen Verbreitung sowohl in den einschlägigen wissenschaftlichen Publikationen und Datenbanken als auch in der Management- und Beratungspraxis. Unter den zahlreichen Veröffentlichungen im Bereich des Wissensmanagements findet sich

<sup>91</sup> Vgl. Pan & Scarbrough (1999, S. 359); Servatius (1999, 43ff); Probst (1999, S. 25f); Sveiby (1997)

<sup>92</sup> Vgl. Bürgel & Zeller (1998, S. 54). Ergänzungen durch den Autor vorgenommen. Ähnlich Peter Drucker, für den die „knowledge industries“ die Produktions- und Dienstleistungsbetriebe ablösen, vgl. Drucker (1969, S. 263)

<sup>93</sup> Vgl. Strassmann (1999)

<sup>94</sup> Vgl. Scarbrough & Swan (2001, S. 5)

<sup>95</sup> Vgl. Ofek & Sarvary (2001); Seufert et al. (2008)

<sup>96</sup> Vgl. Perez-Soltero & Soto (2017); Shang et al. (2009); Černe et al. (2013)

<sup>97</sup> Vgl. Acosta Prado & Fischer (2013); Morgan & Berthon (2008)

<sup>98</sup> Vgl. beispielsweise zu Siemens Hessler & Steinhauser (2017); Stocker & Müller (2012); Müller & Stocker (2012); Mörl et al. (2011); Ehms (2007), zu Lufthansa Römer (2017), zu Krombacher Brauerei Grotmann (2017), zur Audi AG Ammler & Gutzmann (2017), zum Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt Pliewischkies (2017) zu SAP Satow & Schulze (2013), zu Swiss Re Back & Isenschmid et al. (2012); Back & Fülleman et al. (2012), zu ThyssenKrupp Wassermann (2017); Milewski et al. (2016), zu Liebherr-Aerospace Rauch & Wucher (2017), zur Telekom Deutschland Backes (2017), zu Union Investment Walter (2017) sowie zahlreichen Projekten in Klein- und Mittelbetrieben Bredtmann & Finkenbusch (2017); Ksellmann & Schöne (2017); Mack (2017); Sohm (2017); Spormann (2017); Steinlehner & Brunner (2017).

einerseits eine Reihe von Methoden, die an verschiedenen Forschungseinrichtungen entstanden sind und andererseits haben auch verschiedene Beratungshäuser das Thema für sich entdeckt und ihrerseits Methoden zur Durchführung entsprechender Wissensmanagement-Projekte entwickelt. Daraus resultiert eine große Vielschichtigkeit des Begriffs Wissensmanagement.

### 2.1.3.2 Organisationale Wissensbasis

„Die Wissensbasis eines Unternehmens stellt die Gesamtheit des [...] im Rahmen der Unternehmensprozesse [...] verfügbaren, an personelle, materielle und/oder kollektive Wissensträger gebundenen Wissens dar“<sup>99</sup>. Die organisationale Wissensbasis umfasst daher alle Wissensbestände, die für Unternehmensmitglieder zugänglich sind<sup>100</sup> und dieses Wissen ist in verschiedenen Speichern<sup>101</sup> abgelegt: In den Gedächtnissen der Unternehmensmitglieder und ihren internen, persönlichen Beziehungen, in Datenbanken, in den internen Abläufen des Unternehmens sowie in seinen Produkten und Dienstleistungen. Dabei sind sowohl individuelles als auch kollektives Wissen aus verschiedenen Gründen anderen Unternehmensmitgliedern nur teilweise zugänglich, wodurch Gruppen innerhalb des Unternehmens besondere Machtstellungen erlangen können.<sup>102</sup>

Es besteht ein Unterschied zwischen dem Wissen, das den einzelnen Mitgliedern eines Unternehmens zugänglich ist und dem Wissen, das innerhalb der organisationalen Wissensbasis des Unternehmens (in Abbildung 2.9 hervorgehoben) gespeichert ist. Dieser Unterschied entsteht, wenn Unternehmensmitglieder dem Unternehmen Wissen vorenthalten. Dies kann sowohl durch Motive wie Macht, Angst oder Frustration bedingt sein als auch durch sprachliche oder begriffliche Probleme des Wissenstransfers. In diesem Fall wächst das individuelle Wissen des einzelnen Unternehmensmitglieds, die organisationale Wissensbasis bleibt jedoch unverändert. Die unterschiedliche Zugänglichkeit des individuellen Wissens für das Unternehmen erklärt, warum die organisationale Wissensbasis nur einen Teil des individuellen und kollektiven Wissens umfasst.

---

<sup>99</sup> Amelingmeyer (2004, S. 84)

<sup>100</sup> Vgl. Pautzke (1989, S. 85); Gülkenberg (1998, S. 196f)

<sup>101</sup> Vgl. Cross & Baird (2000, 71ff)

<sup>102</sup> Das trifft beispielsweise auf den kollektiven Firmenwechsel von kompletten Teams zu, wie sie bei Investment- oder Researchabteilungen beobachtet werden konnten. Ähnlich verhalten sich Vorstände und Divisionsleiter, die zur Unterstützung ganze Managementassistententeams und Stabsstellen in das neue Unternehmen nachholen.

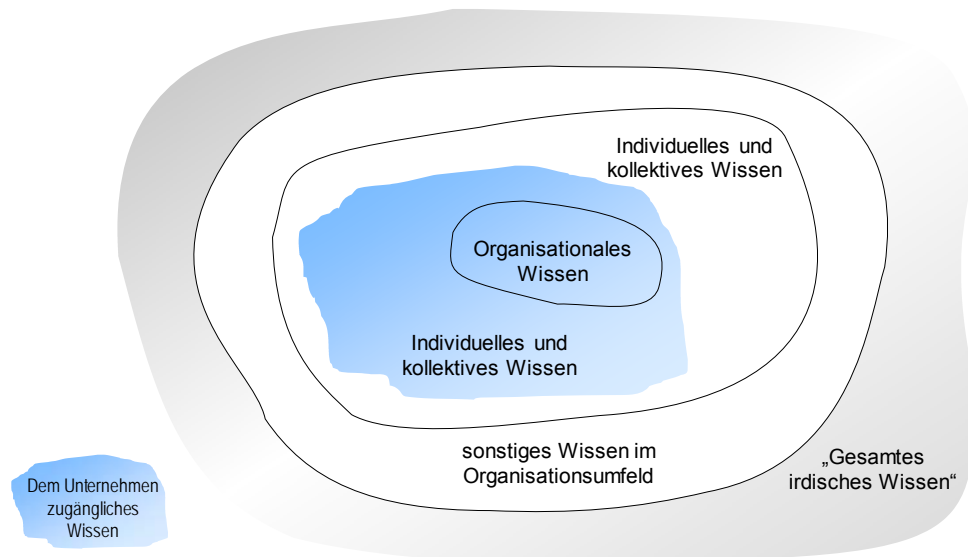


Abbildung 2.9: Schichtmodell der organisationalen Wissensbasis<sup>103</sup>

Wird das individuelle Wissen bewusst zurückgehalten oder nicht externalisiert, geht es mit dem Ausscheiden der einzelnen Wissensträger aus dem Unternehmen verloren. Im Gegensatz dazu steht das kollektive Wissen mehreren Unternehmensmitgliedern zur Verfügung. Organisationales Wissen reicht von Name, Adresse oder Telefonnummer des Unternehmens bis zur Unternehmenskultur. Die Interpretation des Begriffs „gemeinsam geteilt“ läuft in der Literatur auf zwei Wegen: Pautzke impliziert damit auch „gemeinsam akzeptiert“, was sicherlich als realitätsfern kritisiert werden muss<sup>104</sup>. Tauglicher erscheint die Definition von Duncan & Weiss, die organisationales Wissen als „kommunizierbares, konsensfähiges und integriertes Wissen verstehen, das entweder von allen Unternehmensmitgliedern geteilt<sup>105</sup> wird oder allen Unternehmensmitgliedern problemlos zugänglich gemacht werden kann“<sup>106</sup>. Dieser Zugriff bedingt eine Speicherung, die entweder in natürlichen Speichern (Menschen) oder in künstlichen Speichern erfolgen kann. Das organisationale Gedächtnis bzw. die organisationale Wissensbasis ist somit ein Instrument, das Wissen aus der Vergangenheit für gegenwärtige Aktivitäten zur Verfügung stellt, woraus sich eine höhere organisationale Effektivität ergibt<sup>107</sup>.

### 2.1.3.3 Nutzung und Weiterentwicklung des Wissens (Lernen)

Aufbauend auf Daten und Informationen bildet das Zusammenspiel von individuellem (privatem) Wissen, das die Mitglieder dem Unternehmen zur Verfügung stellen, mit dem kollektiven und dem organisationalen Wissen die Basis für Anwendung und Weiterent-

<sup>103</sup> Infolge der beschränkten Wahrnehmungsfähigkeit des menschlichen Gehirns, der beschränkten Informationsverarbeitungskapazitäten und -aufnahmebereitschaft sowie organisationaler Wahrnehmungsbarrieren kann die organisationale Wissensbasis niemals dem gesamten individuellen und kollektiven Wissen der Unternehmensmitglieder und Stakeholder entsprechen. Zudem verschiebt sich dieses Verhältnis durch das Wachstum der Wissensbestände tendenziell weiter zuungunsten der organisationalen Wissensbasis, vgl. Guldenberg (1998, S. 196f)

<sup>104</sup> Im Zuge der Corporate Identity- und Kundenorientierungsbemühungen sind viele Unternehmen dem Beispiel von AT&T gefolgt und haben ihren Mitarbeitern vorgeschrieben, sich am Telefon in genau festgelegter und einheitlicher Weise zu melden (z.B. „Herzlich Willkommen bei Firma ....., Sie sprechen mit ...“). Auch wenn das Wissen um diese Grußformel allen Unternehmensmitgliedern bekannt war und somit zur organisationalen Wissensbasis zählt, ist eine generelle Akzeptanz nicht gegeben, da manche Mitarbeiter die Grußformel nur unter Protest verwendeten und andere die Verwendung verweigern.

<sup>105</sup> In diesem Zusammenhang ist der Begriff „gemeinsam geteilt“, im Gegensatz zu Pautzke, nur als bei allen Unternehmensmitgliedern abgespeicherter Wissensbestand [...] und nicht gleichzeitig auch als gemeinsam akzeptiertes Wissen zu verstehen.

<sup>106</sup> Duncan & Weiss (1979, S. 86)

<sup>107</sup> Vgl. Pan & Scarbrough (1999, S. 366) (Übersetzung durch den Autor)

wicklung der organisationalen Wissensbasis (vgl. Abbildung 2.10). Aufbauend auf der Information meint Wissen die Einbettung von Informationen in bestehende Erfahrungs- und Erwartungsmuster. Mit den daraus gebildeten Präferenzregeln können die Informationen produktiv genutzt werden<sup>108</sup>, was nichts anderes heißt, als dass ein Manager beispielsweise weiß, wie („knowing how“) er bestimmte Informationen einsetzen kann, um bessere Entscheidungen zu treffen. „Wissen ist also Information in Verwendung“<sup>109</sup>.

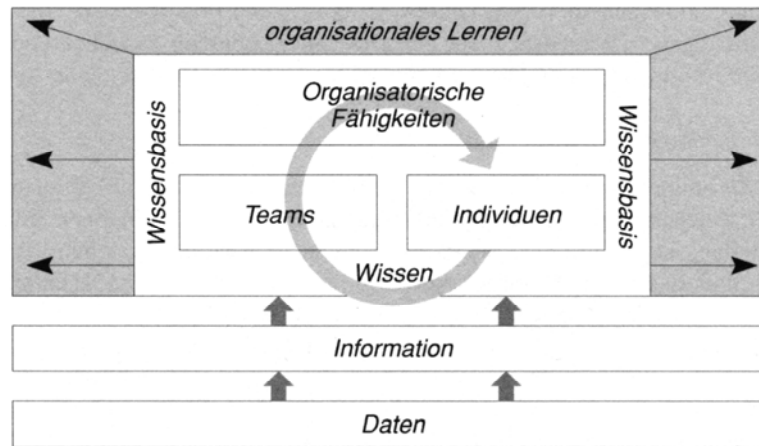


Abbildung 2.10: Aufbau der organisationalen Wissensbasis<sup>110</sup>

In der Literatur und insbesondere im alltäglichen Sprachgebrauch werden verschiedene Begriffe oft als Synonyme gebraucht<sup>111</sup>, gleichzeitig fehlen an anderer Stelle differenzierende Begriffe, um unterschiedliche Tatbestände klar voneinander abzugrenzen. „[Es] ist immer wieder darauf hinzuweisen, dass Daten, Information und Wissen keine austauschbaren Konzepte sind. Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmen hängen unter Umständen entscheidend davon ab, ob man weiß, ob Daten, Informationen oder Wissen benötigt werden, was davon vorhanden ist und was mit dem einen oder anderen bewirkt werden kann“<sup>112</sup>.

Die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen ist für die Aktivitäten eines erfolgreichen Wissensmanagements (i.e. Speicherung, Transfer, Anwendung etc.) von großer Bedeutung, weil jeweils unterschiedliche Ansätze zur Anwendung kommen müssen. So ist beispielsweise die Weitergabe von explizitem Wissen relativ einfach, während der Transfer von implizitem Wissen auf Schwierigkeiten stößt: Für den Wissensträger ist die Artikulation selbst bereits schwierig, für das Verstehen und die Akzeptanz dieses Wissens brauchen Wissensträger und -empfänger aber auch gemeinsame mentale Modelle<sup>113</sup>.

Effizient gestaltete organisationale Lernvorgänge tragen wesentlich zu mehr Flexibilität und gesteigerter Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bei. Für das Management ist

<sup>108</sup> Vgl. Willke (1998, S. 369)

<sup>109</sup> Lopez et al. (2000, S. 10)

<sup>110</sup> Probst et al. (2010, S. 15)

<sup>111</sup> Vgl. dazu Seng (1989, S. 42) sowie Grochla & Meller (1974, S. 33).

Toffler trifft zwar für die drei Begriffe Daten, Information und Wissen eine ähnliche hierarchische Unterscheidung, wie sie auch in dieser Arbeit getroffen wird, relativiert diese jedoch im nächsten Satz, wenn er schreibt: „Um langweiligen Wiederholungen zu entgehen, werden hin und wieder alle drei Begriffe austauschbar verwendet.“ Toffler (1990, S. 41)

Auch Becker hält in seiner Definition von Daten und Information im Rahmen von Datenverarbeitungsprozessen fest, dass die praktische Bedeutung einer begrifflichen Trennung bezweifelt werden kann. Ähnliches gilt für seine Ausführungen über die Wissensbasis eines Informationssystems, vgl. Becker (1980, S.21f, S.42f bzw. S.46f)

<sup>112</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 25f). Diese hierarchische Ordnung wird teilweise im Rahmen des aktuellen Big Data Hypes hinterfragt, vgl. Tian (2017, S. 123f); Sumbal et al. (2017, S. 194).

<sup>113</sup> Vgl. Pan & Scarborough (1999, S. 362)

das Verständnis dieser Lernvorgänge innerhalb des Unternehmens von entscheidender Bedeutung, um eine möglichst optimale Gestaltung und Steuerung der Lernvorgänge sowohl auf der Ebene der Individuen als auch der Ebene der Gesamtorganisation zu erreichen. Das in diesem Zusammenhang häufig genannte Modell ist die **“Wissensspirale”** von Nonaka/Takeuchi<sup>114</sup>. Die Autoren unterscheiden vier Grundmuster des Wissenstransfers (vgl. Abbildung 2.11), die sich aus den beiden Ausprägungsformen von Wissen – implizites und explizites Wissen – ableiten lassen.

Zielpunkt Ausgangspunkt	implizites Wissen	explizites Wissen
implizites Wissen	<p><b>Sozialisation</b></p> <p>Direkter Erfahrungsaustausch zwischen Personen, in dem implizites Wissen wie gemeinsame mentale Modelle oder technische Fertigkeiten entstehen. Voraussetzung für das Hineinversetzen in Denkweisen anderer.</p>	<p><b>Externalisierung</b></p> <p>Artikulation von implizitem Wissen in Form von Metaphern, Analogien oder Modellen. Diskrepanzen zwischen implizitem Wissen und der unvollständigen Artikulation fördern zumindest Reflexion und Interaktion.</p>
explizites Wissen	<p><b>Internalisierung</b></p> <p>Ergänzung oder Neuordnung des individuellen Wissens durch Eingliederung dokumentierten Wissens z.B. durch “learning by doing”.</p>	<p><b>Kombination</b></p> <p>Neues Wissen durch das Zusammenfügen bereits bekannten expliziten Wissens mittels Dokumenten, Besprechungen oder Computernetzwerken zu neuen Produkten und Dienstleistungen.</p>

Abbildung 2.11: Vier Formen der Wissensumwandlung<sup>115</sup>

Explizites Wissen für sich alleine stellt für Nonaka und Takeuchi keine Vergrößerung des Wissensbestands eines Unternehmens dar. Auch die Sozialisation kann nur in begrenztem Umfang Wissen schaffen, da neues Wissen nur vom gesamten Unternehmen genutzt werden kann, wenn es in expliziter Form vorliegt. Echtes neues Wissen entsteht somit erst durch die Kombination von implizitem und explizitem Wissen in einem Unternehmen.

Eine weitere Facette von Wissensmanagement beschreibt die **absorptive Kapazität**<sup>116</sup>. Sie „bemisst, inwieweit Unternehmen den Wert neuen Wissens erkennen sowie dieses Wissen assimilieren und kommerzialisieren können“<sup>117</sup> und wird durch die Organisation und ihre Mitglieder beeinflusst. Gate-Keeper agieren als Boundary-Spanner<sup>118</sup> und identifizieren und akquirieren externes Wissen, funktionsübergreifende Projektteams erleichtern die Diffusion und Integration des neuen Wissens, Promotoren<sup>119</sup> sorgen für seine Anwendung in konkreten Produkten. Die Entwicklung einer hohen potentiellen und realisierten Absorptionskapazität<sup>120</sup> ist ein selbstverstärkender Zyklus, der auf vergangener Lernerfahrung und Wissensverarbeitung aufbaut. Da Wissen im Unternehmen pfadabhängig ist, sorgt erfolgreiches Wissensmanagement für eine ausreichende Kompatibilität mit bestehendem Wissen.

#### 2.1.3.4 Eignung von Wissensmanagement als Prototyp

Für die Auswahl von Wissensmanagement als Prototyp für diese Untersuchung sprechen die folgenden Gründe:

<sup>114</sup> Vgl. Nonaka & Takeuchi (1997, S.84ff)

<sup>115</sup> Vgl. Nonaka & Takeuchi (1997, S.75ff)

<sup>116</sup> Vgl. Cohen & Levinthal (1990), Camisón & Forés (2010, 2011), Liao et al. (2007); Strese et al. (2016); Volberda et al. (2010)

<sup>117</sup> Talaulicar (2004, Sp.1645)

<sup>118</sup> Vgl. Tushman (1977)

<sup>119</sup> Vgl. Hauschildt et al. (1999)

<sup>120</sup> Vgl. Zahra & George (2002)

- Willke bezeichnet Wissensmanagement als „Megatrend in Management, Beratung und Organisationsentwicklung, da es an die [...] ausgelöste Welle der Wertschätzung und Wertschöpfung organisationaler Intelligenz anschließt“<sup>121</sup>. Abseits dieser rein quantitativen Analysen zeigt sich die *Aktualität von Wissensmanagement* auch in inhaltlicher Sicht. So berufen Unternehmen beispielsweise vermehrt ihre ehemaligen CEOs zurück an die Unternehmensspitze, weil sie sich dadurch einen geringeren Ein- arbeitsaufwand versprechen und diese Vertrauen nicht erst aufbauen müssen, sondern bereits vorhandene Vertrauenspotentiale nutzen können. „Sie scheinen mehr als andere das ‚unternehmerische Gen‘ zu besitzen und in der Lage zu sein, die Rohstoffe der Zukunft - Wissen, Kreativität, Geschwindigkeit - in Produktivkräfte zu verwandeln“<sup>122</sup>. Gleichzeitig werden bedingt durch exogene Einflüsse nach wie vor ältere Mitarbeiter tendenziell früher verabschiedet, auch wenn dadurch viel betriebsbezogenes Wissen vernichtet wird<sup>123</sup>. Hier kann und sollte Wissensmanagement zwar nicht die langfristige Lösung bieten, aber kurzfristig zumindest die Symptome lindern.
- Bestätigt wird das durch Davenport und Prusak, die in den 1990er Jahren am Aufschwung von Wissensmanagement maßgeblich beteiligt waren, und die konstatieren: „that no one views Knowledge Management as new and exciting anymore“<sup>124</sup>. Unternehmen subsumieren unter Wissensmanagement breitgefächerte Aktivitäten von technischer Speicherung bis zur Veränderung von Kultur oder Lernprozessen und nennen das manchmal auch gar nicht Wissensmanagement<sup>125</sup>. Diese Evolution von Wissensmanagement wird anhand von Abschnitten, Zeitaltern, Phasen oder Generationen beschrieben<sup>126</sup>.
- Das Untersuchungsobjekt sollte sowohl aktuell wie auch *moderesistent* sein. Wissensmanagement hat sich seit der Entstehung und dem Boom Mitte der 1990er Jahre konstant als Managementkonzept etabliert<sup>127</sup> und in den Unternehmensprozessen Niederschlag gefunden. (vgl. dazu Abbildung 2.12) Die weite Verbreitung ist eine gute Dokumentationsbasis für Sekundäranalysen, was sich auch in dem Bestand von Artikeln zu dem Thema in Datenbanken manifestiert. Schließlich zeigt sich das Interesse der wissenschaftlichen Forschung in der anhaltend regen Mitwirkung von Universitätsprofessoren an der Diskussion in Zeitschriftenbeiträgen sowie durch Kongress- teilnahmen und Studien zum Thema.
- Gleichzeitig bietet Wissensmanagement durch seinen diffusen Charakter unterschiedlichste Interpretationsmöglichkeiten, die insbesondere mit dem kulturellen Umfeld in Unternehmen und Regionen variieren<sup>128</sup>. Wissensmanagement ist extrem *mehrdeutig*. Was unter Wissensmanagement verstanden wird, erstreckt sich von relativ einfachen technischen Lösungen bis hin zu inter-organisationalen Eingriffen in Prozesse und Kultur. Diese Ambivalenz erschwert den Zugang und die praktische Umsetzung von Wissensmanagement beträchtlich, ist aber gerade in der Sozialwissenschaft kein Einzelfall und sollte folglich auch bei einem Managementkonzept-Prototypen nicht fehlen.

---

<sup>121</sup> Willke (1999, S. 6)

<sup>122</sup> Mei-Pochtler (2007)

<sup>123</sup> Vgl. Bachhofer (2007)

<sup>124</sup> Pauleen (2017, S. 7)

<sup>125</sup> Vgl. Pauleen (2017, S. 8)

<sup>126</sup> Vgl. Rasmussen & Hall (2016, S. 367)

<sup>127</sup> Vgl. Green (2014); Hess (2007)

<sup>128</sup> Vgl. Stanzl (2006)

- Wissensmanagement kann als *Management-Innovation* betrachtet werden, da es deren wesentlichen Charakteristika<sup>129</sup> aufweist: Neuartigkeit (novelty/newness)<sup>130</sup>, Praxisrelevanz (implemented in practice)<sup>131</sup>, Unterstützung der Unternehmensziele (further organisational goals)<sup>132</sup>, Auswirkung auf Management-Handeln (impacts on managerial work)<sup>133</sup>.

Die Darstellung in Abbildung 2.12 zeigt den Verlauf von Wissensmanagement und thematisch verwandter Managementkonzepte. Auf breiter Basis begann die Beschäftigung mit Wissensmanagement Mitte der 1990er Jahre und nahm danach exponentiell zu. Der Verlauf zeigt mehrere relative Maxima, was der diffus-mehrdeutige Charakter von Wissensmanagement erklären kann. Die einzelnen Maxima entsprechen den unterschiedlichen Schwerpunkten von Wissensmanagement, das sich ausgehend von Wissensdatenbanken, telematischen Lernformen oder Management-Informationssystemen über implizites Wissen und Organisationales Lernen bis zur absorptiven Kapazität und Wissensmanagement als Innovationsbasis<sup>134</sup> immer wieder neu erfunden hat. Statt eines klaren Wellenverlaufs mit den Phasen Entstehung – Wachstum – Rückgang – Verschwinden („Glockenkurve“ dargestellt in Abbildung 4.3) überlagern sich diese kleineren und zeitlich versetzten Wellenverläufe. Verstärkt wird dieser Effekt durch individuelle Dekonstruktionsprozesse zur Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens, die bei diffusen mehrdeutigen Managementkonzepten unterschiedlicher verlaufen<sup>135</sup>. In der Aggregation ergeben sich daraus kleinere, länger andauernde Wellen („ripple-effect“)<sup>136</sup>.

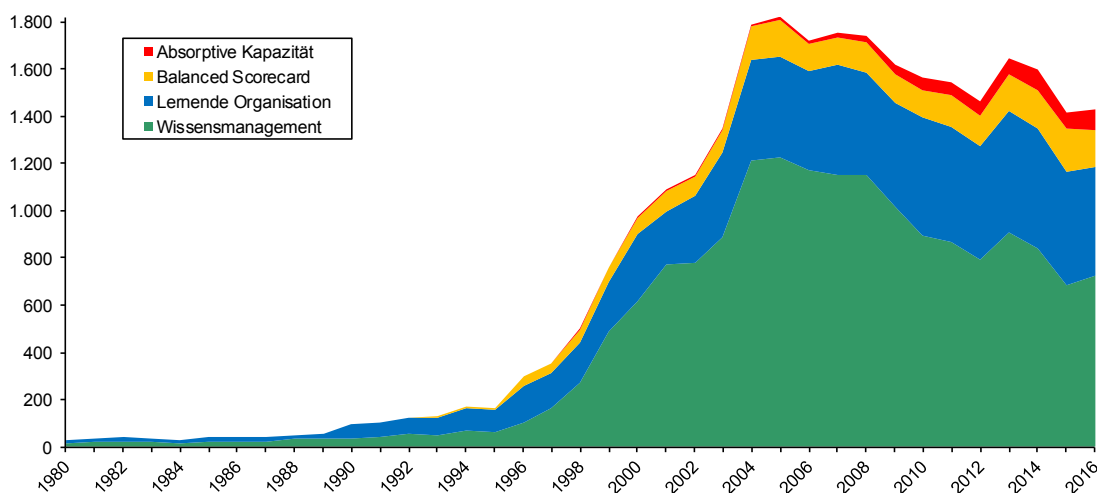


Abbildung 2.12: Publikationen zum Thema Wissensmanagement und verwandter Themen<sup>137</sup>

<sup>129</sup> Siehe dazu die Definitionen von Management-Innovationen in Tabelle 2.3.

<sup>130</sup> Vgl. Wiig (1999); Güldenbergh & Helting (2004); Davenport & Prusak (1998)

<sup>131</sup> Vgl. u.a. Dalkir (2005); Davenport (1997a), Rigby & Bilodeau (2015b, 2013, 2011, 2009), Pan & Scarbrough (1999) oder die Fallstudien in Anhang 7.3.

<sup>132</sup> Vgl. Meier & Weller (2012); OECD (2005, S. 88); Dalkir (2005, S.12ff); Perez-Soltero & Soto (2017); Shang et al. (2009); Ofek & Sarvary (2001)

<sup>133</sup> Vgl. Dalkir (2005); Rasmussen & Hall (2016); Eschenbach & Geyer (2004, S.27ff); Intezari & Gressel (2017); Polyanska & Malynka (2014); Černe et al. (2013); Acosta Prado & Fischer (2013)

<sup>134</sup> Vgl. Perez-Soltero & Soto (2017); Ofek & Sarvary (2001); Rigby (2011); Steinmann et al. (2013, S.447ff)

<sup>135</sup> Vgl. Giroux (2006); Benders & van Veen (2001); Kieser (1997b)

<sup>136</sup> Vgl. Scarbrough & Swan (2001, S. 10) bzw. Compagni et al. (2015); Shipilov et al. (2010). Managementkonzepte entwickeln sich demnach in thematischen Nischen, vgl. Wruk et al. (2016), in denen die Konzepte durch (semantische) Beziehungen verbunden sind, vgl. Haxhi & Aguilera (2017); Shipilov et al. (2010); Boxenbaum (2006); Giroux (2006); Aguilera & Jackson (2003).

<sup>137</sup> Kumulierte Darstellung der Abfragen zu den Stichworten „knowledge management“, „organizational learning“, „balanced scorecard“ und „absorptive capacity“ in der Datenbank EBSCO.



Doch nicht nur im wissenschaftlichen Diskurs, sondern auch im aktuellen Unternehmensumfeld findet sich eine hohe Relevanz. Es besteht mehr und mehr Problembewusstsein dafür, dass Wissen in hochentwickelten Ökonomien zum kritischen Produktionsfaktor geworden ist<sup>138</sup>. Wissen als Schlüssel zur gezielten Reaktion auf neue Herausforderungen wird als kritisch für das Überleben eines Unternehmens in einem unsicheren Umfeld gesehen<sup>139</sup>.

- Insbesondere Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Versicherungen und Unternehmensberatungen erbringen extrem wissensbasierte Dienstleistungen<sup>140</sup>. Unternehmen in diesen Branchen können besondere Probleme beispielsweise aus der Fluktuation ihrer Mitarbeiter erwachsen. Unternehmen mit möglichen Vorreiterrollen sind somit relativ leicht zu identifizieren.
- Dennoch ist die Anwendung von Wissensmanagement nicht auf bestimmte *Branchen* eingeschränkt und erfährt auch eine ausgedehnte geographische Verbreitung auf allen Kontinenten. Befunde umfassen somit sowohl den State-of-the-art von Wissensmanagement als auch die breite Palette der entwickelten und eingesetzten Lösungsvarianten.
- Wissensmanagement erlaubt *flexible Umsetzungsszenarien*. Der Einsatz von Wissensmanagement als „ganzheitliches“ Managementkonzept beschränkt sich nicht auf bestimmte Unternehmensbereiche wie z.B. Produktion oder Lagerhaltung, sondern das Konzept lässt sich im gesamten Unternehmen sinnvoll einsetzen. Dennoch ist auch die Installation in abgegrenzten Unternehmensbereichen zur Probe oder als Prototyp möglich.
- Wissensmanagement eignet sich aufgrund der offenen und interpretationsbedürftigen Konzeption gut zur Darstellung eines breiten Spektrums der möglichen Reaktionen von Unternehmen auf Managementkonzepte. Unterschiedliche Konzeptauffassungen werden durch einen breiten Diskurs in verschiedenen Medien expliziert und lassen sich analysieren und einbeziehen.

---

<sup>138</sup> Vgl. Willke (1999, S. 6)

<sup>139</sup> Entsprechend häufig findet man in der aktuellen Managementliteratur das bekannte Zitat: „In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge.“ Nonaka (1991, S. 96).

<sup>140</sup> Für diese Art von Unternehmen hat sich der Begriff der „wissensintensiven Unternehmen“ entwickelt Sydow & Well (1996, S. 192).

## 2.2 Stand der Forschung

Managementkonzepte lassen sich sowohl als Bausteine der Managementtheorie als auch als immaterielle Innovationen betrachten. Ersteres ist häufig der Ausgangspunkt für die Forschung, die sich explizit mit Managementkonzepten beschäftigt, während die Innovationsforschung von Management-Innovationen spricht. Diese Forschungsfelder sollen im Anschluss vorgestellt und Querverbindungen hergestellt werden.

### 2.2.1 Managementkonzepte

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 zu den Anbietern von Managementkonzepten dargestellt, hat die Verbreitung von Managementkonzepten in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich zugenommen und es tauchen auch laufend neue Managementkonzepte in der Unternehmenspraxis auf<sup>141</sup>. Obwohl parallel dazu auch die Nachfrage nach Managementkonzepten stetig zugenommen hat und das Angebot von Managementkonzepten sowie der damit verbundenen Dienstleistungen ungebrochen zu sein scheint, ist eine systematische und umfassende wissenschaftliche Behandlung dieser Phänomene bislang vernachlässigt worden.

In der wissenschaftlichen Forschung findet sich zwar eine große Zahl von Publikationen, die sich mit Managementkonzepten beschäftigen. Der Fokus dieser Forschungsarbeiten beschränkt sich aber meist auf den **Entstehungsprozess** einzelner Managementkonzepte<sup>142</sup> oder auf die Aktivitäten und Mechanismen auf der Angebotsseite von Managementkonzepten<sup>143</sup>. Dies ist verständlich, da der Markt der Managementkonzepte einen „technology-push“ Charakter aufweist. Auf der Verkäuferseite hat sich eine Industrie herausgebildet, die mit immer neuen Angeboten (also Produkten) in das Wirtschaftsgeschehen eingreift. Betrachtet werden die Tätigkeiten von Unternehmensberatern, Seminarveranstaltern und universitären Forschern von der Entdeckung einer Idee für einen neuen Management-Schwerpunkt bis zur Vermarktung dieses Schwerpunkts als neues Managementkonzept.

Besonders die **Rolle der Unternehmensberater** verdient eine kritische Reflexion. Dementsprechend existiert über die Forschungsperspektive Managementmoden und ihre enge Verzahnung mit Unternehmensberatern umfangreichere Literatur<sup>144</sup>. Faust<sup>145</sup> ortet eine konkrete Beteiligung von (amerikanischen) Unternehmensberatern bei der Entstehung von Managementkonzepten beispielsweise bei den Verfahren der strategischen Unternehmensplanung (i.e. Portfolio-Analyse, Normstrategien), bei der Gemeinkostenwertanalyse, bei den Konzepten zur Unternehmenskultur, beim Intrapreneurship oder beim Business Process Reengineering<sup>146</sup>.

<sup>141</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2015a)

<sup>142</sup> Vgl. dazu u.a. Madsen et al. (2017); Rasmussen & Hall (2016); Scarbrough et al. (2015); Madsen & Slåtten (2013))

<sup>143</sup> Vgl. u.a. Rolfsen et al. (2014); Rossem & Veen (2011)

<sup>144</sup> Vgl. dazu beispielsweise Heusinkveld et al. (2013); Rossem & Veen (2011); Bogicevic & Domanovic (2009); Clark (2004); Nohria et al. (2003); Fink (2003), Rigby (2003, 2001a, 2001b), Teichert & Talaulicar (2002); Brindle & Stearns (2001); Mazza & Alvarez (2000); Staw & Epstein (2000); Carson et al. (2000); Abrahamson & Fairchild (1999); Ettore (1997), Abrahamson (1997, 1996a, 1996b, 1991), Kieser (1996a, 1996b), McKenna (1996), Lux & Stadelmann (1995); Stadelmann & Lux (1995); Byrne (1986); Koontz (1980).

<sup>145</sup> Vgl. Faust (1998, S.157ff)

<sup>146</sup> Vgl. dazu auch Ittermann (1998, S. 195)

Liegt das Forschungsinteresse hingegen bei den Auswirkungen dieser Arena auf die **Nachfrageseite**, so gehen die Betrachtungen über relativ pauschale Feststellungen des Status Quo nicht hinaus. Das weltweit agierende Beratungsunternehmen Bain & Co, das seit 1993 im Zweijahresrhythmus eine Erhebung von Einsatz und Erfolg von Managementtools durchführt, befragt dazu mehr als 1.000 Vertreter des Senior-Managements zu den 25 verbreitetsten und relevantesten Tools. Die Top 25 Tools werden jährlich den Gegebenheiten angepasst<sup>147</sup>. Es handelt sich um Tools mit Relevanz für das Top-Management, Diskussion in der Wirtschaftspresse und Messbarkeit. Der Umfang der Implementierung des Tools bzw. die Einschätzung der Intensität der Beschäftigung mit dem Tool wurden lediglich durch die Frage nach der zumindest einmaligen Nutzung innerhalb der letzten fünf Jahre festgestellt, wobei die Nutzung nicht näher definiert wurde. So sind insbesondere der Einführungsprozess von Managementkonzepten in einem spezifischen Unternehmen und seine Einflussfaktoren kaum untersucht. Dabei wäre es für die Betroffenen dieser Entwicklungen sicherlich interessant und hilfreich, die Einführungsprozesse zu verstehen und steuernd einzugreifen. Entsprechend werden weitere Forschungsaktivitäten von mehreren Autoren<sup>148</sup> seit vielen Jahren angeregt.

Wenngleich die Managementkonzept-Literatur keine einheitliche Definition des Untersuchungsgegenstands bietet, so scheint Managementkonzepten hingegen eine **implizite Basishypothese** innezuwohnen, die von Befürwortern unreflektiert akzeptiert, von Kritikern des Umgangs mit Managementmoden hingegen konstant zu falsifizieren versucht wird. Diese grundlegende Hypothese lautet:

*Unternehmen erreichen ihre Ziele unter Zuhilfenahme von Managementkonzepten (bzw. eines bestimmten Managementkonzepts) schneller oder besser als ohne den Einsatz von Managementkonzepten.*

## 2.2.2 Innovationen

Betrachtet man Managementkonzepte als Innovationen, lassen sich die offenen Forschungsfragen anhand der theoretischen Ansätze der Innovationsforschung im allgemeinen und dem jungen Feld der Management-Innovationen im speziellen bearbeiten. Im allgemeinen Begriffsverständnis werden Innovation und die notwendige Innovationsfähigkeit fast ausschließlich mit Technologie und Naturwissenschaften in Verbindung gebracht. Unter Innovation werden innovative Produkte oder neue Produktionsprozesse verstanden. Solche Innovationen basieren auf technologischen Erfindungen und stammen traditionell aus F&E-Abteilungen. Derartige industrielle Produktinnovationen finden ihren messbaren Niederschlag beispielsweise in der Anzahl der eingereichten Patente. Analog dazu hat sich auch die Innovationsforschung traditionell überwiegend mit technologischen Innovationen beschäftigt.

Einen großen Einfluss auf die Theorien der Innovation haben die Arbeiten von Schumpeter<sup>149</sup>, der bereits fünf Typen von Innovationen unterscheidet und zwar neue Produkte, neue Produktionsmethoden, neue Märkte, neue Angebotsquellen für Inputfaktoren sowie neue Organisationsmethoden der Geschäftsprozesse<sup>150</sup>. Auch wenn Schumpeter diese Definition noch im Kontext von technischen Innovationen aufgestellt hat, wird daraus

<sup>147</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2015a)

<sup>148</sup> Vgl. u.a. Damanpour (2014); Benders & Bijsterveld (2000); Abrahamson (1996b); Kieser (1996b)

<sup>149</sup> Vgl. Schumpeter (1912)

<sup>150</sup> Vgl. Damanpour (2014, S. 1267) bzw. S. 1280

bereits ein Hinweis auf den Stellenwert von Management-Innovationen deutlich. Später hält Schumpeter fest: „Managementinnovationen sind wahrscheinlich ebenso wichtig für den wirtschaftlichen Fortschritt wie technologische Innovationen“<sup>151</sup>. Diese Argumentation greifen Hamel & Breen mit der Innovationspyramide wieder auf<sup>152</sup>.

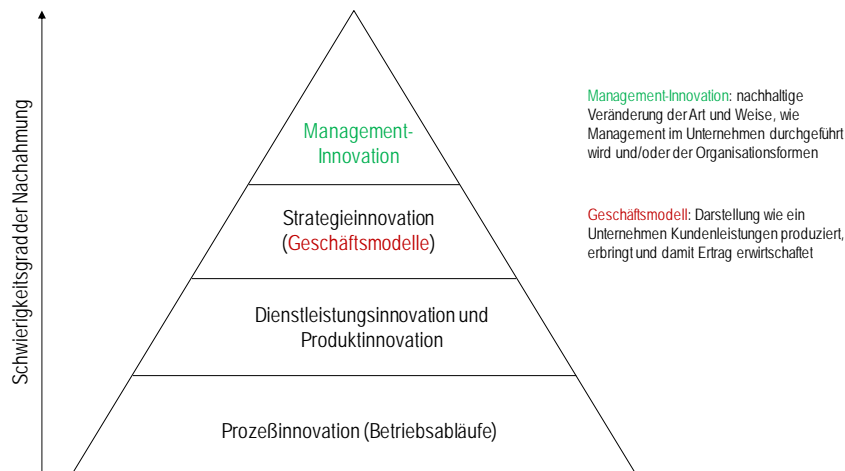


Abbildung 2.13: Innovationspyramide<sup>153</sup>

Im zunehmendem Wettbewerb und in einem immer schnelleren technologischen Wandel müssen sich Unternehmen auch nicht-technologischen Innovationen zuwenden, um weiterhin Wettbewerbsvorteile zu erlangen oder nachhaltig abzusichern<sup>154</sup>. Die unteren Stufen Prozessinnovationen, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bzw. Strategieinnovationen können von Konkurrenten leicht kopiert und weiterentwickelt werden. Selbst wenn erhebliche Innovationsanstrengungen für die Entwicklung erforderlich waren, können auch neue Geschäftsmodelle durch die Konkurrenz relativ rasch kopiert werden. Erst durch Innovationen der obersten Stufe (i.e. Management-Innovationen) lassen sich langfristige Wettbewerbsvorteile erreichen. Diese nachhaltigen Veränderungen der Konkurrenzsituation werden durch komplexe Ressourcenkombination und spezielles internes Know-how erzielt und lassen sich somit auch ohne Patentschutz durch Wettbewerber nur schwer identifizieren und nachahmen.<sup>155</sup>

Management-Innovationen verändern die Managementprozesse. Damit ändert sich die Art und Weise, wie Manager Vorgaben machen, Entscheidungen treffen, Aktivitäten koordinieren oder Mitarbeiter motivieren<sup>156</sup>. Wenn sich diese Managementkonzepte in den Organisationsprozessen und -strukturen verankern, wird die Management-Innovation Teil des Unternehmens.

Erst mit großer Verzögerung haben einige Autoren vorgeschlagen, die Aufmerksamkeit auf Innovationen zu richten, die nicht technologischer Natur sind. Erstmals gebrauchen Kimberly & Evanisko<sup>157</sup> den Begriff „Organizational Innovation“, um die vernachlässigten,

<sup>151</sup> Schumpeter (1947, S. 132)

<sup>152</sup> Vgl. Hamel & Breen (2007, S. 32)

<sup>153</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hamel & Breen (2007).

<sup>154</sup> Vgl. Teece (2007)

<sup>155</sup> Vgl. Birkinshaw & Mol (2006); Hamel (2007); Teece (2007)

<sup>156</sup> Vgl. Hamel (2006). Vaccaro et al. operationalisieren Management-Innovationen als regelmäßige Erneuerung von Regeln und Abläufe in der Organisation, regelmäßige Veränderung von Aufgaben und Funktionen der Mitarbeiter, regelmäßige Implementierung neuer Management-Systeme, Veränderungen der Vergütungspolitik sowie regelmäßige Veränderungen der abteilungsinternen und -übergreifenden Kommunikation, kontinuierliche Veränderungen der Aufbauorganisation, vgl. Vaccaro et al. (2012, S. 47).

<sup>157</sup> Vgl. Kimberly & Evanisko (1981)

nicht-technischen Innovationen hervorzuheben. Diese nicht-technologischen Innovationen wurden in der Literatur als „administrative Innovationen“<sup>158</sup>, „organisationale Innovationen“<sup>159</sup> und in jüngerer Zeit als „Management-Innovationen“<sup>160</sup> bezeichnet.

Eine aktuelle Abfrage der Business Source Premier Datenbank ergibt folgendes Bild: 28.485 Publikationen zu technologischen Innovationen, die sich über den Zeitraum von 1911 bis 2017 erstrecken. Zu Management Innovationen finden sich im gesamten Zeitraum lediglich 1.085 Publikationen (3,66%), die zwischen 1956 und 2017 erschienen sind und folglich auch erst knapp ein halbes Jahrhundert später erstmals thematisiert werden. Um diese Verzerrung auszublenden sei auch noch die Publikationstätigkeit im 21. Jahrhundert verglichen: hier finden sich 21.722 Publikationen zu technologischen Innovationen und 1.043 Publikationen oder 4,58% zu Management-Innovationen. Gerade eine von zwanzig Publikationen zu Innovation beschäftigt sich mit Management-Innovationen und über 96% der ohnehin unterrepräsentierten Publikationen zu Management-Innovationen fallen zudem in das 21. Jahrhundert. Das verwundert umso mehr, als zahlreiche Autoren<sup>161</sup> analog Schumpeter konstatieren, dass gerade damit am nachhaltigsten Wettbewerbsvorteile abgesichert werden können und Management-Innovation somit die wichtigsten Innovationen sind.<sup>162</sup> Demnach hat sich die von Birkinshaw & Mol<sup>163</sup> konstatierte starke Unterbewertung von Management-Innovationen auch in den zehn Jahren nach Erscheinen ihrer Publikation kaum verändert.<sup>164</sup>

Auch die Beschäftigung mit Verbundwirkungen aus technischen Innovationen und Managementinnovationen kommt zu kurz. Einige Autoren<sup>165</sup> haben gezeigt, dass technische Innovationen gerade im Verbund mit Management-Innovationen nachhaltigere Erfolge und langfristig bessere Unternehmensperformance liefern. Solche Effekte lassen sich nicht identifizieren, wenn sich die Untersuchung auf die technischen Innovationen beschränkt. Wie bedeutend die Folgen dieser Einschränkung des Forschungsfokus sind, wird klar, wenn man einige bahnbrechende Management-Innovationen des 20. Jahrhunderts näher betrachtet. Birkinshaw et al. und Hamel haben dazu 175 Management-Innovationen des 20. Jahrhunderts identifiziert<sup>166</sup> und anhand der drei Kriterien Abkehr von der bestehenden Managementpraxis, Wettbewerbsvorteil für das innovierende Unternehmen und Verankerung in der heutigen Managementpraxis zwölf Innovationen identifiziert, die das moderne Management geprägt haben. Darunter findet sich beispielsweise die Einführung von F&E-Laboratorien, wodurch General Electric eine starke Innovationsfähigkeit erreichen konnte und die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg bis heute legte. Du Pont legte 1919 den Grundstein für den Aufstieg zu einem Industriegiganten durch die Einführung eines Kennzahlensystems, das anhand der Kapitalrendite eine neue Budgetierungstechnik zur Beurteilung von alternativen Varianten des Mitteleinsatzes erlaubte. Ähnlich konnte sich Procter & Gamble ab den 1930er Jahren mittels einer konsequenten Markenstrategie zu einem Konsumgüterweltkonzern entwickeln. Die verteilte Open Source Entwicklung

<sup>158</sup> Vgl. Damanpour (1987)

<sup>159</sup> Vgl. Damanpour & Evan (1984); Damanpour et al. (1989)

<sup>160</sup> Vgl. Birkinshaw & Mol (2006); Hamel (2006); Birkinshaw et al. (2008); Damanpour & Aravind (2012)

<sup>161</sup> Vgl. u.a. Hamel (2007); Dess & Picken (2000); Tushman & O'Reilly (1996)

<sup>162</sup> Die Big 3 der US-amerikanischen Automobilindustrie benötigten 20 Jahre, um die radikal andere Denkweise des Toyota Produktion Systems zu erkennen, das in dieser Zeit einen nachhaltigen Effizienzvorsprung sicherte (Hamel (2006, S. 74)).

<sup>163</sup> Vgl. Birkinshaw & Mol (2006)

<sup>164</sup> Vgl. Nieves (2016); Damanpour (2014); Lin et al. (2016)

<sup>165</sup> Vgl. Camisón & Villar-López (2014); Evangelista & Vezzani (2010); Subramanian & Nilakanta (1996)

<sup>166</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2008) bzw. Hamel (2006)

von Software wie Linux seit den 1990er Jahren kann ebenso als Management-Innovation betrachtet werden.

Zur Systematisierung der Analyse identifizieren Birkinshaw et al.<sup>167</sup> vier verschiedene **Forschungsperspektiven** von Management-Innovationen: Institutional, Fashion (Mode), Cultural (Kultur) und Rational Perspektive. Ähnlich entwickeln Lin & Su<sup>168</sup> die vier Perspektiven Condition (kulturelle, sozial-ökonomische, rationale Rahmenbedingungen), Effectiveness (Effektivität), Diffusion (Verbreitung) und Process (unternehmensexterner und – interner Prozess der Innovationsgenerierung und -implementierung). Tabelle 2.6 fasst diese Perspektiven zusammen.

	zentrale Forschungsfrage	Forschungsarbeiten	Einflussfaktoren des Innovationsprozesses
Institutionelle Perspektive	Welche Rahmenbedingungen ermöglichen die Entstehung und Verbreitung von Management-Innovationen?	Barley & Kunda (1992) Cole (1985) Kossek (1987) Strang & Kim (2005) Weitz & Shenhav (2000)	Sozioökonomische Rahmenbedingungen, Unternehmenskultur, Rationalität, Akteure
Modeperspektive	Wie beeinflussen Aspekte von Angebot und Nachfrage die Entstehung und Implementierung von Management-Innovationen?	Abrahamson (1996a, 1997) Carson et al. (2000) Huczynski (1993) Kieser (1996b, 1997b) Mazza & Alvarez (2000) Staw & Epstein (2000) Rossem & Veen (2011)	Anbieter von Management-Innovationen und ihre Legitimation
Kulturperspektive	Wie verändern Management-Innovationen die Unternehmenskultur?  Wie werden Management-Innovationen durch Kultur verändert?	Gill & Whittle (1993) Knights & McCabe (2000) McCabe (2002) Stjernberg & Phillips (1993) Zbaracki (1998) Singer et al. (2008) Shieh & Wang (2010)	Unternehmenskultur und kulturelles Umfeld
Rationale Perspektive	Welche Rolle spielen Manager bei der Generierung und Implementierung von Management-Innovationen?	Damanpour (1987) Kaplan (1998) Kimberly & Evanisko (1981) Tichy & Sandstrom (1974) Yorks & Whitsett (1985)	Handlungen der Promotoren innerhalb und außerhalb der Unternehmen
Effektivitätsperspektive	Wie lässt sich die Implementierung von Management-Innovationen verbessern?	Peeters et al. (2014) Lin et al. (2016) Teece (2014, 2007, 1986)	Organisationales Lernen, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, Umfeld
Diffusionsperspektive	Wie verbreitet sich eine Management-Innovation?	Rogers (1995) Alänge et al. (1998)	Angebots- und Nachfragemechanismen
Prozessperspektive	Wie laufen Prozesse der Einführung von Management-Innovationen ab?	Rogers (1995) Hamel (2006) Birkinshaw et al. (2007; 2008) Rasmussen & Hall (2016)	Ablauf der Phasen (Sequenz, Abhängigkeiten, Zirkularität, Entscheidungen)

Tabelle 2.6: Forschungsperspektiven zu Management-Innovationen<sup>169</sup>

In dieser Arbeit werden alle Perspektiven berücksichtigt – abhängig vom jeweiligen Fokus der Analyse von Managementkonzepten in Unternehmen. Bei der Beschäftigung mit dem Innovationsprozess wird das Hauptaugenmerk beispielsweise auf der rationalen und der Prozessperspektive liegen, also der Annahme, dass neue Konzepte, Prozesse oder Strukturen durch Schlüsselpersonen bewusst eingeführt werden, um die Unternehmensperfor-

<sup>167</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2008)

<sup>168</sup> Vgl. Lin & Su (2014)

<sup>169</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Birkinshaw et al. (2008); Lin & Su (2014).

mance zu verbessern. Bei der kritischen Analyse der Rolle der Berater in der Arena der Managementkonzepte werden hingegen Mode- und Diffusionsperspektiven zur Anwendung gelangen.

### 2.2.3 Managementkonzepte als Innovationen

Managementkonzepte werden überwiegend nicht als Entwicklung oder Innovation gesehen, sondern als quasi-monolithische Theorie-Konstruktion, die auf der Angebotsseite aus den verschiedensten Gründen Verbreitung findet und auf der Nachfrageseite aus unterschiedlichen Motiven in Unternehmen eingesetzt werden kann. Auch wenn Implementierungsprobleme von Managementkonzepten analysiert werden<sup>170</sup> oder die Anpassung eines Managementkonzepts bei der Implementierung beschrieben wird<sup>171</sup>, finden sich kaum Querverbindungen zwischen der Innovationsforschung und den bekannten Problemen, die Unternehmen im Innovationsprozess durchleben. Das verwundert, da Managementkonzepte wie Business Process Reengineering, Empowerment, Total Quality Management oder Wissensmanagement durch neue Organisationsformen, neue Arten der Entscheidungsfindung, neue Formen der Zielsetzung und Mitarbeitermotivation oder geänderte Koordinierung von Aktivitäten gekennzeichnet sind. Demgemäß sollten sich Managementkonzepte auch hinsichtlich der damit verbundenen Einführungsprozesse, der Probleme und der Evaluierung nicht gravierend von Management-Innovationen unterscheiden.

Rolfen et al. betrachten Managementkonzepte anhand des Paradigmas der Management-Moden: „Management concepts such as Total Quality Management, Lean Production and Business Process Reengineering are all fashionable ideas presented in the business literature. Such concepts usually have a vague and ambiguous meaning, which is perceived as one of its success criteria because different actors can reconstruct the concept to fit their own values and needs“<sup>172</sup>. Auch Rossem & Veen orientieren sich an der Management-Moden-Perspektive<sup>173</sup>. Populäre Managementkonzepte finden sich in wissenschaftlichen Publikationen häufiger und erreichen unter Managern einen gewissen Bekanntheitsgrad. Kieser betrachtet „Managementkonzepte, welche relativ schnell relativ viel Aufmerksamkeit von Managern auf sich ziehen, [als] Managementmoden“<sup>174</sup>. Managementmoden selbst entwickeln sich „aus einem Diskurs, der sich um ein Schlagwort oder Label wie Scientific Management, Fordismus, Lean Production oder Reengineering herausbildet“<sup>175</sup>.

Schaupp & Virkkunen sehen Managementkonzepte als Synonym für Managementtheorie, die durch einzelne Wissenschaftler anhand von Praxisbeispielen oder theoretischen Überlegungen aufgestellt und im Diskurs der Managementliteratur weiterentwickelt werden. „A [management] concept can be understood as a generalized representation [...] of some aspect or part of reality produced through a sequence of the epistemic actions of abstracting and generalizing“<sup>176</sup>. Scherm versteht „Managementkonzept im Sinne einer verkürzten Managementtheorie und damit gewissermaßen als komplexe Hypothese“<sup>177</sup>, die Aussagen

<sup>170</sup> Vgl. dazu beispielsweise Rolfen et al. (2014)

<sup>171</sup> Vgl. dazu beispielsweise Albizu & Olazaran (2006)

<sup>172</sup> Rolfen et al. (2014, S. 344)

<sup>173</sup> Vgl. Rossem & Veen (2011)

<sup>174</sup> Kieser (2002b, S. 56)

<sup>175</sup> Kieser (2002b, S. 56)

<sup>176</sup> Schaupp & Virkkunen (2017, S. 98)

<sup>177</sup> Scherm (1999, S. 26)

über Zusammenhang und Wahrnehmung von Managementfunktionen sowie Umfang und Instrumente der Erfüllung trifft. Auch Karsten & Illa stellen den Theoriebezug her: „Ubuntu has been introduced as a new management concept in the South African popular management literature [...] Ubuntu became introduced as a new management concept to improve the coordination of personnel in organizations“<sup>178</sup>.

Erstaunlich ist der parallele und anscheinend unabhängige Forschungsgang zwischen Managementkonzepten und Management-Innovationen. Management-Innovationen werden in zahlreichen innovationstheoretischen Publikationen hinsichtlich Dimensionen, Widerständen, Treibern, Steuerung, Kultur oder Evaluierung erforscht. Managementkonzepte werden hingegen in vielen Publikationen nicht als Innovationen behandelt, sondern als Managementtheorie, die Prinzipien, Organisationsmethoden, Tools und Techniken umfasst und eingeführt wird, wenn das objektiv zweckmäßig und zielführend erscheint bzw. zum eigenen Organisationsparadigma passt.

So kommt bei der Analyse von modischen Managementkonzepten bei Rossem & Veen<sup>179</sup> der Begriff ‚Innovation‘ nur einmal im Sinne der Diffusion von Innovationen vor, das Konzept und die Besonderheiten von Management-Innovationen und die einschlägige Literatur<sup>180</sup> dazu finden keine Erwähnung oder Berücksichtigung. In der Analyse einer fehlgeschlagenen Einführung des Managementkonzepts Konzentration auf Kernkompetenzen bei Schaupp & Virkkunen<sup>181</sup> findet sich ‚Innovation‘ im Kontext der Innovationsforschung überhaupt nicht. Selbiges gilt für Karsten & Illa<sup>182</sup> und Ćwiklicki<sup>183</sup>.

Ähnliches konstatiert Damanpour, der für Management-Innovationen die fünf Themenbereiche Konzeptualisierung und Typologien; Prozesse und Eigenschaften von Innovationen; quantitative Messungen, Beschreibungen und Datenerhebungen; Verbindung der theoretischen Perspektiven Innovation und Managementmoden; sowie Untersuchungen zur Entwicklung innovierender Unternehmen für weiterführende Forschung identifiziert, um ein besseres Verständnis von Innovationen und organisationalem Verhalten zu schaffen. Gleichzeitig bedauert Damanpour<sup>184</sup>, dass die Typologien, in die Management-Innovationen klassifiziert werden, sehr heterogen sind und eine einheitlich akzeptierte Typologie nicht in Sicht ist. Auch Auswertungen, die auf einheitlichen Daten des Community Information Service von Eurostat basieren, weisen weiterhin unterschiedliche Konzepte und Messmethoden zur Erforschung von Management-Innovationen auf, was die Integration der einzelnen Ergebnisse in ein Gesamtbild erschwert oder sogar unmöglich macht.

Managementinnovationen in Form von Managementkonzepten stellen in der Innovationsforschung weiterhin eine unterdurchschnittlich repräsentierte Form der Innovation dar<sup>185</sup>. Weitere Forschungen auf diesem Gebiet drängen sich daher für einen Lückenschluss auf, wozu diese Arbeit beitragen soll. Im folgenden Kapitel werden dazu Ausschnitte der Problemlandkarte vorgestellt und die konkreten Forschungsfragen entwickelt.

<sup>178</sup> Karsten & Illa (2005, S. 607)

<sup>179</sup> Vgl. Rossem & Veen (2011)

<sup>180</sup> Vgl. u.a. Birkinshaw et al. (2008); Mol & Birkinshaw (2009); Damanpour (2014); Damanpour & Gopalakrishnan (2001); Damanpour & Aravind (2012)

<sup>181</sup> Vgl. Schaupp & Virkkunen (2017)

<sup>182</sup> Vgl. Karsten & Illa (2005)

<sup>183</sup> Vgl. Ćwiklicki (2016)

<sup>184</sup> Vgl. Damanpour (2014, S. 1269f)

<sup>185</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2008, S. 825)



## 3 Problemlandkarte und Forschungsfragen

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Analyse von Management-Innovationen, die für das fokale Unternehmen neu sind – unabhängig davon, wie lange oder wie oft sie außerhalb des Unternehmens implementiert wurden. Der Prozess der Entwicklung von Management-Innovationen bleibt bewusst ausgeklammert.

Die Forschungsfragen orientieren sich an Schlüsselaspekten der Betrachtung von Managementkonzepten als Management-Innovationen und beschäftigen sich mit Treibern von Management-Innovationen, dem Innovationsprozess selbst, den beteiligten Schlüsselakteuren sowie der Erfolgsrelevanz von Managementkonzept-Innovationen.

### 3.1 Treiber von Management-Innovationen

Initiativen zu Innovationen lassen sich aus Sicht des innovierenden Unternehmens in solche mit internen oder externen Akteuren unterscheiden. Im ersten Fall gibt es einen oder mehrere Initiatoren im Unternehmen, die eine aktive Suche durchführen oder veranlassen. Im anderen Fall ist der Initiator der Innovation eine externe Stelle. Diese weist das Unternehmen auf einen manifesten, latenten oder auch nur scheinbaren Mangel hin. Dementsprechend handelt es sich um eine *probleminduzierte* oder *angebotsinduzierte Innovation*. Insbesondere letztere Situation kann *Bedarfspathologien* nach sich ziehen, wenn inhaltliche Aspekte des Managementkonzepts nur eine untergeordnete Rolle bei der Auswahlentscheidung spielen. Schlussendlich verändern Managementkonzepte die Prozesse und Erfahrungen eines Unternehmens und beeinflussen so die Wahrnehmung anderer Managementkonzepte, mit denen sich das Unternehmen später beschäftigt. Diese *Interferenzen* können Managementkonzepte positiv verstärken, häufig werden aber inhaltliche Defizite oder Schwerpunkte eines Managementkonzepts eine spätere Gegenbewegung durch ein anderes Managementkonzept erforderlich machen, was bis zu pathologischen Kreislaufeffekten führen kann.

#### 3.1.1 Probleminduzierte Einführung von Managementkonzepten

Der Innovationsprozess wird durch einen im Unternehmen wahrgenommenen Mangel oder ein manifestes Problem ausgelöst. Ausgehend von dem wahrgenommenen Problem besteht zur Entwicklung von Lösungen entweder die Möglichkeit der Übernahme fremder oder die Entwicklung eigener Lösungen. Da in dieser Arbeit der Fokus auf der Verbreitung von öffentlich und allgemein angebotenen Managementinnovationen (Managementkonzepten) liegt, wird die Variante der Eigenentwicklung hier nicht weiter thematisiert.

Eine solche nachfrageorientierte Lösungssuche kann durch *Absatz- oder Rentabilitätskrisen* ausgelöst werden, die sich innerhalb des Unternehmens in verschlechterten Unternehmenskennzahlen oder durch eine wahrgenommene, mangelnde Reaktionsgeschwindigkeit auf externe Bedrohungen manifestieren. Durch das Unternehmenswachstum und der damit notwendigen Beherrschung größerer Strukturen oder nach dem Erschließen neuer Märkte entstehen neue Anforderungen an Aufbau- und Ablauforganisation. So konnten DuPont und General Motors bereits ab den 1920er Jahren durch die Dezentralisierung ihrer bis dahin zentralisierten Unternehmensorganisationen die Handlungsfähigkeit ihrer weltweiten Organisation deutlich verbessern.

Probleminduzierte Lösungssuche kann auch Folge des verschärften *Wettbewerbs* sein. Das war beispielsweise der Fall, als Japan nach dem 2. Weltkrieg den Wiederaufbau seiner Wirtschaft absolut priorisierte. In den 1970er und 1980er Jahren waren in einzelnen Branchen wie Automobil-, Schiffsbau- oder Photoindustrie und Elektronik weltweite Markt- und Technologieführerschaft erreicht, was durch kontinuierliche Rationalisierungen, ständige Produktivitätssteigerungen mittels technischer Innovationen und gemeinsamer Anstrengungen von Politik, Unternehmen und Finanzgebern gelang. Mächtige, kapitalkräftige und bis dahin marktführende Konzerne wie Daimler-Benz, Volkswagen oder BMW in Deutschland sowie die Big-Three der US-Automobilhersteller General Motors, Ford und Chrysler sahen sich auf ihren angestammten Heimmärkten unter Druck gesetzt und mussten nunmehr die japanischen Produktions- und Organisationspraktiken studieren, kopieren und optimieren – was in den Jahrzehnten davor die japanischen Produzenten gemacht hatten. Damit wurden Managementkonzepte wie Lean Management/Production, Business Process Reengineering oder kontinuierlicher Verbesserungsprozess („Kaizen“) Gegenstand der westlichen Managementlehre.

Im Rahmen der *Globalisierung* hat die wirtschaftliche Verflechtung im 20. Jahrhundert exponentiell zugenommen. Dies betrifft neben dem internationalen Handel insbesondere die internationale Investitionstätigkeit. Im Rahmen von Produktionsverlagerungen werden bewährte Managementpraktiken in ausländischen Niederlassungen implementiert, die für die lokalen Arbeitnehmer, die lokalen Lieferanten oder das lokale Umfeld neuartig sind. Ebenso sind die investierenden Unternehmen mit lokalen Managementtechniken der Partner- und Konkurrenzunternehmen konfrontiert. Weitere Verbreitung erfahren die vorherrschenden Managementtechniken durch Universitäten und Business-Schools. Ihre MBA-Managementprogramme führen zu einer Vereinheitlichung der Managementtechniken<sup>186</sup>. Schlussendlich sorgt auch die Entwicklungspolitik für eine Verbreitung der vorherrschenden Managementtechniken. Neben technologischen und finanziellen Hilfestellungen wird zunehmend auch Managementwissen vermittelt. Bewährte Konzepte zum rationellen Mitteleinsatz, zur Ausbildung, Motivation und Führung der Arbeitskräfte finden so Verbreitung in neuen Regionen.

### 3.1.2 Angebotsinduzierte Einführung von Managementkonzepten

Eine angebotsinduzierte Management-Innovation ist die Folge einer extern induzierten Aufmerksamkeit, die somit ohne Suche entsteht. Durch einen externen Impuls wird die Aufmerksamkeit der unternehmensinternen Entscheidungsträger entweder auf ein bestehendes Problem bzw. direkt auf mögliche Problemlösungsalternativen in Form von Managementkonzepten gelenkt. Der Suchschritt und die vorgelagerte bewusste Problemwahrnehmung werden somit übersprungen bzw. im Prozessverlauf nach hinten verlagert. Durch die Beschäftigung mit der konkreten Innovation wird der Innovationsprozess direkt angestoßen. In der Literatur<sup>187</sup> wird dieser Fall teilweise als Normalfall der Verbreitung von Innovationen dargestellt mit der Argumentation, dass eine aktive Suche nach einer Innovation erst ab der Kenntnis ihrer Existenz möglich ist und somit die Aufmerksamkeit im Rahmen der probleminduzierten Suche nur zufällig auf eine Innovation gelenkt werden kann.

---

<sup>186</sup> Vgl. Tho (2017); Navarro (2007, S.13ff); Bennis & O'Toole (2005); Birkinshaw & Mol (2006, S. 86f) o.V. (2005)

<sup>187</sup> Vgl. beispielsweise Rogers (1995, S.162 bzw. S.192)

Voraussetzung für eine angebotsinduzierte Beschäftigung von Unternehmen mit Managementkonzepten ist ein aktives *Umfeld mit Produkt- und Serviceangeboten*<sup>188</sup>. Dieses Ökosystem beschreiben Birkinshaw et al.<sup>189</sup> mit ihrem Vier-Phasen-Modell. So kann eine Management-Innovation in einem Unternehmen entwickelt (Phasen Motivation und Invention), getestet und implementiert (Phase Implementierung) werden, die Diffusion außerhalb des Pionierunternehmens (Phase Theoretisierung und Etikettierung) wird von Externen – in der Regel Unternehmensberatern – übernommen. Populäre Management-Innovationen verbreiten sich so außerhalb des ursprünglich innovierenden Unternehmens und werden als Managementkonzepte von weiteren Unternehmen übernommen. Auf diese Weise haben Unternehmensberater bekannte Managementkonzepte wie Six-Sigma, M-Form und Matrix Organisation, Lean Production bzw. Just-In-Time – verstärkt durch einen „theoretischen“ Unterbau und mit klingenden Namen versehen – vermarktet. In weiterer Folge verbreiten sich Innovationen losgelöst von Bedarfsanforderungen der Unternehmen u.a. durch Netzeffekte.

Ausgehend von dem beschriebenen Ökosystem kommen Managementkonzepte häufig im *Methodenarsenal von Beratungsunternehmen* zum Einsatz und werden Unternehmen von Beraterseite angeboten oder die Unternehmen nehmen die Managementkonzepte selbst über die verschiedensten Kanäle der Anbieterseite wie Managementliteratur, Kongresse oder Absolventen der Business Schools wahr. In der Literatur wird vielfach bemängelt, dass nur wenige Studien<sup>190</sup> die Frage behandeln, unter welchen Voraussetzungen der Einsatz von Unternehmensberatern sinnvoll ist und anhand welcher Kriterien Unternehmensberater und ihre Managementkonzepte als ihre standardisierten Werkzeuge ausgewählt werden sollen.

Diese in Form von neuen Managementkonzepten angebotenen Lösungen können auf Seite des nachfragenden Unternehmens nicht-rationale Effekte mit sich bringen. Die extern induzierte Aufmerksamkeit birgt die Gefahr eines *suboptimalen Ressourceneinsatzes*. Selbst wenn ein solcherart gefundener Mangel tatsächlich vorliegt und die Beschäftigung für das Unternehmen einen sinnvollen Ressourceneinsatz darstellt, verliert es dennoch die Kontrolle über die Priorisierung der zu lösenden Probleme. Wichtigere latente Probleme können somit weiterhin unentdeckt und unbehandelt bleiben. Der Anbieter wird versuchen, eigene Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, auch wenn diese nicht die beste Lösung für das Problem des Unternehmens sind. Die Mechanismen, wie Unternehmensberater zur Verbreitung von Managementkonzepten beitragen, wurden bereits in Kapitel 2.1.2 beleuchtet.

Unternehmen werden also in unterschiedlichen Situationen mit Managementkonzepten konfrontiert. Häufig sehen sie sich sogar mit einer Vielzahl von Managementkonzepten gleichzeitig konfrontiert, so dass neben der Grundsatzentscheidung für oder gegen neue Managementkonzepte auch eine *geeignete Alternative gewählt* werden muss, um sowohl auf Managementdefizite des Unternehmens zu reagieren als auch die Ressourcen für die Anpassung an die eigenen Gegebenheiten bereitstellen zu können.<sup>191</sup> Angesichts der Vielzahl und der Widersprüche der angebotenen Managementkonzepte sowie der modischen Sprunghaftigkeit der Probleme stellt das ein schwieriges Unterfangen dar.

---

<sup>188</sup> Vgl. Sahlin-Andersson & Engwall (2002, S. 19f)

<sup>189</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2008)

<sup>190</sup> Vgl. dazu beispielsweise Damanpour (2014); Heusinkveld & Visscher (2012); Wright et al. (2012); Lapiedra et al. (2011); Steyrer (1989); Hoffmann (1990); Dawes et al. (1992); Stock & Zinszer (1987); Elfgen & Klaile (1987); Schlegelmilch & Diamantopoulos (1991); Meffert (1990).

<sup>191</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2015a, S. 16)

Daher ist es sowohl für die betroffenen Unternehmen selbst als auch für die Berater interessant, die Prozesse zu kennen, die dazu führen, dass Unternehmen aus der Vielzahl der angebotenen Managementkonzepte bestimmte wahrnehmen, befürworten und teilweise auch umsetzen, während sie andere ablehnen oder gar nicht wahrnehmen. Kennt und versteht man diese Prozesse, so kann man in weiterer Folge auch aktiv steuernd eingreifen.

### 3.1.3 Bedarfspathologien

Wenn eine Innovation trotz positiver Einstellung im Unternehmen nicht zustande kommt bzw. wenn Managementkonzepte auch ohne konkreten Bedarf implementiert werden, dann weist das auf Bedarfspathologien hin. Zwei Konstellationen sind vorstellbar:

- Unternehmen beschäftigen sich mit Managementkonzepten, für die sie keinen Bedarf haben (angebotsinduzierte Bedarfspathologie) oder
- Unternehmen entwickeln trotz eines Bedarfs keine entsprechende Nachfrage (probleminduzierte Bedarfspathologie) (i.e. Knowledge – Attitude – Practice – Gap)<sup>192</sup>

Ein induzierter Bedarf an Managementkonzepten ist die Folge einer aktiven Einwirkung des Umfelds, die aus latentem Bedarf oder fehlenden Bedürfnissen eine Nachfrage entstehen lässt. Hier wirken insbesondere Motive wie die Beziehungspflege, die Einflussnahme durch Empfehlungen, bestehende Macht- und Interessenstrukturen oder ein Legitimationsbedarf. Managementkonzepte und die Dienstleistungen von Unternehmensberatern können daher entweder zum vorrangig bestimmten Zweck eingesetzt werden oder zur Verfolgung von anderen verdeckten Ziele dienen. Ein zweckdienlicher Einsatz von Managementkonzepten ist der Start eines Benchmarking-Projekts, um Wettbewerbsnachteile gegenüber Konkurrenten aufzuholen. Ist das eigentliche Ziel des Benchmarking-Projekts hingegen, einen geplanten Personalabbau mit einem „Persilschein“ zu versehen<sup>193</sup>, oder soll das Projekt lediglich die Position des Auftraggebers im Unternehmen stärken, indem dadurch Defizite in anderen Abteilungen offengelegt werden (Mikropolitik), so ist das Managementkonzept vorgeschoben.

Die Entscheidung für oder gegen die Einführung eines Managementkonzepts ist auch von der speziellen *Entscheidungssituation* und weniger von inhaltlichen Aspekten des Managementkonzepts abhängig. Zur Erklärung möglicher Bedarfspathologien lohnt daher eine Analyse der intrapersonellen und interpersonellen Einflüsse auf den organisationalen Beschaffungsprozess, insbesondere wenn Managementkonzepte für mikropolitische und Machtzwecke instrumentalisiert werden.

Anlass zur Generierung von induziertem Bedarf bilden auch Angebote ohne ausreichende Nachfrage, die entstehen, wenn die Nachfrage falsch eingeschätzt wurde. Gerade bei innovativen Produkten und Dienstleistungen ist das häufig der Fall, da Vergleichszahlen zur Nachfrage fehlen. In der Praxis finden sich sowohl zu konservative als auch zu euphorische Einschätzungen der Nachfrage. Es zeigt sich, dass es nicht nur den Anbietern, sondern auch „selbst bei weniger revolutionären Neuerungen [...] den Verbrauchern schwer

<sup>192</sup> Vgl. Rogers (1995, S. 169)

<sup>193</sup> Behr et al. sehen die Unternehmensberater „als Katalysatoren und Lieferanten zusätzlicher Legitimation für bereits im Unternehmen ‚angedachte‘ Entscheidungen.“ Behr et al. (1991, S. 137)

[fällt], sich potentielle Anwendungsmöglichkeiten vorzustellen“<sup>194</sup>. Die Folge dieser Fehleinschätzungen, die Diskrepanz zwischen einem höher eingeschätzten Bedarf und einer tatsächlich niedrigeren Nachfrage, trifft besonders die Hersteller der innovativen Produkte<sup>195</sup>. Für die Anbieter der Managementkonzepte haben die Fehleinschätzungen der Nachfrage vor allem die Konsequenz, dass sie ihre Investitionen in die Entwicklung und den Vertrieb der Innovation nicht amortisieren können. Die Anbieter werden daher versuchen, eine latente Nachfrage zu aktivieren bzw. Nachfrage durch ein rhetorisches Aufbausuchen der mit dem Managementkonzept adressierten Probleme und durch die Unterstützung mikropolitischen Aktivitäten zu generieren. Um das zu vermeiden, dürfen sich die innovierenden Unternehmen nicht in eine passive Abnehmerrolle drängen lassen, sondern sollten ihren Beschaffungsprozess unabhängig von einzelnen Entscheidungsträgern gestalten. Es gilt, die Nachfrage auf auslösende Bedürfnisse und den tatsächlichen Bedarf des Unternehmens hin genau zu untersuchen.

### 3.1.4 Interferenzen

Viele Managementkonzepte müssen nicht sofort im gesamten Unternehmen eingeführt werden, sondern können im Rahmen von Pilotprojekten zuvor in einzelnen Abteilungen getestet werden<sup>196</sup>. In größeren Unternehmen mit zahlreichen Abteilungen und Hierarchiestufen können daher verschiedene Managementkonzepte gleichzeitig in unterschiedlichen Abteilungen implementiert werden. Wenn sich diese schlussendlich bewähren und in der Folge im gesamten Unternehmen eingeführt werden sollen, können *Wechselwirkungen zwischen diesen Managementkonzepten* auftreten, die in den Pilotversuchen nicht beobachtbar waren und die in den theoretischen Überlegungen zu den einzelnen Konzepten auch meist unberücksichtigt bleiben.

Daneben sind auch Konstellationen denkbar, in denen eine unternehmensweite Einführung eines Managementkonzepts nicht sinnvoll bzw. infolge neuer Entwicklungen im Umfeld nicht notwendig ist. So war die Divisionalisierung zum Zeitpunkt ihrer Entstehung die Reaktion auf das kräftige Wachstum der Unternehmen in allen Bereichen und ermöglichte flexiblere und überschaubare Strukturen innerhalb von Großunternehmen. Heute können Wachstums- und Schrumpfungprozesse in einem Unternehmen gleichzeitig stattfinden – nicht zuletzt aufgrund zahlreicher M&A-Aktivitäten, aus denen große Konglomerate entstanden sind. Eine breite Dezentralisierungskampagne ist daher wenig zweckmäßig. Hier bietet sich eine differenzierte Strategie mit Dezentralisierung in Wachstumsbereichen und einer gleichzeitigen Konzentration und Zentralisierung in Stagnationsbereichen an und kann somit als Beispiel der Koexistenz zweier konträrer Managementkonzepte dienen – wenngleich lokal begrenzt in unterschiedlichen Unternehmensbereichen.

Allerdings treten bei der divisionalen Organisation verstärkt Koordinationsprobleme auf, die ein funktionstüchtiges Steuerungs- und Kontrollsystem für die Unternehmensspitze voraussetzen. Durch die Unabhängigkeit der einzelnen Divisionen besteht die Tendenz zur

---

<sup>194</sup> Shapiro (1996, S. 174)

<sup>195</sup> Manche Innovationen wären nie auf den Markt gekommen, hätte man gewartet, bis eine Nachfrage der Anwender vorhanden ist. Beispiele dafür sind der SONY Walkman, Teflon, Silikon, Penicillin, Transistoren oder Sofortbildkameras, vgl. Roberts (1988, S. 19). Ähnliches gilt für Übernacht-Logistikdienstleistungen oder Selbstbedienungssupermärkte, womit sich die Gültigkeit dieser Erkenntnisse für Dienstleistungsinnovationen bestätigt.

<sup>196</sup> Nur bei Managementkonzepten, die von Anfang an eine durchgehende Implementierung im Unternehmen erfordern, besteht diese Möglichkeit nicht. Das trifft auf Konzepte wie Delegation und Kundenorientierung zu, die eine fundamentale Neuorientierung des Unternehmens erfordern, die vom Top-Management initiiert und gelebt werden muss. In diesem Fall werden die Interferenzwirkungen sofort sichtbar und das Unternehmen kann entsprechende Maßnahmen von der Adaptierung des Konzepts bis zum Abbruch der Implementierung ergreifen.

schlechteren Nutzung funktionsbedingter Synergien, was bei der nächsten Ertragskrise Rationalisierungsanstrengungen zur Folge haben wird. Es entsteht eine Nachfrage nach Managementkonzepten durch Interferenzen oder Verbundeffekte von Managementkonzepten ("path dependence"). Diese Folgeeffekte können unerwartet auftreten oder werden bewusst in Kauf genommen. Je nach Dringlichkeit wird sich der Aktivitätsfokus kurzfristig darauf richten oder erst in weiterer Folge und nach Lösung der ursprünglichen Probleme. Diese Folgeeffekte können auch Kreisläufe ausbilden, wenn die Unternehmensentwicklung zwischen zwei Extremen oszilliert. Im obigen Beispiel ist das der Konflikt zwischen Expansion und Konzentration, der sich in konkreten Managementkonzepten wie Mergers und Acquisitions, Portfolio Analyse, strategische Allianzen einerseits bzw. Konzentration auf Kernkompetenzen, Outsourcing, Business Process Reengineering oder Lean Management andererseits widerspiegelt. Die thematische Konzentration eines Managementkonzepts kann somit zur Vernachlässigung anderer Probleme in einem Unternehmen führen.

Daneben sind auch *Interferenzen aus der zeitlichen Abfolge* zwischen verschiedenen Managementkonzepten vorstellbar, d.h. die Maßnahmen eines Managementkonzepts bedingen nahezu ein anschließendes Gegensteuern oder eine nachfolgende Ergänzung mit einem anderen Managementkonzept. Das ist neben den angesprochenen Managementkonzepten basierend auf der Grundidee der Zentralisation und Dezentralisation bzw. für den Wechsel zwischen Wachstumsstrategien und Lean Management oder Outsourcing offensichtlich. Für *Wissensmanagement* zeigt sich das aber auch in den Motiven, mit denen Unternehmen Wissensmanagement-Projekte starten:

- Viele Unternehmen bemerken nach Business Process Reengineering-Projekten und dem damit verbundenen Downsizing, dass nunmehr weniger Personen die Arbeit erledigen müssen, was geschicktere Vorgehensweisen erfordert. Wissensmanagement kann hier als Hilfsmittel zur *Optimierung der Prozesse* dienen.<sup>197</sup>
- Im Zuge der Outsourcingwelle hat sich auch die Einstellung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern geändert: An die Stelle der langfristigen Anstellung und der Loyalität ist eine kurzfristige Nutzenmaximierung getreten. In diesem opportunistischen Verhältnis gibt es keine langfristigen Garantien, sondern Arbeitskräfte werden nach Bedarf eingestellt oder freigesetzt. Eine derartige Unsicherheit fördert jedoch kaum ein Klima der Offenheit und des Wissensaustausches und erfordert ein entsprechendes Gegensteuern.<sup>198</sup>
- Vielen Unternehmen wird auch bewusst, dass in den abgebauten *mittleren Managementebenen viel implizites Wissen gespeichert* war, das nunmehr verloren ist. Ein derartiger Wissensverlust soll in der Zukunft vermieden werden. Wissensmanagement dient hier auch als Zukunftsvorsorge.<sup>199</sup>
- Unternehmen können auch durch wichtige Kunden beeinflusst werden, die den Einsatz bestimmter Managementtools erwarten. Das ist insbesondere bei Zertifizierungen (beispielsweise nach ISO-9000 oder Werksnormen) zu beobachten. Ein derartiger *institutioneller Druck* ist beispielsweise bei Ingenieurbüros oder Beratungsunternehmen auch für Wissensmanagement vorstellbar.

---

<sup>197</sup> Vgl. Junnarkar (1997, S. 34)

<sup>198</sup> Vgl. Byrne (2001, S.324ff)

<sup>199</sup> Nonaka und Takeuchi betonen mehrfach die Schlüsselrolle des Mittelmanagements bei der Wissensschaffung. Gerade diese Ebene ist durch aktuelle organisatorische Veränderungen wie die „flache Organisation“ oder Business Process Reengineering besonders massiv betroffen, vgl. dazu beispielsweise Nonaka & Takeuchi (1997, S.27, S.141ff, S.168f).

- Unternehmen *verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit* bereits in „Schönwetterzeiten“ – beispielsweise durch Fokus auf Kernkompetenzen, Complexity Reduction oder Beschleunigung der Time-to-Market von neuen Produkten, wozu Wissensmanagement zahlreiche Ansatzpunkte liefert.<sup>200</sup>

Eng damit zusammenhängend sind auch die bereits angesprochenen Verbundeffekte, die Anbieter im Sinne einer Lebenszyklussteuerung für den Umstieg auf ein Nachfolgeprodukt (i.e. ein anderes Managementkonzept) nutzen werden. Verstärkt werden derartige Bedarfspathologien, wenn bestimmte Managementkonzepte als Alibihandlung oder aus Machtinteressen der Akteure ausgewählt und implementiert werden. Müller-Stewens zeigt beispielsweise, „daß M&A ein zyklisches Phänomen ist und die Entscheidungsträger sich diesem Phänomen wie einer Mode mehr oder minder unterwerfen: Man kauft in einer dieser M&A-Wellen Unternehmen, weil gerade alle anderen auch Unternehmen kaufen“<sup>201</sup>.

Auf der Metaebene verursachen auch die **Innovationserfahrungen** eines Unternehmens Interferenzen, wenn die aktuelle Situation durch diese „historische Brille“ betrachtet wird. Es können überzogene, euphorische Erwartungen entstehen, wenn bisher mit Managementkonzepten gute Erfahrungen gemacht wurden. Umgekehrt werden negative Erwartungen auf ein neues Managementkonzept projiziert, wenn in der Vergangenheit mit Managementkonzepten kein Erfolg erzielt wurde.

Schließlich können Interferenzwirkungen auch unabhängig von den inhaltlichen Aspekten der Managementkonzepte entstehen. Positive Wirkungen ergeben sich aus der *zusätzlichen Erfahrung*, die ein Unternehmen im Rahmen von Beschäftigung und Implementierung sammelt. Negative Interferenzwirkungen können hingegen aus der zur Verfügung stehenden Managementkapazität entstehen, wenn ein Unternehmen zur gleichen Zeit zu viele Managementkonzepte implementieren und andere Projekte durchführen möchte und somit Koordinations-, Feinabstimmungs- und Designüberlegungen nicht mehr ausreichend durchgeführt werden können.<sup>202</sup>

### 3.1.5 Forschungsfrage #1

Die **Forschungsfrage #1** zu Treibern von Management-Innovationen lautet:

- Unter welchen Bedingungen erfolgt die Einführung von Managementkonzepten probleminduziert oder angebotsinduziert?

Bei der Beantwortung dieser Frage sind zwei Konstellationen (Bedarfspathologien) zu berücksichtigen:

- Unternehmen beschäftigen sich mit Managementkonzepten, für die sie keinen Bedarf haben (angebotsinduzierte Bedarfspathologie) oder
- Unternehmen entwickeln trotz eines Bedarfs keine entsprechende Nachfrage (probleminduzierte Bedarfspathologie) (i.e. Knowledge – Attitude – Practice – Gap)<sup>203</sup>.

<sup>200</sup> Vgl. Seemann (1997)

<sup>201</sup> Müller-Stewens (2004, Sp.335f)

<sup>202</sup> Vgl. dazu das Beispiel Figgie International bei O'Shea & Madigan (1997, S. 55f)

<sup>203</sup> Vgl. Rogers (1995, S. 169)

## 3.2 Prozess der Einführung

Im Gegensatz zu anderen Kern- und Supportprozessen von Unternehmen, die oft bis ins kleinste Detail geplant und mit Zuständigkeiten versehen werden, scheint ähnlich Konkretes für Management-Innovationen in Unternehmen nicht zu existieren<sup>204</sup>. Unbestritten ist, dass der Innovationsprozess einen Auslöser hat und verschiedene Phasen durchläuft, wobei auch nichtlineare Abläufe denkbar sind.

Damanpour identifiziert den Prozess von Management-Innovationen als *offenes Forschungsfeld*<sup>205</sup>, insbesondere weil nicht zwischen der Generierung (Erfindung; "new-to-the-state-of-the-art") und der Implementierung (Annahme und Implementierung einer Innovation von außen; "new-to-the-firm") einer Innovation unterschieden wird. Ebenso ist wenig untersucht, wie der Innovationsprozess von den Eigenschaften einer Innovation beeinflusst wird. Einige Autoren<sup>206</sup> postulieren, dass die leichter anzupassenden, flexibleren und verständlicheren Management-Innovationen auch schneller, leichter und gegen geringeren Widerstand in Unternehmen eingeführt werden könnten als die klassischen technischen Innovationen. Umfangreiche Arbeiten zu Organizational Change vermitteln hier ein anderes Bild<sup>207</sup> und identifizieren mannigfaltige Umsetzungsprobleme gerade bei tiefgreifenden Organisationsveränderungen, wie sie Managementkonzepte oft und in bedeutendem Ausmaß mit sich bringen.

### 3.2.1 Einfluss des Auslösers

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel zu den Innovationstreibern angemerkt, existieren unterschiedliche Auslöser für Management-Innovationsprozesse. Es ist davon auszugehen, dass daraus auch ein unterschiedlicher Verlauf der Innovationsprozesse resultiert, weil die Prozessphasen in unterschiedlicher Abfolge durchlaufen werden oder verschiedene Akteure am Prozess mitwirken. Unterschiedliche Prozesse beeinflussen schlussendlich wiederum das Ergebnis des Innovationsprozesses<sup>208</sup>.

Bereits 1986 merkt Ven an (allerdings implizit bezogen auf technische Produktinnovationen), dass sich die Unterscheidung zwischen technologischen Treibern für Innovationen auf der einen (Angebots-) Seite und Bedarfstreibern auf der anderen (Nachfrage-) Seite zu stark am *linearen Prozessverständnis* orientiert. Innovationen entstehen durch die simultane Kopplung aller am Innovationsprozess beteiligten Funktionen von der Ideengenerierung und Entwicklung bis zum Vertrieb mit detaillierten Kenntnissen über die Bedürfnisse potentieller Kunden<sup>209</sup>. Somit folgt der Prozess bei Management-Innovationen evtl. nicht einem linear-sequentiellen Modell, sondern einem Kreislauf mit Rückkopplungen.

---

<sup>204</sup> Vgl. Hamel (2006, S. 76)

<sup>205</sup> Vgl. Damanpour (2014, S. 1270)

<sup>206</sup> Vgl. Armbruster et al. (2008); Damanpour & Aravind (2012); Walker et al. (2011)

<sup>207</sup> Vgl. dazu Schreyögg (1999, S:485ff); Hauschildt et al. (2016, S. 31)

<sup>208</sup> Vgl. Witte (1988c)

<sup>209</sup> Vgl. Ven (1986, S. 599)



## 3.2.2 Phasenbildung

Empirische Untersuchungen des Innovationsprozesses orientieren sich in der Regel an den typischen **sequentiellen Phasen**, die sich in der Literatur bei verschiedenen Autoren wiederfinden. Hauschildt et al. identifizieren die drei Phasen Initiierung, Konzept- und Prototypenentwicklung sowie Implementierung<sup>210</sup>. In dieser Phasengliederung ist der Fokus die Generierung von Innovationen. Passender für Management-Innovationen, die in der Regel außerhalb des Unternehmens entstehen, sind die Ansätze von Hage mit den Phasen Bewertung, Initialisierung, Implementierung und Übergang zur Routine<sup>211</sup>; Klein & Sorra mit den Phasen Bekanntheit, Auswahl, Entscheidung, Implementierung und Übergang zur Routine<sup>212</sup>; Zaltman et al. mit den Phasen Wissensbewusstsein, Aufmerksamkeit, Meinungsbildung, Entscheidung, Prototypimplementierung und andauernde Implementierung<sup>213</sup>; oder Angle & Ven mit den Phasen Initialisierung, Entwicklung, Implementierung und Abschluss<sup>214</sup>.

Die erwähnten Phasen lassen sich unter die drei übergreifenden Phasen Vor-Implementierung, Implementierungsentscheidung und Implementierung subsumieren. Rogers unterscheidet hier erstens die *Initialisierung* (Vorbereitung einer schlussendlich positiven oder negativen Innovationsentscheidung, also Problemdefinition und Matching mit Innovationsalternativen), zweitens die *Entscheidung* selbst und schließlich drittens die *Implementierung* (alle Aktivitäten, die eine Innovation im Unternehmen in Gang setzen, also Anpassung an die Gegebenheiten des Unternehmens, Wahrnehmung der Innovation durch Unternehmensmitglieder und Aufgehen der Innovation in Routineabläufen)<sup>215</sup>. Die erfolgreiche Implementierung eines Managementkonzepts erfordert adäquate Maßnahmen. Halbherziges Vorgehen wird nicht oder verzögert zum Ziel führen<sup>216</sup>, konzeptionelle Übertreibungen lassen sich im Rahmen der individuellen Anpassung abfedern<sup>217</sup>.

Auch hier gilt wieder die Einschränkung, dass diese Studien hauptsächlich die Implementierung von technischen Innovationen betrachten. Dennoch lassen sich brauchbare Hinweise für die Erforschung von Management-Innovationen ableiten, denn der Management-Innovationsprozess hat durchaus einige Gemeinsamkeiten mit klassischen Innovationsprozessen, was die Beteiligung von Schlüsselpersonen des Unternehmens, die neuartige Ressourcenkombination oder die Rolle und Notwendigkeit von Promotoren zur Überwindung von Widerständen betrifft<sup>218</sup>. Größere Unsicherheit und Mehrdeutigkeit gepaart mit mehrjähriger Implementierung verursachen aber eine unscharfe Abgrenzung der einzelnen Prozessschritte und erschweren es schlussendlich sogar, den Innovationszeitpunkt exakt zu bestimmen<sup>219</sup>. So ist das Wissensmanagement-Projekt nicht sofort als solches zu erkennen, wenn Intel-CEO Grove<sup>220</sup> meint, dass Manager üblicherweise die nützlichsten

---

<sup>210</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 149)

<sup>211</sup> Vgl. Hage (1980, S.209)

<sup>212</sup> Vgl. Klein & Sorra (1996)

<sup>213</sup> Vgl. Zaltman et al. (1973)

<sup>214</sup> Vgl. Angle & Ven (2000)

<sup>215</sup> Vgl. Rogers (1995)

<sup>216</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2015a, S. 16)

<sup>217</sup> Vgl. Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996, S. 641f)

<sup>218</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2007)

<sup>219</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2007, S. 63)

<sup>220</sup> Vgl. Grove (1997, S. 64). Auch Davenport betont den nicht zu unterschätzenden Wert des Miteinander-Redens für die Weitergabe von Wissen. Derartige informelle Gespräche in unternehmensinternen Zweckgemeinschaften wurden allerdings durch Business Process Reengineering-Maßnahmen zur Steigerung der "Effizienz" vielfach unterbunden oder zumindest geschwächt, vgl. dazu Davenport & Prusak (1998, S. 91).

Informationen aus kurzen, oft beiläufigen Gesprächen erhalten. Eine Nachricht erreicht über dieses Medium den Empfänger viel schneller als geschriebene Information. Möglich werden solche Gespräche durch entsprechende organisatorische Maßnahmen, die beispielsweise räumliche Nähe oder zeitliche Freiräume für zusätzliche – scheinbar ziellose – Kommunikation schaffen und die Überführung von individuellem Wissen in die organisationale Wissensbasis erleichtern.

### 3.2.3 Forschungsfrage #2

Die **Forschungsfrage #2** zum Einführungsprozess von Managementkonzepten lautet:

- Wie verläuft der Innovationsprozess von Managementkonzepten von der Initiative bis zur Durchsetzung und welchen Einfluss hat der Innovationsprozess auf den Innovationserfolg?

## 3.3 Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen

Die Rolle von einzelnen Akteuren bei der Generierung und der Implementierung von Managementkonzepten wurde bisher nur spärlich untersucht. Insbesondere sind individuelle Persönlichkeitsmerkmale, die Akteure Gelegenheiten für Management-Innovationen erkennen und ergreifen lassen, weitgehend unerforscht<sup>221</sup>. Aus der klassischen Innovationsliteratur liegen hingegen Erkenntnisse zum Kreis der internen und externen Personen vor<sup>222</sup>, die maßgeblichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ausüben.

Birkinshaw et al. identifizieren in ihrem Framework zum Management-Innovationsprozess zwei Gruppen von Schlüsselpersonen: *interne Change Agents* – also die Mitarbeiter im Unternehmen, die sich aktiv mit Management-Innovationen beschäftigen, damit experimentieren und den Fit überprüfen – und *externe Change Agents* wie unabhängige Unternehmensberater, Vertreter der akademischen Forschung oder Management-Gurus<sup>223</sup>.

Viele weitere Studien enthalten zwar keine Hinweise auf Schlüsselpersonen, aber auf *Schlüsselaktivitäten*. Lin & Su identifizieren Schlüsselaktivitäten in Innovationsprozessen von Management-Innovationen, anhand derer die beteiligten Akteure und ihre Bedeutung für den Innovationsprozess analysiert werden können<sup>224</sup>. Da sich die Prozessschritte nicht grundlegend von den Analysen zu Innovationsprozessen in der klassischen Innovationsforschung unterscheiden, kann die Analyse folglich auf den umfangreichen Forschungsarbeiten zu Promotoren und Change Agents aufbauen. Weitere Hinweise auf Schlüsselaktivitäten ergeben sich auch aus den Forschungsergebnissen von Vaccaro et al. zur Rolle von Führungsstärke und Organisationskontext<sup>225</sup> sowie von Mol & Birkinshaw zum Einfluss von Suchaktivitäten in Management-Innovationsprozessen<sup>226</sup>.

### 3.3.1 Unternehmensinterne Schlüsselpersonen

Die Innovationsforschung kennt seit langem den Stellenwert von unternehmensinternen Akteuren, die als Treiber und Bremser im Innovationsprozess auftreten. Promotoren agieren dabei als treibende Kräfte, die durch schrittweise Problemlösung die Innovation und damit den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens vorantreiben. Die Opponenten agieren dagegen als bremsende Kräfte, um durch Risikobewusstsein und Sicherheitsstreben den Vorwärtsdrang der innovativen Kräfte zu bremsen und gefährliche Entwicklungen zu vermeiden. Promotoren und Opponenten agieren dabei wirkungsvoller, wenn sie im Ge-  
spann auftreten.<sup>227</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. Kunz & Linder (2015)

<sup>222</sup> Vgl. Witte (1988a, S. 149)

<sup>223</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2008)

<sup>224</sup> Vgl. Lin & Su (2014)

<sup>225</sup> Vgl. Vaccaro et al. (2012)

<sup>226</sup> Vgl. Mol & Birkinshaw (2009)

<sup>227</sup> Vgl. Witte (1988b)

### 3.3.2 Schlüsselpersonen außerhalb des Unternehmens

Während in der klassischen Innovationsliteratur nach wie vor vorwiegend die internen Promotoren und Innovationsteams zentrale Funktionen im Innovationsprozess einnehmen, rücken auch externe Schlüsselpersonen (beispielsweise User Communities) als Anstoßgeber verstärkt in den Fokus. Die Fähigkeit zur Initiative durch Unternehmensmitglieder steigt mit dem Umfang der externen Kontakte und dem damit verbundenen Informationsaustausch.<sup>228</sup>

Auch Management-Innovationen werden durch die externen Change Agents zwar meist nicht selbst entwickelt, sie sorgen aber auch hier häufig für den Anstoß und unterstützen die Anpassung und Legitimierung der Management-Innovation im Unternehmen. Birkinshaw et al. stellen bei Management-Innovationsprozessen für die externen Change Agents sogar eine signifikant stärkere Rolle als bei technologischen Innovationen fest<sup>229</sup>. Damit stimmen diese Erkenntnisse mit den Ergebnissen der Literatur zu Managementmoden überein, die in der Regel die Implementierung der Mode im Unternehmen als Reaktion auf einen externen Auslöser sehen.

Zudem sorgt das wachsende Angebot an Managementkonzepten quer durch Branchen und Fragestellungen für einen umfangreichen Bedarf an individueller Beratung, der „eine Veränderung der normativen Ansprüche an das, was als vernünftiger Umgang mit Problemen gelten darf, [widerspiegelt]. Sich professionellen Helfern oder Wissensexperten anzuvertrauen, gilt heute als Hinweis auf einen instrumentell rationalen und ‚vernünftigen‘ Umgang mit eigenen Ressourcen, Interessen und Zielen“<sup>230</sup>. Dieser Semi-Automatismus der Unternehmen, sich regelmäßig der aktuellen Managementkonzepte zu bedienen, hat das Kriterium der inhaltlichen Angemessenheit<sup>231</sup> offenbar in den Hintergrund rücken lassen.

An der Unternehmensgrenze ist bei Management-Innovationen zudem ein verstärktes Zusammenspiel zwischen Managern und externen Schlüsselpersonen zu beobachten<sup>232</sup>. Externe Berater und interne Manager agieren dabei in einem Wechselspiel von Angebot und Nachfrage, wobei erstere als Fachexperten die Nachfrageseite beeinflussen wollen, während letztere als Gatekeeper unpassende Information vom Unternehmen fernhalten können, um unproduktiven Ressourceneinsatz zu vermeiden<sup>233</sup>. Gelingt das nicht, besteht die Gefahr, dass die externen Anbieter ihre fertig entworfenen und vollständig operationalisierten Konzepte nur noch bei einer möglichst großen Abnehmerzahl „verkaufen“<sup>234</sup>. Dabei kommen individuelle situative Gegebenheiten des Unternehmens und seines Umfelds zu kurz, zudem wird die externe Unterstützung oft schon vor der zeitintensiven und schwer standardisierbaren Umsetzung des Konzepts beendet. Eventuell ist daher in Bezug auf die externen Schlüsselpersonen sogar eine getrennte Betrachtung erforderlich, einerseits in externe Schlüsselpersonen mit Relevanz für die Innovationsentscheidung selbst und andererseits (und falls vorhanden) in solche, die danach an einer erfolgreichen Implementierung maßgeblich beteiligt sind.

<sup>228</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 299)

<sup>229</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2007, S. 63)

<sup>230</sup> Eiben et al. (1996, S. 224), zitiert nach Faust (1998, S. 149)

<sup>231</sup> Vgl. Grochla (1982, S. 299f)

<sup>232</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2007, S. 63)

<sup>233</sup> Vgl. Williams (2004, S. 777f)

<sup>234</sup> Vgl. Iltner & Larcker (1998, S. 234) bzw. Weber & Schäffer (1998, S.351 und S.361)

### 3.3.3 Forschungsfrage #3

Die **Forschungsfrage #3** zu Schlüsselpersonen des Innovationsprozesses von Managementkonzepten lautet:

- Gibt es Schlüsselakteure im Innovationsprozess zur Einführung von Managementkonzepten und welche Bedeutung haben sie für den Innovationsprozess und -erfolg?

## 3.4 Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten

Mit dem Einsatz von Managementkonzepten wollen Unternehmen Wirkungen erzielen. Neben einer ex-ante Erfolgsabschätzung sollte eine Erfolgsmessung daher die Frage beantworten können, welche der propagierten Wirkungen sind tatsächlich eingetreten und welche unerwarteten, positiven oder negativen Wirkungen treten daneben noch auf? Für gehaltvolle Aussagen ist die Zuordnung von Veränderungen im Unternehmen zu den Maßnahmen eines Managementkonzepts erforderlich. Voraussetzung für positive Veränderungen ist dabei ein Fit zwischen Managementkonzept und dem Unternehmen samt seinem Umfeld.

### 3.4.1 Kausalität

Eine Grundannahme der Betriebswirtschaftslehre ist die Beeinflussbarkeit von Unternehmen durch gezielte Interventionen. Die Einführung eines neuen Managementkonzepts ist eine solche Intervention. Wie jede Organisationsveränderung ist eine solche Einführung aber auch ein langsamer und *langfristiger Prozess*, der branchenabhängig zudem in einem turbulenten Umfeld stattfinden kann. Wie können daher Veränderungen in den relevanten Zielvariablen wie erhöhte Rentabilität, verkürzte Durchlaufzeit in der Produktion, raschere Time-to-Market bei F&E-Projekten, geringere Kosten oder höhere Qualität etc. von gleichzeitig einwirkenden Umfeld- und anderen Organisationseinflüssen isoliert werden, um den tatsächlichen Effekt der Organisationsveränderungen durch das Managementkonzept zu eruieren und eine Evaluierung unter Aspekten von Zielerreichung und Effizienz durchzuführen?

Individuen und Unternehmen versprechen sich von Innovationen verschiedene Wirkungen, die entweder explizit versprochen oder zumindest implizit damit verbunden werden. Kennzeichnend für diese Wirkungen ist, dass sie erwünscht und offensichtlich wahrnehmbar sind und in einem direkten kausalen Zusammenhang mit der ursprünglichen Innovation stehen. Bei Verfahrensinnovationen betreffen die *erwarteten Wirkungen* meist kürzere Durchlaufzeiten oder die Verringerung des Inputs bzw. eine Erhöhung des Outputs, um eine höhere Produktivität oder eine höhere Profitabilität zu erzielen. Innovationen in Form neuer Techniken können hingegen auch vollkommen neue Produkte, Dienstleistungen oder Produktionsverfahren ermöglichen. Managementkonzepte fallen im Normalfall in die erste Kategorie, da sie als Mittel zur besseren Erreichung des (unveränderten) Unternehmenszwecks gesehen werden können.

Ex-ante ist die Ermittlung von Folgewirkungen eines Managementkonzepts durch die Komplexität des Unternehmens sowie der Management-Innovation selbst erschwert, da Innovationen erwünschte und unerwünschte, direkte und indirekte sowie antizipierte und nicht antizipierte Folgen haben können<sup>235</sup>. Ex-post bereitet die Feststellung einer Kausalität große Probleme in Form von übersehenen, unerwarteten Wirkungen, langen Implementierungszeiträumen<sup>236</sup> und diffusen Ergebnissen<sup>237</sup>, die kaum Rückschlüsse auf den Nutzen zulassen. Zudem ist die Zurechnung etwaiger Folgewirkungen zu einem Managementkonzept durch fehlende ceteris-paribus-Bedingungen und den Time-Lag der Umsetzung erschwert. Kurzfristige Kausalitäten können beispielsweise durch längerfristige über-

---

<sup>235</sup> Vgl. Rogers (1995)

<sup>236</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2007)

<sup>237</sup> Vgl. Tidd (2001)

lagert werden, wodurch beispielsweise ein anfangs positiver Effekt mittelfristig durch bisher unbekannt negative Effekte überkompensiert wird.

Das Ergebnis der Implementierung eines Managementkonzepts entspricht selten den ursprünglichen Erwartungen der Entscheidungsträger, weil bei der Implementierung das Managementkonzept auch im Kontext der Unternehmenskultur interpretiert wird<sup>238</sup>. Management-Innovationen beeinflussen Strukturen und Kultur des Unternehmens, die sie schlussendlich sogar verstärken anstatt verändern können.

### 3.4.2 Lösungs-Fit

Die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung von Managementkonzepten ist der **Fit zwischen Managementkonzept und Problem (Problem-Fit)** des Unternehmens. Unternehmen mit Absatzschwierigkeiten können beispielsweise verlorene Absatzmengen durch Preissenkungen oder mit absatzträglicheren Produkten zurückgewinnen<sup>239</sup>. Managementkonzepte mit dem Fokus auf *Kostensenkungen* werden Notwendigkeit und Effizienz der internen Prozesse analysieren (i.e. Business Process Reengineering oder Supply Chain Management zur Senkung der Material- oder Personalgemeinkosten), die Leistungspalette des Unternehmens reduzieren (i.e. Outsourcing, Downsizing oder Fokus auf Kernkompetenzen zur Senkung der Personaleinzelkosten, beispielsweise durch verringerte Kundendienstleistungen) oder weniger bzw. billigeres Material einsetzen (i.e. Rapid Prototyping zur Senkung der Materialkosten). Solche Maßnahmen steigern die Effizienz der Faktorkombination eines Unternehmens. Verschlechtert diese Kostenoptimierung aber die Erfüllung der Kundenanforderungen, wird der Absatz weiterrücken. Zudem wird eine Anpassung an zukünftige Kundenanforderungen erschwert, wenn durch optimierte internen Abläufe informelle Informationskanäle unterbrochen werden, über die bisher Wissen über Kundenanforderungen im Unternehmen verteilt wurde. War dieser unternehmensinterne Wissensaustausch schon bisher nicht ausreichend, können sogar kostensteigernde Managementkonzepte wie Customer Relationship Management oder Wissensmanagement die Absatzkrise lösen, weil beispielsweise das Wissen über veränderte Kundenanforderungen rascher im Unternehmen zirkuliert und *marktgängigere Leistungen* angeboten werden können. Aber auch ein langfristig orientiertes Managementkonzept wie Wissensmanagement stellt nicht immer die passende Wahl dar. So kann in einem Unternehmen ein großer Bedarf an Wissensmanagement zur Bewahrung der organisationalen Wissensbasis gegeben sein, weil durch eine hohe Fluktuation zahlreiche Wissensträger das Unternehmen verlassen, was phasenweise im IT-Bereich oder bei Investmentbanken zu beobachten war. Tatsächlich war die Fluktuation aber nicht das ursächliche Problem des Unternehmens, sondern nur ein Symptom. In diesem Fall ist es vorteilhaft, die Ursache der Fluktuation – beispielsweise ein ungeeignetes Entlohnungssystem oder unattraktive Arbeitsbedingungen und Aufstiegsmöglichkeiten – zu beheben als mit dem Managementkonzept Wissensmanagement den Know-how-Abfluss als Folge der Fluktuation zu beschränken und damit nur Symptome zu kurieren.

Auf der Mikroebene können die individuellen Charakteristika eines Unternehmens den Einsatz von Managementkonzepten begünstigen oder aber eine erfolgreiche Implementierung behindern. Sie manifestieren sich in Organisationsstruktur, Prozessen bzw. der Unternehmenskultur und speichern die Erfahrungen des Unternehmens wie beispielsweise

---

<sup>238</sup> Vgl. McCabe (2002)

<sup>239</sup> Weitere Beispiele aus der Unternehmenspraxis finden sich u.a. bei Shapiro (1996, S. 263f).

frühere Implementierungen von Managementkonzepten. Zwei Unternehmen verlangen daher nicht zwingend nach den gleichen Lösungen, wenn sie ähnliche Probleme haben. Das kulturelle **Umfeld im Unternehmen (Unternehmens-Fit)** bestimmt also auch, ob ein Managementkonzept erfolgreich implementiert werden kann. Das trifft gerade bei *Wissensmanagement* zu, das eine starke Abhängigkeit von den kulturellen Rahmenbedingungen aufweist. In einer „feindlichen“ kulturellen Umgebung wird auch das raffinierteste Wissensmanagement-System nicht funktionieren, selbst wenn es bei Konkurrenzunternehmen große Erfolge liefert. Wissensmanagement-Projekte amerikanischer HP-Manager in Australien hatten Probleme, die dortigen Mitarbeiter zur Offenlegung ihrer individuellen Kenntnisse zu bewegen. Der Aufbau einer unternehmensinternen Wissensdatenbank, in der die Wissens- und Erfahrungsgebiete der unternehmensinternen Experten angeführt werden bzw. die Mitarbeiter sogar selbst ihre Wissensbereiche anführen und klassifizieren sollten, widersprach der dort vorherrschenden „demokratischen Kumpelkultur“, in der es nicht üblich war, individuelle Leistungen in den Vordergrund zu stellen<sup>240</sup>. Ähnliches zeigte sich bei Mobil Oil, wo die Unternehmenskultur „Wichtigtuerei“ nicht duldet, und der interne Wissensmarkt nur eingeschränkt funktioniert, da die Wissensträger zögerten, für ihr Wissen „Werbung“ zu machen. Zusätzlich verstärkt wurde diese Haltung durch die misstrauische Reaktion der Kollegen gegenüber Unternehmensmitgliedern, die als Wissensanbieter erste Schritte auf dem internen Wissensmarkt unternahmen<sup>241</sup>.

Auf der Makroebene sind Unternehmen auf ausreichende Legitimation aus dem relevanten Umfeld der Stakeholder angewiesen, damit sie über begrenzte Ressourcen wie Kapital, Mitarbeiter etc. verfügen können. Beim Einsatz von Managementkonzepten müssen daher die **Erwartungen des Umfelds (Umfeld-Fit)** berücksichtigt werden, das bestimmte Verhaltensweisen erwartet und anderes Verhalten eventuell negativ sanktioniert. Entsprechend müssen Techniken und Methoden der Arbeitsmotivation und Arbeitsplatzgestaltung, der Personalführung, der Personalauslese, der Personalausbildung, der Beförderung und Beurteilung, der Organisation und der Planung etc. diesen kulturellen Rahmenbedingungen angepasst werden. Während beispielsweise in einem regionalen Umfeld Maßnahmen zur Steigerung des Shareholder Value angebracht sein können, erwarten andere „Umfelder“ eine Fokussierung auf Corporate Social Responsibility – um zwei Managementkonzepte mit widerstrebenden Zielen anzuführen. Damit können auch Zielkonflikte zwischen unternehmerischem Streben und Umfeldervartungen die Folge sein.

### 3.4.3 Evaluierung von Managementkonzepten

Wissenschaftliche Aussagen über das wirtschaftliche Handeln von Unternehmen sind begleitet von dem expliziten Hinweis oder zumindest der impliziten Annahme, dass dieses Handeln zielgerichtet ist. Unternehmen evaluieren Alternativen und setzen Maßnahmen, um damit bestimmte Ziele zu erreichen, die vorab festgelegt wurden und unabhängig sind<sup>242</sup>. Gerade für innovative Entscheidungsprozesse verläuft die **Zielbildung** aber nicht nach dem Schema: Analyse der Lage, Bestimmung der Ziele, Sondierung der möglichen Maßnahmen, Auswahl der optimalen Maßnahme zur Zielerreichung. Derartige komplexe Entscheidungsprozesse sind durch Unsicherheit und Rückkopplungen begleitet und erfordern eine Reduktion der Komplexität und eine kontinuierliche Modifikation der Ziele,

<sup>240</sup> Vgl. Davenport & Prusak (1998, S. 71)

<sup>241</sup> Vgl. Davenport & Prusak (1998, S. 71)

<sup>242</sup> Vgl. Hamel (1988, S. 79)



damit diese bewältigbar und lösungsreif werden<sup>243</sup>. Unklare Ziele entstehen aber nicht nur aus kognitiven und kontextbezogenen Ursachen, die eine Festlegung klarer Ziele unmöglich machen. Unklare Ziele implizieren auch den dynamischen Charakter ihrer Entstehung. Die Variationen der Ziele können dabei auf organisationsbezogene, umfeldbezogene, personenbezogene oder gruppenbezogene Einflüsse sowie auf variable Anspruchsniveaus der Erfolgswahrnehmung zurückgehen<sup>244</sup>. Die Ziele werden zu einer Funktion der vorhandenen Information und können sich im Prozessverlauf durch neu hinzukommende Informationen verändern. Zielunklarheit erlaubt es auch, Konflikte zu vermindern, indem Konsens und Kompromisse ohne Gesichtsverluste leichter erreicht werden können<sup>245</sup>.

Unklare Ziele helfen, den Alternativenraum zu erkunden, dürfen aber nicht als Aufforderung zur generellen Unklarheit verstanden werden. Dies zeigt sich schon dadurch, dass Ziele von innovativen Entscheidungen oft nicht eindeutig definiert werden können und die angestrebten Zieleigenschaften mittels Adjektiven zur Quantifizierung der Input-Output-Beziehungen wie „nützlich“ oder „wirtschaftlich“ bzw. zur Quantifizierung der technischen Eigenschaften wie „sicher“, „groß“ oder „schnell“ umschrieben werden. Für die Zielfunktionen werden diese mit Anspruchsniveaus oder Veränderungen des Status Quo kombiniert und durch Nebenbedingungen oder negative Ziele ergänzt.<sup>246</sup> Extremwerte finden sich dagegen nur selten, da sie sich als weniger praxistauglich erwiesen haben<sup>247</sup>. Die Ziele sind also nicht einfach gegeben, sie entstehen im Prozessverlauf. Zielbildungsprozess und Problemlösungsprozess sind zeitlich und inhaltlich verflochten<sup>248</sup>.

Es ist daher davon auszugehen, dass der Zielbildungsprozess im Rahmen von Managementkonzepten ähnlich diffus startet, die Ziele iterativ modifiziert und - wenn überhaupt - nur schrittweise konkretisiert werden. Das ist somit keine ex-ante Zielfestlegung. Eine alternative Herangehensweise an die ex-ante Zielbildung bieten **Negativkataloge**<sup>249</sup>, die zumindest das Setzen von Rahmenbedingungen erlauben ohne kreative Alternativen auszuschließen.

Wenn aber schon die Zielsetzung kein ex-ante Datum ist, wird auch eine **ex-ante Evaluierung** nicht möglich sein, was Williams auch ganz allgemein für Managementkonzepte konstatiert<sup>250</sup>. Für eine inhaltliche Evaluierung von Managementkonzepten bedeutet das, dass eine objektive Evaluierung besonders beim Abwägen verschiedener alternativer Konzepte kaum möglich ist, weil auch wahrgenommene Lösungsalternativen den Zielbildungsprozess beeinflussen<sup>251</sup>. Gelingt es dennoch, Evaluierungsparameter ex-ante festzulegen, so ist ihr Einfluss auf das Ergebnis des Innovationsprozesses zu berücksichtigen. Hauschild warnt beispielsweise vor naiven Machbarkeitsphilosophien durch das Setzen von smart(en) Zielen<sup>252</sup>. Klar definierte Ziele, die realistischer Weise innerhalb kurzer, festgelegter Zeit messbar erreicht werden können, provozieren geradezu den Rückfall in die bekannten Routinelösungen.

<sup>243</sup> Vgl. Hauschildt (1988c)

<sup>244</sup> Vgl. Hamel (1988, 82ff)

<sup>245</sup> Vgl. Hauschildt (1988d, 101ff)

<sup>246</sup> Vgl. Hauschildt (1988c, S. 70f, 1988d, S. 99f, 1988b, S. 110)

<sup>247</sup> Vgl. Hauschildt (1988a, S. 56f)

<sup>248</sup> Vgl. Hauschildt (1988c)

<sup>249</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 337f); Hauschildt (1988b)

<sup>250</sup> Vgl. Williams (2004, S. 777)

<sup>251</sup> Vgl. Hamel (1988)

<sup>252</sup> **Spezifisch, Messbar, Ansprechend (erreichbar), Realistisch, Terminiert**  
Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 321)

Die **ex-post Evaluierung** eines Managementkonzepts setzt einen Vergleich von Zustandsgrößen zu verschiedenen Zeitpunkten voraus, also eine Vorher-Nachher-Betrachtung, Soll-Ist-Vergleiche oder intern-extern-Gegenüberstellungen verschiedener Messparameter. Diese Parameter werden sich an Erfolgsfaktoren der klassischen Innovationsforschung orientieren, wobei diese Zielmaßstäbe bei komplexen Prozessen wie Management-Innovationen möglichst zur Reduktion der Komplexität beitragen sollten.<sup>253</sup> Diese einfachen Kriterien finden sich in der Praxis der Erfolgsmessung von Management-Innovationen bei der Mehrzahl der Autoren<sup>254</sup> und Unternehmensberater in der Unternehmensperformance als Maßstab für die verbesserte Entwicklung. Die Unternehmensperformance wird dabei durch Rentabilitätskennzahlen<sup>255</sup>, Umsatzkennzahlen<sup>256</sup>, Effizienz und Effektivität<sup>257</sup>, branchenspezifische Indikatoren<sup>258</sup> und teilweise auch durch Börsenkurse<sup>259</sup> operationalisiert. Frei nach der bereits zitierten Aussage der Innovationsforschung, dass nur (Management-) Innovationen die Basis für langfristige Wettbewerbsvorteile liefern können, schreiben sie jede Verbesserung einer Innovation zu. Selbst wenn diese Aussage zutrifft, bedeutet das im Umkehrschluss dennoch nicht, dass jede Ergebnisverbesserung eines Unternehmens auch auf eine Innovation zurückzuführen ist. Das bestätigt sich anhand der Erkenntnisse von Nohria et al., die keinen kausalen Zusammenhang zwischen den meisten der untersuchten Managementtools und überdurchschnittlicher Performance feststellten<sup>260</sup>.

So lässt sich der **Erfolg von Wissensmanagement** auch nicht direkt als verfügbares Wissen messen, sondern spiegelt sich in der Zahl der neuen Produkte, neuen Patente oder in der Tiefe und Vielfältigkeit der Netzwerke der Mitarbeiter<sup>261</sup>. In der Praxis wird die Einführung von Wissensmanagement einfach operationalisiert und anhand der Verbesserung des Status Quo<sup>262</sup> mittels ordinaler Skalen oder überhaupt mit der Erreichung von dichotomen Eigenschaften<sup>263</sup> gemessen. Rolfen et al. schlagen ausgehend von der Analyse fehlgeschlagener Einführungen von Managementkonzepten vor, die einzelnen Prinzipien, Organisationsabläufe und Tools eines Managementkonzepts zu identifizieren und diese Bestandteile im lokalen Kontext des Unternehmens einzuführen<sup>264</sup>. Analog dazu könnte sich auch die Evaluierung auf die erfolgreiche Umsetzung der einzelnen Bestandteile des Managementkonzepts beziehen.

<sup>253</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 327)

<sup>254</sup> Vgl. u.a. Camisón & Villar-López (2014); Damanpour et al. (2009); Mol & Birkinshaw (2009); Nieves (2016); Jackson et al. (2016); Hervas-Oliver et al. (2016); Černe et al. (2015); Kafetzopoulos et al. (2015); Walker et al. (2015); Walker et al. (2011); Hollen et al. (2013); Staw & Epstein (2000)

<sup>255</sup> Vgl. Camisón & Villar-López (2014)

<sup>256</sup> Vgl. Löfsten (2014a, 2014b)

<sup>257</sup> Vgl. Subramanian & Nilakanta (1996); Walker (2005)

<sup>258</sup> Vgl. Damanpour et al. (2009)

<sup>259</sup> Vgl. Bain & Company (2017, 2008, 2003) bzw. die Abbildungen in Anhang 7.4.

<sup>260</sup> Vgl. Nohria et al. (2003)

<sup>261</sup> Vgl. Millonig (1999, S. 77)

<sup>262</sup> Beispiele aus Wissensmanagement-Erfahrungsberichten für Verbesserungen von bestehenden Leistungen: Beschleunigung der Medikamentenzulassung, vgl. Seemann (1997, S. 26f); Zeit- und Informationsvorsprung durch Verdichtung und zeitnahe Filterung der eingehenden Informationen, vgl. Görner (1998, S. 171); höhere Produktivität durch telematische Lernformen, vgl. Gotschall (1999); Manasco (1996).

<sup>263</sup> Beispiele aus Wissensmanagement-Erfahrungsberichten für neue Leistungen: Förderung hierarchieunabhängiger Kommunikation (vgl. Görner (1998, S. 171)); Aufhebung der Dichotomie von Lokalisierung und Globalisierung durch Kommunikation und Vernetzung von physisch getrennten Personen, vgl. Davenport & Prusak (1998, S. 55); Management des Patentpools zur Reduktion der Kosten für ungenutzte Patente, vgl. Manasco (1997a); Davenport & Prusak (1998, S. 174); Thiesse (2001, S. 22).

<sup>264</sup> Vgl. Rolfen et al. (2014)

### 3.4.4 Forschungsfrage #4

Die **Forschungsfrage #4** zur Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten lautet:

- Wird der Erfolg einer Managementkonzept-Innovation ex-ante problematisiert bzw. ex-post evaluiert?

## 3.5 Forschungsmethoden

Forschungsgegenstand ist die Analyse der beteiligten Akteure, ihrer internen Strukturen und der intra- und interorganisationalen Abläufe, die in Unternehmen im Zusammenhang mit Managementkonzepten auftreten. Dazu wird einerseits auf theoretisch-konzeptionelle Studien und andererseits auf Fallstudien über die Einführung von Managementkonzepten in Unternehmen zurückgegriffen.

Hauptteil der Arbeit ist eine theoretisch-konzeptionelle Analyse, in der die Erkenntnisse von zwei Theoriefeldern zusammengefasst werden, nämlich das Theoriefeld Managementkonzepte und das Theoriefeld Innovation. Weitere relevante Theoriefelder sind Organisational Buying Behaviour, Kulturtheoretische Ansätze und Beratungstheorie. Der Autor bezieht sich dazu auf Sekundärquellen, insbesondere auf die klassische Managementliteratur sowie die Literatur zu den angesprochenen Theoriefeldern.

Der Autor verspricht sich durch die multi-theoretische Forschungsstrategie, dass bisher nicht oder nur am Rande wahrgenommene Aspekte wie die Auslösung von Management-Innovationen (siehe Forschungsfrage #1: probleminduzierte vs. angebotsinduzierte Einführung von Managementkonzepten), der Prozess der Einführung (siehe Forschungsfrage #2: Phasen, Auslöser, Konzeptanpassung), die Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen (siehe Forschungsfrage #3) sowie Art und Umfang der Evaluierung (siehe Forschungsfrage #4: Durchführung, Zeitpunkt und Umfang, Kriterien) wahrgenommen und tiefgreifender bearbeitet werden.

Zur Erklärung der innovativen Aspekte von Managementkonzepten werden die Ansätze der Innovationstheorie von Hauschildt et al.<sup>265</sup> und der Innovationsdiffusion von Rogers<sup>266</sup> sowie die einschlägigen Forschungsansätze zu Management-Innovationen herangezogen. Das Forschungsinteresse richtet sich darüber hinaus auf die Zusammenhänge zwischen Bedarfsentstehung, Suchprozessen und Aufmerksamkeit sowie auf die Steuerung des Innovationsprozesses. Dazu wird der Innovationsaspekt mit Organizational Buying Behaviour Ansätzen u.a. von Johnston & Lewin<sup>267</sup> ergänzt. Die Betrachtung fokussiert dabei auf die Beschaffungsentscheidung eines Unternehmens für ein Managementkonzept, wobei diese einerseits durch die Spezifika organisationaler Entscheidungen und andererseits durch den Charakter der Managementkonzepte als immaterielle Investitionsgüter gekennzeichnet ist.

Zusätzlich erschlossene Quellen sind Datenbank-Recherchen zur Verbreitung von Managementkonzepten und 37 Fallstudien zum Konzept Wissensmanagement. Fallstudien eignen sich, um komplexe Phänomene in ihrem Kontext zu betrachten<sup>268</sup>. Diese Arbeit nutzt explorativ-deskriptive Fallstudien<sup>269</sup>, um aus Fällen Hypothesen und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Managementkonzepten abzuleiten. Dazu werden für die Untersuchung der Management-Innovation Wissensmanagement anhand der Fallstudien zur Einführung die Treiber, die Prozessaspekte, die Schlüsselpersonen und die Probleme bzw. die Erfolgsmerkmale analysiert. Im Sinne der Innovationsforschung wird ein Hauptaugenmerk auf den Initiator und andere Beteiligte des jeweiligen Wissensmanagement-

---

<sup>265</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016)

<sup>266</sup> Vgl. Rogers (1995)

<sup>267</sup> Vgl. Johnston & Lewin (1996)

<sup>268</sup> Vgl. Yin (2014, S.5ff); Eisenhardt (1989)

<sup>269</sup> Vgl. Meyer (2003, S. 476)

Projekts im untersuchten Unternehmen und auf die im Laufe der Implementierung festgestellten Probleme und Hindernisse gelegt. Für die vorliegende Arbeit wurden mehrere Fallstudien eingesetzt, weil aussagekräftigere Ergebnisse als durch eine einzelne Fallstudie zu erwarten sind und die Ergebnisse einzelner Fallstudien zu allgemeingültigen Optionen für den Umgang mit Managementkonzepten generalisiert werden können<sup>270</sup>. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Umgang und Einsatz von Managementkonzepten untersucht und die praktische Relevanz der Hypothesen wird durch die Fallstudien bereits erstmalig geprüft.

Aufkommen und Relevanz verschiedener Managementkonzepte im Zeitablauf und Konzept-inhärente Treiber wie Moden und Interferenzen werden anhand einer Auswertung der Häufigkeiten von Publikationen in wissenschaftlichen Datenbanken von 1980 bis 2016 ermittelt. Die Auswahl der analysierten Konzepte basierte im Wesentlichen auf den Analysen von Rigby & Bilodeau<sup>271</sup>, ergänzt um Zeitschriften- und Buchpublikationen<sup>272</sup>.

Es sprengt den Rahmen einer Arbeit, alle Managementkonzepte zu berücksichtigen, daher wurde Wissensmanagement als Prototyp von Managementkonzepten gewählt. Ähnlich wie Lean Management oder Kundenorientierung und im Gegensatz zu alten Managementkonzepten wie der Gemeinkostenwertanalyse oder Management by Objectives enthält Wissensmanagement ein Bündel von Aussagen und Empfehlungen über angemessene Reaktionen der Unternehmen auf die aktuellen Anforderungen. Hinsichtlich der Maßnahmen und ihrer Operationalisierung ist es hingegen wenig konkret und ähnelt damit dem in der Praxis zu beobachtenden Trend zu höherer Systemkomplexität.

---

<sup>270</sup> Vgl. Yin (2014, S.37ff)

<sup>271</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2015a, 2011, 2007b), Rigby (2011, 2003)

<sup>272</sup> Vgl. u.a. Abrahamson & Fairchild (1999); Carson et al. (2000); Fink (2003); Kieser (1996b); Lux & Stadelmann (1995); Rigby (1998); Rigby (2001a); Rigby (2001b); Scarbrough & Swan (2001); Stadelmann & Lux (1995)

## 4 Relevante Theoriefelder

Aus dem theoretischen Methodenarsenal wurden unterschiedliche Ansätze auf ihre Anwendbarkeit und Hilfestellung zur Entwicklung von Lösungen zu den Forschungsfragen geprüft. Aufgrund der in der Problemlandkarte thematisierten Forschungsfragen wurden für die theoriegeleitete Argumentation die folgenden Theorien in die Auswahl genommen, die in den angegebenen Subkapiteln vorgestellt werden:

1. Zur Erklärung der innovativen Aspekte von Managementkonzepten werden die Ansätze des Innovationsmanagements von Hauschildt<sup>273</sup> und der Innovationsdiffusion von Rogers<sup>274</sup> herangezogen. (Kapitel 4.1)
2. Die Betrachtung von Managementkonzepten als organisationale Beschaffungsvorhaben, wo Auswahl- und Beschaffungsaspekte der Implementierung von Managementkonzepten vorangehen, erfolgt mit Hilfe des Organisational Buying Behaviour Ansatzes von Johnston und Lewin<sup>275</sup>. (Kapitel 4.2)
3. Managementkonzepte sind immaterielle Produkte, die hauptsächlich in Verbindung mit Dienstleistungen von Unternehmensberatern angeboten und nachgefragt werden. Die Erklärungsansätze der Beratungsforschung erklären die Einflüsse dieser Akteure im Managementkonzept-spezifischen Umfeld. (Kapitel 4.3)
4. Organisationale Handlungen erfolgen nicht nur aus rationalen Absichten, sondern dienen auch der Verfolgung von individuellen Zielen der Akteure. Zur Erklärung der Instrumentalisierung von Managementkonzepten zur Mikropolitik liefern insbesondere Machttheorien und Überlegungen zur Entstehung von Legitimation weitere Ansätze. (Kapitel 4.4)
5. Managementkonzepte werden vielfach als globale Erklärungsansätze angesehen, die regionale Organisations- und Sozialisationsunterschiede ignorieren. Unterschiede bei Entstehung und Einsatz in einzelnen Wirtschaftsräumen werden durch kulturtheoretische Ansätze erklärt. (Kapitel 4.5)
6. Den Abschluss des theoretischen Arsenal bildet die Betrachtung von externen Einflüssen, die rationale Handlungsabsichten der Akteure überlagern. Evolutionstheorien & makroökonomische Theorien bieten Erklärungsansätze für zyklische Abläufe von Managementkonzepten. (Kapitel 4.6)

Im Anschluss erfolgt nun die kurze Vorstellung der in der Arbeit eingesetzten Theorien sowie die Anwendung ihrer jeweiligen Erkenntnisse auf Managementkonzepte.

---

<sup>273</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016)

<sup>274</sup> Vgl. Rogers (1995)

<sup>275</sup> Vgl. Johnston & Lewin (1996)

## 4.1 Innovationstheorie

Wie schon aus der Definition von Managementkonzepten in Kapitel 2.1.1 abzuleiten, sind Innovationen durch eine Neuartigkeit gekennzeichnet, die sich auf verschiedenste Dimensionen beziehen kann. Hauschildt et al. verwenden für die Bestimmung von Innovationsbegriff und Innovationsgehalt folgende Dimensionen<sup>276</sup>:

- Inhaltliche Dimension: Was ist neu?
- Intensitätsdimension: Wie neu?
- Subjektive Dimension: Neu für wen?
- Akteursdimension: Neu durch wen?
- Prozessuale Dimension: Wo beginnt, wo endet die Neuerung?
- Normative Dimension: Ist neu gleich erfolgreich?

Für die Forschungsfragen dieser Arbeit liefern diese Dimensionen Erklärungen zu allen Fragestellungen:

- **Treiber:** Wie wird der Innovationsprozess ausgelöst (angebots- oder problem-induziert)?
- **Prozess:** Wie verläuft der Prozess von der Initiative bis zum Abschluss und wodurch wird er gefördert bzw. behindert?
- **Schlüsselpersonen:** Welche Akteure (Promotoren bzw. Opponenten) prägen den Innovationsprozess?
- **Erfolgsrelevanz:** Werden der Erfolge der Management-Innovation gemessen, zu welchen Zeitpunkten und anhand welcher Kriterien?

### 4.1.1 Inhaltliche Dimension: Was ist neu und wie neu?

Betrachtet man die Entwicklung von Innovationen auf der Makroperspektive, so lassen sich **Inventionen** und **Innovationen** unterscheiden. Sowohl Invention als auch Innovation beschäftigen sich mit neuen Ideen. Die Invention bezeichnet die Erfindung selbst, also die Schaffung und Konzeption eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung. Invention findet nur einmal statt, sieht man vom seltenen Fall der doppelten Erfindung ab, wenn sich Informationen über die Invention nicht rasch genug verbreitet und „das Rad zweimal erfunden wird“. Im Gegensatz dazu beschäftigt sich die Innovation mit Suche, Auswahl, Annahme oder Ablehnung einer existierenden Invention in einem Unternehmen und den damit resultierenden Prozessen.<sup>277</sup> Die Innovation einer Invention kann daher im fokalen Unternehmen nur einmal stattfinden. Invention und Innovation stellen also unterschiedliche Tatbestände dar.

Bei Managementkonzepten im Sinne dieser Arbeit sind Inventor und Innovator immer unterschiedliche Subjekte, da ein Managementkonzept erst durch einen Dritten anhand der Erfahrungen des Inventors zu einem Produkt kommerzialisiert wird. Die Innovationsentwicklung (i.e. die Invention eines Managementkonzepts) findet daher im Fall von Managementkonzepten außerhalb der in dieser Arbeit betrachteten, innovierenden Unternehmen statt. Erst die Phasen der Kommerzialisierung und Einführung betreffen den an-

<sup>276</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 5f)

<sup>277</sup> Vgl. Rogers (1995, S.135 bzw. S.174); Hauschildt (1997, S. 19f)

schließlich beschriebenen Innovationseinführungsprozess (i.e. die Innovation selbst) und damit auch die im Fokus dieser Arbeit stehenden Unternehmen. Die Invention bleibt für den Fokus dieser Arbeit ausgeklammert.

Die erste Möglichkeit der Abgrenzung von Innovationen lässt sich anhand ihres **Kernfokus** durchführen. Diese Abgrenzung kann allerdings problematisch sein, da die Objekte von Innovationen nicht ohne weiteres eindeutig und vollständig identifizierbar sind. Das Managementkonzept *Wissensmanagement* beschäftigt sich beispielsweise mit dem Umgang mit Wissensbeständen, Wissensressourcen und Wissensquellen in Unternehmen. Dennoch kann es erforderlich sein, dass Eingriffe und Veränderungen im finanzwirtschaftlichen System des Unternehmens vorgenommen werden, um beispielsweise mit einer Wissensbilanz den Nutzen der Wissensmanagement-Aktivitäten publik zu machen. Zusammen mit einer SWOT-Analyse oder ähnlichen Tools lassen sich anhand des Objekts erste Feststellungen über die Notwendigkeit einer Innovation in einem Unternehmen treffen.

Zweitens können anhand der **Zweck-Mittel-Beziehung**<sup>278</sup> zwei Grundtypen von Innovationen unterschieden werden:

- „Mittelinduzierte Innovationen“ – „technology-push“: neue Mittel zur Erfüllung neuer oder bestehender Zwecke in der Regel in Form von neuen Techniken und Prozessinnovationen (z.B. ISO-Zertifizierung statt aufwendiger Endkontrolle zur Verbesserung der Produktqualität);
- „Zweckinduzierte Innovationen“ – „demand-pull“: neue Zwecke (Produktinnovationen), die mit bestehenden oder auch neuen Mitteln erfüllt werden sollen (z.B. verbesserte Produktqualität durch eine Verbesserung der Prozessqualität mittels ISO-Zertifizierung). Rogers sieht zudem in der Reaktion der Nachfrageseite eine Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Erfolg einer Innovation<sup>279</sup>.

Wie anhand des obigen Beispiels ersichtlich, ist die Zuordnung von Managementkonzepten zu diesen Kategorien nicht immer eindeutig, da ein Managementkonzept sowohl mittelinduziert als auch zweckinduziert eingesetzt werden kann. Eine eindeutige Aussage über den ursprünglichen Treiber eines Managementkonzepts – i.e. „technology-push“ als tatsächliche oder vorgegebene Problemlösung seitens der Anbieter vs. „demand-pull“ als echter Bedarf seitens der Nachfrager – ist über die Zweck-Mittel-Beziehung somit nicht immer möglich. Die Unterscheidung wäre zur Aufdeckung und Vermeidung von Bedarfspathologien hilfreich.

Ein drittes Unterscheidungsmerkmal trennt **Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen**<sup>280</sup>. Diese Innovationsarten stellen verschiedene Anforderungen an das Innovationsmanagement, da sich Gestaltungsvariablen wie auch abhängige Variablen unterscheiden. Unterschiede bestehen hinsichtlich der Durchsetzbarkeit der Innovation. Für Anbieter erweisen sich Managementkonzepte – wenn überhaupt – als Produktinnovationen. Für das innovierende Unternehmen stellen Managementkonzepte hingegen Prozess- oder Sozialinnovationen dar, weil sich das Sachziel des Unternehmens durch die Innovation nicht ändert, sondern effizienter oder effektiver erreicht werden soll. Prozessinnovationen sind in der Regel schwerer durchsetzbar als Produktinnovationen, da Prozesse stärker mit der Organisation verwoben sind und ihr innovatives Potential schwerer zu erkennen ist.

<sup>278</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.8ff)

<sup>279</sup> Vgl. Rogers (1983, S. 213)

<sup>280</sup> Vgl. Thom (1976, S.42ff)



Bei gleichem Innovationsgrad wird daher die Implementierung einer Prozessinnovation langsamer ablaufen, weil für sie viel implizites Wissen erforderlich ist<sup>281</sup> und zudem das motivierende Potential der Begeisterung für eine leading-edge Innovation fehlt. Für Dienstleistungsinnovationen fallen Produkt- und Prozessinnovation zusammen, was in großem Maß auch für Managementkonzepte gilt.

Schließlich interessiert neben dieser sachlichen Betrachtung der Neuheit auch das **Ausmaß der Neuheit**, also den Unterschied zwischen altem und neuem Zustand. Die Kenntnis dieses Innovationsgehalts ist gerade in der Wirtschaftspraxis Voraussetzung für einen angemessenen Umgang mit Innovationen, damit einerseits unangemessen aufwendige Prozesse für Entscheidungen mit geringem Innovationsgehalt vermieden werden, aber andererseits Entscheidungen mit hohem Innovationsgehalt nicht fälschlicherweise mit dem Routineinstrumentarium der Organisation behandelt werden.<sup>282</sup>

## 4.1.2 Subjektive & Akteursdimension: Für wen und durch wen ist etwas neu?

Innovationen sind meist komplexe, höchst unsichere Vorhaben mit hohen Kosten und langfristigen Folgewirkungen, die aufgrund dieser Anforderungen arbeitsteilig organisiert und durch formale oder informelle **Innovationsteams** verantwortet werden. Die Qualität der Teamarbeit in innovativen Projekten hat maßgeblichen Einfluss auf den späteren Projekterfolg<sup>283</sup>, wobei sich u.a. folgende Kriterien weiter positiv auf die Teamleistung auswirken: fachbereichsübergreifende Besetzung, Diversität, soziale und methodische Kompetenzen der Mitglieder, Bereitschaft zur Teamarbeit sowie eine angemessene Teamführung<sup>284</sup>. An Innovationen sind also mehrere Personen beteiligt. Das ermöglicht die Beherrschung der Komplexität, die Steigerung der Effizienz durch Arbeitsteilung und Parallelisierung, die Steigerung der Kreativität und die Verbesserung der Entscheidungsqualität, eine flexiblere Reaktion auf unterschiedliche Anforderungen aus dem Projektumfeld und fördert die Partizipation der interdisziplinären Beteiligten<sup>285</sup>.

Jede Innovation in einem Unternehmen bringt Veränderungen der Prozesse und Strukturen mit sich. Ob am Ende des Innovationsprozesses die Veränderungen in die Routineprozesse Eingang finden, hängt insbesondere davon ab, ob Barrieren in Form von **Beharrungstendenzen einer Organisation überwunden** werden können. Diese Barrieren sind unternehmensintern durch Nicht-Wissen, Nicht-Wollen und Nicht-Dürfen<sup>286</sup> und bei unternehmensübergreifenden Innovationen zusätzlich durch Nicht-Voneinander-Wissen und Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Wollen/Können & Dürfen begründet<sup>287</sup>. Die Überwindung dieser Innovationsbarrieren ist somit eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung für einen Innovationserfolg und benötigt je nach Art des Widerstands jeweils eine spezifische Energie<sup>288</sup>. Diese Energien werden von unterschiedlichen

---

<sup>281</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 6)

<sup>282</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 4)

<sup>283</sup> Vgl. Högl & Gemünden (2001)

<sup>284</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 234f)

<sup>285</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 214f)

<sup>286</sup> Vgl. Witte (1988a); Hauschildt & Chakrabarti (1988)

<sup>287</sup> Vgl. Gemünden & Walter (1995)

<sup>288</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 191)

Promotoren bzw. Champions<sup>289</sup> eingebracht, die den Innovationsprozess unterstützen und zum Innovationserfolg beitragen. Diese interne Innovationsfunktion ist nicht zentral im Unternehmen angesiedelt, sondern auf verschiedene Stellen verteilt und wird von unterschiedlichen Personen wahrgenommen. Promotoren zeichnen sich durch ihr Engagement für die Innovation aus. Im Unterschied dazu erhalten Projektmanager ihren Auftrag durch die Hierarchie und verfügen folglich über Rechte und Pflichten. Projektmanagement fußt daher auf extrinsischen Motiven der dazu berufenen Projektmanager, während Promotoren sich aus intrinsischen Motiven selbständig einschalten.<sup>290</sup>

Das Promotorenmodell<sup>291</sup> unterscheidet die zwei Rollenkategorien **Promotoren und Opponenten**. Die Rolleninhaber agieren dabei relativ unabhängig von ihrer Funktion im Unternehmen. Während die unterschiedlichen Promotoren die Innovation im Unternehmen vorantreiben wollen, entwickeln die Opponenten – meist auf Grund von Unsicherheiten oder negativ wahrgenommenen Folgen der Innovation – Widerstand gegen die Innovation. Dazu hat eine Vielzahl von Forschungsarbeiten nachgewiesen, dass ein Innovationsprozess ohne Promotoren eher scheitert oder zumindest schlechtere Ergebnisse bringt, weil die Überwindung von Opposition schwerer fällt oder die Effizienz des Innovationsprozesses leidet<sup>292</sup>.

Die Anforderungen an Promotoren für die Wahrnehmung ihrer organisierenden, koordinierenden und vermittelnden Tätigkeiten zwischen verschiedenen Personen, Abteilungen und Hierarchieebenen sind sehr vielfältig und reichen von Systemkenntnis und Insiderwissen über sach- und fachbezogene bis zu beziehungspolitischen Aspekten. Daneben benötigen Promotoren ausreichend diplomatisches Geschick und Überzeugungsfähigkeit, um als „integrative Kraft“ akzeptiert zu werden. Die essentielle Funktion als soziales Bindeglied in den Prozessen kann leicht übersehen werden. Beim Machtpromotor, dem Kraft seiner Position und der damit verbundenen hierarchischen Befugnisse konkrete Machtinstrumente zur Verfügung stehen, kann sein Erfolgsbeitrag anhand „harter“ Fakten wie seinen Entscheidungen und Weisungen leichter nachvollzogen werden.

Promotoren können dabei in unterschiedlichen Kombinationen wie auch in Personalunion auftreten, **erfolgreiche Innovationsprozesse** – d.h. Innovationsprozesse mit höheren Aktivitätsniveaus, höherem Innovationsgraden und notwendigen, aber nicht überlangen Prozessdauern – weisen häufig eine Promotoren–Gespann–Struktur auf<sup>293</sup>. Diese Arbeitsteilung entsteht größtenteils ungeplant und stützt sich auf die Kombination und gegenseitige Ergänzung der persönlichen Autorität und Qualifikation der Beteiligten. Die Autorität der Beteiligten stützt sich dabei entweder auf objektives Fachwissen (i.e. Fachpromotor), hierarchische Macht und Ressourcenverantwortung (i.e. Machtpromotor) oder auf Organisationskenntnis und Beziehungsnetzwerke (i.e. Prozesspromotor), die zusammen als Troika<sup>294</sup> die Durchsetzung einer Innovation begünstigen. Eine effiziente Prozesssteuerung

---

<sup>289</sup> Die deutschsprachige Innovationsforschung identifiziert hier verschiedene Rollen, Leistungsbeiträge und Machtquellen im Innovationsprozess und definiert entsprechend unterschiedliche Promotoren, während die angelsächsische Forschung den Innovationserfolg vorwiegend den Champion als herausragendes Individuum und alleinige treibende Kraft zuschreibt, vgl. Schon (1963).

<sup>290</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 202f)

<sup>291</sup> Vgl. Witte (1973b); Hauschildt & Chakrabarti (1999); Gemünden & Walter (1995)

<sup>292</sup> Vgl. Hauschildt (1999a); Kessler (2000); Markham (2000)

<sup>293</sup> Vgl. Witte (1999, S.33ff); Hauschildt & Kirchmann (1999, S.99ff); Walter & Gemünden (1999, S.150ff)

<sup>294</sup> Vgl. Hauschildt & Kirchmann (1997)

ist daher auch nur beim Vorhandensein aller drei Autoritätsquellen möglich, wenngleich einzelne Personen mehrere Autoritätsquellen auf sich vereinen können<sup>295</sup>.

In interorganisationalen Innovationsprozessen hat sich zudem noch die Existenz des **Beziehungspromotors** als hilfreich erwiesen, dessen Macht sich auf sein Netzwerkwissen, seine soziale Kompetenz und Kooperationserfahrung sowie auf seine Position in der Hierarchie und im Netzwerk stützt<sup>296</sup>. Für die Implementierung von Managementkonzepten ist gerade diese Position besonders relevant, da die Innovation Managementkonzept meist an die Unternehmensgegebenheiten angepasst werden muss und dazu weiterentwickelt wird. Diese Weiterentwicklung findet normalerweise gemeinsam mit externen Partnern statt – beispielsweise mit den ursprünglichen Entwicklern des Managementkonzepts oder mit spezialisierten Unternehmensberatern. Tabelle 4.1 zeigt die verschiedenen Aufgaben der einzelnen Promotoren und die Relevanz für die Innovation Managementkonzept.

---

<sup>295</sup> Vgl. Hauschildt (1992, S. 1037f)

<sup>296</sup> Vgl. Gemünden & Walter (1999, S.120ff)

Promotor	Aufgaben <sup>297</sup>	Promotoren für Managementkonzepte	Aufgaben der Promotoren von Managementkonzepten
Fachpromotor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Träger des objektspezifischen Fachwissens, z.B. Erfinder, Ideenträger, Technologiemitler</li> <li>• Kennt Bedürfnisse des Unternehmens und die Widerstände von Basis und Management</li> <li>• glaubwürdiger Opinionleader</li> <li>• Überwindung von Fähigkeitsbarrieren (Nicht-Können)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensberater</li> <li>• Mitarbeiter mit spezifischen Kenntnissen über Managementkonzepte (z.B. aus anderen Unternehmen, Seminarbesuchen, Ausbildungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluierung des Problems und Feststellung der Betroffenheit</li> <li>• Beurteilung von Lösungsvorschlägen</li> <li>• Ideengenerierung: Präsentation von Managementkonzept-Lösungen für die Probleme des Unternehmens</li> <li>• Entwicklung und Anpassung des Managementkonzepts an die Unternehmenserfordernisse</li> <li>• Implementierung des Managementkonzepts im Unternehmen (ggf. mit externer Prozessunterstützung)</li> </ul>
Prozesspromotor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationskenntnis</li> <li>• Steuerung des Innovationsprozesses</li> <li>• Interpretation und Weiterleitung von Informationen</li> <li>• Förderung von Kommunikationsbeziehungen</li> <li>• Abstimmung, Verbindung und Übersetzer zwischen Fach- und Machtpromotor</li> <li>• diplomatisches Geschick</li> <li>• Überwindung von Organisationsbarrieren (Nicht-Dürfen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensmitglieder mit ausgeprägten bereichs- und hierarchieübergreifenden Netzwerkbeziehungen</li> <li>• Unternehmensberater als Moderatoren<sup>298</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexitätsreduktion: Problemerklerung in Teilentcheidung, Festlegung der Reihenfolge</li> <li>• Integration von Teilentscheidungen, Zielbildung und Berücksichtigung neuer Ziele, Konfliktmanagement</li> <li>• Motivation der Betroffenen, Erklärung und Werbung für das Managementkonzept</li> </ul>
Machtpromotor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcendisposition bedeutet Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht</li> <li>• effiziente Koordination, Schutz vor Opponenten</li> <li>• Krisenmanager</li> <li>• Überwindung von Willensbarrieren (Nicht-Wollen)</li> <li>• Übernahme der Aufgaben des Prozesspromotors, wenn dieser fehlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsleiter bzw. Top-Management</li> <li>• Personen, die natürliche Ansprechpartner für Opponenten sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der Ziele</li> <li>• Freigabe von Ressourcen</li> <li>• Kontrolle strategischer Fit zwischen Innovation Managementkonzept und Unternehmenserfordernissen</li> <li>• Überwindung von Opposition</li> <li>• Schaffung von Anreizen</li> </ul>
Beziehungspromotor <sup>299</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwindung von Widerständen im interorganisationalen Innovationsprozess: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht-Voneinander-Wissen</li> <li>- Nicht-Zusammenarbeiten-Können</li> <li>- Nicht-Zusammenarbeiten-Wollen</li> <li>- Nicht-Zusammenarbeiten-Dürfen</li> </ul> </li> <li>• Erreichen und Zusammenbringen von Personen, Übersetzer</li> <li>• Prozesssteuerung, Förderung sozialer Beziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oftmals ein Gatekeeper des Unternehmens</li> <li>• Personen mit ausgedehnten persönlichen Netzwerken wie ehemalige Mitglieder des (Top-) Managements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenbringen von geeigneten Interaktionspartnern aus verschiedenen Unternehmen (z.B. Konzeptentwickler und Kenner von lokalen Spezifika im Rahmen der Implementierung)</li> <li>• hauptsächlich interorganisationale Innovationsweiterentwicklung von den Anwendern der Managementkonzepte</li> <li>• insbesondere bei Anpassungen von bestehenden Managementkonzepten an die Unternehmensgegebenheiten</li> </ul>

Tabelle 4.1: Aufgaben und Träger der verschiedenen Promotorenrollen

Mit der Zahl der Promotoren erhöhen sich Innovationsgrad, Informationsqualität, technischer Erfolg und wirtschaftlicher Erfolg der Innovation<sup>300</sup>. Für die Korrelation von Innovationsgrad und Zahl der Promotoren finden sich Erklärungen für beide Möglichkeiten von abhängiger und unabhängiger Variable: Mehr Promotoren ermöglichen signifikant höhere

<sup>297</sup> Vgl. Hauschildt (1992, S. 1038); Gemünden (1999, S. 48f); Hauschildt (1997, S.156ff)

<sup>298</sup> Vgl. Grün (1990b, S. 116)

<sup>299</sup> Vgl. dazu Gemünden & Walter (1995, S.972ff); Hauschildt (1997, S.182ff); Gemünden & Walter (1999, S.119ff)

<sup>300</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 200)

Innovationsgrade und die Innovationsprozesse laufen zügiger ab<sup>301</sup> oder umgekehrt radikale Innovationsprojekte (mit hohem Innovationsgrad) erfordern die Unterstützung mehrerer Promotoren, um erfolgreich abgeschlossen werden zu können<sup>302</sup>. Das Ermöglichen einer Promotorenstruktur in Gespannformation, bei komplexen Innovationsmaterien als Troika<sup>303</sup> und im Fall von bedeutenden externen Verflechtungen wie bei Managementkonzepten als Quadriga<sup>304</sup> wird in zahlreichen empirischen Forschungsarbeiten als Voraussetzung für erfolgreiche Innovationsprojekte angesehen.

Der Erfolg einer Innovation wird also von den Anstrengungen zur **Prozessgestaltung** und zur Auswahl der Innovationspartner bestimmt. Großes Engagement – i.e. eine ausführliche Informationsnachfrage, ein mehrköpfiges Promotorengespann, eine Prozessbeteiligung von „technischen“ und ökonomischen Experten etc. – bewirkt unabhängig vom Innovationsgrad eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Aus wirtschaftlichen Überlegungen findet sich der erhöhte Aufwand allerdings meist nur in Projekten mit hohen Innovationsgraden.<sup>305</sup> Gerade bei Managementkonzepten, die im Normalfall über eine bloße Optimierung der Organisation hinausgehen, könnte sich die Erfolgswahrscheinlichkeit daher durch ein höheres Engagement verbessern. Das sollte sich beispielsweise in einem sichtbaren Commitment des Top-Managements oder in ausreichender Dotierung mit personellen und finanziellen Projektressourcen zeigen.

Die Forschung zeigt, dass neue Managementkonzepte nahezu ausschließlich auf der Angebotsseite auftauchen<sup>306</sup>. Dabei funktioniert die Praxis als Entdeckungsfeld für die Forscher, was exemplarisch anhand der Managementkonzepte System 4, Matrixorganisation, Lean Management oder der Führungstrainings nach der GRID-Methode gezeigt wurde<sup>307</sup>. Diese Feststellungen spannen damit den Bogen zum breiten Forschungsfeld der User-Innovationen, die zumindest im technologischen Bereich verbreitet sind. Innovationen von Anwendern sind insbesondere dann wahrscheinlicher als solche von Produzenten, wenn die Informationen über die Anwenderbedürfnisse beim Anwender liegen und nicht leicht zu transferieren sind<sup>308</sup>. Die aktuelle Forschung zur User-Innovation fokussiert zwar schwerpunktmäßig auf technische Innovationen<sup>309</sup>, von einem ähnlichen Zusammenhang für die Organisation des Managementhandeln ist aber auszugehen. Damit sollte die Innovationsquelle Anwender für den Innovationstyp Management-Innovationen fruchtbare Erklärungsansätze liefern können.

Die Implementierung von Managementkonzepten wird daher bei einer engen Kooperation von externer Beratung und interner Promotion die angestrebten Erfolge eher erreichen (siehe Abbildung 4.1). Je besser und enger diese Zusammenarbeit zwischen den externen Akteuren und den internen Promotoren abläuft, desto früher werden Schwierigkeiten und Hindernisse des Innovationsprozesses erkannt und desto früher können entsprechende Handlungsalternativen auf den einzelnen Handlungsebenen – i.e. Macht-, Fach- oder Sozialebene – entwickelt und durchgeführt werden. Das klassische Instrumentarium der Prozesssteuerung – i.e. Prozessgliederung in einzelne Phasen und Vorgabe und Kontrolle von

---

<sup>301</sup> Vgl. Witte (1988a, S.152ff)

<sup>302</sup> Vgl. Day (1994)

<sup>303</sup> Vgl. Hauschildt & Chakrabarti (1988)

<sup>304</sup> Vgl. Gemünden & Walter (1995)

<sup>305</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.212ff)

<sup>306</sup> Vgl. Abrahamson (1996a); Kieser (1996b)

<sup>307</sup> Vgl. Galbraith (1980, S. 162); Benders & Bijsterveld (2000, S. 57f)

<sup>308</sup> Vgl. Hippel (1994, 1998)

<sup>309</sup> Vgl. Bogers et al. (2010)

Ergebnissen, Zeiten und Budgets<sup>310</sup> – wird dagegen nicht entscheidend zum Gelingen des Innovationsvorhabens beitragen, sondern dient eher als Hygienefaktor.

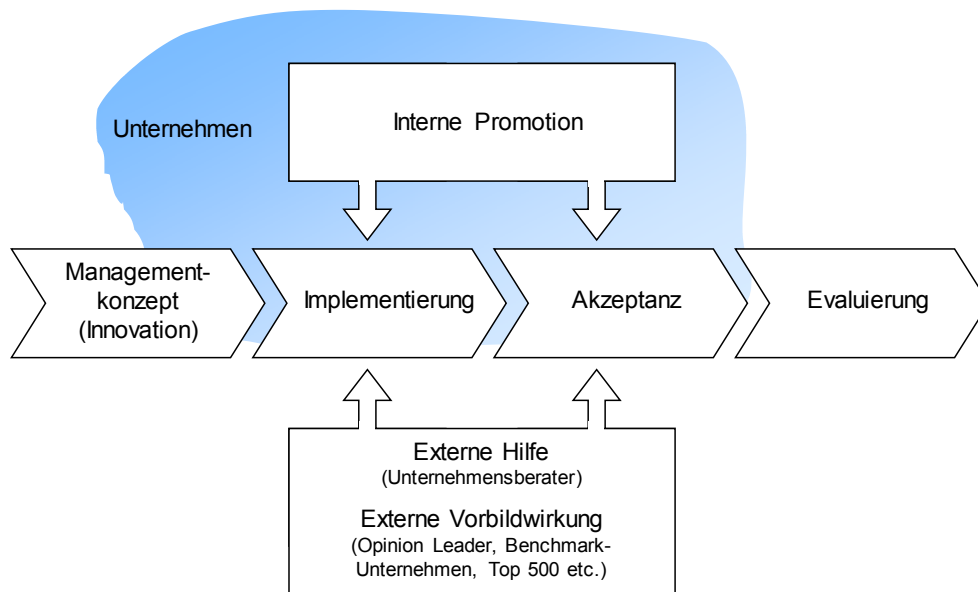


Abbildung 4.1: Zusammenarbeit von Promotoren und Beratern im Innovationsprozess

Managementkonzepte betreffen *Bereiche und Akteure* in unterschiedlichem Ausmaß. Es lassen sich nach Art sowie dem Umfang der betroffenen Stellen und Abteilungen qualitativer und quantitativer Umfang der Betroffenheit unterscheiden.

*Qualitative Unterschiede* ergeben sich aus der Betroffenheit von Abteilungen bzw. Prozessen, die für den Erfolg des Unternehmens unterschiedliche Bedeutung aufweisen, weil sie entweder unternehmenskritische Funktionen oder nur Supportfunktionen betreffen. Das qualitative Ausmaß korreliert somit teilweise mit den Hierarchieebenen der involvierten Abteilungen, unterscheidet aber auch zwischen internen (i.e. Funktions- und Stabsstellen) und externen (i.e. Berater und andere Stakeholder) Einheiten. So unterscheidet sich beispielsweise die Bedeutung eines *Qualitätszirkel-Projekts*, das in einer Produktionsabteilung probeweise eingeführt wird, deutlich von einem *TQM-Projekt*, das einen Qualitätsfokus in allen Bereichen des Unternehmens erreichen will – auch wenn beide Konzepte das Objekt Qualität aufweisen. Ebenso unterscheidet sich die Bedeutung von zwei *Wissensmanagement-Projekten* deutlich, wenn sie entweder nach dem Technologie-Paradigma oder nach dem Mensch-Organisations-Paradigma gestaltet werden<sup>311</sup>.

*Quantitative Unterschiede* ergeben sich aus der Anzahl der betroffenen Personen, aus der Anzahl der betroffenen Abteilungen oder Hierarchieebenen und aus dem Ausmaß der Betroffenheit dieser Areale. Ein anschauliches Beispiel dafür bildet das Konzept der Materialwirtschaft von Grochla mit ihren drei unterschiedlichen Integrationsstufen<sup>312</sup>.

<sup>310</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.347ff)

<sup>311</sup> Die unterschiedlichen Wissensmanagement-Paradigmen wurden in Kapitel 2.1.3 vorgestellt.

<sup>312</sup> Ausgehend von den in das Konzept einbezogenen Funktionen unterscheidet Grochla die integrierte, die erweitert integrierte und die total integrierte Materialwirtschaft, vgl. Grochla (1985, S.171ff).

### 4.1.3 Innovationsentwicklungs- und Diffusionsprozess

Eine rational normative Betrachtung des Innovationsentwicklungsprozesses<sup>313</sup> umfasst die Aktivitäten Problem- bzw. Bedarfserkennung, Forschung, Entwicklung, Vermarktung und Kommerzialisierung, Diffusion und Einführung sowie schließlich die Betrachtung von Konsequenzen und Innovationsfolgen (vgl. Abbildung 4.2). Auf der Makroperspektive lassen sich diese Aktivitäten in die bereits erwähnten Phasen **Invention** und **Innovation** zusammenfassen.

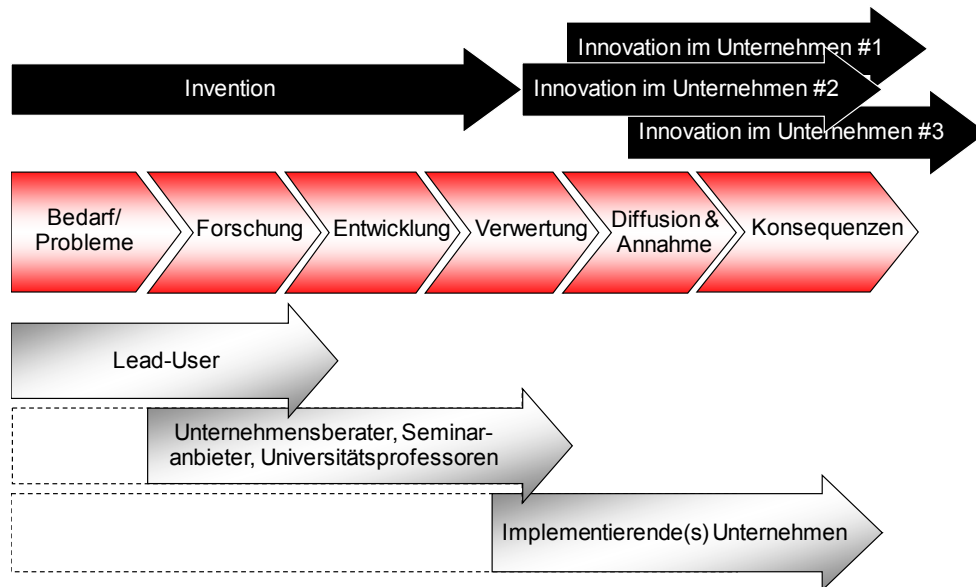


Abbildung 4.2: Phasen des Innovationsentwicklungsprozesses mit den Hauptakteuren für die Innovation „Managementkonzept“<sup>314</sup>

Ein Managementkonzept stellt für das einführende Unternehmen eine Innovation dar. Für den Innovationspartner dieses Unternehmens, die „entwickelnde“ Unternehmensberatung als Anbieter, ist das Managementkonzept hingegen ein weiteres Produkt und dessen „Verkauf“ an das Unternehmen ein Routineprozess. Angesichts der zyklischen Abfolge von Managementkonzepten könnte sogar die „Entwicklung“ neuer Managementkonzepte selbst, also die Kommerzialisierung von Management-Inventionen innerhalb der Unternehmensberatung als Routineprozess gesehen werden. Entsprechend dem Fokus dieser Arbeit werden die internen Abläufe der Anbieterseite nicht weiter thematisiert.

Der im Fokus dieser Arbeit stehende Prozess der Innovation in den implementierenden Unternehmen beginnt mit einem wahrgenommenen Bedarf oder einer wahrgenommenen Lösung und endet mit dem Übergang der Innovation in Routinetätigkeit. Während sich die Innovationstheorie mit den Mechanismen der Implementierung von Innovationen in einem Unternehmen (i.e. Mikroebene) beschäftigt, liefert die **Diffusionstheorie** von Innovationen den theoretischen Rahmen für die Aggregation dieser Effekte auf der Makroebene. Unter Durchsetzung und Verbreitung einer Innovation wird die Kommunikation der Innovation über bestimmte Kommunikationskanäle im Zeitablauf zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems verstanden.<sup>315</sup> Die Kommunikation verläuft dabei in beiden Richtungen und im Verlauf dieses Kommunikationsprozesses werden durch den wechselseiti-

<sup>313</sup> Vgl. Rogers (1995, S.132ff)

<sup>314</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Rogers (2003, S. 138).

<sup>315</sup> Vgl. Rogers (1995, S. 5f)

gen Informationsaustausch die Innovation selbst und der potentielle Anwendungsfall der Innovation geklärt. Der Prozess der Durchsetzung und Verbreitung ist dabei charakterisiert durch die Innovation selbst, die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle, die benötigte Zeit und das soziale Umfeld, in dem die Verbreitung stattfindet<sup>316</sup>.

Der Nutzungsverlauf von Innovationen beschreibt die Anzahl der neuen Implementierungen pro Zeiteinheit auf der Makroebene und zeigt typischerweise einen glockenförmigen Verlauf. Die Diffusion von materiellen Innovationen wird relativ einfach durch Zählung der Objekte festgestellt, während für immaterielle Innovationen die Feststellung der Diffusion nur mit größerer Unsicherheit möglich ist. Ob ein Unternehmen eine immaterielle Innovation implementiert hat, hängt von der Definition und Interpretation der Innovation ab. Daher werden die Ergebnisse durch rhetorische Implementierungen verzerrt.

Auch wenn Managementkonzepte nicht immer Innovationen darstellen, sondern nur eine Wiederkehr von einzelnen Basisideen darstellen, so weisen sie dennoch meist einen für Innovationen typischen, glockenförmigen **Verbreitungsverlauf** auf. Ähnlich wie bei Modeerscheinungen lösen nach einer gewissen Latenzperiode<sup>317</sup> einige, wenige Pioniere („Entdeckungsphase“) den Trend aus, der durch viele Nachahmer („breite Akzeptanz & Verbreitung“) verstärkt wird. Spätestens mit der großen Verbreitung erfolgen vermehrt empirische und theoretische Überprüfungen des Managementkonzepts, die Kausalitäten prüfen und Misserfolge dokumentieren und somit den Mythos der neuen Mode hinterfragen („Phase der Entzauberung & Desillusionierung“). In dieser Phase fragen die ersten Pioniere bereits andere Themen nach. Spätestens jetzt setzt eine Trendumkehr ein, die schlussendlich eine abnehmende Gesamtnachfrage bewirkt, weil nur noch die Nachahmer folgen (vierte und letzte Phase „Abschwung“).<sup>318</sup>

In den einzelnen Phasen finden sich **idealtypische Anwenderkategorien**. Rogers Gliederung in fünf Phasen unterscheidet neben den *Innovatoren* (I-Phase; grün), die sich vor allem durch Risikobereitschaft und ihre kosmopolitische Einstellung sowie im Bereich der technischen Innovationen durch technisches Verständnis auszeichnen; die „*Early Adopters*“ und die frühe Mehrheit („*Early majority*“), die zusammen die frühe Phase (E-Phase; gelb) ergeben; die späte Mehrheit („*Late majority*“) und schließlich die Nachzügler („*Laggards*“), die zusammen die späte Phase (L-Phase; rot) bilden.<sup>319</sup> Die den Innovatoren nachfolgende Gruppe der *Early-Adopters* hat einen maßgeblichen Anteil an der Diffusion einer Innovation, da sie viele Opinionleader umfasst, die ihrerseits über große Netzwerke verfügen. Abbildung 4.3 zeigt die fünf Anwenderkategorien mit ihren typischen zeitlichen Anteilen an der Diffusion einer Innovation.

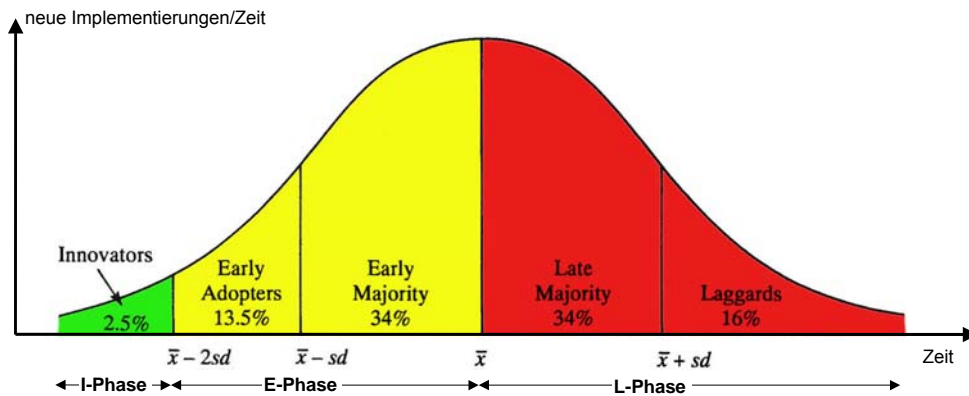
<sup>316</sup> Vgl. Rogers (1995, S.10ff)

<sup>317</sup> Diese Latenzperiode bezeichnet die Zeit zwischen dem ersten Auftauchen von Artikeln zum Thema und dem glockenkurvenförmigen Anstieg. Abrahamson und Fairchild stellte für das Managementkonzept der Qualitätszirkel eine Latenzperiode von 14 Jahren (1967 – 1981) fest, vgl. Abrahamson & Fairchild (1999, S. 720f). Für Wissensmanagement dauerte diese Latenzphase – abhängig von der Zurechnung der frühen Artikel – ungefähr zehn Jahre von Mitte der 1980er Jahre bis Mitte der 1990er Jahre.

<sup>318</sup> Vgl. Carson et al. (2000, S. 1145); Ettore (1997, S. 34f), Abrahamson (1991, S.595ff, 1996a)

<sup>319</sup> Wie der tatsächliche Verbreitungsverlauf eines Managementkonzepts aussieht, hängt nicht zuletzt von den Umfeldfaktoren ab, die dieselbe Thematik wie das Managementkonzept beschreiben – beispielsweise korreliert die Zahl der Artikel zu Human Relations und Personalmanagement mit der Entwicklung der Fluktuationsraten und Streikaktivitäten, vgl. Abrahamson (1997, S.516ff). Analog wird die Verbreitung von Wissensmanagement beispielsweise durch regionale oder nationale Know-how Benchmarks oder durch immaterielle Vermögensbilanzen verstärkt.



Abbildung 4.3: Anwenderkategorien nach Innovationsfähigkeit<sup>320</sup>

In der Praxis verläuft die Nutzung von Managementkonzepten meist nicht symmetrisch, die Verteilungskurve weist eher eine Schiefe nach links auf – d.h. der Nutzungsanstieg verläuft rascher als der Rückgang nach dem Höhepunkt. Diese Schiefe ist umso ausgeprägter, je höher das Interesse der Massenmedien an einem Managementkonzept ist. Die Zahl der Artikel zu einem Managementkonzept setzt sich aus Berichten in Massenmedien und wissenschaftlichen Quellen zusammen. Dabei setzt die Aktivität in den Massenmedien rasch und insbesondere am Beginn der Modewelle ein, während sie in den wissenschaftlichen Quellen langsamer ansteigt, dafür aber länger andauert.<sup>321</sup> Abhängig von der Verteilung zwischen den Medien entsteht die Schiefe des Nutzungsverlaufs. Die unterschiedlichen Verlaufsmuster erklären sich mit dem gründlichen wissenschaftlichen Diskurs, der eine eingehendere Beschäftigung erfordert. Dadurch entstehen längere Vorlaufzeiten und die Publikationen erscheinen später. Für Business Process Reengineering wurde beispielsweise eine Verzögerung des akademischen Diskurses von ca. drei Jahren festgestellt<sup>322</sup>.

Makroebene und Nutzungsverlauf beeinflussen durch Rückkopplungseffekte auf der Mikroebene das Innovationsverhalten einzelner Unternehmen und können als Treiber von Managementkonzepten wirken. Als **Verstärker** des modehaften Auf und Ab der Managementkonzepte wirken

- der Verteilungseffekt durch die zeitlichen Nutzungsunterschiede zwischen Innovatoren und Nachzüglern;
- bekannte und überschaubare Innovationsquellen von Managementkonzepten, da diese Inventionen durch Management-Gurus propagiert und von Unternehmensberatern<sup>323</sup> kommerzialisiert werden;
- die Steuerung des Angebots im Sinne von Produktlebenszyklen;
- In- und Out-Erklärungen insbesondere durch Wechselwirkungen zwischen Praxis und wissenschaftlicher Forschung<sup>324</sup>;
- Netzeffekte und externe Interventionen;

<sup>320</sup> Darstellung in Anlehnung an Rogers (2003, S. 281).

<sup>321</sup> Vgl. Abrahamson & Fairchild (1999, S.720ff)

<sup>322</sup> Vgl. Heusinkveld & Benders (2001, S. 243f)

<sup>323</sup> Vgl. Iltner & Larcker (1998, S. 234)

<sup>324</sup> Eine Beschäftigung mit Managementkonzepten ergibt sich auch, weil Managementkonzepte für die Unternehmenspraxis Relevanz besitzen. Daraus knüpfen sich Erwartungen des Umfelds an die „richtige“ Unternehmensführung als auch Erwartungen der Praxis an die wissenschaftliche Forschung. Drastisch drücken das Dean & Bowen aus: „Given its importance in practice, we risk losing our credibility as management theorists by ignoring TQ[M] in our research.“ (Dean & Bowen (1994, S. 393)). Benders & Bijsterveld sehen nicht zuletzt aufgrund der Sponsorenfunktion der Praxis einen Druck auf die Wissenschaft, die Ansichten der Praxis über State-of-the-art des Managements zu übernehmen bzw. sich zumindest damit zu beschäftigen, vgl. Benders & Bijsterveld (2000, S. 62).

- Abhängigkeiten zwischen aufeinanderfolgenden Managementkonzepten (Interferenzen).

Manche Treiber weisen unterschiedliche regionale Ausprägungen auf: So ist im angelsächsischen Wirtschaftsraum eine kurzfristigere Ausrichtung des Managements im Sinne des Shareholder Value Gedankens festzustellen<sup>325</sup>, was auch an der Eigenkapitalfinanzierung über die Börse im angelsächsischen Raum vs. der Fremdkapitalfinanzierung in Europa liegen könnte. Manche Autoren konstatieren, dass Europa sich vom amerikanischen Managementstil mit seiner Kurzsichtigkeit und dem ständigen, kurzfristigen Austausch der Manager emanzipiert<sup>326</sup>. Während in Europa also längerfristig geplant wird, verhindert der amerikanische Managementstil mit seiner Gleichgültigkeit gegenüber den eigenen Produkten die Schaffung von langfristig stabilen Institutionen und begünstigt kurzfristige Modetrends<sup>327</sup>.

Neben den Treibern von Managementkonzepten existieren aber auch *Dämpfungsfaktoren*, die für Managementkonzepte bei der Entstehung und Verbreitung zum Tragen kommen<sup>328</sup>. Insbesondere vernachlässigen die Treiber die unterschiedlichen Arten, wie ein Managementkonzept in verschiedenen Unternehmen dekonstruiert wird und Anpassungsprozesse durchläuft, um schlussendlich in unterschiedlichen Umfeldern eingesetzt werden zu können. Sie gehen daher implizit von einigen Prämissen aus, die im Fall der Managementkonzepte nicht erfüllt sind. Als Dämpfungsfaktoren des modehaften Auf und Ab der Managementkonzepte wirken somit

- die aktive Rolle der Konzeptnutzer;
- die Trennung von Kaufentscheidung und Implementierung, da Anpassungen eines Managementkonzepts an die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens erforderlich und zeitintensiv sind;
- die Betrachtung eines Managementkonzepts als immaterielle Investition, die mit einer solchen Entscheidung verbundene, direkte und indirekte Kosten transparent und bewusst machen kann;
- der Engpassfaktor Aufmerksamkeit, der die Beschäftigung von Unternehmen mit Managementkonzepten limitiert;
- der Knowledge – Attitude – Practice – Gap, der Handlungen verhindert, auch wenn ein Bedarf festgestellt wurde.

Im Rahmen der Auswahl und Implementierung einer Innovation im Unternehmen treten zahlreiche Probleme auf. Daher ist die Beschäftigung mit diesen Prozessen ein wichtiger Bestandteil der Analyse von Managementkonzepten. Erst durch die Identifikation der Probleme können Ansatzpunkte für steuernde Eingriffe und die möglichen Handlungsalternativen bestimmt werden. Dies gilt insbesondere für die nicht-linearen und kausalen Aspekte der Prozessbetrachtung, die in der bisherigen Betrachtung ausgespart geblieben sind. Allerdings bringt die Entwicklung eines *Phasenmodells für die Einführung von Managementkonzepten* auch Probleme mit sich:

- *Phasen in der Literatur*: In der wissenschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Phasengliederungen, wenngleich dabei oft nur einzelne Aspekte des Innovationsprozesses betrachtet werden. Insgesamt ist keine eindeutige Abgren-

---

<sup>325</sup> Vgl. u.a. Christensen et al. (2008, S.100ff)

<sup>326</sup> Vgl. Ball (1980)

<sup>327</sup> Vgl. Rigby (1998); Ettore (1997)

<sup>328</sup> Vgl. Scarbrough & Swan (2001, S. 9f)

- zung der Innovationsphasen festzustellen, was sich insbesondere in der unterschiedlichen Anzahl der Phasen niederschlägt.<sup>329</sup>
- *Sequenz und Einmaligkeit der Phasen in der Praxis:* Die Analyse der Organisationspraxis zeigt zahlreiche unterschiedliche Teilprobleme. Die daraus als gemeinsamer Nenner entwickelten Phasengliederungen halten jedoch der empirischen Überprüfung nicht stand: Die verschiedenen Tätigkeiten im Innovationsprozess existieren zwar, scheinen aber nicht gebündelt und in einer logischen Reihenfolge abzulaufen. Es findet eine permanente Wiederholung einzelner Tätigkeiten statt, weil der Problemlösungsprozess nicht linear, sondern in Schleifen abläuft.<sup>330</sup>
  - *Überschneidungen der Phasen:* Auch wenn es gelingt, ein Phasenschema zu erstellen, das die notwendigen Tätigkeiten abbildet, so ist eine exakte Abgrenzung der einzelnen Phasen meist nicht möglich. Die Zieldefinition ist zu Beginn des Entscheidungsprozesses nicht endgültig oder vollständig, sondern variiert in Abhängigkeit der Alternativen<sup>331</sup>. Die Grenzen zwischen Bewertung und Auswahl können verschwimmen, weil die Auswahlentscheidung bereits durch die gewählten Bewertungskriterien vorweggenommen sein kann. Die Evaluierung kritisiert den Implementierungsprozess auch nicht erst im Nachhinein, sondern sollte ihn begleiten, um ein zeitnahes Reagieren zu ermöglichen.

Trotz dieser Schwierigkeiten wird in dieser Arbeit weiterhin nicht völlig auf die *Gliederung nach Verrichtungen* verzichtet. Schon aus Praktikabilitätsgründen ist es zweckmäßig, den Innovationsprozess anhand eines Phasenmodells zu betrachten, da sich in den einzelnen Phasen unterschiedliche Probleme manifestieren und die Gestaltungsvarianten unterschiedlich ausgeprägt sind. Aufbauend auf empirische Belege und aus Gründen der wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit bietet sich dazu das Modell von Rogers<sup>332</sup> an (vgl. Abbildung 4.4), das jedoch nicht zwischen Innovationen von Individuen und Organisationen unterscheidet. Innovationsentscheidungen in Unternehmen weisen einen komplexeren Verlauf auf, da eine größere Anzahl von Personen involviert ist und die Implementierung für das Unternehmen einen Change Prozess darstellt. Der Entscheidungsprozess dauert länger, weil verschiedene Personen mit unterschiedlichen Zielen, Präferenzen, Bedürfnissen und Machtansprüchen beteiligt sind, was eine Entscheidung erst nach Verhandlungen und Koalitionsbildung ermöglicht.

---

<sup>329</sup> Neben der im Anschluss vorgestellten Prozessgliederung von Rogers identifizieren beispielsweise Lin & Su die beiden Subphasen Annahmeentscheidung und Implementierung mit insgesamt 9 Phasen Problemerkennung, Innovationswahrnehmung, Entwicklung der Standpunkte, Problemdefinition, Überprüfung der Innovation, ex-ante Evaluierung und Auswahlentscheidung sowie Vorbereitung der Implementierung, Umsetzung und Verankerung in der zweiten Subphase, vgl. Lin & Su (2014).

<sup>330</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.350ff); Birkinshaw et al. (2008)

<sup>331</sup> Vgl. Hamel (1988)

<sup>332</sup> Vgl. Rogers (1995, S.161ff)

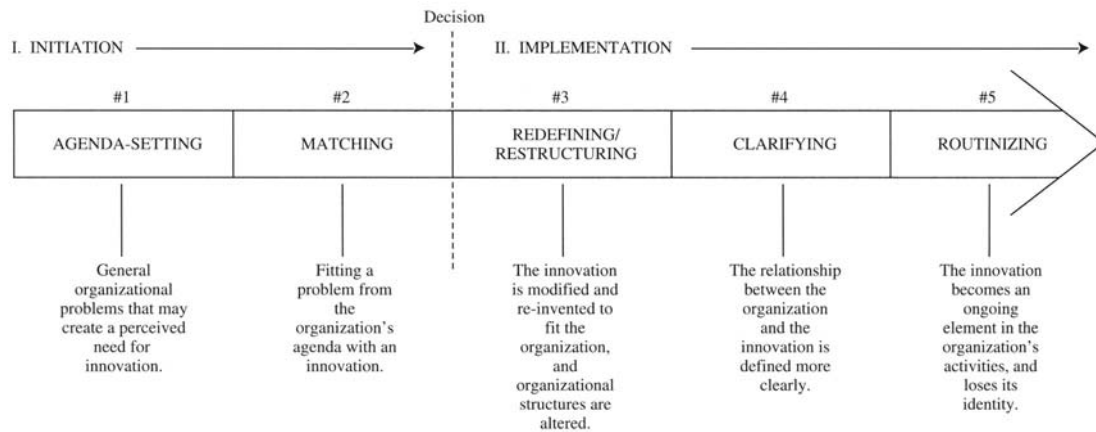


Abbildung 4.4: Organisationaler Innovationsprozess<sup>333</sup>

Ausgangspunkt ist eine wahrgenommene Divergenz zwischen Realität und Erwartung als notwendige Voraussetzung für das Entstehen von Initiativen zur Innovation. Dabei ist die „Initiative [...] der Startimpuls für einen Tätigkeitsablauf“<sup>334</sup>, wobei **Initiativen zu Innovationen** in der Regel auf einem augenscheinlichen Problem basieren. Der Startimpuls stammt von einem Initiator, der die Divergenz zwischen Realität und Erwartung wahrnimmt. Diese Divergenz akzeptiert er nicht als gegeben, sondern startet Informationsaktivitäten mit dem Ziel, die zuständigen Stellen innerhalb des Unternehmens zur Freigabe von Ressourcen für den Problemlösungsprozess zu überzeugen.

Die Initiative macht auf ein vermeintliches Problem aufmerksam, es ist aber nicht sicher, dass dieses Problem auch das tatsächliche Problem ist. Hier muss klar differenziert werden, andernfalls werden anstelle der Ursachen nur Symptome behandelt und der nachfolgende Innovationsprozess liefert eine gute Lösung für das falsche Problem<sup>335</sup>. Das Problem liefert also nicht die Problemlösung, es ist vielmehr die Basis für die Entwicklung der Problemlösung. Die Problemlösung kann nicht besser als die Problembeschreibung sein, daher sollten ausreichend Zeit und Ressourcen in die Analyse des Problems investiert werden. Alle Unschärfen, die in der Phase der Problemdefinition hingenommen werden oder unentdeckt bleiben, können sich negativ im folgenden Entscheidungsprozess auswirken.

Umso mehr verwundert, dass die Phase der **Problemdefinition** als ein entscheidender Faktor in der Innovationsforschung ein beklagenswertes Schicksal fristet: So sind die empirischen Untersuchungen sehr spärlich, dennoch zeigen diese wenigen Arbeiten zumindest anekdotisch, dass ungenügende Problemlösungen und unterschätzte Innovationsgrade auf unzureichende Problemdefinitionen zurückzuführen sind<sup>336</sup>. Rogers identifiziert im Innovationsprozess (vgl. Abbildung 4.4) in Phase #1 der Initiative (Agenda-Setting) zwar die beiden Schritte Problemdefinition und Zuordnung einer passenden Innovation, geht aber nicht auf die Bedeutung dieser Schritte für den weiteren Prozessverlauf ein<sup>337</sup>.

Die Innovationsforschung beschreibt noch einen weiteren Fall, in dem die *Initiativphase ohne Problemdefinition* stattfindet. March stellt fest, dass die Initiative durch die Kenntnis einer innovativen Problemlösung ausgelöst wird und nicht durch ein augenscheinliches Problem der Organisation, für das eine Lösung gesucht werden muss. Antworten können

<sup>333</sup> Rogers (2003, S. 421)

<sup>334</sup> Hauschildt (1969, S. 734)

<sup>335</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 285f)

<sup>336</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 302)

<sup>337</sup> Vgl. Rogers (1995, S.391ff)

den Fragen vorausgehen, weil die Suche nach externen Lösungen für bekannte interne Probleme aufwendiger ist als das Matching einer bekannten Innovation auf interne Probleme<sup>338</sup>. Dieser Prozessverlauf ist stärker von Marketingaktivitäten der Anbieter getrieben und wird daher im nachfolgenden Kapitel 4.2 zum organisationalen Beschaffungsverhalten thematisiert.

In einem nächsten Schritt wird diese Divergenz entsprechend dem Leistungsdefizit-Konzept näher betrachtet und es werden negative und positive Abweichungen („performance gaps“) zwischen Realität und Erwartung unterschieden<sup>339</sup>. Diese Abweichungen lösen in der Folge abhängig von vorher bestimmten Zielen eine Suche nach besseren Alternativen aus bzw. es werden neue Ziele und Anwendungen gesucht. Mit der positiven oder negativen Ressourcenentscheidung endet der Initiativprozess<sup>340</sup>. In Abbildung 4.4 ist dieser Prozess dargestellt als Teil „I. Initiation“ (Initiativphase) und endet mit der Entscheidung zugunsten der oder gegen die Implementierung einer Innovation.

Die Auswahlentscheidung stellt einen Scheidepunkt zwischen der Initiativphase und der Implementierungsphase von Managementkonzepten dar. Der Initiationsprozess wird abgeschlossen und eine positive Kaufentscheidung hat die tatsächliche Implementierung im Unternehmen zur Folge. Eine negative Kaufentscheidung bricht hingegen den Prozess vorzeitig ab oder bedingt das Zurückspringen an einen früheren Prozessschritt, um neue Alternativen zu generieren oder die Anforderungen neu zu definieren. Die Entscheidung stellt eine Auswahlentscheidung zwischen mehreren Möglichkeiten dar, die anhand vorher festzulegender Auswahlkriterien bewertet werden. Auch wenn nur eine Alternative zur Wahl steht, existieren zwei Handlungsalternativen: Die Einführung des Managementkonzepts oder die Beibehaltung des Status Quo. Die Auswahlentscheidung wird sich in diesem Fall an Mindestanforderungen orientieren. Im Fall der Nichterfüllung wird die Nullvariante gewählt, also die Beibehaltung des Status Quo.

Der auf die Entscheidung folgende Prozess der *Implementierung* (in Abbildung 4.4 dargestellt als Teil „II. Implementation“) verläuft in Unternehmen infolge notwendiger Anpassungen ebenfalls komplexer. Die tatsächliche Implementierung folgt daher nicht unmittelbar auf die Entscheidung, sondern nachdem die verschiedenen Anpassungsprozesse abgelaufen sind. Diese können einerseits die Innovation an das Unternehmen anpassen und umgekehrt auch das Unternehmen auf die Innovation vorbereiten.<sup>341</sup> Im Unternehmen wird eine erfolgreiche Implementierung einer Innovation durch die Strukturen beeinflusst. Dabei erweisen sich die Vorteile von innovationsfördernden Strukturen bei der Implementierung als Nachteile. Dieselben Einflussfaktoren, die im ersten Teil des Innovationsprozesses (vgl. Abbildung 4.4) positive Auswirkungen auf die organisationale Innovationskraft haben, haben im zweiten Teil des Prozesses einen entgegengesetzten Einfluss und behindern die erfolgreiche Implementierung. Umgekehrt gilt: Ein Unternehmen, dessen Innovationskraft wegen zentralistischer und formalisierter Strukturen eingeschränkt ist, wird die Innovation rascher implementieren<sup>342</sup>.

---

<sup>338</sup> Vgl. March (1981, S. 568)

<sup>339</sup> Die Umfeldbedingungen beeinflussen die Neigung eines Unternehmens zur Innovation, weil positive Umfeldbedingungen negative Abweichungen eher verhindern und umgekehrt. Bestehen keine oder nur positive Abweichungen, so wird das Unternehmen keine ungewissen Innovationen wagen, sondern eher bestehende Verfahren weiterentwickeln. Das zeigt sich in dem gleichmäßigen Auftreten von Inventionen, während sich die Innovationen auf die Wellentäler der wirtschaftlichen Entwicklung konzentrieren, vgl. Abrahamson (1997, S. 500f)

<sup>340</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 283f)

<sup>341</sup> Vgl. Rogers (1995, S.371ff)

<sup>342</sup> Vgl. Rogers (1995, S. 381); Daft (1978, S. 207); Zaltman et al. (1973); Burns & Stalker (1961)

Für den Anwendungsfall der *Managementkonzepte* ist dieses Problem weniger gravierend, da hier die Anstöße zur Innovation oft von einzelnen Mitgliedern des Managements oder von außen in das Unternehmen kommen. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist also vom Vorhandensein einzelner Promotoren abhängig.

Diese *Gliederung des Innovationsprozesses nach Verrichtungen* entspringt normativen und logischen Überlegungen. Wie die Empirie zeigt, eignet sie sich zur Darstellung von innovativen Prozessen nur sehr begrenzt. Rogers selbst merkt zu dieser Prozessdarstellung an, dass diese mechanistische Sichtweise ein idealisiertes Bild der Abläufe darstellt. In der Praxis können einzelne Schritte übersprungen werden und sie treten auch nicht ausschließlich in der oben gezeigten Reihenfolge auf<sup>343</sup>. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen anderer empirischer Untersuchungen zu Innovationsprozessen<sup>344</sup>.

Hauschildt empfiehlt stattdessen die *Gliederung des Innovationsprozesses nach Objekten*: Das Gesamtproblem wird in Teilprobleme zerlegt, die zunächst isoliert voneinander bearbeitet und gelöst werden und erst am Schluss zu einem Gesamtergebnis vereinigt werden<sup>345</sup>. Zudem lassen sich so neue Teilprobleme leichter in den Prozess integrieren, die am Beginn noch nicht bekannt waren. Die Prozesssteuerung erfolgt mittels Milestone-Technik, die einerseits über den Projektfortschritt Auskunft geben und andererseits Abbruchs- und Weiterverfolgungsentscheidungen für das Projekt darstellen können. Die Synthese der gelösten Teilprobleme bildet den Projektabschluss. Für die theoretische Analyse eignet sich die Objektorientierung jedoch nicht, da hier konkrete Teilprobleme und Teilziele eines Innovationsprozesses vorliegen müssen. Diese Teilprobleme, die im Zuge des Entscheidungs- und Implementierungsprozesses eines Managementkonzepts in einem Unternehmen auftreten, können jedoch nur für ein konkretes Managementkonzept in einem konkreten Unternehmen entwickelt werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit orientiert sich die Darstellung daher weiterhin an der Verrichtungsgliederung.

#### 4.1.4 Erfolgsrelevanz und Evaluierung

Evaluierung ist die Feststellung der Erfolgsrelevanz einer Innovation und ist Teil des Innovationsprozesses. Wie aus den vorangegangenen Kapiteln ersichtlich, ist sie in den Phasenmodellen unterrepräsentiert und wird teilweise nicht explizit angesprochen, sondern bestenfalls unter den abschließenden Prozessschritten Routinizing bzw. Confirmation subsumiert. Diese Routine ist der Regelfall der Organisationen und das Gegenteil von Innovation. Die Übernahme einer Innovation in die Routineabläufe eines Unternehmens basiert auf der impliziten Annahme, dass Innovationen erfolgreich sind. Andernfalls wäre der Innovationsprozess bereits abgebrochen oder es wären Zieländerungen vorgenommen worden. Damit wird einerseits unterstellt, dass Innovationen per se eine Verbesserung gegenüber dem Status Quo ermöglichen und andererseits ein operationalisiertes Zielsystem existiert, aus dem diese Verbesserungen abgeleitet werden können. In Anbetracht der zahlreichen, am Markt gescheiterten Innovationen ist das eine kühne Annahme. Castellion & Markham verweisen beispielsweise auf eine durchschnittliche Misserfolgsquote bei Neuproduktentwicklungen von 40%<sup>346</sup>. Nohria & Berkley berichten, dass seit den 1980er Jahren viele Managementkonzepte aufgetaucht und von den US-amerikanischen

<sup>343</sup> Vgl. Rogers (2003, S. 157)

<sup>344</sup> Vgl. dazu beispielsweise Hauschildt (1997, S. 352) bzw. zu den Erkenntnissen des Columbus-Projekts Witte (1988c), Grün et al. (1988) und Hamel (1988).

<sup>345</sup> Vgl. Hauschildt (1992, Sp.1036f)

<sup>346</sup> Vgl. Castellion & Markham (2013)

Managern aufgenommen worden sind und resümieren, dass “off-the-shelf programs addressing quality, customer satisfaction, competitiveness, organizational culture, and empowerment swept through U.S. corporations with alarming speed. [...] For some businesses, the new ideas worked. [...] But in the majority of cases, research shows, the management fads of the last 15 years rarely produced the promised results”<sup>347</sup>. Zu diesem unerfreulichen Resümee kommt, dass eine entsprechende Erhebung für Prozessinnovationen oder Management-Innovationen deutlich schwieriger ist.

Innovationen erzeugen immer Folgewirkungen, die sowohl durch die Annahme der Innovation als auch durch ihre Ablehnung bedingt sein können. Diese oft sehr wesentlichen Folgewirkungen können sich auf einzelne Individuen oder ganze soziale Systeme wie Unternehmen beziehen. Die *Identifizierung solcher Kausalitäten* ist schwierig. In komplexen Systemen erschwert ein erheblicher Time-Lag zwischen der Entscheidung und Einführung der Maßnahmen, der Reaktion des Systems und der Wahrnehmung dieser Systemreaktion durch das Unternehmen eine korrekte Interpretation und Verknüpfung dieser Wahrnehmungen mit den vorher getroffenen Maßnahmen. Zudem sind die Wirkungen auf der Inputseite (i.e. Kosten) rascher zu erheben und besser zu quantifizieren als die Wirkungen und ihr Nutzen auf der Outputseite (i.e. Nutzen für das Unternehmen in Form von höherem Umsatz, verbesserter Innovationskraft etc.). Nicht weiter überraschend zeigt auch der empirische Befund der Innovationsevaluierung ein dominierendes Budgetdenken<sup>348</sup>, d.h. in der Praxis werden Innovationskosten ermittelt, Innovationserlöse hingegen nicht. Eine Investitionsrechnung oder Bewertung und Vergleich verschiedener Innovationsalternativen sind folglich maximal Wunschenken von Controllern. Dieser Fokus auf Kosten anstelle von Gewinn einer Innovation fördert Einsparungsphilosophien und die Beibehaltung des Status Quo oder inkrementelle Verbesserungen, während strategisch wichtige Innovationen mit langfristig noch vagen Erfolgsaussichten erschwert werden<sup>349</sup>.

Dementsprechend haben trotz dieser Bedeutsamkeit die *Untersuchungen der Auswirkungen* von Innovationen in der Innovations- und Diffusionsforschung bisher nur untergeordnete Beachtung gefunden<sup>350</sup>. Drei Gründe werden dafür angeführt:

- *Begeisterung*: Die Vertreter der Innovation gehen meist von der Innovation als *Conditio sine qua non* aus und sehen hauptsächlich die positiven Auswirkungen. Negative Auswirkungen werden nicht oder nur in geringem Maße thematisiert.
- *Erhebungsprobleme*: Die Erhebung der Konsequenzen von Innovationen ist ein langwieriger Prozess<sup>351</sup>, der insbesondere bei Managementkonzepten aufgrund der Einzigartigkeit der innovierenden Unternehmen durch einzelne, fallstudienartige Betrachtungen erfolgen muss. Grosszählige, quantitative Untersuchungen sind daher schwierig.

<sup>347</sup> Nohria & Berkley (1994, S. 128)

<sup>348</sup> Vgl. Hauschildt (1994)

<sup>349</sup> Vgl. Christensen et al. (2008, S. 105)

<sup>350</sup> Vgl. dazu bereits Rogers (1995, S.405ff) und aktuell Damanpour (2014, S. 1272); Camisón & Villar-López (2014, S.2891 und S.2894); Černe et al. (2015, S. 429).

<sup>351</sup> Maßnahmen zur Verbesserung der **Produktionsqualität** in Japan begannen mit Statistical Quality Control (SQC) als Konzeptimport aus den USA bereits Mitte der 1950er Jahre. Erst die japanische Weiterentwicklung in den 1960er Jahren zu Quality Control Circles (QCC) mit dem damit verbundenen Paradigmenwechsel von Qualitätskontrolle und -sicherung als Expertenaufgabe hin zur Verankerung in der Produktion mit Verantwortung für Kontrolle und Verbesserungen durch die Arbeiter selbst legte die Basis für den Boom der japanischen Industrie Ende der 1970er Jahre. Zwischen offizieller Umsetzung (1962) und evidenten Vorteilen (in der 2. Ölkrise 1978) vergingen 15 Jahre, die von Trial-and-Error gekennzeichnet waren, vgl. Lillrank (1995, S. 980f).

- *Identifizier- und Messbarkeit*: Einerseits werden die Auswirkungen von Innovationen von den Betroffenen oft gar nicht vollständig wahrgenommen. Andererseits stehen die Forscher vor dem Problem, die wahrgenommenen Auswirkungen unter den kulturellen Bedingungen, Umständen und Bedürfnissen zu interpretieren. Schlussendlich verursachen unbekannte oder zumindest unerwartete Ursache-Wirkungszusammenhänge Effekte, die entweder nicht der Innovation zugerechnet werden sollten oder umgekehrt unbedingt der Innovation zugerechnet werden müssten.

Die Beurteilung der Kausalität von Managementkonzepten und beobachtbaren Folgewirkungen ist ein Spezialfall der **Erfolgsfaktorenforschung**. Die zahlreichen Studien, die Performance als abhängige Variable untersuchen, liefern daher auch eine eingehende Beschäftigung mit kausalitätsbezogenen Problemen. Erstaunlicherweise finden sich in den aktuellen Studien zur Auswirkung von Management-Innovationen auf die Unternehmensperformance kaum Überlegungen dazu<sup>352</sup>. Folgende Probleme werden in der Literatur genannt<sup>353</sup>:

- *Unwirksamkeit bekannter Erfolgsfaktoren*: Erfolgsfaktoren sind nur solange von Nutzen, bis Konkurrenten den Erfolgsfaktor identifiziert, das Wissen darüber – beispielsweise durch Best Practices<sup>354</sup> – verbreitet haben und durch Imitation aufschließen. Langfristig wirksame Erfolgsfaktoren sind deshalb wirksam, weil sie sich nicht problemlos imitieren lassen. Die Fähigkeiten eines Unternehmens, das eine Wissensmanagement-Kultur lebt und seine Wissensbestände pflegt, lassen sich nicht durch die Ernennung eines Chief Knowledge Officer (CKO) von anderen Unternehmen imitieren. Auch wenn beispielsweise der Unternehmenserfolg mit dem Einsatz eines Managementkonzepts korreliert, zeichnen sich besonders erfolgreiche Unternehmen durch die Einzigartigkeit ihrer Maßnahmen und Strategien aus und unterscheiden sich auch beim Einsatz von Managementkonzepten vom Durchschnitt.
- *Simplifizierende Modelle zur Identifizierung der Erfolgsfaktoren*: Das betrifft insbesondere die soziale Konstruktion der Modelle mit ihren Hypothesen und den Variablen samt Operationalisierung<sup>355</sup>, die Vernachlässigung von Feedbackschleifen<sup>356</sup>, und die Messung der abhängigen Variable Performance. Die Messung des kurzfristigen Erfolgs begünstigt Kostensenkungsmaßnahmen gegenüber Investitionen. Startet ein Unternehmen ein Wissensmanagement-Projekt,

<sup>352</sup> Vgl. dazu u.a. Damanpour et al. (2009); Walker et al. (2015); Walker (2005); Camisón & Villar-López (2014); Subramanian & Nilakanta (1996); Roberts & Amit (2003), Löfsten (2014a, 2014b), Jackson et al. (2016); Hervas-Oliver et al. (2016); Černe et al. (2015); Kafetzopoulos et al. (2015); Walker et al. (2011); Evangelista & Vezzani (2010); Armbruster et al. (2008); Tidd (2001)

<sup>353</sup> Vgl. Nicolai & Kieser (2002, S.584ff); March & Sutton (1997, S.699ff); anschaulich auch Harhoff (1999, S.158ff) und Leker (1999, S.93ff)

<sup>354</sup> Zur Verbreitung organisationaler Praktiken und Strukturen vgl. die Ausführungen zu Mechanismen des institutionellen Isomorphismus bei DiMaggio & Powell (1983, S.150ff)

<sup>355</sup> Das beginnt bereits bei der Wahl von abhängigen und unabhängigen Variablen: Beeinflusst eine wissensorientierte Unternehmenskultur die Entstehung eines CKO oder fördert eher ein CKO die Entstehung einer wissensorientierten Kultur?

<sup>356</sup> Die Mechanismen von Kompetenzfallen beschreiben beispielsweise March & Sutton (1997, S. 700f). Verstärkte Bemühungen von erfolglosen Unternehmen zeigen sich beispielsweise im signifikanten Anstieg der Anzahl genutzter Managementkonzepte während des wirtschaftlichen Abschwung der Jahre 2000 bis 2002. Im Vergleichszeitraum stieg in den untersuchten Unternehmen – quer über alle Branchen und Betriebsgrößen – die durchschnittlich genutzte Zahl der Managementkonzepte von 10,4 (Acht-Jahresdurchschnitt: 12,7) auf 16,1, vgl. Rigby (2003, S.5ff).



so verschlechtert sich *ceteris paribus* die Performance unter Renditegesichtspunkten, weil die Kosten zunächst steigen werden.<sup>357</sup>

- *Ex-post Informationserhebungen* (significant retrospective bias): Sie sind problematisch, da zum Erhebungszeitpunkt bereits Informationen über die Performance des Unternehmens vorliegen und daher den Informanten beeinflussen<sup>358</sup>.
- *Vergangenheitsorientierung*: Die identifizierten Erfolgsfaktoren sind in der Zukunft möglicherweise nicht mehr relevant.
- *Sonstige methodische Schwächen* der empirischen Forschung: Sie betreffen u.a. den *Bias der Informationsquelle*<sup>359</sup>, *falsche bzw. unberücksichtigte Kausalitäten*<sup>360</sup>, *die Heterogenität der Untersuchungsobjekte und den Survival Bias*, der Daten von Unternehmen, die „überlebt“ haben Übergewichtet<sup>361</sup>.

Trotz dieser methodischen Probleme steht einem völligen Verzicht auf die Evaluierung entgegen, dass neben der schwierigen Bewertung der direkten technischen und ökonomischen Effekte auch *erwünschte Nebenwirkungen* auftreten. Insbesondere wenn die Evaluierung begleitend zum Innovationsprozess erfolgt (Monitoring), können die Erkenntnisse unmittelbar in den Innovationsprozess zurückfließen und Fehlentwicklungen frühzeitig korrigiert werden. Im Sinne der Transaktionskosten ermöglicht eine Evaluierung auch *make-or-buy Entscheidungen* für einzelne Prozessschritte. Nachdem bei Managementkonzepten die Invention bereits ausgelagert ist, betrifft das noch die konzeptionelle Anpassung sowie die Implementierung selbst, die mit Unterstützung von externen Beratungsunternehmen erfolgen könnte. Evaluierung schafft zudem *Transparenz* und hat damit zweischneidige Effekte. Einerseits werden wenig effektive Projekte oder ineffizientes Perfektionsstreben schneller identifiziert. Andererseits wird damit auch „Bootlegging“<sup>362</sup>, also das Abzweigen offizieller Budgets für andere Zwecke erschwert. Die Erfahrung mit erfolgreichen Innovationen lehrt, dass diese trotz offizieller Abbruchentscheidungen dank der „verborgenen“ Weiterverfolgung durch motivierte Mitarbeitern „überlebt“ haben<sup>363</sup>.

Der Verzicht auf Evaluierung kann auch mit der hohen Unsicherheit von Innovationen begründet werden. Dementsprechend wird diese Unsicherheit nicht durch Planung reduziert, sondern Innovationen werden als *Form der Gewinnverwendung begriffen*<sup>364</sup>. Für Innovationen werden kontinuierlich ein fixes Budget, Anteile des Jahresgewinns oder

<sup>357</sup> Wenn das Wissensmanagement bisher brachliegende Wissensbestände im Unternehmen nutzbar macht und dadurch raschere Produktentwicklung oder fokussiertere Kundenansprachen möglich werden, könnte das Unternehmen eine bessere Position erreichen, so dass die längerfristige Performance unter Gewinn- oder Marktanteilsaspekten dennoch steigt.

<sup>358</sup> Werden die Auswirkungen eines Wissensmanagement-Projekts erfragt, so kann sich im Lichte einer schon bekannten, guten finanziellen Performance des Unternehmens eine ganz andere Wahrnehmung der Veränderungen durch das Wissensmanagement ergeben, als wenn sich unter gleichen Umständen die finanzielle Performance des Unternehmens verschlechtert hätte.

<sup>359</sup> Eine Studie zur Entwicklung von Marktpionieren, die sich auf historische Daten stützte, zeigte erhebliche Abweichungen von anderen Untersuchungen, die zur Datenerhebung auf das bewährte Instrument der Befragung setzten, vgl. Golder & Tellis (1993).

<sup>360</sup> So haben McGuire et al. festgestellt, dass Korrelationen zwischen dem Qualitätsruf von Unternehmen und dem finanziellen Ergebnis eher auf die Einwirkungen der finanziellen Ergebnisse auf die Wahrnehmung der Qualität als auf den Einfluss der Qualität auf die finanziellen Ergebnisse zurückzuführen ist, vgl. McGuire et al. (1990)

<sup>361</sup> Eine Studie zur Entwicklung von Marktpionieren, in der ‚nonsurvivor‘ berücksichtigt wurden, zeigte erhebliche Unterschiede zu Vergleichsstudien, die lediglich die Entwicklung der ‚survivor‘ berücksichtigten, vgl. Golder & Tellis (1993).

<sup>362</sup> Vgl. Peters & Waterman (1990, S. 240f)

<sup>363</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 111f)

<sup>364</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 396)

freier Zeitressourcen der Mitarbeiter reserviert<sup>365</sup>. Damit wird die Investitionssicht der Management-Innovation aufgegeben.

Versucht ein Unternehmen dennoch die Bewertung einer Innovation anhand der erwarteten oder erzielten Kapitalströme, wird dies durch folgende Einflussfaktoren erschwert:

- Wie werden die Zahlenwerte quantifiziert? Aussagekräftige Analysen erfordern von Beginn an eine homogene Datenerfassung und eine sorgfältige Zuordnung von Kosten und Erlösen zu den einzelnen Innovationsprojekten.
- Eintrittswahrscheinlichkeiten von Ereignissen müssen geschätzt werden, um Entscheidungen unter Unsicherheit ex-ante quantifizieren zu können.
- Wie werden indirekte Erfolge wie Lernerfahrungen, Auswirkungen auf die Konkurrenz oder Imageeffekte berücksichtigt?
- Mit welchem Zeithorizont wird die Ergebnisermittlung basierend auf den Rückflüssen durchgeführt?

Je genauer die Ermittlung von erwarteten Kosten und Erträgen einer Innovation erfolgt, desto eher stellt sich die Frage der **Effizienz der Evaluierung**. Eine derartige Evaluierung erfordert die Einbindung des Rechnungswesens in den Innovationsprozess, die Komplexität steigt folglich und die innovative Dynamik könnte durch Buchhaltermentalität gebremst werden<sup>366</sup>. Es gilt daher, eine optimale Intensität der Evaluierung anhand von Evaluierungskriterien und Evaluierungszeitpunkt zu finden, bei der noch ein positiver Grenznutzen zu erwarten ist.

---

<sup>365</sup> 3M erlaubt seinen Mitarbeitern seit 1948, 15% ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte zu widmen, die u.a. Innovationen wie Post-It Notizen, Scotch-Tape oder neuartiges Schleifpapier hervorbrachten, vgl. Brand (1998). Google hat ein ähnliches 20% Programm, aus dem Gmail oder Google Earth entstanden, vgl. Goetz (2011); Govindarajan & Srinivas (2013); Baldwin (2012)

<sup>366</sup> Vgl. Rabino (2001)

## 4.2 Organizational Buying Behaviour inklusive Marketingaktivitäten der Anbieter

Im vorangegangenen Kapitel wurden Managementkonzepte als Innovationen betrachtet. Es wurde gezeigt, dass die Innovationen vom Beginn ihrer Entwicklung bis zu ihrem Ende, wenn sie als Routinefall in den Unternehmensprozessen „untergehen“, auf verschiedene Widerstände treffen, die sich zu einem großen Teil aus den Beharrungstendenzen sozialer Systeme erklären. Zu Überwindung dieser Widerstände werden entsprechende Gegenkräfte innerhalb des Unternehmens benötigt, da anderenfalls das Scheitern der Innovationen in einem früheren Stadium vorprogrammiert ist. Weiters erklärte die aggregierte Betrachtung der Innovationsdiffusion typische Verlaufsmuster der Verbreitung. Diese berücksichtigen zwar gewisse treibende bzw. dämpfende Faktoren, *Interaktionen* zwischen den Beteiligten *auf Angebots- und Nachfrageseite* bleiben aber weitgehend ausgeklammert. Die reine Innovationsbetrachtung von Managementkonzepten vernachlässigt damit das aktive Zusammenspiel von innovierendem Unternehmen, Inventoren, anderen Innovatoren und weiteren Akteuren im Umfeld. Bei tendenziell maßgefertigten Innovationen wie „Managementkonzepten“ ist allerdings nicht nur von einer aktiveren Rolle der Unternehmen (i.e. Promotoren) auszugehen, die eine Innovation implementieren wollen, sondern auch von einer aktiven Anbieterseite mit ihren Marketingaktivitäten.

Für die Forschungsfragen dieser Arbeit liefert die Beschäftigung mit den Aktivitäten der Angebotsseite von Managementkonzepten sowie den Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern Erklärungen zu folgenden Fragestellungen:

- **Treiber:** Wodurch (Motive, Bedürfnisse, Bedarf) wird eine Nachfrage nach Managementkonzepten ausgelöst?
- **Treiber:** Wie können die Anbieter die Bildung einer Nachfrage insbesondere in Situationen ohne konkrete Nachfrage beeinflussen?
- **Prozess:** Wie gestaltet sich das aktive Zusammenspiel von innovierendem Unternehmen mit anderen Innovatoren und weiteren Akteuren?
- **Prozess:** Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidung zum „Kauf“ eines Managementkonzepts?
- **Schlüsselpersonen:** Welche Personen/Rollen sind in die Kaufentscheidung involviert und was beeinflusst die Zusammensetzung der Teilnehmer?

Die folgende Abbildung 4.5 zeigt die Akteure des organisationalen Beschaffungsprozesses unter Berücksichtigung des Kauftyps (vgl. Kapitel 4.2.2). Es folgen die Darstellung der Rollen im Buying Center (Kapitel 4.2.3) und die Angebotsstrategien (Kapitel 4.2.4). Die Betrachtung des Theoriefelds mündet in die Darstellung eines integrierten Modells für das organisationale Beschaffungsverhalten (Kapitel 4.2.5). Einleitend werden grundsätzliche Überlegungen zu Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage inklusive des Problems der Bedarfspathologien angestellt (Kapitel 4.2.1).

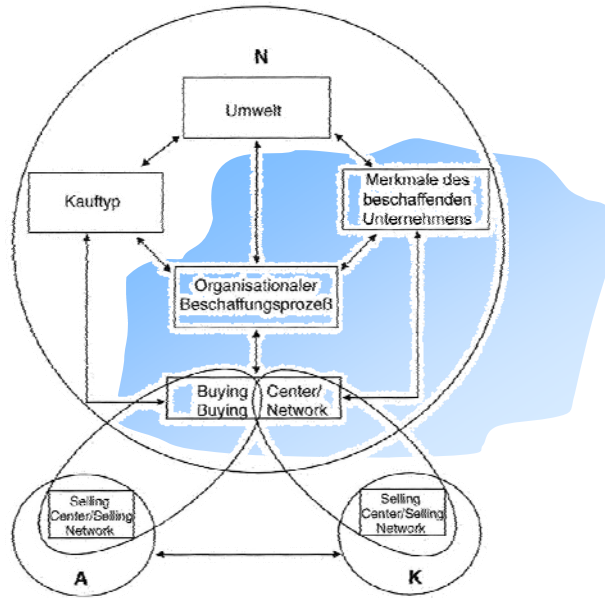


Abbildung 4.5: Akteure des organisationalen Beschaffungsverhaltens<sup>367</sup>

### 4.2.1 Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage

Grundsätzlich werden Dienstleistungen gekauft, wenn sie marktgerecht, d.h. wenn sie bedürfnis-, bedarfs- und nachfragegerecht sind<sup>368</sup>. Abbildung 4.6 zeigt diese Wirkungszusammenhänge im Prozess der Bedürfniskonkretisierung, die schlussendlich zu organisationalen Kaufakten von Managementkonzepten führen können.

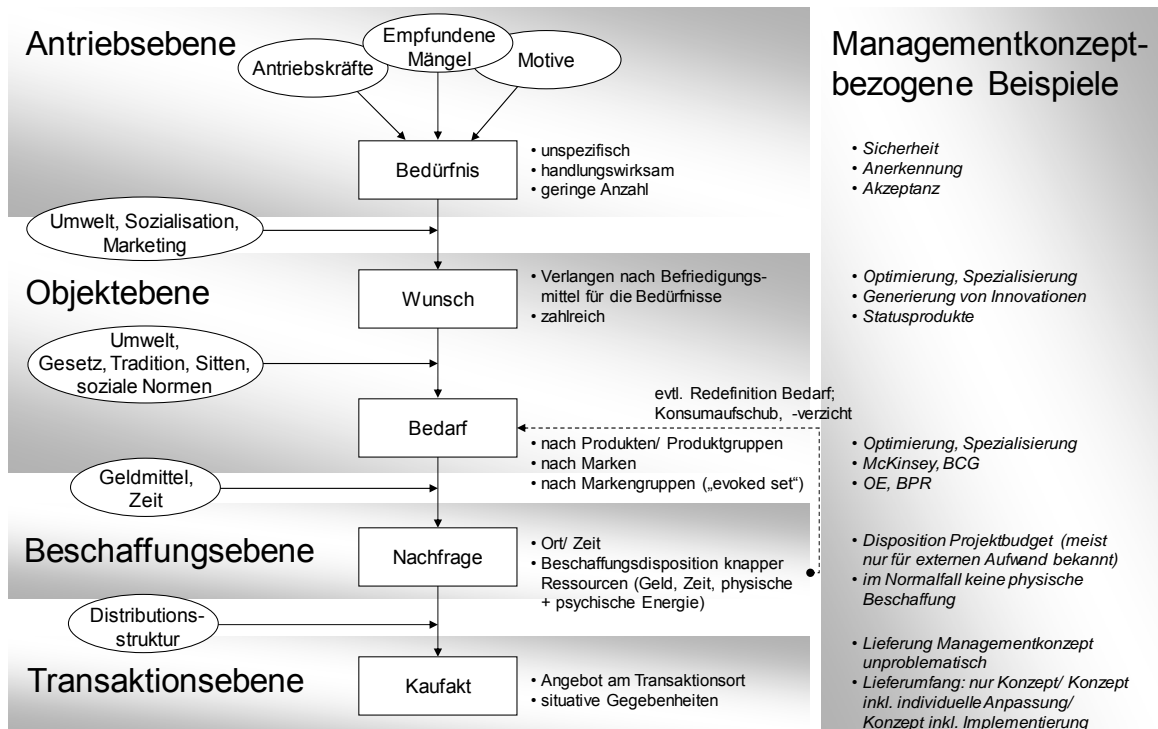


Abbildung 4.6: Prozess der Bedürfniskonkretisierung für Managementkonzepte

<sup>367</sup> Darstellung in Anlehnung an Backhaus (1999, S. 58), Ergänzungen durch den Autor, die Unternehmenssphäre ist blau hinterlegt.

<sup>368</sup> Vgl. Kotler (1982, S. 147)

Am Anfang stehen *Bedürfnisse*, die aus wahrgenommenen Mängeln, elementaren Motiven und inneren Antriebskräften entstehen. Die Bedürfnisse eines Unternehmens können somit einerseits individuelle (die bekannten Grundbedürfnisse wie Schutz, Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Selbstverwirklichung) und andererseits kollektive, organisationale Bedürfnisse wie das Streben des Unternehmens nach Akzeptanz in seinem Umfeld umfassen. Bedürfnisse sind zwar bereits handlungswirksam aber noch unspezifisch. In der Folge entsteht daraus eine Vielzahl von *Wünschen*, die das Verlangen nach Befriedigung der Bedürfnisse artikulieren. Während die Bedürfnisse von Individuen und dem Unternehmen aus internen Antrieben entstehen, unterliegen die Wünsche bereits den Beeinflussungen des Umfelds, der Sozialisation und den Marketingaktivitäten der Anbieter von Dienstleistungen.

In weiterer Folge konkretisieren sich die Wünsche in Handlungsabsichten, beeinflusst durch das Umfeld mit seinen sozialen Normen, Gesetzen, Traditionen und Sitten. Es entsteht ein *Bedarf* nach Produkten bzw. Produktarten oder nach Marken bzw. Markengruppen. Die Unternehmen entwickeln aus unterschiedlichen Wünschen Bedarf nach Managementkonzepten: Sie wünschen ein bestimmtes Managementkonzept, weil es Hilfe bei der Optimierung oder Spezialisierung verspricht. Dasselbe Managementkonzept wünschen andere Unternehmen, weil es von Markenproduzenten wie McKinsey oder der Boston Consulting Group stammt oder weil es starken Markengruppen wie TQM, Organisationsentwicklung oder Business Process Reengineering angehört. Dieser Bedarf resultiert in einer *Nachfrage* nach entsprechenden Dienstleistungen, wenn finanzielle Mittel und zeitliche Ressourcen vom Unternehmen zur Durchführung der notwendigen Transaktionen bereitgestellt werden können. Wenn die Ressourcen für die konkreten Dienstleistungen nicht ausreichend sind, erfolgt entweder ein Nachfrageverzicht bzw. ein Nachfrageaufschub, um den Bedarf neu zu definieren und so die Restriktionen der Nachfrage aufzulösen. Abhängig von den Distributionsstrukturen der Anbieter erfolgt schlussendlich die *Transaktion*, wenn die Verfügbarkeit am Beschaffungsort gegeben ist.

Im Zusammenhang mit Innovationen treten in dem in Abbildung 4.6 dargestellten Konkretisierungsprozess noch weitere Hindernisse hinzu: Objektbezogene Wünsche können erst entstehen, wenn bei den Akteuren Wissen über mögliche Lösungen für die wahrgenommenen Bedürfnisse vorhanden ist. Gerade bei Innovationen ist dies jedoch selten der Fall, was im Anschluss noch thematisiert wird. Der Bedarf an Innovationen spiegelt sich in der Adoptionsrate wieder, und weil diese zu Beginn niedrig ist<sup>369</sup>, spricht das für die Gültigkeit der These „Innovationskenntnis vor Bedarf“ (siehe unten). Erst mit der zunehmenden Verbreitung der Informationen über die Innovation steigt auch die Verbreitung der Innovation selbst, während sich im umgekehrten Fall die Innovation aufgrund des vorhandenen Bedarfs rascher verbreiten müsste („Bedarf vor Innovationskenntnis“).

In der Innovationsliteratur sind wahrgenommene Mängel (i.e. Leistungsdefizite der aktuellen Lösungen) bzw. die Kenntnis von innovativen Lösungen die treibenden Kräfte von Initiativen zu organisationalen Innovationen<sup>370</sup>. Bei Rogers<sup>371</sup> beginnt der Innovationsprozess mit dem Wissen um die Existenz einer Innovation und dem Verständnis der Funktion der Innovation. Geht nun die Kenntnis der Innovation dem Bedarf nach innovativen Lö-

---

<sup>369</sup> Vgl. Abbildung 4.3, Seite 77.

<sup>370</sup> Vgl. dazu Hauschildt (1997, S.221ff) bzw. Rogers (1995, S.391ff).

<sup>371</sup> Vgl. Rogers (1995, S.162ff)

sungen voraus oder umgekehrt? Rogers identifiziert ebenso wie Gemünden<sup>372</sup> zwei mögliche Szenarien für dieses „Henne–Ei“ Problem.

**Bedarf vor Innovationskenntnis:** Der Bedarf nach einer Innovation geht dem Wissen um die Innovation bzw. der Entwicklung der Invention voraus. Rogers erklärt das mit der aktiven Komponente des bewussten Wissens. Die Empfänglichkeit der Individuen durch die Mechanismen der selektiven Aussetzung und der selektiven Wahrnehmung beeinflusst das generelle Verhalten gegenüber Informationen und die Wirkungen dieser Informationen auf das Individuum.

- Die selektive Aussetzung („selective exposure“) erklärt das Phänomen, dass Individuen sich vorwiegend solchen Ideen und Informationen aussetzen, die mit ihren Interessen, Bedürfnissen, Haltungen und ihrem Bedarf harmonieren. Wenn ein Individuum kein manifestes Problem erkennt und daher keinen Bedarf für eine Innovation hat, wird es sich Informationen über passende Innovationen nicht aussetzen. Ohne Bedarf erfolgt keine Suche und Informationsaufnahme.
- Die selektive Wahrnehmung („selective perception“) verhindert eine aktive Wahrnehmung einer Innovation über die möglichen Kommunikationskanäle. Auch wenn das Individuum Informationen über Innovationen ausgesetzt ist, wird es diese erst wahrnehmen, wenn die Innovation als relevant hinsichtlich des Bedarfs und in Übereinstimmung mit den Haltungen des Individuums empfunden wird. Auch hier lässt erst der bewusste Bedarf das Individuum die Information über die Innovation wahrnehmen.

Ähnlich argumentiert auch Gemünden, dessen Prozessmodell der Informationsbeschaffung mit der Wahrnehmung des Problems beginnt. Diese Wahrnehmung löst ein Informationsbedürfnis aus, das in eine zielgerichtete Suche nach geeigneten Informationsquellen und in die damit verbundene Informationsnachfrage mündet.

Bei dieser Betrachtungsvariante handelt es sich um die klassische Version des Problemlösungsprozesses: Im Unternehmen wird ein Problem festgestellt und in der Folge nach einer geeigneten Lösung dafür gesucht. Dieser Fall ist vor allem für Innovationen zutreffend, die neue oder bessere Lösungen für bestehende Probleme bieten, die auch als störend wahrgenommen werden. Der Bedarf treibt also die Suche nach Lösungsmöglichkeiten bis eine geeignete Lösung gefunden worden ist. Ein klassisches Beispiel dazu sind verbesserte Werkstoffe, die vorab definierte Eigenschaften erfüllen sollen, die Entwicklung umweltfreundlicher Energieerzeugungsmethoden oder bessere Schädlingsbekämpfungsmittel in der Landwirtschaft. *Managementkonzepte* fallen hingegen kaum in diese Kategorie. Sie adressieren zwar auch bestehende Probleme, die aber in der Regel nicht als so vordringlich wahrgenommen werden, dass Innovationen entwickelt werden (Invention). Ob der Bedarf befriedigt wurde, kann erst nach der Implementierung der Innovation beurteilt werden. Für ein Managementkonzept ist das erst nach Abschluss der erfolgreichen Implementierung der Fall, weil im Fall der Nichteignung des Managementkonzepts der ursprüngliche Bedarf weiterhin manifest ist.

**Innovationskenntnis vor Bedarf:** Die Kenntnis der Innovation geht dem Bedarf zeitlich voraus, da der Bedarf für eine Innovation erst in der Folge durch das Wissen über die Inno-

---

<sup>372</sup> Gemünden beschäftigt sich in diesem Zusammenhang nicht mit Innovationen im speziellen, sondern mit Informationen und ihrer Suche. Da die Suche nach einer Innovation als Spezialfall der Informationsaufnahme betrachtet werden kann, sind seine Überlegungen hier anwendbar, vgl. Gemünden (1993, S. 847f).

vation begründet wird. Dies lässt sich dadurch erklären, dass eine Suche nach einer Innovation erst möglich ist, nachdem man von ihrer Existenz Kenntnis hat. Demnach wird die Kenntnis von Innovationen eher zufällig erlangt. Auch Gemünden identifiziert im Informationsbeschaffungsprozess den Spezialfall der „eher zufälligen Aufnahme von Informationen, die von interessierten Dritten geliefert werden“<sup>373</sup>. Die oben angesprochene Unmöglichkeit der Informationsaufnahme ohne konkreten Bedarf thematisiert er hingegen nicht. Diese Prozessfolge ist bei Innovationen vorstellbar, die entweder modischen Tendenzen unterworfen sind (d.h. solche Innovationen lösen keine neuen Probleme) oder neue, revolutionäre Anwendungen ermöglichen (d.h. solche Innovationen lösen bisher nicht wahrgenommene Probleme). Im Fall von *Managementkonzepten* ist dieser Fall sehr wohl vorstellbar: Durch Berichte in Fachzeitschriften, durch Gespräche mit Geschäftspartnern oder durch die aktive Kontaktaufnahme seitens der Anbieter können Unternehmen Kenntnis von Managementkonzepten erlangen, bevor sie ein Problem wahrnehmen, das im Unternehmen evtl. latent vorhanden ist. Durch die Innovationskenntnis wird in der Folge aus dem latenten Problem ein manifestes. Managementkonzepte, die aus mikropolitischen Interessen eingeführt werden, fallen in diese Kategorie, da hier anfangs kein Bedarf vorliegt und in der Folge ein Bedarf nur behauptet wird.

Ein Markt entsteht, wenn kongruente Angebote und Nachfragen aufeinandertreffen. Fehlen ein oder beide Bestandteile, so kommt kein Markt zustande, sondern es entstehen in der Folge **Bedarfspathologien**. Abbildung 4.7 zeigt dieses Alternativenfeld.

Angebot von und Nachfrage nach Problemlösungen		Angebot...	
		vorhanden	fehlt
Nachfrage...	vorhanden	klassischer Markt	kein Angebot (1)
	fehlt	keine Nachfrage (2) latenter Bedarf (3) kein Bedürfnis (4)	kein Angebot (1) keine Nachfrage (2) kein Bedürfnis (4)

Abbildung 4.7: Bedarfspathologien

- (1) *Kein Angebot*: Im Unternehmen wird ein Mangel wahrgenommen, aus dem in der Folge ein Bedürfnis entsteht. Da auch die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stehen, entwickelt sich in der Folge auch ein konkreter Bedarf. Da aber keine den Bedarf befriedigenden Angebote wahrgenommen werden – weil entsprechende Angebote bzw. entsprechende Funktionalitäten von bestehenden Dienstleistungen nicht wahrgenommen werden oder weil entsprechende Angebote nicht existieren – entsteht keine konkrete Nachfrage.
- (2) *Keine Nachfrage*: Im Unternehmen wird ein Mangel wahrgenommen, aus dem in der Folge ein Bedürfnis entsteht. Da aber die entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen fehlen oder anders alloziert werden, entsteht kein Bedarf.
- (3) *Latenter Bedarf*: Im Unternehmen wird kein Mangel und somit kein Bedürfnis wahrgenommen. Folglich bildet sich auch kein Bedarf aus, der eine Nachfrage hervorrufen könnte. Tatsächlich besteht jedoch ein latenter Bedarf, der aber weder von potentiellen Anwendern im Unternehmen wahrgenommen und artikuliert noch von externen Anbietern erkannt wird.
- (4) *Kein Bedürfnis*: Im Unternehmen besteht kein Mangel und damit wird auch kein Bedürfnis wahrgenommen. Daher entstehen auch kein Bedarf und keine Nachfrage.

<sup>373</sup> Gemünden (1993, S. 847)

## 4.2.2 Kauftypen

Der Einfluss des Kauftyps auf den Verlauf von organisationalen Beschaffungsprozessen und auf die Zusammensetzung des Buying Centers wurde erstmals von Robinson et al. mit dem *Kaufklassenansatz (Buyclass framework)*<sup>374</sup>, der einen Teil des Buygrid-Modells darstellt, thematisiert. Dieses Modell identifiziert acht Phasen des Kaufprozesses und klassifiziert die Aufgabe abhängig vom Wiederholungsgrad in drei Kaufklassen. Es orientiert sich damit am Kaufanlass und berücksichtigt insbesondere den *Innovationsgrad* eines Beschaffungsvorgangs, da die Prozesse des organisationalen Einkaufs unterschiedlich ablaufen, je nachdem ob es sich für ein Unternehmen um Routineprozesse (identischer Wiederholungskauf; „straight rebuy“), adaptierte Prozesse (modifizierter Wiederholungskauf; „modified rebuy“) oder komplettes Neuland (Erstkauf; „new task“) handelt.

Der Kauf von *Managementkonzepten* ist meistens als Erstkauf zu klassifizieren und stellt somit die komplexeste Kaufklasse dar. Lediglich für den Fall, dass einzelne Unternehmensmitglieder bereits Erfahrungen mit dem entsprechenden Managementkonzept in anderen Unternehmen sammeln konnten, oder das Unternehmen durch den wiederholten Einkauf von Managementkonzepten bereits Routine gewonnen hat, kann man von modifizierten Wiederkauf-Situationen („modified rebuy“) sprechen. Perello-Marin et al. analysieren die Einführung neuer Managementkonzepte unter dem Aspekt dieser Pfadabhängigkeit und zeigen, dass die Reihenfolge, in der Managementkonzepte in einem Unternehmen eingeführt werden, Auswirkungen auf spätere Innovationen hat<sup>375</sup>. Werden zuerst passende Managementkonzepte eingeführt, wächst die Fähigkeit des Unternehmens, zukünftig weitere Management-Innovationen einzuführen. Werden hingegen zuerst für das Unternehmen unpassende Managementkonzepte eingeführt, scheitern diese zumeist nicht nur, sondern beschädigen auch nachhaltig die Wahrnehmung von zukünftigen Management-Innovationen im Unternehmen. Damit lassen sich widersprüchliche Erfolge von Management-Innovationen erklären, wenn beispielsweise Managementkonzepte in einem Unternehmen erfolgreich implementiert werden während dasselbe Managementkonzept in einem vergleichbaren Unternehmen scheitert. Der dritte Fall des identischen Wiederholungskaufs („Straight Rebuy“) scheidet aus, da die Implementierung eines Managementkonzepts in einem Unternehmen zwar entweder ein Erfolg oder ein Misserfolg sein kann, in beiden Fällen aber eine nochmalige Implementierung sinnlos ist (siehe Tabelle 4.2).

---

<sup>374</sup> Vgl. dazu die Überlegungen zum Buygrid-Modell bei Webster & Wind (1972b, S. 24f) bzw. Robinson et al. (1967, S.13ff bzw. S.122ff)

<sup>375</sup> Vgl. Perello-Marin et al. (2013). Ähnlich auch Polzer et al. (2016); Rindova (2008); Sydow et al. (2009).



<b>Kaufklasse</b>	Neukauf (new task)	modifizierter Wiederholungskauf (modified rebuy)	identischer Wiederholungskauf (straight rebuy)
Neuheit des Problems	hoch	mittel	gering
Informationsbedarf	maximal	eingeschränkt	minimal
Betrachtung von Alternativen	bedeutend	begrenzt	keine
Prozess	völliges Neuland	adaptiert	Routine
<b>Ausprägung bei Managementkonzepten</b>	Normalfall der Implementierung eines Managementkonzepts	Einführung eines Managementkonzepts in einer weiteren Abteilung/ im gesamten Unternehmen; neues Managementkonzept vom selben Anbieter mit identem/ ähnlichem Auswahl- und Einführungsprozess	nichtzutreffend

Tabelle 4.2: Charakterisierung der Kaufklassen in Zusammenhang mit Managementkonzepten<sup>376</sup>

Weiters übt auch der *Wert des Beschaffungsobjekts* Einfluss auf den Kauftyp aus. Eine Klassifizierung nach Betragsgrößen ist problematisch, denn ein bestimmtes Investitionsvolumen, das für ein kleines Unternehmen eine große Beschaffung darstellt, kann für ein größeres Unternehmen einen betragsmäßigen Routinefall darstellen. Bei Managementkonzepten kommt die Schwierigkeit der Ermittlung des Werts dazu. Hier sind die reinen Beschaffungskosten meist niedrig oder sogar Null, die Kosten entstehen erst durch Implementierung und Anpassung an das Unternehmen und sind ex-ante kaum bekannt.

Schlussendlich findet sich in der Literatur auch die *Produkttechnologie* als Merkmal des Kauftyps. Insbesondere wenn die Technologie der zu beschaffenden Leistungen einer schnellen Entwicklung und kurzen Lebenszyklen unterworfen ist, können potentielle Käufer den Nutzen einer neuen Technologie nicht beurteilen. Der daraus resultierende Informationsbedarf wird zu einer intensiveren Informationssuche führen. Durch die rasche Abfolge weiterer Entwicklungen veralten die gefundenen Informationen jedoch schnell und es entsteht neuerlicher Informationsbedarf. Organisationale Kaufentscheidungen werden also verzögert<sup>377</sup>. Zusätzliche Verzögerungen der Entscheidung können sich ergeben, wenn potentielle Käufer die gegenwärtig am Markt verfügbaren Angebote bewusst und freiwillig überspringen und auf die nächste Produktgeneration warten, beispielsweise weil ihr eine bessere Leistungsfähigkeit zugeschrieben wird.

Die Einschätzung der Entwicklung zukünftiger Managementkonzepte und deren Vorteilhaftigkeit<sup>378</sup> ist für die potentiellen Anwender schwierig, weshalb sie dazu neigen, die Hilfe externer Berater in Anspruch zu nehmen. Diese externen Kräfte haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, dass sich die organisationale Beschaffung eines Managementkonzepts deutlich von anderen Beschaffungsobjekten unterscheidet<sup>379</sup>. Komplexe Angebote und ein rascher technologischer Wechsel erschweren potentiellen Käufer die Bewertung. Diese vertrauen daher auf externe, möglichst unabhängige Informationsquellen wie Lead User<sup>380</sup> und externe Expertenberatung. Die Beurteilung eines Leistungsangebots hat im Fall der Managementkonzepte eine andere Bedeutung, da hier die Unternehmensberater nicht unabhängig agieren. Sie agieren voreingenommen, weil ihr positives bzw. negatives Urteil über ein bestimmtes Managementkonzept bedeutsame Auswirkungen auf die fol-

<sup>376</sup> Darstellung in Anlehnung an Robinson et al. (1967, S. 25).

<sup>377</sup> Vgl. Backhaus & Voeth (2014, S. 82)ff

<sup>378</sup> Zur Problematik der Technologiefolgenabschätzung vgl. Rogers (1995, S.405ff); Dierkes & Mützel (1995).

<sup>379</sup> Vgl. Abrahamson (1996a, S. 275)

<sup>380</sup> Vgl. Hippel (2002); Hippel & Katz (2002); Lilien et al. (2002)

genden Beratungsaufträge hat, die sich im Zuge der Implementierung eines Managementkonzepts ergeben werden. Die Lead-User sind häufig Peer-Unternehmen und die Inventoren, die das Konzept als Reaktion auf ihre Mängel, Probleme oder Bedürfnisse entwickelt haben. Ein Rückschluss von deren Erfahrungen auf den Erfolg und die Wirkungen des Managementkonzepts im innovierenden Unternehmen ist daher problematisch.

Aus den oben vorgestellten Einflussfaktoren haben Kutschker & Kirsch<sup>381</sup> einen *multivariaten Erklärungsansatz für Investitionsentscheidungen* entwickelt, der die Komplexität verschiedener Kauftypologien anhand der drei Faktoren „Wert des Investitionsobjekts“, „Neuartigkeit des Problems“ und „Grad des organisationalen Wandels“ unterscheidet. Dabei ist der Grad des organisatorischen Wandels von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, wozu die Technologie zählt.

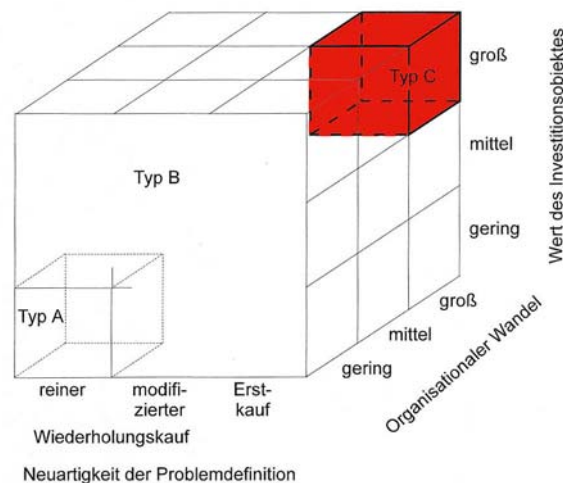


Abbildung 4.8: Kauftyp von Managementkonzepten<sup>382</sup>

*Managementkonzepte* fallen unter den Typ C. Sie verkörpern Innovationen und sind infolge ihres Charakters als Prozessinnovationen mit organisationalem Wandel verbunden. Der gesamte Beschaffungswert des Investitionsobjekts Managementkonzept ist nicht leicht zu ermitteln, da neben expliziten externen Kosten viele verdeckte Kostenbestandteile wie Arbeitszeiten der Mitarbeiter anfallen. Mit Ausnahme großer Industriebetriebe, die regelmäßig große Investitionen oder Akquisitionen tätigen, ist jedoch das Investitionsvolumen eines Managementkonzepts als hoch einzuschätzen.

Für Kauftyp C-Beschaffungsprozesse haben Kutschker & Kirsch folgende Zusammenhänge festgestellt<sup>383</sup>:

- Mit steigender Komplexität steigt die Zahl der Mitglieder sowohl im Buying Center als auch im Selling Center.
- Diese steigende Teilnehmerzahl lässt auch die Anzahl der potentiellen Konflikte anwachsen, so dass schlussendlich die Dauer und die Intensität der Verhandlungen zunimmt.

Um dennoch einen erfolgreichen Beschaffungsprozess sicherzustellen, empfehlen Kutschker & Kirsch in dieser Situation, den Entscheidungsspielraum nicht durch präzise Vorgaben

<sup>381</sup> Vgl. dazu Kirsch & Kutschker (1978); Kutschker & Kirsch (1978)

<sup>382</sup> Modifizierte Darstellung aus Backhaus (1999, S. 108).

<sup>383</sup> Vgl. Kutschker & Kirsch (1978, S.266ff)

einzuengen, sondern die *Beschaffungsentscheidung zu einem gemeinsamen Problemlösungsprozess* zwischen Hersteller und Anwender zu machen. Da die Teilnehmerzahl auf die Verhandlungsintensität wirkt und damit indirekt den Konfliktgrad erhöht, ist es wichtig, diese eigendynamische Komplexitätssteigerung einzudämmen. Dies wird durch eine möglichst kleine Mitgliederzahl des Buying Center erreicht und durch eine entsprechende Vorbereitung des Beschaffungsprozesses, die die Anzahl der Probleme bereits im Vorfeld reduziert.

### 4.2.3 Rollen im Buying Center

Organisationale Beschaffungshandlungen werden im Normalfall von mehreren Individuen durchgeführt, die aus unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens bzw. aus dem Umfeld stammen. Diese Mitglieder bilden für den Kauf von Gütern und Dienstleistungen das Buying Center. Neben ihrem persönlichen Informations- und Entscheidungsverhalten üben sie durch ihr persönliches formelles und informelles Beziehungsnetzwerk Einfluss auf die Auswahlentscheidung aus – insbesondere wenn Präferenzkonflikte hinsichtlich der Beschaffungsentscheidung bestehen. Umfang und Struktur des Buying Center variieren und es existieren bestimmte Rollen, die Mitglieder als Teil ihrer offiziellen Funktion oder infolge anderer Motive ausüben. Webster & Wind<sup>384</sup> identifizieren fünf Rollenbilder, die später von Bonoma<sup>385</sup> um die Rolle des Initiators ergänzt wurden (siehe Tabelle 4.3).

---

<sup>384</sup> Vgl. Webster & Wind (1972b, S.77ff)

<sup>385</sup> Vgl. Bonoma (1982, S.113ff)

Rolle	Funktion <sup>386</sup>	Rolleninhaber bei Managementkonzepten
Initiator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anstoß des Beschaffungsprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-Management, strategische Planungsabteilungen</li> </ul>
User/ Benutzer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsträger im Hinblick auf die erforderliche Qualität</li> <li>• Beschaffungserfolg abhängig von ihrem wohlwollenden Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benutzerkreis groß</li> <li>• kann bei Managementkonzepten das gesamte Unternehmen betreffen</li> </ul>
Buyer/ Einkäufer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formale Autorität zur Lieferantenauswahl und für Kaufabschlüsse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Managementkonzepte im Normalfall keine formale Zuständigkeit der Einkaufsabteilung</li> <li>• Abschluss erfolgt durch Decider/Entscheider</li> </ul>
Influencer/ Beeinflusser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine formale Beteiligung am Beschaffungsprozess</li> <li>• Beeinflussung der Wahlentscheidung</li> <li>• informelle Einflussnahme durch Festlegung von Anforderungen, Empfehlungen, Informationspolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personen, die Erfahrungen mit Managementkonzepten bzw. Unternehmensberatung haben – z.B. Quereinsteiger, Universitäts- oder MBA-Absolventen, Projektleiter oder –betroffene aus früheren ähnlichen Managementkonzept-Projekten</li> <li>• Informelle Führer im Unternehmen, die Managementkonzepte für mikropolitische Ziele instrumentalisieren</li> </ul>
Gatekeeper/ Informationsselektierer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung des Informationsflusses zum und im Buying Center<sup>387</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensmitglieder, die über umfangreiche Netzwerke innerhalb des Unternehmens verfügen, über die verschiedene Informationen (i.e. technische, wirtschaftliche, soziale) auf verschiedenen Quellen (i.e. außerhalb Buying Center, Unternehmensumfeld) ausgetauscht und selektiert werden können<sup>388</sup></li> <li>• Unternehmensmitglieder, die durch ihre Boundary Role zahlreiche Kontakte mit anderen Unternehmen haben und Erfahrungen austauschen können, z.B. aus Organisationsabteilung oder Entwickler, die regelmäßig an Fachkonferenzen teilnehmen<sup>389</sup></li> </ul>
Decider/ Entscheider	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formale Macht zur letzten Auftragsvergabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-Management bzw. Bereichs- oder Abteilungsleiter bei bereichsweiser Einführung</li> </ul>

Tabelle 4.3: Rollen und Funktionsverteilung im Buying Center<sup>390</sup>

Neben den unterschiedlichen Rollen der Mitglieder des Buying Centers hat auch seine Zusammensetzung unter formalen und informellen Organisationsgesichtspunkten Auswirkungen auf den Beschaffungsprozess. Die Macht und der Einfluss der einzelnen Mitglieder ist abhängig von der Größe des Buying Center (i.e. die Anzahl der Mitglieder), der Zahl der Hierarchieebenen (i.e. vertikales Involvement) und Bereiche (i.e. horizontales Involvement) sowie der aufgabenbezogenen Kontakte, die Buying Center-Mitglieder außerhalb des Buying Centers zueinander haben<sup>391</sup>. Neben der legitimierten Autorität stützt sich diese Macht letztlich auf den Zugang zu relevanten Informationen und auf den Umfang und die Qualität (i.e. speziell exponierte Netzwerkrollen bzw. Netzwerkbeziehungen in verschiedenen Kontexten) der persönlichen Beziehungen, die das Buying Center-Mitglied zur Präferenz- und Verhaltensbeeinflussung nutzen kann. Je größer das vertikale und horizontale Involvement der Mitglieder, desto eher werden Informationen, die zur Auswahl des Beschaffungsobjekts benötigt werden, auch zur Verfügung stehen. Mit der Größe des Buying Center erhöht sich umgekehrt die Komplexität der Beschaffungssituation, was zu einer längeren Dauer und zu höherer Konfliktrichtigkeit des Beschaffungsprozesses führt.

<sup>386</sup> Vgl. Webster & Wind (1972b, S.77ff); Bonoma (1982, S.113ff)

<sup>387</sup> Gatekeeper versorgen die Buying Center mit externen Informationen und tragen umso mehr zum Projekterfolg bei, je geringer das Buying Center funktionsübergreifend zusammengesetzt ist, vgl. Brown & Eisenhardt (1995, S. 367)

<sup>388</sup> Vgl. Roberts (1988, S. 16f)

<sup>389</sup> Diese Rollen können auch vom Initiator bzw. Influencer wahrgenommen werden.

<sup>390</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus & Voeth (2014, 52ff)  
Die Rollen im Buying Center zeigen Überschneidungen mit dem Promotorenkonzept. Der Gatekeeper ähnelt in seinem Rollenverständnis dem Prozesspromotor, da beide Interaktionen zwischen verschiedenen Organisationen fördern. Ähnliches gilt für Decider und Machtpromotor.

<sup>391</sup> Vgl. Johnston & Bonoma (1981)

## 4.2.4 Angebotsstrategien

Wie in Kapitel 4.3 noch näher gezeigt wird, entscheiden Nachfrager von Managementkonzepten u.a. anhand ihrer Erfahrungen mit den Anbietern bzw. anhand von Empfehlungen und der Reputation der Anbieter. Konzeptangebote auf alten Märkten werden eine größere Nachfrage finden, da hier bereits Erfahrungen über das Managementkonzept bzw. über den Lieferanten vorliegen. Werden Managementkonzepte hingegen auf neuen Märkten platziert, so sind diese Kriterien für die dortigen Nachfrager nicht anwendbar. Die Auswahl der Managementkonzepte stößt auf größere Bewertungsschwierigkeiten und es ist in der Folge eher mit Kaufzurückhaltung bzw. der Bevorzugung bereits etablierte Angebote zu rechnen.

Dennoch werden Anbieter von Managementkonzepten durch Diversifikation versuchen, das Nachfragepotential durch das Anbieten neuer Dienstleistungen oder durch die Expansion auf neue Märkte zu vergrößern. Die in Abbildung 4.9 dargestellte Ansoff-Matrix<sup>392</sup> zeigt die möglichen *Konzept-Markt Kombinationen* und die damit verbundenen Handlungs- und Strategiealternativen für die Marketingpolitik der Anbieter. Daraus lassen sich auch Erklärungsansätze für die Diffusion von Managementkonzepten ableiten: Die Anbieter werden z.B. Risikominimierung durch Konzeptexport (i.e. Marktentwicklung) dem Maßschneidern von Managementkonzepten für neue Märkte (i.e. Diversifikation) vorziehen. Das erklärt beispielsweise die modischen Managementkonzeptwellen, die ausgehend von einem durchdrungenen Markt neues Potential in anderen Wirtschaftsräumen suchen. Das Verständnis dieser Mechanismen verbessert die Situation der nachfragenden Unternehmen, die bisher eher passive Konsumenten der Marketingpolitik der Anbieter sind.

	alter/ bekannter Markt	neuer Markt
altes/ bekanntes Managementkonzept	<b>1. Marktdurchdringung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Dienstleistungsverwendung (raschere Konzeptobsoleszenz durch schnelllebige Moden)</li> <li>• Gewinnung zusätzlicher Kunden von der Konkurrenz (aufwandsbedingt bei Managementkonzepten selten)</li> <li>• Gewinnung von Nichtverwendern (Überwindung von Konzept- und Beratungsresistenzen in den Unternehmen)</li> </ul>	<b>2. Marktentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschließung neuer Märkte (Internationalisierung der Anbieter von Managementkonzepten)</li> <li>• Erschließung neuer Marktsegmente (Konzeptadaptionen für spezielle Branchen und Unternehmen)</li> </ul>
neues Managementkonzept	<b>3. Dienstleistungsentwicklung/ -innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• echte Marktneuheiten (neue Managementkonzepte)</li> <li>• zusätzliche Konzeptvarianten (erweitertes Serviceangebot der Anbieter; Erweiterung der bestehenden Konzepte um vor-/nachgelagerte Prozessschritte; Fremdbezug statt Eigenerstellung; Einbeziehung neuer Kontextfaktoren in bestehende Konzepte)</li> </ul>	<b>4. Diversifikation</b> Konkurrenzierung bestehender Anbieter mit neuen Leistungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• horizontal</li> <li>• vertikal</li> <li>• lateral</li> </ul>

Abbildung 4.9: Matrix der Produkt-Markt Kombinationen mit Marktfeldstrategien für Dienstleistungen und Anwendungsbeispielen für Managementkonzepte<sup>393</sup>

Zur *Marktentwicklung* zählen beispielsweise das Vordringen der US-amerikanischen Unternehmensberatungen McKinsey, Boston Consulting Group etc. auf die internationalen Märkte und die Erschließung neuer Marktsegmente für spezielle Branchen und Unternehmensformen, die in der Vergangenheit beratungs- und konzeptresistent waren. Eine *Dienstleistungsentwicklung* liegt beispielsweise vor, wenn Unternehmensberater ihr Ser-

<sup>392</sup> Die klassische Ansoff-Matrix zeigt Strategiealternativen für Produkt/Marktkombinationen auf, vgl. Ansoff (1966, S.13ff). Johnson et al. adaptierten diese Basisstrategien für den Dienstleistungssektor, vgl. Johnson et al. (1986, S. 115), zitiert nach Meffert & Bruhn (2003, S. 219).

<sup>393</sup> Darstellung in Anlehnung an Johnson et al. (1986, S. 115). Ergänzungen durch den Autor.

viceangebot erweitern (z.B. Implementierung zusätzlich zur Analyse und Konzeptentwicklung). *Marktdurchdringung* ist für Managementkonzepte insofern relevant, als die Anbieter versuchen, die Beschleunigung des Ersatzbedarfs durch Modetrends herbeiführen. Infolge des mit Managementkonzepten verbundenen Aufwands werden sich die Klienten auch scheuen, ein Managementkonzept der Konkurrenz probeweise zu implementieren. Die *Diversifikation* besteht im Wesentlichen aus dem Angebot von – aus Anbietersicht – neuen Leistungen auf neuen Märkten, woraus sich für die nachfragenden Klienten nur geringfügige Änderungen ergeben. Bei allen vier Marktfeldstrategien stellt das Angebot eine Innovation für den Klienten dar, weil aus ihrer Sicht eine erstmalige Anwendung vorliegt.

Für die Angebotsstrategien relevant ist der oben beschriebene Fall einer fehlenden Nachfrage (vgl. Abbildung 4.7). Unter der Annahme, dass ein Anbieter die Mängel des potentiellen Nachfragers kennt, bestehen folgende Handlungsalternativen in den vier Ausgangssituationen:

- Im Fall des *fehlenden Angebots* besteht entweder tatsächlich kein geeignetes Angebot zur Beseitigung des wahrgenommenen Mangels oder das Unternehmen hat die für die Behebung des Mangels relevante Eigenschaft einer Dienstleistung nicht wahrgenommen. Existiert ein Anbieter einer bisher unbekanntem (nicht wahrgenommenen) Dienstleistung, so kann er das Unternehmen auf sein Angebot aufmerksam machen.
- Im zweiten Fall der *fehlenden Nachfrage* bestehen für den Anbieter wenig Möglichkeiten, eine Änderung der Ressourcenallokation im Unternehmen zu bewirken. Er kann auf mögliche Konsequenzen der bestehenden Ressourcenallokation hinweisen und eine vermeintlich bessere Variante vorschlagen, die seine Dienstleistungen bietet.
- Die beste Ausgangsposition für die Anbieter besteht im dritten Fall eines *latenten Bedarfs*. In diesem Fall handelt es sich um einen „blinden Fleck“ des Unternehmens im Sinne des „Johari-Fensters“<sup>394</sup>. Das Bedürfnis, das durch die innovative Dienstleistung befriedigt werden kann, ist dem Unternehmen selbst nicht bewusst. Daher muss der Anbieter das Unternehmen zuerst auf seinen Mangel aufmerksam machen und kann anschließend die Lösung für den nun wahrgenommenen Mangel präsentieren. Ist der Mangel dem Anbieter auch nicht bewusst, wird sich eine Veränderung der Situation erst nach einer Änderung des Informationsstands des Unternehmens oder des Anbieters ergeben.
- Im letzten Fall (*fehlendes Bedürfnis*) besteht tatsächlich kein Bedarf und eine Nachfrage kann nur durch intensive Marketing-Aktivitäten wie beispielsweise durch persönliche Verkaufsberatung induziert werden. Gerade weil Managementkonzepte zu einem großen Teil durch persönlichen Kontakt von Unternehmensberatern verkauft werden, ist anzunehmen, dass in einem Großteil der Fälle kein Mangel und kein Bedürfnis bestehen und die Nachfrage erst durch die intensiven Marketingaktivitäten der Unternehmensberater bzw. durch den Druck des Umfelds entsteht.

---

<sup>394</sup> Vgl. Schreyögg (1999, S. 497); Staehle (1994, S.296ff)

## 4.2.5 Integriertes Modell für das organisationale Beschaffungsverhalten

Integrierte Modelle für organisationale Kaufprozesse kombinieren die Einflussfaktoren und ihre Wechselwirkungen. Zwischen den Modellen von Robinson et al.<sup>395</sup>, Webster & Wind<sup>396</sup>, Sheth<sup>397</sup> sowie von Choffray & Lilien<sup>398</sup> bestehen keine inkompatiblen Annahmen, sondern die einzelnen Modelle weisen jeweils unterschiedliche Stärken und Schwerpunkte auf. Die ersten drei Modelle haben gemein, dass sie die unterschiedlichen Einflussfaktoren des Kaufverhaltens aus Umfeld, Unternehmen, Buying Center und Personen sowie die Beziehungen zwischen ihnen gut darstellen. Der Erklärungsgehalt der Modelle ist allerdings gering, weil sich die Operationalisierung der Faktoren schwierig gestaltet oder Aussagen dazu fehlen. Aussagen über die Bedeutung und den Erklärungsbeitrag der einzelnen Faktoren werden ebenfalls nicht getroffen. Zudem handelt es sich um statische Modelle, die Veränderungen während des Ablaufs eines Beschaffungsprozesses nicht abbilden. Das Prozessmodell von Choffray & Lilien geht hier einen Schritt weiter und bildet insbesondere die Prozesse im Rahmen der Alternativenauswahl und der Präferenzenbildung ab. Allerdings bestehen wegen der unspezifischen Berücksichtigung der Erfahrung der Entscheidungsträger sowie wegen verschiedener Gruppenentscheidungsmodelle Probleme beim Einsatz in der Praxis.

Das jüngste Modell von Johnston & Lewin<sup>399</sup> ist aus der Zusammenfassung und Ergänzung der mehrere Jahrzehnte andauernden Forschungsbemühungen im Bereich des organisationalen Beschaffungsverhaltens entstanden. Johnston & Lewin integrieren die Aussagen der oben genannten Modelle sowie von 165 weiteren Untersuchungen in ihrem Modell. Durch die Integration der klassischen Ansätze von Robinson et al., Webster & Wind bzw. von Sheth stellen die Annahmen und Zusammenhänge keinen Bruch mit dem bisherigen Stand der Forschung dar, sondern sind eine Weiterentwicklung. Daher sind die Annahmen auch größtenteils empirisch geprüft. Wir betrachten dieses Modell deshalb als für unsere Analyse von Managementkonzepten am ehesten geeignet.

Neben den bekannten Einflussfaktoren „*situative Umfelddeterminanten*“, „*organisationale Determinanten*“, „*persönliche Determinanten*“ der handelnden Personen, „*käufer- und verkäuferbezogene Determinanten*“, „*gruppenbezogene Determinanten*“, „*informationsbezogene Determinanten*“, „*Konflikt- und Verhandlungsverhalten*“ sowie den „*Phasen des Beschaffungsprozesses*“, die in der Literatur bereits vielfach diskutiert wurden, haben die Autoren das Basismodell um „*Entscheidungsregeln*“ und „*Rollenkonflikte*“ erweitert (siehe dazu Abbildung 4.10). Der Vorteil des Modells von Johnston & Lewin liegt damit in der Strukturierung dieser bereits bekannten Einflussfaktoren im Hinblick auf die Lösung von Entscheidungsproblemen und Rollenkonflikten, in der expliziten Berücksichtigung des Risikos und seiner Determinanten im organisationalen Beschaffungsverhalten sowie in der Erweiterung der Betrachtung auf die Makroperspektive (beispielsweise Berücksichtigung des Wettbewerbs).

---

<sup>395</sup> Vgl. Robinson et al. (1967)

<sup>396</sup> Vgl. Webster & Wind (1972b, 1972a, 1996)

<sup>397</sup> Vgl. Sheth (1973)

<sup>398</sup> Vgl. Choffray & Lilien (1978)

<sup>399</sup> Vgl. Johnston & Lewin (1996, 1994)

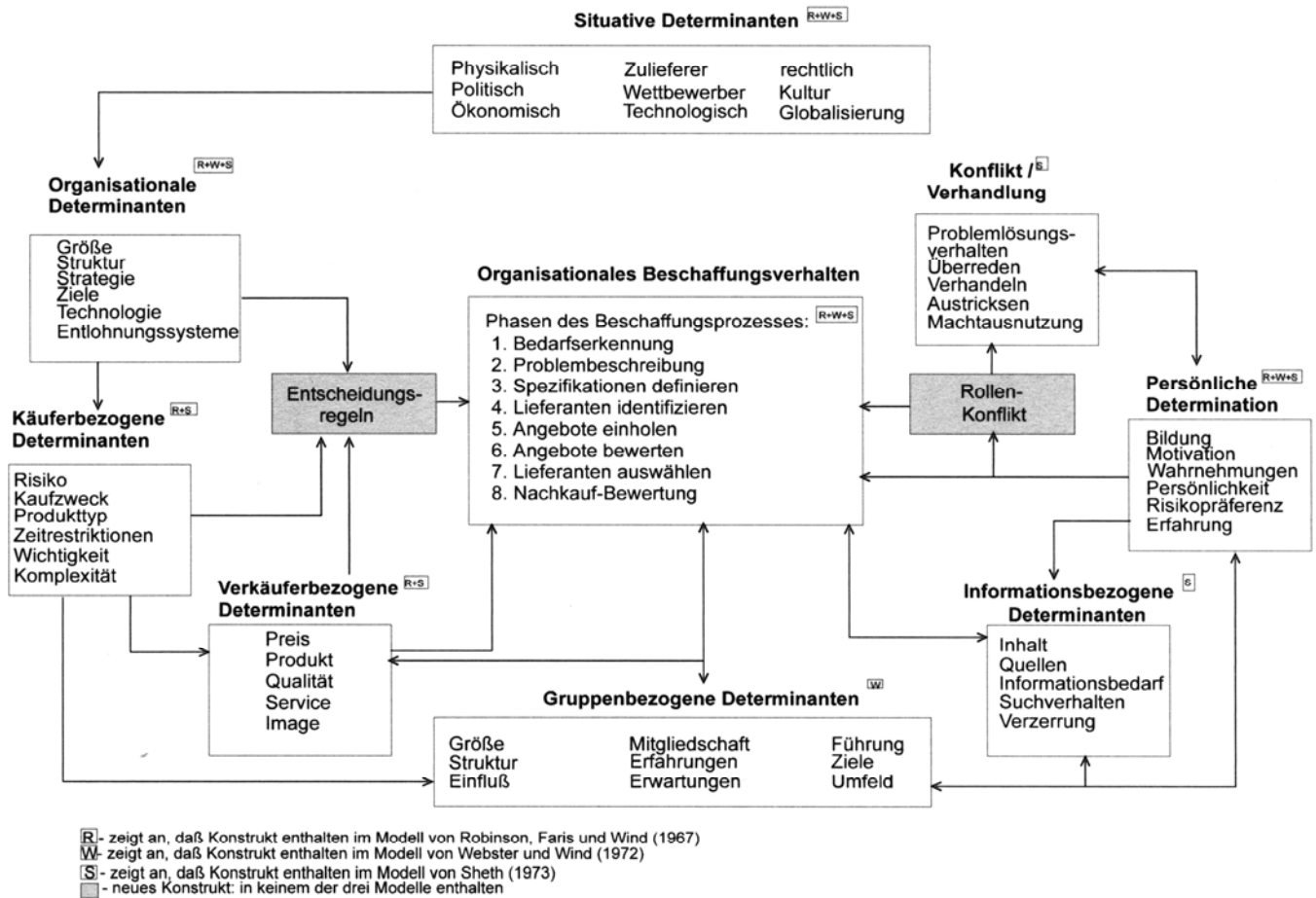


Abbildung 4.10: Integriertes Modell von Johnston & Lewin zum organisationalen Beschaffungsverhalten<sup>400</sup>

Das in Abbildung 4.10 dargestellte Modell fokussiert auf die *Aktivitäten innerhalb des beschaffenden Unternehmens*. Organisationale Beschaffungsprozesse laufen jedoch als dyadisch-organisationale bzw. als multiorganisationale Interaktionen zwischen verschiedenen Unternehmen ab. Johnston & Lewin haben daher den Betrachtungshorizont des Modells um Einflussfaktoren erweitert<sup>401</sup>, nämlich die Existenz und Intensität von intra- und interorganisationalen Kommunikationsnetzwerken (vgl. dazu Abbildung 4.11).

<sup>400</sup> Johnston & Lewin (1996, S. 3); Übersetzung aus Backhaus (1999, S. 129)

<sup>401</sup> Vgl. Johnston & Lewin (1996, S. 5)



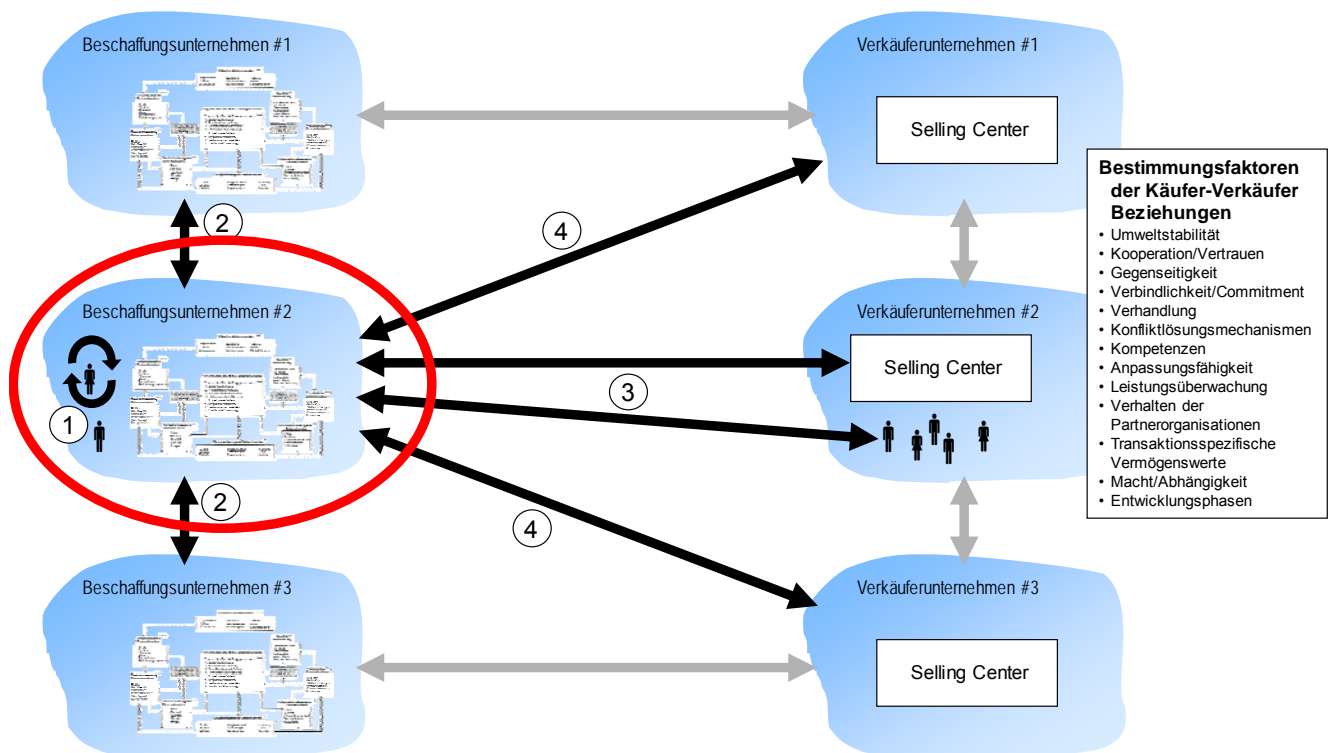


Abbildung 4.11: Beziehungen und Kommunikationsnetzwerke zwischen Käuferunternehmen und anderen Käufer- bzw. Verkäuferunternehmen<sup>402</sup>

Das Modell beschreibt vier Arten von *Beziehungen*. Erstens die intraorganisationalen Beziehungen zwischen *Mitgliedern des Buying Centers und anderen Mitarbeitern des Unternehmens* (1), zweitens die *Beziehungen mit anderen Unternehmen* (2), die auch die Einführung eines Managementkonzepts überlegen oder bereits durchführen. Weiters zeigen sich die *Beziehungen zwischen dem beschaffenden Unternehmen und verschiedenen Mitgliedern des Verkäuferunternehmens* (3) bzw. *Mitgliedern anderer Verkäuferunternehmen* (4). Beispiele dafür sind Konsultationen von mehreren Experten der Verkäuferorganisation für unterschiedliche Fragestellungen oder mit verschiedenen praktischen Erfahrungen bzw. die Konsultation von mehreren Unternehmensberatern, die unterschiedliche Managementkonzepte propagieren. Als Foren für die interorganisationalen Kommunikationsnetzwerke kommen insbesondere Branchenmessen, Konferenzen, Ausstellungen und Berufsverbände in Betracht.

Das Ergebnis aus der Kombination von *Mikro- und Makroperspektive* sind die situativen Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens, wobei Johnston & Lewin als ordnende Komponente das *wahrgenommene Risiko* dazwischen geschaltet haben. Diese situativen Einflussfaktoren des wahrgenommenen Risikos differenzieren Johnston & Lewin<sup>403</sup> und unterscheiden *Umfeldbedingungen, Unternehmensmerkmale, Merkmale des Beschaffungsobjekts, Beziehungen zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen sowie Kommunikationsnetzwerke*. Das wahrgenommene Risiko manifestiert sich dabei in der Bedeutung des Beschaffungsvorhabens für das Unternehmen, in der Komplexität des Problems, in der Ungewissheit hinsichtlich einer erfolgreichen Lösung des Beschaffungsvorhabens sowie im möglichen Zeitdruck und beeinflusst die organisationalen Determinanten des Beschaffungsverhaltens von Unternehmen. Abbildung 4.12 zeigt diese Zu-

<sup>402</sup> Darstellung in Anlehnung an Johnston & Lewin (1996, S. 4).

In jedem Beschaffungsunternehmen läuft das intra-organisational Beschaffungsverhalten ab, was durch die schematisierte Darstellung des integrierten Modells (vgl. Abbildung 4.10) dargestellt ist.

<sup>403</sup> Vgl. Johnston & Lewin (1996, S. 8)

sammenhänge mit den Ausprägungen der situativen Einflussfaktoren in der Beschaffungssituation von Managementkonzepten.

Situative Einflussfaktoren des Risikos	Ausprägung bei Managementkonzepten
<b>Umfeldbedingungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>externe Unsicherheit</li> </ul>	Managementkonzepte werden eher implementiert: <ul style="list-style-type: none"> <li>in Krisensituationen, in denen vielfältige Unsicherheiten bestehen;</li> <li>wenn reale oder antizipierte Umfeldveränderungen entsprechende Reaktionen des Unternehmens erfordern.</li> </ul>
<b>Unternehmensmerkmale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Größe</li> <li>Know-how und Kompetenz bezüglich des Beschaffungsobjekts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmen, die Managementkonzepte einsetzen, sind tendenziell größer</li> <li>meist Erstkauf, evtl. modifizierter Wiederkauf</li> </ul>
<b>Merkmale des Beschaffungsobjekts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionsgüter vs. Verbrauchsgüter</li> <li>Kaufklasse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managementkonzepte sind immaterielle Investitionen</li> <li>Beschaffung hat weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen</li> </ul>
<b>Beziehungen und Kommunikationsnetzwerke</b> zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Existenz und Stärke bereits vorhandener Beziehungen zu potentiellen Lieferanten</li> </ul>	Abhängig von der Erfahrung des Unternehmens mit Managementkonzepten und Unternehmensberatern

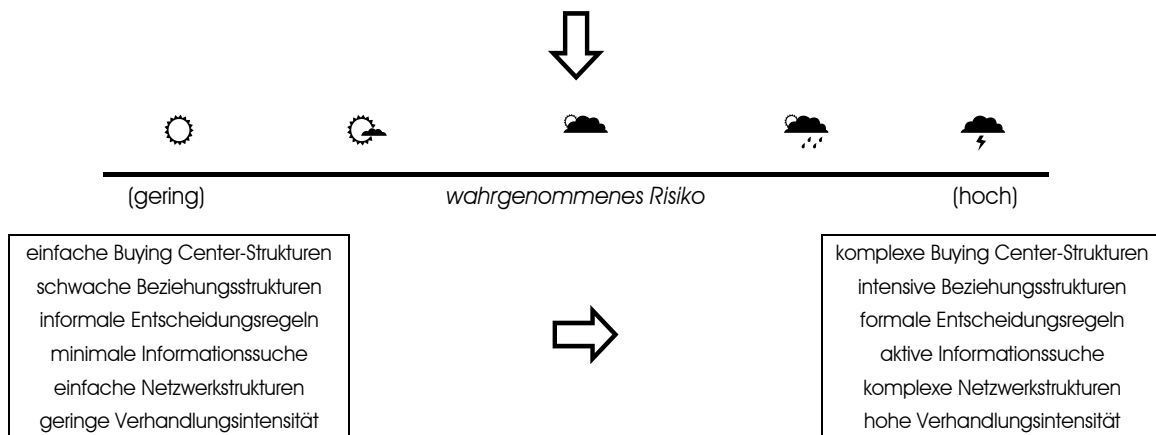


Abbildung 4.12: Auswirkungen des Risikos auf intra- und interorganisationale Strukturen<sup>404</sup>

Das *wahrgenommene Risiko* setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: Einerseits die Ungewissheit über das Entscheidungsergebnis und andererseits die Unsicherheit über die Konsequenzen der Entscheidung für das Unternehmen und insbesondere im Fall einer Fehlentscheidung über die Konsequenzen für die Mitglieder des Buying Centers. Das *Ergebnisrisiko* lässt sich durch Besichtigung von Referenzanlagen bzw. im Fall von Managementkonzepten durch Gespräche mit anderen Unternehmen, die eine Implementierung bereits vorgenommen haben, reduzieren. Das *Konsequenzrisiko* lässt sich einerseits durch die Wahl renommierter Lieferanten bzw. durch die Aufteilung des Auftrages auf mehrere Lieferanten reduzieren. Eine Auftragsteilung ist im Fall eines Managementkonzepts hinsichtlich der Trennung von Alternativenbewertung und Implementierung denkbar.

Ein Großteil der Unterschiede im organisationalen Beschaffungsverhalten kann nach Ansicht von Johnston & Lewin somit durch das mit einem Kauf wahrgenommene Risiko erklärt werden. Je nach Ausprägung ergeben sich Auswirkungen auf die organisationalen Strukturen und Beschaffungsprozesse. Veränderungen finden sich bei gruppenbezogenen,

<sup>404</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnston & Lewin (1996, S. 9).

persönlichen und verkäuferbezogenen Determinanten, bei den Informationscharakteristika, den Verhandlungs-, Konfliktlösungs- und Entscheidungsregeln sowie bei Rollenkonflikten und den Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerken<sup>405</sup>. Tabelle 4.4 zeigt diese Auswirkungen bei zunehmendem Risiko sowie die praktischen Implikationen für die Rahmenbedingungen bei der organisationalen Beschaffung von Managementkonzepten.

Wirkung von zunehmendem Risiko	Auswirkungen auf den Kauf von Managementkonzepten
<b>Buying Center</b> wird größer und komplexer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• am Entscheidungsprozess über den Einsatz von Managementkonzepten sind viele Mitglieder des Unternehmens beteiligt, weil viele Mitglieder betroffen sind</li> <li>• Anzahl der User und Influencer ist tendenziell höher als bei klassischen organisationalen Beschaffungsvorgängen</li> <li>• Teilnahme von Mitarbeitern aus hohen Hierarchiestufen bringt weitreichendere Entscheidungsgewalt für das Buying Center</li> </ul>
<b>höhere Qualifikation</b> der Beteiligten in ihren jeweiligen Fachgebieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliche Qualifikation der Beteiligten im Buying Center als auch im Selling Center ist hoch, da tendenziell Mitarbeiter aus höheren Hierarchieebenen bzw. Mitarbeiter mit Spezialistenfunktionen sowie Anwender vertreten sind</li> <li>• große Bedeutung der Beschaffungsentscheidung erhöht Motivation der Beteiligten</li> </ul>
Lieferanten bevorzugt, die <b>bewährte Produkte und Problemlösungen</b> bieten, Kriterium Preis zweitrangig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieter von Managementkonzepten werden anhand von Erfahrungen, Referenzen, Empfehlungen, Reputation und fachlichen Qualifikationen gewählt</li> </ul>
aktives und extensives <b>Informationsverhalten</b> , Anfangsphase unpersönliche Informationsquellen, in späteren Phasen persönliche Informationsquellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unpersönliche Medien erreichen nur Aufmerksamkeit für eine aktive Suche der Beschaffungsorganisation (Awareness für die Innovation)</li> <li>• Abstimmungsprozesse für die Definition des Beschaffungsobjekts laufen persönlich und interpersonell ab</li> </ul>
<b>Konfliktpotential</b> steigt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buying Center umfasst Mitarbeiter aus vielen Abteilungen mit unterschiedlichen Interessen</li> <li>• große Folgewirkungen der Beschaffung erschweren Kompromissbereitschaft der Beteiligten</li> <li>• relative Einmaligkeit verhindert Verhandlungskompromisse mit der Strategie reziproker Gegengeschäfte</li> </ul>
in <b>Neukaufsituationen</b> wird nicht auf bewährte Entscheidungsregeln zurückgegriffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementkonzepte fallen nicht in die Beschaffungskompetenz der Einkaufsabteilung</li> <li>• Investitionsrechnungsverfahren bieten keine Entscheidungsbasis, da zu viele Parameter geschätzt werden müssen</li> <li>• Die Auswahlkriterien orientieren sich an den qualitativen Eigenschaften der Lieferanten, da Managementkonzepte ex-ante nicht evaluiert werden können</li> </ul>
<b>Rollenkonflikte</b> steigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• große Anzahl der Buying Center-Mitglieder</li> <li>• weitreichende Konsequenzen eines Managementkonzepts: <ul style="list-style-type: none"> <li>- großer Betroffenenkreis bei organisationsweiter Einführung</li> <li>- langfristige Perspektive</li> <li>- Fehlschlag kann Existenz des Unternehmens gefährden</li> </ul> </li> </ul>
Bedeutung von <b>Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerken</b> zwischen Lieferanten und Kunden steigt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerke zwischen Unternehmen und Anbietern von Managementkonzepten können Unsicherheiten der Beschaffungssituation reduzieren</li> </ul>

Tabelle 4.4: Auswirkungen des wahrgenommenen Risikos auf organisationale Beschaffungen<sup>406</sup>

Die Auswahlprozesse für Managementkonzepte stellen in doppelter Hinsicht einen Sonderfall des organisationalen Beschaffungsverhaltens dar. Erstens handelt es sich bei den zu beschaffenden Gütern um immaterielle Güter in Form von Dienstleistungen. Zweitens stellen diese Dienstleistungen sehr komplexe Güter dar, für die die Ermittlung des Bedarfs, die Festlegung und Beschreibung der Anforderungen bzw. die Suche und Beurteilung der Lieferanten keine trivialen Aufgaben darstellen. Empirische Untersuchungen zu den Ein-

<sup>405</sup> Vgl. Johnston & Lewin (1996, S.8ff)

<sup>406</sup> Darstellung in Anlehnung an Johnston & Lewin (1996) (Wirkung von zunehmendem Risiko) und eigene Darstellung (Relevanz für Managementkonzepte).

flussfaktoren der Auswahl von Managementkonzepten, die insbesondere verschiedene Managementkonzepte als Alternativen gegenüberstellen und die organisationalen Prozesse und Entscheidungen betrachten, sind rar<sup>407</sup>. Der Fokus der vorhandenen Untersuchungen liegt hauptsächlich auf den Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich des Nutzens aus dem Einsatz bestimmter Managementkonzepte und der ex-post Zufriedenheit.

Die große Anzahl an konkurrierenden Managementkonzepten erweckt den Anschein, dass es sich hier um ein breites Marktangebot ähnlich wie bei Konsumgütern handelt. Der interaktive Vermarktungsprozess und die Wichtigkeit der Geschäftsbeziehungen für die Entscheidung sowie die internationale Komponente haben jedoch den *Charakter von Industriegütern*. Die optimale Beschaffungsalternative wird somit weniger durch Checklisten ermittelt, sondern eher durch die Ausscheidung von unbrauchbaren Alternativen. Wenn die Beurteilung der Leistungsqualität des Beschaffungsobjekts schwerfällt, ist die ersatzweise Heranziehung anderer Kriterien erforderlich. Analog zu komplexen Projektausschreibungen findet anstelle der Betrachtung der Produktalternativen und den damit verbundenen Kriterien die Orientierung anhand der Anbieter dieser Leistungen und ihres Potentials zur tatsächlichen Erbringung dieser Leistungen statt.

---

<sup>407</sup> Eine der umfassendsten Analysen zu diesem Thema stellt die jährliche Untersuchung von Bain & Co. zur Verbreitung von Managementkonzepten dar. Warum bestimmte Managementkonzepte gewählt werden, bzw. wie die Auswahlprozesse ablaufen, ist nicht Gegenstand der Studien, vgl. Rigby & Bilodeau (2015a, 2013, 2011, 2009, 2007b), Rigby (2003, 2001a, 2001b). Ähnliches gilt für die Studie von Nohria et al. (2003).

## 4.3 Beratungsforschung

Betrachtet man Managementkonzepte als das Ergebnis von Beratungsdienstleistungen, so treten neue Aspekte ihrer Entwicklung und Anwendung in Erscheinung. Im Gegensatz zu klassischen Investitionsobjekten sind sie nicht lagerfähig, sondern werden erst im Bedarfsfall gemeinsam mit dem Abnehmer als Sublieferanten erstellt. Wegen dieser unverzichtbaren Mitwirkung des Abnehmers ist die Qualität des Ergebnisses nicht mehr ausschließlich von den Leistungen des Dienstleistungsanbieters abhängig<sup>408</sup>. Für die Forschungsfragen dieser Arbeit liefert die Beschäftigung mit der spezifischen Angebotsseite von Managementkonzepten Erklärungen zu folgenden Fragestellungen:

- **Treiber:** Wieso wählt eine Vielzahl von Unternehmen zur gleichen Zeit das gleiche Managementkonzept als Antwort auf dringliche Probleme? Wird dieser gleichförmige Bedarf durch Effekte auf der Angebotsseite ausgelöst?
- **Prozess:** Welche Besonderheiten sind bei der Beschaffung von Beratungsdienstleistungen im Hinblick auf einen wirtschaftlichen Ressourceneinsatz zu beachten?
- **Erfolgsrelevanz:** Anhand welcher Kriterien werden Anbieter von Managementkonzepten beurteilt?
- **Erfolgsrelevanz:** Wie wird das Ergebnis von Beratungsleistungen wahrgenommen und anhand welcher Faktoren können Beratungsdienstleistungen evaluiert werden?

Im Anschluss werden die Besonderheiten von Beratungsdienstleistungen analysiert. Nach einer Betrachtung der Eigendynamik des Beratungsmarktes folgen Überlegungen zur Evaluierung von Beratungsleistungen.

### 4.3.1 Managementkonzepte als Beratungsdienstleistung

Nach wie vor hat sich kein einheitliches Beratungsverständnis durchgesetzt, was durch unterschiedliche Beratungsansätze wie Fachberatung, Prozessberatung oder systemische Beratung augenscheinlich wird. „Einigkeit besteht lediglich darin, daß das Vorliegen eines Problems konstitutiv für Unternehmensberatung ist und sie auf die Lösung des Problems zielt“<sup>409</sup>. Was der Berater für das eigentliche Problem hält, wie er es zu lösen gedenkt und wie die Lösung aussieht, ist stark durch das Selbstverständnis des Beraters beeinflusst<sup>410</sup>.

Wann das Hinzuziehen eines Unternehmensberaters für ein Unternehmen sinnvoll ist und welche Maßnahmen der Unternehmensberater durchführen soll, bleibt unklar und differiert in Abhängigkeit der Beteiligten stark. Nur wenige Studien befassen sich anhand einer breiten Palette von Beratungsdienstleistungen mit dem Thema, unter welchen *Voraussetzungen* der Einsatz von Unternehmensberatern sinnvoll ist und anhand welcher *Kriterien* Unternehmensberater ausgewählt werden sollen. Hoffmann empfiehlt beispielsweise die Einschaltung von Unternehmensberatern nur für neuartige Probleme, anhand derer das Unternehmen lernen kann, um zukünftig vergleichbare Probleme selbst zu lösen<sup>411</sup>. Damit besteht ein enger Konnex zwischen Managementkonzepten und Unternehmensberatern,

---

<sup>408</sup> Vgl. Grün (1984, 1990a), Mitchell (1994, S.331ff)

<sup>409</sup> Walger (2004, Sp.85f)

<sup>410</sup> Vgl. Walger (2007, 2004, Sp.86), Heuskel et al. (2004)

<sup>411</sup> Vgl. Hoffmann (1990, S. 307)

da die Implementierung eines Managementkonzepts eine Innovation darstellt. Die wichtigsten Auswahlkriterien für Unternehmensberater zeigt Tabelle 4.5, wobei zur übersichtlicheren Darstellung einige Kriterien der ursprünglichen Studien zusammengefasst wurden.

Kriterium	Dawes et al. <sup>412</sup>	Stock & Zinszer <sup>413</sup>	Szyperski & Klaile <sup>414</sup>
Erfahrungen der Klientenorganisation mit Beratern	5,0	4,4	-
Referenzen, Empfehlungen, Bekanntheitsgrad	4,3	4,3	21%
Fachliche Fähigkeiten und Erfahrung des Beraters	-	3,2	22%
Branchenkenntnisse des Beraters	5,0	-	20%
Ersteindruck, Persönlichkeit des Beraters	4,1	4,0	20%
Kosten	4,5	3,4	12%
Leistungsangebot des Beraters	4,1	2,6	-
Sonstige	2,5	3,5	5%

Tabelle 4.5: Kriterien zur Auswahl von Unternehmensberatern

Weitere empirische Untersuchungen<sup>415</sup> zeigen, dass vor allem „weiche“ Kriterien wie Reputation des Unternehmensberaters und Erfahrungen mit Unternehmensberatern eine wichtige Rolle bei der Auswahl eines Unternehmensberaters spielen<sup>416</sup>. Ein gespaltenes Bild zeigt die in Tabelle 4.5 dargestellte Untersuchung von Szyperski & Klaile, nach der Unternehmen das Hauptaugenmerk für die Auswahl gleichermaßen auf Hard- und Soft-facts legen, während hingegen nach Steyrer<sup>417</sup> Unternehmen die Hard-facts Branchenerfahrung, Spezialisierung oder Fachkompetenz zur Auswahl heranziehen. Diese Unterschiede können auch auf unterschiedliche Rahmenbedingungen der befragten Unternehmen zurückzuführen sein. Wenn öffentliche Unternehmen oder internationale Konzerne Beschaffungsvorhaben ausschreiben müssen, so sind für die Ermittlung des Bestbieters Hard-facts besser geeignet. Je kleiner und je weniger formalisiert die Organisation eines Unternehmens ist, desto eher verlassen sie sich auf informelle Informationen und Empfehlungen. Dies gilt insbesondere, wenn diese Unternehmen kostspielige Dienstleistungen erstmalig nachfragen und diesen weitreichende Konsequenzen zuschreiben<sup>418</sup>.

Bestehen diese weichen, informellen Kriterien der Beziehungen und Empfehlungen nicht, werden Unternehmensberater mit praktischen Erfahrungen aus ähnlich gelagerten Projekten bevorzugt<sup>419</sup> bzw. es fällt die Wahl auf diejenigen Unternehmensberater, bei denen die Wahrscheinlichkeit für eine gute Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen am höchsten ist. Ein gut ausgebautes und weit verzweigtes *Beziehungsnetzwerk* des Beraters kann für Unternehmen aber nachteilig sein. So erkannte McKinsey frühzeitig das Swissair Debakel,

<sup>412</sup> Die Angaben bezeichnen die durchschnittliche Wichtigkeit des Kriteriums (1...nicht wichtig bis 7...sehr wichtig), vgl. Dawes et al. (1992).

<sup>413</sup> Die Angaben bezeichnen die durchschnittliche Wichtigkeit des Kriteriums (1...nicht wichtig bis 5...sehr wichtig), vgl. Stock & Zinszer (1987).

<sup>414</sup> In der Tabelle wurden einzelne Kriterien zusammengefasst. Die Angaben bezeichnen den Anteil der Nennungen, vgl. Szyperski & Klaile (1983), zitiert nach Elfgen & Klaile (1987, S. 219f)

<sup>415</sup> Vgl. Kaas & Schade (1995, S. 1075); Mitchell (1994, S.320ff). Zu ähnlichen Ergebnissen hinsichtlich der Bedeutung der Soft-facts Reputation, Erfahrungen und Empfehlungen kommen beispielsweise Schlegelmilch et al. (1992, S. 53) bzw. Meffert (1990, S. 187f). Für McLachlin (2000) und Glückler & Armbrüster (2003) stellen Reputation und Erfahrung des Beratungsunternehmens die zentralen Auswahlkriterien dar. Ebenso sieht der CEO von Sears, Arthur Martinez, als wichtigste Kriterien zur Auswahl von Unternehmensberatern nicht ihre Broschüren und Konferenzen, sondern die Erfahrungen mit den Beratern bzw. die Empfehlungen von jemanden, der bereits Erfahrungen mit Beratern gemacht hat, vgl. O'Shea & Madigan (1997, S.135ff).

<sup>416</sup> Dennoch können die meisten Untersuchungen zwischen Unternehmen mit und ohne Beratungserfahrung keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Einschätzung von Beratungsunternehmen feststellen, vgl. beispielsweise Steyrer (1989, S. 245).

<sup>417</sup> Vgl. Steyrer (1989)

<sup>418</sup> Vgl. Stock & Zinszer (1987, S. 13)

<sup>419</sup> Vgl. dazu u.a. Elfgen & Klaile (1987, S. 219).

legte das Mandat aber dennoch nicht nieder. Ein plötzlicher Abgang hätte viele Stammkunden vor den Kopf gestoßen, weil im Swissair-Verwaltungsrat viele McKinsey-Kunden saßen. McKinsey hatte sich im eigenen Beziehungsgeflecht verfangen und die Situation endete in einer Lose-Lose-Situation für Berater und Klientenorganisation.<sup>420</sup> Auch wenn derartig drastische Folgen nur selten auftreten, bergen diese Beziehungsnetzwerke für die Klientenorganisationen die Gefahr einer unnötigen Konsultation bzw. der Überdimensionierung der Projekte<sup>421</sup>.

Glückler & Armbrüster zeigen, dass der Wettbewerb im Markt für Unternehmensberatung nicht durch Preis und Qualität der Leistung getrieben ist, sondern Geschäftsbeziehungen aufgrund der Unsicherheit durch persönliche Erfahrungen mit Beratungsunternehmen bestimmt werden. Diese Erfahrungen entwickeln sich nur langsam und bergen die Gefahr, die Zusammenarbeit mit bekannten Beratungsunternehmen zu suchen, auch wenn neue Problemfelder nicht zum Fachgebiet des Beraters zählen. Fehlen persönliche Beratungserfahrungen, erfolgt die Auswahl anhand der persönlichen Reputation des Beraters innerhalb des eigenen Vertrauensnetzwerks des Klienten.<sup>422</sup> Der in der Praxis verbreitete Wechsel von Beratern auf Managementpositionen in potentiellen Klientenunternehmen vergrößert das Vertrauensnetzwerk eines Beratungsunternehmens noch weiter<sup>423</sup>. Berater stülpen aber nicht nur vorgefertigte Lösungen über individuelle Unternehmensprobleme; sie liefern auch Rechtfertigung für bereits getroffene Entscheidungen<sup>424</sup>.

Diese Besonderheiten erschweren die Planung und Evaluierung von Beratungsprojekten, weshalb die Unternehmensberater einen substantiellen Einfluss auf die Nachfrage nach ihren Beratungsleistungen ausüben können. Nach wie vor ist die am weitesten verbreitete Beratungsmethode die *Expertenberatung*. Solche Unternehmensberater greifen zur Problemlösung auf standardisierte Organisationskonzepte in Form von Managementkonzepten zurück. Mit einem Beratungsauftrag kauft die Klientenorganisation also ein Managementkonzept aus dem Sortiment der Unternehmensberatung. Dieses Sortiment an vorgefertigten Lösungen bestimmt somit die Problemwahrnehmung des Beraters. Probleme, für die es keine Lösungen gibt, werden nicht wahrgenommen. Anderes ausgedrückt: Die Probleme eines Unternehmens werden an die vorliegenden Lösungen angepasst – im Sinne des Ausspruchs "wer nur einen Hammer hat, dem erscheint jedes Problem wie ein Nagel"<sup>425</sup>. Durch diesen Einsatz der vorgefertigten Managementkonzepte wird die Klientenorganisation zum Problemlieferanten degradiert. Das Unternehmen bleibt Laie in Bezug auf seine eigenen Probleme und erzielt keine Verbesserungen der Organisation auf der Metaebene des „Problem lösens“. Die Unternehmen bleiben auch bei wiederholter Konsultation von den Beratungsunternehmen abhängig, was einen beträchtlichen Teil der wirtschaftlichen Basis von Beratungsunternehmen darstellt.<sup>426</sup>

Erfolgt die *Beschaffung von Managementkonzepten* durch die Inanspruchnahme von *Beratungsdienstleistungen*, so unterscheidet sich dieser Beschaffungsvorgang in einigen Punk-

---

<sup>420</sup> Vgl. Balzer & Student (2002b)

<sup>421</sup> Beispiele für solcherart überdimensionierte Beratungsprojekte und die daraus entstehenden Folgen finden sich beispielsweise bei O'Shea & Madigan (1997).

<sup>422</sup> Vgl. Glückler & Armbrüster (2003)

<sup>423</sup> Vgl. Heuskel et al. (2004, Sp.1510)

<sup>424</sup> Vgl. Back et al. (2014, S. 391) sowie die Ausführungen in Kapitel 4.4.

<sup>425</sup> Zitat wird Abraham H. Maslow zugeschrieben.

<sup>426</sup> Vgl. Walger (2004, Sp.87f)

ten deutlich von anderen Leistungen, die Unternehmen normalerweise in Anspruch nehmen:<sup>427</sup>

- *Qualifikationsdifferenz, Wissenslücken:* Zwischen Unternehmen und Berater bestehen große Wissensunterschiede und Auswahl und Beurteilung von Managementkonzepten gehören nicht zur Routinetätigkeit des Unternehmens. Der Berater erstellt auf Basis seines Wissens eine Diagnose und entwirft darauf aufbauend eine Problemlösung – gegebenenfalls samt Umsetzung. Das Unternehmen kann die zugrundeliegenden Zusammenhänge und Schlussfolgerungen des Beraters oder das Lösungspotential des Managementkonzepts nicht nachvollziehen, was unseriösen Praktiken auf Seiten der Unternehmensberater und Konzeptanbieter Tür und Tor öffnet.
- *Immaterialität:* Die Hauptleistung der Unternehmensberater besteht in der Wissensübertragung, die zu einer gesteigerten Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens führen soll. Dazu verändert ein Managementkonzept Organisationsform, Prioritäten oder Abläufe. Im Gegensatz zu den Konsequenzen ist die materielle Substanz gering: Sie beschränkt sich auf schriftliche Projektberichte und eine neue Prozessdokumentation.
- *Interaktivität:* Dienstleistungen können nicht ohne die Mitwirkung des Kunden erbracht werden. Der Unternehmensberater benötigt unternehmensinterne Informationen, aus denen er mit seinem Methoden- und Expertenwissen Lösungen konzipiert. Auch die Umsetzung einer Lösung bedarf intensiver Mitwirkung der Unternehmensmitglieder. Für eine erfolgreiche Beratung müssen sich die Unternehmensmitglieder auf eine für sie ungewisse Interaktion einlassen<sup>428</sup>, was ein ausreichendes Maß an Vertrauen gegenüber dem Berater und den für das Unternehmen ungewohnten Ideen des Beraters sowie des Managementkonzepts voraussetzt.
- *Singularität:* Aufgrund der Interaktivität und der Einmaligkeit der Ausgangslage sowie der Personen in einem konkreten Unternehmen kann der Prozess ex ante nicht prognostiziert werden und nicht noch einmal identisch reproduziert werden. Aussagen über Effizienz und Effektivität im Vergleich zu anderen Handlungsalternativen sind daher schwierig.
- *Zeitliche und persönliche Indeterminierbarkeit:* Die Wirkungen von Managementkonzept und Beratungsdienstleistung sind nicht an die Implementierungsphase gebunden, sondern überdauern die Projektlaufzeit und entfalten ihre volle Wirkung erst in späterer Folge. Aus der Interaktivität und der Singularität ergeben sich unvorhersehbare Folgewirkungen hinsichtlich der erreichten Ziele oder der Wirkung auf das Unternehmen und Dritte.

Diese Merkmale bestärken den Eindruck, dass strategische Beratungsleistungen nicht durch einen rationalen Prozess mit einer Auswahlentscheidung basierend auf der Evaluierung möglicher Lösungsalternativen im Hinblick auf die Erreichung zuvor definierter Ziele beschafft werden. Der Einsatz von Unternehmensberatern und der damit verbundene Einsatz von Managementkonzepten ist eher ein irrationaler und ungeplanter Prozess: „Unternehmensberater sind in den Entscheidungsprozessen der Unternehmen regelmäßig nicht als Alternative zur Nutzung eigener Ressourcen institutionalisiert. Sie werden häufig

<sup>427</sup> Vgl. Kieser (1998, S. 195f)

<sup>428</sup> Dieses Klientenverhalten manifestiert sich durch Beratungserfahrung, Beratungsaufgeschlossenheit und Engagement im Beratungsprozess, vgl. Grün (1990b, S. 119f).



erst durch Zufall, Erfahrungen mit Beratern in der Vergangenheit, oder das Auftreten von Beratungsprotektoren im Unternehmen zur Alternative im Entscheidungsprozess<sup>429</sup>. Niedrige Eintrittsbarrieren in den Markt der Unternehmensberatung<sup>430</sup> verursachen zudem Unsicherheit für die nachfragenden Unternehmen und begünstigen opportunistisches Verhalten von schlechteren Anbietern<sup>431</sup>. Die Beziehung zwischen dem Auftraggeber und dem Berater stellt somit eine typische Ausgangssituation der *Prinzipal-Agent-Theorie*<sup>432</sup> dar, denn

- der Markt für Unternehmensberatungsdienstleistungen ist intransparent;
- die Beurteilung der Qualifikation von Beratern und die Qualität ihrer Leistungen ist schwierig und wenn, dann meist erst ex-post möglich;
- oft bestehen beträchtliche Informationsasymmetrien zwischen den Anbietern und Nachfragern von Beratungsdienstleistungen und Managementkonzepten;
- es besteht ein hohes Interaktionserfordernis, d.h. Mitarbeiter der Klientenorganisation müssen in großem Ausmaß im Leistungserstellungsprozess mitwirken;
- die ökonomischen Folgen der Beratungsdienstleistungen sind für das Klientenunternehmen insbesondere bei strategischen Projekten gravierend.

Elementares Kriterium für den Einsatz von Unternehmensberatern sollte das *Wirtschaftlichkeitsprinzip* sein, wonach externe Beratung nur sinnvoll ist, wenn die anstehenden Probleme vom Klienten bei gleichem Mitteleinsatz nur mit geringerem Nutzen bzw. bei gleichem Nutzen nur mit einem größeren Mitteleinsatz gelöst werden können. Die Ermittlung dieser Entscheidungsgrundlagen ist schwierig. Einerseits ist die Qualitätsprüfung von Beratungsleistungen vor deren Inanspruchnahme nur begrenzt möglich und ein angemessener Preis nur schwer zu ermitteln<sup>433</sup>. Andererseits kann der erzielbare Nutzen der eigenen wie der Berateraktivitäten nicht genau quantifiziert werden, was sich auch an der seltenen Vereinbarung von Erfolgshonoraren für Unternehmensberater widerspiegelt<sup>434</sup>.

Besonderheiten bestehen nicht nur zwischen Lieferanten und Abnehmern von Beratungsleistungen. Auch die Unternehmensberater stehen zueinander in einem besonderen Verhältnis der *Co-opetition*. Sie stehen einerseits in Konkurrenz zueinander um die zu vergebenden Beratungs- und Implementierungsaufträge in den einzelnen Unternehmen, die nur ein Unternehmensberater übernehmen kann. Andererseits kreieren sie vielfach erst gemeinsam diesen Markt durch die Entwicklung „neuer“ Produkte. Ein Unternehmensberater übernimmt dabei in der „Arena“ als Innovator die Vorreiterrolle, während die anderen, meist ebenso renommierten Unternehmensberater als Nebenanbieter auftreten. Exemplarisch sei dies am Beispiel des Business Process Reengineering dargelegt, das bereits in

<sup>429</sup> Seeger & Goede (1992, Sp.319)

<sup>430</sup> Vgl. McKenna (2001, S. 678); Thinnis (1998, S. 217)

<sup>431</sup> Vgl. Glückler & Armbrüster (2003, S. 289)

<sup>432</sup> Eine Betrachtung der Beziehung zwischen Unternehmen und Berater auf Basis der Prinzipal-Agent-Theorie findet sich bei Kaas & Schade (1995); Kehrer & Schade (1995) sowie bei Sharma (1997).

<sup>433</sup> Bei Make-or-buy Entscheidungen für Beratungsleistungen infolge von Kapazitätsengpässen oder Zeitdruck im Klientenunternehmen ist diese Einschätzung der Beratungsleistung eher möglich, vgl. Mitchell (1994, S. 334).

<sup>434</sup> Vgl. dazu Kaas & Schade (1995, S. 1080f); Seeger & Goede (1992, Sp.327); Klein (1988, S. 175); Kieser (1997a, S. 3, 1998, S. 204). Um zumindest einige Eindrücke vom Unternehmensberater gewinnen zu können, bietet sich die Durchführung einer Vorstudie an, in der die Beratungsaufgabe präzisiert und das weitere Vorgehen geklärt werden und die eine Möglichkeit zum Kennenlernen des Unternehmensberaters bietet. Im Falle der Unzufriedenheit kann die Zusammenarbeit danach rasch wieder beendet werden, vgl. dazu Grün (1984, S. 17). Momparler et al. (2015) stellen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Beratungsteam und den Beratungshonoraren fest. Dies ist nicht auf Erfolgshonorare zurückzuführen, sondern weil Beratungsunternehmen mit hoher Reputation in oligopolistischen Märkten bereits in der Verhandlungsphase höhere Honorare durchsetzen können.

vielen Namensvariationen angeboten wird. Entstanden aus einem Beratungskonzept von Hammer & Champy, begründeten neben dem obligatorischen Management-Bestseller<sup>435</sup> Evaluierungsuntersuchungen einen stetig wachsenden Beratungsbedarf. Hammer & Champy gründeten zur Vermarktung eine eigene Beratungsgesellschaft, um der großen Bedeutung für den Beratungsmarkt Rechnung zu tragen. Bereits zwei bis drei Jahre danach kam keine der großen Beratungsgesellschaften ohne entsprechende Angebote aus und allein im deutschsprachigen Raum waren acht bedeutende Unternehmensberatungen mit eigenen Adaptionen vertreten.<sup>436</sup> Durch die wechselseitige Weiterentwicklung des Konzepts kommt es zur Differenzierung der Angebote, die große Anzahl der anbietenden Unternehmensberater verschafft dem Konzept gleichzeitig Legitimität und vergrößert dadurch weiter den Markt.

Der Markt der Managementkonzepte müsste durch Schrumpfungstendenzen gekennzeichnet sein, da *Kritik* hinsichtlich theoretischer Fundierung, Praxistauglichkeit und Langfristig- und Nachhaltigkeit der Managementkonzepte<sup>437</sup> als auch der Umsetzungshilfen, der Qualifikation und des Preis-Leistungsverhältnisses der Dienstleistungen von Unternehmensberatern vielfach geäußert wird. Das ist jedoch nicht festzustellen, die Umsätze der Unternehmensberatungen weisen kontinuierliche Wachstumsraten auf<sup>438</sup>. Selbst in wirtschaftlichen Krisenzeiten<sup>439</sup> gehören sie zu den Unternehmen, die von der Krise nicht oder wenig betroffen sind. Die oben angeführten Kritikpunkte zeigen keine Auswirkungen auf die Unternehmensberater und die Nachfrage nach ihren Dienstleistungen<sup>440</sup>. Bereits in früheren Jahren geäußerte Kritik an der Unternehmensberatung konnte das Wachstum und den Bedeutungszuwachs der Branche nicht bremsen. Es scheint, als ob jegliche Kritik neue, *zusätzliche Betätigungsfelder* und Einnahmequellen erschließt und damit den Markt für Beratungsdienstleistungen weiter differenziert: Die Kritik der Organisationspsychologie an den maschinenhaften Beratungskonzepten und ihren vorgefertigten Patentrezepten verdrängte diese nicht vom Markt, sondern schuf daneben ein ganzheitliches, organisationspsychologisch fundiertes Beratungskonzept, in dem mehr Ursachen und weniger Symptome bekämpft werden sollen<sup>441</sup>.

Diese Dynamik ist auch auf das angesprochene *Qualifikationsgefälle* gegenüber den Klienten zurückzuführen. Die Klienten müssen auf die Objektivität und die Angemessenheit von

<sup>435</sup> Vgl. Hammer & Champy (1993)

<sup>436</sup> Vgl. Faust (1998, S. 158f)

<sup>437</sup> Exemplarisch zum Konzept der BCG-Matrix vgl. Kieser (2002b, S. 29).

<sup>438</sup> Bis zur **Finanzkrise** konnten jährliche Wachstumsraten von 14% (2005), 10,7% (2006), 9,5% (2007) und 9% (2008) erzielt werden, nur im Jahr 2009 schrumpfte der europäische Beratungsmarkt um 5% und legte danach wieder zu (2010: 2,9%; 2011: 4%; 2013: 3,8%; 2014: 5,6%; 2015: 6,7%; 2016: 5,6%). Die Entwicklung liegt damit deutlich über dem BNP-Wachstum, vgl. European Federation of Management Consultancies Associations (2008, 2009, 2011, 2015, 2016) Ähnlich das Bild zur **Dot-com Krise** um die Jahrtausendwende, als die Umsätze der europäischen Beratungsbranche im Jahr 2001 um 11% auf EUR 47,5 Mrd wuchsen. Davor wurden im Jahr 2000 [1999] (1998) Steigerungsraten von 18% [14%] (15%) und Umsätze von EUR 42,5 Mrd. [EUR 36 Mrd.] (EUR 25 Mrd.) erzielt, vgl. dazu Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2002), European Federation of Management Consultancies Associations (2000, 1999, 1998). Nur im Jahr 2002 schrumpfte der Beratungsmarkt um 2%, um in den Jahren danach wieder zu wachsen (2003: 3,5%; 2004: 3,7%; 2005: 14%), vgl. European Federation of Management Consultancies Associations (2006). Im Jahr 2000 erwirtschaftete die Beratungsbranche somit 0,4% des europäischen Bruttonationalprodukts. Auch in den Vorjahren konnten ähnliche Entwicklungen verzeichnet werden, vgl. Kieser (1998, S. 192f); Elfgen & Klaike (1987, S. 160ff); Ittermann (1998, S. 187). Ähnlich die Entwicklung der globalen Beratungsindustrie, die 1998 weltweit Umsätze in Höhe von 64 Mrd. USD erwirtschaftete und für die darauffolgenden Jahre weitere jährliche Wachstumsraten von 16,1% erwarten durfte, vgl. Brindle & Stearns (2001, S. 109).

<sup>439</sup> Die Boston Consulting Group konnte beispielsweise trotz der Wirtschaftskrise zu Beginn des 21. Jahrhunderts – ausgelöst durch das Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 – eine weiterhin wachsende Nachfrage insbesondere nach Strategieberatung verzeichnen, vgl. Prüller (2003, S. 13). Für die anderen Beratungsunternehmen der Big Five gilt ähnliches.

<sup>440</sup> Dafür sprechen die Quellen für Aufträge an Unternehmensberater: 1996 waren über zwei Drittel Folgeaufträge und lediglich etwas mehr als 30% Erstaufträge – mit steigender Tendenz. Allzu unzufrieden können die Unternehmen mit den Leistungen der Unternehmensberater nicht gewesen sein, vgl. Ittermann (1998, S. 192f).

<sup>441</sup> Vgl. Maas et al. (1992, S. 2f)

Analyse und Schlussfolgerungen der Unternehmensberater vertrauen, wodurch sich Unternehmensberatern weitere Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die Nachfrage eröffnen. Demnach vertrauen viele Klienten den Unternehmensberatern die Klärung an, welche Probleme in dem Unternehmen vorliegen und ob zu ihrer Lösung Beratung benötigt wird. Das kreiert eine Situation, die durch 'never ask a hairdresser whether you need a haircut' beschrieben wird. Es wird übersehen, dass ein wichtiger Aspekt jeder Inanspruchnahme einer Beratungsdienstleistung die Dimensionierung der Beratungsaufgabe hinsichtlich Umfang, Eigenleistung und Fremdleistung ist. Diese Überlegungen sollte das Unternehmen nicht aus der Hand geben, da die Gefahr einer unnötigen Überdimensionierung des Projekts besteht. Zusätzlich können die Probleme eines Unternehmens von den hinzugezogenen Beratern so uminterpretiert werden, bis sie zu Lösungen (i.e. Managementkonzepten) passen, die sich im Angebot des Unternehmensberaters finden.<sup>442</sup> Dennoch zeigt die Praxis, dass schon bei der Formulierung der Beratungsziele und bei der Planung der Durchführung überwiegend die Berater und nicht die Klienten tätig sind<sup>443</sup>.

### 4.3.2 Evaluierung von Beratungsdienstleistungen

Maßstab der Bewertung einer Leistung sind die in der Phase der Entscheidungsvorbereitung formulierten Zielvorstellungen, beispielsweise weniger fehlerhafte Prozesse, weniger Kundenreklamationen, raschere Antwort- oder Prozessdurchlaufzeiten. Diese Erwartungen beeinflussen das Ergebnis der Evaluierung, da Erwartungen bereits Zielmaßstäbe vorgeben und andere Wirkungen anhand dieser Bewertungsmaßstäbe nur unzureichend abgebildet werden.

Güter sind, abhängig von ihren Eigenschaften, für potentielle Käufer unterschiedlich schwierig zu beurteilen. Darby & Karni<sup>444</sup> unterscheiden „Search-“, „Experience- und „Credence Qualities“ (i.e. Such-, Erfahrungs- und Glaubenseigenschaften; vgl. Abbildung 4.13). Während Sachgüter überwiegend Search Qualities aufweisen und ihre Eigenschaften bereits vor dem Kauf anhand von anschaulichen Suchkriterien bewertet werden können, kennzeichnen Dienstleistungen hauptsächlich Experience bzw. Credence Qualities. Experience Qualities erlauben eine Bewertung des Gutes während oder nach der Konsumation, während sich die Leistung von Gütern, die ausschließlich Credence Qualities aufweisen, auch nach dem Kauf nicht anhand von objektivierbaren Kriterien bewerten lassen.

---

<sup>442</sup> Vgl. dazu Kieser (1999b, S. 29, 1998, S. 201), Grün (1984, S. 17). Beispiele für solcherart überdimensionierte Beratungsprojekte finden sich beispielsweise bei O'Shea & Madigan (1997).

<sup>443</sup> Vgl. dazu beispielsweise Hoffmann (1990, S.61ff).

<sup>444</sup> Vgl. Darby & Karni (1973), zitiert nach Meffert & Bruhn (2003, S. 111).

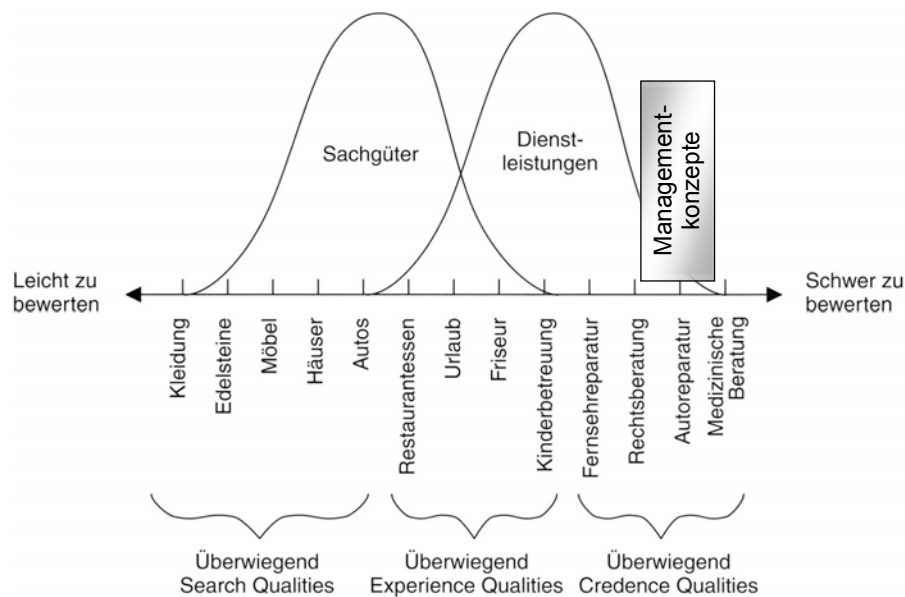


Abbildung 4.13: Bewertung von Sachgütern und Dienstleistungen<sup>445</sup>

Die *Credence Qualities* von Dienstleistungen sind durch den immateriellen und nicht standardisierten Charakter sowie durch den Beginn der Produktion erst nach der Auswahlentscheidung bedingt. Neben den klassischen Beispielen wie Risikolebensversicherungen und ärztliche Diagnosen fallen auch die „Diagnosen“ von Unternehmensberatern und die „Therapien“ in Form von Managementkonzepten in diese Kategorie<sup>446</sup>. Dennoch sollte im Sinne des Wirtschaftlichkeitsprinzips der Nutzen eines Beratereinsatzes anhand vorher definierter Ziele kontrolliert werden<sup>447</sup>. Die Beurteilung der erwarteten Prozess- und Ergebnisqualität von Dienstleistungen orientiert sich daher an Informationen, die zwar keinen Aufschluss über die letztendliche Qualität des Ergebnisses liefern, aber die Ergebnisse früherer Dienstleistungen berücksichtigen bzw. Indikatoren für die zu erwartende Qualität sind. Als solche kommen das Image des Anbieters, die Höhe des Preises, die Qualität der Potentialfaktoren<sup>448</sup> oder ein vermehrter Erfahrungsaustausch mit anderen Anwendern in Frage.

Im Gegensatz zu alltäglichen Dienstleistungen können potentielle Kunden von *Beratungsdienstleistungen* nicht auf Vergleichstests zurückgreifen, die Bewertungsseiten von anderen Anwendern im Internet sammeln bzw. unabhängige Institutionen wie die Stiftung Warentest oder Gault Millau anbieten. Die Entscheidung über die Implementierung einer Millioneninvestition in ein Managementkonzept muss aufgrund der Komplexität von Inhalt und Umfeld ohne externe Gegenüberstellungen getroffen werden. Daher orientieren sich Kaufentscheidungen über alltägliche Dienstleistungen eher am Preis, während bei dem höher eingeschätzten Risiko der Beratungsdienstleistungen eine Orientierung an der Qualität erfolgt<sup>449</sup>. Zudem wird das Risiko durch bekannte Strategien der Unsicherheitsvermeidung reduziert – beispielsweise durch Markentreue gegenüber den Dienstleistungsanbietern. Managementkonzepte werden also eher bei renommierten Unternehmensberatern gekauft als bei innovativen Start-Ups. Ein Wiederholungskauf (i.e. „modified rebuy“)

<sup>445</sup> Darstellung in Anlehnung an Meffert & Bruhn (2003, S. 110).

<sup>446</sup> Vgl. Kieser (2002b, S. 33)

<sup>447</sup> Vgl. Eschenbach (1984, S. 3)

<sup>448</sup> Vgl. Meffert & Bruhn (2003, S. 111)

<sup>449</sup> Vgl. Zeithaml (1991), zitiert nach Meffert & Bruhn (2003, S.111ff)

bei Managementkonzepten ergibt sich nur, wenn das Beratungsunternehmen sein Angebot entsprechend den Bedürfnissen der Unternehmen weiterentwickelt.

Die Evaluierung der Dienstleistung Managementkonzept bewertet das Ergebnis nach Abschluss der Einführungsmaßnahmen aus der Unternehmensperspektive, wobei hier zwischen objektiven Zustandsmerkmalen bzw. *objektivierbaren Veränderungen* einerseits und der *subjektiven Zuschreibung* von Qualitätseindrücken andererseits unterschieden werden kann. Aus dem Vergleich dieser Kombination von objektiver und subjektiver Dienstleistungsqualität mit den Erwartungen, den aufgetretenen Kosten, potentiellen Konkurrenzleistungen und dem eigenen Mitwirkungserfordernis entwickelt sich schlussendlich das Zufriedenheitsurteil über die Dienstleistung.<sup>450</sup>

*Objektive Kriterien* für Beratungsdienstleistungen sind Budgeteinhaltung, Einhalten von Deadlines und Vertragstreue, wobei Qualitätskriterien bei der Evaluierung wichtiger als Kosten sind<sup>451</sup>. Klein identifiziert in seiner Untersuchung der Beratungseffizienz die Eigenschaften, die Organisationsstellung und die Informationsfunktion des Beraters „als vorteilhaft“ für den Klienten und evaluiert den Beratungserfolg anhand von Effektivität (Output-Ziel-Relation) und Effizienz (Input-Output-Relation). Dabei verbessert sich durch den Beraterinsatz zwar die Zielerreichung, aufgrund von erhöhtem Aufwand und längerer Prozessdauer sinkt jedoch die Effizienz. Ob die Beratungskosten diese Verbesserung rechtfertigen, ist im Einzelfall zu prüfen. Andere Kriterien wie das Beraterhonorar, die Zufriedenheit des Klienten oder die Verbesserung objektiver wirtschaftlicher Maßstäbe als Konsequenz der Beraterleistung sind hingegen aus Gründen der Zurechenbarkeit, der zeitlichen Verzögerung und unterschiedlicher subjektiver Einschätzung problematisch.<sup>452</sup>

Das *Ausmaß der Zufriedenheit* hängt von *Basis- oder Hygienefaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren* ab<sup>453</sup>. Basis- oder Hygienefaktoren beinhalten Selbstverständlichkeiten der Leistungen und führen daher bestenfalls zu keiner Unzufriedenheit. Leistungsfaktoren sind mit besonderer Aufmerksamkeit verfolgte Merkmale und Handlungen, die im Vergleich mit den Erwartungen, Erfahrungen und Anspruchsniveaus großen Einfluss auf Zufriedenheit oder Unzufriedenheit im Gesamturteil haben. Begeisterungsfaktoren umfassen Eigenschaften oder Leistungen, die nicht erwartet werden und daher auch keine Unzufriedenheit verursachen, wenn sie nicht angeboten werden. Sind sie jedoch vorhanden, werden sie als Ergänzung der Kernleistung wahrgenommen, bewirken angenehme Überraschungen und führen zum Übertreffen der Erwartungen.

Bei Managementkonzepten bestehen die *unabdingbaren Grundleistungen* beispielsweise in

- der Selbstpräsentation der Dienstleister: i.e. Verständlichkeit und Höflichkeit der Konferenz- und Seminarvortragenden; wahrgenommene Kompetenz und Reputation der an der Konzeptvermarktung beteiligten Unternehmensberater etc.;
- der leichten inhaltlichen Zugänglichkeit des Konzepts: einfaches Self-Assessment anhand von Checklisten und dgl. zur leichten Feststellung der Relevanz für ein Unternehmen, Management-gerechte Aufbereitung des Inhalts in leicht verständlicher Form etc.

---

<sup>450</sup> Vgl. Scheuch (2002, S. 193)

<sup>451</sup> Vgl. Mitchell (1994, S. 335)

<sup>452</sup> Vgl. Klein (1988)

<sup>453</sup> Vgl. Scheuch (2002, S. 195f)

Die Bereitstellung von Konzeptanpassungen an die Unternehmenserfordernisse, umfassende Hilfestellungen während und nach der Implementierung oder die Betreuung des Klienten durch renommierte Beraterpersönlichkeiten werden darüber hinaus *besondere Qualitätserlebnisse und Zufriedenheit* auslösen.

Da die Komplexität eines Managementkonzepts die Bewertung der Gesamtqualität erschwert, ist die Qualitätswahrnehmung wie bei Dienstleistungen auf bestimmte Leistungsbereiche (z.B. auf das Eingehen auf organisationale Gegebenheiten des Klientensystems; auf das Auftreten der Verkäufer des Managementkonzepts) ausgerichtet. Aus den Ursachen für das Wechselverhalten von zufriedenen und unzufriedenen Dienstleistungskunden lassen sich mögliche Kategorien für die Evaluierung von Managementkonzepten ableiten (vgl. Tabelle 4.6). Es fällt auf, dass die Bewertung der Kernleistung in weniger als der Hälfte der Fälle die Ursache der Unzufriedenheit war, was ein weiteres Indiz für die Schwierigkeit der Bewertung von Dienstleistungen darstellt.

Kategorie	Anteil	Ursache	Evaluierungskriterien von Managementkonzepten
Leistungsmängel	44%	Dienstleistungsmängel, falsche Buchungen und Rechnungen, Servicekatastrophen mit erheblichen Folgeschäden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übereinstimmung und Klarheit der vereinbarten Sollleistung</li> <li>• Abweichung zwischen vereinbartem SOLL und IST</li> <li>•</li> </ul>
Interaktionsmängel	34%	Negative Ereignisse zwischen Anbieter und Kunden: Unhöflichkeit, Unaufmerksamkeit etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit den Ansprechpersonen</li> </ul>
Preis	30%	Gebühren, Honorare, Forderungen, Preisauszeichnungen, Preissteigerungen, sittenwidrige oder täuschende Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz der Kosten</li> <li>• Angemessenheit der Kosten</li> <li>• auch ex-post kaum vollständig zu erfassen</li> </ul>
Unannehmlichkeiten	21%	Lage des Anbieters, Transfer-, Warte- und Abwicklungszeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit bestimmter Ansprechpersonen</li> </ul>
Reaktion auf Servicemängel	17%	Falsche/ langsame/ schlechte Behandlung von Beschwerden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folgeschäden und Nachbesserungsaufwand</li> </ul>
Wettbewerber	10%	Attraktivität der Angebote von Wettbewerbern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intransparenter Markt, kaum vergleichbare Angebote, da Managementkonzepte spezifische Bedürfnisse des Unternehmens erfüllen und abhängig von Bedürfniskategorien teilweise nur ein monopolistisches Angebot besteht</li> </ul>
Ethische Probleme	7%	Ehrlichkeit, Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrung und Umgang mit Geschäftsgeheimnissen</li> <li>• Auftragsverhältnisse mit direkten Konkurrenzunternehmen</li> </ul>
Sonstige Wechselursachen	6%	unbeabsichtigter Wechsel, Wechsel aufgrund von Standortwechsel des Anbieters oder Nachfragers	nichtzutreffend

Tabelle 4.6: Ursachen für das Wechselverhalten von Dienstleistungsnachfragern<sup>454</sup>

Diese teilweise schlechte Qualität der Beratungsleistungen zeigt sich beispielsweise in den Erfahrungen von Unternehmen bei *Business Process Reengineering-Projekten*: Ein Drittel

<sup>454</sup> Eigene Darstellung, Angaben zu den Dienstleistungen aus Meffert & Bruhn (2003, S. 115f).

der befragten Unternehmen würde weitere Reengineering-Projekte nur noch mit anderen Partnern oder mit erheblichen Veränderungen beginnen<sup>455</sup>.

Die Mängel der Evaluierung von Dienstleistungen mit vorwiegend „Credence Qualities“ haben in der Praxis auch Vorteile. Berater werden oft bei Problemen hinzugezogen, die nicht notwendigerweise die zentralen Bedürfnisse des Klienten betreffen<sup>456</sup>. Ernst & Kieser bezeichnen dies als latente Funktionen, die zwar für einzelne Organisationsmitglieder wertvoll sind, als offizielle Evaluierungskriterien aber nicht herangezogen werden können. Eine Evaluierung nach Effektivitätskriterien ist daher nicht möglich und in diesen Fällen auch nicht gewünscht<sup>457</sup>. Ob die Beratungsleistung erfolgreich ist, entscheidet sich im Konsens der wichtigen Akteure, zu denen auch der Auftraggeber gehört<sup>458</sup>, was keine unabhängige Evaluierung erlaubt. Entsprechend ist der Erfolg eines Beratungsmandats davon abhängig, ob die Erwartungen des Auftraggebers erfüllt wurden – unabhängig davon, ob ein Kernbedürfnis des Klientenunternehmens adressiert wurde. Für das Beratungsunternehmen ist das Mandat ein Erfolg, wenn der zufriedene Klient die Beraterreputation aufwertet und zukünftige Aufträge erwartet werden können –unabhängig von unmittelbar erzielten Beratungshonoraren.<sup>459</sup>

---

<sup>455</sup> Die Umfrage wurde von einer Unternehmensberatungsfirma bei Unternehmen durchgeführt, die Business Process Reengineering Projekte gestartet hatten. Dabei dürften die befragten Unternehmen zu den Early-Adopters von Business Process Reengineering zu zählen sein und folglich eine positive Grundeinstellung gegenüber dem Konzept aufweisen. In dem Resümee der Studienautoren kommen die Unternehmensberater dennoch nicht gut weg: „Die Projekte boten offensichtlich auch einigen Beratern die Chance zum Lernen.“ (Eschbach (1995, S.K3)) Zu diesen Erkenntnissen passen daher die Wissensmanagement-Bemühungen aller Beratungsunternehmen, die eine nachhaltige Nutzung der jeweiligen Projekterfahrungen sicherstellen und ermöglichen sollen. Ähnliche Ergebnisse brachte eine Studie von Elfgén & Klaile : Von Unternehmen, die mit Effektivität der Beratungsleistungen nicht (27,5%) zufrieden waren, äußerten sich nahezu alle (25,7%) ablehnend über eine weitere Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern, vgl. Elfgén & Klaile (1987, S. 241f).

<sup>456</sup> Vgl. McLachlin (2000, S. 148)

<sup>457</sup> Vgl. Ernst & Kieser (2002, S. 66)

<sup>458</sup> Vgl. Kieser (2002b, S. 40)

<sup>459</sup> Vgl. McLachlin (2000, S. 149)

## 4.4 Mikropolitische Perspektiven

Die oben behandelten Theoriefelder Innovationstheorie (Kapitel 4.1), Organisational Buying Behaviour (Kapitel 4.2) und Beratungsforschung (Kapitel 4.3) betrachten die Unternehmensziele vorwiegend aus der Management- oder Eigentümerperspektive. Damit vernachlässigen sie Unterschiede zwischen *persönlichen Zielen* der Unternehmensmitglieder und den Unternehmenszielen sowie die daraus resultierenden Konflikte. Dementsprechend können die Ziele der Akteure von den kommunizierten, expliziten Zielen des Managementkonzepts abweichen. Je unpräziser die Ziele eines Managementkonzepts sind und je mehrdeutiger es interpretiert werden kann, desto mehr Raum bleibt für politische Manöver<sup>460</sup> bzw. zur Ausübung der eigenen Macht. Solche Effekte werden in dieser Arbeit unter dem Begriff der „*Mikropolitik*“ zusammengefasst<sup>461</sup>. Diese impliziten und verdeckten Ziele liefern einen Erklärungsbeitrag zur Fragestellung, wieso Managementkonzepte in Unternehmen unabhängig von objektiven Problemlagen eingeführt werden.

Für die Forschungsfragen dieser Arbeit liefern mikropolitische Perspektiven zum Einsatz von Managementkonzepten Erklärungen zu folgenden Fragestellungen:

- **Treiber:** Wie werden Managementkonzepte für mikropolitische Ziele in Unternehmen instrumentalisiert?
- **Schlüsselpersonen:** Wie wirken sich Interessen und Machtansprüche von Schlüsselpersonen auf Initiativen zu Managementkonzepten aus?

Die Darstellung beginnt mit den mikropolitischen Mechanismen, die den Einsatz von Managementkonzepten in Unternehmen begleiten können. Danach betrachten wir die Initiativen zu Managementkonzepten aus der Machtperspektive.

### 4.4.1 Mikropolitik und Managementkonzepte

Organisationsimmanente Phänomene bieten konkrete Erklärungen für eine behauptete Nachfrage nach Managementkonzepten und die Einschaltung von Unternehmensberatern. Als **Treiber** wirken hier insbesondere:

- die *Beziehungen der Mitarbeiter* zu anderen Unternehmen und Unternehmensberatern;
- die externe Einflussnahme mittels *Empfehlungen*;
- die Versuche der Akteure, die eigenen Handlungen und Positionen durch *externe Legitimierung* abzusichern<sup>462</sup>;
- die *Macht- und Interessenstrukturen* innerhalb des Unternehmens.

Abbildung 4.14 zeigt die mikropolitischen Kreislaufbeziehungen zwischen Managementkonzepten, Unternehmensberatern und dem Unternehmen. Unternehmensmitglieder wählen abhängig von ihren Erfahrungen und ihren Beziehungen<sup>463</sup> sowie den erhaltenen Empfehlungen einen Unternehmensberater aus, der zur Erreichung der Ziele des Unternehmensmitglieds beitragen soll. Welches Unternehmensmitglied sich im internen Wettstreit der Alternativen durchsetzt, hängt vor allem von der Machtposition der beteiligten

<sup>460</sup> Vgl. Kieser (2002b, S. 26)

<sup>461</sup> Zu Mikropolitik vgl. Küpper (2004); Neuberger (1995, Sp.956ff)

<sup>462</sup> Vgl. Thinnies (1998, S. 219)

<sup>463</sup> Vgl. Dawes et al. (1992, S. 190); Kaas & Schade (1995, S.1073f bzw. S.1082ff); Kieser (2002b, S. 32); McGivern (1983)



Mitglieder ab. Mit dem beauftragten Unternehmensberater erhält das Managementkonzept aus dessen Repertoire Einzug in das Unternehmen und wird nach einer eventuellen Anpassung an die Gegebenheiten eingeführt. Die Beratungspraxis zeigt, dass die Konzeptauswahl nicht nur anhand von inhaltlichen Überlegungen erfolgt, sondern mit der Wahl des Unternehmensberaters und seinem Repertoire vorweggenommen sein kann.

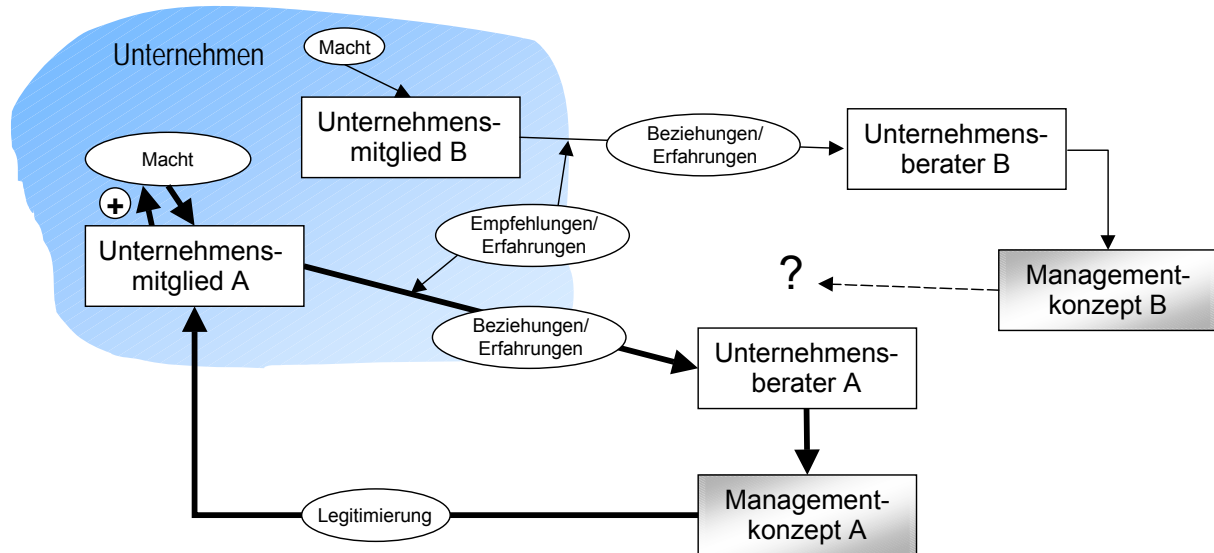


Abbildung 4.14: Kreislaufeffekte von erfolgreichen mikropolitischen Beziehungen

Managementhandeln wird auch durch mikropolitisch motivierte Beschaffungsentscheidungen legitimiert. Auch wenn Gegenspieler dadurch nicht überzeugt werden, immunisiert sich der Manager gegen eine Zurechnung von Misserfolgen, während er mögliche Erfolge für sich reklamieren kann<sup>464</sup>. Damit haben die Mechanismen der *Entstehung von Legitimation* Einfluss auf den Einsatz von Unternehmensberatern und Managementkonzepten. In Untersuchungen zu Managementkonzepten werden die Aspekte der Legitimation hauptsächlich als Vermeidung von Illegitimität thematisiert<sup>465</sup>. Rückschlüsse lassen sich auch aus dem Verhalten der Unternehmen beim Einsatz von Unternehmensberatern ziehen<sup>466</sup>. Viele Untersuchungen belegen eine stetig steigende Nachfrage der Unternehmen nach Managementkonzepten und den daraus resultierenden Beratungsdienstleistungen<sup>467</sup>. Faust stellt im Hinblick auf diese Entwicklung die Frage, wieso es sich Unternehmen überhaupt „leisten“ können, auf Berater zu verzichten, denn offensichtlich gilt die BEREINRECHNUNG als selbstverständlich, um verortet Managementmaßnahmen zu legitimieren<sup>468</sup>. Ein gesteigerter Legitimationsbedarf des Managements, staatliche Interventionen oder Einflüsse aus wirtschaftlichen Abhängigkeitsverhältnissen lösen dieses Verhalten aus oder wirken als Verstärker. Manager ändern Abläufe und führen neue Konzepte ein, weil das ihre zugeschriebene Aufgabe ist und sie Fertigkeiten und Macht haben, es zu tun. Ein

<sup>464</sup> Vgl. Faust (1998, S. 162f), Kieser (1999b, S. 28, 2002b, S. 32), Raithel (1991, S. 208)

<sup>465</sup> Vgl. Meyer & Höllerer (2016, S. 395); Kennedy & Fiss (2009, S. 901). Managementkonzepte, die nicht in bestehenden Denkmustern verankert sind, haben eine geringere Anschlussfähigkeit und erfahren folglich keine Legitimität, vgl. Rindova (2008).

<sup>466</sup> Bergh & Gibbons (2011) haben die Auswirkungen von angekündigtem Beratereinsatz auf die Aktienkurse der Klientenunternehmen untersucht und zeigen signifikant positive Auswirkungen – sogar unabhängig vom Markennamen des Beratungsunternehmens.

<sup>467</sup> Vgl. Eifgen & Klaile (1987, S. 239f); Faust (1998, S. 161)

<sup>468</sup> Neue, teure Technologien in der Produktion bzw. Managementkonzepte auf dem Gebiet der Unternehmensorganisation können den sie einsetzenden Institutionen Prestige verleihen, in nüchterner Betrachtung verursachen sie vor allem zusätzliche Kosten. Ähnliches gilt für Unternehmensberater: „Highly professionalized consultants who bring external blessings on an organization are often difficult to justify in terms of improved productivity, yet may be very important in maintaining internal and external legitimacy.“ (Meyer & Rowan (1977, S. 355))

modernes Unternehmen implementiert neue Verfahren, weil modern sein genau das bedeutet<sup>469</sup>. Der Einsatz von Managementkonzepten wird folglich durch die Erwartungen des Umfelds beeinflusst<sup>470</sup>.

Neue Managementkonzepte erhöhen die *Unsicherheit* des Managements zusätzlich. Verunsichertes Management verlangt nach Beratung. Die Manager sind damit aufnahmebereit für ein neues Managementkonzept, das sie mit Hilfe von Beratern implementieren werden, wenn sie Berater schon zum Implementieren des vorherigen Managementkonzepts benötigt haben. Wenn Wettbewerber Berater einschalten, erachten es Manager als umso notwendiger, ebenfalls Berater zu engagieren, um mithalten zu können<sup>471</sup>. Damit schließt sich der Legitimierungskreislauf, der die Nachfrage nach Managementkonzepten stetig ankurbelt<sup>472</sup>.

#### 4.4.2 Initiativen zu Managementkonzepten unter Machtaspekten

Macht und Einfluss in Unternehmen manifestieren sich in der formalen und der informellen Macht. Formale Macht im Unternehmen ergibt sich aus der hierarchischen Position und dem daraus abgeleiteten Einfluss. Die Hierarchie als Teil eines bürokratischen Systems soll sicherstellen, dass die Individuen entsprechend den jeweiligen Stellenbeschreibungen und im Interesse des Unternehmens handeln und nicht im Eigeninteresse. *Tatsächliche Macht und Einfluss* von Unternehmenseinheiten hängen von den politischen Fähigkeiten ihrer Leiter sowie von Komplexität und Routine der Aufgaben, von der Unternehmensgröße und von der Intensität des Umfelddrucks, hauptsächlich aber von der Kontrolle über kritische Ressourcen wie Kapital, Wissen und Informationen ab<sup>473</sup>. Personen und Abteilungen haben größere Macht und größeren Einfluss, wenn sie komplexe Spezialaufgaben durchführen und daher nicht leicht ersetzt werden können, wenn sie für das Unternehmen wichtige Ressourcen liefern bzw. deren Bereitstellung sicherstellen oder wenn sie besonders kritische Eventualitäten des Umfelds bewältigen müssen. Ändern sich Rahmenbedingungen des Umfelds, werden Unternehmensmitglieder mit Macht und Einfluss verbergen, dass ihre Ressourcen oder Leistungen nicht mehr wichtig sind. Dazu können sie organisatorische Probleme in den Fokus rücken, um den drohenden Machtverlust zu kompensieren. Die wichtigsten Ressourcen des Unternehmens sind somit historisch und sozial determiniert und die daraus resultierenden Macht- und Einflusststrukturen im Unternehmen können dauerhafter als die Umfeldbedingungen selbst sein. Der Einsatz von Macht in Unternehmen ist somit häufig durch Irrationalität und politische Instrumentalisierung gekennzeichnet.

Initiativen für Managementkonzepte werden demnach vorwiegend von *mächtigen Abteilungen bzw. Akteuren* ausgehen, die damit ihre Machtposition festigen wollen. Aus dem Wettstreit zwischen Managementkonzepten von verschiedenen Abteilungen werden jene Konzepte „siegreich“ hervorgehen, die von relativ mächtigeren Abteilungen ausgehen. Dass insbesondere das Top-Management Managementkonzepte aufgreift und folglich der

<sup>469</sup> Vgl. March (1981, S. 569); Nohria & Berkley (1994, S. 128)

<sup>470</sup> Unternehmen signalisieren dadurch, dass sie die besten verfügbaren Methoden einsetzen, vgl. Bloomfield & Danieli (1995).

<sup>471</sup> Vgl. Kieser (2002b, S. 64)

<sup>472</sup> Vgl. Kieser (1998, S. 217f)

<sup>473</sup> Vgl. Sandner & Meyer (2004, Sp.758f). Eine Übersicht zu empirischen Studien dazu findet sich bei Pfeffer (1978, S. 42).

Hauptansprechpartner von entsprechenden Kongress- und Seminarveranstaltern ist, kann als Beleg dienen. Kieser erklärt die verstärkte Neigung des Top-Managements zum Aufgreifen von Managementkonzepten mit dem zunehmenden Machtverlust infolge der Demokratisierung des Informationszugriffs<sup>474</sup>. Durch die zunehmende elektronische Vernetzung verliert es seinen gewohnten Informationsvorsprung. Mit der Einleitung umfassender Reorganisationsprogramme kann das Top-Management diesen wiederherstellen und seinen Macht- und Führungsanspruch unterstreichen. Wie in Kapitel 4.3 gezeigt, sind für Unternehmen *Beziehungen* bzw. *Erfahrungen* mit dem betreffenden Unternehmensberater sowie *Empfehlungen* die drei signifikanten Auswahlkriterien. Dadurch wird der Einsatz von Managementkonzepten unter verdeckten (Macht-) Motiven begünstigt, weil die Auswahl nicht anhand von expliziten Zielen erfolgt.

---

<sup>474</sup> Vgl. Kieser (1996b, S. 30)

## 4.5 Soziokulturelle Determinanten

Die Entwicklung, Wahrnehmung, Interpretation und Anwendung von Managementkonzepten unterliegt den Einflüssen unterschiedlicher Kulturen. Für die Forschungsfragen dieser Arbeit können soziokulturelle Determinanten von Managementkonzepten insbesondere Erklärungen zur **Erfolgsrelevanz** liefern:

- Prägen die kulturellen Rahmenbedingungen von Umfeld und Unternehmen Managementkonzepte bei der Entstehung und müssen diese daher bei der Implementierung in anderen kulturellen Umfeldern berücksichtigt werden?
- Wie können die Kompatibilität bzw. Inkompatibilität von Managementkonzepten mit jeweils kulturellen Rahmenbedingungen beurteilt und erforderliche Anpassungen von Managementkonzepten abgeleitet werden?

Die Darstellung beginnt mit der Beschreibung verschiedener Ausprägungen von Kultur und ihren Auswirkungen auf Organisationsprinzipien. Danach werden die Implikationen für den Kulturgrenzen-überschreitenden Einsatz von Managementkonzepten in Unternehmen analysiert bevor abschließend Wissensmanagement im Kontext unterschiedlicher Kulturen untersucht wird.

### 4.5.1 Kulturdimensionen und regionale Ausprägungen

Kultur beschreibt in dieser Arbeit ein System „kollektiv geteilter, impliziter oder expliziter Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensäußerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden“<sup>475</sup>. Diese Verhaltensmuster sind im Zeitablauf relativ stabil und dienen dem Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit der sozialen Gruppe. Anpassungen finden insbesondere durch veränderte Umfeldbedingungen statt<sup>476</sup>.

*Unternehmen* entwickeln als Nebenprodukt ihrer Tätigkeit auch kulturelle Eigenheiten, die sich in Konventionen, Ritualen, Sprache oder Gebräuchen manifestieren und von den Mitgliedern geteilt werden. Damit leisten diese Kulturphänomene einen Beitrag zum Zusammenhalt der Organisation.<sup>477</sup> Die Kultur beeinflusst neben der Entstehung von Problemen auch die Wahrnehmung und Definition dieser Probleme sowie den damit verbundenen Einsatz von Problemlösungsmethoden wie Managementkonzepten<sup>478</sup>. Zahlreiche Untersuchungen belegen anekdotisch eine positive Wirkung auf den Implementierungserfolg, wenn Managementkonzepte und Kultur kompatibel sind<sup>479</sup>. Daher ist es auch sinnvoll, die Kompatibilitäten oder Inkompatibilitäten zwischen dem kulturellen Umfeld, in dem ein Managementkonzept entstanden ist, und der jeweiligen Organisationskultur, in der ein Einsatz erfolgen soll, zu analysieren<sup>480</sup>.

<sup>475</sup> Keller (1982, S. 118f)

<sup>476</sup> Für einen Überblick über Inhalte und Funktionen des Konzepts „Kultur“ vgl. Keller (1982, S.113ff).

<sup>477</sup> Vgl. Smircich (1983, S. 343f) und die dort zitierte Literatur.

<sup>478</sup> Singer et al. (2008) zeigen anhand der Unterschiede von lokalen Websites der Citibank den Einfluss dieser kulturellen Diversität.

<sup>479</sup> Vgl. u.a. Lillrank (1995); Rolfsen et al. (2014); Heusinkveld & Benders (2001); Hackman & Wageman (1995); Hofstede (1993, S.177ff).

<sup>480</sup> Vgl. Scherm (1999, S. 26)

Zur Klassifikation einzelner *Länder* anhand ihrer kulturellen Besonderheiten hat der *Ansatz Hofstede*<sup>481</sup> eine weite Verbreitung gefunden. Hofstede entwickelte die vier grundlegenden Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Femininität zur Charakterisierung von Kulturunterschieden und führte empirische Untersuchungen zur Ermittlung von Ähnlichkeiten zwischen 50 Ländern und drei Ländergruppen durch<sup>482</sup>. Hofstedes Klassifikation wird durchaus kontrovers diskutiert, kritisiert werden theoretische und methodische Schwächen<sup>483</sup>, die veraltete IBM-Datenbasis aus den 1970er Jahren<sup>484</sup> oder die Fokussierung auf Herkunftsland als Indikator der Kultur<sup>485</sup>. Dennoch wurden die verschiedenen Auflagen von Hofstedes *Culture's Consequences* bisher über 76.000 Mal zitiert<sup>486</sup> und der Ansatz wurde in hunderten Studien zu Führung, Kommunikation, Teamwork, Zufriedenheit, Werten etc. angewendet und publiziert<sup>487</sup>. Hofstedes Ansatz ist daher als einflussreich zu bezeichnen. Der Autor dieser Arbeit orientiert sich aufgrund der praktischen Relevanz weiterhin am Ansatz Hofstedes. Tabelle 4.7 zeigt Hofstedes Dimensionen mit ihren Definitionen und den Folgerungen für die Gestaltung von Organisation und Führung.

---

<sup>481</sup> Vgl. Hofstede (1993)

<sup>482</sup> Vgl. Hofstede (1993, S. 29f)

Diese vier Dimensionen sind in jüngeren Untersuchungen um die fünfte Dimension „konfuzianische Dynamik“ als Maß für die kurzfristige bzw. langfristige Orientierung im Leben ergänzt worden, die in der vorliegenden Arbeit aus Gründen der Verfügbarkeit der Daten unberücksichtigt bleibt, vgl. Hofstede (1993, S.188ff).

<sup>483</sup> Vgl. McSweeney (2002); Hofstede (2002); McSweeney et al. (2016)

<sup>484</sup> Taras et al. (2012) haben Ausprägungen für Hofstede vier Kulturdimensionen für die 1980er, 1990er und 2000er Jahrzehnte ermittelt, was neben der gewonnenen Aktualität nun zusätzlich kulturelle Längsschnittanalysen ermöglicht.

<sup>485</sup> Vgl. dazu beispielsweise McSweeney (2013, 2016). Taras et al. (2016) untersuchten alternative Kulturindikatoren wie ökonomische Freiheit, langfristige Arbeitslosigkeit, Korruption, Globalisierung, GINI-Koeffizient, Beruf, Alter, Generation etc. und konnten für nahezu alle untersuchten Indikatoren eine bessere Eignung zur Erklärung kultureller Unterschiede als durch das Herkunftsland feststellen. Eine Gleichsetzung von Land und Kultur ist daher problematisch, auch wenn die Variable Land einen Erklärungsbeitrag von 16% bis 21% für die Kulturdimensionen liefert. Allerdings liefert keiner der alternativen Kulturindikatoren für sich alleine eine perfekte Vorhersage der Kultur.

<sup>486</sup> Abfrage Google Scholar am 15.8.2017

<sup>487</sup> Eine Meta-Analyse von Forschungsprojekten mit Hofstede Ansatz findet sich bei Taras et al. (2010).

Kulturdimension	Definition	Folgerungen für...	
		...die Organisation	...die Führung
Machtdistanz	die Erwartung bzw. die Akzeptanz ungleich verteilter Macht, die sich beispielsweise in der erwarteten Unabhängigkeit der Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten widerspiegeln kann	gleichberechtigte Vorgesetzte und Mitarbeiter, dezentrale, begründete Hierarchien vs. Präferenz für stark hierarchische Ordnungen	unterschiedliche Aufgaben, Zielvereinbarungen vs. fachliche Kompetenz, Statussymbole, hierarchische Anweisungen
Unsicherheitsvermeidung	die wahrgenommene Bedrohung durch ungewisse oder unbekannte Situationen und folglich das Bedürfnis nach Formalisierung durch feste Regeln	Selbstabstimmung vs. formelle Regelungen	Handlungsspielräume, Selbstkontrolle vs. konfliktfreie Aufgabenbereiche, autoritäre Anweisungen
Individualismus/ Kollektivismus	die Macht der Gruppe, die entweder lockere Beziehungen hervorbringt, in denen jeder für sich und seine unmittelbare Familie sorgt vs. eine starke Einbindung in große geschlossene Gruppen, die Sicherheit geben und dafür auch ein hohes Maß an Loyalität verlangen	Teams, Gruppenarbeit zur Nutzenmaximierung des Unternehmens vs. Wir-Gruppen als Nutzen für die Gruppe selbst	Anreize für individuelle Beiträge zur Gruppenleistung
Maskulinität/ Femininität	die Vorstellung von abgegrenzten Geschlechterrollen vs. der Überschneidung und Gleichgewichtung der Geschlechterrollen	Fairness, Leistung vs. Gleichheit, Solidarität, Qualität des Arbeitslebens	Unternehmensziele, -erfolg, Qualifikation und Potential des Einzelnen vs. angenehme Gruppen- und Arbeitssituation

Tabelle 4.7: Kulturelle Implikationen für die Gestaltung von Organisationen und Führung als häufiges Gestaltungsfeld von Managementkonzepten<sup>488</sup>

In Tabelle 7.4 des Anhangs 7.4 werden für die vier Dimensionen Implikationen für Organisation, Management und dem Einsatz von Managementkonzepten abgeleitet – zusammen mit den jeweils zehn Ländern, die bei dem Merkmal die höchsten bzw. niedrigsten Ausprägungen aufweisen.

In der Dimension *Machtdistanz* lassen sich Ausprägungen wie Kompetenzverteilungen und Entscheidungsmacht zusammenfassen während die *Unsicherheitsvermeidung* Ausdruck für die Strukturierung und formale Regelung der Aufgaben ist. Die anderen Dimensionen umfassen die Art und Weise, wie organisatorische Zusammenarbeit gesehen wird. Für Länder, die für Entstehung und Einsatz von Managementkonzepten oder für diese Arbeit Relevanz haben, zeigt Tabelle 4.8 die jeweiligen Ausprägungen.

Land	Machtdistanz	Individualismus	Maskulinität	Unsicherheitsvermeidung
USA	40	91	62	46
UK	35	89	66	35
Japan	54	46	95	92
Frankreich	68	71	43	86
Deutschland	35	67	66	65
Österreich	11	55	79	70

Tabelle 4.8: Ausprägung der Kulturdimensionen ausgewählter Länder<sup>489</sup>

<sup>488</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede (1993).

<sup>489</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede (1993).

Beispielsweise ist das Bedürfnis der Menschen nach *Unsicherheitsvermeidung* in Deutschland und den USA verhältnismäßig schwach ausgeprägt. Als die ersten Managementkonzepte in diesen Ländern entwickelt wurden (Weber bzw. Taylor), war folglich die Unsicherheitsvermeidung in diesen Konzepten explizit nicht berücksichtigt. Das Hauptaugenmerk lag auf offenkundigen Defiziten wie der Organisation der arbeitsteiligen Produktion und Anreizsystemen, die durch Extrempositionen im Individualismus beeinflusst waren. Daher hat das Konstrukt der Unsicherheitsvermeidung erst spät mit Cyert & March<sup>490</sup> Eingang in die Betriebswirtschaftslehre gefunden, wobei viele moderne Managementkonzepte unterschiedlich ausgeprägte Bedürfnisse nach Unsicherheitsvermeidung weiterhin nicht berücksichtigen. Auch das zeigt die unterschiedliche Bedeutung von Unsicherheitsvermeidung in einzelnen Kulturkreisen.

## 4.5.2 Organisation im kulturellen Kontext

Als Bestimmungsfaktoren des Managementstils eines Landes oder eines Unternehmens und damit für die in diesem Managementstil entwickelten bzw. eingesetzten Managementkonzepte identifiziert Nakagawa<sup>491</sup> drei Faktoren:

- Die *Kulturstruktur*, die mit ihren spezifischen Verhaltensweisen, Werte und Gewohnheiten der Menschen das Managementsystems prägt;
- Die *Organisation* des Unternehmens nach innen und außen, also sowohl die Unternehmensorganisation selbst als auch sein konkretes Umfeld mit Lieferanten- und Abnehmerbeziehungen, Gewerkschaften, oder Arbeitgeber- und Branchenverbänden und;
- Den *Wirtschaftsprozess*, also die konkreten sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Unternehmen in dem Land operieren<sup>492</sup>.

Im Anschluss werden Implikationen für Prinzipien der Organisation und Managementkonzepte aus Erkenntnissen zur Kultur abgeleitet, wobei die Ergebnisse der *kulturvergleichenden Managementforschung* durch kulturzentrische Vorurteile, mangelnden Praxisbezug hinsichtlich der Managementkonzepte und durch Inkommensurabilität zwischen den verschiedenen Kulturparadigmen belastet sind und daher nur ansatzweise praktikable Lösungsansätze bieten<sup>493</sup>. Tabelle 4.9 zeigt Ausprägungen dieser interkulturellen Unterschiede in verschiedenen Bereichen der organisatorischen Gestaltung samt ihren Auswirkungen für das Management sowie Konsequenzen für bzw. Beispiele der davon betroffenen Managementkonzepte.

---

<sup>490</sup> Vgl. Cyert & March (1963)

<sup>491</sup> Vgl. Nakagawa (1981), zitiert nach Takahashi (1989, Sp.2065ff).

<sup>492</sup> Beispielsweise erklärt Höllerer (2013) die anfängliche Nicht-Implementierung des anglo-amerikanischen Managementkonzepts Corporate Social Responsibility in Österreich mit der schon lange vorher wahrgenommenen „sozialen Verantwortung“ in typischen österreichischen Unternehmen (KMU-Strukturen). Vgl. dazu auch Höllerer et al. (2017).

<sup>493</sup> Vgl. Keller (1982, S.509ff)

Inhaltliche Bereiche	interkulturelle Unterschiede <sup>494</sup>	Konsequenzen und Beispiele für betroffene Managementkonzepte
Motive und Werthaltungen von Führungskräften	eher gering: ideale Managerpersönlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• USA: kreativer Experte, Pionier</li> <li>• CH/F: verantwortungsbewusst, kultiviert</li> <li>• Indien: gereifte Vaterfigur</li> <li>• Japan: gruppenorientiert</li> </ul>	Involvement des Top-Managements ist Voraussetzung für den Erfolg aller Managementkonzepte <ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig kulturbedingte Betroffenheit</li> </ul>
Arbeitsmotivation und -zufriedenheit	gering: Bedürfnisse von der Alltagssituation geprägt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrieländer: eher verantwortungsvolle Aufgaben und Weiterbildungsmöglichkeiten, intrinsische Motivatoren</li> <li>• Entwicklungsländer: vorwiegend Sicherheitsbedürfnisse, extrinsische Motivatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine kulturbedingte Betroffenheit</li> <li>• Managementkonzepte müssen Anreize bieten, die den Bedürfnissen der Empfänger entsprechen</li> </ul>
Führungserwartungen und -verhalten	hoch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• unterschiedliche Partizipationserwartungen erfordern unterschiedliche Führungsstile</li> <li>• hohe Partizipationserwartungen in Industrieländern, niedrigere Partizipationserwartungen in Entwicklungsländern</li> <li>• Mitarbeiter mit niedrigen Partizipationserwartungen sind mit autoritärem Führungsstil zufriedener als mit partizipativem</li> </ul>	Managementkonzepte, die konkrete Führungsstile beinhalten, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management by ...</li> <li>• Empowerment</li> <li>• autonome, selbst-steuernde Arbeitsgruppen</li> </ul>
Organisationsstrukturen	gering: kontingenztheoretische Ansätze (i.e. Organisationsgröße <sup>495</sup> , Umweltdynamik, Technologie <sup>496</sup> ) universell gültig <sup>497</sup> , Unterschiede bei: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisierung: höher bei wenig impliziten Regelungen (z.B. USA), niedriger bei zahlreichen impliziten Regelungen (z.B. Deutschland)</li> <li>• Dezentralisierung: zentralistischer in asiatischen und romanischen Ländern</li> </ul>	Gestaltungsspielraum der Managementkonzepte entsprechend nutzen (Selbstorganisation vs. Fremdorganisation): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formale Regeln zur Machtsicherung (i.e. Über/Unterordnungsverhältnisse, Kommunikationswege)</li> <li>• Formale Regeln zur Effizienzsicherung (i.e. Transparenz, gezielte Leistungskontrolle)</li> </ul>
Personalauslese und -förderung, Leistungsbeurteilung	gering – hoch: unterschiedliche Intensität des Methodeneinsatzes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zunehmende „Rationalisierung“ in den Industrieländern – ausgehend von USA</li> <li>• nationale Besonderheiten: z.B. französische Grand-Ecoles als Kadenschmiede und „Eintrittskarte in den Management-Club“</li> <li>• wenig Methodenvertrautheit in Entwicklungsländern</li> </ul>	Managementkonzepte mit methodischem Zugang zu Personalfragestellungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• systematische Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramme</li> <li>• Assessmentcenter</li> <li>• Leistungsbeurteilungssysteme</li> </ul>

Tabelle 4.9: Kulturelle Rahmenbedingungen für Managementkonzepte

Weitere konkrete Handlungsanleitungen aus der Verknüpfung von Kulturmerkmalen und Organisation lassen sich anhand Hofstede's Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz ableiten. Hohe oder niedrige *Unsicherheitsvermeidung* manifestiert sich auf der Ebene der Organisation in einem höheren bzw. niedrigeren Organisationsgrad – umgesetzt beispielsweise durch Regelungsdichte, Prozessdefinitionen oder Mindestqualifikation von Stelleninhabern. Die *Machtdistanz* einer Kultur findet ihre Entsprechung in der bevorzugten Hierarchie- und den Führungsmustern der Organisationen. Die Kombination der *Unsicherheitsvermeidungs- und Machtdistanzmatrix mit Mintzbergs fünf Strukturtypen*<sup>498</sup>

<sup>494</sup> Vgl. Keller (1982, S.509ff)

<sup>495</sup> Vgl. Child (1972). Einen Überblick über weitere Arbeiten zum Einfluss der Organisationsgröße auf die Organisationsstruktur geben beispielsweise Kieser (1999a, S.177ff); Ebers (2004).

<sup>496</sup> Vgl. Woodward (1965)

<sup>497</sup> Zur endogenen und exogenen Kritik an den kontingenztheoretischen Ansätzen vgl. beispielsweise Kieser (1999a, S.183ff).

<sup>498</sup> Vgl. Mintzberg (1981)



ermöglicht eine konkrete Integration von kulturvergleichender Forschung in organisati-onstheoretische Ansätze. Abbildung 4.15 zeigt diese Zuordnung zusammen mit den jeweils bevorzugten Koordinationsinstrumenten und den wichtigsten Teilbereichen der Organisa-tion sowie die Organisationsmetaphern für die vier Quadranten. Daraus lassen sich einer-seits die vorherrschenden Probleme als auch die bevorzugten Problemlösungen in den einzelnen Strukturtypen beschreiben.

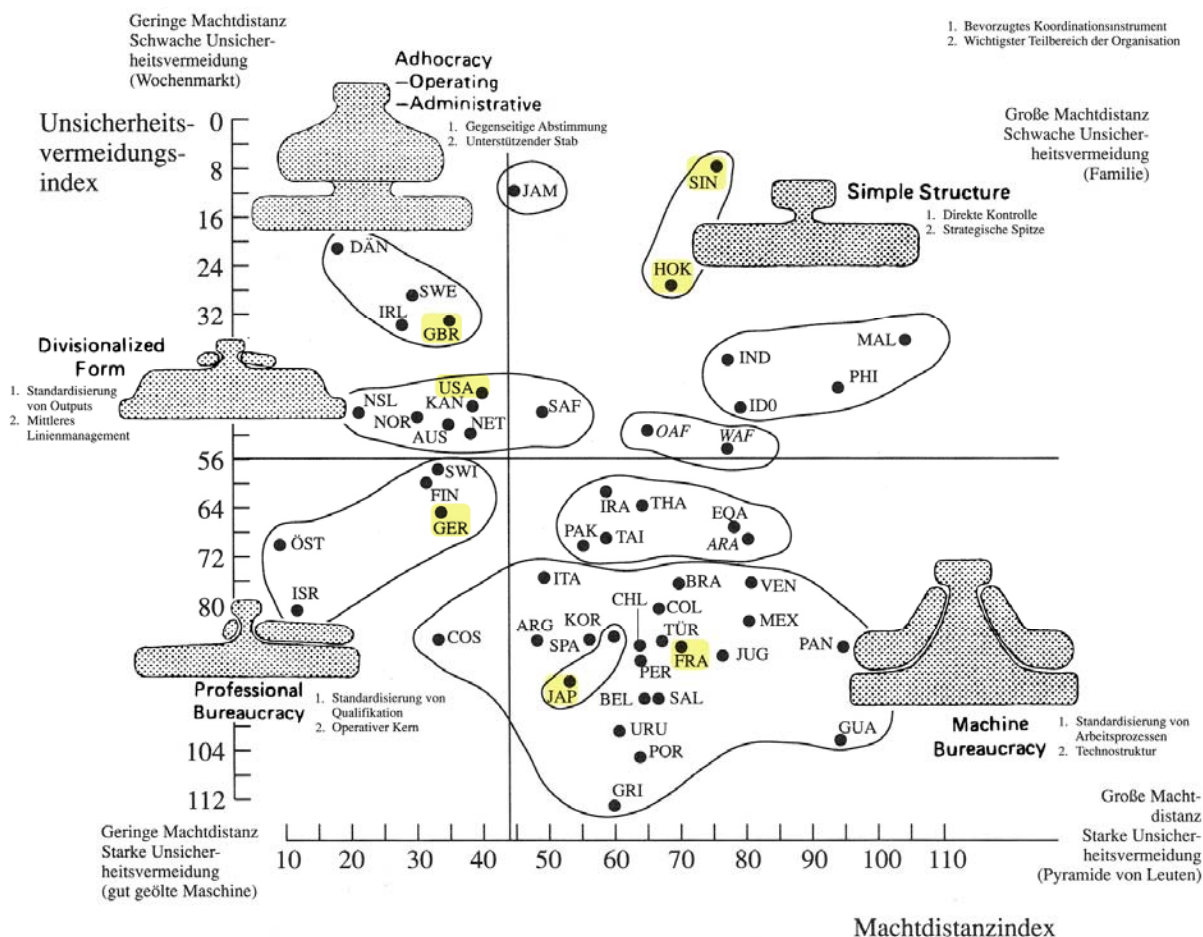


Abbildung 4.15: Organisationsstrukturtypen nach Mintzberg in der Unsicherheitsvermeidungs- und Machtdistanzmatrix<sup>499</sup>

Ausgehend von den fünf Länderclustern, die jeweils durch einen Strukturtyp und dem damit verbundenen Koordinationsinstrument repräsentiert werden, vermutet Hofstede<sup>500</sup> unterschiedliche Formen der Problemlösung:

- In Ländern mit niedriger Unsicherheitsvermeidung und niedriger Machtdistanz (z.B. Großbritannien) würden Probleme als Miniprojekte interpretiert und durch einzelne Verhandlungen ad hoc gelöst. Die Machtverhältnisse ändern sich kontinuierlich, wobei die Koordination durch gegenseitige Abstimmung in den Verhandlungen erreicht wird – Standardisierung fehlt. Hofstede vergleicht diese Konstellation mit einem Markt, was der „Adhocracy“ von Mintzbergs Strukturtypen entspricht.
- Länder mit geringer Machtdistanz aber hoher Unsicherheitsvermeidung (z.B. Deutschland, Österreich) weisen flachere Hierarchien auf, in der die Mitarbeiter

<sup>499</sup> Darstellung in Anlehnung an Hofstede (1993, S. 163). Korrekturen und Ergänzungen durch den Autor.

<sup>500</sup> Vgl. Hofstede (1993, S. 174)

- vergleichsweise unabhängig von ihren Vorgesetzten agieren und daher eine demokratische Bottom-up Parallelhierarchie entsteht. Die Koordination dieser dezentral agierenden Spezialisten erfolgt über eine gewissenhafte Auswahl der Mitarbeiter. Die autonom agierenden Mitarbeiter handeln gemäß impliziter Regeln, die sie im Rahmen ihrer Qualifikationen verinnerlicht haben. Damit reduziert sich die Unsicherheit ohne Einsatz formaler Regeln. Hofstedes Maschine entspricht Mintzbergs „*Professional Bureaucracy*“.
- Unternehmen in Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung und großer Machtdistanz (z.B. Frankreich, Japan) legen hingegen großen Wert auf Formalisierung und Standardisierung der Prozesse (zur Reduktion der Unsicherheit), was eine große Spezialisierung mit sich bringt und Koordination erforderlich macht. Diese Unternehmen bevorzugen Hierarchien mit einer Zentralisierung von Macht und Autorität an der Spitze. Sie können als Pyramiden charakterisiert werden und entsprechen damit am ehesten dem Strukturtyp der „*Machinerie Bureaucracy*“.
  - Unternehmen in Ländern mit hoher Machtdistanz aber niedriger Unsicherheitsvermeidung (z.B. Hongkong, Singapur, China) planen weniger und weisen eine geringere Formalisierung der Abläufe auf. Autorität und Macht sind an der Organisationsspitze konzentriert, von wo aus die Aufgaben der Mitarbeiter und die Lösung von auftretenden Problemen gesteuert werden. Hofstede charakterisiert diesen Typ als Familie, was der „*Simple Structure*“ entspricht.
  - Der fünfte Strukturtyp von Mintzberg, die „*Divisionalized Form*“ findet sich vorwiegend bei Unternehmen in Ländern mit mittleren Ausprägungen der beiden Merkmale (z.B. USA), wo sowohl direkte Kontrolle als auch Autonomie benötigt wird. Die Abstimmung erfolgt größtenteils mittels Standardisierung des Outputs und benötigt daher messbare Ziele für die individuelle Leistungszurechnung – eine Voraussetzung, die nur in individualistischen Kulturen gegeben ist. Daher weisen auch genau diejenigen Länder hohe Individualismuskwerte auf (siehe dazu die Länderbeispiele in Tabelle 7.4), die den Cluster der „*Divisionalized Form*“ in Abbildung 4.15 bilden.

In diesen Clustern kann eine Situation völlig unterschiedlich interpretiert werden. Manches Problem wird nur in einem Quadranten als solches identifiziert, während derselbe Zustand in anderen Quadranten als nicht problembehaftet angesehen wird.

Trotz berechtigter Kritik an der fixen Zuordnung bestimmter Organisationsformen (Strukturtypen) zu einzelnen Ländern und der Vernachlässigung anderer Formendeterminanten (wie die jeweiligen Unternehmensaufgaben und die Unternehmensentwicklung) bietet die professionelle und kulturelle Sozialisierung der Akteure einen wichtigen Erklärungsansatz für unterschiedliche Interpretationen und Erfolge von Managementkonzepten. Solche unterschiedlichen Auslegungen in verschiedenen Kulturkreisen wurden beispielsweise für Business Process Reengineering<sup>501</sup> und TQM<sup>502</sup> beschrieben. Als Ausgangspunkt von Lean Management wird beispielsweise das japanische „Toyota Production System“ betrachtet, das den Schwerpunkt auf die kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Prozesse legt (i.e. „Kaizen“). In Deutschland lagen die Schwerpunkte von Lean Management hingegen auf Dezentralisierung, Reduktion der Hierarchiestufen und Gruppenarbeit.<sup>503</sup>

<sup>501</sup> Vgl. Heusinkveld & Benders (2001, S. 246)

<sup>502</sup> Vgl. Hackman & Wageman (1995); Lillrank (1995); Knights & McCabe (2000); Zbaracki (1998)

<sup>503</sup> Vgl. Benders & Bijsterveld (2000)

### 4.5.3 Transferierbarkeit von Managementkonzepten

Aus den vorgestellten Überlegungen ergeben sich im Zusammenhang mit Managementkonzepten zwei zentrale Fragen:

- Sind Managementkonzepte und Managementtechniken, die in einem bestimmten kulturellen Umfeld entwickelt werden, in andere Unternehmens- bzw. Umfeldkulturen übertragbar?
- Und falls ja, welche Änderungen und Anpassungen sind notwendig, um die beabsichtigten Wirkungen zu erzielen?

In der Literatur finden sich dazu zwei konträre Standpunkte:

- Die *Universalisten* betrachten Managementprinzipien und -techniken als *unabhängig von kulturellen Umfeldbedingungen* („kulturinvariant“). Entsprechend dieser „*culture-free*“-These sind Managementkonzepte somit jederzeit und überall in gleicher Weise einsetzbar.
- Dazu entgegengesetzt sehen die *Kulturisten* Management als Funktion der kulturellen Rahmenbedingungen, die unterschiedliche Anforderungen an das Verhalten stellen. Managementprinzipien und -techniken sind daher kulturgebunden und nicht ohne weiteres in unterschiedliche Kulturkreise übertragbar („*culture-bound*“-These).

Empirische Belege finden sich für beide Thesen, wobei „technische“ Elemente von Managementkonzepten eher kulturinvariant und soziale Aspekte eher kulturgebunden sind. Demnach ist ein Transfer umso problematischer, je intensiver und unmittelbarer die Mitarbeiter von Managementkonzepten betroffen sind (z.B. mitarbeiter- und verhaltensorientierte Techniken des Managements zur Motivation, Organisation oder Führung), die den eigenen kulturellen Normen und Anschauungen zuwiderlaufen. Abstraktere Managementkonzepte (z.B. Planungs-, Produktions-, Kontroll-, Investitions- und Kostenrechnungstechniken) sowie eine Anwendung auf höheren Hierarchieebenen bereiten dagegen weniger Anpassungsprobleme.<sup>504</sup>

Für die Übertragung von Managementinnovationen unterscheidet Lillrank daher unterschiedliche *Stufen der Abstraktion* für die drei Kategorien Managementprinzipien, organisationale Träger und Managementtechniken und Tools. *Managementprinzipien* wie Qualitätsorientierung, Customer Satisfaction, langfristiges Wachstum, lebenslange Anstellung etc. beziehen sich auf fundamentale Paradigmen und sind Basis für Strategie und Erfolgsfaktoren. *Organisationale Träger* stellen die Strukturen für die Umsetzung der Strategien dar und sind stark im Kontext von Arbeitsmarkt, Anreizstrukturen, Ausbildung und kulturellen Ausprägungen verankert. *Managementtechniken und Tools* sind Einzelmaßnahmen wie Praktiken, Checklisten oder Handlungsvorgaben aus Handbüchern und Business Schools. Prinzipien ohne organisationale Träger und Tools sind zahnlos, Change ohne strategischen Top-Management Unterstützung scheitert zumeist. Tools können zwar ohne strategischen und organisatorischen Überbau funktionieren, eine einheitliche Interpretation (beispielsweise Partizipation vs. Motivation oder Kontrolle) und die Koordinierung erfordern aber zumindest organisationale Träger<sup>505</sup>. Für die drei Kategorien ist abhängig vom lokalen Kontext eine hohe oder niedrige Abstraktion erforderlich – vom einfachen Kopieren bis zur Abstraktion der Kernidee und innovativer (Neu-) Gestaltung als Form der

<sup>504</sup> Vgl. Keller (1989, Sp.238f, 1982, S.539ff), Takahashi (1989, Sp.2074f)

<sup>505</sup> Vgl. Lillrank (1995, S. 978f)

Anpassung an die jeweiligen Bedingungen. Die Schwierigkeit des Transfers von Innovationen im Managementbereich, also dem Import von Managementkonzepten, veranschaulicht Lillrank mittels Analogie zur Stromübertragung, wo ein Optimum aus Verlustleistung und baulichen Maßnahmen gesucht wird, um abhängig von der Distanz die Spannung nicht zu gering (unnötig hohe Leitungsverluste) oder zu hoch (unnötig hohe Leitungsinvestitionen) festzulegen<sup>506</sup>. Analog zur Stromübertragung ist das erforderliche Abstraktionsniveau abhängig von der kulturellen Distanz, da proportional mit dieser Distanz auch die Verluste aufgrund von Missverständnissen, unvollständigen Informationen und fehlenden Kenntnissen des ursprünglichen Kontexts steigen.

Auf Basis der theoretischen Überlegungen ist damit die Frage der Transferierbarkeit von Managementkonzepten nicht eindeutig zu beantworten. Betrachtet man hingegen die *Vorgänge der Praxis* in der Arena der Managementkonzepte, wird diese Frage deutlich beantwortet: Amerikanische Beratungsunternehmen und amerikanische Managementkonzepte haben seit jeher eine dominante Stellung in der globalen Wirtschaft, die nur zeitweise durch die Phase der japanischen Managementkonzepte zurückgedrängt wurde. Für die Praxis der Beratungsunternehmen und die von ihnen verbreiteten Managementkonzepte würde sich daraus eine uneingeschränkte Übertragbarkeit der Managementkonzepte ergeben<sup>507</sup>. Bei genauerem Blick auf Rahmenbedingungen und nachfolgend angeführte Beispiele aus der Unternehmenspraxis spricht hingegen einiges für die Gültigkeit der „culture-bound“-These und Managementkonzepte sollten demnach im Kontext der Kultur betrachtet werden<sup>508</sup>.

Deutliche *Unterschiede zwischen Wirtschaftsräumen* fallen schon beim Vergleich zwischen nordamerikanischer und europäischer Unternehmenspraxis auf. So unterscheidet sich die vorwiegend klein- und mittelbetriebliche Struktur der europäischen Wirtschaft deutlich von den amerikanischen Großkonzernen, in denen die Konzepte entstanden sind. Ebenso sind unterschiedliche gesellschaftliche Werte in Europa und Amerika feststellbar, von noch deutlicheren Unterschieden zwischen Europa und Japan ganz abgesehen. Wieso sollten „Best Practices“ noch optimal funktionieren, wenn man sie auf andere Unternehmen überträgt? Was in großen Unternehmen funktioniert, gelingt nicht auch in Klein- und Mittelbetrieben. Dasselbe gilt für das Verhältnis zwischen den USA oder Japan und Deutschland<sup>509</sup>.

Abschließend erfolgt eine Betrachtung von Wissensmanagement-Aktivitäten, als Beispiel für stark divergierende Wahrnehmung, Schwerpunkte und Interpretation von Managementkonzepten in unterschiedlichen Kulturkreisen.

#### 4.5.4 Wissensmanagement im kulturellen Kontext

Management-Probleme werden durch das kulturelle Umfeld und die dadurch hervorgerufenen Probleme der Unternehmen sowie der bevorzugten Organisationsmodelle beeinflusst. Entsprechend werden geeignete Lösungen in diesem Kontext gesucht.

---

<sup>506</sup> Vgl. Lillrank (1995, S. 974f)

<sup>507</sup> Vgl. Faust (1998, S. 154)

<sup>508</sup> Für McCabe (2002, S. 533) ist die Trennung einer Management-Innovation vom Entstehungskontext nicht möglich (i.e. „culture bound“), da diese die organisationalen Rahmenbedingungen widerspiegeln.

<sup>509</sup> Vgl. Kieser (1998, S. 203)

Kulturelle Einflüsse finden sich auch in der Entstehungsgeschichte des Managementkonzepts Wissensmanagement. In Japan baut Wissensmanagement auf die Tradition von implizitem Wissen und seiner Anwendung in konkreten Handlungen. Die lebenslange Anstellung in den japanischen Unternehmen schafft Vertrauen und unterstützt den kontinuierlichen Wissensaustausch zwischen Organisation und Individuum. Die europäische Wirtschaft ist durch mittlere und kleinere Unternehmen geprägt, was die Verbindung von strategischer Vision und Praxis erleichtert und die Notwendigkeit für Wissensmanagement-Aktivitäten verringert. In den USA wird unter Wissen vorwiegend explizites Wissen verstanden, das in IT-Systemen gespeichert wird. Zudem begünstigen die Konzernstrukturen, das Spezialistentum, und die hire-and-fire Kultur erschwert es dem mittleren Management, die Verbindung zwischen Visionen des Top-Managements und dem impliziten Marktwissen über Kundenbedürfnisse herzustellen.<sup>510</sup>

Ausgehend von den *Veröffentlichungen zum Thema Wissensmanagement* in wissenschaftlichen Zeitschriften, die in den ersten Jahren des Wissensmanagement-Booms erschienen sind, lassen sich die Herkunftsländer der Autoren und die Themenschwerpunkte analysieren. Abbildung 4.16 zeigt den Gesamtverlauf der Anzahl von Wissensmanagement-Publikationen. Einzelne Veröffentlichungen zum Thema Wissensmanagement, so wie der Begriff in dieser Arbeit verstanden wird, finden sich in den Jahren 1986, 1987, 1989 und 1991. Diese Pionierphase wird in Tabelle 4.10 näher betrachtet. Der Boom setzt ca. ab dem Jahr 1995 ein<sup>511</sup>. Die Entwicklung zeigt einen glockenförmigen Kurvenverlauf, der im deutschen Sprachraum ausgeprägter verläuft.

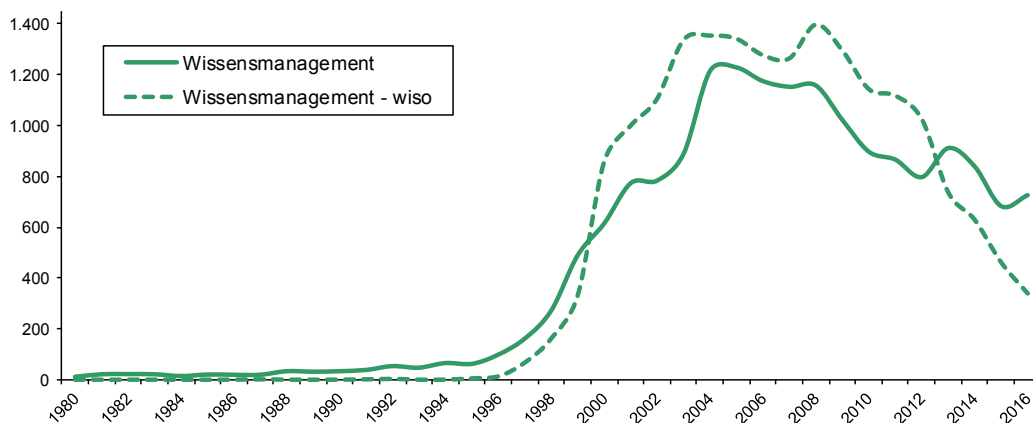


Abbildung 4.16: Artikel über Wissensmanagement in wissenschaftlichen Datenbanken<sup>512</sup>

Die Anfangsphase ist gekennzeichnet durch eine weitgefaste Interpretation des Begriffs Wissensmanagement, der zu dieser Zeit auch noch nicht als Schlagwort zur Klassifizierung der Artikel zur Verfügung steht. Das Themenspektrum der Artikel, die sich mit Wissensmanagement beschäftigen, reicht daher von den klassischen IT-Themen IS und MIS bis zu Fragen der Wissensgenerierung und der Übertragung von implizitem Wissen<sup>513</sup>. Dabei fallen Unterschiede hinsichtlich der thematischen Interpretation des Wissensmanage-

<sup>510</sup> Vgl. Stanzl (2006)

<sup>511</sup> Vgl. Ponzi & Koenig (2002)

<sup>512</sup> Abfragen zu den Stichworten „Wissensmanagement“ bzw. „knowledge management“ in den Datenbanken Wiso Wirtschaftswissenschaften bzw. EBSCO.

<sup>513</sup> Wilson konnte in seiner Untersuchung eine ähnliche Tendenz zum technologischen IT-Paradigma feststellen (61% der Artikel), was er einerseits auf die ursprüngliche Assoziation des Begriffs mit Computer- und Expertensystemen und andererseits auf die generell ungenaue Begriffsdefinition und -abgrenzung zurückführt, vgl. Wilson (2002).

ment-Begriffs in Abhängigkeit von der Herkunft der Autoren auf<sup>514</sup>. Deutschsprachige Autoren betrachten Wissensmanagement eher aus der technologischen Perspektive, während Autoren aus anderen Ländern<sup>515</sup> schon die organisationalen Aspekte betonen.

Ausgehend von den bereits in Kapitel 2.1.3 dargestellten Wissensmanagement-Schwerpunkten erfolgte eine Klassifizierung in Informationssysteme (IS) einerseits und organisationalen Wissensaustausch von implizitem und/oder explizitem Wissen (WM) andererseits. Die Detailanalyse beschränkt sich aufgrund des mit einer Inhaltsanalyse verbundenem Aufwands auf die Pionierphase, um die Anzahl der zu untersuchenden Originalquellen in einem überschaubaren Rahmen zu halten. Tabelle 4.10 zeigte die Herkunft der Autoren und die Themenschwerpunkte ihrer Beiträge.

---

<sup>514</sup> Mangels größerer Fallzahlen in den wissenschaftlichen Datenbanken sind Aussagen zur Signifikanz nicht möglich, die Tendenzen lassen sich dennoch ablesen.

<sup>515</sup> US-amerikanische Autoren fehlen nahezu vollständig, woraus sich die unterschiedlichen Befunde im Vergleich zu Tabelle 4.11 erklären.

Jahr	Anzahl <sup>516</sup>	Autor(en)	Titel	WM/IS <sup>517</sup>	Ursprungsland
1980-1988	0	-	-	-	-
1989	1	o.V.	Wissen ist Macht	IS	Deutschland
1990	0	-	-	-	-
1991	1(3)	Gödicke	Wissensmanagement durch Expertensysteme	IS	Deutschland
1992	2(4)	Gödicke	Wissensmanagement – aktuelle Aufgaben und Probleme	IS	Deutschland
		Quinn	Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry	WM	USA
1993	1	Hedlund & Zander	Architectonic and list-like structuring: a critique of modern concepts of knowledge management	WM	Schweden
1994	4(5)	Bidjan	Wissen – der wichtigste Produktionsfaktor	IS	Schweiz
		Hedlund	A model of knowledge management and the N-form corporation	WM	Schweden
		Mertins & Schallock & Arit	Ein Domänenmodell für das betriebliche Wissensmanagement	IS	Deutschland
		Strasser	Change, organizational learning and knowledge management – effects of organizational knowledge during change processes	WM	Schweiz
1995	9(11)	Birkett	Management accounting and knowledge management: Management accountants are becoming strategic resource managers	(WM)	Australien
		Walger & Mieth	Wissensconsulting: vom Wissen in der Unternehmensberatung	WM	Deutschland
		von Krogh & Venzin	Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement	WM	Schweiz
		Kuhlen	Wissensmanagement - Mittler in elektronischen Märkten	IS	Deutschland
		Sanchez & Mahoney	Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design	WM/IS	USA
		Asakawa	Managing knowledge conversion process across borders: toward a framework of international knowledge management	WM	Japan
		Beratergruppe Neuwaldegg (Hrsg.)	Intelligente Unternehmen - Herausforderung Wissensmanagement. Wissen strategisch nutzen	WM	Deutschland/Österreich
		Nonaka & Takeuchi	The knowledge creating company - how Japanese companies create the dynamics of innovation	WM	Japan
		o.V.	Neue Wege des Informationsmanagements in Banken: Chancen und Risiken von Kommunikationsnetzen; Internes Knowledge-Management	IS	Deutschland
Σ	9(14)				

Tabelle 4.10: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (1980 – 1995)<sup>518</sup>

Wegen der geringen Fallzahlen in der Datenbank Wiso Net wurde die Untersuchung der Pionierphase von Wissensmanagement auch mit ProQuest-Daten durchgeführt. In dieser Datenbank werden allerdings ausschließlich englischsprachige Quellen referenziert,

<sup>516</sup> Anzahl der Quellen des Erscheinungsjahrs, bereinigt um eventuelle Dubletten; in Klammern die Anzahl inklusive der Dubletten.

<sup>517</sup> Angabe der Thematik des Artikels: Ausführungen über Informationssysteme (IS) beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit elektronischen Datenbanksystemen, Management-Informationssystemen (MIS) und der Verteilung von Informationen, während Artikel über Wissensmanagement (WM) sich vorwiegend mit der Generierung, Verteilung und Speicherung von Wissen in Unternehmen beschäftigen. Angaben in Klammern kennzeichnen nachrangige Themenschwerpunkte im Artikel.

<sup>518</sup> Die Daten entstammen der betriebswirtschaftlichen Datenbank Wiso Net Wirtschaftswissenschaften. Die Klassifizierung des Jahres 1995 unterliegt aufgrund der teilweise schlechten Verfügbarkeit von Abstracts und Angaben zu den Autoren einer gewissen Unschärfe.

wodurch ein Bias zugunsten von Artikeln aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum zu erwarten ist. Dennoch zeigen sich auch hier von der Herkunft der Autoren abhängige Themen-Tendenzen (vgl. Tabelle 4.11<sup>519</sup>).

Jahr	Anzahl Artikel <sup>520</sup>	davon zu WM	davon zu DSS/MIS/IS	Herkunftsländer der WM-Autoren	Herkunftsländer der DSS/MIS/IS-Autoren
1980	0	-	-	-	-
1981	1	0	0	-	-
1982	0	-	-	-	-
1983	3	0	2	-	USA, Niederlande, UK
1984	4	0	2	-	USA
1985	5	0	3	-	USA, UK
1986	3	1	1	Niederlande	USA
1987	10	1	6	UK	USA, Griechenland, UK, Tschechien
1988	5(+1)	0	3	-	USA, Hongkong, Deutschland
1989	7	1	2	Australien, Frankreich	USA, Taiwan
1990	5	0	2	-	USA, Norwegen
1991	8	1	2	Japan	USA
1992	9	2	3	Österreich, USA	USA, Indien, UK
1993	8	2	2	USA, Österreich	USA
1994	12	8	1	USA, Japan, Kanada, Schweden	USA
1995	20	10	1	USA, UK, Australien	USA
Σ	99	26	30		

Tabelle 4.11: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (1980 – 1995)<sup>521</sup>

Bei der Untersuchung der ProQuest-Ergebnisse fällt insbesondere das Übergewicht der *Autoren mit amerikanischer Herkunft* auf (58% der klassifizierten Autoren). Gleichzeitig haben die US-Autoren jedoch nur 50% der Artikel zu Wissensmanagement, dafür aber 63% der Artikel zu Management-Informationssystemen verfasst. Bei der Betrachtung der Erscheinungsjahre tritt das US-Ungleichgewicht noch deutlicher zutage: 69% der Artikel zu Wissensmanagement sind in den Jahren 1994 und 1995 erschienen, US-Autoren haben in diesem Zeitraum jedoch knapp 85% ihrer Werke zu Wissensmanagement verfasst. Aussagen zu anderen Ländern sowie Aussagen über die Signifikanz sind aufgrund der geringen Zellenbesetzung nicht möglich, die Tendenzen zeichnen sich aber doch deutlich ab. So lag der Fokus der US-Autoren in den 1990er Jahre noch lange auf Management-Informationssystemen – was sich auch sehr deutlich in der letzten Spalte von Tabelle 4.11 zeigt –, während von Autoren aus anderen Ländern schon ab dem Ende der 1980er Jahre intensiv über Wissensmanagement i.e.S. diskutiert wurde.

Betrachtet man nun die Position der *deutschsprachigen Länder* in der Machtdistanz- Unsicherheitsvermeidung-Matrix<sup>522</sup>, so befinden sich die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz relativ nahe beisammen im unteren linken Quadranten. Sie weisen also eine geringe Machtdistanz, aber eine starke Unsicherheitsvermeidung auf – Hofstede bezeichnet dieses implizite Organisationsmodell als „gut geölte Maschine“. Abläufe funktionieren

<sup>519</sup> Die vollständigen Angaben zu den Artikeln finden sich in Tabelle 7.2.

<sup>520</sup> Die Themen der gefundenen Artikel decken neben den gesuchten Bereichen Wissensmanagement bzw. Management-Informationssysteme auch andere Themenbereiche wie Management, Personalmanagement, Soziologie, Wissenstheorie, Wissenschaftstheorie, Organisation, Projektmanagement, Entscheidungsverhalten, Informationsprozess und Volkswirtschaftslehre ab. Diese wurden im Rahmen der Inhaltsanalyse identifiziert und nicht weiter berücksichtigt.

<sup>521</sup> Die Daten entstammen der betriebswirtschaftlichen Datenbank ProQuest.

<sup>522</sup> Vgl. dazu Abbildung 4.15.



dank eines klaren Regelsystems, das Eingriffe (der Vorgesetzten) nur in Ausnahmefällen notwendig macht.<sup>523</sup> Daher betrachten die deutschsprachigen Autoren die Probleme des Wissensmanagements auch unter dem Paradigma der Automatisierung und Routinisierung. Wissensmanagement ist nur eine (IT-) Maschine, die dafür sorgt, das Wissen nicht verloren geht und wieder zu den Nachfragern gelangt, wenn es erst einmal in das System eingespeichert wurde. Wie das Wissen entsteht, wie es in die Speicher transferiert werden kann und wie Wissen und Nachfrager zugeordnet werden können, gehört hingegen nicht zu den Aufgaben der „Maschine“.

Zu den Autoren der frühen Wissensmanagement-Epoche sind auch die *Japaner* zu zählen, auch wenn sie im *Wiso Net* erst 1995 auftauchen<sup>524</sup>. Betrachtet man die Position Japans in der Machtdistanz–Unsicherheitsvermeidung–Matrix, so befindet sich das Land im unteren rechten Quadranten und weist folglich sowohl eine große Machtdistanz als auch eine starke Unsicherheitsvermeidung auf. Hofstede bezeichnet die in diesem Quadranten vorherrschenden impliziten Organisationsmodelle als „Pyramide von Personen“, in der klare Hierarchieverhältnisse gewünscht werden, die für eine Strukturierung der Aktivitäten sorgen<sup>525</sup>. Die frühere Betrachtung von Unternehmen als Stätten der Wissensgenerierung geht in Japan auf die dort üblichen Merkmale des Arbeitslebens zurück. Dazu zählen u.a. die lebenslange Anstellung, die intensive Sozialisation sowie die Entwicklungsmaßnahmen der Arbeitnehmer durch Job–Rotation, Training-on-the-job und unternehmensinterne Rotation. Von dieser Ausgangslage war es nur noch ein kleiner Schritt zu einer integrierten Betrachtung dieser Prozesse, die von den Japanern unter dem Begriff Wissensmanagement zusammengefasst wurde.

Die Entwicklung lässt sich auch aus Sicht der amerikanischen Autoren betrachten, die erst relativ spät ihr IT–Paradigma im Zusammenhang mit Wissensmanagement abgelegt haben<sup>526</sup>. Erklärung für diese „Zurückhaltung“ der sonst sehr aktiven amerikanischen Managementautoren zum Thema Wissensmanagement bietet die Kulturperspektive: Das lange Zeit vom mechanistischen IT–Paradigma geprägte Wissensmanagement nach US-amerikanischen Verständnis ist auf die mittlere Position hinsichtlich Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz zurückzuführen.<sup>527</sup> Probleme wie lange Befehlswege treten in der divisionalen Struktur der US-amerikanischen Unternehmen nicht oder nur in abgeschwächter Form auf. Ebenso begünstigt die wichtige Rolle des mittleren Linienmanagements die institutionalisierte Übertragung von Erfahrungswissen zwischen verschiedenen Abteilungen in großen Unternehmen. Es bestand somit keine Notwendigkeit, Wissensmanagement-ähnliche Aktivitäten zu entwickeln. Erst ab 1994 wurde die „ganzheitliche“

---

<sup>523</sup> Zur dieser Metapher der „gut geölten Maschine“ passt das Organisationsbild des Deutschen Max Weber, wonach die ideale Organisation nach einem System von festgelegten Regeln funktioniert, vgl. Weber (1922). Webers Organisationsbild deckt sich also ebenfalls mit der Position Deutschlands im linken unteren Quadranten der Machtdistanz–Unsicherheitsvermeidung–Matrix.

<sup>524</sup> 1995 ist mit „The knowledge creating company“ einer der Klassiker des Wissensmanagements erschienen, dessen Basisüberlegungen bereits zwischen 1988 und 1991 in verschiedenen Veröffentlichungen der Autoren zu finden sind, vgl. Nonaka & Takeuchi (1997).

<sup>525</sup> Zur Metapher der „Pyramide von Personen“ passt das Prinzip der Einheit der Leitung von Fayol, das der Mitbegründer der betriebswirtschaftlichen Managementlehre einfordert, vgl. Fayol (1916). Fayol war als Franzose von den Werthaltungen Frankreichs beeinflusst, das sich in der Machtdistanz–Unsicherheitsvermeidung–Matrix wie Japan im rechten unteren Quadranten findet. Im Gegensatz dazu steht das Organisationsmodell des Amerikaners Taylor. Amerikanische Werthaltungen finden sich in der Mitte der Machtdistanz–Unsicherheitsvermeidung–Matrix. Taylor postulierte das Funktionsmeistersystem, das Effizienzsteigerungen durch Spezialisierung erreichen soll und dafür Reibungsverluste durch Mehrfachunterstellung in Kauf nimmt, vgl. Taylor (1903). Das System weist also eine geringere Unsicherheitsvermeidung als das hierarchische Modell von Fayol auf, was zu den amerikanischen Werthaltungen Taylors passt.

<sup>526</sup> Vgl. dazu Tabelle 4.11.

<sup>527</sup> Vgl. dazu Abbildung 4.15.

Sichtweise von Wissensmanagement bei US-amerikanischen Autoren populär und hat den Wissensmanagement-Boom ausgelöst.<sup>528</sup>

Wissensmanagement-Systeme müssen daher abhängig von der vorherrschenden Kultur unterschiedliche Defizite ausgleichen und dabei die ebenfalls kulturabhängigen Eigenheiten berücksichtigen. Tabelle 4.12 zeigt jeweils für die Extremwerte die sich daraus ergebenden Anforderungen und die zu beachtenden Voraussetzungen.

Kulturdimension	linkes Extrem	rechtes Extrem
Machtdistanz	klein: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der Kommunikation zwischen qualifizierten Experten (Wissensaustausch und Wissensverteilung durch Schaffung von Diskussionsmöglichkeiten)</li> </ul>	groß: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung des Wissensaustausches zwischen hierarchischen Ebenen und getrennten Funktionsbereichen (Wissensverteilung zur Überwindung von Hierarchiebarrieren)</li> </ul>
Individualismus - Kollektivismus	individualistisch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle Anreizsysteme für Wissensträger</li> <li>• Unterstützung von offenem, direktem Meinungsaustausch (Diskussionsforen)</li> <li>• Bildung von virtuellen Teams (Kommunikation zwischen verteilten Expertenteams)</li> </ul>	kollektivistisch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plattform von anonymisierten Teamleistungen</li> <li>• kollektive Anreizsysteme</li> <li>• Teambildung unter Berücksichtigung der bestehenden Wir-Gruppen</li> <li>• offene Plattformen zum Meinungsaustausch werden nicht angenommen</li> </ul>
Maskulinität – Femininität	maskulin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanagement-System als Forum zur Lösungspräsentation und Entscheidungskommunikation</li> <li>• Leistungsprinzip: Wissensquellen werden explizit gemacht; Unterstützung für Personen, die Wissen zur Verfügung stellen</li> <li>• Enlargement der Einzelarbeit durch Zugriff auf zusätzliches Wissen</li> </ul>	feminin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanagement-System als Forum zur Lösungsentwicklung und Entscheidungsfindung</li> <li>• Solidarität, Bescheidenheit: Unterstützung bei der Wissenssuche</li> <li>• Unterstützung der Gruppenarbeit (z.B. durch Groupware)</li> </ul>
Unsicherheitsvermeidung	schwach: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipation am Wissensmanagement durch soziale Kontrolle (Entwicklung muss vorher eingeleitet werden) statt starre Regeln</li> <li>• Regelungen für die Umsetzung innovativer Lösungen</li> </ul>	stark: <ul style="list-style-type: none"> <li>• regelbasiertes System: z.B. formelle Vorschriften zu Gebrauch und zu Bereitstellung von Wissen im Wissensmanagement-System</li> <li>• Unterstützung der Kreativität zur Entwicklung innovativer Lösungen</li> </ul>

Tabelle 4.12: Kulturdimensionsabhängige Anforderungen an und Voraussetzungen für Wissensmanagement

In *Japan* kann Wissensmanagement also beispielsweise helfen, Informationsfluss und Wissenstransfer zwischen „entfernten“ Stellen zu etablieren und die Transferbarrieren zwischen verschiedenen „Gruppen“ zu überwinden. Als Instrumente zur Förderung der Kreativität bieten sich Diskussionsdatenbanken und Wissenslandkarten an. Das Wissensmanagement-System sollte sich dabei auf explizite Regeln stützen.

Anders stellt sich die Situation in den angelsächsischen Ländern *USA*, *Großbritannien* und *Australien* dar, wo Wissensmanagement zum offenen Meinungsaustausch zwischen Experten und zur Unterstützung von virtuellen Teams dienen kann. Nutzung und Unterstützung des Wissensmanagement-Systems sollten in der Unternehmenskultur verankert und nicht so sehr von formellen Vorschriften abhängig sein. Stärker als in *Japan* kann dabei auf individuelle Anreizsysteme zurückgegriffen werden.

Ähnliche Funktionen übernimmt ein Wissensmanagement-System auch in *Deutschland* und *Österreich*, allerdings wird es stärker formalisiert und regelbasiert sein. In *Frankreich* und etwas weniger ausgeprägt in den *Niederlanden* muss Wissensmanagement hingegen

<sup>528</sup> Vgl. dazu Abbildung 4.16.

die Wissensverteilung zwischen verschiedenen Hierarchieebenen sicherstellen. Mittels Groupware-Lösungen können die Lösungsentwicklung und die Entscheidungsfindung unterstützt werden. Zur Implementierung wird man zweckmäßigerweise auf formale Regeln zurückgreifen, dabei aber kollektive Anreizsysteme zur Nutzung vorsehen. Insgesamt sollte das Wissensmanagement-System die kreative Ideenfindung unterstützen, da die Stärke dieser Kulturen eher bei der präzisen Umsetzung von Entscheidungen liegt.

## 4.6 Evolutionstheoretische Überlegungen

Das Auf und Ab der Managementmoden kann nicht nur aus dem Blickwinkel eines einzelnen Managementkonzepts, d.h. seiner Entstehung, seiner Phase der Hochblüte und seinem Niedergang betrachtet werden, sondern auch als Abfolge von aufeinander aufbauenden Entwicklungen. Als weitere Erklärungsvariable kommen also externe Kräfte in Frage, die viele Unternehmen vor gleichartige Probleme stellen und daher ähnliche Reaktionen auslösen. In der Folge werden solche endogenen und exogenen Einflussfaktoren betrachtet. Endogene Faktoren beinhalten Erklärungszusammenhänge, die aus dem Einsatz von Managementkonzepten resultieren, während exogene Faktoren außerhalb der Unternehmenssphäre auf makroökonomischer Ebene wirken und die Rahmenbedingungen für Unternehmen verändern.

Für die Forschungsfragen dieser Arbeit liefert die Beschäftigung mit den Wechselwirkungen von Managementkonzepten Erklärungen zu folgenden Fragestellungen:

- **Treiber:** Welche endogenen Mechanismen bewirken ein kontinuierliches „Kommen und Gehen“ von Managementkonzepten?
- **Treiber:** Erklären exogene Einflüsse den Einsatz gleichartiger Lösungen in Form von Managementkonzepten in heterogenen Unternehmen?
- **Erfolgsrelevanz:** Haben zeitliche und inhaltliche Interferenzen Auswirkungen auf die Umsetzung von Managementkonzepten in Unternehmen?

### 4.6.1 Verbundeffekte von Managementkonzepten

Aus einem evolutionären Blickwinkel können der Niedergang eines Managementkonzepts und die darauffolgende Entstehung und Entwicklung anderer Managementkonzepte als logische Konsequenz der Schwächen eines Managementkonzepts gesehen werden. Die *Evolutionstheorie* thematisiert und erklärt somit die Frage nach Abhängigkeiten zwischen aufeinanderfolgenden Managementkonzepten. Demnach sind die Entstehung und Etablierung eines Managementkonzepts nicht so sehr von den aggregierten Auswahlprozessen in den einzelnen Organisationen abhängig. Sie sind durch andere, vorangegangene Managementkonzepte bereits prädeterniert, die mit ihren jeweiligen Schwerpunktsetzungen Einseitigkeiten bewirkt haben, die eine Korrektur bzw. eine Gegensteuerung erfordern. Im Zeitablauf muss also aufgrund konzeptinhärenter Probleme ein Wechsel zu anderen Schwerpunkten erfolgen.

Die Abhängigkeit der Managementkonzepte von konzeptinhärenten Probleme ist nicht beabsichtigt. Die Entwicklung der Managementkonzepte kann als eine iterative Suche nach der jeweils bestmöglichen Erklärung der Realität verstanden werden. Ausgehend von einfachen theoretischen Gedankenmodellen oder verallgemeinerten Beobachtungen, wurden diese Erklärungsmodelle einer praktischen Erprobung unterzogen. Scott zeigt die *Entwicklung der Managementtheorie* anhand der beiden Dimensionen „Beziehungen zwischen der Organisation und ihres Umfelds“ und „Art der Handlungen in Organisationen“ in vier Perioden<sup>529</sup>. Abbildung 4.17 zeigt diese vier Perioden zusammen mit den jeweils führenden Vertretern, beginnend bei den geschlossen-rationalen Modellen über die geschlossen-sozialen Modelle bis hin zu den offen-sozialen Ansätzen. Diese Systematik ließe sich um weitere Dimensionen wie eine statische (i.e. eine Momentaufnahme) vs. eine dynami-

<sup>529</sup> Vgl. Scott (1978); Scott et al. (1978, S.294ff)

sche Betrachtungsweise der Entwicklung von Organisationen oder Umfeldbedingungen<sup>530</sup> oder ein subjektives (i.e. konstruktivistisches) vs. ein objektives (i.e. Poppersches) Weltbild erweitern.

Umfeldbezug Erklärungsmodell		Beziehung zwischen Organisation und Umfeld:	
		nein (geschlossene Systeme)	ja (offene Systeme)
Handlungen in Organisationen sind...	...rational	1. 1900 – 1930 Weber, Taylor, Fayol	3. 1960 – 1970 Woodward, Lawrence/Lorsch, Burns/Stalker, Chandler
	...sozial	2. 1930 – 1960 Mayo, McGregor, Barnard	4. ab 1970 March, Olsen, Weick

Abbildung 4.17: Vier Perioden von Managementtheorien<sup>531</sup>

Betrachtet man diese vier Perioden, so bilden die Theorien eine kausale Abfolge, in der jeweils die offensichtlichen Schwächen einer bestehenden Theorie zur Entwicklung neuer Theorien führen, die die alten ablösen. In einer besetzten thematischen Nische finden *neue Managementkonzepte* entweder durch den Zusammenbruch eines bisher vorherrschenden Managementkonzepts oder durch die Verdrängung des alten Managementkonzepts Platz. Daher lösen sich Managementkonzepte nicht immer ab, sie existieren partiell auch gleichzeitig, wenn sie unterschiedliche Nischen wie Mitarbeiterführung, organisatorische Gliederung von Unternehmen oder die Gestaltung von interorganisationalen Beziehungen besetzen.

**Business Process Reengineering** versteht sich beispielsweise als ein Neuentwurf der unternehmensinternen Abläufe mit dem Ziel, in der Vergangenheit angesetzte Speckschichten in Form von ineffizienten oder unnötigen Prozessschritten zu optimieren bzw. zu eliminieren. *Outsourcing* und die „Konzentration auf Kernkompetenzen“ wollen ein Hinterfragen von gewachsenen Produktionsstrukturen und –prozessen vor dem Hintergrund von Eigenfertigung oder Fremdbezug erreichen und stellen die korrigierende Gegenbewegung zum Drängen auf Diversifizierung in den 1970er dar<sup>532</sup>.

Wie diese Beispiele zeigen, fokussieren die Managementkonzepte zumeist auf ein Kernthema und vernachlässigen dadurch entweder andere Schwerpunkte, die ebenso wichtig sein können oder setzen Maßnahmen, die aus dem Blickwinkel eines anderen Managementkonzepts als nicht zielführend gesehen werden. Wenn beispielsweise im Zuge von Wissensmanagement-Projekten informelle Freiräume geschaffen werden, die neue Kommunikationsgelegenheiten schaffen und so den Wissensaustausch erleichtern sollen, kann der so scheinbar entstehende „Organizational Slack“ als Sicht des Business Process Reengineering ineffizient sein. Aus einer übergeordneten Perspektive trägt so der Einsatz eines Managementkonzepts bereits den Keim für die nachfolgende Gegenbewegung durch ein anderes Managementkonzept in sich – es entstehen also *Abhängigkeiten* zwischen Managementkonzepten.

<sup>530</sup> Ansoff beschreibt, wie Umfeldveränderungen den Entwicklungsprozess des strategischen Managements im 20. Jahrhundert von produktionsgetriebenen über marktgetriebene zu innovationsgetriebenen Branchen getrieben haben. Letzter Entwicklungsschritt sind umfeldgetriebene Branchen, in denen ein disruptives Unternehmensumfeld neue Managementtechniken erfordert, um auf unvorhergesehene Entwicklungen vorbereitet zu sein, vgl. Eschenbach et al. (2008, S. 58)

<sup>531</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Scott (1978).

<sup>532</sup> Vgl. Grün (1990a, S. 27)

Entsprechend identifizierten Abrahamson & Fairchild *zeitliche Interferenzen* als Kernmechanismus zur Verbreitung neuer Managementkonzepte. Auslöser der Verbreitung eines Managementkonzepts sind demnach exogene und endogene Faktoren, die erst im Zusammenspiel ihre Wirkung entfalten<sup>533</sup>.

- Erstens muss die *bestehende Nachfrage nach einem Managementkonzept einbrechen*, das bisher eine thematische Nische abgedeckt hat (endogene Ursache). Dies kann beispielsweise der Fall sein, weil die Pioniere erste Misserfolge erleben und das Managementkonzept kritisch hinterfragen<sup>534</sup>.
- Zweitens muss eine *reale Leistungsdifferenz* zwischen den betroffenen Unternehmen und Benchmark-Unternehmen oder Benchmark-Ländern vorhanden sein (exogene Ursache).
- Drittens muss diese *Differenz den Managern auch bewusst* sein – beispielsweise durch eine breite, durch Berater verstärkte öffentliche Diskussion (exogene Ursache).

Ein anschauliches Beispiel dafür ist das Entstehen der **Lean-Management/-Production-Welle**, als die Leistungsdifferenz zwischen Europa bzw. Amerika und Japan thematisiert wurde<sup>535</sup>. Abrahamson & Fairchild argumentieren, dass Unternehmensberater zwar eine wichtige Rolle bei der Verbreitung von Managementkonzepten spielen, neue Managementkonzept-Wellen aber ohne die beiden anderen Voraussetzungen (Nachfrage und Leistungsdifferenz) nicht auslösen können<sup>536</sup>. Wir sind allerdings der Meinung, dass Unternehmensberater sehr wohl auch das Ende einer Konzeptwelle herbeiführen können (mit ähnlichen Methoden, die sie auch zur Auslösung einer neuen Welle einsetzen)<sup>537</sup>. Ebenso ist es vorstellbar, dass real nichtexistierende bzw. nur als nebensächlich wahrgenommene Leistungsdifferenzen zu wichtigen Unterschieden dramatisiert werden. Welchen Anteil Unternehmensberater an dieser Entwicklung haben und wie weit die Entstehung der Managementkonzepte auf Verbundeffekte zurückzuführen ist, bleibt zu erforschen.

## 4.6.2 Interferenzen und Pfadabhängigkeit

Die Interferenzwirkungen zwischen Managementkonzepten können entweder zeitlicher oder thematischer<sup>538</sup> Natur sein, wobei sich diese beiden Ursachen häufig überlagern. Die Reihenfolge, mit der Managementkonzepte in Unternehmen eingeführt werden, kann bedeutende Auswirkungen auf die Organisation und damit auf nachfolgende Managementkonzepte haben. Das liefert einen Erklärungsansatz für unterschiedlich erfolgreiche Implementierungen eines Managementkonzepts in verschiedenen Unternehmen<sup>539</sup>. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch den Einsatz verschiedener, miteinander vernetzter Konzepte aus. Ein einzelnes, aus dem Zusammenhang gerissenes und als Best Practices transferiertes Managementkonzept würde demnach scheitern<sup>540</sup>. Abbildung 4.18

<sup>533</sup> Vgl. Abrahamson & Fairchild (1999, S.732ff)

<sup>534</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zu den Aktivitäten in der L-Phase im Zusammenhang mit Abbildung 4.3.

<sup>535</sup> Vgl. dazu beispielsweise Benders & Bijsterveld (2000, S. 54); Lillrank (1995).

<sup>536</sup> Vgl. Abrahamson & Fairchild (1999, S.732ff)

<sup>537</sup> Lillrank (1995, S. 986f) beschreibt, wie die internationalen Beratungsunternehmen am Höhepunkt der Qualitätszirkelwelle kein me-too Produkt anbieten, sondern basierend auf denselben Abläufen und Wettbewerbsvorteilen der japanischen Unternehmen das Managementkonzept Time-based-Competition (auch bekannt unter ‚Concurrent Engineering‘) entwickeln.

<sup>538</sup> Managementkonzepte werden bei der Implementierung in den Unternehmenskontext transferiert. Ihre Interpretation erfolgt im Kontext der Akteure, Erfahrungen und Institutionen und ist daher auch pfadabhängig, vgl. Sydow et al. (2009); Scarbrough (2002).

<sup>539</sup> Vgl. Perello-Marin et al. (2013)

<sup>540</sup> Vgl. Starbuck (1992, 1993)

zeigt die möglichen Konstellationen dieser Interferenzen zwischen zwei Managementkonzepten. Die unterschiedlichen Interferenzwirkungen sind dabei entsprechend ihrer Vorteilhaftigkeit in den drei Gruppen positiv/unabhängig (grün), ambivalent (gelb) und überwiegend negativ (rot) dargestellt.<sup>541</sup>

Interferenzwirkung	Managementkonzept #1			
	+	0	-	
Managementkonzept #2	+	<i>Symbiose (win-win Situation):</i> wechselseitige Ergänzung/ Verstärkung <sup>542</sup> (positiv abhängig) z.B. Wissensmanagement + Lernende Organisation; TQM + Zertifizierung	einseitige Verstärkung	<i>Parasit:</i> Verstärkung zu Lasten des anderen Managementkonzepts
	0	einseitige Verstärkung z.B. Benchmarking + Kooperati- onen	keine wechselseitige Beeinflus- sung (unabhängig) z.B. Empowerment + Benchmar- king	einseitige Behinderung
	-	<i>Parasit:</i> Verstärkung zu Lasten des anderen Managementkonzepts z.B. eCommerce + Wissens- management; Shareholder Value + Corporate Social Responsibility <sup>543</sup>	einseitige Behinderung z.B. Business Process Reengineer- ing + Wissensmanagement <sup>544</sup>	<i>no-win Situation:</i> wechselseitige Behinderung (negativ abhängig) z.B.: Wissensmanagement + Profit Center; M&A + Outsourcing

Abbildung 4.18: Interferenzwirkungen zwischen Managementkonzepten

Bei Interferenzkonstellationen im *positiven Bereich* (grün) spricht außer der möglicherweise beschränkten Personal- oder Managementkapazität eines Unternehmens nichts gegen einen gleichzeitigen Einsatz von zwei Managementkonzepten. Im *ambivalenten Bereich* (gelb) ist hingegen ein Abwägen der Effekte notwendig, da abgesehen vom zusätzlichen Aufwand für das zweite Managementkonzept negative Wirkungen beim ersten Managementkonzept auftreten.

Im *negativen Bereich* (rot) sollte von einem gleichzeitigen Einsatz der beiden Managementkonzepte abgesehen werden, da der Aufwand des zweiten Managementkonzepts zusätzliche Kosten verursacht und bereits erreichte, positive Wirkungen durch ein zweites Konzept abgeschwächt werden. Aber auch im diesem Bereich finden sich praxistaugliche Einsatzstrategien, wie der widersprüchliche Rationalisierungsprozess der 1990er Jahre in der Automobilindustrie zeigt. *Mitarbeiterzentrierte Rationalisierungsansätze* (i.e. Lean-Production), die auf die Einbeziehung und das Erfahrungswissen der Beschäftigten ausgerichtet sind, *koexistierten mit expertenorientierten Ansätzen* (i.e. Zeitstudien, Ablaufoptimierungen, Outsourcing), die den von Beschäftigten getragenen Rationalisierungsprozess skeptisch sehen und hauptsächlich auf Erfahrung und Wissen von Rationalisierungsexperten bauen.<sup>545</sup> In dieser Konstellation wäre eine vom Experteinsatz ausgehende Demoti-

<sup>541</sup> Zur Komplexitätsreduktion berücksichtigen Analysen von Interferenzen zwischen Managementkonzepten meist nur zwei Konzepte. Zudem fokussiert die Literatur vorwiegend auf negative Interferenzaspekte. Eine Erweiterung dieser Perspektive findet sich bei Jancsary et al. (2017).

<sup>542</sup> Symbiosen bieten auch eine Erklärung für die gemeinsame Verbreitung von Managementkonzepten in Clustern, vgl. Höllerer et al. (im Druck) bzw. Zeitz et al. (1999).

<sup>543</sup> Vgl. Meyer & Höllerer (2016, S. 394)

<sup>544</sup> Managementkonzept #1 (Business Process Reengineering) wird durch Managementkonzept #2 (Wissensmanagement) nicht beeinflusst (Ergebnis 0), während Managementkonzept #2 (Wissensmanagement) durch Managementkonzept #1 (Business Process Reengineering) negativ beeinflusst wird (Ergebnis -).

<sup>545</sup> Vgl. Springer (1998, S.95ff)

vation der Mitarbeiter anzunehmen mit negativen Auswirkungen auf das partizipative Managementkonzept. Als Grund für die gleichzeitige Anwendung kann „Rosinenpicken“ gesehen werden, um unterschiedliche Rationalisierungspotentiale zu nutzen, die jeweils von einem Managementkonzept erwartet werden. Unterschiedliche technologische und arbeitsmarktpolitische Gegebenheiten spielen ebenfalls eine Rolle.

Auch aus den Ergebnissen von Nohria et al. lassen sich thematische *Interferenzen* und der Einfluss von *Erfahrungen* mit Managementkonzepten ableiten<sup>546</sup>. Die Autoren untersuchten anhand von 160 Unternehmen den Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Managementkonzepten und dem „Total Return to Shareholders“. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dabei durch eine 4+2 *Kombination* aus, was die Autoren mit der Notwendigkeit erklären, mittels verschiedener Managementkonzepte die vier elementaren Bereiche *Strategie, Prozessoptimierung, Kultur, Organisation* und zwei der vier sekundären Themenbereiche *Personalentwicklung, Innovation, Führung, Kooperationen* abzudecken. Der Erfolg beim vermehrten Einsatz von Managementkonzepten könnte auch mit wechselseitiger positiver Ergänzung der einzelnen Konzepte und mit den im Rahmen der Implementierung gemachten Erfahrungen im Umgang mit Managementkonzepten erklärt werden. Die Ergebnisse zeigen auch, dass der Einsatz einer Mehrzahl von Managementkonzepten keinen signifikanten Einfluss auf die finanziellen Ergebnisse der Unternehmen hat<sup>547</sup>. Die Grenzerfahrung eines zusätzlichen Managementkonzepts wird nämlich durch die zusätzlichen Kosten der Projekte aufgezehrt. Der Grenznutzen der Erfahrung im Zusammenhang mit Managementkonzepten tendiert also auf relativ niedrigem Niveau Richtung Null.

Die dargestellten zeitlichen und thematischen Abhängigkeitsverhältnisse entwickeln eine *Eigendynamik*. Die Abhängigkeit ist weniger offensichtlich, wenn vorangegangene Interventionen die Ursache von neuerlich notwendigen Interventionen darstellen<sup>548</sup>. Die Abhängigkeit ist offensichtlich, wenn beispielsweise wegen der von Unternehmensberatern oder anderen Externen empfohlenen Downsizing-Programme die interne Managementkapazität des Unternehmens nicht mehr ausreicht. Führungskräfte haben dann nicht mehr ausreichend Zeit, über langfristige Anforderungen nachzudenken und Alternativen zu prüfen<sup>549</sup>.

### 4.6.3 Einfluss der wirtschaftlichen Entwicklung

Die *langfristige makroökonomische Wirtschaftsentwicklung* kann den Einsatz von Managementkonzepten beeinflussen<sup>550</sup>. Einige Modelle zur Erklärung der Wirtschaftsentwicklung haben einen langfristigen Zyklus mit Perioden von ca. 50 Jahren festgestellt<sup>551</sup>. Zur Klärung der Abhängigkeit der Managementkonzepte von der langfristigen ökonomischen Entwicklung hat Abrahamson<sup>552</sup> das Modell von Kondratieff<sup>553</sup> (siehe Abbildung 4.19)

<sup>546</sup> Vgl. Nohria et al. (2003)

<sup>547</sup> Vgl. Rigby (2001a, S. 16, 2001b, S. 150f), Nohria et al. (2003, S. 50)

<sup>548</sup> Vgl. Greiner (1972, S. 41). Diese Sichtweise nimmt die evolutionstheoretische Betrachtungsweise der organisationalen Entwicklung ein, die Unternehmen und ihres Umfelds als zu komplex sieht, um durch geplante Eingriffe in berechenbarer Weise in einen neuen gewünschten Zustand gebracht zu werden. Folglich werden die revolutionären Änderungen in Form neu eingeführter Managementkonzepte unvorhergesehene Reaktionen auslösen, die neuerliche revolutionäre Eingriffe erfordern.

<sup>549</sup> Vgl. Shapiro (1996, S. 274)

<sup>550</sup> Meyer & Höllerer (2010) beschreiben eine Abkehr von der Shareholder Value-Orientierung und eine Rückbesinnung der österreichischen Unternehmen auf die traditionell gelebte „soziale Verantwortung“ im Anschluss an die Finanzkrise 2008.

<sup>551</sup> Vgl. Schumpeter (1912, 1983), Forrester (1979); Hobsbawm (1994)

<sup>552</sup> Vgl. Abrahamson (1997) und die dort zitierte Literatur.

<sup>553</sup> Vgl. Kondratieff (1935)



herangezogen, das die Wirtschaftsentwicklung in zyklisch abwechselnden Phasen des wirtschaftlichen Auf- und Abschwungs abbildet.

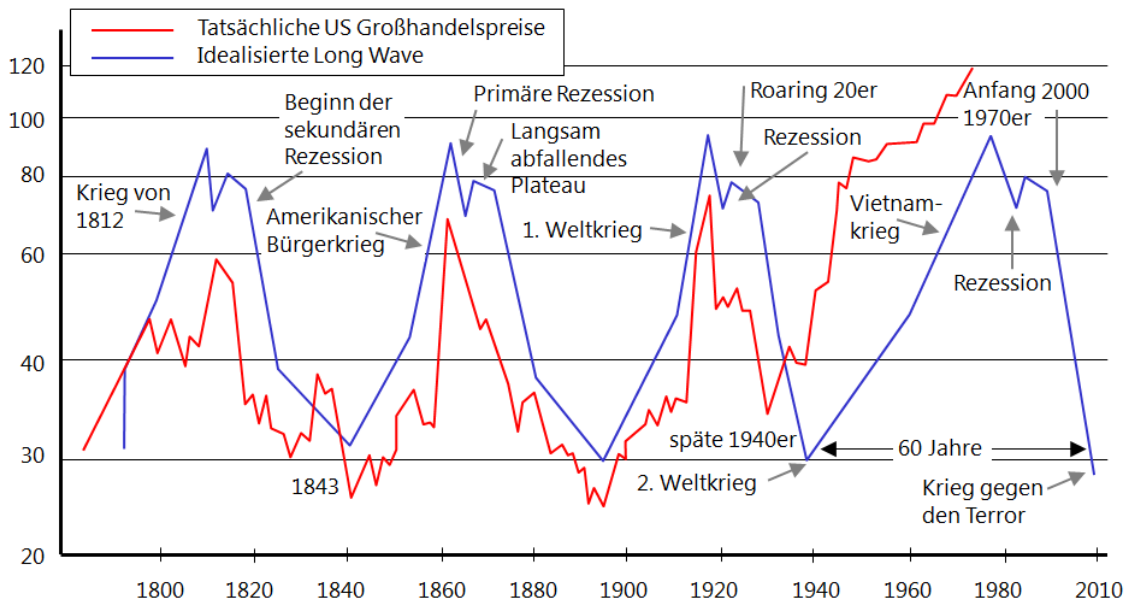


Abbildung 4.19: Darstellung der Kondratieffzyklen 1-4<sup>554</sup>

Unterschiedliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen erfordern unterschiedliche Reaktionen der Unternehmen. Die jeweilige Periode der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung liefert daher einen Erklärungsbeitrag für den Einsatz neuer Managementkonzepte in der Praxis (vgl. Tabelle 4.13). Diese langfristigen Trends können allerdings durch kurzfristige Entwicklungen (vgl. Finanzkrise 2007) überlagert und verfälscht werden<sup>555</sup>.

Periode	Zyklus 1	Zyklus 2	Zyklus 3	Zyklus 4
Frühling (Expansion)	1789 – 1803	1845 – 1859	1896 – 1907	1949 – 1966
Sommer (Rezession)	1803 – 1821 Krieg von 1812	1859 – 1865 Sezessionskrieg	1908 – 1920 1. Weltkrieg	1966 – 1981 Vietnam Krieg
Herbst (Plateau)	1821 – 1836 „Era of good Feelings“	1866 – 1873 Wiederaufbau	1921 – 1929 Roaring 20ies	1982 – 2000 Neue Weltordnung
Winter (Depression)	1837 – 1845 mexikanisch-amerikanischer Krieg	1873 – 1896 spanisch – amerikanischer Krieg	1929 – 1949 2. Weltkrieg	2000 – 2020 Krieg gegen den Terror?

Tabelle 4.13: Perioden der Kondratieffzyklen 1-4 in den USA<sup>556</sup>

Wie im Rahmen der Innovationstheorie angesprochen, beeinflussen die Umfeldbedingungen die Innovationsbereitschaft. In Phasen des Aufschwungs werden Unternehmen keine riskanten Innovationen wagen, sondern eher bestehende Verfahren weiterentwickeln. Aufbauend auf diesen Überlegungen behauptet Abrahamson einen Zusammenhang zwischen der inhaltlichen Orientierung des Managementkonzepts und der Zyklusphase (i.e. Auf-

<sup>554</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Fisher (1998).

<sup>555</sup> Durch die massiven Interventionen der Zentralbanken seit der Immobilienkrise 2007/2008 ist Verschiebung der Winterphase (Depression) vorstellbar, vgl. Quigley (2015).

<sup>556</sup> Vgl. Longwave Group (2010).

oder Abschwung)<sup>557</sup>. Bei der inhaltlichen Orientierung von Managementkonzepten unterscheidet Abrahamson zwei Gruppen<sup>558</sup>:

- *Rationale Managementkonzepte* basieren auf der Vorstellung, dass Prozesse im Hinblick auf das Ziel einer optimalen Produktivität des Gesamtunternehmens formalisiert und optimiert werden können und dass Belohnungssysteme dafür sorgen, dass die Mitarbeiter entsprechend dieser formalisierten Prozesse handeln. Rationale Managementkonzepte entstehen kurz vor oder nach dem Ende einer Phase des wirtschaftlichen Abschwungs.
- *Normative Managementkonzepte* basieren hingegen auf Überlegungen, dass die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert werden kann, wenn die organisatorischen Maßnahmen bei den Anschauungen und Einstellungen der Mitarbeiter ansetzen und Rücksicht auf ihre individuellen Motive nehmen. Normative Managementkonzepte entstehen am Ende eines wirtschaftlichen Booms, weil zu diesem Zeitpunkt der Cash-Flow der Innovationen und damit die frei verfügbaren Finanzmittel sinken und sich das Unternehmen daher zur Steigerung der Effizienz auf weniger kapitalintensive Maßnahmen konzentriert. Das Interesse verlagert sich auf den Produktionsfaktor Arbeit.

Diese Zusammenhänge konnte Abrahamson anhand der Entwicklung im zweiten, dritten und vierten Kondratieffzyklus verifizieren (siehe Tabelle 4.14). Da wir uns derzeit am Übergang zum fünften Kondratieffzyklus befinden, könnte das Modell zur Prognose der weiteren Entwicklung eingesetzt werden. Tabelle 4.14 enthält dazu auch eine Aufzählung von Managementkonzepten, die seit dem Beginn des dritten Kondratieffzyklus aufgetreten sind und einen thematischen Bezug zur Mitarbeiterführung aufweisen. Dabei sind jene Managementkonzepte kursiv dargestellt, die nicht mit der im jeweiligen Kondratieffzyklus vorherrschenden Grundorientierung übereinstimmen. Diese Managementkonzepte widersprechen daher der Behauptung des Wechsels rationaler und normativer Managementkonzepte innerhalb eines Kondratieffzyklus, weil sie entweder zu früh beginnen oder zu spät enden. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich durch die Ungenauigkeiten erklären, mit der die Bestimmung der Anfangszeitpunkte der Kondratieffzyklen belastet ist. Als kurzfristiges Prognoseinstrument für die Ablöse alter und das Auftreten neuer Managementkonzepte eignet sich das Modell nur bedingt.

---

<sup>557</sup> Vgl. Abrahamson (1997). Die Vorstellung, dass Manager nur auf derartige exogene Faktoren reagieren, erscheint allerdings als grobe Vereinfachung, vgl. McCabe (2002, S. 507).

<sup>558</sup> Vgl. Abrahamson & Fairchild (1999, S. 716); Abrahamson (1997, S. 496f)

Kondratieffzyklus	Beginn	Managementkonzept	Grundorientierung
1896 – 1920 Aufschwung 3.Periode	1900er	Weber: Bürokratie	rational
	1900er	Taylor: Scientific Management	rational
	1910er	Fayol: Administration	rational
1921 – 1949 Abschwung 3.Periode	1920er	Human Relations Bewegung	normativ
	1938	Barnard	normativ
1949 – 1981 Aufschwung 4.Periode	1950	Systems Rationalism <sup>559</sup>	rational
	1950er	Human Resources: McGregor	normativ
	1957	Human Resources: Argyris	normativ
	1961	Human Resources: Likert	normativ
	1965	Management by Objectives	rational
1982 – heute Abschwung 4.Periode	1970er	Unternehmenskultur	normativ
	1970er	Matrix Management	rational
	1970er – 1980er	Qualitätszirkel	normativ
	1980er – 1990er	Teams	normativ
	1980er – 1990er	TQM	normativ
heute – ??? Aufschwung 5.Periode	1990er	Empowerment	normativ
	1989	Just-In-Time	rational
	1990er	Business Process Reengineering	rational
	1990er	Downsizing/Outsourcing	rational
	1990er	Organisationales Lernen	normativ
	1990er	Entrepreneurship	normativ
1995	Wissensmanagement	rational	

Tabelle 4.14: Managementkonzepte mit Themenbezug Mitarbeiterführung<sup>560</sup>

Die Prognose der Entwicklung von Managementkonzepten ist demnach weiterhin mit großer Unsicherheit behaftet. Entweder ist die Behauptung der Abhängigkeit rationaler bzw. normativer Managementkonzepten von der wirtschaftlichen Entwicklung nichtzutreffend oder die Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung ist fehlerhaft.<sup>561</sup>

<sup>559</sup> Im Englischen wird unter ‚systems rationalism‘ u.a. Operations-Research subsumiert, vgl. Barley & Kunda (1992, S. 378)

<sup>560</sup> Eigene Darstellung. Die Bestimmung der Anfangszeitpunkte der Managementkonzepte erfolgte anhand der Datenbankauswertungen in Kapitel 2.1.1 bzw. aus Brindle & Stearns (2001, S. 18f) und Staehle (1994, S. 77).

<sup>561</sup> Ähnlich vage Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichen Indikatoren und der Entwicklung von Managementkonzepten erzielten auch Carson et al. (2000).

## 5 Hypothesen zu Auswahl und Einführung von Managementkonzepten

Im vorliegenden Kapitel werden die Erklärungen und Forschungsergebnisse der im vorangegangenen Kapitel 4 vorgestellten Theoriefelder angewendet und zu den vier Forschungsfragen aus Kapitel 3 Hypothesen entwickelt. Die Argumentation in diesem Kapitel ist geprägt von der *Innovationsforschung*, deren Erkenntnisse größtenteils aus Untersuchungen von technischen und Produktinnovationen abgeleitet wurden, die *auf Management-Innovationen angewendet* wird und so ihre Eignung und Nützlichkeit zur Beschreibung der Phänomene von Managementkonzepten unter Beweis stellen kann. Der starke organisationale Bezug der Innovation Managementkonzept erfordert, dass für die Forschungsfragen zu den Treibern zusätzlich mikropolitische und soziokulturelle Erklärungsansätze berücksichtigt werden, zu Rolle und Bedeutung der Schlüsselpersonen auch Ansätze der Organisational Buying Behaviour und der Anbieterseite herangezogen werden und für die Beschreibung der Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten soziokulturelle Überlegungen die Innovationstheorie ergänzen. Pro Themenbereich einer Forschungsfrage werden die Erklärungsansätze angewendet und daraus eine Hypothese abgeleitet. Dementsprechend orientiert sich die Kapitelgliederung anhand der Forschungsfragen zu Treibern von Managementkonzepten (Kapitel 5.1), zum Innovationsprozess (Kapitel 5.2), zu den beteiligten Schlüsselpersonen (Kapitel 5.3) und abschließend zur Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten (Kapitel 5.4).

Neben den inhaltlichen Beiträgen aus den Theoriefeldern fließen in die Hypothesenentwicklung Erkenntnisse aus **Fallstudien** ein, die Projekte zu Wissensmanagement-Initiativen in verschiedenen Unternehmen beschreiben. Die Fallstudien dienen einerseits zur anekdotischen Illustration auftretender Probleme und einzelner Argumentationsfäden. Andererseits wurde die *empirische Relevanz der Problemfelder und der abgeleiteten Forschungsfragen* mittels der Auswertung von 37 Fallstudien zu Wissensmanagement-Projekten belegt<sup>562</sup>. Dazu wurden die Wissensmanagement-spezifischen Probleme den Feldern der Problemlandkarte zugeordnet. Die Auswahl der Stichprobe erfolgte nicht zufällig, sondern orientierte sich an der Zugänglichkeit von Projektbeschreibungen zu Wissensmanagement-Projekten. Um eine möglichst umfassende Beschreibung einzelner Fälle zu erreichen, hat der Autor auch Quellen ohne Peer-Review herangezogen und insbesondere bei vielzitierten Wissensmanagement-Projekten von Pionieren mehrere Fallstudien zusammengefasst. Damit ist die Aussagekraft der Analyse der Probleme, die bei Wissensmanagement-Projekten in der Praxis auftreten, in dreifacher Hinsicht eingeschränkt. Erstens unterliegen die Fälle durch diese Vorselektion einem Bias, da nur Unternehmen, die sich mit Wissensmanagement beschäftigen haben und dies in einer Fallstudie dokumentiert wurde, Berücksichtigung fanden. Zweitens liegt die Stichprobengröße mit 37 Fällen unterhalb der statistischen Relevanz. Und drittens weisen nur 54% dieser Fälle Angaben zu den aufgetretenen Problemen auf. Das ist vermutlich weniger auf eine reibungslose Durchführung der anderen 46% der Fälle zurückzuführen als auf ein Verschweigen von Misserfolgen oder auf eine fehlende Evaluierung. Abbildung 5.1 zeigt die resultierende Häufigkeitsverteilung.

---

<sup>562</sup> Die Angaben zu den Fallstudien finden sich in Anhang 7.3.

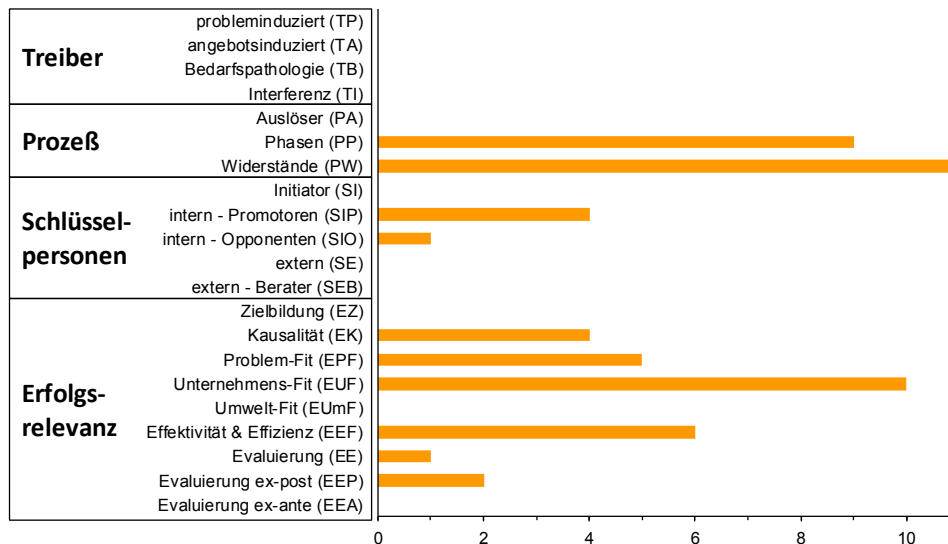


Abbildung 5.1: Problemfelder und Forschungsfragen bei Wissensmanagement-Projekten<sup>563</sup>

Obwohl in 46% der Fälle keine Probleme identifiziert wurden und infolge der reduzierten Fallzahl gut die Hälfte der Ausprägungen der Problemfelder in den Fallstudien nicht auftritt, sind Tendenzen erkennbar: Große Probleme bereiten eine unterschätzte Dauer des Kulturwandels oder die mangelnde Integration der Wissensmanagement-Prozesse in die Unternehmensprozesse (17% der aufgetretenen Probleme) und Widerstände (21%) sowie die mangelnde Berücksichtigung der Unternehmenskultur (19%). Der Kultureinfluss könnte bei einem diffusen Managementkonzept wie Wissensmanagement überdurchschnittlich hoch sein. Rückschlüsse auf den Umfeld-Fit waren nicht möglich, Probleme traten größtenteils beim Unternehmens-Fit auf.

Die Fallstudienresultate sind zudem von dem „**File drawer**“-Problem betroffen: Um unverzerrte Ergebnisse zum Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen zu gewinnen, sollten auch Fallstudien aus Unternehmen vorliegen, die Wissensmanagement-Projekte bewusst nicht durchgeführt bzw. ihre Wissensmanagement-Projekte nicht abgeschlossen haben. Solche Untersuchungen liegen nicht vor, weil Unternehmen eher positive Erfahrungen darstellen bzw. von Dritten untersuchen lassen. Akademische Publikationen haben zudem eine höhere Veröffentlichungschance, wenn sie Korrelationen oder originelle Ergebnisse darstellen können<sup>564</sup>. Die Auswahl der empirischen Fälle – egal anhand welcher Auswahlkriterien und –quellen – weist daher immer einen Bias zugunsten erfolgreicher Fälle auf.

Um diese Störfaktoren partiell zu neutralisieren, hat der Autor nicht nur Probleme, sondern auch Erfolgsfaktoren erhoben. Erfolgsfaktoren und Probleme können als zwei Seiten einer Medaille betrachtet werden: Erfolgsfaktoren sind vermiedene Probleme. Damit konnten nahezu allen Ausprägungen der vier Forschungsfragen Praxisfälle zugeordnet werden. Abbildung 5.2 zeigt diese erweiterte Häufigkeitsverteilung. Auf die Ausprägungen der einzelnen empirischen Probleme zu den Forschungsfragen wird jeweils am Ende der folgenden Kapitel eingegangen.

<sup>563</sup> Fallstudienauswertung: n=20 (54%) mit 53 Einzelproblemen (Mehrfachnennungen innerhalb eines Projekts sind nicht berücksichtigt); durchschnittlich 2,7 Probleme pro Wissensmanagement-Projekt. Die Angaben in Klammern beziehen sich auf die Kodierung in Tabelle 7.3.

<sup>564</sup> Vgl. Nicolai & Kieser (2002, S. 582); Nosek (2015)

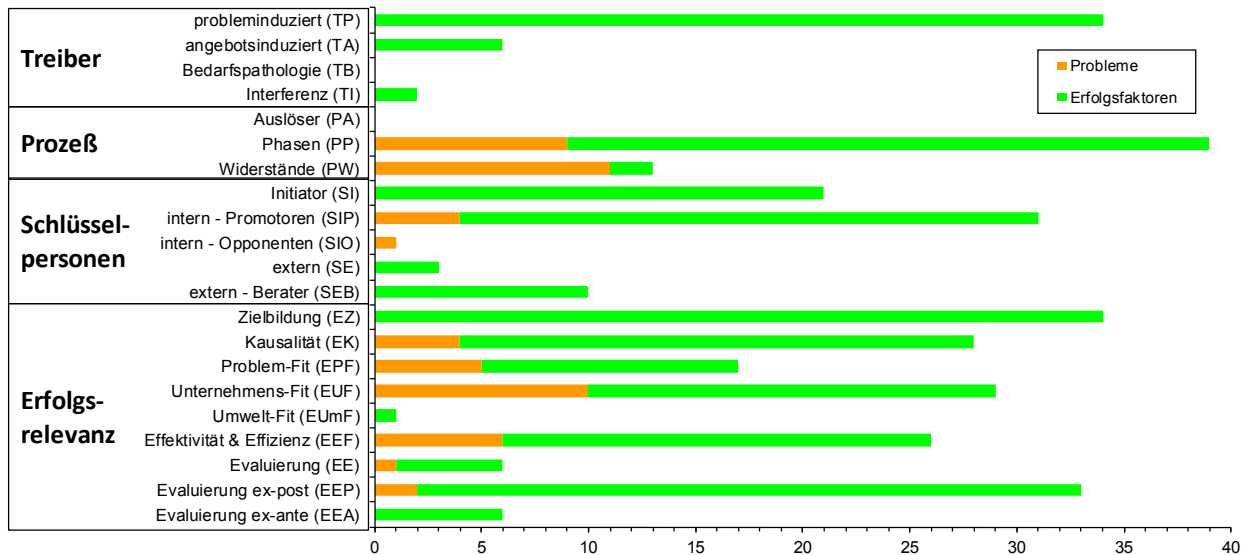


Abbildung 5.2: Problemfelder und Erfolgsfaktoren bei Wissensmanagement-Projekten<sup>565</sup>

Zusammenfassend ergibt die Fallstudienanalyse deutliche Hinweise auf die empirische Relevanz aller vier Forschungsfragen und deren Ausprägungen. Die Erfolgsrelevanz ist durch die Zahl der kodierten Ausprägungen und den Fokus auf erfolgreiche Fallstudien jedoch überrepräsentiert.

<sup>565</sup> Nennung anhand von aufgetretenen Problemen und Erfolgsfaktoren. Fallstudienauswertung: n=37 (100%) mit 53 Einzelproblemen und 287 Erfolgsfaktoren (Mehrfachnennungen innerhalb eines Projekts sind nicht berücksichtigt); durchschnittlich 7,8 Angaben zu Problemen und Erfolgsfaktoren pro Wissensmanagement-Projekt.

## 5.1 Treiber von Management-Innovationen

Hinsichtlich der Wahrnehmung gibt es ein Alternativenfeld mit den Dimensionen Eigen- vs. Fremdwahrnehmung und „bekannt“ vs. „nicht bekannt“. Abbildung 5.3 zeigt diese Vierfelder-Matrix mit ihren unterschiedlichen Größenverhältnissen. Typischerweise ist der Bereich der freien Aktivität sehr klein, während der unbekannte Bereich verhältnismäßig groß ist.

Eigenschaften und Probleme des Unternehmens sind...	...dem Unternehmen...	
	...bekannt	...nicht bekannt
...den Anbietern von Managementkonzepten (z.B. Unternehmensberater, ...) ...bekannt	freie Aktivität	blinder Fleck
...nicht bekannt	Vermeiden/ Verbergen	Unbekanntes

Abbildung 5.3: Modifiziertes Johari-Fenster der Wahrnehmungen von Unternehmen und Unternehmensberatern<sup>566</sup>

Die sich aus den beiden Dimensionen ergebende Vierfelder-Matrix unterscheidet dementsprechend die folgenden vier Konstellationen:

- Bereich der *freien Aktivität*: Die Eigenschaften und Probleme des Unternehmens sind sowohl dem Unternehmen als auch seinem Umfeld – hier den Anbietern von Managementkonzepten – bekannt. Die Probleme des Unternehmens und ihre Ursachen sind „öffentlich“ und Initiativen zur Implementierung von Managementkonzepten kommen sowohl vom Unternehmen als auch von Anbietern.
- Bereich des *blinden Flecks*: Externe Beobachter erkennen Eigenschaften, die dem Unternehmen verborgen sind. Die Expertenberatung soll vom Unternehmen nicht wahrgenommene Probleme oder von ihm nicht identifizierte Ursachen von Problemen lösen.
- Bereich des *Verbergens*: Das Unternehmen verfügt über umfangreichere Kenntnisse seine Eigenschaften als das Umfeld, teilt diese dem Umfeld jedoch nicht mit. Entwickeln innovative Unternehmen mangels vorhandener Konzepte selbst Lösungen für ihre Probleme, entstehen Management-Inventionen. Unternehmensberater, die in dieser Situation erfolgreich Dienstleistungen anbieten, werden mikropolitische Treiber<sup>567</sup> adressieren.
- Bereich des *Unbekannten*: Kein Beteiligter kennt die Eigenschaften des Unternehmens und nimmt Probleme oder Ursachen wahr. Ein zielgerichtetes Handeln im Sinne einer Implementierung von problemorientierten Lösungsansätzen ist nicht möglich.

<sup>566</sup> Die Größenverhältnisse der vier Bereiche variieren, wobei der Bereich der freien Aktivität typischerweise sehr klein ist, während die anderen Bereiche unverhältnismäßig groß sind. Insbesondere der Bereich des Unbekannten wird häufig in seiner Bedeutung viel zu klein veranschlagt, vgl. Luft (1972, S. 23), zitiert nach Schreyögg (1999, S. 497).

<sup>567</sup> Der Begriff „Mikropolitik“ findet sich in diesem Zusammenhang beispielsweise bei Pfeffer (1978), vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.4.1.

In den ersten drei Feldern der Matrix können die Beteiligten geeignete Maßnahmen vornehmen, während Eigenschaften und Probleme im vierten Bereich des *Unbekannten* nicht direkt wahrgenommen werden. In diesem Bereich können nur indirekt Maßnahmen gesetzt werden, indem beispielsweise die organisationale Wahrnehmung geschärft und damit die generelle Innovationskraft verbessert wird. Solche Fähigkeiten ermöglichen dem Unternehmen, besser mit unerwarteten Umfeldreaktionen und neuartigen Problemen umzugehen. Dieser Wahrnehmungswandel ist bei der Entwicklung neuer Managementkonzepte in der Unternehmenspraxis zu beobachten: Inventoren sind Unternehmen, die mangels vorhandener Konzepte selbst Lösungen für bisher unerkannte Probleme entwickeln. Diese Best Practices werden anschließend von Unternehmensberatern aufgegriffen und als Managementkonzepte anderen Unternehmen mit ähnlich gelagerten Problemen offeriert. Mit der vorliegenden Problemlösung suchen die Anbieter aktiv nach weiteren potentiellen Klientenorganisationen. Die Aktivitäten der Angebotsseite verlagern sich vom Bereich des Vermeidens/Verbergens in den Bereich der freien Aktivität und der blinden Flecken.

Innovationen wirken damit entweder *zweckinduziert als Problemlösung* (demand-pull) oder *mittelinduziert als Angebot* (technology-push). Aus Sicht des innovierenden Unternehmens kann eine probleminduzierte, aktive Suche bzw. eine passive, angebotsinduzierte Aufmerksamkeit unterschieden werden. Im ersten Fall existiert ein Initiator im Unternehmen, der aktiv eine Suche durchführt oder veranlasst. Im anderen Fall ist der Initiator eine externe Stelle, die das Unternehmen auf einen latenten oder evtl. nur scheinbaren Mangel hinweist<sup>568</sup>. Entsprechend wirken die Initiatoren als Treiber von Managementkonzepten entweder auf der Problemseite oder auf der Angebotsseite. Diese unterschiedlichen Varianten der Einführung eines Managementkonzepts werden außer durch die beteiligten Akteure durch die Intensität des Problemdrucks für die unternehmensinternen Akteure, die etwaige Wahrnehmung der Probleme im Unternehmen und die etwaige Verfügbarkeit problemadäquater Managementkonzepts beschrieben. Abhängig von den Ausprägungen der einzelnen Variablen zeigt Tabelle 5.1 vier verschiedene Konstellationen.

Variablen	Ausprägungen			
	Top-Management	Solisten/ Gruppe	Berater	andere Unternehmen
Akteure				
Problemdruck		hoch		niedrig
Wahrnehmung		ja		nein
Problemadäquate Managementkonzepte		verfügbar		nicht verfügbar
Managementkonzept-Einführung		ja		nein

Tabelle 5.1: Morphologischer Kasten der Variablen inkl. Ausprägungen zu Treibern von Management-Innovationen

Die vier Konstellationen sind:

- Basisfall (grün): probleminduzierte Treiber;
- Variante 1 (blau): pathologisch probleminduzierte Treiber;

<sup>568</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Initiative zur Kontaktaufnahme häufiger von Klienten ausgeht als von Beratungsunternehmen. Der Innovationsprozess eines Managementkonzepts startet in der Praxis also häufiger mit der aktiven Suche, vgl. Kapitel 5.2.1.



- Variante 2 (rot): angebotsinduzierte Treiber;
- Variante 3 (gelb): pathologisch angebotsinduzierte Treiber.

Ausgehend von den Akteuren werden für die vier Varianten im Anschluss die Variablenausprägungen beschrieben und jeweils eine Hypothese zur Einführung von Managementkonzepten abgeleitet.

### 5.1.1 Probleminduzierte Treiber

Initiativen zu Innovationen gehen von **Akteuren** aus, die eine Divergenz von Realität und Erwartung nicht hinnehmen. Bei technischen Innovationen geht die Initiative in der Regel von Experten aus. Daft beschreibt, wie Experten eine ihnen bekannte Invention im Unternehmen einsetzen („operative core“) und als Fachpromotoren die Initiative zur Innovation bottom-up verfolgen, bis nach der Annahmeentscheidung die Einführung der Innovation top-down erfolgt. Diese Übernahme („adoption“<sup>569</sup>) fremder Innovationen erfolgt durch Innovationseinkauf, Lizenznahme, den Kauf innovativer Unternehmen sowie Imitation<sup>570</sup>. Management-Innovationen werden, im Gegensatz zu technischen Innovationen, direkt vom Top-Management („administrative core“) initiiert<sup>571</sup>. Daher ist die Einführung (Initiative) neuer Managementkonzepte eine Aufgabe des Managements, die Einführung erfolgt top-down.

---

“Dow [...] employs about 4,000 R&D people and spends \$30 million a year maintaining and supporting its patent portfolio”<sup>572</sup>.

“For [...] every pharmaceutical company [...] much depends on the speed of new product launches. Industry observers estimate that development of a new drug takes, on average, five to eight years and costs over \$250 million. Firms that can expedite that process stand to gain tremendously. First, they recoup their development costs faster—and generate higher profits. At the same time, shorter development time means more new product ideas can be placed in the pipeline — helping to hedge the risk of any of them fizzling (as many do). In an industry like pharmaceuticals, where a firm’s market standing is only as good as its current patents, fast and sure drug development is the key to survival”<sup>573</sup>.

“You just can’t fit 29,000 people into a classroom - not when they are spread out all over the world, not when sophisticated skills are rendered obsolete overnight, not when the demand for new knowledge is rapidly accelerating. That is the conclusion that Ernst & Young LLP [...] has drawn”<sup>574</sup>.

“Sun now generates 90% of its revenue from products that are less than one year old [...] the company found it could not train its sales professionals fast or effectively enough. It could no longer merely rely on traditional classroom-based training — a method that drags sales people away from their customers for days, overwhelms them with information and runs up high travel and lodging expenses [...] (not counting lost sales time). Sun also realized it needed to make more training resources available to its people. [...] Sun sales personnel [...] were often less prepared than their competitors when they addressed customers. It was important to help Sun sales people develop their knowledge and skills — without pulling them away from the field unnecessarily”<sup>575</sup>.

---

Der Innovationsprozess wird durch einen intern wahrgenommenen Mangel oder ein Problem im Vergleich mit einem Konkurrenten ausgelöst. Dieser **Problemdruck** kann entweder

<sup>569</sup> Mit der „adoption“ einer Innovation wird in der Literatur zur Diffusion von Innovationen die Entscheidung zum vollen Einsatz dieser Innovation in einem Unternehmen bezeichnet, vgl. dazu u.a. Rogers (1995, S.21 bzw. S.148ff).

<sup>570</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.48ff)

<sup>571</sup> Vgl. Daft (1978)

<sup>572</sup> Manasco (1997a), vgl. Fallstudie #4 (Dow Chemical) in Kapitel 7.3.

<sup>573</sup> Seemann (1997, S. 26), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

<sup>574</sup> Manasco (2000), vgl. Fallstudie #10 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

<sup>575</sup> Manasco (1997b), vgl. Fallstudie #16 (Sun Microsystems) in Kapitel 7.3.

durch die Übernahme fremder oder die Entwicklung eigener Innovationen (Invention) abgebaut werden<sup>576</sup>. Da sich der Fokus dieser Arbeit auf den Einsatz von bestehenden Managementinnovationen (Managementkonzepten) richtet, wird die Variante der Eigenentwicklung nicht weiter thematisiert. Sie stellt zudem den selteneren Fall dar, da die größte Zahl von Innovationen angewandte Inventionen sind und nicht selbst erfunden werden. Ausgehend von einem wahrgenommenen Problem startet der probleminduzierte Innovationsprozess<sup>577</sup> mit einer sorgfältigen Problem- und Zieldefinition und einer daraus abgeleiteten *aktiven Suche* nach passenden Lösungen (vgl. Abbildung 5.4). Die in diesem Suchprozess gefundenen Angebote werden auf ihre Brauchbarkeit für das betroffene Unternehmen und auf das spezifische Problem hin untersucht, bevor die Entscheidung zur Implementierung getroffen wird.



Abbildung 5.4: Probleminduzierter Innovationsprozess für Managementkonzepte

Der manifeste Bedarf an Managementkonzepten entwickelt sich aus konkreten Bedürfnissen, für deren Befriedigung die Unternehmen ein Managementkonzept als tauglich erachten. Zusätzlichen Bedarf an Managementkonzepten verursachen *konzeptinhärente (endogene) Ursachen* und exogene Einflüsse. Der Problemdruck entsteht hier nicht durch die Motive einzelner Akteure oder des Unternehmens, sondern thematische Übertreibungen, evolutionäre Reaktionen und Folgewirkungen verursachen einen Bedarf sui generis. Einerseits werden Problemlösungen kontinuierlich weiterentwickelt. Anwender werden ein weiterentwickeltes Folgekonzept auch implementieren, wenn sie mit den Leistungen des ursprünglichen Managementkonzepts zufrieden waren. Derartige Innovationsentscheidungen werden allerdings kaum mittels Investitionsrechnungen inklusive Opportunitätskostenabschätzungen getroffen, sondern die Motive liegen in der Erwartung, bisherige Erfolge mit denselben Unternehmensberatern, einem ähnlichen Fokus oder ähnlichen Methoden fortzuschreiben. Andererseits haben Problemlösungen auch unerwünschte Nebenwirkungen, die entweder unerwartet auftreten oder bewusst in Kauf genommen werden. Mit der Lösung der ursprünglichen Probleme rücken die Nebenwirkungen wieder in den Aktivitätsfokus und erhöhen den Problemdruck. Im Extremfall verursachen die Folgewirkungen Kreislaufeffekte, wenn die Entwicklung zwischen Extremen oszilliert.

---

“There are various paths by which organizations come to the realization that they must do more to manage their knowledge. For many, it follows in the wake of reengineering and downsizing: with fewer people to do the work, they need to equip each to work smarter”<sup>578</sup>.

„Sie führten Ende 1997 ein unternehmensweites Reengineering durch. Welche Gründe veranlassten Sie zur Veränderung? [...] Die Veränderung der Organisationsstruktur in eine Matrixorganisation griff massiv in die bestehenden Wissensstrukturen ein. Deshalb entschieden wir uns, Wissensmanagement einzuführen, um weiterhin einen effizienten Austausch sowie eine effiziente Nutzung und Entwicklung von Wissen zu gewährleisten“<sup>579</sup>.

---

<sup>576</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S. 47)

<sup>577</sup> Eine vollständige Beschreibung des Innovationsprozesses erfolgt in Kapitel 5.2.1.

<sup>578</sup> Junnarkar (1997, S. 34), vgl. Fallstudie #13 (Monsanto) in Kapitel 7.3.

<sup>579</sup> Wuppertaler Kreis e.V. (2000, S. 23), vgl. Fallstudie #44 (ESPE Dental AG) in Kapitel 7.3.

Beispielhaft zeigt sich das im *Konflikt zwischen Expansion und Konzentration*<sup>580</sup> mit Managementkonzepten wie Mergers und Acquisitions, Portfolio Analyse, strategische Allianzen bzw. Konzentration auf Kernkompetenzen, Outsourcing, Business Process Reengineering oder Lean Management. Die Unternehmen haben in den 1990er Jahren vorwiegend Managementkonzepte mit Fokus auf Kostenreduktion implementiert<sup>581</sup> (i.e. Lean Produktion, Downsizing, Business Process Reengineering und Outsourcing) und damit zum Teil Einsparungen auf Kosten der zukünftigen Entwicklung erzielt. Dies erfolgte in der (rationalen) Annahme, dass ineffiziente Strukturen eine Verschwendung von Ressourcen darstellen, die besser für den (normativ geplanten) Zweck des Unternehmens zur Verfügung stehen sollten. Derart hocheffiziente Unternehmen verfügen über keine Ressourcenüberschüsse („Organizational Slack“), die bei der nächsten Organisationsanpassung zur Entwicklung neuer Strukturen benötigt werden<sup>582</sup>. Der Slack stabilisiert das Unternehmen, indem er in erfolgreichen Zeiten einen Teil der Ressourcen absorbiert, die er in Krisenzeiten durch die Bereitstellung von Notressourcen wieder abgibt<sup>583</sup>. Ein gewisses Maß an Ineffizienz ist demnach notwendig, um mittel- und langfristig effektiv zu bleiben<sup>584</sup>.

Durch solche Übertreibungen müssten Unternehmen nach Business Process Reengineering-Programmen volatiler auf Umfeldveränderungen reagieren: Zu starkes Outsourcing führt zu einem Know-how Verlust und zunehmender Abhängigkeit von Zulieferern und Dienstleistern<sup>585</sup>, zu starke Verflachung der Hierarchien führt zur Überlastung der Führungskräfte oder zur Vernachlässigung der Mitarbeiter, übertriebene Profitcenter-Orientierung behindert eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und den Wissensaustausch, und die einseitige Fokussierung auf die Effizienz kann zur Vernachlässigung der Innovationsfähigkeit führen<sup>586</sup>. Aus der Wissensmanagement-Perspektive hat Business Process Reengineering das Problem verschärft, als in den 1990er Jahren<sup>587</sup> wichtige Funktionen des Mittelmanagements durch den Einsatz von Technologie ersetzt wurden. Prozesse der Wissenskombination und Generierung sind nicht geplant, sondern laufen informell bei der Bewältigung alltäglicher Probleme unter überwiegender Beteiligung des Mittelmanagements ab. Die Idee des Business Process Reengineering wurde naiven Managern von Unternehmensberatern verkauft<sup>588</sup> und legte die Basis für die Etablierung von Wissensmanagement Ende der 1990er Jahre.

Dazu passend zeigte sich in der groß angelegten quantitativen Untersuchung der Unternehmensberatung Bain & Co., dass Reengineering nach anfänglichen Zufriedenheitsbekundungen der Early-Adopter ab 1993 stark wachsende Verbreitungsraten verzeichnen konnte. Als bei den Early-adoptern unerwartete Nebeneffekte wie verringerte Innovationskraft, abnehmendes Vertrauen oder schlechteres Teamwork auftraten, nahm die Verbreitung mit Verspätung ab 1996 ab. Der veränderte Problemdruck hat den Fokus von Kostensenkungs- zu Kundenbindungs-, Mitarbeitermotivations- und Innovationsbeschleunigungskonzepten verlagert<sup>589</sup>. Die Annahme, dass der Großteil der Unternehmen

---

<sup>580</sup> Vgl. Grün (1990a, S. 27)

<sup>581</sup> Vgl. Hamel & Prahalad (1994)

<sup>582</sup> Vgl. dazu Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996, S. 655)

<sup>583</sup> Vgl. Cyert & March (1995, S. 42)

<sup>584</sup> Vgl. Nohria & Gulati (1996)

<sup>585</sup> Vgl. Kieser (1999b, S. 29)

<sup>586</sup> Vgl. Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996, S. 642)

<sup>587</sup> Vgl. Strang et al. (2014)

<sup>588</sup> Vgl. Millonig (1999, S. 76f)

<sup>589</sup> Die Frage nach der Verlagerung des Unternehmensfokus von Kostenreduktionen auf Umsatzsteigerungen erfährt eine kontinuierlich steigende Zustimmung, vgl. Rigby (2003, S. 12, 2001a, S. 10)

am Beginn der 1990er Jahre ausschließlich Kostenprobleme hatte, während ab Mitte der 1990er Jahre die meisten Unternehmen einheitlich Probleme mit der Kundentreue, Motivation und Time-to-Market hatten, ist unwahrscheinlich. Plausibler ist, dass durch den weitverbreiteten und unreflektierten Einsatz von Business Process Reengineering in vielen Unternehmen ähnlich gelagerte Probleme aufgetreten sind, an denen neue Managementkonzepte anknüpfen konnten<sup>590</sup>.

Neben den Motiven und Bedürfnissen der Unternehmensmitglieder bzw. den Problemen des Unternehmens verursachen *Externe Einflüsse* wie die makroökonomische Entwicklung, globale oder Branchentrends sowie Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen zusätzlichen Problemdruck. Die Entstehung von Inventionen ist zufällig verteilt, während die Kommerzialisierung dieser Inventionen – also ihre Diffusion durch Übernahme als Innovationen – gehäuft in den Talsohlen der ökonomischen Entwicklung stattfindet, da Unternehmen unsichere Innovationsentscheidungen eher in Krisensituationen auf sich nehmen<sup>591</sup>. Zieht man für die Operationalisierung der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung die Kondratieffzyklen heran, ist eine häufige Implementierung eines neuen Managementkonzepts jeweils um die Extremwerte des Zyklus im Wellental bzw. am Wellenkamm am wahrscheinlichsten, weil neben dem Innovationsdruck in der Krise auch kostengünstige Effizienzsteigerungsmaßnahmen am Ende eines Booms gesetzt werden. Damit erklären exogene und endogene Einflussfaktoren das wellenartige Auftreten vieler Managementkonzepte: Durch exogene Einwirkungen bzw. Schocks ergreifen viele Unternehmen ähnliche Maßnahmen. In der Folge wirken die endogenen Einflussfaktoren zeitlich synchron, da evolutionäre Effekte bzw. problematische kausale Folgewirkungen in den Unternehmen zeitgleich auftreten.

Neben dem unternehmensweit oder individuell von Akteuren identifizierten Problemdruck ist die **Wahrnehmung** einer Problemlösung in Form eines Managementkonzepts Voraussetzung für alle nachfolgenden Schritte des Innovationsprozesses. Nach der bewussten Wahrnehmung laufen die Prozessschritte Bewertung, Auswahl, Kauf und Implementierung intrapersonell und interpersonell ab. Entstehung und Bedeutung von Aufmerksamkeit und Wahrnehmung sowie ihre Wechselwirkung werden in der Innovationsforschung als gegeben vorausgesetzt<sup>592</sup>. Aufmerksamkeit ist demnach eine lineare Funktion der Bemühungen, wodurch mehr Werbung, Information und Aufwand eine höhere Aufmerksamkeit in den Zielgruppen und eine vermehrte Übernahme der Innovation bewirken. Die Barrieren, die zur Erlangung der gewünschten Aufmerksamkeit überwunden werden müssen, werden als Konstanten gesehen und ihre Überwindung auf die Frage der richtigen Medienwahl (z.B. Kommunikation über Massenmedien vs. interpersonelle Kommunikationskanäle) reduziert<sup>593</sup>. Aufmerksamkeit ist die „zielgerichtete mentale Beschäftigung mit einer ganz bestimmten Information“<sup>594</sup> und damit Voraussetzung für die Wahrnehmung. Verschiedene Informationen dringen in unser Bewusstsein ein, wir beachten eine bestimmte Information und entscheiden, ob und wie wir handeln. Informationen, die Bewusstsein über eine Innovation schaffen, kommen selten aus aktiv geöffneten Informationskanälen. Erst wenn Wissen über die Innovation und ihre Bezugsquelle vorliegt, ist eine aktive Suche möglich. Bei Managementkonzepten nehmen diese *Innovationsquellen* eine Sonderstellung ein, da zwar die Innovation zu Beginn unbekannt ist, die typischen Quellen dieser Managemen-

<sup>590</sup> Vgl. dazu Rigby (1998, S. 162f) und Kieser (1996b, S. 33).

<sup>591</sup> Vgl. Kleinknecht (1987)

<sup>592</sup> Vgl. dazu beispielsweise Bronner (1993, S. 715f).

<sup>593</sup> Vgl. Rogers (1995, S. 195)

<sup>594</sup> Davenport & Beck (2001, S. 20f)

Innovationen wie Unternehmensberater, Seminaranbieter, Bestsellerautoren etc. hingegen bekannt sind. Ihre Anzahl ist beschränkt und überschaubar, was die aktive Suche nach Innovationen im Managementbereich im Vergleich zu klassischen Innovationen erleichtert.

Diese Suche deckt allerdings nur bekannte Anbieter ab, Innovationen aus neuen Quellen werden nicht erschlossen. Die Suche bei bekannten Innovationsquellen wirkt daher strukturkonservierend und fördert „more of the same“ Konzepte. Der Engpassfaktor, der die Einführung von Innovationen bereits am Anfang des Innovationsprozesses behindert, bleibt die Aufmerksamkeit<sup>595</sup>. Dieser Engpass wächst durch die ansteigenden Bandbreiten zur Informationsübermittlung bei konstanter Verarbeitungskapazität am Empfangsende des Übertragungskanal<sup>596</sup>. Informationsübermittlung hat sich vom Verkäufermarkt mit dem knappen Gut Information zum Käufermarkt mit dem knappen Gut Empfängeraufnahmekapazität entwickelt<sup>597</sup>.

Damit ist die Reaktion von Unternehmen auf Managementkonzepte nicht nur Ergebnis kausal-rationaler Wirkungen, sondern durch ungewollte und systematische Probleme überlagert. Die klassische Betrachtungsweise der Innovationsforschung vernachlässigt die Aufmerksamkeit als Engpassfaktor, die Abhängigkeit der Aufmerksamkeit vom Verhalten des Umfelds sowie Bedarfspathologien, die weiter unten beschrieben werden. Abbildung 5.5 zeigt die Engpass- bzw. Einflussfaktoren auf Wahrnehmung und Implementierung.

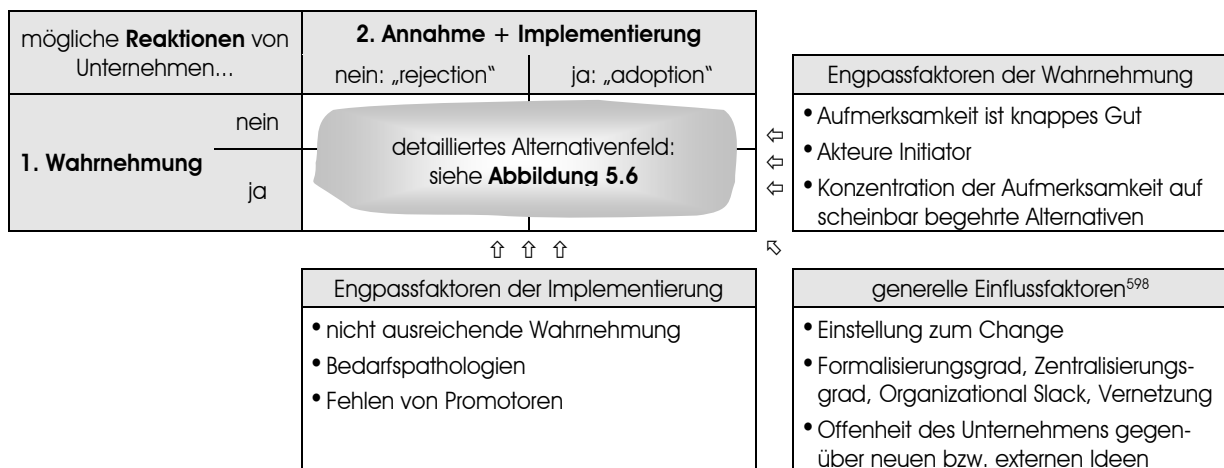


Abbildung 5.5: Alternativenfeld der Reaktionen mit Engpass- und Einflussfaktoren

Die Aufmerksamkeit unterliegt neben den oben angeführten Einschränkungen der Aufnahmekapazität auch den Einflüssen des Umfelds. Es bildet sich eine extrem ungleiche Aufmerksamkeitsverteilung der Subjekte, die sich auf einige wenige Objekte konzentriert<sup>599</sup>. Übertragen auf Managementkonzepte bedeutet das folgendes: Managementkonzepte haben höhere Chancen auf Implementierung, wenn sie in der Öffentlichkeit bereits auf breiter Basis diskutiert werden. Managementkonzepte, die gerade „auf den

<sup>595</sup> Wenn materieller Reichtum nicht mehr als Unterscheidungskriterium herangezogen werden kann, wie das heute zumindest in der Elite der Gesellschaft der Fall ist, wird Prominenz zum neuen Maßstab des Ranges. Prominenter ist derjenige, der mehr Aufmerksamkeit auf sich vereinen kann, vgl. dazu Franck (1998). Diese begrenzte Aufmerksamkeit wurde bereits im Rahmen der Überlegungen zur begrenzten Rationalität thematisiert, vgl. dazu beispielsweise March & Heath (1994, S.9ff).

<sup>596</sup> Vgl. Hansen & Haas (2001)

<sup>597</sup> Vgl. Davenport & Beck (2001, S.5ff)

<sup>598</sup> Vgl. Rogers (1995, S.379ff)

<sup>599</sup> Vgl. dazu Dugatkin & Cunningham (2000); Rötzer (2000).

Markt“ kommen oder nicht von großen Unternehmensberatungen als state-of-the-art propagiert werden, werden seltener implementiert. Das erklärt sich durch die fehlende mediale Präsenz, für die renommierte Unternehmensberater von Anfang an sorgen und durch die höhere Attraktivität von stark nachgefragten Managementkonzepten. Diese Konzentration des Interesses kann in der Praxis über lange Zeiträume festgestellt werden und äußert sich in der wellenartigen Beschäftigung mit einzelnen Managementkonzepten und dem darauffolgenden Wechsel des breiten Interesses zu einem anderen Managementkonzept.

Das Alternativenfeld der Reaktionen von Unternehmen hinsichtlich Wahrnehmung und Implementierung ist eine Vierfelder-Matrix mit den Ausprägungen „keine Wahrnehmung“ bzw. „Wahrnehmung eines Managementkonzepts“ sowie „Ablehnung“ bzw. „Annahme des Managementkonzepts“. Durch eine differenziertere Betrachtung der positiven Ausprägungen in „aktive bzw. passive Wahrnehmung“ und „teilweise bzw. vollständige Annahme“ entsteht das in Abbildung 5.6 dargestellte Alternativenfeld. Eine passive Wahrnehmung bezeichnet das Wissen des Unternehmens über die Existenz des Managementkonzepts, das ohne Suche zustande gekommen ist, während die Wahrnehmung als aktiv bezeichnet wird, wenn der Entstehung eines Bewusstseins um das Managementkonzept eine aktive Suche vorangegangen ist.

mögliche <b>Reaktionen</b> von Unternehmen auf Managementkonzepte...	<b>2. Annahme und in der Folge Implementierung</b> (Beschäftigung, Überzeugung, Entscheidungsvorbereitung und ggfs. „Kauf“-Entscheidung, Umsetzung, Evaluierung)			
	nein (Ablehnung) „rejection“	Ja (Annahme) „adoption“ Einführung auf Strukturebene oder vorzeitiger Abbruch		vollständige Einführung
<b>1. Wahrnehmung</b> (Aufmerksamkeit)	nein	keine Reaktion des Unternehmens (Verhalten des Unternehmens als ob kein Managementkonzept im Umfeld vorhanden und wahrnehmbar wäre – solange bis sich Wahrnehmung ändert)		
	passiv	Prüfung und Ablehnung (beabsichtigte Nichtimplementierung) weil:	berater-induzierte „Kaufentscheidung“	berater-induzierte Umsetzung
	aktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht adäquat</li> <li>• Konzept oder Teile bereits in Verwendung (z.B. unter anderem Namen)</li> <li>• Abwarten und spätere erneute Prüfung</li> </ul>	positive „Kaufentscheidung“	idealtypischer Ablauf bis hin zur vollständigen Funktion der Innovation (Normfall der Innovationstheorie)

Abbildung 5.6: Unterschiedliche Wahrnehmungen von Managementkonzepten und das sich ergebende Alternativenfeld der Reaktionen

Wird ein bestimmtes Managementkonzept in einem Unternehmen weder aktiv noch passiv wahrgenommen, erlangt es keine Aufmerksamkeit und die Reaktion des Unternehmens unterscheidet sich zu diesem Zeitpunkt nicht vom Fall der Nichtexistenz des Managementkonzepts. Durch eine später erzielte Aufmerksamkeit kann diese Nichtwahrnehmung revidiert werden. Die bestehende Nichtimplementierung wird im Falle einer aktiven oder passiven Wahrnehmung neu geprüft, der Innovationsprozess wird schrittweise durchlaufen und es können die unterschiedlichen, im Alternativenfeld aufgezeigten Endzustände von einer beabsichtigten Nichtimplementierung bis zur vollständigen Implementierung erreicht werden. Der Grad der Umsetzung des Managementkonzepts im Unternehmen ergibt sich aus den expliziten Zielen und dem Engagement zur Implementierung, was sich

in den bereitgestellten Ressourcen, der Unterstützung durch das Top-Management sowie der Verbindlichkeit des Projektplans widerspiegelt.

Unter Bezugnahme auf die vorgestellten Variablen formulieren wir damit folgende Basis-hypothese zu probleminduzierten Treibern von Managementkonzepten:

*H1.1a Wenn das Top-Management einen hohen Problemdruck wahrnimmt und ein problemadäquates Managementkonzept verfügbar ist, wird ein Prozess zu seiner Einführung gestartet.*

*Problemdruck entsteht auch, wenn Managementkonzepte eng auf bestimmte Problembereiche fokussiert sind und im Hinblick auf andere (vernachlässigte) Problembereiche andere Managementkonzepte relevant werden.*

Problemdruck wird von den Akteuren nicht nur auf das Unternehmen bezogen wahrgenommen, sondern entsteht auch durch das individuelle Streben dieser Akteure (Solisten oder Gruppen) nach Legitimierung und Absicherung der eigenen Machtposition. Inkompatibilitäten zwischen Individual- und Unternehmenszielen verursachen **pathologisch probleminduzierten Bedarf** an Managementkonzepten, der aus folgenden Gründen entsteht:

- Dem Sicherheitsdenken der Akteure und der daraus resultierenden Suche nach Absicherung der eigenen Handlungen (Legitimation);
- das Verfügen über knappe Unternehmensressourcen und den Anreizen der damit verbundenen Macht;
- als Sonderfall dem KAP-Gap<sup>600</sup>, der einen an sich angebrachten Einsatz von Managementkonzepten verhindert.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Managementwissens und die Unsicherheit über Handlungsalternativen verursachen Orientierungsprobleme für das Management. Das Management benötigt Mechanismen zur Legitimierung seiner Handlungen, um gewählte Alternativen gegenüber internen und externen Stakeholdern zu begründen. Mit einer Auswahlentscheidung entsteht das Risiko, dass eine andere Alternative ex-post zweckmäßiger gewesen wäre. Erweisen sich gewählte Alternativen als falsch, werden zusätzlich Mechanismen zur Absicherung benötigt (i.e. „Alibiproduktion“). Für das Managementkonzept der Strategischen Planung wurde wiederholt festgestellt, dass die Planung zur *Bestätigung früherer strategischer Entscheidungen* herangezogen wird: Der Einsatz dieses Managementkonzepts erfolgte weniger zur Entwicklung zukünftiger Handlungsstrategien, sondern um eine „offizielle Sanktion für bereits beschlossene Aktionen [zu erhalten], die zu diesem Zeitpunkt kaum mehr einer Überprüfung unterzogen wurden“<sup>601</sup>. Damit untermauert die kommunizierte Einführung des Managementkonzepts die externe Reputation, unabhängig ob die Implementierung vollständig oder nur scheinbar auf der Strukturebene erfolgt<sup>602</sup>. Mit dem Rückgriff auf „Best Practices“, Managementkonzepte und Leitbilder, die sich im Unternehmensumfeld herausgebildet haben, reduzieren Manager ihr Risiko. Die Akteure sichern eigene Handlungen und Positionen durch eine objektive, externe **Legitimierung** ab.

<sup>600</sup> Als „KAP-Gap“ wird die Diskrepanz von Wissen (knowledge) – Einstellung/Geisteshaltung (attitude) – Verhalten (adoption of the practice) bezeichnet, vgl. dazu beispielsweise Rogers (1995, S. 70f).

<sup>601</sup> Sarrazin (1977, S. 48); Übersetzung nach Mintzberg (1995, S. 131)

<sup>602</sup> Vgl. Damanpour & Aravind (2012, S. 445)

---

“For Chevron [...] the sharing of knowledge is a necessity. [...] Knowledge is applied to all business, and sharing knowledge is no longer merely a performance issue; it is a reputation issue as well. It directly affects every major company’s ability to win new business and to keep top employees”<sup>603</sup>.

---

Die kontinuierlichen Versuche einflussreicher Akteure, die eigene Macht im Unternehmen auszubauen, wirken als Treiber der Nachfrage. Daher werden in M&A-Wellen Unternehmen gekauft, weil andere auch gerade Unternehmen kaufen und man hört damit auf, wenn andere auch keine Unternehmen mehr kaufen<sup>604</sup>. Derartige Entwicklungen werden durch die Erwartungen der Allgemeinheit an das Management gestützt: Mit der Implementierung neuer Ideen in Form von Managementkonzepten signalisieren Unternehmen ihren Stakeholdern, dass man fortschrittlich eingestellt ist und sich einer stetigen Weiterentwicklung verpflichtet fühlt<sup>605</sup>. Entsprechend sorgte beispielsweise die Einführung von Wissensmanagement bei 3M für einen Anstieg des Aktienkurses<sup>606</sup>.

Die Nachfrage nach Managementkonzepten ist damit durch Werbung, Mundpropaganda und Druck aus dem Umfeld getrieben – sowohl auf der Nachfrageseite als auch der Angebotsseite und durch Druck seitens externer Autoritäten. Dieser Problemdruck schafft einen substantiellen Markt, der sich in der Folge durch die *Mechanismen der Institutionalisierung* in einem selbstverstärkenden Zyklus kontinuierlich vergrößert. Imitation vereinheitlicht Strukturen, Strategien und Techniken in bestimmten „organizational fields“ oder „sectors“ oder sogar in der gesamten Unternehmenslandschaft. Dieser Isomorphismus durch mimetische Prozesse verbreitet die Modelle der vermeintlich richtigen Organisationsgestaltung unbeabsichtigt und indirekt durch die Personalfluktuation zwischen Unternehmen. Explizit und direkter erfolgt Isomorphismus durch spezialisierte Unternehmen wie Unternehmensberater oder „industry trade organizations“<sup>607</sup>. Damit ist ein großer Teil der Entscheidungen getroffen, bevor der Beschaffungsprozess im Unternehmen begonnen hat. Diese Notwendigkeit von Alibiproduktion und Legitimierung hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen, da bis in die 1980er Jahre im Großen und Ganzen Übereinstimmung darüber herrschte, wie eine zweckmäßige Unternehmensorganisation aussieht und wodurch sich erfolgreiche Unternehmensstrategien auszeichnen. Alternativen für strategische Entscheidungen waren begrenzt und Maßnahmen wie die Gemeinkosten-Wertanalyse, die Divisionalisierung oder die strategische Unternehmensplanung im historischen Kontext unumstritten. Zum gegebenen Zeitpunkt stellten sie die jeweils einzige Alternative zur Nullvariante des Nichthandelns dar und erforderten keine Auswahlentscheidung.

Wenn Unternehmensberater „als Katalysatoren und Lieferanten zusätzlicher Legitimation für bereits im Unternehmen ‚angedachte‘ Entscheidungen fungieren“<sup>608</sup> untermauern sie auch die Position der entscheidenden Unternehmenseinheit. Folglich werden auch die Lieferanten vom Managementkonzepten, die Unternehmensberater danach ausgewählt, ob die von ihnen vertretenen Konzepte die Machtposition des jeweiligen Auftraggebers verbessern oder zumindest seinen Einflussbereich nicht reduzieren<sup>609</sup>. **Macht** wird damit

---

<sup>603</sup> Dalkir (2005, S. 271), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.

<sup>604</sup> Vgl. Müller-Stewens (2004, Sp.335f)

<sup>605</sup> Vgl. Nohria & Berkley (1994, S. 128)

<sup>606</sup> Vgl. Brand (1998, S. 18)

<sup>607</sup> Vgl. DiMaggio & Powell (1983, S. 151); Walgenbach (1999, S. 334f)

<sup>608</sup> Behr et al. (1991, S. 137). Steyrer identifizierte als einen Hauptgrund für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen die Katalysatorfunktion, also die Tatsache, dass ein Berater mehr in Bewegung bringen kann, vgl. Steyrer (1989, S. 247).

<sup>609</sup> Vgl. Faust (1998, S. 165)



zur Manifestation von Opportunismus und dient der Verfolgung von (individuellen) Zielen, die zu einer suboptimalen Ausnutzung der Unternehmensressourcen führen<sup>610</sup>.

---

„Als Manager eines bestimmten Wissensbereichs gewinne man leicht die Einstellung, man sei für das Unternehmen die erste und maßgebliche Instanz in Wissensfragen. [...] Dieser Kollege vertrat ‚die Kehrseite des Wissensmanagements‘ – er meinte, mehr über die Entwicklung neuer Arzneimittel [...] zu wissen als jeder andere im Unternehmen oder überhaupt in der Welt. [...] [S]eine Kollegen und Kunden innerhalb des Konzerns verübelten ihm seine intellektuelle Arroganz“<sup>611</sup>.

„Entscheidend für den Erfolg eines Online-Wissensmanagement-Systems sind [...] vor allem kulturelle und ‚menschliche‘ Faktoren. [Insbesondere] löst sich der ‚Machtfaktor von Wissen‘ nicht durch einen IT-Einsatz“<sup>612</sup>.

---

Der Empire-Building-Theorie zufolge werden Manager mehr dazu neigen, Unternehmensgewinne beispielsweise in M&A Transaktionen zu reinvestieren als diese an die Eigentümer auszuschütten. Das geschieht auch, wenn diese Transaktionen nur geringe Erfolgsaussichten haben<sup>613</sup>. Dieser Principal-Agent-Konflikt erklärt sich aus dem Machtzuwachs und einem vergrößerten Handlungsspielraum für das Management nach einer M&A-Transaktion, der größer ist als wenn vorhandene Finanzmittel in Form von Dividenden aus dem eigenen Einflussbereich abfließen. Über Macht verfügen demnach jene Unternehmensmitglieder, die knappe Ressourcen kontrollieren und daher nicht von anderen Abteilungen abhängig sind. Das zeigt sich anhand der Besetzung von Verwaltungsdirektoren<sup>614</sup>: Ein solcher Direktor verfügt als einflussreicher Akteur über entsprechende formale Macht, um gewünschte Handlungen zu setzen und damit den Kurs des Unternehmens zu beeinflussen. Die Folge können *zusätzliche strukturelle Ressourcen* zur Ausübung von Kontrolle sein. Empirische Untersuchungen zeigen, dass insbesondere externe Krisen und Druck zur Zentralisierung von Macht in der Organisation führen. Die Hierarchie wird durch zusätzliche Verwaltungsstellen ausgebaut und Informationssysteme werden eingeführt. Das bestehende Management erhält zusätzliche formale Machtbefugnisse und weitergehende Informationskontrolle, was die tatsächliche Zentralisierung von Macht und Kontrolle zur Folge hat.

Unterstützend lassen sich Managementkonzepte einführen, die eine Offenlegung (Benchmarking, Balanced Scorecard, Portfolio Analyse, Szenario Planung, Zertifizierung etc.) bzw. Verbesserung (Wissensmanagement, Business Process Reengineering, Lean Production, Qualitätszirkel, Outsourcing etc.) bestimmter Unternehmensparameter versprechen. Entsprechende Managementkonzepte werden nicht nur zur Erreichung dieser Ziele eingeführt, sondern zeigen die eigenen Vorteile bei Benchmark-Vergleichen oder sichern zusätzliche Ressourcen auf Kosten anderer Abteilungen. Das Managementkonzept der (Strategischen) Planung ist in Bezug auf die Entwicklung von Strategien ein ineffektiver Prozess<sup>615</sup>, es findet dennoch als Kontrollinstrument Anwendung. Damit eignet sich das Managementkonzept nicht für seinen primären Zweck (i.e. die Verbesserung der langfristigen Wettbewerbsposition des Unternehmens), aber es kann die Macht innerhalb der Firma zentralisieren. Die Motive der Akteure für den Einsatz sind damit politischer Natur.

---

<sup>610</sup> Vgl. Meyer (1978, S. 16)

<sup>611</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 223f), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

<sup>612</sup> Görner (1998, S. 173), vgl. Fallstudie #14 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

<sup>613</sup> Vgl. Albrecht (1994, S. 24f)

<sup>614</sup> Angaben zu empirischen Untersuchungen zur „administrator succession“ finden sich u.a. bei Pfeffer (1978, S. 45)

<sup>615</sup> Vgl. Mintzberg (1995, S. 131)

---

„Das entwickelte Wissen impliziert häufig machtpolitisch unbequeme Aspekte. Es berührt durch seine Unkonventionalität bestehende Entscheidungen und Zuständigkeiten ebenso wie das Tagesgeschäft mit seinen gewohnten Lösungen. [...] besteht die Schwierigkeit, Außenstehenden die Ergebnisse zu vermitteln, insbesondere wenn diese nicht zum offiziellen Mainstream an Auffassungen zu einer brisanten Fragestellung passen“<sup>616</sup>.

---

Auch *Wissensmanagement-Projekte* eignen sich für die Legitimierung von macht- und ressourcenorientiertem Managementhandeln. Wissensmanagement kann als Anstoß zur Beschaffung einer neuen unternehmensweiten Vernetzung oder einer neuen EDV-Anlage dienen, die anderenfalls infolge einer schwachen internen Machtposition der EDV-Abteilung nicht realisiert würde. Die EDV-Abteilung wird daher ein manifestes, ein latentes oder ein nicht existierendes Problem (z.B. mangelnder Wissenstransfer im Unternehmen) in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken und erreicht ihr Ziel, neue Hardware anzuschaffen. Zusätzlich wachsen interne Macht und Stellenwert der EDV-Abteilung mit der Zuständigkeit für die erfolgskritischen Wissensmanagement-Systeme. Eine ähnliche Machtverlagerung ist vorstellbar, wenn Wissensmanagement das bisher bei den Kundenbetreuern in unsystematischer Form gesammelte implizite und explizite Wissen über die Kunden systematisch erfasst. Kunden erhalten danach bessere Betreuung und ihren individuellen Bedürfnissen angepasste Lösungen. Gleichzeitig kann eine solche Maßnahme auch den Anfang von Reorganisationen und damit verbundenen Personalumschichtungen bzw. Entlassungen sein.

Diese Bedarfspathologien verursachen den Einsatz von Managementkonzepten, der zur Erreichung der Unternehmensziele nicht erforderlich ist. Der „**KAP-Gap**“ verhindert als entgegengesetzter Effekt hingegen den Einsatz von Managementkonzepten, wenn dieser angebracht ist. Zwischen dem Wissen um eine Innovation, der Entwicklung einer positiven Einstellung zu dieser Innovation und der Annahme und erfolgreichen Umsetzung der Innovation liegt ein weiter Weg, insbesondere wenn die Innovation die Interessen einflussreicher Akteure schmälert. Innovations-, kommunikations- und marketingwissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass hohe Informationsdurchdringung und eine positive Wahrnehmung innerhalb der Zielgruppe dennoch mit niedrigen Annahmeraten der Innovation zusammenfallen<sup>617</sup>. Erst besondere Kommunikations- und Marketinganstrengungen unter Berücksichtigung der jeweiligen sozialen, ökonomischen oder organisatorischen Situation können die Diskrepanz zwischen vorhandener Information über eine Innovation („knowledge“) und ihrer Einführung („practice“) verringern. Eine positive Einstellung („attitude“) zu einer Innovation ist notwendige Voraussetzung, aber nicht hinreichend für ihre Einführung. Eine positiv oder negativ geneigte Einstellung entwickelt sich erst mit einem Verständnis der Innovation<sup>618</sup>. Bei *Managementkonzepten* ist der Schritt von der Wahrnehmung zu einer geneigten Einstellung besonders groß, weil ein einheitliches und eindeutiges Verständnis für Inhalt und Nutzen dieser Innovation häufig fehlt.

---

<sup>616</sup> Minx & Roehl (1998, S. 170), vgl. Fallstudie #24 (Daimler-Benz) in Kapitel 7.3.

<sup>617</sup> Vgl. Rogers (1995, S.71ff)

<sup>618</sup> Vgl. Rogers (1995, S. 167f)

Wir erwarten daher, dass individuelles risikoaverses Verhalten probleminduzierte Bedarfspathologien verursacht und dass die Kenntnis einer Innovation und eine positive Einstellung nicht notwendigerweise zu entsprechenden zielgerichteten Handlungen führen, wodurch sich folgende Hypothese ergibt:

*H1.1b Wenn einflussreiche Akteure (Solisten oder Gruppen) ein für ihre persönlichen Interessen hoch relevantes Problem wahrnehmen und ein problemadäquates Managementkonzept verfügbar ist, forcieren sie die Einführung des Konzepts, falls es ihren Interessen dient bzw. verhindern sie die Einführung, wenn es ihren Interessen zuwiderläuft (pathologisch probleminduzierter Treiber).*

## 5.1.2 Angebotsinduzierte Treiber

Angebotsinduzierte Treiber bewirken eine Wahrnehmung von externen Angeboten, die ohne bewusste Suche entsteht und extern induziert ist. Ein externer Impuls lenkt die Aufmerksamkeit des Unternehmens oder seiner einflussreichen Akteure auf ein bestehendes Problem oder direkt auf Problemlösungen in Form von Managementkonzepten. Der Suchschritt und die bewusste Problemwahrnehmung werden übersprungen bzw. im Prozessverlauf nach hinten verlagert.

“For a company to be successful in innovation, 3M has stated that it needs vision (what it wants to be), foresight (a knowledge of where the world is going), an understanding of its core competencies (which will assist in setting Knowledge Management priorities)”<sup>619</sup>.

“Knowledge management [...] is an emergent field, which aims at optimizing the use of knowledge (acquisition and dissemination). DAR has a large quantity of knowledge. Acquisition, the application, and the creation of knowledge can be optimized”<sup>620</sup>.

“Chevron [...] a leading proponent of this form of knowledge management [...] has become a leading force in the emerging area of knowledge management by: strategically valuing knowledge; creatively using supporting technologies; specifically addressing and supporting knowledge creation, sharing and learning; and developing maps and frameworks that orient people to knowledge and information sources across the corporation”<sup>621</sup>.

Durch die Beschäftigung mit der konkreten Innovation wird der Innovationsprozess direkt angestoßen. Dieser Fall wird oft als Normalfall der Verbreitung von Innovationen dargestellt<sup>622</sup> mit der Argumentation, dass eine aktive Suche nach einer Innovation erst ab der Kenntnis ihrer Existenz möglich ist und somit die Wahrnehmung lediglich durch Zufall auf eine Innovation gelenkt werden kann. Damit ist die *Wahrnehmung durch induzierte Aufmerksamkeit* der Auftakt des Innovationsprozesses:

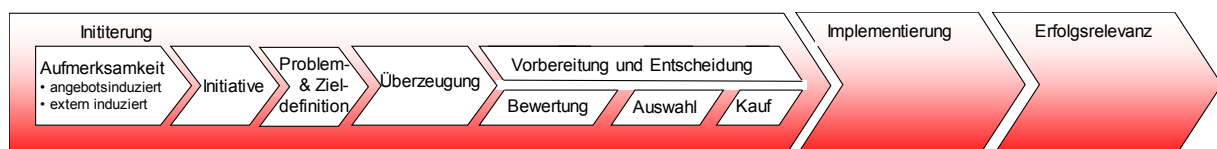


Abbildung 5.7: Angebotsinduzierter Innovationsprozess für Managementkonzepte

<sup>619</sup> Brand (1998, S. 17f), vgl. Fallstudie #45 (3M) in Kapitel 7.3.

<sup>620</sup> Mezher et al. (2005, S. 141), vgl. Fallstudie #42 (DAR AL Handasah Consulting) in Kapitel 7.3.

<sup>621</sup> Allee (1997), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.

<sup>622</sup> Vgl. dazu beispielsweise Rogers (1995, S.162 bzw. S.192).

Wieso beschäftigen sich Unternehmen also mit Managementkonzepten, für die sie keinen Problemdruck verspüren? Managementkonzepte wollen Probleme der Praxis lösen: Business Process Reengineering bekämpft den Organizational Slack und Wissensmanagement bekämpft Abfluss und Brachliegen von vorhandenen Wissensbeständen in Unternehmen. Diese Probleme sind in vielen Unternehmen vorhanden – manchmal manifest, meist latent. Ist ein innovatives Managementkonzept verfügbar – begleitet von entsprechenden Marketingmaßnahmen der Anbieter zur Darstellung des Problemlösungspotentials dieser Innovation – nehmen einflussreiche Akteure in den Unternehmen den latenten Bedarf aufgrund dieses Angebots wahr. Zwei Ausgangssituationen der Unternehmen sind möglich:

- Es besteht kein Bedürfnis, da es vorerst keine unbefriedigten Wünsche gibt. Die neuen Möglichkeiten einer Innovation wecken allerdings latent bestehende Wünsche (und Bedürfnisse). Beratungsprodukte produzieren häufig derartige Bedürfnisse, die sich in einem „want-appeal“, also einer anbieterinduzierten Nachfrage manifestieren<sup>623</sup>.
- Es besteht ein Bedürfnis, es fehlen aber konkrete Objekte zur Befriedigung dieser Bedürfnisse und Wünsche. Der Bedarf kann erst durch die neuen Möglichkeiten einer Innovation artikuliert werden.

Die extern induzierte Wahrnehmung birgt die Gefahr eines suboptimalen Ressourceneinsatzes. Selbst wenn ein wahrgenommener Mangel ein reales Problem des Unternehmens darstellt und die Beschäftigung damit ein sinnvoller Ressourceneinsatz ist, verliert das Unternehmen die Kontrolle über die Priorisierung der zu lösenden Probleme. Wichtigere latente Probleme bleiben unentdeckt und unbehandelt.

Angebotsinduzierte Treiber wirken nicht statisch, sondern gewinnorientierte Akteure der Angebotsseite streben eine große Verbreitung ihrer Leistungen aktiv durch Marketingmaßnahmen an. Dazu tragen Wechselwirkungen durch gegenseitige Abhängigkeiten und Netzwerke zwischen Angebots- und Nachfrageseite sowie Netzeffekte bei.

Neue Managementkonzepte schaffen bzw. verstärken die **gegenseitige Abhängigkeit** zwischen Unternehmensberatern und Managern<sup>624</sup>. Managementkonzepte selbst unterliegen kaum Kapazitätsbeschränkungen, da Publikationen (Vorträge und Bücher) in nahezu beliebiger Anzahl produziert werden können, um auf eine steigende Nachfrage zu reagieren. Die mit Managementkonzepten verbundenen Dienstleistungen unterliegen jedoch Kapazitätsbeschränkungen: Die Anpassung der Managementkonzepte an organisationale Gegebenheiten oder die Begleitung der Implementierung im Unternehmen erfordern umfangreiche Projekte und Beratungskapazität. Insbesondere zufällige Schwankungen<sup>625</sup> der Nachfrage nach Managementkonzepten können zu Angebotsverknappungen führen, die erst mittelfristig durch neue Anbieter befriedigt werden. Als Beispiel können die Version der Portfolio-Analyse von McKinsey als Antwort auf die BCG-Matrix<sup>626</sup> oder das Entstehen kleiner, unabhängiger Beratungsunternehmen im Zuge der Reengineeringwelle genannt werden. Diese neuen Kapazitäten liefern auch einen Erklärungsbeitrag für die Ei-

<sup>623</sup> Vgl. Walger (2004, Sp.87)

<sup>624</sup> Vgl. Kieser (1998)

<sup>625</sup> „Zufällige“ Schwankungen im Zusammenhang mit der Nachfrage nach Managementkonzepten entstehen durch Best-Practice Berichte aus bekannten Unternehmen oder durch kulturvergleichende Untersuchungen, wie beispielsweise durch den weltweiten Vergleich der Automobilindustrie, der den Boom der Lean-Production nach sich zog, vgl. Womack et al. (1992).

<sup>626</sup> McKinsey entwickelte als Antwort auf das Marktanteils–Marktwachstums–Portfolio der Boston Consulting Group das Marktattraktivitäts–Geschäftsfeldstärken–Portfolio, vgl. Kreilkamp (1987, S.487ff).

gendynamik der Managementmodezyklen und das damit verbundene Entstehen immer neuer Managementkonzepte. Die neuen Anbieter sind zur Auslastung ihrer Kapazitäten gezwungen, neue Leistungen in Form neuer Managementkonzepte und neuer Beratungsaufträge zu entwickeln. Diese Kreislaufbeziehung wirkt somit als ein von externen Quellen induzierter Bedarfstreiber.

Die angebotsinduzierte Generierung von Nachfrage wird aber nicht nur durch diesen Kreislauf infolge der kapazitiven Zwänge auf Seiten der Anbieter beeinflusst, sondern auch durch eigendynamische Effekte wie Lebenszyklen, In & Out-Hypes oder Netzwerke und Netzeffekte sowohl auf Angebots- als auch Nachfrageseite stimuliert. Die Entwicklung von Nachfrage nach neuen Managementkonzepten steht somit unter einer starken Außenlenkung. Zudem sind diese Mechanismen vielfach Triebfedern von pathologischem Bedarf, was weiter unten thematisiert wird.

Die Diffusionsgeschwindigkeit von Innovationen, also Wahrnehmung und Aufmerksamkeit, ist durch die Kommunikationskanäle massiv beeinflusst<sup>627</sup>. Zwischen Managern existieren gut eingespielte **Netzwerke** zur Pflege der wirtschaftlichen und sozialen Kontakte und bieten gute Voraussetzungen für den Austausch von Ideen und Erfahrungen. Eine besondere Rolle spielen Sozialisierungsinstitutionen, wie die im Bereich des Managementwissens vertretenen *Business-Schools*. Da Business-Schools selbst eine lukrative Industrie darstellen, stehen die einzelnen Schulen in einem harten Wettbewerb um die besten Studenten. Nur so können Business-Schools die besten Absolventen „produzieren“, die in der Folge mit guten Rankings die Grundlage für ausreichende Bewerbungen, Drittmittel und Forschungsaufträge legen. Den Absolventen bieten besser ausgestattete Business-Schools im Gegenzug Karrierechancen bei renommierten Arbeitgebern, da Spitzenunternehmen die notwendige Vorselektion der Bewerber anhand der absolvierten Business-School durchführen. Daher perfektionieren Business-Schools ihre *Alumni-Netzwerke* und bieten im gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis mit den Absolventen eine gute Basis für die rasche Verbreitung von Praxiskonzepten<sup>628</sup>. In den Spitzenunternehmen, die Vorbildwirkung für Branchen oder Nationalökonomien haben, finden sich somit vermehrt die Absolventen derselben Business-Schools<sup>629</sup> – und damit auch die „Produkte“ derselben Sozialisierungsinstitutionen. In Europa durchlaufen Absolventen zwar heterogenere Ausbildungen, da zahlreiche, finanziell unabhängige Universitäten mit einer großen Zahl an Ordinariaten eine größere Meinungsvielfalt bieten. Dennoch sind die Managementprobleme in Unternehmen weltweit ähnlich gelagert. Eine Abnabelung des europäischen Managements vom amerikanischen Managementstil ist folglich nicht festzustellen. Die Geschehnisse an den globalen Finanzmärkten zeigen, dass Probleme einer Region samt den propagierten Problemlösungen (beispielsweise Bilanzfälschungen im großen Stil oder Fragen der Corporate Governance) auch in anderen Regionen diskutiert und aufgegriffen werden – auch wenn oft die Unterschiedlichkeit der Systeme und die Immunität gegen solche Probleme betont werden. Ein Indiz für den Einfluss der Netzwerke auf den Einsatz von Managementkonzepten liefert auch das Zusammenfallen der massi-

---

<sup>627</sup> Vgl. Rogers (1995, S.17ff und S.207)

<sup>628</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Verbreitung von TQM im Carnegie Mellon–Alumninetzwerk nach der Entwicklung bei Xerox, vgl. Brindle & Stearns (2001, S. 99f).

<sup>629</sup> Eine verstärkende Sonderstellung nimmt die Harvard Business-School ein, die über Harvard Business School Press über ein mächtiges und einflussreiches Sprachrohr „ihrer“ Management–Gurus zu Wirtschaft und Studenten verfügt. Dazu zählen die Harvard Business Review sowie die Harvard Case Studies und die Harvard Kursunterlagen (inzwischen frei über das Internet verfügbar), welche die meist benutzten Kursmaterialien in den MBA-Kursen der verschiedensten Business-Schools darstellen, vgl. Brindle & Stearns (2001, S. 125). Wem es gelingt, einen Artikel über ein neues Konzept in der Harvard Business Review zu publizieren, hat einen großen Schritt auf dem Weg zu einem Management–Bestseller und hin zu einer profitablen Vermarktung gemacht.

ven Verbreitung der MBA-Programme in den 1960er Jahren<sup>630</sup> und der darauffolgende Verbreitungsschub der Managementkonzepte (siehe Abbildung 2.3). Business-Schools haben mit ihren MBA-Programmen einen stärkeren Einfluss auf das kurzfristige Wirtschaftsgeschehen als Universitäten, da MBA-Absolventen aufgrund ihrer tendenziell höheren Hierarchieposition die neuen Erkenntnisse als einflussreiche Akteure eher in der Praxis umsetzen können. Zudem vermitteln MBA-Programme vorwiegend Konzeptwissen, also „Kochrezepte“ für bekannte Probleme. Die Absolventen sind geschult, Probleme zu identifizieren, um das richtige Lösungskonzept anzuwenden. Das kann ein effizienter Lösungsweg sein, es fördert jedenfalls die Verbreitung von Managementkonzepten.

Der Effekt der Netzwerke verstärkt sich weiter durch die Doppelrolle der Unternehmensberater: Einerseits befinden sich die *Selling Center* von Managementkonzepten zu einem Großteil bei den Unternehmensberatern. Unternehmensberater kreieren die Organisationskonzepte, die in der wirtschaftlichen Arena zirkulieren. Damit agieren sie auf der Anbieterseite und verbreiten Managementkonzepte auf einer unternehmensübergreifenden Ebene. Andererseits spielen sie eine maßgebliche Rolle in den *Buying Centern* und sind dort an der Veränderung von Organisationsstrukturen beteiligt. Sie werden zur Adaptierung und Implementierung von Problemlösungen in einzelnen Unternehmen hinzugezogen und beteiligen sie sich so an der konkreten Ausgestaltung der organisatorischen Strukturen und Prozesse. Hier operieren sie auf der Nachfrageseite als Gatekeeper, Influencer oder Initiatoren und greifen dabei auf ihr Arsenal an Managementkonzepten zurück<sup>631</sup>. Dieser Effekt wird auch noch durch den Wechsel der Mitarbeiter von Unternehmensberatungen zu den Klienten verstärkt.

Wenn sich Innovationen rasch verbreiten, entsteht ein größeres Innovationsangebot für potentielle Innovatoren. Innovationen müssen sich im Konkurrenzkampf gegen andere, ebenso geeignete Innovationen durchsetzen, was durch **Netzeffekte** entscheidend unterstützt wird. Als Netzeffekte werden „positive externe Effekte [bezeichnet], die durch einen weiteren Anschluss an das Netz auf alle bereits bestehenden Anschlüsse ausgeübt werden. Ein zusätzlicher Anschluss erhöht also den Wert der bereits bestehenden Anschlüsse“<sup>632</sup>. Netzeffekte begünstigen in der Folge ein rascheres Erreichen der kritischen Masse, wodurch es für Konkurrenzprodukte immer schwieriger wird, sich am Markt durchzusetzen. Auf dem Gebiet von Konsum- oder Investitionsgütern sind Netzeffekte und die dadurch ausgelöste Verbreitung der Produkte unbestritten und reichen von Windows/INTEL-PCs<sup>633</sup>; Minitel, die französische BTX-Variante<sup>634</sup>; der Verbreitung von Faxgeräten in den 1980er Jahren<sup>635</sup>; über den Einsatz von eMail als Ersatz für die briefliche Kommunikation; bis zur Etablierung des Internets als Präsentationsmedium für die Massenkommunikation<sup>636</sup>. In einem dynamischen Umfeld bergen derart verfestigte Erfolgspfade die Gefahr von Lock-in Effekten, wenn an bekannten Pfaden auch bei Wegfall der

<sup>630</sup> Vgl. Brindle & Stearns (2001, S.93ff); Navarro (2007, S. 15)

<sup>631</sup> Vgl. Faust (1998, S. 172)

<sup>632</sup> Latzer & Schmitz (2000, S. 43). Netzeffekte treten bei Technologien wie Telefon, Verkehr etc. auf, die auf Netzwerken basieren. Die Nutzung der Technologie wird hier für Kunden umso günstiger, je mehr andere Teilnehmer die Technologie ebenfalls nutzen. Im Zusammenhang mit Managementkonzepten wird hier als Netz ein Kreis von Benutzern verstanden, die ein bestimmtes Managementkonzept implementiert haben. Einen Anschluss an das Netz stellt somit sinngemäß ein einzelner Anwender dieses Managementkonzepts dar. Netzeffekte entstehen vor allem durch die wachsenden Erfahrungen und Weiterentwicklungen der Managementkonzepte.

<sup>633</sup> Vgl. Zerdick et al. (2001, S.158ff bzw. S.216)

<sup>634</sup> Vgl. Rogers (1995, S.327ff)

<sup>635</sup> Vgl. Rogers (1995, S. 325f)

<sup>636</sup> Vgl. Rogers (1995, S.315ff)

Erfolgsgrundlage festgehalten wird und neue Probleme weiterhin in vorgeprägten Denkschemata kategorisiert werden<sup>637</sup>.

Netzeffekte finden sich auch bei *Managementkonzepten*: Unternehmen, die ein aktuelles Managementkonzept nachfragen, werden ein großes Angebot von verschiedenen Beratungsfirmen vorfinden, die das Unternehmen bei der Implementierung des Managementkonzepts unterstützen. Ebenso wird ein großes Angebot an unterstützender Literatur, Praxisleitfäden und Fallstudien oder von Konferenzen und Peer-Gruppen existieren. Unternehmen, die eine spezifische Lösung außerhalb des gerade modischen Managementkonzepts benötigen, werden ein geringeres Angebot an begleitenden Dienstleistungen vorfinden und für diese weniger standardisierten Dienstleistungen einen höheren Preis bezahlen müssen. Spielt der Preis der Dienstleistung für die Auswahlentscheidung eine Rolle, werden sich die kostengünstigeren Alternativen durchsetzen. Dies gilt insbesondere für Managementkonzepte, wo wahrnehmbare Vorteile unsicher sind und eine probeweise Nutzung kaum möglich ist. In Ermangelung quantitativer Kriterien basieren organisationale Auswahlentscheidungen auf Empfehlungen, Erfahrungen und Reputation<sup>638</sup>. Das ermöglicht weitere Netzeffekte: Managementkonzepte, die nur von wenigen Unternehmen implementiert werden, können nur von wenigen Unternehmen empfohlen werden. Das betrifft auch die damit beschäftigten Unternehmensberater: Werden nur wenige Projekte durchgeführt, sammeln die Unternehmensberater nur beschränkt Erfahrungen mit einem bestimmten Managementkonzept – aber genau die Erfahrung der Berater mit der spezifischen Beratungsaufgabe ist ein häufig genanntes Auswahlkriterium.

---

“[By] looking at the growing knowledge management movement in 1995 [...] knowledge management would be a natural extension of document management. By acting on this hunch, Xerox developed a knowledge management initiative that impacts the organization’s business strategy and improves its customer service and financial performance”<sup>639</sup>.

---

Eine zentrale Verteilerrolle bei Netzeffekten haben wiederum *Business-Schools*, indem sie kurzfristige Trends und Managementprobleme aus der Unternehmenspraxis aufnehmen und diese als Praxisfallstudien an ihre Studenten weitergeben. Zur Legitimierung und Untermauerung ihrer Aktivitäten sind sie von derartigen Innovationen abhängig, wodurch sich ein selbstverstärkender Kreislauf der Modeeffekte von Managementkonzepten über die Innovation als Legitimation ergibt. Schlussendlich wird diese Wirkung der Netzeffekte durch institutionalistische Effekte im Umfeld verstärkt, wenn der *Gesetzgeber* Vorschriften erlässt und so verbreitete Handlungsweisen und Strukturen positiv sanktioniert.

---

<sup>637</sup> Vgl. Sydow et al. (2009)

<sup>638</sup> Die Kriterien, die Unternehmen zur Auswahl von Unternehmensberatern heranziehen, werden in Kapitel 4.3.1, S.104ff. beschrieben.

<sup>639</sup> Powers (1999, S. 1), vgl. Fallstudie #17 (Xerox) in Kapitel 7.3.

Wir entwickeln damit folgende Hypothese zu angebotsinduzierten Treibern von Managementkonzepten:

*H1.2a Die Anbieter vermarkten Managementkonzepte, indem sie das Lösungspotential der Konzepte für bestimmte Problemlagen zeigen. Durch die Ansprache von Top-Managern werden deren Problemwahrnehmung fokussiert und die Wahrscheinlichkeit für die Einführung des vermarkteten Managementkonzepts erhöht (angebotsinduzierter Treiber).*

*Dieser Effekt wird durch eine hohe Reputation der Anbieter und eine langjährige Zusammenarbeit mit dem Anbieter verstärkt.*

Im Folgenden wenden wir uns dem Fall der angebotsinduzierten Bedarfspathologien zu. Die Anbieter stellen Managementkonzepte per se als Innovation dar und knüpfen ihre Legitimation an den Anspruch, neue und moderne Antworten für aktuelle Probleme zu liefern. Die postulierten Quantensprünge sind oft nicht nachhaltig, eine Unterscheidung zwischen **kurzfristigen Modeerscheinungen** und langfristigem Systemwandel ist aber am Beginn einer Entwicklung kaum möglich<sup>640</sup>. Damit wird ein zeitnahe Erkennen von bedeutenden Wendepunkten unmöglich<sup>641</sup>, was die ex-post Analyse von gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der letzten zwei Jahrhunderte zeigt<sup>642</sup>. Wendepunkte wurden zu ihrer Zeit nicht als solche erkannt und diese Schwierigkeit der Prognostizierung einer langfristigen Relevanz von Managementideen findet sich auch in anderen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre wie der Technologiefolgeabschätzung oder der Ermittlung der Kundenbedürfnisse. Nicht immer ist diese Abgrenzung zwischen Managementtrends und strukturellem Systemwandel notwendig, denn aus Moden können sich auch anerkannte Managementkonzepte entwickeln, die schlussendlich im Organisationsalltag selbstverständlich werden<sup>643</sup>. Voraussagen sind schwierig – besonders über die Zukunft<sup>644</sup>. Die Vergangenheitsbetrachtung zeigt, dass mit einem langfristigen und fundamentalen Systemwandel eher zu rechnen ist, je abwegiger die neuen Ideen erscheinen und je stärker der Widerstand gegen sie ausfällt.

Der Abschwung eines Managementkonzepts impliziert, dass sein Wirkungsmodell widerlegt wurde oder ein besseres Managementkonzept vorhanden ist und sich bereits in der Praxis etabliert. Der Transfer des **Produktlebenszyklusmodells** auf die Innovation Managementkonzept ist daher naheliegend<sup>645</sup>, wobei die zunehmende Kurzlebigkeit und raschere Obsoleszenz der Managementkonzepte auffallen. In Anbetracht der Komplexität von Unternehmensprozessen und der Verzögerung, mit der organisationale Vorgänge

<sup>640</sup> Wie schwierig diese Abgrenzung ist, zeigen beispielsweise Untersuchungen zur Balanced Scorecard, in denen teilweise die Vermutung angestellt wird, dass es sich bei der Balanced Scorecard eher um ein Modeprodukt als um einen wirklich neuen Ansatz handelt, vgl. dazu beispielsweise Weber & Schäffer (1998, S.351 und S.361f); Ittner & Larcker (1998, S. 234).

Auch zum Managementkonzept Business Process Reengineering finden sich in der Literatur konträre Standpunkte, die die Schwierigkeiten verdeutlichen. Hammer und Champy veröffentlichten 1993 ihr Buch „Reengineering the corporation“, vgl. Hammer & Champy (1993). In einem Interview Ende 1993 sprach Hammer daher von den fundamentalen Änderungen durch Business Process Reengineering, die für den weiteren Bestand aller Unternehmen unumgänglich seien, vgl. Filipowski (1993). Bereits zwei Jahre später konstatiert Kieser „Business Process Reengineering ist eine Organisationsmode. [...] Dennoch enthält Business Process Reengineering einen brauchbaren Kern, der aber nicht neu ist.“ Kieser (1996a, S. 184).

<sup>641</sup> Vgl. Sutton et al. (1986)

<sup>642</sup> Drucker führt dazu den Zusammenbruch der Wiener Börse von 1873 (Ende des Liberalismus) sowie den Ölpreisschock und den „floatenden“ Dollar 1973 (Ende der politischen Doktrinen) an, vgl. Drucker (1989, S.19ff).

<sup>643</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zur Entstehung des Konzepts der Organisationskultur in Hofstede (1993, S.201ff).

<sup>644</sup> Originalquelle unbekannt. Das Zitat wird Niels Bohr zugeschrieben.

<sup>645</sup> Vgl. Wilson (2002)



ablaufen, bleibt kaum Zeit für eine sorgfältige Anpassung oder Evaluierung. Da Unternehmen Managementkonzepte nur mit Anpassungen implementieren können, muss jedes Unternehmen eigene Erfahrungen mit der Wirkung des Managementkonzepts machen<sup>646</sup>, um danach eine kritische Bestandsaufnahme vorzunehmen. Der in der Praxis sichtbare Trend zu immer kürzeren, dafür stärkeren Modeerscheinungen lässt vermuten, dass sich die Unternehmen für eine kritische Bestandsaufnahme nicht die Zeit nehmen. Vielmehr imitieren sie sich nicht nur bei der Auswahl und Implementierung einer Managementinnovation gegenseitig, sondern auch bei der Beendigung dieser Managementinnovationen.

Die Regelmäßigkeit und die Frequenz der Revolutionen in Form neuer Managementkonzepte in immer kürzerer Abfolge sind ein Indiz für eine weitere angebotsseitige Bedarfspathologie in Form **wiederkehrender Basisideen**. Managementkonzepte sind demnach nur der vielzitierte alte Wein in neuen Schläuchen, wenn Eccles et al.<sup>647</sup> fünf mäßig revolutionäre Basisprinzipien „small is beautiful“, „Konzentration statt Diversifikation“, „Kooperation statt Wettbewerb“, „weniger formale Autorität“ und „Reduktion der Zykluszeiten“ identifizieren, aus denen bei Bedarf neue Konzepte zusammengestellt werden<sup>648</sup>. Wenn Unternehmen in der Lage sind, bei einer raschen Aufeinanderfolge von Managementkonzepten „people quickly come to see through the rhetorical strategy of using new words for essentially old concepts“<sup>649</sup> deutet dies auf das Fehlen einer sorgfältigen Problemdefinition samt Suche nach passenden Lösungsalternativen hin. Angebotsseitige Mechanismen dürften dafür sorgen, dass Unternehmen trotz dieser wiederkehrenden Vorwürfe<sup>650</sup> Managementkonzepte einführen. Tabelle 5.2 zeigt die wiederkehrenden Basisideen für ausgewählte Managementkonzepte im Verlauf des 20. Jahrhunderts.

---

<sup>646</sup> Vgl. Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996, S. 646)

<sup>647</sup> Eccles et al. sprechen von "smaller is better than larger, less diversification is better than more, competition must be replaced by collaboration, formal authority must be diminished, time cycles must become shorter", vgl. Eccles et al. (1992, S. 18f).

<sup>648</sup> Vgl. Eccles et al. (1992, S.19ff)

Auch Peter Drucker schlägt in dieselbe Kerbe, wenn er schreibt: „In the ten years between 1910 and 1920 [...] every single one of the great themes of management is struck [...]. And almost everything that we have done since then, in theory as well as in practice, is only a variation and extension of the themes first heard during that decade“ (Drucker (1977, S. 19)).

<sup>649</sup> Eccles et al. (1992, S. 184)

<sup>650</sup> Vgl. dazu zur Balanced Scorecard Weber & Schäffer (1998); Speckbacher & Bischof (2000, S. 809); zu Business Process Reengineering vgl. Heusinkveld et al. (2013); Kieser (1996a, S.181ff); Osterloh & Frost (1994); zu TQM vgl. Ćwiklicki (2016); Giroux (2006); Kieser (1998, S. 205f); zur virtuellen Organisation vgl. Scholz (1994), zitiert nach Drumm (1996, S. 8); zur Frage Zentralisierung vs. Dezentralisierung vgl. Drumm (1996, S. 18); Krüger & Werder (1995).

Beginn	Managementkonzept	Basisidee											Small is beautiful	Konzentration statt Diversifikation	Kooperation statt Wettbewerb	Weniger formale Autorität	Reduktion der Zykluszeiten	
		Produktionsfaktor Wissen	Fokussierung, Ressourcenbasierung	Planung	Marktorientierung, Kundennähe	Dezentralisierung	Vernetzung	Kompetenzverteilung	Produkt-/ Servicequalität	Führung	Prozessorientierung	Entscheidungsunterstützung						Effizienz
1903	Scientific Management	✓		✓				✓		✓			✓					
1920er	Human Relations									✓			✓				✓	✓
1950	Drucker: Wissensarbeiter	✓														✓	✓	✓
1950	Leadership I									✓								
1950er	Profit Center			✓	✓	✓							✓					✓
1950er	Strategic Planning			✓									✓					
1960er	Stärken/Schwächenprofile		✓		✓								✓	✓				✓
1960er	Theorie X/Y									✓							✓	
1961	Organic Organisation						✓						✓		✓	✓		✓
1965	MbO					✓				✓			✓				✓	✓
1965	T-Groups									✓							✓	
1965er	DSS/MIS/Expertensysteme	✓											✓	✓				✓
1970er	Matrixorganisation				✓	✓		✓										
1970er	Partizipation							✓		✓							✓	
1970er	PIMS			✓									✓	✓				✓
1970er	Qualitätszirkel								✓								✓	
1973	Portfoliotechnik, SGE		✓	✓	✓	✓							✓					✓
1978	Organisat. Lernen (Argyris)	✓	✓														✓	✓
1980	Competitive strategy		✓	✓									✓		✓			
1980	Mass Customization				✓						✓		✓					✓
1980er	Leadership II									✓								
1980er	Teamorientierung							✓		✓							✓	✓
1980er	TQM/ISO-9000								✓				✓				✓	
1990	Downsizing		✓										✓	✓	✓			
1990	Entrepreneurship				✓	✓				✓							✓	✓
1990	Organisat. Lernen (Senge)	✓	✓														✓	✓
1990er	ECR				✓						✓		✓					✓
1990er	Empowerment					✓		✓		✓		✓					✓	✓
1991	Kernkompetenzen		✓										✓	✓	✓			✓
1991	Wissensmanagement	✓											✓				✓	✓
1993	Reengineering								✓		✓		✓		✓			
1995er	Netzwerkorganisation						✓								✓	✓		✓
	Häufigkeit	6	7	6	7	6	2	5	3	11	3	7	15	2	7	8	12	17

Tabelle 5.2: Wiederkehrende Basisideen in ausgewählten Managementkonzepten<sup>651</sup>

Abbildung 5.8 gibt einen graphischen Überblick der Häufigkeiten dieser Basisideen.

<sup>651</sup> Eigene Darstellung, die Auswahl der Managementkonzepte erfolgte anhand von Abhandlungen über die Wiederkehr von Managementkonzepten, die sich unter anderem bei Eccles et al. (1992); Kreilkamp (1987); Brindle & Stearns (2001, S.18ff); Crainer (1997) finden. Die Auswahl umfasst Managementkonzepte aus allen Epochen des 20. Jahrhunderts, wobei aus Gründen des Umfangs nicht alle neueren Managementkonzepte berücksichtigt werden konnten. Fett umrandet sind die fünf Basisideen von Eccles et al. (1992), wobei lediglich für die Konzepte Scientific Management, Leadership, Strategic Planning und Matrixorganisation keine Zuordnung gefunden werden konnte.

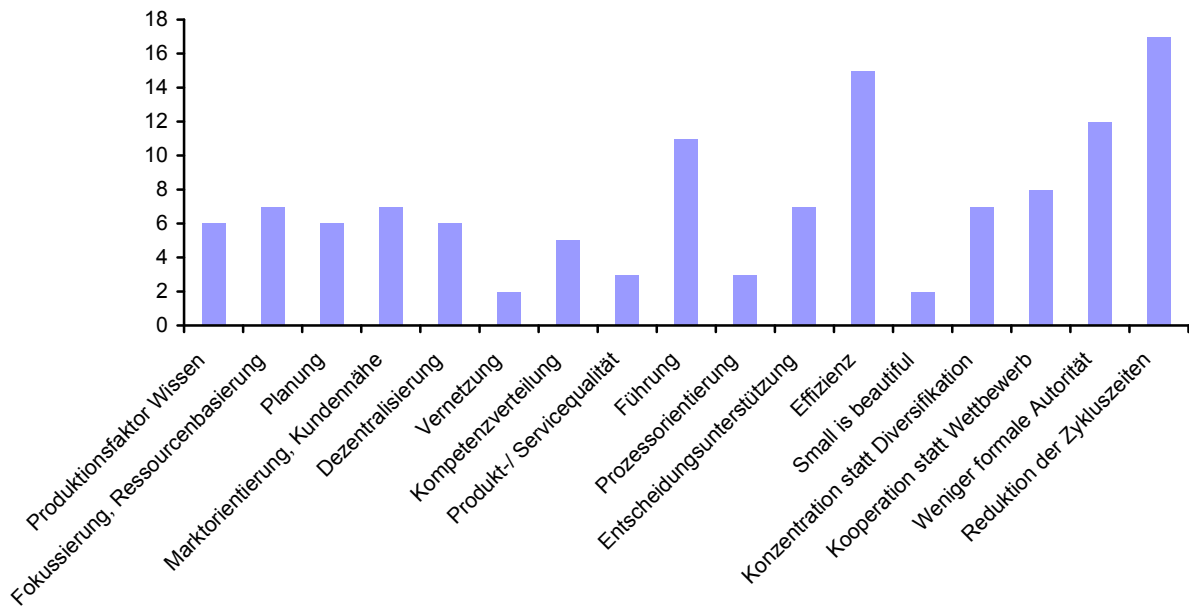


Abbildung 5.8: Häufigkeiten der Basisideen in Managementkonzepten

Diese Beispiele zeigen, dass die Einführung eines vermeintlich neuen Managementkonzepts anstatt neuer Ideen oft nur „more of the same“ bringt: „Patentrezepte gibt es leider nicht, und es hat sie auch noch nie gegeben. Neu ist nur die unvorstellbare Masse von Lösungsvorschlägen. Manche sind wirklich neu, andere hingegen nur neu verpackte Methoden, die jetzt als Königsweg angepriesen werden“<sup>652</sup>. Wie in der Arbeitsdefinition in Kapitel 2.1.1 beschrieben, könnte sich der innovative Aspekt eines Managementkonzepts aus der neuen Kombination von (teilweise) bekannten Elementen ergeben. Das würde immerhin die Kritik an bestimmten Managementkonzepten berücksichtigen, die warnt, „den Erfolg aufgrund eines einzigen Faktors zu erklären, wie es die schrecklichen Vereinfacher des Managements und viele für andere Wissensgebiete blind gewordene wissenschaftliche Spezialisten tun“<sup>653</sup>.

In der Praxis zeigt sich eine andere Lösung dieser **Unsicherheit** betreffend die Langfristigkeit und Neuartigkeit eines Managementkonzepts. Führt ein Unternehmen ein Managementkonzept ein, wird es nicht mit Sicherheit Wettbewerbsvorteile erzielen. Ein Konkurrent kann nicht ausschließen, dass er Nachteile erleidet, wenn er dieses Konzept nicht auch implementiert. Risikoaverse Akteure werden in unsicheren Entscheidungssituationen die *Strategie des „Gleichziehens“* anwenden: Führt ein wichtiger Konkurrent ein Managementkonzept ein, gebietet eine Absicherungsstrategie, das Managementkonzept ebenfalls einzuführen<sup>654</sup>. Wird die Einführung zudem mit Beratern gestaltet, wird das Managementkonzept auf sehr ähnliche Weise implementiert wie beim Konkurrenten. Damit ist das Unternehmen nicht schlechter gestellt als der Konkurrent: Es wird denselben Nutzen zu denselben Kosten erreichen – auch wenn dieses Ergebnis nur schwer zu quantifizieren ist. Derartige Strategien der Unsicherheitsvermeidung finden sich schon in Managementweisheiten à la „you’ll never get fired for buying at IBM“. Eine Nachahmung des Marktführers

<sup>652</sup> Shapiro (1996, S. 15f). Höllner et al. (im Druck) identifizieren im Diskurs zur österreichischen Verwaltungsreform vier Cluster von Managementkonzepten (Performance Management, Qualitätsmanagement, e-Government und Diversitätsmanagement), in denen die Entwicklung von Managementkonzepten nicht isoliert verläuft, vgl. dazu auch Höllner et al. (2014), sondern zyklisch wiederkehrende Konzeptideen auftreten, vgl. Höllner (2013).

<sup>653</sup> Ulrich (1984, S. 288). Ulrich nennt in diesem Zusammenhang explizit das „One-Minute-Management“, das die Maxime „Lieber eine falsche Entscheidung als gar keine“ zum zentralen Erfolgsrezept erhebt.

<sup>654</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zur Entstehung des Managementkonzepts Qualitätszirkel bei Antoni & Bungard (1992, S. 95).

oder eines als Benchmark gewählten Unternehmens bzw. die Orientierung an Best Practices minimiert die Risiken in unsicheren Situationen. Chancen und ein potentieller Vorsprung, die eine mutige Einzelentscheidung gegen den Trend mit sich bringen kann, werden allerdings ausgeschlossen. Die Einführung oder Ablehnung von Managementkonzepten orientiert sich im Zweifel im Sinne von „nutzt es nichts, so schadet es auch nichts“. Hauptprofiteure dieses Verhaltens der Akteure bei Unsicherheit über Umfeldbedingungen und angemessenes Managementhandeln sind die an der Konzeptwelle beteiligten Seminarveranstalter, Unternehmensberater und Buchautoren. Durch das kontinuierliche Fördern von neuen Managementmoden erhöhen die Akteure der Anbieterseite die Unsicherheit und die Nachfrage nach ihren Dienstleistungen.

“E&Y hired a new Director for the Center for Business Knowledge. [He] had previously been head of Bain and Company’s Experience Center, which had several similar functions to E&Y’s Center”<sup>655</sup>.

“Sun also realized it needed to make more training resources available to its people. While IBM and Hewlett-Packard were each giving new hires six weeks of training in their first six months of employment (and Digital Equipment was offering four), Sun was providing only one week. Sun sales personnel, as a result, were often less prepared than their competitors when they addressed customers. It was important to help Sun sales people develop their knowledge and skills — without pulling them away from the field unnecessarily”<sup>656</sup>.

Wir formulieren damit folgende Hypothese zu angebotsinduzierten Bedarfspathologien von Managementkonzepten:

*H1.2b Die Managementkonzepte anderer Unternehmen werden zwecks Reduzierung des Risikos nachgeahmt, auch wenn die Vorteilhaftigkeit dieser Konzepte im Hinblick auf die unternehmensspezifischen Probleme ungeklärt ist (pathologisch angebotsinduzierter Treiber).*

### 5.1.3 Relevanz der Hypothesen

Die Auswertung unserer Fallstudien zu Probleme und Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement-Projekten liefert erste Hinweise auf die Treiber von Managementkonzepten. Abbildung 5.9 zeigt die Häufigkeitsverteilung.

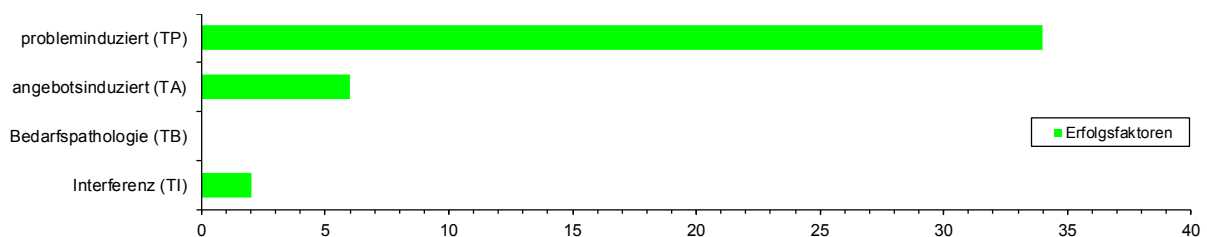


Abbildung 5.9: Erfolgsfaktoren zu Treibern von Wissensmanagement-Projekten<sup>657</sup>

Es fällt auf, dass probleminduzierte Treiber von Managementkonzepten deutlich überwiegen. Fallstudien zu Wissensmanagement zeigen kaum Pathologien, d.h. der Einsatz ohne

<sup>655</sup> Davenport (1997e, S. 195), vgl. Fallstudie #6 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

<sup>656</sup> Manasco (1997b), vgl. Fallstudie #16 (Sun Microsystems) in Kapitel 7.3.

<sup>657</sup> Nennung anhand von aufgetretenen Problemen und Erfolgsfaktoren. Fallstudienauswertung: n=37 (100%) mit 53 Einzelproblemen und 287 Erfolgsfaktoren (Mehrfachnennungen innerhalb eines Projekts sind nicht berücksichtigt); durchschnittlich 7,8 Angaben zu Problemen und Erfolgsfaktoren pro Wissensmanagement-Projekt.

objektiven Bedarf oder aufgrund angebotsinduzierter Treiber tritt selten auf. Dafür bieten sich drei Erklärungen an:

1. Der Einsatz von Managementkonzepten erfolgt nach einer ex-ante Evaluierung geeigneter Methoden zur Erreichung konkreter Unternehmensziele. Die Forschungsarbeiten zur Angebotsseite, modischen Effekten und motivationstheoretischen Perspektiven stärken diese Erklärung nicht.
2. Wenn pathologische Motive vorliegen, werden andere Managementkonzepte bevorzugt. Wissensmanagement kann auch als Zusammenführung bereits laufender Aktivitäten begriffen werden, was die Identifizierung eines Impulses erschwert<sup>658</sup>. Fallstudien zu Wissensmanagement wären demnach nicht geeignet, Treiber von Managementkonzepten aufzudecken.
3. Fallstudien zum Wissensmanagement werden meist von Projektpromotoren präsentiert oder durch Interviews mit ihnen dokumentiert. Externe Einflussursachen oder pathologische Motive werden dabei kaum thematisiert, weil vom Wissensmanagement überzeugte Akteure diese evtl. gar nicht wahrnehmen.

---

<sup>658</sup> Vgl. Schneider (2000, S. 43)

## 5.2 Prozess der Einführung

Sobald ein Unternehmen auf eine bestimmte Innovation aufmerksam geworden ist oder einen konkreten Mangel und somit einen Bedarf für eine Verbesserung festgestellt hat, beginnen die Suche nach Problem-Lösungskombinationen und ihrer Bewertung. Nach eventuellen Verbesserungen und Anpassungen der Innovationen an die Gegebenheiten des Unternehmens und dem situativen Kontext kommt es zur Auswahl einer Lösung für die Implementierung. Nachbesserungen sind in Form von Rücksprüngen zu den Prozessschritten Implementierung oder bis zur Suche vorstellbar. Letzteres gilt im Fall des kompletten Versagens einer Innovation.

Im Anschluss werden die einzelnen Phasen des idealtypischen Verlaufs eines Innovationsprozesses dargestellt und die in den jeweiligen Phasen auftretenden Probleme analysiert. Nach der Entwicklung eines Prozessmodells für den Einführungsprozess von Managementkonzepten wird eine Hypothese zum Einfluss des Innovationsprozesses auf den Innovationserfolg von Managementkonzepten abgeleitet.

### 5.2.1 Phasenmodell

Forschungsarbeiten zu Innovationsprozessen konzentrieren sich einerseits auf die Invention im Gegensatz zur Innovation und andererseits auf klassische Produkt- und Serviceinnovationen im Gegensatz zu Management-Innovationen. Die Prozessperspektive – also wie Unternehmen Managementkonzepte wahrnehmen, kaufen, adaptieren und einsetzen oder welche Entscheidungen getroffen werden – wird kaum beschrieben<sup>659</sup>.

Allgemeine Relevanz hat Rogers' Prozessmodell, das die Entstehung von Innovationen (Development; Invention)<sup>660</sup>, die Entscheidung über Innovationen in Organisation (Decision)<sup>661</sup> und die Einführung von Innovationen (Adoption)<sup>662</sup> beschreibt. Rogers' drei Prozesse bauen damit eine Verbindung zu Birkinshaw & Mols Innovationsprozessen<sup>663</sup>, thematisieren die Entscheidungsfindung von Individuen und Organisationen und beschreiben die Verbreitung von Innovationen in Organisationen. Die Übersicht wird ergänzt durch das Modell von Hauschildt et al.<sup>664</sup>, das mit seiner detaillierteren Prozessgliederung zusätzliche Prozessschritte beisteuert.

---

<sup>659</sup> Vgl. Damanpour & Aravind (2012, S. 447)

<sup>660</sup> Vgl. Rogers (2003, S. 138)

<sup>661</sup> Vgl. Rogers (2003, S. 170)

<sup>662</sup> Vgl. Rogers (2003, S. 421)

<sup>663</sup> Vgl. Birkinshaw & Mol (2006); Birkinshaw et al. (2008)

<sup>664</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.21f, S.279ff, S.317ff, S.341ff)

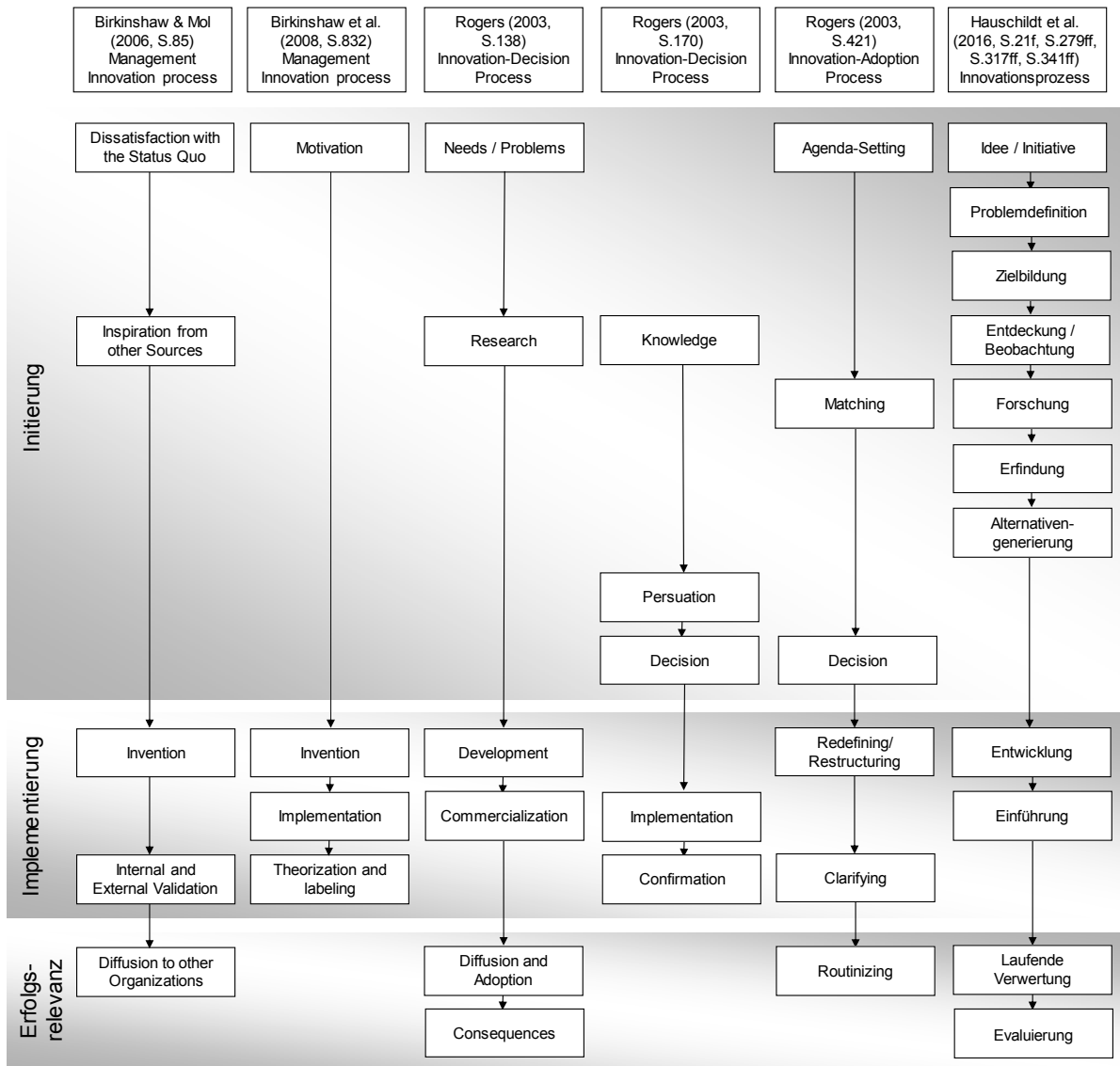


Abbildung 5.10: Modelle des Innovationsprozesses

Zwischen diesen Prozessmodellen bestehen Unterschiede hinsichtlich der Zahl der Prozessschritte, gemeinsam haben die sechs Modelle die drei Phasen Initiierung, Implementierung und eine nicht explizit hervorgehobene Ergebnisphase sowie ähnliche Aktivitäten in den einzelnen Prozessschritten. Dieses dreiphasige Modell des Innovationsprozesses für Managementkonzepte (siehe Abbildung 5.11), wurde auch in einem Wissensmanagement-Projekt identifiziert<sup>665</sup>. Die Phasen untergliedern sich jeweils in einzelne Prozessschritte, die im weiteren Kapitelverlauf näher beschrieben werden.

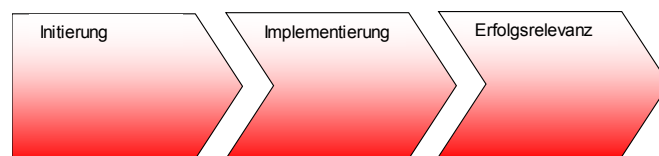


Abbildung 5.11: Dreiphasiger Innovationsprozess für Managementkonzepte

<sup>665</sup> Vgl. Rasmussen & Hall (2016, S. 362)

In der Praxis verlaufen derartige Innovationsprozesse nicht linear, sondern zeigen in allen Zeitabschnitten Anteile verschiedener Aktivitäten<sup>666</sup>. Prozessphasen können sich also überlappen und Prozessschritte erfolgen nicht nur nacheinander, sondern werden auch zyklisch oder parallel durchlaufen<sup>667</sup>. Außerdem ist das Ziel häufig „nicht gegeben“, sondern wird erst im Verlauf des Prozesses entwickelt, fixiert und zum Teil als Begründung „nachgeliefert“. Ebenso können Entscheidungen über Annahme oder Ablehnung der Innovation in allen Prozessschritten getroffen werden<sup>668</sup> und finden nicht nur beim Übergang von Initiierungsphase zu Implementierung statt.

Im Folgenden werden die drei Phasen des idealtypischen Innovationsprozesses für Managementkonzepte (vgl. Abbildung 5.11) beschrieben. Die **Initiierungsphase** umfasst alle Aktivitäten von der Problemwahrnehmung, der Zieldefinition und Suche nach geeigneten Lösungen bis zur Aufmerksamkeit und Wahrnehmung, der Entwicklung einer positiven Einstellung zur Innovation bis zur Entscheidung. Im Fokus eines Innovationsprozesses steht zu Prozessbeginn die Problemdefinition. Erst in späteren Prozessschritten tritt die *Innovation* anstelle des Problems in den Prozessfokus.

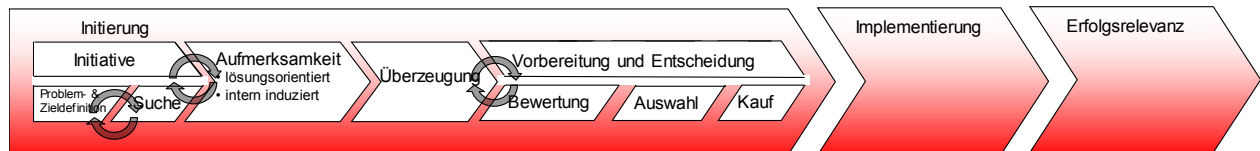


Abbildung 5.12: Initiierungsphase

Individuelle *Initiativen* zu Innovationen entstehen, wenn ein oder mehrere unternehmensinterne Akteure einen Bedarf sowie Probleme priorisieren und im Umfeld nach nützlichen Innovationen suchen, die diese Probleme lösen können<sup>669</sup>.

---

“Senior executives at the firm realized that the costs of sending consultants off to classroom training sessions were far exceeding the returns. New approaches would be necessary - and support for change was coming from the top [...] ‘We can't keep putting people on planes [in order for them to learn new skills]’”<sup>670</sup>.

---

Voraussetzung für Initiativen ist Information. Je mehr Außenkontakte die Mitarbeiter eines Unternehmens haben, desto eher werden die ausgetretenen Pfade der vorhandenen Lösungen, die Pfadabhängigkeit des Unternehmens und die Betriebsblindheit überwunden<sup>671</sup>. Die Initiativphase kann Monate oder Jahre dauern, da ein wahrgenommenes Problem nicht automatisch in Problemdefinition und Suche mündet. Ein risikoscheuer Entscheidungsträger kann unter Abwägung von Gewohnheit und Bequemlichkeit, erwarteten Konflikten, erwartbaren Lösungen und der intellektuellen sowie zeitlichen Kapazitäten auch die Strategien Aufschieben, Abwälzen der Verantwortung und Duldung von Sanktionen wählen und keine Initiative ergreifen<sup>672</sup>.

<sup>666</sup> Vgl. dazu beispielsweise die empirischen Untersuchungsergebnisse des Projekts Columbus bei Witte (1988c, S. 225); Hauschildt (1997, S.350ff), Grün et al. (1988, 1972) oder die theoretischen Überlegungen des Garbage-Can-Modells u.a. bei Berger & Bernhard-Mehlich (1999, S.148ff).

<sup>667</sup> Vgl. Birkinshaw et al. (2008, S. 832f)

<sup>668</sup> Vgl. Rasmussen & Hall (2016, S. 359)

<sup>669</sup> Vgl. Rogers (2003, S. 422)

<sup>670</sup> Manasco (2000), vgl. Fallstudie #10 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

<sup>671</sup> Vgl. Jong & Hartog (2010); Davis et al. (2013)

<sup>672</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.42ff)



Die *Problem- und Zieldefinition* grenzt das zu lösende Problem von anderen Problemen ab und bewirkt eine erste Strukturierung durch die Definition von Teilproblemen<sup>673</sup>. Mit der Festlegung von Kapazitätsrestriktionen wird in dieser Phase bereits der Dispositionsspielraum bestimmt, bei Managementkonzepten beispielsweise die Festlegung auf eine interne Lösung oder die Wahl bestimmter externer Berater. Den Aufwand zur Erstellung der Problemdefinition bestimmt das Umfeld, das für Managementkonzepte aus dem sozio-ökonomischen System des Unternehmens besteht. In einem komplexen Umfeld ist der Sachverhalt selten eindeutig. Die Problemdefinition beschreibt daher anfangs selten den tatsächlichen Problemerkern, sondern identifiziert augenscheinliche Probleme (z.B. zu lange Durchlaufzeiten, verspätete Reaktion auf Marktentwicklungen etc.). Ausgehend von diesen Symptomen kristallisiert sich der Problemerkern im weiteren Prozessverlauf heraus. Die Innovationsforschung zeigt, dass die Initiativphase für die Problemdefinition mehr Zeit in Anspruch nehmen kann als der innovative Problemlösungsprozess selbst. Lediglich bei technologisch getriebenen Innovationen nimmt die Initiative deutlich weniger Zeit in Anspruch<sup>674</sup>.

---

“It’s really important to view the first part of the process as looking at future needs and the second part of the process as what kinds of solutions can we bring to those needs”<sup>675</sup>.

“Here was an area where the company had proven its abilities again and again. The problem was not its capability but only its consistency. Clearly, this was a case of harnessing the knowledge the company already had and applying it more uniformly”<sup>676</sup>.

---

Die *Suche* nach Managementkonzepten als Problemlösung ist ein Informationsproblem. Die Effizienz der Suche wird durch das zu lösende Informationsproblem, die handelnden Personen und deren Informationsverhalten, das System in dem die Personen agieren und in dem das Informationsproblem gelöst werden soll sowie die Einflüsse aus dem Unternehmensumfeld bestimmt<sup>677</sup>. Tabelle 5.3 gibt einen Überblick über diese Einflussfaktoren mit ihren Auswirkungen auf die Informationssuche.

---

<sup>673</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.285ff)

<sup>674</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 297)

<sup>675</sup> Hendersen (2000, S. 3), vgl. Fallstudie #45 (3M) in Kapitel 7.3.

<sup>676</sup> Seemann (1997, S.27ff), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

<sup>677</sup> Vgl. Gemünden (1992, Sp.1016f)

Einflussfaktor	Intensität der Informationsbeschaffung... <sup>678</sup>	Informationsbeschaffung für die Innovation Managementkonzept	Relevanz für Managementkonzepte
Relevanz der Entscheidung	steigt mit Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Managementkonzepten zur Optimierung von Unternehmensstrukturen und –prozessen bzw. als Rettungsanker im Krisenfall</li> <li>• Informationen sind wichtig/ kritisch</li> </ul>	hoch
Unsicherheit der Entscheidung	steigt mit Unsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Aufwand</li> <li>• Entscheidung mit vielen Unbekannten</li> </ul>	hoch
Risiko	kein Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoeinschätzung ex-ante schwierig</li> </ul>	kein Einfluss
Kosten der Informationsbeschaffung	sinkt mit höheren Kosten der Informationsbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanäle: Produzenten, Verkäufer, Peers</li> <li>• Informationsbezug kostenlos bzw. günstig</li> <li>• Informationsaufbereitung (Vergleich) aufwendig</li> </ul>	hoch – mittel
Nutzen der Informationen	steigt mit der subjektiven Wichtigkeit der Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationssuche durch Promotoren oder Opponenten des Managementkonzepts</li> <li>• hohe subjektive Wichtigkeit</li> </ul>	hoch
Informationsangebot	steigt degressiv mit dem Informationsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• großes, heterogenes Angebot</li> <li>• Push-Quellen: Artikel in Wirtschaftspresse, Journals über Managementkonzepte</li> <li>• Pull-Quellen: individuelle Analysen von Anbietern (z.B. Unternehmensberater) oder Lead-User (z.B. Branchenführer, Top 100 Unternehmen)</li> </ul>	hoch
Zeitdruck	an zeitliche Vorgaben angepasst	abhängig von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevanz: Optimierung (niedrig) vs. Rettungsanker (hoch) und</li> <li>- Informationssuchender: Promotor (niedrig) vs. Opponent (hoch)</li> </ul>	hoch – niedrig
Häufigkeit	kein Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verkürzt sich auch bei chronischen Nutzern von Managementkonzepten kaum</li> </ul>	kein bzw. geringer Einfluss

Tabelle 5.3: Einflussfaktoren von Informationsproblemen und Auswirkungen auf die Suche nach Managementkonzept-Lösungen

Generell ist die Informationssuche nur durch deren Kosten und durch zeitliche Restriktionen beschränkt, während andere Faktoren die Suchanstrengungen steigern. Für Managementkonzepte zeigt Tabelle 5.3 bei nahezu allen Einflussfaktoren eine hohe Relevanz der Informationsbeschaffung. Da die Qualität innovativer Entscheidungen von der Innovationsnachfrage abhängt<sup>679</sup>, sollte die Suche eher nicht beschränkt werden. Dazu bieten sich in der Praxis folgende Orientierungshilfen an:

- **Geforderte Leistung:** Der angestrebte zukünftige Informationsstand über ein bestimmtes Wissensgebiet kann anhand von qualitativen und quantitativen Kriterien in verschiedenen Dimensionen – verbunden mit einem Mindestausmaß – beschrieben werden<sup>680</sup>.
- **Zeitliche Restriktionen:** Im Rahmen einer Projektplanung kann festgelegt werden, bis zu welchen End- oder Zwischenterminen Leistungsziele erreicht werden müssen. Dafür kommt beispielsweise das Vorliegen ausreichender Informationen in Betracht, um einen Vergleich alternativer Managementkonzepte durchführen zu können.
- **Finanzielle Restriktionen:** Im Rahmen der Budgetierung kann bestimmt werden, innerhalb welcher Budgets sich die Informationssuche bewegen muss.

<sup>678</sup> Vgl. Gemünden (1992, Sp.1018f)

<sup>679</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.358ff)

<sup>680</sup> Vgl. Hauschildt (1992, Sp.1034f)

- **Satisficing<sup>681</sup>**: Die Informationsgewinnung wird in der Realität beendet, wenn Handlungsalternativen bekannt und bewertbar sind, die eine befriedigende Zielerreichung erwarten lassen. Wann eine Zielerreichung befriedigend ist, hängt vom Anspruchsniveau der Entscheidungsträger ab. Diese Bewertung kann auch anhand der Reputation der Informationsquelle erfolgen.

Die *Aufmerksamkeit* wurde bereits in Kapitel 5.1 bei den Treibern von Management-Innovationen thematisiert. Abhängig vom auslösenden Treiber ist sie intern durch Problemdruck oder extern durch Angebote induziert. Im Verlauf der Prozessschritte Zieldefinition, (Lösungs-) Suche und Aufmerksamkeit kann sich ein Zusammenhang von probleminduzierten und angebotsinduzierten Treibern ergeben. Am Beginn bewirken probleminduzierte Treiber eine Suche nach externen Lösungen. Innovative Lösungen, die im Zuge dieser Suche gefunden werden, decken weitere Anwendungsfälle im Unternehmen auf und lenken die Aufmerksamkeit auf andere Unternehmensprobleme, die damit gelöst werden können (angebotsinduzierte Treiber)<sup>682</sup>.

---

„Mobil Ingenieure hatten sich komplizierte Methoden ausgedacht, [...] [damit] konnten deutliche Einsparungen erzielt werden – mit beachtlichen finanziellen Konsequenzen, wenn man dieses Wissen auch zur Anwendung in anderen Mobil-Ölfeldern aufbereitete. [...] [Die Ingenieure] gingen davon aus, daß man eine Innovation von so unbestreitbarem Wert andernorts rasch übernehmen würde. Doch nichts geschah. Nichts veränderte sich“<sup>683</sup>.

---

Im Prozessschritt der *Überzeugung<sup>684</sup>* entwickeln zuerst die Initiatoren und Promotoren eine positive Einstellung gegenüber dem Managementkonzept. In weiteren Diskussionen mit relevanten Unternehmensmitgliedern akzeptieren immer mehr Personen das Managementkonzept und es entwickelt sich eine positive Bewertung des Managementkonzepts im Unternehmen. Ziel ist es, bei den Entscheidungsträgern sowie im gesamten Unternehmen breite Akzeptanz für die Innovation zu schaffen, da sie den Erfolg eines Innovationsprozesses grundlegend beeinflusst. Im Idealfall entsteht Innovationsbereitschaft.

Diese Überzeugungsarbeit wird von den Promotoren der Innovation geleistet und fällt umso leichter, je höher die relativen Vorteile der Innovation, ihre Kompatibilität mit den bestehenden Abläufen und Einstellungen sind. Abhängig von diesen Faktoren entsteht eine positive oder negative Haltung gegenüber der Innovation. Eine positive Haltung führt dennoch nicht direkt zur Annahme der Innovation, da Annahmehandlungen auch bei positiven Einstellungen durch den KAP-Gap verhindert werden können<sup>685</sup>.

---

“[The project manager and a consultant] set out on road trips around the world to introduce selected business units to both the business case, or value proposition, behind knowledge management and the technological skills needed to use the [system]. ‘I had to sell it to people – tell them what we were doing and why Case needed it, [...] we gave them the whole story of ‘If you could know what all these people collectively know, think how much smarter and faster we would be than our competitors’”<sup>686</sup>.

---

<sup>681</sup> Vgl. March & Simon (1976)

<sup>682</sup> Vgl. Rasmussen & Hall (2016, S. 362); Rogers (2003, S. 171f)

<sup>683</sup> Davenport & Prusak (1998, S.206f), vgl. Fallstudie #27 (Mobil Oil) in Kapitel 7.3.

<sup>684</sup> Vgl. Rogers (2003, S.174ff)

<sup>685</sup> Vgl. Rogers (1995, S.167ff)

<sup>686</sup> Elliott (1997, S. 3), vgl. Fallstudie #31 (Case Corporation) in Kapitel 7.3.

„Nichts veränderte sich. [...] das Transfer-Mittel sei schlecht gewählt: Eine schriftliche Mitteilung sei kein probates Mittel, um Wissen zu vermitteln [...] ein Blatt Papier sei nicht dazu angetan, erfahrene Leute zu einer Änderung ihrer seit Jahren praktizierten Vorgehensweise zu veranlassen. [...] [Externe Berater empfehlen,] man solle die Innovation tagelang prüfen und intensiv diskutieren: Die neuen Techniken mußten erst einmal ‚internalisiert und sozialisiert‘ werden, damit hinreichend Überzeugungskraft für eine Veränderung entstand“<sup>687</sup>.

Bei positiver Einstellung besteht Einvernehmen im Unternehmen, dass eine Suche nach weiterer Information zum Managementkonzept und sein probeweiser Einsatz beabsichtigt wird. Damit sind die abschließenden Prozessschritte der Initiierungsphase, *Vorbereitung und Entscheidung*, erreicht<sup>688</sup>. Die Entscheidungsträger veranlassen Aktivitäten, die zur Annahme des Managementkonzepts als bester Alternative oder zur Ablehnung führen. Zusätzliche Informationen werden solange gesucht, bis eine *Bewertung* der Alternativen und die *Auswahl* der besten Alternative abgeschlossen sind. Der *Kauf* umfasst die organisatorischen und vertraglichen Maßnahmen (i.e. Abschluss von Verträgen, Projektbeschlüsse etc.), die für die Umsetzung der Alternativenauswahl erforderlich sind.

In der **Implementierungsphase** müssen Unternehmensprozesse und Verhalten von Unternehmensmitgliedern verändert werden. Die Implementierung eines Managementkonzepts erfordert eine ausführliche Planung und die Anpassung an die komplexen Gegebenheiten der Organisation. Die Prozessschritte Anpassung und Einführung verlaufen überlappend, da meist weitere, ungeplante Anpassungen aufgrund der Erfahrungen während der Einführung erforderlich sind<sup>689</sup>. Nach dem Roll-Out im Unternehmen sammelt ein breiter Kreis von Unternehmensmitgliedern Erfahrungen mit dem neuen Managementkonzept und entwickelt konzept-spezifische Interpretationen (vgl. Abbildung 5.13).

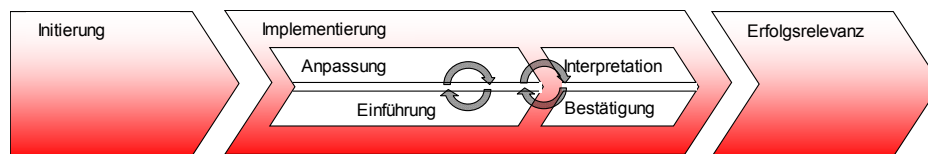


Abbildung 5.13: Implementierungsphase

Die *Anpassung* des Managementkonzepts an die Erfordernisse und Gegebenheiten des Unternehmens sowie die Planung und Umsetzung des Einführungsprozesses als Change Prozess sind kritische Erfolgsfaktoren<sup>690</sup>. Dieser Prozessschritt legt die Basis, um Innovationsbarrieren und strukturkonservierendes Verhalten von Organisationen zu überwinden. Da die Systemkomplexität eine lückenlose Planung nicht zulässt, werden erfolgreiche Managementkonzepte oft in Pilotprojekten innerhalb einzelner Abteilungen oder regionaler Unternehmensteile „evaluiert“. Das trägt dazu bei, dass die Implementierungsphase abhängig vom Umfang der Organisationsveränderungen und der betroffenen Unternehmensbereiche sehr lange dauert<sup>691</sup>.

“[M]anagement authorized an eighteen-month, \$13 million pilot project to test the concept. [...] For the pilot, the team decided to equip five different communities with Virtual Teamwork clients, to provide enough variety for a fair test”<sup>692</sup>.

<sup>687</sup> Davenport & Prusak (1998, S.206f), vgl. Fallstudie #27 (Mobil Oil) in Kapitel 7.3.

<sup>688</sup> Vgl. Rogers (2003, S.177ff)

<sup>689</sup> Vgl. Rasmussen & Hall (2016, S. 362)

<sup>690</sup> Vgl. Schreyögg (1999, S. 483f)

<sup>691</sup> Vgl. Birkinshaw & Mol (2006, S. 82)

<sup>692</sup> Cohen (1997, S. 15), vgl. Fallstudie #9 (BP Exploration) in Kapitel 7.3.

“To gain the necessary executive support for the initiative, the Business Intelligence group proposed conducting a pilot with 25 global key decision makers [...] a 30-day trial period during which these decision makers would receive real-time newsfeeds [...] the pilot group certainly saw how valuable it was to everyday decisions to open up their e-mail and see what they needed to know about our major competitors, the economy [...] The real time news pilot was a huge success, and the [...] initiative subsequently received the funding necessary for its start-up”<sup>693</sup>.

“Xerox introduced Eureka in France in 1996, expanded it to Canada and the United States in 1997 and is now rolling it out worldwide”<sup>694</sup>.

Im Zuge der *Einführung*<sup>695</sup> besteht nach wie vor keine vollständige Sicherheit über erwartete Konsequenzen des Managementkonzepts und eventuelle weitere erforderliche Anpassungen. Während dieses Prozessschrittes müssen daher weitere Information über das Managementkonzept gesammelt werden.

“The core team was so convinced that extensive coaching was essential to the success of the project that they spent approximately half the pilot’s budget on it. [...] Due to budget constraints, one of the projects [...] was set up without coaching. [...] This project was the only one of the five that failed. The problem was not that the group couldn’t make the technology work — it was fairly simple to operate. What they lacked was an understanding of why they should bother. Remarks from the team (‘I don’t see how this fits in with my work.’ ‘The people I want to talk to are not on the network.’) were similar to those made initially by other teams. In part because there was no one to help the group explore the value of the system and overcome their skepticism, their V[irtual] T[eamwork] network declined and eventually fell silent”<sup>696</sup>.

“Chevron’s best practice culture extends to the evaluation of employees for salary purposes. An individual’s evaluation is based on individual growth and team performance. Those who practice the sharing of knowledge are more likely to be the ones rising up the organizational ladder”<sup>697</sup>.

„HP bringt [...] noch ein [...] System [...] zur Anwendung, das der Experten-Ermittlung dient [...] Das Unternehmen hat die technische Seite dieses ‚Suchdienstes‘ gemeistert, kämpft aber noch damit, die Wissenschaftler (sic!) zur Bereitstellung ihrer Biographien zu motivieren. Hinzu kommt, daß der Begriff *Experte* alles andere als geklärt ist“<sup>698</sup>.

Die *Interpretation* eines Managementkonzepts im Unternehmen<sup>699</sup> entsteht, sobald ein Managementkonzept im Unternehmen breitere Anwendung erfährt. Die Unternehmensmitglieder machen individuelle Erfahrungen und die Bedeutung der mit dem Konzept verbundenen Maßnahmen wird klarer. Erfolgt die Implementierung eines Managementkonzepts zu rasch, fehlt die Zeit, um Korrekturen von Missverständnissen und unerwünschten Nebenwirkungen vorzunehmen. Wie ein Managementkonzept interpretiert wird, hängt stark von „Frames“ ab<sup>700</sup>, in denen es wahrgenommen wird: Wissensmanagement kann beispielsweise als verbesserte Nutzung der Unternehmensressourcen wahrgenommen werden, aber auch als Bedrohung von erfahrenen Mitarbeitern, wenn deren Wissen entpersonalisiert und in Datenbanken gespeichert werden soll.

<sup>693</sup> Elliott (1997, S.1f), vgl. Fallstudie #31 (Case Corporation) in Kapitel 7.3.

<sup>694</sup> Moore (1998), vgl. Fallstudie #17 (Xerox) in Kapitel 7.3.

<sup>695</sup> Vgl. Rogers (2003, S.179ff)

<sup>696</sup> Cohen (1997, S. 16), vgl. Fallstudie #9 (BP Exploration) in Kapitel 7.3.

<sup>697</sup> Dalkir (2005, S. 272), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.

<sup>698</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 243), vgl. Fallstudie #11 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

<sup>699</sup> Vgl. Rogers (2003, S. 427f)

<sup>700</sup> Erfahrungen des Unternehmens beeinflussen das zukünftige Verhalten (Pfadabhängigkeit): Neues wird anhand der gebildeten kognitiven Landkarten wahrgenommen und interpretiert („Framing“), vgl. Meyer (2004, S.148ff.). Dadurch werden die Wahrnehmung neuer Sichtweisen und ihre Umsetzung erschwert, weil Konzepte außerhalb der bestehenden Denkmuster nicht anschlussfähig sind, vgl. Höllerer et al. (2014).

---

“Instead of being a vehicle for involvement and responsibility through the increased visibility, the tools and techniques become a perceived control mechanism because of a lack of connection between norms and values and tools. [...] the system is perceived as yet another management concept, and the tools implemented did not represent any meaningful improvement. [...] there is no connection between the principles (involvement) and vehicles (teamwork, visualization) and the technique (whiteboard and meeting) because the norms and values were present already, and not ‘infused’ via the new tools. Instead [...] we can observe the opposite effect; the techniques are normatively associated with more control and more bureaucracy”<sup>701</sup>.

„Damit die Besuche auch zu verwertbaren Ergebnissen führen, werden alle HP-Mitarbeiter, die an dieser Initiative beteiligt sind, einem systematischen Trainingsprogramm unterworfen. [...] Zugleich erfahren und diskutieren die Trainingsteilnehmer auch den Sinn und den Stellenwert des Besuchsprogramms als *Trigger* für die Ausrichtung der eigenen Strategie und Organisation“<sup>702</sup>.

---

Auch in der Implementierungsphase suchen die Entscheidungsträger weiterhin nach Informationen, um *Bestätigung*<sup>703</sup> für die Richtigkeit der Annahmeentscheidung zu erhalten. Spätestens nach dem Prozessschritt Einführung werden Vorteile, die das Managementkonzept mit sich bringt, aktiv wahrgenommen und die weitere Integration des Managementkonzepts in die Routineprozesse des Unternehmens vorangetrieben. Eine starke Bestätigung eines Managementkonzepts zeigt sich in aktiver Befürwortung und Förderung des Managementkonzepts im Unternehmensumfeld. Nehmen die Entscheidungsträger hingegen vermehrt Nachteile und Inkompatibilitäten wahr, muss die Innovationsentscheidung revidiert werden.

---

“Finally, to ensure the success of KMS at DAR some important steps must be taken into consideration. The MID department should set up some quantitative measures to show the financial benefits of the KMS in order to justify its continuity”<sup>704</sup>.

“A subgroup of the core team called the Change Management Team was responsible for helping participants understand both how to use the technology and how it could further their work. This effort was deliberately called ‘coaching’ rather than ‘training’: coaches work to get the best out of players — they don’t simply present information to passive recipients. Only twenty percent of the coaches’ time was designated for training people in how to use the system. The rest would consist of challenging and helping them to exploit its capabilities to serve their business needs”<sup>705</sup>.

---

Die Phase **Feststellung der Erfolgsrelevanz**<sup>706</sup> findet kaum explizite Erwähnung in Abhandlungen zu Innovationsprozessen. Der Fokus auf den Übergang erfolgreicher Innovationen in die Unternehmensroutine lässt sich mit dem Pro-Innovation-Bias<sup>707</sup> erklären, der dafür sorgt, dass die Variante des Misserfolgs einer Innovation speziell in Schaubildern weniger Aufmerksamkeit findet. Abbildung 5.14 zeigt diese Phase, die neben der Evaluierung auch ihre Konsequenzen zeigt, nämlich die Verankerung in der Unternehmensroutine bzw. den endgültigen Abbruch der Innovation. Auch diese Prozessschritte laufen zyklisch ab: Der Übergang in die Routine kann wiederholt hinterfragt werden und weiterhin zu einem Abbruch führen. Ob eine negative Evaluierung zum sofortigen Abbruch führt, hängt beispielsweise vom Zeithorizont der Betrachtung<sup>708</sup> oder den Motiven der beteiligten Personen ab.

---

<sup>701</sup> Vgl. Rolfsen et al. (2014, S.343 bzw. S.351)

<sup>702</sup> Deiser (1996, S. 66), vgl. Fallstudie #38 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

<sup>703</sup> Vgl. Rogers (2003, S.189ff)

<sup>704</sup> Mezher et al. (2005, S. 146), vgl. Fallstudie #42 (DAR AL Handasah Consulting) in Kapitel 7.3.

<sup>705</sup> Cohen (1997, S. 16), vgl. Fallstudie #9 (BP Exploration) in Kapitel 7.3.

<sup>706</sup> Die Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten wird ausführlich im Rahmen der Forschungsfrage #4 behandelt (vgl. Kapitel 5.4).

<sup>707</sup> Vgl. Rogers (2003, S.106ff)

<sup>708</sup> Milton (2014) ermittelt für Wissensmanagement-Initiativen Einführungsdauern von 3,5-8 Jahren, und der Übergang zur Routine erfolgt nach durchschnittlich 11,8 Jahren.

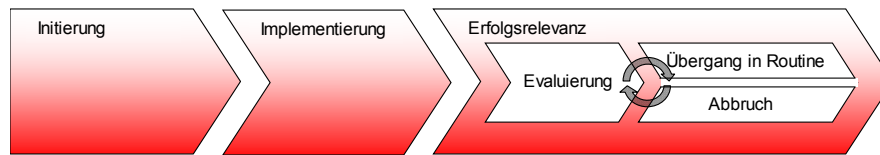


Abbildung 5.14: Phase der Feststellung der Erfolgsrelevanz

Der Prozessschritt *Evaluierung* der Innovation mit einem möglichen negativen Ergebnis liegt nicht im Fokus von Innovationsprozess-Modellen. Das mag sowohl mit den Schwierigkeiten zusammenhängen, die im Rahmen der Behandlung der Innovationstheorie beschrieben wurden (vgl. Kapitel 4.1) als auch in der Nichterwähnung derartiger Aktivitäten in Modellen des Organisational Buying Behaviour (vgl. Kapitel 4.2). Die Möglichkeiten einer Evaluierung sind dennoch mannigfaltig, deren praktische Relevanz ist hingegen gering. Wenige Ausnahmen bestätigen diese Regel:

---

„[D]as Intranet-Projekt ‘Knowledge Garden’, welches bereits nach der Pilotphase zu einer jährlichen Kostensenkung von ca. 4,28 Mio. USD aufgrund von Zeitersparnis und wegfallenden Druckkosten führte“<sup>709</sup>.

“Despite the company’s good intentions, the system initially didn’t have the desired effect. [...] in 1994, [the new product support manager] discovered that the call center reps were not even using the tool because it wasn’t functioning correctly. [...] Brøderbund rebuilt the tool to meet the reps’ needs”<sup>710</sup>.

“WSP does not currently use any performance measures but believes that performance measurement should be directly linked to their three existing measures: (1) Client satisfaction (service improvement); (2) Staff satisfaction (whether the KM system provides satisfactory help); and (3) Shareholder satisfaction”<sup>711</sup>.

---

Der *Abbruch*<sup>712</sup> eines Managementkonzepts erfolgt spätestens, nachdem es implementiert und eventuell (zumindest teilweise) zur Routine wurde. Es wird entweder durch ein anderes Managementkonzept ersetzt oder ersatzlos gestrichen, weil es die Erwartungen nicht erfüllen konnte.

---

„In der ersten Version wurde ‚Knowledge Exchange‘ hauptsächlich als offene Sammelstelle für jegliche Art von Informationen betrachtet. Innerhalb kurzer Zeit entstand eine beträchtliche, aber unkoordinierte und unstrukturierte Menge an teilweise redundanten Daten. Dadurch wurde eine gezielte Abfrage nach relevanten Informationen praktisch unmöglich. [...] Eine Analyse des Projekts, die vom Top-Management in Auftrag gegeben wurde, ergab, daß bei der Konzeptionierung des Systems zu wenig Rücksicht auf die organisatorischen Rahmenbedingungen genommen wurde. [...] Die Analyse der Schwachpunkte führte zu einer Überarbeitung der ‚Knowledge Exchange‘, wobei dabei das System mehr als Medium zur ‚Organisation von Wissen mit einer starken Orientierung an der Arbeitsweise im Beratungsgeschäft‘ [...] verstanden werden mußte und dabei der IT-Aspekt in den Hintergrund treten sollte“<sup>713</sup>.

---

Mit dem Prozessschritt *Übergang in die Routine*<sup>714</sup> verschmelzen Abläufe und Tools des Managementkonzepts mit den praktizierten Unternehmensprozessen. Damit ist der Innovationsprozess abgeschlossen<sup>715</sup>. Die spätere Implementierung eines weiteren Managementkonzepts stellt demgemäß keinen Abbruch dar, sondern bedeutet normalen organisationalen Wandel.

<sup>709</sup> Thiesse (2001, S. 25), vgl. Fallstudie #25 (J.D. Edwards) in Kapitel 7.3.

<sup>710</sup> Elliott (1998, S.1f), vgl. Fallstudie #32 (Brøderbund Software) in Kapitel 7.3.

<sup>711</sup> Carrillo & Anumba (2002, S. 157), vgl. Fallstudie #36 (WSP Group) in Kapitel 7.3.

<sup>712</sup> Vgl. Rogers (2003, S.190ff)

<sup>713</sup> Ulm (2000, S. 95f), vgl. Fallstudie #3 (Andersen Consulting) in Kapitel 7.3.

<sup>714</sup> Vgl. Rogers (2003, S.428ff)

<sup>715</sup> Vgl. Rogers (2003, S. 180)

---

“There are several possible ways to encourage people to contribute knowledge [...] You can have contests, such as the person who contributes the most knowledge is going to be invited to our knowledge management conference at the end of the year. Or you can make it part of people’s performance appraisals”<sup>716</sup>.

“Whether due more to its tangible or its intangible benefits, the knowledge management initiative was embraced by Roche. In fact, it is generally agreed that it is the first management initiative to become embedded in the organization”<sup>717</sup>.

„Der Anreiz zur Teilnahme an einem Netzwerk sollten (sic!) durch den unmittelbaren Nutzen für die Mitarbeiter erfolgen, nicht durch monetäre Anreize“<sup>718</sup>.

---

Wir formulieren abschließend die folgende Hypothese zum Prozess der Einführung von Managementkonzepten:

*H2.1 Die Einführung eines Managementkonzepts ist ein komplexer, mehrphasiger Prozess an dem mehrere unternehmensinterne und -externe Akteure über einen längeren Zeitraum mitwirken.*

*Die Anzahl der beteiligten Personen ist abhängig von der Unternehmensgröße.*

## 5.2.2 Einführungsprozess und Innovationserfolg

Management-Innovationsprozesse verlaufen infolge ihrer Komplexität arbeitsteilig und sind aufgrund der geplanten Überführung der Innovation in den Routinebetrieb mit einem „Ablaufdatum“ versehen. Daher werden sie in der Regel als Projekte umgesetzt und mittels des etablierten Instrumentariums des Projektmanagements gesteuert<sup>719</sup>. Die **Prozesssteuerung** erfolgt demnach durch Vorgabe bestimmter Grundparameter, insbesondere von Ergebnissen, Terminen, Ressourcen und Abläufen<sup>720</sup>. Da Innovationsprozesse mit Unsicherheit behaftet sind und das Ziel am Anfang nicht eindeutig gegeben ist, sollte ausreichend Raum für die Auflösung dieser Unsicherheit geschaffen werden. Die etablierten Steuerungsinstrumente schränken die dafür erforderliche Kreativität und Flexibilität zwangsläufig ein und erfordern zudem hohe Fachkompetenzen der Projektleitung zur Interpretation der (Zwischen-) Ergebnisse und Projektfortschritte. Entsprechend sinkt „[m]it zunehmendem Innovationsgrad [...] die positive Erfolgswirkung der formalen Prozesssteuerung, sie wirkt sogar negativ“<sup>721</sup>. Die Prozesssteuerung muss daher ein Optimum zwischen Identifikation und Erreichen des relevanten Ziels (Innovationsprozess-Effektivität) und einem wirtschaftlichen Mitteleinsatz (Innovationsprozess-Effizienz) erzielen. Das impliziert hohe Anforderungen an die beteiligten Personen<sup>722</sup> und ihre Fähigkeiten zur Selbststeuerung. Effektivität und Effizienz des Innovationsprozesses steigen durch tatsächliche und tatkräftige Zusammenarbeit der Personen und nicht durch ihre Vielzahl<sup>723</sup>.

---

<sup>716</sup> Elliott (1997, S. 4), vgl. Fallstudie #31 (Case Corporation) in Kapitel 7.3.

<sup>717</sup> Seemann (1997, S. 31), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

<sup>718</sup> Thiesse (2001, S. 92), vgl. Fallstudie #29 (Schweizer Rück) in Kapitel 7.3.

<sup>719</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.149f)

<sup>720</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.152ff)

<sup>721</sup> Hauschildt et al. (2016, S.166)

<sup>722</sup> Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 5.3.

<sup>723</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.206f)



Unabhängig von Intensität und Qualität der Prozesssteuerung treten in organisationalen Beschaffungs- und Innovationsvorhaben immer **Widerstände** auf. Dies erklärt sich einerseits aus der Inhomogenität der Motive einzelner Mitarbeiter oder Führungskräfte, die jeweils unterschiedliche Vorstellungen über geeignete Maßnahmen zur Erreichung der persönlichen Ziele entwickeln und andererseits aus möglichen Inkompatibilitäten zwischen Individual- und Unternehmenszielen. Dann bedrohen Innovationen Machtpositionen<sup>724</sup>, können bestehende Machtpositionen festigen oder neue begründen.

---

“However, SunTAN could run into some conflicts. SunService Education, which is a profit center focused on selling educational services to Sun customers, may be threatened by a system that encourages the company to practically give learning and knowledge resources away in order to sell other Sun products. [...] SunService Education is focused on “hands-on learning” that is difficult to replicate on the intranet, a certain amount of tension between those who give knowledge away and those who sell it is probably inevitable. What should be sold? What should be given away? There are no easy answers”<sup>725</sup>.

---

Widerstände gegen Managementkonzepte wollen die Innovation verhindern, verzögern oder verändern<sup>726</sup>. Führungskräfte und Mitarbeiter opponieren gegen die Implementierung eines Managementkonzepts häufig nicht offen, sondern argumentieren mit technischen Vorbehalten oder ökonomischen und ökologischen Aspekten, hinterfragen die Abschätzung von Folgewirkungen oder sprechen undifferenzierte Warnungen vor schlechten Erfahrungen mit diesem Managementkonzept aus. Ursachen dieses Widerstands sind vor allem Fähigkeits- und Willensbarrieren, die durch Beharrungstendenzen der Organisation und eine innovationsaverse Einstellung des Rechnungswesens verstärkt werden<sup>727</sup>.

---

“But we have some distance to go. We are changing a method of accessing training and knowledge — something that just hasn’t been done this way before. It’s not an easy transition. There is a lot of interest in it and a lot of excitement about it, but there is going to have to be a great deal of promotional activity within Sun”<sup>728</sup>.

---

Die Opponenten argumentieren vielfach nicht direkt gegen das Innovationsvorhaben, sondern artikulieren ihren Widerstand in Form von rationalen Argumenten gegen bestimmte Teilprozesse, die für den erfolgreichen Abschluss nötig sind. Daher ist die Identifikation der Opponenten und der Gründe für ihren Widerstand schwierig. Dies insbesondere bei Managementkonzepten, die durch ihre bereichs- bzw. unternehmensweite Anwendung Unsicherheiten bei einem großen Betroffenenkreis hervorrufen. Zusätzlich bieten sich wegen ihrer langwierigen Implementierungsprozesses und ihrer Abhängigkeit vom Engagement der Unternehmensmitglieder viele Ansatzpunkte für Widerstand.

---

„[...] daß Wissensentwicklung in der Praxis häufig mit Widerständen und Schwierigkeiten verbunden ist, denn bestehende Überzeugungen aufzugeben, geht [...] mit einem Verlust an Sicherheit einher. Jeder Teilnehmer muß sich auf einen Prozeß ohne vorher planbares Ergebnis einlassen. Die Bereitschaft dazu ist nicht selbstverständlich, sie entwickelt sich oft erst im Verlauf des gemeinsamen Arbeitsprozesses“<sup>729</sup>.

---

Tabelle 5.4 zeigt einige Ansatzpunkte dieser Innovationswiderstände, die bei der Konzeption eines erfolgreichen Implementierungsprozesses antizipiert werden sollten.

---

<sup>724</sup> Vgl. Hauschildt (1999b, S. 275)

<sup>725</sup> Manasco (1997b), vgl. Fallstudie #16 (Sun Microsystems) in Kapitel 7.3.

<sup>726</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S. 146)

<sup>727</sup> Vgl. Hauschildt (1999b, S.271ff)

<sup>728</sup> Manasco (1997b), vgl. Fallstudie #16 (Sun Microsystems) in Kapitel 7.3.

<sup>729</sup> Minx & Roehl (1998, S. 170), vgl. Fallstudie #24 (Daimler-Benz) in Kapitel 7.3.

Ansatzpunkt des Widerstands	Manifestierung bei Managementkonzepten
<p><i>Einwände</i></p> <p>Opposition kommt überwiegend von etablierten Personen und Institutionen, die durch die Innovation Wettbewerbsvorteile oder Marktanteile verlieren könnten bzw. die andere Ideologien vertreten.</p>	<p>Opposition kommt von:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Machthabern innerhalb des Unternehmens, die durch die Einführung des Managementkonzepts eine Verschlechterung ihrer Position erwarten müssen.</li> <li>• Proponenten anderer Managementkonzepte</li> </ul>
<p><i>Umsetzung</i></p> <p>Wie soll die konkrete technische Ausführung der Innovation aussehen? Die Ansichten über die konkrete Ausführung können mangels tieferen Verständnisses der Funktionsweise mehrdeutig sein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitativer Umfang der Umsetzung: Unternehmensweite vs. versuchsweise Einführung in einzelnen Abteilungen</li> <li>• Qualitativer Umfang der Umsetzung: Welches Verständnis des Managementkonzepts liegt der Umsetzung zugrunde?</li> </ul>
<p><i>Fehlen von anerkannten Experten der neuen Technologie</i></p> <p>Welche positiven und negativen Folgewirkungen können direkt der Innovation zugeschrieben werden?</p>	<p>Unabhängige Experten sind kaum vorhanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickler der Innovation gelten nicht als unabhängig</li> <li>• Unabhängige Forschungsleistungen sind erst nach einem zeitlichen Vorlauf verfügbar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gewissenhafte, empirische Forschung benötigt Zeit</li> <li>- empirische Forschung benötigt ein empirisches Feld, das sich erst herausbilden muss</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>Fehlen einer wissenschaftlichen Begründung</i></p> <p>Fehlendes Verständnis über die Funktionsweise einer Innovation ruft zumeist Skepsis hervor. Wettstreit funktionierende Praxis vs. fehlende Theorie</p>	<p>Bei Managementkonzepten häufig, da ihre Funktionsweise einerseits sehr komplex ist und andererseits häufig nur sehr plakativ dargestellt wird.</p>

Tabelle 5.4: Innovationswiderstände

*Einwände* sind von allen Proponenten des Status Quo denkbar, aber auch von Befürwortern alternativer Managementkonzepte. „Wissensmanager“ werden argumentieren, dass der Einsatz des Managementkonzepts Outsourcing zum Verlust von unternehmensinternem Know-how führt, während Shareholder Value Befürworter auf zusätzliche Kosten der Wissensmanagement-Projekte verweisen. Zur *Umsetzung* stehen zahlreiche alternative Szenarien zur Auswahl: Unternehmensweite Umsetzung vs. Probetrieb in einer Abteilung, vollinhaltliche Implementierung oder „Rosinenpicken“, Adaptierung und Umsetzung mit oder ohne externe Beratungsunterstützung etc. Erschwert wird die Beschäftigung mit den neuen Managementkonzepten, weil diese wie andere Innovationen über keine allgemein *anerkannten Experten* verfügen. Befürworter und Vertreter sind die Erfinder der neuen Managementkonzepte sowie ihre Begleitanbieter, denen renommierte Opponenten gegenüberstehen können. Meinungen und Untersuchungsergebnisse von objektiven Institutionen – beispielsweise grosszählige Untersuchungen von Universitäten – stehen zu diesem Zeitpunkt noch nicht zur Verfügung. Damit fehlt auch die *wissenschaftliche Begründung* für die Vorteilhaftigkeit, weshalb sich für die neuen Managementkonzepte nur anekdotische Belege finden lassen.

---

“[N]one of these efforts have been easy. It was difficult to convince people that they should care about patents — much less something as elusive as intellectual capital. ‘I thought it could all happen much faster [...] But it just takes time’”<sup>730</sup>.

---

Auch die Betrachtung von Managementkonzepten als *immaterielle Investitionsprojekte* und die damit verbundene Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen kann Widerstand bewirken. Probleme bei der Quantifizierung der Aufwendungen sowie bei der

<sup>730</sup> Manasco (1997a), vgl. Fallstudie #4 (Dow Chemical) in Kapitel 7.3.

Zurechnung der Erträge erschweren eine ökonomische Betrachtung. Auch die kurzfristige Betrachtung aus der Controllingperspektive kann innovationshemmend wirken<sup>731</sup>.

---

“Bankers Trust is building metrics so it will be able to track the results of this initiative, in dollar terms. Thus far, evidence that the program is working is largely anecdotal. Various employees come to [the Chief Learning Officer] and tell him that they were able to get access to information which really helped on a specific project”<sup>732</sup>.

---

Aus Innovationswiderständen können auch positive Effekte resultieren. Reichen die Energien der Promotoren nicht zur Überwindung des Widerstands aus, kann das ein Zeichen einer nicht problemadäquaten Innovation sein. Die Überwindung des Widerstands würde eine nicht geeignete Innovation „durchdrücken“, was einer effizienten Nutzung von Unternehmensressourcen zuwiderläuft<sup>733</sup>. Innovationswiderstände in Form der natürlichen Beharrungstendenz stabilisieren den Status Quo eines Unternehmens und verhindern riskante Experimente. Systemimmanente Barrieren erleichtern demnach den kritischen Umgang mit Managementkonzepten und verhindern, dass Unternehmen auf kurzfristige Trends aufspringen und in den Projekten wertvolle interne Ressourcen suboptimal einsetzen.

Ob eine gewählte **Problemdefinition** ausreichend recherchiert wurde und nicht nur das augenscheinlichste Problem beschreibt, beeinflusst die Einführungsprozess-Effektivität massiv. Abhängig von der praktizierten Sorgfalt wird entweder ein relevantes Unternehmensproblem oder nur ein Symptom bzw. ein individuelles Problem eines Unternehmensmitglieds adressiert. Die Forschung stellt bei technischen Innovationen und Produktinnovationen eine längere Dauer der Initiativphase (inkl. der Problemdefinition) als der nachfolgenden Entscheidungs- und Problemlösungsphase fest<sup>734</sup>. Das deutet auf eine sorgfältige Identifikation der Probleme und der Definition der Anforderungen an eine Lösung hin. Bei Managementkonzepten als aufwendige Prozessinnovationen mit einem wegen der organisationalen Veränderungen (Change) höheren Innovationsgrad ist eine sorgfältige Problemdefinition angemessen.

---

„[Hauptmaluspunkte wurden identifiziert und führten] zur Entscheidung, ein weitreichendes und umfassendes Online-Wissensmanagement-System zu entwickeln und zu implementieren [...] In der durchgeführten Testphase [...] hat sich das erarbeitete Grundkonzept als folgerichtig erwiesen. Auf Anhieb funktionierte das Online-Wissensmanagement-System [...] und entsprach damit den aufgestellten Zielen. Am grundsätzlichen Funktionsprinzip gab es bis zum heutigen Tag keinerlei Änderungen. [...] Noch vor dem Start wurden die bereits kurz angedeuteten Unrundungen behoben. [...] Wie geplant erfolgte der Produktivbetrieb [...] mit 50 Benutzern und wurde [innerhalb von sechs Monaten] auf rund 120 sukzessive gesteigert“<sup>735</sup>.

---

Umso erstaunlicher ist, dass die Initiativphase sowie eine sorgfältige Problemdefinition in der Managementkonzept-Praxis kaum Niederschlag finden und sehr schnell die Problemlösung in den Betrachtungsfokus rückt.

---

<sup>731</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.144f. und S.404f)

<sup>732</sup> Gotschall (1999), vgl. Fallstudie #20 (Bankers Trust) in Kapitel 7.3.

<sup>733</sup> Vgl. Walter et al. (2011)

<sup>734</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 297)

<sup>735</sup> Görner (1998), vgl. Fallstudie #14 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

---

“In late 1994, two executives at Nortel were concerned that the company's products and services idea "war-chest" was empty. [...] First, the task force sought to validate the sponsoring executives' perception that the empty idea war-chest phenomenon was due to a lack of innovative capability in the organization. [...] the results of the informal survey indicated that the internal pool of new ideas from employees was, in fact, quite large. [...] Further assessment of Nortel's [new product development] process revealed a more troubling finding: there was no formal way in the existing process to capitalize on employee-generated ideas. [...] the task force argued to the executive sponsors that the primary cause of the empty war-chest was that Nortel's existing [new product development] process provided no formal mechanism to systematically absorb internally generated ideas. Nortel's problem was a business process obstacle rather than a lack of innovative capability”<sup>736</sup>.

---

Ein weiteres Indiz lässt vermuten, dass die Sorgfalt bei der Problemdefinition von Managementkonzepten gering ist: Würden Managementkonzepte nur nach einer sorgfältigen Problemdefinition und Priorisierung aller Probleme eingeführt, würde sich auf der Makroebene kein glockenförmiger Verlauf der Managementkonzepte ergeben. Das würde nämlich bedeuten, dass alle Unternehmen zeitgleich unter denselben Problemen leiden und es mit denselben Managementkonzepten lösen. Das ist unplausibel, denn nach sorgfältiger Problemdefinition würden Unternehmen ihre Problemlage unterschiedlich einschätzen, unterschiedlich priorisieren und bearbeiten.

Wir vermuten, dass sich ein Großteil der geschilderten Probleme des komplexen Einführungsprozesses mit häufigen Widerständen von Opponenten durch den Einsatz der Instrumente der Projektorganisation lindern bzw. vermeiden lassen und formulieren deshalb die folgende Hypothese:

*H2.2 Wenn die Einführung eines Managementkonzepts als Projekt verstanden und dementsprechend gesteuert wird, steigt die Wahrscheinlichkeit des Innovationserfolges.*

*Die Einschaltung eines Beraters fördert den projektorientierten Einführungsprozess.*

---

<sup>736</sup> Massey et al. (2002, S.270 bzw. S.272f), vgl. Fallstudie #34 (Nortel Networks) in Kapitel 7.3.

### 5.2.3 Relevanz der Hypothesen

Die Auswertungen ergeben, dass die Auslösung des Prozesses kaum thematisiert wird. Im Übrigen beschränken sich die Angaben zum Prozessverlauf meist auf Hinweise zu Pilotprojekten oder auf Phasen mit inhaltlichen, regionalen oder geschäftsfeldspezifischen Unterschieden. Angaben zu spezifischen Prozessschritten wie Problemdefinition, Alternativensuche oder Auswahlentscheidung finden sich kaum. Den Fokus der Fallstudien bilden die Darstellung der Wissensmanagement-Instrumente und die fast immer positiven Ergebnisse. Informationen zum Prozess finden sich zumeist zwischen den Zeilen oder in Nebenbemerkungen. Angaben zu Widerständen bzw. zur Überwindung von Widerständen finden sich immerhin in 35% der Fallstudien. Abbildung 5.15 zeigt die Häufigkeitsverteilung.

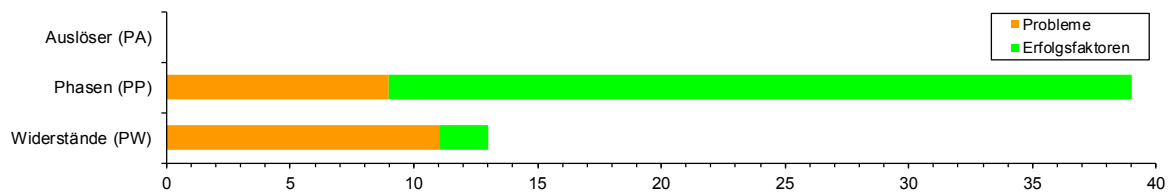


Abbildung 5.15: Problemfelder und Erfolgsfaktoren zum Einführungsprozess von Wissensmanagement-Projekten<sup>737</sup>

<sup>737</sup> Nennung anhand von aufgetretenen Problemen und Erfolgsfaktoren. Fallstudienauswertung: n=37 (100%) mit 53 Einzelproblemen und 287 Erfolgsfaktoren (Mehrfachnennungen innerhalb eines Projekts sind nicht berücksichtigt); durchschnittlich 7,8 Angaben zu Problemen und Erfolgsfaktoren pro Wissensmanagement-Projekt.

## 5.3 Rolle und Bedeutung von Schlüsselpersonen

Hilfestellung bei der Identifikation von Schlüsselpersonen in organisationalen Innovations- und Entscheidungsprozessen bieten neben der Innovationstheorie vor allem die Organisational Buying Behaviour Ansätze. Letztere identifizieren und charakterisieren die Mitglieder des Buying Centers losgelöst vom Einzelfall in Funktionen (Aufgabenbereich im Organigramm eines Unternehmens) und Rollen (Verhaltenserwartungen im Beschaffungsprozess): Initiator, User, Buyer, Influencer, Gatekeeper und Decider. Damit helfen sie, das Entscheidungsverhalten einzelner Akteure bei rollenkonformen Verhalten einzuschätzen.<sup>738</sup> Das Konzept des **Buying Centers** fasst bestimmte Akteure des Unternehmens sowie Dritte in einer problembezogenen Gruppe zusammen. Rolle und Bedeutung der beteiligten Personen variieren im Verlauf des organisationalen Beschaffungsprozesses, die Prozessdarstellung<sup>739</sup> ähnelt den in Kapitel 5.2.1 vorgestellten Einführungsprozessen. Die Phasen Implementierung und Feststellung der Erfolgsrelevanz werden bei Beschaffungsprozessen kaum thematisiert, was deren untergeordnete Bedeutung bei klassischen Beschaffungsprozessen entspricht.

Hinsichtlich der beteiligten Personen zeigt sich, dass bei Managementkonzepten eine Delegation an Spezialistenfunktionen im Unternehmen – z.B. Einkauf, Produktion, etc. – kaum möglich ist und sich daher eine deutlich intensivere Beteiligung der Führungskräfte und des Top-Managements bzw. eigens gebildeter Projektteams ergibt. Dies ist erforderlich, da während des gesamten Beschaffungsprozesses Abstimmungsvorgänge zwischen Anbieter und Nachfrager notwendig sind, für die aufgrund ihrer Einmaligkeit keine Fachabteilung zur Verfügung steht. In den einzelnen Prozessschritten benötigen die Beteiligten jeweils Informationen, um nachfolgende Prozessschritte vorzubereiten oder Entscheidungen zu treffen.

Das Informations- und Beschaffungsverhalten verändert sich durch Erfahrungen und Beziehungsnetzwerke aus ähnlichen Projekten. Für die Informationssuche bei komplexen und risikobehafteten Beschaffungsentscheidungen spielen persönliche Informationsquellen eine zentrale Rolle<sup>740</sup>. Die Informationen dienen zur *Reduktion des wahrgenommenen Risikos*. In der Implementierungspraxis von Managementkonzepten vertrauen Unternehmen selten auf ihre interne Problemanalyse. Auf der Suche nach weitergehenden Informationen wenden sich die Unternehmen an die Anbieter. Folglich sind die Beteiligten nicht nur interne Akteure, sondern das Buying Center wird um externe Personen erweitert, die einzelne Rollen übernehmen. Über die Zahl der beteiligten Personen liegen wenig Informationen vor. Wegen der typischen Vorgehensweise der Unternehmensberater, die Ist-Erhebung und Problemdefinition sowie die Adaptierungen der Soll-Konzeptionen unter Einschaltung betroffener Unternehmensmitglieder durchführen, wächst die Zahl der Akteure (erweitertes Buying Center). Die damit einhergehenden komplexeren Entscheidungsstrukturen und interpersonellen Rollenkonflikte können ein Grund für den unbefriedigenden Erfolg vieler Managementkonzepte in der Unternehmenspraxis sein. Im Idealfall entwickeln Unternehmen und Anbieter im Zuge des Implementierungsprozesses gemeinsam eine Lösung. Allerdings verkennen sowohl innovierende Unternehmen wie auch Unternehmensberater oft den Stellenwert der Implementierungsphase (insbesondere die Prozessschritte Anpassung, Interpretation und Bestätigung; vgl. Abbildung 5.13) für den

---

<sup>738</sup> Vgl. Backhaus & Voeth (2014, S.45ff)

<sup>739</sup> Vgl. Backhaus (1999, S. 62)

<sup>740</sup> Vgl. Stock & Zinszer (1987, S.7ff)

Erfolg der Innovation. Wegen der hohen Kosten und der schwierigen Evaluierung von Beratungsleistungen verzichten Unternehmen häufig auf die externen Berater bei der Umsetzung.

Die Prozessbeschreibung der Organisational Buying Behaviour Ansätze ist durch stark formalisierte Abläufe gekennzeichnet und entspricht der Initiierungsphase von Innovationsprozessen. Implementierungsphase und die Feststellung der Erfolgsrelevanz werden dagegen vernachlässigt. Die Rollen im Entscheidungsprozess sind vielfach Funktionen im Unternehmen klar zugeordnet. Innovative Entscheidungsprozesse zeichnen sich hingegen durch Überschneidungen von Prozessschritten und einen nicht-linearen Verlauf aus (vgl. Kapitel 4.1.3). Die Schlüsselrollen im Innovationsprozess nehmen Promotoren und Opponenten ein, die sich in der Regel keinen fixen Positionen im Unternehmen zuordnen lassen. Die Beteiligten variieren von Management-Innovation zu Management-Innovation. Für die problemadäquate Beschreibung der Schlüsselpersonen im Innovationsprozess von Managementkonzepten orientiert sich die weitere Darstellung daher am Rollenverständnis der Innovationstheorie. Ausgehend von den Schlüsselpersonen und ihren Leistungsbeiträgen wird im Anschluss ihre Bedeutung für die Einführung von Managementkonzepten abgeleitet und auf das Fehlen von einzelnen Schlüsselpersonen eingegangen. Dazu werden in Kapitel 5.3.1 interne Schlüsselpersonen und in Kapitel 5.3.2 externe Schlüsselpersonen beschrieben. Ihre Funktionen bei der Einführung von Managementkonzepten in Unternehmen werden in Kapitel 5.3.3 sowie die Konsequenzen ihres Fehlens in Kapitel 5.3.4 analysiert.

### 5.3.1 Unternehmensinterne Akteure

Für die Beschäftigung mit Innovationen und im speziellen mit Managementkonzepten existiert in Unternehmen kein expliziter dokumentierter Prozess mit formalisierten Zuständigkeiten, regelmäßigen Durchführungsintervallen und ähnlichen Merkmalen einer Prozessorganisation. Innovationen finden in Unternehmen statt, wenn sich engagierte Unternehmensmitglieder dafür einsetzen, die Initiative ergreifen und Widerstände überwinden. Diesen Förderern (Promotoren) der Innovation entgegengesetzt agieren die Opponenten, die Managementkonzepte aus unterschiedlichen Motiven verhindern wollen.

Wie in Kapitel 5.2 beschrieben, beginnt der Innovationsprozess mit der Initiative. Erster relevanter Akteur ist folglich der **Initiator**. Abhängig vom hierarchischen Rang des Initiators, können Initiativen „von oben“ angeordnet werden (Initiator mit hohem Rang), „aus der Mitte“ und aus sicherer Deckung angestoßen werden (Initiator mit einem mittleren Rang und Budgetkompetenz) oder „von unten“ einen langen Marsch durch die Institution antreten (Initiator ohne hierarchisches Potential)<sup>741</sup>. Management-Innovationen werden in der Regel top-down eingeführt<sup>742</sup>, d.h. der Initiator ist zugleich **Machtpromotor** und veranlasst den Start eines formellen Projekts mit nominierten Mitarbeitern und zugewiesenen Budget.

---

“Chevron Chairman and CEO [...] considers knowledge sharing of this sort ‘the single most important’ employee activity at the [...] company”<sup>743</sup>.

---

<sup>741</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 198f)

<sup>742</sup> Vgl. Damanpour & Aravind (2012, S. 438); Daft (1978); Gosselin (1997); Hashem & Tann (2007)

<sup>743</sup> Allee (1997), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.

Daneben entstehen Initiativen zu Managementkonzepten mit oder ohne Billigung von Vorgesetzten in Teilbereichen von Unternehmen. Geschäftsführer von Tochterunternehmen oder innovative Bereichsleiter „aus der Mitte“ experimentieren mit Managementkonzepten und gewinnen ihre Vorgesetzten als Machtpromotoren, sobald sich Nutzen und Realisierbarkeit der Innovation abzeichnen.

---

“Dow Chemical [...] has elevated him to the position of global intellectual asset director, has witnessed first-hand the power of knowledge. [...] With the support of high-level executives, a small group of individuals [...] came together to examine how the company might reengineer its systems and processes to create more value. Out of this [...] arose an interest in rigorously managing the firm’s intellectual assets, especially its disorganized portfolio of 29,000 patents”<sup>744</sup>.

“Senior executives at the firm realized that the costs of sending consultants off to classroom training sessions were far exceeding the returns. New approaches would be necessary - and support for change was coming from the top. As one high-level sponsor of the LEAP initiative put it, ‘We can’t keep putting people on planes [for them to learn new skills]’”<sup>745</sup>.

---

Die Innovationsprozesse von Managementkonzepten sind aufgrund der Immaterialität des Innovationsobjekts und des organisationalen Umfelds der Innovation mit vielen Betroffenen sehr komplex. Daher nehmen organisatorische und administrative Widerstände systembedingt zu. Um das Managementkonzept als komplexe Innovation mit weitreichenden Auswirkungen in einer arbeitsteiligen Organisationsstruktur einzuführen, wird Organisationskenntnis benötigt<sup>746</sup>. Insbesondere in der Implementierungsphase gilt es, die Auswirkungen für das Unternehmen zu überschauen und widerstrebende Interessen aufzulösen. Diese Leistungen erbringt ein **Prozesspromotor**, der den Innovationsprozess steuert. Er sichert die laufende Unterstützung der Innovation durch den Machtpromotor, gliedert den Innovationsprozess in Teilentscheidungen und sorgt für die Berücksichtigung neu auftauchender Ziele in das ursprüngliche Konzept. Er sorgt schlussendlich für die Akzeptanz des Managementkonzepts bei den betroffenen Unternehmensmitgliedern und verhindert, dass ein „not-invented-here“ Syndrom eine erfolgreiche Implementierung verhindert.<sup>747</sup>

---

“Robert Dean, a 24 year veteran of the company who started off as a CPA, is one of the charter members of the initiative and a vigorous supporter. When asked about the impact his team is having on the firm, Dean positively lights up and effuses deep pride in the way they have addressed big challenges. He also speaks warmly about the new skills and perspectives that some of his youngest colleagues have brought to the team. In fact, one thing that appears very impressive about the LEAP organization is the way older and more experienced professionals seem to work with (and speak about) their younger, twenty- and thirty-something colleagues”<sup>748</sup>.

“There are several teams in the refining function that are now facilitated by a so-called “master,” a full-time participant hired by Chevron’s Products business [...] to ensure that tacit knowledge is made explicit and good ideas are shared. This individual is the driver and champion of best practices transfer — a knowledge manager that is considered “the first point of contact” for people seeking knowledge and expertise”<sup>749</sup>.

---

Die Rolle des Prozesspromotors entspricht teilweise den Aufgaben eines *Projektleiters*. Wenn Managementkonzepte in Form offizieller Projekte eingeführt werden, entsteht die Funktion des Projektleiters mit Rechten und Pflichten. Hierin unterscheidet sich der Pro-

---

<sup>744</sup> Manasco (1997a), vgl. Fallstudie #4 (Dow Chemical) in Kapitel 7.3.

<sup>745</sup> Manasco (2000), vgl. Fallstudie #10 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

<sup>746</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 189)

<sup>747</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 205f)

<sup>748</sup> Manasco (2000), vgl. Fallstudie #10 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

<sup>749</sup> Allee (1997), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.



Projektleiter vom Prozesspromotor, der sich durch intrinsischen Enthusiasmus für die Innovation auszeichnet. Projektleiter sind daher nur selten auch Prozesspromotoren<sup>750</sup>.

Managementkonzepte sind extern generierte Innovationen und bewirken erhebliche organisationale Veränderungen, da Strategien, Strukturen, Abläufe, Kompetenzen, Anreizsysteme oder die Unternehmenskultur angepasst werden müssen. Die Expertise für Managementkonzepte liegt vielfach außerhalb des Unternehmens. Managementkonzepte werden von Unternehmensberatern kommerzialisiert oder direkt von anderen Unternehmen mit Vorbildwirkung wie Peer-Unternehmen, dem Marktführer oder maßgeblichen Konkurrenten übernommen. Im Unternehmen gibt es vielfach weder Experten für ein neues Managementkonzept, noch Erfahrung für die notwendigen begleitenden Organisationsmaßnahmen. Um die Prozessschritte Problemlösung, Überzeugung, Bewertung, Anpassung und Einführung durchzuführen, muss der Innovationsprozess interorganisational ausgerichtet sein. Die Verbindung zu externen Akteuren schafft der **Beziehungspromotor**. Er erbringt ähnliche Leistungen wie der Prozesspromotor, allerdings bezogen auf unternehmensexterne Stellen. Damit sorgt er für Verfügbarkeit und Integration des externen Wissens<sup>751</sup>. Der Beziehungspromotor benötigt dazu eine solide Organisationskenntnis und einen guten Einblick in potentielle externe Partner<sup>752</sup>.

Die Promotorenrollen sind in der Regel auf **mehrere Personen** des Unternehmens verteilt, die als Gespann, als Troika oder Quadriga auftreten und arbeitsteilig im Innovationsprozess Initiativen setzen und Widerstände überwinden. Die Verteilung der Aufgaben variiert im Verlauf des Innovationsprozesses, d.h. es gibt unterschiedliche Rollenkombinationen und Rollenpluralität<sup>753</sup>. Monopersonale Championkonstellationen, d.h. eine Rollenkombination aller Promotorenfunktionen in einer Person, sind sehr selten und traten bei den Fallstudien zu Wissensmanagement-Initiativen nicht auf. Das war zu erwarten, da Wissensmanagement in größeren Unternehmen zur Wissens(ver)teilung und gemeinsamen Wissensentwicklung<sup>754</sup> eingesetzt wird und derartige Unternehmen sehr arbeitsteilig organisiert sind.

---

„Der Sponsor ist Mitglied des Executive Boards und sorgt für die notwendige Unterstützung des Themengebiets des Wissensnetzwerks durch die Geschäftsleitung [...] verleiht dem Wissensnetzwerk innerhalb des Unternehmens bereits in der Initialphase entsprechendes Gewicht, sorgt für die Finanzierung [...] Der Leader ist der jeweils anerkannte fachlich Verantwortliche für das Themengebiet auf globaler Ebene [...] ist anerkannter Experte in seinem Bereich [...] Das Knowledge Office [...] zeichnet für die Gesamtkoordination aller Wissensnetzwerke verantwortlich [...] ist Experte für Gestaltung und Ablauf [...] sorgt für Interessensausgleich [...] empfiehlt ferner Maßnahmen zur Entwicklung der notwendigen Wissenskultur im Unternehmen“<sup>755</sup>.

“To gain the necessary executive support for the initiative [...] pilot was a huge success, and the [...] initiative subsequently received the funding necessary for its start-up [...] training was required for the three ‘knowledge gatekeepers’ [...] who actually add content [...] on behalf of the business units”<sup>756</sup>.

---

Die Zusammenstellung des Innovationsteams für ein Managementkonzept übt einen maßgeblichen Einfluss auf den späteren Projekterfolg aus. Die formale Projektorganisation sollte die Leistungen der informellen Promotorenstruktur möglichst unterstützen. Dazu versteht sich der Projektleiter (u.a.) als Prozesspromotor, das Team wird fachbereichs-

<sup>750</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 202)

<sup>751</sup> Vgl. Gemünden et al. (2007)

<sup>752</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 204f)

<sup>753</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.196ff)

<sup>754</sup> Vgl. Probst et al. (2010, S. 28)

<sup>755</sup> Thiesse (2001, S. 92), vgl. Fallstudie #29 (Schweizer-Rück) in Kapitel 7.3.

<sup>756</sup> Elliott (1997, S.1 bzw. S.3), vgl. Fallstudie #31 (Case Corporation) in Kapitel 7.3.

übergreifend besetzt und die Mitglieder können autonom agieren. Eine ausreichende Diversität der Teilnehmer vermeidet eine eindimensionale Wahrnehmung der Situation während des gesamten Innovationsprozesses.<sup>757</sup>

Innovationen bedeuten Neuerungen und bringen daher Veränderungen mit sich. In Organisationen sind sie daher oft nicht willkommen (vgl. die Ausführungen zu den Widerständen in Kapitel 5.2.2). Diese Widerstände verkörpern sich in **Opponenten**, also „Personen, die einen innovativen Entscheidungsprozess zu hemmen oder zu verhindern suchen“<sup>758</sup>. Opponenten handeln dazu aus inhaltlichen Motiven, wenn Sie die Idee des Managementkonzepts ablehnen, es nicht verstehen oder das Managementkonzept mit ihren Einstellungen und Werthaltungen nicht kompatibel ist. Läuft ein Managementkonzept den Interessen einflussreicher Akteure zuwider, werden Opponenten aus mikropolitischen Motiven handeln (vgl. Hypothese 1.1b in Kapitel 5.1.1).

---

“The E&Y consulting culture was traditionally based on pragmatism and experience rather than a conceptual orientation; while the culture was changing, there were many consultants who had entered the firm and prospered under the old model and found it difficult to aggressively pursue structured knowledge in systems and documents”<sup>759</sup>.

---

Opponenten sind schwieriger zu identifizieren als Promotoren, weil sie selten offen gegen das Managementkonzept argumentieren. Sie präferieren den Status Quo oder andere Konzepte und behindern den Innovationsprozess durch das Unterlassen oder Verzögern notwendiger Prozessschritte.

Wir formulieren damit folgende Basishypothese zur Bedeutung von Schlüsselpersonen für den Innovationsverlauf von Managementkonzepten:

*H3.1 Bei der Einführung von Managementkonzepten treten sowohl Promotoren als auch Opponenten auf.*

*Beziehungspromotoren erleichtern den Zugang zum Know-how von Peer-Unternehmen.*

## 5.3.2 Unternehmensexterne Akteure

Unternehmensexterne Personen sind in Innovationsprozessen nicht notwendigerweise beteiligt, in der Praxis treten sie dennoch häufig auf. Die externen Akteure der Innovation Managementkonzept sind insbesondere Unternehmensberater, akademische Forscher und Vertreter von Peer-Unternehmen.

Die Aktivitäten des Innovationsprozesses erfordern die Beiträge eines **Fachpromotors**. Die Innovationsforschung sieht in ihm den Träger des fachspezifischen Wissens, das er in Problemlösung, Informationsnachfrage, Alternativensuche und Evaluierung einbringt<sup>760</sup>. Damit bildet er eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Produkt- und Prozessinnovationen<sup>761</sup>. Diese Erkenntnisse der Innovationsforschung aus technischen Verfahrensinnovati-

<sup>757</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.216ff bzw. S.234ff)

<sup>758</sup> Witte (1988b, S. 165)

<sup>759</sup> Davenport (1997e, S. 197), vgl. Fallstudie #6 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

<sup>760</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 204)

<sup>761</sup> Vgl. Witte (1988a, S. 152)

onen und Neuproduktentwicklungen sind fraglich für die Implementierung von Managementkonzepten. Unternehmen besitzen in der Regel keine Spezialisten für Managementprozesse, die Entwicklung und Steuerung dieser Prozesse stellen daher eine allgemeine Managementaufgabe dar. Ist intern kein anerkannter Fachmann für die Beschaffung und Beurteilung der Fachinformationen vorhanden, muss diese Funktion eine externe Person übernehmen.<sup>762</sup> Im Fall von Managementkonzepten fungieren Unternehmensberater in der Regel als Experten und übernehmen im Innovationsprozess häufig die Rolle der Fachpromotoren.

---

“An outside consultant facilitated the meeting, and presented some proposed definitions and [knowledge management] frameworks”<sup>763</sup>.

“In association with the consulting firm A.D. Little, Dow has developed a comprehensive intellectual property/asset valuation tool known as the “Tech Factor Method””<sup>764</sup>.

“[U]nder the continuing leadership of corporate quality consultant [...], the resource map has been updated and adapted for the corporate intranet”<sup>765</sup>.

---

Eine federführende Rolle der Unternehmensberater als Fachpromotoren im Innovationsprozess führt zu Interessenskonflikten, weil die Unternehmen damit die Beurteilung der fachlichen Erfordernisse, der Brauchbarkeit und möglicher Alternativen aus der Hand geben. Auch das kann ein Grund für die zweifelhafte Erfolgsbilanz von Managementkonzepten sein.

Andere externe Experten, die von Unternehmen im Innovationsprozess hinzugezogen werden, sind akademische Forscher und Lead-User, die Expertenwissen aus direkter oder indirekter Anwendersicht einbringen.

---

“Prototyping knowledge requirements meant understanding better the real needs of their customers. To get that insight, the Roche team assembled a group of ex-regulators who had real insight into the approval process”<sup>766</sup>.

“As a matter of fact, Steelcase is presently working with MIT’s Media Lab to explore ways of incorporating intelligence and network connectivity into its furniture”<sup>767</sup>.

---

Neben der Rolle als Experten des Managementkonzepts unterstützen externe Experten den Einführungsprozess und beraten die internen Prozesspromotoren oder bringen ihre Change-Erfahrungen direkt als Prozesspromotoren ein.

---

„[E]in Informationsmanager kam zum Schluß, das Transfer-Mittel sei schlecht gewählt [und] nicht dazu angetan, erfahrene Leute zu einer Änderung ihrer seit Jahren praktizierten Vorgehensweisen zu veranlassen. [Einige Unternehmensberater] wurden gebeten, dem Unternehmen zu einer besseren Transfer-Methode zu verhelfen [und] erarbeiteten eine Fallstudie“<sup>768</sup>.

---



---

<sup>762</sup> Insbesondere in der Entwicklungsphase, bei Managementkonzepten also bei Auswahl und Implementierung der Innovation, hat der Fachpromotor gemeinsam mit dem Prozesspromotor entscheidenden Einfluss auf den Innovationserfolg, vgl. Papias (2006, S.126ff)

<sup>763</sup> Davenport (1997a, S. 21), vgl. Fallstudie #11 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

<sup>764</sup> Manasco (1997a), vgl. Fallstudie #4 (Dow Chemical) in Kapitel 7.3.

<sup>765</sup> Allee (1997), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.

<sup>766</sup> Seemann (1997, S. 28), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

<sup>767</sup> Manasco (1996), vgl. Fallstudie #2 (Steelcase) in Kapitel 7.3.

<sup>768</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 206), vgl. Fallstudie #27 (Mobil Oil) in Kapitel 7.3.

Ebenso relevant ist die Funktion der externen Experten als unabhängige Instanz. Gutachten anerkannter Persönlichkeiten oder die Begleitung durch Unternehmensberater sollen eine objektive Evaluierung sicherstellen.

---

“Recognizing the importance of measuring these results objectively, the core team hired an independent consulting firm to perform the task. The consultants helped generate the list of expected benefits at the start and tracked actual results as the pilot progressed”<sup>769</sup>.

---

Wir ergänzen daher die Basishypothese zur Bedeutung von Schlüsselpersonen für den Innovationsprozess von Managementkonzepten um den Beitrag externer Akteure:

*H3.2 Bei der Einführung von Managementkonzepten sind die Fachpromotoren häufig externe Akteure.*

### 5.3.3 Funktionen von Schlüsselpersonen

Wie in Kapitel 5.2.2 dargestellt, üben die internen und externen Schlüsselpersonen einen maßgeblichen Einfluss auf den Innovationserfolg aus. In erfolgreichen Innovationsprozessen agieren die Schlüsselpersonen in enger Kooperation wie ein Team, entwickeln eine gemeinsame Identität bei der Bearbeitung der Aufgabe und ergänzen sich gegenseitig. Die Vielfalt im Team verbessert das Verständnis der Rahmenbedingungen und erweitert die Perspektiven einer möglichen Problemlösung. Informations- und Wissensaustausch erhöhen Kreativität und Problemlösungskapazität. Damit bewirkt die Diversität eine verbesserte Teamleistung.<sup>770</sup>

---

“Finally, Roche’s success teaches a lesson about bringing together the right project team. A mix of twenty-five Roche people and a variety of outside consultants, Seemann’s [team] was small enough to move fast, but big enough to bring a variety of perspectives to the table. Most importantly, every member of the team was drawn from the best and the brightest Roche had to offer”<sup>771</sup>.

---

Die Qualität der **Teamarbeit** wird durch die Ausprägungen der Kommunikation, der Koordination, der Ausgewogenheit der individuellen Beiträge, der gegenseitigen Unterstützung, des Engagements und der Kohäsion bestimmt<sup>772</sup>. Arbeiten die Promotoren arbeitsteilig zusammen und treten im Innovationsprozess als Gespann, als Troika oder Quadriga auf, steigen der technische und wirtschaftliche Erfolg der Innovation, weil die Qualität der beschafften Informationen und der Innovationsgrad zunehmen<sup>773</sup>.

---

„So arbeiten bei Andersen Consulting bereits über 200 Wissensmanager in verschiedenen unternehmensinternen Branchen- oder Kompetenzgruppen, ohne daß die Position eines Wissensdirektors [CKO] im Unternehmen vorgesehen wäre. Die Funktionen eines Wissensdirektors sind derzeit auf verschiedene andere Funktionen aufgeteilt [...] Die für das Wissensmanagement erforderlichen Führungsaufgaben sind größtenteils gut abgedeckt, zumal der bei Andersen eingerichtete Wissensspeicher zu den ehrgeizigsten und erfolgreichsten Wissensinitiativen zählt [...] [und] liefert zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Anwendungen in der Klientenarbeit des Unternehmens“<sup>774</sup>.

---

<sup>769</sup> Cohen (1997, S. 16), vgl. Fallstudie #9 (BP Exploration) in Kapitel 7.3.

<sup>770</sup> Vgl. Mannix & Neale (2005, S. 32)

<sup>771</sup> Seemann (1997, S. 32), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

<sup>772</sup> Vgl. Högl & Gemünden (2001)

<sup>773</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 200)

<sup>774</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 235f), vgl. Fallstudie #3 (Andersen Consulting) in Kapitel 7.3.

Maßnahmen zur Schaffung von **Akzeptanz** müssen im Unternehmenskontext und unter Berücksichtigung möglicher Widerstände gegen ein Managementkonzept gesehen werden. Das Management und die internen Promotoren sollten bei der Wahl des Strategie- und Maßnahmen-Mix sowohl auf die Gegebenheiten des Unternehmens Rücksicht nehmen als auch auf die Prämissen und Erfordernisse des Managementkonzepts. Die Akzeptanz ist höher, wenn frühzeitig und umfassend über das Managementkonzept informiert wird, kontinuierlich vorgegangen wird und ausreichend Möglichkeiten zur Partizipation bestehen. Dazu bieten die Prozessschritte Überzeugung, Anpassung, Einführung, Interpretation und Bestätigung<sup>775</sup> Gelegenheiten. Ebenfalls wichtig ist, dass das einzuführende Managementkonzept für die Betroffenen ein attraktives Ziel darstellt, was durch die Existenz von Promotoren unterstützt wird.

Der Initiativprozesses hat anfangs wenig Unterstützung im Unternehmen und findet kaum Fürsprecher<sup>776</sup>. *Initiativen zur Innovation* sind daher von frühen **Widerständen** besonders betroffen. Entsteht die Initiative aus einer wahrgenommenen Chance, steigen Innovationsgrad und Erfolg der Innovation verglichen mit Initiativen, die aus Störungen resultieren<sup>777</sup>. Ein erfolgreicher Abschluss des Initiativprozesses erfordert darüberhinausgehend noch erhebliche personelle Energien, Arbeitsaufwand und Zeit zur Überwindung der Motivations- und organisationalen Barrieren. Zudem haben diese Barrieren eine demotivierende Wirkung auf die innerbetrieblichen Akteure. Widerstände stimulieren allerdings auch die Leistungsbeiträge der Promotoren<sup>778</sup>, die Innovationsforschung geht sogar von einem positiv moderierenden Effekt der Barrieren auf den Innovationserfolg aus. Bei Managementkonzepten zeigt sich das durch hohes Engagement des Top-Managements bei erfolgreich innovierenden Unternehmen. Außerdem werden zwecks Überzeugung der Opponenten, die dem Einsatz eines Managementkonzepts kritisch gegenüberstehen, häufig Unternehmensberater als objektive Gutachter eingeschaltet. Für den Innovationserfolg sind nicht nur die formale Prozesssteuerung, sondern das Auftreten und Zusammenwirken des Projektleiters und der Promotoren maßgeblich<sup>779</sup>. Die Promotoren können durch externe Schlüsselpersonen, die als Change Agents und Opinionleader agieren, unterstützt werden.

Die Bedeutung der Schlüsselpersonen für Durchführung und erfolgreichen Abschluss des Innovationsprozesses führt zu folgender Hypothese:

*H3.3 Promotoren erhöhen das Aktivitätsniveau (Anzahl der Aktivitäten pro Zeiteinheit) im Einführungsprozess. Damit wird zwar der Innovationsaufwand erhöht, aber die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt.*

*Das Auftreten von Opponenten führt zur Erhöhung des Leistungsbeitrags der Promotoren.*

<sup>775</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1.

<sup>776</sup> Hauschildt nennt in diesem Zusammenhang insbesondere organisationale Barrieren, die den Initiativimpuls unterschlagen, okkupieren oder zumindest verzögern, was dazu führt, dass die Initiative oft ebenso lange dauert wie der nachgelagerte Entscheidungsprozess zur Innovation, vgl. Hauschildt (1992, Sp.1033).

<sup>777</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.231ff)

<sup>778</sup> Vgl. Gemünden et al. (2006, S.119f); Slevin & Covin (1995)

<sup>779</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 165f); Hauschildt (1997, S. 363)

### 5.3.4 Konsequenzen des Fehlens von Schlüsselakteuren

Im Verlauf des Kapitels wurde gezeigt, dass das Vorhandensein von Promotorenfunktionen – in Mehrpersonenstruktur oder in Personalunion – im innovierenden Unternehmen zweckmäßig ist. Fehlen einzelne oder alle Promotorenfunktionen, ergeben sich erfahrungsgemäß auch gute Ergebnisse – allerdings vorwiegend für den Anbieter der Innovation<sup>780</sup>.

Die unternehmensweite Einführung eines Managementkonzepts ist meist eine strategische Managemententscheidung, folglich sollte ein Machtpromotor am Prozess beteiligt sein. Bei bottom-up Initiativen muss erst ein Machtpromotor gefunden werden, was durch Erfahrungen mit kleinen „kspirativen Bootlegging“-Pilotprojekten erleichtert wird<sup>781</sup>.

---

“[G]etting support for the initiative was somewhat of a challenge. Because the idea development from the grassroots level rather than the executive level, the small knowledge management team had to justify many of its planned actions, including placing information about product bugs where the public – and competitors – could easily access it”<sup>782</sup>.

---

Die anderen Promotoren der Quadriga sind nicht immer leicht identifizierbar und werden teilweise auch extern rekrutiert. Im Verbund des Machtpromotors mit anderen Promotoren zeigt sich zunächst das erwartete Ergebnis: Fachpromotor, Prozesspromotor und Beziehungspromotor<sup>783</sup> haben einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg des Innovationsprojekts. Bei einem Wissensmanagement-Projekt agierte ein engagierter CKO als Fachpromotor und Prozesspromotor und entfaltet seine positive Wirkung auch noch bei einer nachträglichen organisatorischen Verankerung.

---

“It hasn’t been as easy as we might have thought at the outset. [...] For example, we assumed that people would naturally see the benefit of knowledge sharing and willingly populate our ‘Knowledge Bank.’ [...] Most of all, we suffered from a lack of clarity on what kinds of knowledge people should be sharing. [...] They don’t recognize that the knowledge they gain is also relevant to their colleagues. [...] Part of the solution has been to create new organizational roles specifically tasked with knowledge management. A Chief Knowledge Officer position is being created with overall responsibility and accountability for promoting learning and knowledge. As well as implementing a management process around knowledge, this person will be actively concerned with communicating the business case for knowledge investments”<sup>784</sup>.

---

Mit zunehmendem *Innovationsgrad* zeigen Machtpromotor, Fachpromotor und Prozesspromotor hingegen negative Effekte, während der bereits positive Einfluss des Beziehungspromotors noch ansteigt. Das zeigt die zunehmende Bedeutung von Beziehungspromotoren bei radikalen Innovationen, die als extern orientierte Akteure das erforderliche externe Wissen von Forschungseinrichtungen, Lieferanten und Kunden beschaffen.<sup>785</sup> Die Unterstützung des Top-Managements erhöht den Innovationserfolg von Innovationen mit mittlerem Innovationsgrad<sup>786</sup>, bei radikalen Innovationen findet sich dieser positive Einfluss nicht. Das Top-Management läuft in der Rolle als Machtpromotor Gefahr, zuguns-

---

<sup>780</sup> Vgl. Gemünden (1999, S. 60f)

<sup>781</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 199)

<sup>782</sup> Elliott (1998, S. 5), vgl. Fallstudie #32 (Brøderbund Software) in Kapitel 7.3.

<sup>783</sup> In der Untersuchung von Gemünden et al. (2007) übt der Machtpromotor keinen signifikanten Einfluss auf den Innovationserfolg aus, weil nur strategisch wichtige Projekte untersucht wurden, die über ausreichend Ressourcen und Top-Management Unterstützung zur Überwindung von Willensbarrieren verfügten.

<sup>784</sup> Armstrong & Novins (1997, S. 54), vgl. Fallstudie #21 (Bechtel Engineering) in Kapitel 7.3.

<sup>785</sup> Vgl. Gemünden et al. (2007)

<sup>786</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 199)

ten von Lieblings-Innovationsprojekten zu intervenieren, auch wenn diese riskant oder weniger erfolgreich sind<sup>787</sup>.

Managementkonzepte sind Prozessinnovationen, die einen deutlichen Bruch mit bestehenden Prozessen im Unternehmen mit sich bringen (radikale Innovationen mit hohem Innovationsgrad und großen Anforderungen an die organisationale Veränderungsbereitschaft). Ein *einsamer Machtpromotor* kann mit raschen Entscheidungen für ambitionierte Lösungen große Implementierungsschwierigkeiten verursachen, da ohne Prozess- und Fachpromotor keine angemessene Vorbereitung stattfindet<sup>788</sup>. Das zeigt sich häufig bei M&A-Projekten, wenn Konzernstandards im übernommenen Unternehmen über Aufbau- und Ablauforganisation „gestülpt werden“ und gesammelte Erfahrungen verloren gehen. Die Folge ist ein massiver Know-how Verlust, der durch die Kündigung seitens wichtiger Mitarbeiter noch verstärkt wird. Beispielsweise waren bei Hewlett-Packard einzelne Wissensmanagement-Initiativen sehr ambitioniert, kamen aber über das Stadium von Prototypen nicht hinaus. Hier fehlte der Überblick eines dezidierten CKO, der als Fachpromotor und Prozesspromotor für eine realistische und anwenderorientierte Konzeption sorgt.

---

“[N]either [the manager of Information Systems Services and technology] nor [the appointed staff member] has knowledge management as the only component (or in [the manager’s] case, even a major component) of his job. They know that other firms are establishing permanent, full-time positions overseeing knowledge management issues at the corporate level – a ‘Chief Knowledge Officer,’ for example. [They] discuss the concept with regard to HP, they question whether a corporate knowledge executive would make sense in such a decentralized company. [...] The system prototype has been used many times to demonstrate the concept of knowledge management with [Product Processes Organization (PPO)] ‘customers,’ but the goal of summarizing knowledge across PPO proved overly ambitious, and the system was never built”<sup>789</sup>.

---

Da Managementkonzepte in der Regel nicht im Unternehmen selbst entwickelt werden, ist hier der *Beziehungspromotor* für den Innovationserfolg äußerst relevant. Alle Informationen zu inhaltlichen Aspekten des Managementkonzepts (i.e. das Äquivalent des technischen Wissens bei Produktinnovationen) und zu Erfahrungen aus anderen Unternehmen müssen von externen Quellen beschafft werden. Ohne Beziehungspromotor fehlen diese Informationen oder werden überwiegend aus der nicht notwendigerweise objektiven Anbieterquelle bezogen.

Fehlen einzelne Promotorenfunktionen, können diese von anderen Promotoren in Personalunion übernommen werden. Dadurch erhöht sich allerdings die Abhängigkeit des Projekterfolgs von einzelnen Personen im Unternehmen.

---

“The participation numbers are still creeping up, [...] but this would have failed without an evangelist. Even at this advanced stage, if [the expert promotor] got run over by a beer truck, this database would be in trouble”<sup>790</sup>.

---

In Bezug auf Managementkonzepte besteht die Gefahr, dass Konzepte mit geringem Unternehmens-Fit implementiert werden, wenn Machtpromotoren als Solisten auftreten. Zudem werden solche Innovationsprojekte auch dann nicht beendet, wenn das Projektcontrolling einen Abbruch nahelegt. Externe Unternehmensberater verstärken diesen Effekt, da sie sowohl das Unternehmen für ihr Managementkonzept passend machen

---

<sup>787</sup> Vgl. Boulding et al. (1997); Schmidt & Calantone (2002)

<sup>788</sup> Vgl. Gemünden et al. (2006, 121); Gemünden (1999, S. 64)

<sup>789</sup> Davenport (1997a, S.25 bzw. S.23), vgl. Fallstudie #11 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

<sup>790</sup> Davenport (1997a, S.22), vgl. Fallstudie #11 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

wollen als auch zusätzliche Kosten verursachen. Daraus ergibt sich folgende Hypothese zum Fehlen von Schlüsselpersonen:

*H3.4 Wenn der Machtpromotor als Solist auftritt und Unternehmensberater den Innovationsprozess dominieren, wird der Erfolg des Managementkonzepts gefährdet.*

### 5.3.5 Relevanz der Hypothesen

Abbildung 5.16 zeigt die Häufigkeitsverteilung des Auftretens der Promotoren bzw. Opponenten.

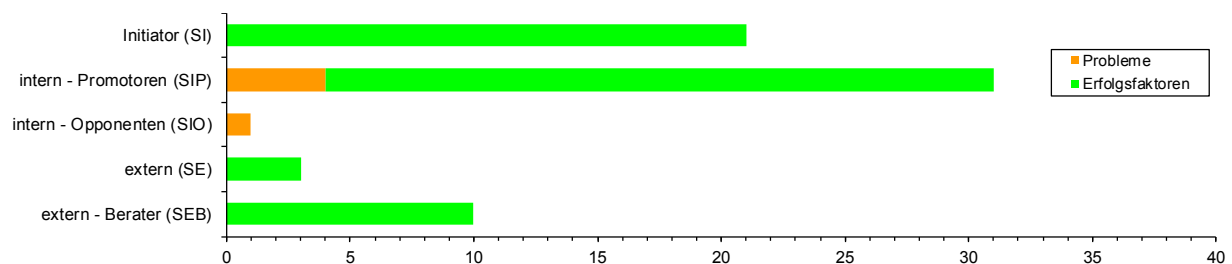


Abbildung 5.16: Problemfelder und Erfolgsfaktoren zu Schlüsselpersonen von Wissensmanagement-Projekten<sup>791</sup>

Anders als bei den oben behandelten Hypothesen ist die Datenlage bei den Angaben zu Schlüsselpersonen zufriedenstellend. In 57% der Fallstudien finden sich Angaben zum Initiator der Wissensmanagement-Projekte, 78% weisen Hinweise auf Erfolg bzw. Probleme durch Promotoren (hauptsächlich Macht- und Fachpromotoren) auf. Widerstände in Form von Opponenten der Wissensmanagement-Projekte treten nur in einer Fallstudie auf. Dagegen findet sich die durchaus positiv konnotierte Inanspruchnahme von externen Beratern während zumindest einer Projektphase in 27% der Fallstudien.

<sup>791</sup> Nennung anhand von aufgetretenen Problemen und Erfolgsfaktoren. Fallstudienauswertung: n=37 (100%) mit 53 Einzelproblemen und 287 Erfolgsfaktoren (Mehrfachnennungen innerhalb eines Projekts sind nicht berücksichtigt); durchschnittlich 7,8 Angaben zu Problemen und Erfolgsfaktoren pro Wissensmanagement-Projekt.



## 5.4 Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten

Die Erfolgsrelevanz von Innovationen hat zwei Dimensionen: Erstens die Innovation (das Managementkonzept). Wir sprechen vom Problem-Fit, wenn das gewählte Managementkonzept geeignet ist, die intern oder extern wahrgenommenen Probleme zu lösen. Dieser Problem-Fit (Effektivität) ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für den Innovationserfolg. Der Erfolg hängt zweitens auch maßgeblich vom Innovationsprozess ab (Effizienz). Viele gescheiterte Innovationen zeigen, dass der mangelnde Erfolg nicht von der Innovation selbst, sondern durch einen mangelhaften Einführungsprozess verursacht wurde. Ein gescheitertes Managementkonzept war vielleicht eine innovative und passende Lösung, wurde angesichts starken Widerstands aber nicht adäquat implementiert, weil beispielsweise ausreichende Energiezufuhr von Promotoren fehlt. Die oft kritisierte Erfolgsbilanz von Managementkonzepten könnte also auf einen mangelhaften Innovationsprozess im innovierenden Unternehmen zurückzuführen sein, wodurch die Herstellung des Unternehmens-Fits (vgl. Kapitel 5.4.2.1) und ggfs. eines Umfeld-Fits (vgl. Kapitel 5.4.2.2) leidet.

Managementkonzepte implizieren Annahmen über Zusammenhänge zwischen getroffenen Maßnahmen und erwarteten Reaktionen des Unternehmens und seiner Mitglieder. Dabei lassen sich drei Erklärungsschritte<sup>792</sup> unterscheiden (am Beispiel von Managementkonzepten, welche die Organisation verändern):

- Im ersten Schritt wird eine Beziehung zwischen dem Einsatz des Managementkonzepts und bestimmten Strukturwirkungen im Unternehmen hergestellt.
- Danach wird postuliert, dass die geänderten Strukturwirkungen positive Einflüsse auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder haben.
- Drittens wird schließlich ein positiver Zusammenhang zwischen den Verhaltensänderungen und den Unternehmenszielen unterstellt.

Daraus ergeben sich zahlreiche Ansatzpunkte für Fehleinschätzungen. Das stellt ein Problem dar, „da die Wirkungsannahmen das Fundament aller Reorganisationen“<sup>793</sup> darstellen. Wenn dieses Fundament brüchig ist, wird die gesamte Restrukturierung in Frage gestellt“<sup>794</sup> (vgl. Zuordnung von Folgewirkungen in Kapitel 5.4.1).

Als Indikatoren für den Erfolg eines Managementkonzepts werden hauptsächlich konzeptspezifische Kriterien herangezogen (vgl. Kapitel 5.4.5). Die Behandlung konzeptunspezifischer Kriterien erfolgt in Kapitel 5.4.3.

---

“On an anecdotal basis, success of the case base is measured largely through user feedback: ‘I get e-mails directly from the customers that provide feedback about the system’”<sup>795</sup>.

“In late 1994, Nortel had been concerned about its innovative capabilities. The process-oriented KM strategy [...] appeared to improve Nortel’s innovative capabilities by 2000, Table 1 shows the progress Nortel made in terms of new products and services launched and illustrates that Nortel significantly improved its rate of innovation relative to their own history and also compared to key competitors Cisco Systems and Lucent. Table 2 presents some select financial performance data from the 1991 - 2000 timeframe”<sup>796</sup>.

---

<sup>792</sup> Vgl. Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996, S. 645f)

<sup>793</sup> Reorganisationen wird in diesem Zusammenhang i.w.S. als beliebige, bewusst initiierte Organisationsänderung verstanden und nicht i.e.S. in der Bedeutung von Business Process Reengineering.

<sup>794</sup> Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996, S. 646)

<sup>795</sup> Elliott (1998, S. 7), vgl. Fallstudie #32 (Brøderbund Software) in Kapitel 7.3.

<sup>796</sup> Massey et al. (2002, S. 282), vgl. Fallstudie #34 (Nortel Networks) in Kapitel 7.3.

“The company examines the impact on corporate performance in terms of dollars saved, customer satisfaction, public favorability, and reduced cycle time. [...] But there is more evidence of tangible payoff. Chevron USA Production reports savings of \$30 million in 1996 on three best practices projects that focused on critical processes. Chevron also attributes much of its gains in energy-use management to knowledge sharing. The company has saved more than \$650 million in energy efficiency since 1993 — thanks largely to the efforts of a network of people that evaluates company-wide energy costs. Moreover, best practice initiatives have indirectly helped the company realize a \$1.4 billion reduction in annual operating expenses in the last five years”<sup>797</sup>.

“The fourth type of map is something more widely known as a ‘Balanced Scorecard’ [...] Such scorecards are ‘balanced’ because they combine traditional financial measures (which lag performance) with important non-financial measures (which are often leading indicators). [...] It’s important to include them in a knowledge management methodology for two reasons: 1) because knowledge fuels performance in fundamental ways, and 2) because measures must be defined to track the impact of knowledge management efforts”<sup>798</sup>.

Hinsichtlich des Evaluierungszeitpunktes sind drei Konstellationen zu unterscheiden (vgl. Kapitel 5.4.4):

- Idealfall: ex-ante Evaluierung von Managementkonzepten, um unnötigen Ressourcenaufwand vor der Implementierung zu vermeiden;
- Variante 1: ex-post Evaluierung von Managementkonzepten;
- Variante 2: Verzicht auf die Evaluierung von Managementkonzepten.

### 5.4.1 Zuordnung von Folgewirkungen

Basis für eine Evaluierung der Auswirkungen eines Managementkonzepts im Unternehmen ist die Erhebung der Veränderungen, also ein Vergleich des Zustands vor und nach der Implementierung. Diese Forderung ist angesichts methodischer Schwierigkeiten nicht leicht zu erfüllen.

„Grundregel in der Praxis [ist], dort zu beginnen, wo sich am ehesten schnelle, nachweisbare und d.h. auch wirtschaftlich darstellbare Erfolge erzielen lassen. Gleichzeitig sollten dies keine eher unbedeutenden Themenbereiche sein, sondern für ein erfolgreiches Geschäft kritische Bereiche, die geeignet sind, signifikante Resultate aufzuzeigen“<sup>799</sup>.

“E&Y knowledge managers felt that it was impossible to fully justify knowledge management investments and that some level of faith was required. In early 1996 the level of faith was quite high, and there was much anecdotal evidence of knowledge impact. The perception that knowledge management led to increased performance was undoubtedly aided by E&Y’s recent performance; the US consulting practice’s revenues in 1995 were up by 44%, which surpassed both the [strategic plan’s] targets and all other ‘Big Six’ consulting practices in the US”<sup>800</sup>.

Dennoch sollten ressourcenintensive Projekte wie die Einführung von Managementkonzepten evaluiert werden. Das implementierende Unternehmen verspricht sich vom Einsatz von Managementkonzepten eine Innovation und einen Erfolgsfaktor, andernfalls wäre der Implementierungsaufwand nicht gerechtfertigt. Die Untersuchung der Folgewirkungen von Managementkonzepten stellt daher einen Spezialfall der in Kapitel 4.1.4 vorgestellten *Erfolgsfaktorenforschung* dar. In Tabelle 5.5 werden anhand der Erfolgsfaktorenforschung Probleme der praktischen Erhebung der Folgewirkungen von Managementkonzepten dargestellt.

<sup>797</sup> Allee (1997), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.

<sup>798</sup> Junnarkar (1997, S. 39), vgl. Fallstudie #13 (Monsanto) in Kapitel 7.3.

<sup>799</sup> Schneider (1999, S. 216), vgl. Fallstudie #33 (Siemens-Nixdorf) in Kapitel 7.3.

<sup>800</sup> Davenport (1997e, S. 198), vgl. Fallstudie #6 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

Probleme der Erfolgsfaktorenforschung	Schlussfolgerung für die Anwendung bei Managementkonzepten
Unwirksamkeit bekannter Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementkonzepte können nur erfolgreich sein, solange sie nicht weit verbreitet sind</li> <li>• Langfristige Erfolgsfaktoren sind Kernkompetenzen und lassen sich nicht imitieren</li> </ul>
Simplifizierende Modelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothesen zur Funktion eines Managementkonzepts sind nicht oder nur für Teilbereiche des Unternehmens vorhanden</li> <li>• unberücksichtigte Kontextfaktoren im Funktionsmodell des Managementkonzepts</li> <li>• schwierige Erfolgsmessung</li> </ul>
Ex-post Informationserhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vollständige Erhebung der Maßnahmen und Auswirkungen ist kaum möglich</li> <li>• Dokumentation selten vorhanden, weil Unternehmenspraxis nach Umsetzungserfolgen strebt</li> </ul>
Vergangenheitsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementkonzept werden als Reaktion auf bestimmte Umfeld- und Unternehmensbedingungen entwickelt</li> <li>• erfolgreicher Einsatz unter veränderten Umfeldbedingungen bzw. in anderen Unternehmen wird stillschweigend angenommen („culture-free“ These)</li> <li>• Beschäftigung durch „wirtschaftsunabhängige“ Instanzen wie Universitätsprofessoren erfolgt weiterhin ex-post und hinkt aktuellen Unternehmensproblemen hinterher</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case Study und Fragebögen als vorherrschende Informationsquellen problematisch</li> <li>• unsichere Rückwirkung durch Systemkomplexität und Time-Lag verstärkt</li> <li>• wenig Zeit für fundierte „Produktentwicklung“, da Managementkonzept-Zyklen immer kürzer werden<sup>801</sup></li> <li>• teilweise sind grosszählige Untersuchungen verfügbar, Sekundäranalysen sind durch breites Interesse eher möglich, geringer Survival Bias, da gescheiterte Managementkonzept-Innovationen das Überleben des Unternehmens nicht grundsätzlich in Frage stellen</li> </ul>

Tabelle 5.5: Aussagen der Erfolgsfaktorenforschung bezogen auf Managementkonzepte

Zur Frage, ob ein kausaler Zusammenhang zwischen dem Einsatz eines Managementkonzepts und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens besteht, finden sich sehr unterschiedliche *empirische Belege*. Anhand der Strategischen Planung – einem klassischen Managementkonzept der 1950er, 1960er und 1970er Jahre – zeigt sich, dass „die Planung nicht der einzig wahre Weg ist, daß sie sich im allgemeinen nicht auszahlt und sich bestenfalls für bestimmte Zusammenhänge eignet (z.B. für den Einsatz in größeren Firmen, die Massenproduktion betreiben etc.)“<sup>802</sup>. In den verschiedenen Studien zeigen sich Belege für stark positive Zusammenhänge, aber auch Befunde, die nur für einzelne Branchen oder Betriebsgrößen Gültigkeit hatten. Ähnlich fallen diverse anekdotische Befunde aus. Schlussendlich untersuchen die Studien meist Wechselwirkungen zwischen Variablen, nicht aber die *Kausalität*, über die meist nur Annahmen getroffen werden. Eine positive Wechselwirkung zwischen Planung und Unternehmenserfolg hat drei mögliche Ursachen:

- Planung wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.
- Planung ist nur in erfolgreichen Unternehmen verbreitet.
- Gute Unternehmensergebnisse lassen sich mit verschiedenen Methoden erzielen, aber Planung ist ein Mittel, um im Umfeld – beispielsweise den Kapitalmärkten – einen positiven Eindruck zu erzielen<sup>803</sup> (Planung und Unternehmenserfolg sind unabhängig, aber jeweils abhängig von anderen Variablen wie der Unternehmensfinanzierung).

<sup>801</sup> Vgl. Deiser (1996, S. 54)

<sup>802</sup> Mintzberg (1995, S.114ff)

Unter dem Titel „Zahlt sich Planung aus?“ findet sich hier eine Betrachtung zur Frage, ob die Strategische Planung einen signifikanten Einfluss auf die wirtschaftliche Leistung von Unternehmen hat. Mintzberg gibt dabei einen Überblick über die empirischen Studien zum Thema und geht auf ihre kontroversen Ergebnisse ein.

<sup>803</sup> Zum Einsatz von Managementkonzepten zur Legitimierung von Managementhandeln oder Unternehmen siehe Kapitel 4.4.

Die Identifizierung von Kausalitäten ist schwierig und kurzfristige Kausalitäten können durch längerfristige überlagert werden, beispielsweise kann ein positiver Effekt mittelfristig durch unvorhergesehene negative Effekte überkompensiert werden. Genauso könnte ein negativer Effekt mittelfristig durch positive Effekte kompensiert werden.

---

“Perhaps even more important in the long run are some of the less measurable — and in some cases, unexpected — benefits of the initiative. [The CKO] reports, for example, a surprising outpouring of gratitude from people using the knowledge map. [...] Many, too, were gratified to be included in the map’s ‘yellow pages’ as important sources of knowledge. [...] These two benefits — greater transparency of Roche’s workings and a motivating recognition of knowledge sharing — [...] ha[ve] helped to break down some vexing interdepartmental barriers. [...] When every group has a greater perspective on how their work dovetails, greater tolerance and cooperation results”<sup>804</sup>.

---

Eng verbunden mit neuen Managementkonzepten ist die Einschaltung von *Unternehmensberatern*. Die geringe Verbreitung von Erfolgshonoraren für Beratungsleistungen spricht gegen die postulierte Kausalität. Erklärt werden erfolgsunabhängige Honorare u.a. mit der Abhängigkeit des Erfolges von der Mitwirkung der Mandanten als aktiver Partner und nicht nur als passiver „Patient“ sowie mit den Schwierigkeiten des Nachweises eines Erfolgs oder Misserfolgs. Ungeachtet dessen führen Unternehmensberater einen wirtschaftlichen Erfolg hauptsächlich auf die jeweiligen Wissensmanagement-Aktivitäten zurück:

---

“Here’s the good news: most of the [knowledge management] projects were successful. We classified 18 as thriving, 5 as failing, and decided that it was too early to tell on the other 8. A near-70% success rate for mature projects is higher than that reported for other recent instantiations of change programs such as reengineering or TQM. [...] A consulting firm [...] had transformed itself from an also-ran into an industry leader. It’s of course hard to point to any single factor in organizational transformation, but there’s substantial evidence that knowledge was key in this case. Two other organizations, Teltech [...] and Sematech, had knowledge management at the heart of their businesses. Their continued survival clearly depended on successful knowledge management”<sup>805</sup>.

---

Werden die Ermittlung und Zurechnung von Folgewirkungen der Managementkonzepte im Sinne *immaterieller Investitionen* unternommen, ist nicht nur die Ermittlung der Aufwendungen und Erträge schwierig. Rechtliche Vorschriften verbieten die Aktivierung der Eigenleistungen in Form von Implementierungskosten und Folgekosten. Die abschließende Kalkulation ist durch Probleme bei der periodenrichtigen Zurechnung von Aufwendungen und Erträgen<sup>806</sup>, durch die problematische Ermittlung der Nutzungsdauer sowie durch die gängigen Kalkulationsverfahren<sup>807</sup> belastet. Schließlich werden Informationen über Innovationen im Jahresabschluss vermieden, weil Wettbewerber aufmerksam werden könnten<sup>808</sup>.

Die praktische Evaluierung von Managementkonzepten ist problematisch, weil die Ermittlung und Zurechnung von Folgewirkungen dieser Innovation mit großer Unsicherheit behaftet ist (Kausalität). Auch die Beratereinschaltung wird in der Regel nicht evaluiert.

---

<sup>804</sup> Seemann (1997, S. 31), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

<sup>805</sup> Vgl. Davenport (1997d)

<sup>806</sup> Die gängigen Anreiz- und Bewertungssysteme orientieren sich an kurzfristigen Erfolgen. Gutschriften aus der internen Leistungsverrechnung fehlen oft in der kurzfristigen Erfolgsrechnung. Ein Managementkonzept, dass erst längerfristig Erträge generiert, stärkt daher die Position seiner Promotoren nicht, weil kurzfristig keine Verbesserungen sichtbar werden und langfristige Projekterfolge dem Nachfolger zufließen, vgl. Hauschildt (1997, S. 145).

<sup>807</sup> Gängige Investitionsbeurteilungsverfahren wie die diskontierte-Cash-Flow-Methode honorieren Anstrengungen nicht, die das Ziel haben, eine Innovation vor der Konkurrenz einzuführen. Immaterielle Vorteile wie bessere Qualität oder flexiblere Fertigungsstrukturen werden von den Verfahren sogar pönalisiert, wenn durch die Innovationen bestehende Produkte kannibalisiert werden, vgl. Baldwin (1991).

<sup>808</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.142ff)

---

“In fact, in one six-month period since the firm began actively managing knowledge, it was awarded four regulatory approvals to sell innovative new products — this, in an industry where the typical EPA approval process has taken over eight years. Is this purely due to better knowledge management? Of course not. The number of variables that come into play in a regulatory approval process is great. But does there seem to be a direct correlation between investment in knowledge and better performance in new product and business development? Clearly, yes. Monsanto is moving ahead as a source of innovation and effectiveness”<sup>809</sup>.

---

## 5.4.2 Hygienefaktoren des Konzepterfolgs

Die Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten wird vom Unternehmen und dessen Umfeld beeinflusst. Sie können die Implementierung von Managementkonzepten fördern oder behindern.

---

„[D]ie größten Hindernisse für KM-Vorhaben [...] [liegen] letztlich in einer noch nicht ausreichend für das Management des intellektuellen Kapitals weiterentwickelten Unternehmenskultur“<sup>810</sup>.

---

Wir bezeichnen die beiden Variablen Unternehmens-Fit (Kapitel 5.4.2.1) und Umfeld-Fit (Kapitel 5.4.2.2) als Hygienefaktoren, weil sie einen Misserfolg von Managementkonzepten verhindern können, für den Erfolg allein aber nicht ausreichen.

### 5.4.2.1 Unternehmens-Fit

Chandler postulierte in seinen Untersuchungen der amerikanischen Industriekonzerne Du Pont, General Motors, Standard Oil of New Jersey und Sears das Prinzip „Structure follows Strategy“<sup>811</sup>. Ähnlich entdeckten Pascale & Athos<sup>812</sup> als Schlüssel des Erfolgs japanischer Unternehmen nicht den strategischen Fokus selbst, sondern die zur Strategie passenden Managementtechniken<sup>813</sup> (i.e. „Managementkonzept follows Strategy“). Wenn erfolgsversprechende Strukturen und ebensolche Managementkonzepte jeweils aus der Strategie abzuleiten sind, können Managementkonzepte nicht für alle Unternehmen passen, da sich die Unternehmen durch ihre Strategien und die strategischen Möglichkeiten basierend auf Erfahrung, Kultur, Innovationsfähigkeit und Organisationstyp unterscheiden. Diese Merkmale bestimmen den Unternehmens-Fit und werden nun beschrieben.

---

“The project team recognized quite early that cultural issues would be more crucial to the project’s success than IT, so it called upon internal industrial psychologists to examine work practices and incentives for sharing. Initially, they assumed financial incentives would be the most effective way to encourage technicians to share knowledge. Practical experience proved otherwise; the best incentive was instead giving name recognition to the technicians who entered validated tips”<sup>814</sup>.

---

### *Erfahrung*

Die Zielsetzung bei innovativen Entscheidungsprozessen wird durch die historische Situation des Unternehmens beeinflusst und ist abhängig von erlebten Erfolgen und Misserfolgen sowie von vergangenen Handlungen maßgeblicher Stakeholder<sup>815</sup>. Die Erfahrungen

---

<sup>809</sup> Junnarkar (1997, S. 40), vgl. Fallstudie #13 (Monsanto) in Kapitel 7.3.

<sup>810</sup> Schneider (1999, S. 221), vgl. Fallstudie #33 (Siemens-Nixdorf) in Kapitel 7.3.

<sup>811</sup> Vgl. Chandler (1962)

<sup>812</sup> Vgl. Pascale & Athos (1981)

<sup>813</sup> Vgl. Scheuss (2012, S. 175)

<sup>814</sup> Moore (1998), vgl. Fallstudie #17 (Xerox) in Kapitel 7.3.

<sup>815</sup> Vgl. Hauschildt (1988a, S. 57)

eines Unternehmens mit Managementkonzepten bestimmen die zukünftige Wahrnehmung neuer Managementkonzepte. Für das Managementkonzept Mergers und Acquisitions haben Nohria et al.<sup>816</sup> festgestellt, dass erfolgreichere Unternehmen regelmäßig kleiner dimensionierte Aktivitäten durchführen und sich nicht auf große vereinzelte Deals konzentrieren. Dies lässt sich mit der *Feedbackschleife positiver Erfahrungen* erklären – erfolgreiche M&A-Transaktionen veranlassen das Unternehmen zu weiteren M&A-Transaktionen. Unterstützt wird diese positive Dynamik durch Erfahrungseffekte, denn mehr M&A-Transaktionen bewirken Kosteneinsparungen durch effizientere Abläufe und erhöhen so den finanziellen Erfolg. Einschränkend sei angemerkt, dass es leichter ist, die Erfahrungen aus einer M&A-Transaktion gewinnbringend auf die nächste Übernahme anzuwenden, als beispielsweise mit den Erfahrungen aus Business Process Reengineering die Erfolgsaussichten eines Wissensmanagement-Projekts zu verbessern. Dennoch können allgemeingültige Erfahrungen aus dem Projekt wie der Umgang mit innovativen Prozessen, die Kenntnis der eigenen Stärken, Schwächen und Change-Kapazitäten oder das Wissen um Promotoren und chronische Opponenten und nicht zuletzt die Erfahrungen im Umgang mit den externen Anbietern die Aussichten auf eine erfolgreiche Implementierung eines neuen Managementkonzepts im Unternehmen erhöhen.

Die Wahrnehmung von Managementkonzepten hängt auch von Vorkenntnissen oder *institutionalisierten Handlungsweisen* ab, die aus den Inhalten und der Anwendung vorhergehender Managementkonzepte resultieren. Unternehmen, die in der Vergangenheit einen Schwerpunkt auf TQM gesetzt haben, werden weiterhin Benchmarking und Kundenbetreuung betreiben<sup>817</sup>. Wenn diese Unternehmen Informationen über ihre Konkurrenten erheben, ist es wahrscheinlicher, dass sie ein neues Managementkonzept nicht wegen der Vorteile des Konzepts implementieren, sondern weil es der als Benchmark gewählte Konkurrent auch eingeführt hat.

---

„Das System wendet sich an Fachleute, die größtenteils schon länger miteinander arbeiten und jetzt nur ein neues, effizienteres Mittel bekommen. Sie haben ein Interesse daran, mit ihrem Wissen präsent zu sein“<sup>818</sup>.

---

Untersuchungen zum Umgang von Unternehmen mit Managementkonzepten beschränken sich auf die zukünftige Implementierung von Managementkonzepten. Dazu besteht die Vermutung, dass die Innovationserfahrung eines Unternehmens die Effektivität und Effizienz zukünftiger Innovationsprozesse erhöht<sup>819</sup>. Untersuchungen zur Beratungserfahrung von Unternehmen beschreiben dagegen deren Auswirkungen auf den weiteren Umgang mit Unternehmensberatern. Wir vermuten, dass Erfahrungen in einem Bereich die Aussichten auf einen erfolgreichen Prozessverlauf im jeweils anderen Bereich verbessern. Die „Konzeptreife“ kann demgemäß analog der „Beratungsreife“ aus der Beratungsforschung<sup>820</sup> betrachtet werden: Ohne ausreichende personelle Ressourcen, Unterstützung in Form von Promotoren und nachhaltiger Umsetzungsabsicht sind die Erfolgsaussichten einer Managementkonzept-Einführung beschränkt. Die Erfahrungen befruchten sich gegenseitig und steigern in dem zweidimensionalen Kontinuum von links unten nach rechts oben die Wahrscheinlichkeit eines Projekterfolgs (vgl. Abbildung 5.17).

---

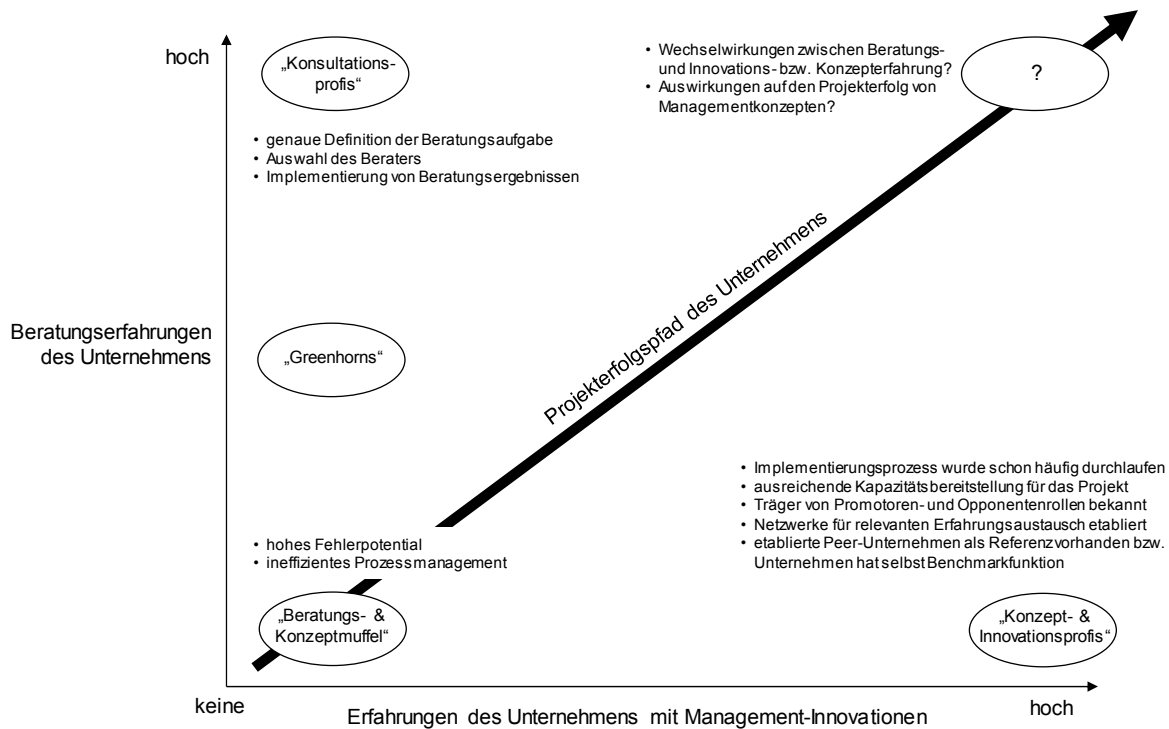
<sup>816</sup> Vgl. Nohria et al. (2003, S. 52)

<sup>817</sup> Vgl. Brindle & Stearns (2001, S. 185f)

<sup>818</sup> Wuppertaler Kreis e.V. (2000, S. 22), vgl. Fallstudie #22 (BMW) in Kapitel 7.3.

<sup>819</sup> Vgl. Hauschildt (1999b, S. 282)

<sup>820</sup> Vgl. Grün (1990a, S. 30f)

Abbildung 5.17: Erfahrungsabhängiger Erfolgspfad des Unternehmens<sup>821</sup>

Die Erfahrungen von Unternehmen mit Unternehmensberatern helfen, gängige Fehler bei ihrem Einsatz zu verhindern. Beratungserfahrene Unternehmen sind sich bei der Gestaltung der Beratungsaufgabe und der Auswahl des Beraters über die Notwendigkeit von Eigenleistungen bewusst. Daher verfügen sie eher über Promotoren für das Managementkonzept-Projekt und können so die Widerstände besser überwinden. Die Implementierung des (Management-) Konzepts wird dann als erfolgskritischer Prozessschritt und nicht als lästige Übung gesehen<sup>822</sup>.

### Unternehmenskultur

Kultur beschreibt die gemeinsamen Normen und Sitten eines sozialen Systems<sup>823</sup>. Die Unternehmenskultur beschreibt die kulturelle Programmierung der Haltung, die Mitglieder eines Unternehmens von Mitgliedern anderer Unternehmen unterscheidet<sup>824</sup>. Eine starke Unternehmenskultur begünstigt reibungslose Kommunikation und effiziente Organisationsstrukturen durch Handlungsorientierung, Motivation und interne Netzwerke. Dadurch beschleunigen sich die Entscheidungsfindung und die Implementierung von Lösungen, und die Organisation verfügt über höhere Stabilität bei geringerem Kontrollaufwand.<sup>825</sup>

<sup>821</sup> Eigene Darstellung, Achseneinteilung der Beratungserfahrung nach Grün (1984).

<sup>822</sup> Vgl. Grün (1984, S.16ff, 1990b, S. 119f)

<sup>823</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zur Kultur in Kapitel 4.5.

<sup>824</sup> In dieser Arbeit werden kulturspezifische Eigenheiten eines Unternehmens unter Unternehmenskultur subsumiert. Die Kultur eines Landes bzw. die Kultur, die im Umfeld eines Unternehmens vorherrscht, wird dagegen als Außenkultur bezeichnet, vgl. dazu Kapitel 5.4.2.2.

<sup>825</sup> Vgl. Schreyögg (1999, S.463ff)

---

“The company’s commitment to learning and knowledge is central to ‘The Chevron Way’, a set of strategic statements that serve as a framework for company initiatives. One key element of the document is a commitment to learn ‘faster and better than competitors through benchmarking, sharing and implementing best practices’ [...] Such efforts, he says, have ‘helped us move toward the development of a high performance organization where people actively share information and knowledge’<sup>826</sup>.

---

Gegenüber Innovationen kann eine starke Unternehmenskultur jedoch hemmende Wirkungen entfalten: Das gemeinsame Wertesystem kann Betriebsblindheit durch eine Abschottung gegenüber den Entwicklungen des Umfelds und eine Ablehnung von neuen Ideen bewirken, d.h. die Kultur wirkt als Wandelbarriere und begünstigt die Beibehaltung von traditionellen Handlungs- und Erfolgsmustern. Der Transfer von Best Practices und Managementkonzepten wird dadurch erschwert.

---

“The main barriers to knowledge management within the organization are [...] The protectionism of middle management where there is a climate of individual job and bonus protection, and reluctance to co-operate [...] [and the] lack of a KM culture supported by a good knowledge management system that is easy to navigate and update. [...] there will be a great need for knowledge transfer between organizations. However, [...] This cannot be the responsibility of the Chief Knowledge Officer alone, as happens at the moment”<sup>827</sup>.

“Rather than [...] mapping all of Case’s knowledge [...] we decided that our culture would accept it better if we did it one step at a time. We tried to choose business groups where we could actually prove some results. We needed to put a dollar value on it [...] Once we can prove it is working in one business group, it’ll be easier to implement in other business units”<sup>828</sup>.

---

Reife Unternehmen, die über lange Zeit erfolgreich waren, halten daher auch in Krisenzeiten lange an ihren altgewohnten Praktiken fest<sup>829</sup> bzw. erkennen die inhärenten Dysfunktionalitäten ihrer Organisation nicht.

---

„Das entwickelte Wissen [...] berührt durch seine Unkonventionalität bestehende Entscheidungen und Zuständigkeiten ebenso wie das Tagesgeschäft mit seinen gewohnten Lösungen. Selbst wenn eine hohe Übereinstimmung bei den Teilnehmern gefunden wurde, besteht die Schwierigkeit, Außenstehenden die Ergebnisse zu vermitteln, insbesondere wenn diese nicht zum offiziellen Mainstream an Auffassungen zu einer brisanten Fragestellung passen“<sup>830</sup>.

---

In solchen Situationen hilft oft nur ein externer Impuls, um aus diesem kulturellen Lock-In auszubrechen. Die Abwärtsentwicklung von Sears Roebuck & Co stoppte ein radikaler Bruch mit den bisherigen Normen unter einem neuen, externen CEO. Mit neuen, anderen Managementmethoden zur Führung und Zielvorgabe wie Empowerment konnte eine sukzessive Änderung der Unternehmenskultur erreicht und der Turnaround eingeleitet werden.<sup>831</sup>

---

“[We] assumed that people would naturally see the benefit of knowledge-sharing and willingly populate our ‘Knowledge Bank.’ [...] why would someone whose personal marketability depends on their knowledge and productivity take time out from a busy day to make what they know widely available? It would be an injustice to Bechtel’s people to imply that the whole problem was self-interested knowledge-hoarding. In fact, there were deeper forces at work. One was a fundamental cultural bias against openness”<sup>832</sup>.

---

<sup>826</sup> Allee (1997), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.

<sup>827</sup> Carrillo & Anumba (2002, S. 156), vgl. Fallstudie #35 (AMEC plc) in Kapitel 7.3.

<sup>828</sup> Elliott (1997, S. 2), vgl. Fallstudie #31 (Case Corporation) in Kapitel 7.3.

<sup>829</sup> Vgl. Steinmann et al. (2013, S.670f); Sørensen (2002)

<sup>830</sup> Minx & Roehl (1998, S. 170), vgl. Fallstudie #24 (Daimler-Benz) in Kapitel 7.3.

<sup>831</sup> Vgl. O’Shea & Madigan (1997, S.109ff)

<sup>832</sup> Armstrong & Novins (1997, S. 53f), vgl. Fallstudie #21 (Bechtel Engineering) in Kapitel 7.3.



„[E]in Spitzenmanager von Hewlett-Packard, der von den Vereinigten Staaten nach Australien übergewechselt war, [hatte] erhebliche Schwierigkeiten, die Mitarbeiter dort zur Offenlegung ihrer individuellen Kenntnisse zu bringen – in einer demokratisch verstandenen ‚Kumpel‘-Kultur, die erklärtermaßen darauf angelegt ist, individuelle Leistungen nicht in den Vordergrund zu stellen“<sup>833</sup>.

Außen- und Unternehmenskultur determinieren beispielsweise den Umfang der *Partizipationsmöglichkeiten* bei Entscheidungen. Die Partizipationserwartungen haben einen direkten Einfluss auf die Interaktion der Unternehmensmitglieder und damit auf das Einbringen von individuellem Expertenwissen und individuellen Fähigkeiten in die organisationalen Prozesse. Das Grundverständnis hinsichtlich der Partizipation in einem Unternehmen kann daher Wissensmanagement-Projekte unterstützen oder bei fehlender Partizipation behindern. Ein Wissensmanagement-Projekt in einem Unternehmen, das internes Spezialistenwissen bevorzugt, wird andere Schwerpunkte setzen müssen als in einem Unternehmen, in dem regelmäßig auf externe Wissensquellen zurückgegriffen wird.<sup>834</sup>

„[...] wo ‚Wichtigtuerei‘ in der Unternehmenskultur nicht geduldet wird, war die Effizienz des Wissensmarktes deshalb eingeschränkt, weil die Wissensträger zögerten, ‚Werbung‘ für ihr Wissen zu betreiben – taten sie es doch, stießen sie bei ihren Kollegen auf Mißtrauen“<sup>835</sup>.

Die Managementkonzepte lassen sich erfolgreicher implementieren, wenn ihre Tools und Methoden nicht unverändert „von der Stange“ übernommen werden, sondern organisationale Vehikel und Managementprinzipien der eigenen Kultur berücksichtigt werden<sup>836</sup>.

“[W]e sent a team of scientists to work beside the employees to understand what would motivate them to use these tools. [...] They brought with them a lot of behavioral science, anthropological eyeglasses to understand how the employees work. If you are careful in addressing the cultural work practice of a community, that will ensure a higher success rate in developing the right knowledge solution”<sup>837</sup>.

Die Schwierigkeiten der Übertragung der Qualitätszirkel aus der japanischen Toyota-Produktion auf amerikanische Automobil-Produzenten wurden lange mit der unterschiedlichen Kultur im Westen verglichen mit Japan begründet. Erst als japanische Hersteller eigene Produktionswerke in den USA aufbauten und dort dieselben Qualitätsmethoden wie in Japan erfolgreich implementierten, zeigte sich der Einfluss der Unternehmenskultur. Die Fähigkeit Toyotas, Autos mit niedrigen Fehlerquoten und geringen Arbeitsstunden zu bauen, beruht auf dem Geschick der Mitarbeiter, Probleme zu lösen und kontinuierliche Verbesserungen herbeizuführen sowie auf der Verantwortung der Führungskräfte, das zu ermöglichen.<sup>838</sup>

### ***Innovationsfähigkeit***

Managementkonzepte stellen nicht nur Innovationsobjekte dar, ihre Implementierung bringt für die betroffenen Unternehmen und deren Mitarbeiter viele Veränderungen in Prozessen und Aufgaben mit sich. Unabhängig vom Fokus des Managementkonzepts ist die Akzeptanz eines Managementkonzepts in innovativen Unternehmen höher.

<sup>833</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 71), vgl. Fallstudie #11 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

<sup>834</sup> Vgl. dazu die Praxisbeispiele bei Ryan (1995).

<sup>835</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 71), vgl. Fallstudie #27 (Mobil Oil) in Kapitel 7.3.

<sup>836</sup> Vgl. Lillrank (1995, S. 988)

<sup>837</sup> Powers (1999, S. 4), vgl. Fallstudie #17 (Xerox) in Kapitel 7.3.

<sup>838</sup> Vgl. Hamel & Breen (2008, S.46ff)

---

“Thus far, the knowledge management tools have been well-accepted by employees at BT. Unlike some other firms, there hasn't been a pronounced generational divide between the younger people at the firm [...] and the older people, some of who might be anxious techno-phobes. The reason, according to [the CLO] Archer, has to do with the culture of the industry: ‘Most Wall Street firms depend so much on technology. Everyone has a machine on their desktop – even our chairman’”<sup>839</sup>.

---

Die Fähigkeit eines Unternehmens, mit den Bedingungen eines veränderlichen Umfelds umzugehen, erkannten schon Burns & Stalker<sup>840</sup>. Sie schrieben dem ‚organic system‘ eine bessere Fähigkeit zu, mittels Innovationen geänderten Umfeldbedingungen (Kontingenz) zu begegnen. Diese Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zeigt sich in einer höheren Bereitschaft, Managementtrends aus dem Umfeld wahrzunehmen, sich damit zu beschäftigen und diese unternehmensintern umzusetzen. Eine höhere Wandlungsfähigkeit begünstigt nicht nur die Wahrnehmung und Beschäftigung mit Innovationen, sie erleichtert auch den Ausgleich eines partiellen Miss-Fits zwischen Managementkonzept und den Unternehmenserfordernissen.

---

“ERP implementation success depends on consultant quality. Nevertheless, this positive result will also be dependent on the level of Organizational Learning Capability. End-users must be prepared for the changes that ERP will bring to the firm. This result is important both for academics and for practitioners. Successful ERP implementation does not emerge by chance, nor by simply investing in quality consultants, but rather as the result of a managed process – a process that fosters an organizational context which facilitates organizational learning”<sup>841</sup>.

---

Hauschildt identifiziert sieben Kriterien als *Determinanten eines innovationsbewussten Unternehmens*<sup>842</sup>, die in engem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur stehen. Tabelle 5.6 zeigt die Kriterien zusammen mit den Implikationen für den Umgang mit Managementkonzepten.

---

<sup>839</sup> Gotschall (1999), vgl. Fallstudie #20 (Bankers Trust) in Kapitel 7.3.

<sup>840</sup> Vgl. Burns & Stalker (1961)

<sup>841</sup> Lapiedra et al. (2011, S. 1916)

<sup>842</sup> Vgl. Hauschildt (1997, S.119ff)

Kriterium	Determinanten innovationsbewusster Unternehmen <sup>843</sup>
Systemoffenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offene Informationsaufnahme und Informationsabgabe durch               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Meinungsführern</li> <li>- öffentliche Präsenz</li> <li>- Publikationsfreudigkeit der Mitarbeiter</li> </ul> </li> <li>• Innovationsdialog ohne Geheimnistuerei</li> </ul>
Organisationsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisatorische Freiräume</li> <li>• bewusst niedriger Organisationsgrad durch               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management by Delegation</li> <li>- Management by wide Exception</li> </ul> </li> <li>• dezentrale vs. zentrale Organisation</li> </ul>
Informationsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Standardisierung der Kommunikation</li> <li>• kein Dienstweg für Informationen</li> <li>• Zeitlicher Raum für Innovationen im Tagesgeschäft</li> </ul>
Zusammenarbeitsförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Kooperation und aktive Förderung unterstützt Querschnittsfunktion Innovation</li> <li>• gegenseitige Wertschätzung unterschiedlicher Abteilungen und Funktionsbereiche</li> <li>• keine Statusdominanz</li> </ul>
Konfliktbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte als Kreativpotential</li> <li>• keine Verdrängung von Konflikten</li> </ul>
Rekrutierungsmodus und Personalförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutierung und Förderung von konfliktfähigen, ausdauernden Mitarbeitern</li> </ul>
Kompetenz und Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexible Verantwortung</li> <li>• Belohnung von erfolgreichem Handeln außerhalb der Kompetenz</li> </ul>

Tabelle 5.6: Determinanten eines innovationsbewussten Unternehmens

Die Entwicklung des IBM-PCs ist ein Lehrbeispiel für die Bedeutung des *Organisationsgrades*:

---

„Die IBM 360 ist eines der erfolgreichsten Produkte in der amerikanischen Unternehmensgeschichte, bei ihrer Entwicklung hatte es jedoch einige Schlapereien gegeben. Im Projektverlauf bat Chairman Thomas Watson Sr., den zuständigen Vice President Frank Cary, ‚ein System zu entwerfen, das uns vor einer Wiederholung solcher Probleme schützt.‘ Cary tat, wie geheißen. Jahre später, als er selbst Chairman wurde, war eine seiner ersten Handlungen, die schwerfällige Produktentwicklungsmaschinerie wieder abzuschaffen, die er für Watson aufgebaut hatte. ‚Mr. Watson hatte recht‘, räumte er ein. ‚Sie (die Produktentwicklungsstruktur) wird ein Durcheinander wie bei der Entwicklung der 360 verhindern. Leider wird sie auch dafür sorgen, daß wir nie wieder ein Produkt wie 360 erfinden werden“<sup>844</sup>.

---

Sie wurde in einem kleinen Projektteam (*Zusammenarbeitsförderung; Rekrutierungsmodus und Personalförderung*) abseits der gewachsenen IBM Strukturen (*Informationsstil*) und abseits der Unternehmenskultur und der Einflüsse anderer Abteilungen (*Kompetenz und Verantwortung*) durchgezogen. In der bestehenden IBM Kultur wäre ein Systemdesign undenkbar gewesen, das den Zukauf von wichtigen Systemkomponenten wie Prozessor, Betriebssystem in Form von Standardkomponenten auf dem Markt (*Systemoffenheit*) und den Verzicht auf eine vollständige interne Entwicklung vorsah. Gerade in dem offenen Design lag einer der Gründe für den Erfolg der Innovation IBM-PC, der sich in der nachfolgenden Welle der IBM-kompatiblen PCs bis heute fortsetzt. Zielführender erscheint daher nicht die generelle Skepsis gegenüber Innovationen, sondern ein selektiver Umgang, der kritische Beurteilungen zulässt (*Konfliktbewusstsein*).

<sup>843</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 109f)

<sup>844</sup> Peters & Waterman (1990, S. 75)

Ein Unternehmen wird auf Managementkonzepte umso eher ansprechen, je niedriger sein Organisationsgrad i.w.S. ist und je mehr damit unkonventionelles, aufgeschlossenes Verhalten gefördert wird. Unterstützt wird die Innovationsfähigkeit durch ein Anreizsystem, das erfolgreiches Handeln außerhalb der Kompetenz belohnt und nicht erfolgreiches Handeln nicht automatisch negativ sanktioniert.

---

“Top management should instill an atmosphere of trust in the organization to make engineers feel confident about sharing ideas, experiences, and relationships with others. The trust factor has cultural and political implications. An organizational culture that promotes and rewards cooperation and collaboration is a better candidate for knowledge sharing than a culture that drives engineers to performance through fear of punishment. [...] For knowledge transfer to be effective, engineers have to work in a culture that accommodates transfer, and they must apply and share transferred knowledge in an environment of trust and trustworthiness”<sup>845</sup>.

---

Nach Hauschildt ist die Innovationsfähigkeit als Unternehmensziel gleichrangig mit Wirtschaftlichkeit, Qualitätssicherung, Termintreue etc.<sup>846</sup>. Umgekehrt sind Unternehmen mit einer konservativen Grundhaltung weniger aufgeschlossen für Managementkonzepte und modeähnliche Trends. Shareholder Value und ausschließlich ökonomisch orientierte Ziele verkürzen zudem den Zeithorizont für den Nachweis positiver Folgewirkungen<sup>847</sup>.

Eine wesentliche Determinante der Innovationsfähigkeit ist der *Organizational Slack*. Damit werden Ressourcen des Unternehmens in Form von Mitarbeiter- und Maschinenkapazitäten sowie Kapital bezeichnet, die über das notwendige Ausmaß zur Produktion eines bestimmten Outputs hinausgehen<sup>848</sup>. Die Operationalisierung des Organizational Slack ist schwierig. In Bezug auf die Innovationsfähigkeit hat der Slack positive und negative Eigenschaften. Zu wenig Slack hemmt die Innovationsfähigkeit, da Experimente mit ungewissen Erfolgsaussichten eher verhindert werden<sup>849</sup>. Dagegen erleichtert der Slack beispielsweise die Implementierung von neuen Wissensmanagement-Aktivitäten, die anfangs vor allem zusätzlichen Aufwand verursachen.

---

„Die ‚Engineering Books of Knowledge‘ [...] dienen als eine Art formalisiertes Mentoreninstrument [...] [und] erfolgen zumeist aus selbstlosen Gründen, [...] [was] eine reale und durchaus zu fördernde Einstellung [ist,] [...] stößt jedoch an Grenzen, wenn Zeit und Energie der Mitarbeiter zu stark in Anspruch genommen werden oder kulturelle Faktoren einer selbstlosen Hilfsbereitschaft entgegenstehen. [...] In keinem Fall sollte man sich ausschließlich auf selbstlose Bereitwilligkeit verlassen, wenn [...] die Weitergabe von Wissen gefördert werden soll“<sup>850</sup>.

---

Zu viel Slack lässt allerdings Selbstzufriedenheit entstehen, so dass schlussendlich mehr schlechte als gute Projekte verfolgt werden<sup>851</sup>. Zwischen dem Organizational Slack und der Innovationsfähigkeit besteht ein nicht-linearer Zusammenhang<sup>852</sup>. Der invers U-förmige Verlauf ähnelt dem optimalen Organisationsgrad<sup>853</sup>. Um innovativ und effizient zu sein, sollte ein Unternehmen also über das richtige Ausmaß an Organizational Slack verfügen. Es ist von externen Einflüssen wie der Branchenentwicklung und internen Einflussfaktoren

---

<sup>845</sup> Mezher et al. (2005, S. 146), vgl. Fallstudie #42 (DAR AL Handasah Consulting) in Kapitel 7.3.

<sup>846</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 110f); Hauschildt (1997, S. 121)

<sup>847</sup> Vgl. Hauschildt (1999b, S. 265)

<sup>848</sup> Vgl. Cyert & March (1963, S.36ff)

<sup>849</sup> Vgl. dazu beispielsweise Nohria & Gulati (1996, S. 1247); Moses (1992); Bourgeois (1981); Hage (1980, S. 192) und die dort angegebene Literatur.

<sup>850</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 83), vgl. Fallstudie #23 (Chrysler Corporation) in Kapitel 7.3.

<sup>851</sup> Vgl. dazu beispielsweise Antle & Fellingham (1990), Jensen (1993, 1986)

<sup>852</sup> Vgl. Nohria & Gulati (1996)

<sup>853</sup> Vgl. Witte (1973a, Sp.20); Vahs (2015, S. 16f)

wie der Unternehmenskultur oder den Reportingsystemen abhängig<sup>854</sup>. Zusätzlich hat der Organizational Slack eine eigendynamische Stabilisierungswirkung<sup>855</sup>, d.h. wenn die Unternehmensleistung die Erwartungen übertrifft, entsteht Organizational Slack und absorbiert so die zusätzliche Leistung bzw. ermöglicht den Ausgleich von Zielkonflikten. Bleibt die Unternehmensleistung hinter den Erwartungen zurück, wird Organizational Slack abgebaut und kompensiert so die Minderleistung.

### Organisationstyp

Verschiedene Organisationstypen verfügen über unterschiedliche Stärken und Schwächen hinsichtlich der Auswahl und Implementierung von Managementkonzepten, wobei auch die jeweilige Unternehmensgröße zu beachten ist<sup>856</sup>.

Zur erfolgreichen Implementierung eines *Wissensmanagement-Projekts* wird ein Unternehmen, das Mintzbergs „Professional Bureaucracy“<sup>857</sup> entspricht, andere Maßnahmen ergreifen müssen, als eines, das Mintzbergs „Machine Bureaucracy“<sup>858</sup> bzw. Morgans Maschinenmetapher<sup>859</sup> oder Mintzbergs „Adhocracy“<sup>860</sup> entspricht. Im ersten Fall wird ein Wissensmanagement-Projekt sein Hauptaugenmerk auf den Austausch von Wissen zwischen den einzelnen Experten im Operating Core richten – also die Verteilung von intern bereits vorhandenem Wissen fördern. Eine „Maschinenorganisation“ wird hingegen vor einer Wissensverteilung das entsprechende Wissen erst generieren müssen – Wissensmanagement könnte also zur systematischen Sammlung von Wissen über den Kunden, Wissen des Kunden und Wissen für den Kunden<sup>861</sup> dienen.

---

“The knowledge channel strategy [...] enables the firm to distribute important knowledge to customers and, in turn, learn from them as knowledge flows back”<sup>862</sup>.

---

Erst in einem weiteren Schritt kann dieses Wissen intern verteilt werden, um beispielsweise eine auf den Kunden ausgerichtete Entwicklungsarbeit zu ermöglichen. Eine „Adhocracy“ wird hingegen andere Probleme haben. Hier sollten die Anstrengungen auf die Erhöhung der Effizienz anstelle der Wissensgenerierung gerichtet sein, was beispielsweise durch die Dokumentation und Publikmachung von erfolgreichen Prozessen geschehen kann.

---

„Zu einer wertvollen Vermögenswert wird Wissen erst dann, wenn es zugänglich ist [...] Doppelarbeit entsteht, weil Wissen im Zusammenhang mit bereits gelösten Problemlösungen nicht im gesamten Unternehmen bekannt geworden ist. Dies war mit ein Grund dafür, daß Chrysler seine ‚Engineering Books of Knowledge‘ verfaßte – das Unternehmen hatte bestimmte Aspekte, die man bezüglich der Autoproduktion bereits gelernt hatte, schlicht vergessen und will nun mit wissenstechnischer Dokumentation Abhilfe schaffen“<sup>863</sup>.

---

<sup>854</sup> Vgl. Nohria & Gulati (1996, S.1260ff); Bourgeois (1981, S. 37)

<sup>855</sup> Vgl. Cohen et al. (1972, S. 12); Cyert & March (1963, S.36ff)

<sup>856</sup> In der Literatur finden sich positive Effekte der Unternehmensgröße auf die Innovationsfähigkeit, da in größeren Unternehmen zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stehen, vgl. Greve (2011); Rogers (2003, S.409ff). Hinsichtlich Management-Innovationen identifizieren Vaccaro et al. (2012) gegenteilige Effekte, da zunehmende Hierarchie und Bürokratie in großen Unternehmen Innovationen behindern.

<sup>857</sup> Vgl. Mintzberg (1981, S. 109f)

<sup>858</sup> Vgl. Mintzberg (1981, S. 108f)

<sup>859</sup> Vgl. Morgan (1997, S.23ff)

<sup>860</sup> Vgl. Mintzberg (1981, S.111ff)

<sup>861</sup> Vgl. Aslanidis & Korell (2003, S. 11)

<sup>862</sup> Manasco (1996), vgl. Fallstudie #2 (Steelcase) in Kapitel 7.3.

<sup>863</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 53), vgl. Fallstudie #23 (Chrysler Corporation) in Kapitel 7.3.

Für die „Divisionalized Form“ als dezentrale Organisation wird die Herausforderung für Wissensmanagement in der zentralen Einführung und Koordination der Aktivitäten liegen.

---

„Trotz der Tatsache, daß in verschiedenen Unternehmensteilen ein Dutzend oder mehr Wissensmanagement-Initiativen eingeleitet worden sind, bezweifeln die Führungskräfte bei Hewlett-Packard, daß eine formale Wissensdirektor-Position [CKO] jemals als Bereicherung des Organigramms gelten könnte. Das Unternehmen besteht aus einer Reihe dezentralisierter, autonomer Geschäftseinheiten: Der Versuch eines zentral tätigen Wissensdirektors, auf die Wissenspläne und wissenspolitischen Richtlinien der Sparten Einfluß zu nehmen, entspräche in keiner Weise dem bei Hewlett-Packard praktizierten Unternehmensstil“<sup>864</sup>.

“[WSP] uses centralized support for common areas [...] and a decentralized structure for the various operating companies. [...] The autonomy of the operating companies is also a factor in that each company tends to manage projects in isolation without input from the other operating companies. [...] A number of problems were identified [...] the level of autonomy poses a challenge for a corporate-wide KM system. It may be more sensible to address KM within operational units rather than at corporate level”<sup>865</sup>.

---

Die Relevanz des Unternehmens-Fits gilt auch für die *Ablauforganisation*, wie wiederum am Beispiel von Wissensmanagement gezeigt wird.

---

“It is laudable that WSP recognizes that they must first address their internal processes before implementing technology solutions for their knowledge management problem”<sup>866</sup>.

---

Da die laufenden Wissensmanagement-Aktivitäten in der Regel mit zusätzlichem Aufwand verbunden sind, erfordert eine erfolgreiche Implementierung ihre Verankerung in den Geschäftsprozessen.<sup>867</sup>

---

“The emphasis on knowledge processes was new to E&Y. Some of the knowledge process goals [...] included capturing and leveraging knowledge from consulting engagements, having every consultant contribute to the firm’s stock of knowledge, and becoming known by clients as a valued source of knowledge and thought leadership. [...] The strategy also led to the creation of several different knowledge-oriented organizations within the consulting practice [...] One key means for changing the culture was embedding knowledge orientation into the firm’s performance evaluation process; consultants were now evaluated in part on their contributions to and use of knowledge”<sup>868</sup>.

„McKinsey macht Veröffentlichungen [im Wissensmanagement-System] zur Bedingung für eine bessere Position, um die Wissensentwicklung und das Marketing zu unterstützen. Die Beiträge zur Wissensentwicklung im Rahmen von Initiativen und Foren spielen bei zunehmender Hierarchie eine immer bedeutendere Rolle“<sup>869</sup>.

---

Die Verankerung im Routinebetrieb kann bei regelmäßig durchlaufenen Prozessen wie Verkaufsabschlüssen, periodische Evaluierung von Mitarbeitern bzw. deren Beförderung ansetzen und erzeugt damit Anreize zum innovationskonformen Verhalten.

---

“[I]ndustrial psychologists [...] examine[d] work practices and incentives for sharing. Initially, they assumed financial incentives would be the most effective way to encourage technicians to share knowledge. Practical experience proved otherwise; the best incentive was instead giving name recognition to the technicians who entered validated tips. Within the knowledge base, the names of the contributor and review panelists appear with the knowledge itself”<sup>870</sup>.

---



---

<sup>864</sup> Davenport & Prusak (1998, S. 235), vgl. Fallstudie #11 (Hewlett-Packard) in Kapitel 7.3.

<sup>865</sup> Carrillo & Anumba (2002, S. 157), vgl. Fallstudie #36 (WSP Group) in Kapitel 7.3.

<sup>866</sup> Carrillo & Anumba (2002, S. 157), vgl. Fallstudie #36 (WSP Group) in Kapitel 7.3.

<sup>867</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 5.2.1.

<sup>868</sup> Davenport (1997e, S. 195 bzw. S.197f.), vgl. Fallstudie #6 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

<sup>869</sup> Blessing & Bach (2000, S. 273)

<sup>870</sup> Moore (1998), vgl. Fallstudie #17 (Xerox) in Kapitel 7.3.

### 5.4.2.2 Umfeld-Fit

Im Vergleich zum unternehmensinternen Umfeld, das den Unternehmens-Fit bestimmt, ist das externe Umfeld vielschichtiger und nicht beeinflussbar. In Bezug auf Managementkonzepte wirkt dieses Umfeld auf zwei Arten:

- Bei ihrer Entstehung internalisieren Managementkonzepte die Annahmen und Werthaltungen des Umfelds (Außenkultur). Beim Transfer des Managementkonzepts können daraus Konflikte oder Missverständnisse im Zielumfeld erwachsen. Ist ein Managementkonzept nicht kompatibel mit dem neuen Umfeld, ist eine erfolgreiche Implementierung schwierig und erfordert Anpassungen.
- Unternehmen agieren in einem Umfeld, das bestimmte Verhaltensweisen oder Abläufe erwartet und unerwünschte sanktioniert. Der Umfeldeffekt beeinflusst die Unternehmensorganisation durch Macht und Abhängigkeitsverhältnisse, Empfehlungen, rechtliche Rahmenbedingungen oder Interventionen. Unternehmen versuchen diese Erwartungen durch konformes Verhalten zu erfüllen, um ausreichend Legitimation zu erhalten.

#### *Außenkultur*

Die Einflüsse der Außenkultur variieren in Abhängigkeit von den Akteuren und den konkreten Umfeldbedingungen. Untersucht man die impliziten, kulturbedingten Organisations- und Verhaltensannahmen moderner Managementkonzepte, die in der *Entstehungskultur USA* herrschen, so ergibt sich folgendes Bild: Auf der Machtdistanzskala nehmen die USA eine niedrige, wenn auch im Vergleich zum deutschsprachigen Raum nicht extrem niedrige Position ein. Amerikanische Managementkonzepte zur Führung gehen daher von einem mittleren Abhängigkeitsbedürfnis der Mitarbeiter aus. Das ist die Idee des demokratischen Führungsstils, bei dem Mitarbeiter bei Entscheidungen ihres Vorgesetzten einbezogen werden – allerdings nach Ermessen und auf Initiative der Führungskraft. Experimente<sup>871</sup> in *skandinavischen Ländern* – mit einer extrem niedrigen Position auf der Machtdistanzskala – haben gezeigt, dass dort oft die Mitarbeiter die Initiative ergreifen, was Führungskräfte verunsichern kann, wenn sie nach dem amerikanischen Verständnis vorgehen wollen. Umgekehrt trifft der demokratische Führungsstil in Ländern mit großer Machtdistanz auf Unverständnis. Mitarbeiter in solchen Ländern erwarten, dass Führungskräfte wissen, was zu tun ist und die Mitarbeiter anweisen.

Managementkonzepte unterstellen implizit ihre universelle Eignung. Diese Universalitätsthese („culture-free“-These) wird kritisiert, denn erfolgreiche Prinzipien in westlichen Industriestaaten können im festöstlichen Umfeld fehl am Platz sein<sup>872</sup> und umgekehrt. Zentrale Merkmale einiger moderner Managementkonzepte sind der Wechsel von funktions- zu prozessorientierter Sichtweise und die Delegation von Verantwortung an Mitarbeiter. Wegen der größeren Autonomie der Gruppen, gepaart mit höherer Qualifikation der Mitarbeiter, sinkt die Zahl der operativen Führungsentscheidungen, Hierarchieebenen können wegfallen und die Führungsaufgaben verlagern sich von der Aufgabenorientierung und Fachkompetenz hin zu Konfliktlösungs- und Motivationsfähigkeiten.<sup>873</sup>

---

<sup>871</sup> Vgl. Hofstede (1993, S. 57f)

<sup>872</sup> Vgl. Alon et al. (2011); Scherm (1999)

<sup>873</sup> Vgl. Lachman et al. (1994, S.43ff)

Die Mehrzahl der Wirtschaftstheorien stammt von Autoren aus individualistischen Gesellschaften. Es ist daher unwahrscheinlich, dass diese Theorien auch in Ländern Gültigkeit haben, in denen Gruppeninteressen vorherrschen. Bisher gibt es allerdings wenige Wirtschaftstheorien und nur vereinzelte Managementkonzepte, die in kollektivistischen Ländern entstanden sind bzw. die dortigen Bedingungen explizit berücksichtigen.

---

“However, with knowledge that does involve [a conflict between self and collective interests], PRC nationals expressed a greater willingness to share than did their U.S. counterparts [...] [and] that collectivists would behave differently toward ingroup and outgroup members. While both national samples expressed equal willingness to share information files with an ingroup member, the PRC nationals were much less willing to share with an outgroup member than were their U.S. counterparts”<sup>874</sup>.

---

Managementkonzepte wie beispielsweise „Management by ...“, „Empowerment“ oder „autonome, selbst-steuernde Arbeitsgruppen“ werden in Ländern mit großer Machtdistanz auf Probleme stoßen. Dort sind Verhandlungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften über die zu erfüllenden Ziele für beide Seiten unangenehm, weil keine Seite es gewohnt ist, dass Mitarbeiter den Führungskräften widersprechen.

---

“In the presentations and written documents on Lean Enterprise, these principles are implicitly expected to be new to the company, as if involvement of employees is introduced for the first time. [...] [In fact, the] level of involvement in the national regulatory context is higher than in Lean Enterprise’s principles, but this mismatch was not taken into consideration. The introduction of Lean Enterprise can be considered by workers in Norway as a reduction, rather than an increase, of involvement. [...] The company adapted the Lean principles more than 20 years ago, under different labels. The principles of efficiency, continuous improvement and flow are thus familiar, while the presentation of Lean Enterprise also considers these principles to be new and unfamiliar. [...] the principles are a part of the plant’s history, as well as of a strong national tradition. [...] The new practice is a somewhat more formalized one [...] [and] the techniques are normatively associated with more control and more bureaucracy”<sup>875</sup>.

---

Das Konzept „*Management by Objectives*“ wirft bei Unterschieden auf der Individualismuskala ebenfalls Probleme auf, weil die Evaluierung der Zielerreichung die Beurteilung der Leistungen einzelner Mitarbeiter erfordert. In kollektivistischen Kulturen werden Leistungen aber eher anonym und für die Gruppe erbracht, so dass eine Zurechnung auf Individuen nicht ohne weiteres möglich ist. Zudem würde der betreffende Mitarbeiter bei einer direkten Leistungsbeurteilung das Gesicht verlieren, wenn diese schlecht ausfällt. Unterschiedliche Erfolge werden auch Managementkonzepte erzielen, die offene Meinungsäußerungen und einen aktiven Meinungs austausch der Beteiligten voraussetzen – beispielsweise *T-Gruppen*, *Sensibilitätstraining* oder *Wissensmanagement*. Die Orientierung einer Kultur an Gruppeninteressen bzw. an Individualinteressen zeigt gerade bei Wissensmanagement massive Konsequenzen: So stellten Chow et al.<sup>876</sup> signifikante Unterschiede hinsichtlich der Bereitschaft von amerikanischen und chinesischen Managern fest, Informationen an Personen innerhalb und außerhalb der jeweiligen Gruppen zu verteilen. Der ungehinderte Informationsfluss ist allerdings eine der Basisvoraussetzungen für Wissensmanagement.

---

“Whereas managerial and resource influences are internal, environmental influences on KM are often external, e.g. customers, competition, regulatory, and technology shifts. A precipitating factor driving Nortel’s new business strategy was the governmental deregulation of the telecommunications industry, and subsequent increased competition”<sup>877</sup>.

---



---

<sup>874</sup> Chow et al. (2000, S.89f)

<sup>875</sup> Vgl. Rolfsen et al. (2014, S.351)

<sup>876</sup> Vgl. Chow et al. (2000, S.85ff)

<sup>877</sup> Massey et al. (2002, S. 285), vgl. Fallstudie #34 (Nortel Networks) in Kapitel 7.3.



Ein Beispiel für kulturbezogene Wirkungen ist die US-induzierte Einführung von *Qualitätssteigerungsmaßnahmen* (von statistischen Prüfverfahren über Qualitätszirkel bis zu Total Quality Management) nach dem 2. Weltkrieg. Diese waren in Japan ein Erfolg und wirken bis heute nach, während Qualitätsmaßnahmen in Großbritannien kaum nachhaltige Verankerung fanden. Dies verwundert, da erste positive Wirkungen von Total Quality Management ohne große Investitionen erzielt werden können und gut messbar sind. Im ersten Schritt sinken nämlich die Rate der defekten Produkte und entsprechende Kundenreklamationen. Dank Total Quality Management sinken auch die Kosten der Qualitätsmaßnahmen, weil nicht mehr nachgebessert, sondern gleich akzeptable Qualität produziert wird. Dieser unterschiedliche Implementierungserfolg zwischen Japan und Großbritannien konnte nicht nur durch Unterschiede der traditionellen Landeskultur, dem Nachkriegsstatus als Verlierer bzw. Gewinner, der Nachkriegswirtschaft oder durch rechtliche Rahmenbedingungen erklärt werden.

---

“[The] British and Japanese governments had very divergent views about whether intervening in the economy at a microlevel was in any way desirable. [...] Conservative regimes from 1951 to 1964 took broadly laissez-faire line and were largely unprepared to do more than talk about the need for change. By contrast, the Japanese government never had any qualms about pursuing a vigorous industrial policy, seeing itself as in some senses responsible for generating a national economic strategy”<sup>878</sup>.

---

Relevante Unterschiede zwischen den beiden Ländern bestanden vielmehr hinsichtlich der Industriepolitik der Regierung (laissez-faire vs. interventionistisch) und der Haltung der Arbeitgeber gegenüber staatlichen Interventionen (ablehnend vs. konstruktiv).

---

“Contrasts also existed among those who ran industry. The Federation of British Industries (FBI) was largely lukewarm to the American programs [...] [and felt] uneasy about any policy that even vaguely suggested state intervention. There was also a more diffuse feeling that the Americans were up to no good, perhaps intent on stealing Britain’s markets [...]. On the other hand, Japanese employers were generally positive about the whole idea of technical assistance. [...] [T]here was almost complete agreement that much could still be learned from America and that various initiatives were therefore well worth supporting”<sup>879</sup>.

---

Die Manager unterschieden sich auch stark hinsichtlich ihrer Aufgeschlossenheit gegenüber Teamarbeit und ihrer Wertschätzung für technische Spezialisten und Arbeiter.

---

“It was quickly apparent that British and Japanese managers were very differently placed to fulfill these conditions. [...] The British believed that ‘managers were born not made’ [...] [They] implicitly accepted a status hierarchy with [...] sales and marketing at the top and anything to do with production at the bottom. [...] Employees were believed to be stupid and ‘bolshie’ and thus in need of discipline. [...] The established management in Japan was in some ways equally conservative [...] [but] managers were quite familiar with the idea of collaborative work, [...] they did not look down upon technical specialists [...] and heavy involvement of management in the lives of workers eased the way for an approach that depended on seeing workers in a positive light”<sup>880</sup>.

---

Damit waren die Voraussetzungen für Total Quality Management, das auf technisch-statistischem Verständnis, Teamarbeit und Mitwirkung der Arbeiter aufbaut, in Japan signifikant besser. Als die japanischen Weiterentwicklungen Ende der 1970er Jahre als Managementkonzept Qualitätszirkel in die westlichen Industrien reimportiert werden sollten, ging der Geist der japanischen kontinuierlichen Verbesserung und der dafür aufgebauten Parallelstruktur zwischen formaler Hierarchie und informeller Organisation verloren. Verbesserungen jeglicher Art wurden weiter als Aufgabenfeld der Ingenieure

---

<sup>878</sup> Tiratsoo (2002, S. 187)

<sup>879</sup> Tiratsoo (2002, S. 188f)

<sup>880</sup> Tiratsoo (2002, S. 190f)

betrachtet, Qualitätsprobleme als Ergebnis nachlässiger Arbeit interpretiert und der Fokus des Top-Managements richtete sich auf strategische Aufgaben. Mit der Umsetzung operativer Qualitätsverbesserungsmaßnahmen wurden externe Berater beauftragt. Folglich scheiterte das Managementkonzept Qualitätszirkel in der westlichen Industrie.<sup>881</sup>

### *Abhängigkeit*

Neben dem indirekten Einfluss des Umfelds über kulturelle Normen und Erwartungen erfolgen Einflussnahmen auch direkt durch rechtliche oder faktische Verhaltensnormen. Wesentliche Abnehmer wie der Staat oder große Unternehmen intervenieren mittels Ausschreibungsbedingungen, Förderungsbedingungen, Zertifizierungsstandards und Empfehlungen. Die Implementierung eines Managementkonzepts bzw. die Einschaltung von Unternehmensberatern kann zur *Conditio sine qua non* für die Fortführung einer Geschäftsbeziehung werden. Für Unternehmen, die sich in Abhängigkeit von Kapitalgebern befinden oder Konzernzulieferer sind, können die Einführung eines Managementkonzepts bzw. die Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater Voraussetzung für die Gewährung eines Kredites, für das Eingehen einer Beteiligung oder für die Vergabe eines Auftrages sein<sup>882</sup>. Beispielsweise verlangen große Automobilkonzerne von ihren potentiellen Zulieferern nicht nur die Implementierung eines ISO-9000 zertifizierten Qualitätssicherungssystems, sondern schreiben die Umsetzung ihrer eigenen Werksnormen vor, die über die Anforderungen der ISO-9000 deutlich hinausgehen<sup>883</sup>. Zur Gestaltung und Implementierung dieser Systeme wird den Lieferanten der Einsatz spezialisierter Berater nahegelegt, die im Konzernnetzwerk bereits große Erfahrungen gesammelt haben.

### *Rechtliche Rahmenbedingungen*

Einige Einflussnahmen durch das Umfeld hängen vordergründig von der Unternehmensgröße ab. Tatsächlich sind diese Unterschiede aber auf die rechtlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen, die in der jeweiligen Branche herrschen oder seitens der Kunden gefordert werden. Öffentliche sowie große Unternehmen sind zudem vielfach verpflichtet, die Bestbieter für Beratungsaufträge per Ausschreibung zu ermitteln.

---

"[F]or pharmaceutical firms there is even an additional complication. [...] Without approval from the US Food & Drug Administration (and its counterparts around the world) the product goes nowhere—and that's a step that can take months or even years. [...] in 1993, the firm's track record on new drug applications (NDAs) was mixed. On many occasions, new products sailed through the approval process and enjoyed a prolonged marketplace advantage. Other times, though, NDAs got hung up by requests for more information or additional trials — or were approved for more limited usage than hoped. [The CKO's] responsibility in general was to determine where better knowledge management might make a real difference to Roche"<sup>884</sup>.

---

### *Empfehlungen*

Empfehlungen haben vielfach Aufforderungscharakter. Empfehlungen, ein bestimmtes Managementkonzept zu implementieren oder einen Unternehmensberater zu konsultieren, ergeben sich häufig aus Abhängigkeitsverhältnissen des Unternehmens von Kapitalgebern, von Konzernstellen oder Großkunden.

<sup>881</sup> Vgl. Lillrank (1995, S.981ff)

<sup>882</sup> Vgl. Dahl (1967, S. 165), zitiert nach Faust (1998, S. 168f) sowie o.V. (1997).

<sup>883</sup> Vgl. dazu beispielsweise Fridrich (1995). Auch die Beratungsunternehmen selbst können sich diesem Trend offenbar nicht entziehen, vgl. dazu Nöllke (1995).

<sup>884</sup> Seemann (1997, S.27), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

---

“There are various paths by which organizations come to the realization that they must do more to manage their knowledge. [...] For others, it’s a wake-up call from a major customer, taking their business to a more state-of-the-art competitor”<sup>885</sup>.

---

Diese Empfehlung können die Machtposition von Beratern stärken. Die Unternehmensleitung kann eine Konsultation nicht ohne weiters unterlassen oder die Empfehlungen des Beraters ignorieren<sup>886</sup>. Dahl stellte bereits 1966 fest, dass solche Einschaltungen auf Empfehlungen in der Praxis häufig anzutreffen sind<sup>887</sup>.

### *Legitimation*

Die dargestellten Umwelteinflüsse erzeugen Erwartungen an Verhalten und Strukturen des Unternehmens. Entscheidungen des Managements können von externen Stakeholdern wie Kredit- und Kapitalgebern, potentiellen Investoren, mächtigen Lieferanten oder Abnehmern, Behörden oder der Öffentlichkeit angezweifelt werden und müssen gegenüber diesen Akteuren gerechtfertigt werden. Zusätzlich zur Einhaltung der Gesetze und Vorschriften des relevanten Umfelds als Grundvoraussetzung für unternehmerisches Handeln muss langfristig eine ausreichende Legitimation in der Wahrnehmung des Umfelds erzielt werden. Legitimation stellt damit für Unternehmen eine kritische Ressource dar. Erst diese Legitimation des Managementhandelns gegenüber allen Akteuren, die dem jeweiligen Unternehmen Ressourcen zur Verfügung stellen, gewährleistet seinen Fortbestand. Legitimation ist besonders glaubwürdig, wenn sie von einer externen, unabhängigen Quelle stammt.

Unter dieser Perspektive dient die Organisation nicht nur zur Kontrolle der Unternehmensmitglieder, sondern dient auch der äußeren Legitimation<sup>888</sup>. Die Organisation manifestiert sich u.a. in Hierarchiepositionen wie dem CKO. Sie sagt wenig über ihre Auswirkungen auf das Unternehmen, das Umfeld oder die Mitarbeiter aus, ihre Ausprägung signalisiert aber den externen Stakeholdern des Unternehmens, inwiefern allgemein akzeptierte Normen für Organisationskonzepte beachtet werden<sup>889</sup>. So hat beispielsweise jedes Unternehmen einen Rechtfertigungsbedarf, wenn es über kein Controlling verfügt. Ob analog dazu ein CKO in einer Wissensgesellschaft in einigen Jahrzehnten einen ähnlichen Status wie der Controller heute erlangen wird, ist offen. Welche institutionellen Einrichtungen und Instrumente notwendig sind, hängt vom Umfeld ab. Das zeigt sich am Beispiel der umstrittenen ISO-Zertifizierung, wo „Kunden, Anteilseigner und Banken signalisieren, daß das Unternehmen das Zertifikat, das nicht nur (durchaus problematischer) Ausweis für Qualität, sondern auch Symbol der Fortschrittlichkeit ist, erwerben sollte“<sup>890</sup>. Als zweckorientiertes, auf Dauer angelegtes System kann ein Unternehmen langfristig nur bestehen, wenn es sich so verhält und weiterentwickelt, dass es Legitimität aus dem Umfeld erfährt und sich daher laufend Ressourcen wie Kapital, Informationen, Mitarbeiter etc.

---

<sup>885</sup> Junnarkar (1997, S. 34), vgl. Fallstudie #13 (Monsanto) in Kapitel 7.3.

<sup>886</sup> Vgl. Faust (1998, S. 168)

Die Empfehlungen von Unternehmensberatern erhalten auch angesichts der hohen Kosten für diese Beratungsdienstleistungen weiteres Gewicht, vgl. dazu beispielsweise O’Shea & Madigan (1997, S. 5).

<sup>887</sup> Vgl. Dahl (1967, S.166ff), zitiert nach Faust (1998, S. 168f).

<sup>888</sup> Vgl. dazu Pfeffer (1978, S. 40); Kennedy & Fiss (2009, S. 901); Damanpour & Aravind (2012, S. 445); Zeitz et al. (1999) Dieses Phänomen zeigt sich in der systematischen Beobachtung der Börsenkurse der Klienten von Bain & Co. Bei der Mehrzahl der Klienten ist der Börsenkurs nach der Bekanntgabe der Zusammenarbeit mit Bain & Co. gestiegen (vgl. dazu Abbildung 7.2 bis Abbildung 7.4). Auch wenn die Entwicklung der Börsenkurse noch weiteren Einflussfaktoren unterliegt, so zeigt sich hier die Bedeutung von institutionalisieren Mythen im Unternehmensumfeld.

<sup>889</sup> Vgl. dazu DiMaggio & Powell (1983); Meyer & Rowan (1977).

<sup>890</sup> Kieser (1996b, S. 32)

verschaffen kann<sup>891</sup>. „Auf lange Sicht kann Überleben nur Überleben im Einklang mit der Umwelt und niemals Überleben im Kampf gegen die Umwelt oder das Umfeld bedeuten, in dem man tätig ist“<sup>892</sup>.

Neben dieser Orientierung aus Legitimitätsstreben besteht ein zweiter Wirkungszusammenhang: Effizientere Prozesse ermöglichen bei konstantem Input höheren Output. Die Strukturen sollen sich folglich den Erfordernissen der Prozesse anpassen. Widersprüche zwischen den Bemühungen des Unternehmens, einerseits seine Strukturen den Erwartungen des Umfelds anzupassen und andererseits die Prozesseffizienz zu steigern, können abgebaut werden, indem Mehrdeutigkeit bewusst erzeugt wird<sup>893</sup> oder *Struktur- und Prozessebene entkoppelt* werden. Damit können die Unternehmen legitimationsfördernde Strukturen – beispielsweise die Schaffung formaler Stellen für Wissensmanagement, Corporate Social Responsibility oder Diversity Management, ebenso wie die Inanspruchnahme von Unternehmensberatern bzw. die Implementierung von bestimmten Managementkonzepten<sup>894</sup> – bilden, und die Prozesse entsprechend den technischen und wirtschaftlichen Erfordernissen gestalten. Nach Benders & Bijsterveld kann es in diesem Zusammenhang zu einer bloß rhetorischen statt einer substantiellen Implementierung kommen<sup>895</sup>. Das bedeutet eine Implementierung von Managementkonzepten „im Zweifel“, um das eigene Handeln durch die Nachahmung (beispielsweise der Konkurrenz) abzusichern. Manager werden solche Managementtechniken tatsächlich oder rhetorisch einsetzen, die von den Stakeholdern als rationale Handlungsweisen angesehen werden<sup>896</sup>. Manager und Unternehmen, die ihre Strukturen nicht den legitimierte Erwartungen anpassen, geraten jedenfalls in Verdacht, unprofessionell, nachlässig bzw. irrational zu handeln und können ob ihrer Passivität in Erklärungsnotstand geraten. Darüber hinaus gilt für Managementkonzepte, dass Early-Adopters diese Innovationen zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität einsetzen, während Late-Adopters diese eher zur Legitimierung implementieren<sup>897</sup>.

Das Streben nach Erfüllung der Legitimationserwartungen wird dadurch erschwert, dass die *Beurteilungsmaßstäbe des Umfelds unterschiedlich und widersprüchlich* sein können<sup>898</sup>. So stehen für Eigenkapital<sup>899</sup> und Fremdkapitalgeber schwarze Zahlen aus der Vergangenheit und positive finanzielle Erwartungen im Fokus, während die Öffentlichkeit vielfach auf soziale Verantwortung oder auf die Arbeitsplatzschaffung bzw. -erhaltung geplanter Maßnahmen Wert legt.

---

<sup>891</sup> Vgl. Meyer & Rowan (1977, S. 352)

<sup>892</sup> Morgan (1997, S. 360)

<sup>893</sup> Unternehmen verhindern eine genaue Kategorisierung ihrer Strukturen mit rhetorischen Täuschungsmanövern, vgl. Meyer & Höllerer (2016, S. 394). Managementkonzepte mit konzeptioneller Unbestimmtheit und interpretativen Spielräumen können zudem auch für unternehmens-eigene Zwecke herangezogen und besser an den Unternehmenskontext angepasst werden, vgl. Benders & van Veen (2001); Giroux (2006).

<sup>894</sup> Zu Umsetzung von Shareholder Value in der Praxis vgl. Jörg et al. (2004).

<sup>895</sup> Vgl. Benders & Bijsterveld (2000, S. 52)

<sup>896</sup> Vgl. Meyer & Rowan (1977, S. 343f)

<sup>897</sup> Vgl. Damanpour & Aravind (2012, S. 439); Kennedy & Fiss (2009, S.898ff); Westphal et al. (1997); Tolbert & Zucker (1983)

<sup>898</sup> Vgl. Greenwood et al. (2011); Dunn & Jones (2010); Meyer & Höllerer (2010); Fiss & Zajac (2006)

<sup>899</sup> Faust zeigt einen Zusammenhang zwischen der Entstehung des Regimes der Manager – was in erster Linie die Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung bedeutete – und der Etablierung der Unternehmensberatung, vgl. Faust (1998, S. 165).

### 5.4.3 Evaluierungskriterien

Zur Evaluierung von Managementkonzepten stehen unspezifische und konzeptspezifische Kriterien zur Verfügung. Maßnahmen in Unternehmen orientieren sich am Wirtschaftlichkeitsprinzip, d.h. sie sollen einen Beitrag zur Zielerreichung (Effektivitätsgebot) mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erzielen (Effizienzgebot). Auf den Unterschied wird in Kapitel 5.4.3.1 eingegangen. Danach folgt eine Betrachtung dieser beiden Kriterien, die zur Evaluierung von Managementkonzepten zur Verfügung stehen: Effektivität in Form des Problem-Fits (Kapitel 5.4.3.2) und Effizienz (Kapitel 5.4.3.3). Spezifische Kriterien zur Evaluierung von Wissensmanagement werden am Ende in Kapitel 5.4.5 dargestellt.

#### 5.4.3.1 Effektivität vs. Effizienz

Den Unterschied zwischen Output-Ziel (Effektivität) und Input-Output (Effizienz) Relationen verdeutlichen die Aussagen „doing the right things“ bzw. „doing the things right“. Daraus ergibt sich eine Rangfolge dieser Kriterien: Fällt die Wahl auf ein Managementkonzept, das die Probleme des Unternehmens nicht löst, ist die Wahl falsch. Eine falsche Wahl wird auch durch eine effiziente Implementierung die Probleme nicht lösen.

Managementkonzepte sollen langfristig die wirtschaftliche Ertragskraft des Unternehmens verbessern. Anfangs bewirken diese Prozessinnovationen Effektivitätsverbesserungen, weil beispielsweise ein Wissensmanagement-Projekt eine bessere Nutzung des Wissens über Kunden ermöglicht. Steigt die Effektivität des Unternehmens bei der Befriedigung der Bedürfnisse ihrer Kunden, verbessert sich auch die Effizienz der Ressourcennutzung – beispielsweise in Form der Kapitalrendite. Das vielzitierte dynamische Unternehmensumfeld erfordert radikale Innovationen und Strategieänderungen, weil sich bestehende Erfolgspotentiale verschieben oder verschwunden sind<sup>900</sup>. Aus diesem Grund sollte die Priorität „doing the right things“ sein, also die Wahl des richtigen Managementkonzepts.

#### 5.4.3.2 Problem-Fit (Effektivität)

Der Problem-Fit beschreibt, inwieweit das implementierte Managementkonzept das ursprünglich identifizierte Problem löst. Der Problem-Fit misst also die Effektivität eines Managementkonzepts, idealerweise am Zielerreichungsgrad der vorher definierten Ziele. Damit zeigt sich eine weitere Facette der Erfolgsrelevanz des Implementierungsprozesses, an dessen Beginn Problem- und Zieldefinition stehen (vgl. Kapitel 5.2). Die Relevanz der *Problemdefinition* für alle nachfolgenden Schritte der Problemlösung wurde bereits in Kapitel 4.1.3 dargestellt.

---

“[T]his was a case of harnessing the knowledge the company already had and applying it more uniformly. It was also an area that promised huge payback. For every day gained in the market availability of a new drug, Roche had determined, the company stood to gain a million dollars. If only its occasional height of achievement could be made the norm”<sup>901</sup>.

---

<sup>900</sup> Vgl. Perich (1993, S. 315f)

<sup>901</sup> Seemann (1997, S:27), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

“Bechtel’s management came to understand that the real payback opportunity lay in learning how to leverage its complex knowledge. Project teams working on multi-year engineering and construction jobs were inevitably generating huge amounts of new knowledge — but unfortunately, much of that knowledge was remaining hidden to the rest of the organization. [...] Essentially, we decided that we could deliver higher value and cut costs if we could capitalize better on our accumulated knowledge. We saw that a competence in organizational learning could be a strategic advantage and a differentiator for Bechtel”<sup>902</sup>.

Im der Praxis finden sich kaum Hinweise auf sorgfältige und langandauernde Anstrengungen zur Problemanalyse. Das könnte auch ein Grund für das Scheitern der Implementierung sein<sup>903</sup>. Ob die im Managementkonzept vorgesehenen Regeln bzw. Heuristiken für den jeweiligen Fall angemessen sind und ob die erforderlichen Daten zur Verfügung stehen, wird kaum geprüft. Für die Initiativen zu Managementkonzepten lassen sich daraus zwei Schlussfolgerungen ziehen:

- Bei der Einführung von Managementkonzepten wird auf eine detaillierte Problemanalyse verzichtet, weil die eine Analyse und die Suche nach einem passenden Managementkonzept samt Evaluierung möglicher Lösungsalternativen und ihrer Nebenwirkungen als zu komplex wahrgenommen werden<sup>904</sup>.
- Managementkonzepte werden vorwiegend als universelle Lösungen betrachtet, für die ein latentes Problem im Unternehmen gesucht wird (vgl. Kapitel 5.1.2 zu angebotsinduzierten Treibern).

Häufiger als Problemdefinition findet man eine *Definition der Ziele*, denen die innovative Problemlösung genügen soll. Die Gefahr, die falschen Ziele zu setzen, wenn die Probleme nicht sorgfältig analysiert sind, wurde in Kapitel 5.2 dargestellt. Neben den Zielen dienen alternative Innovationen und fiktive oder frühere Zustände des Unternehmens als Referenzgrößen für die Evaluierung<sup>905</sup>. Auf Managementkonzepte angewendet bedeutet das:

- Der Vergleich mit vorher definierten Zielen ist die einzige rationale Evaluierung von Managementkonzepten unter der Voraussetzung, dass diese Ziele tatsächlich ex-ante festgelegt und nicht uminterpretiert oder verändert werden. Solche Ziele sind ohne Anspruch auf Vollständigkeit:
  - Verbesserung des ökonomischen Unternehmenserfolgs nach der Einführung, was anhand von Profitabilität, Absatzvolumen, Produktionskosten oder Marktanteil gemessen werden kann<sup>906</sup>. Dazu müssen Kostensenkungen zeitlich und sachlich eindeutig zugeordnet werden, was mangels ceteribus-paribus Vergleichen schwierig ist<sup>907</sup>.
  - Verbesserung der Produktqualität und Verminderung von Ausschuss (Total Quality Management, Six Sigma), Verkürzung der Durchlaufzeiten (was neben der ökonomisch bewertbaren verringerten Kapitalbindung auch raschere Reaktion auf neue Marktgegebenheiten oder neue Dienstleistungen ermöglicht), Erhöhung der Produktionsflexibilität oder zusätzlicher Nutzen für Mitarbeiter oder Shareholder.

<sup>902</sup> Armstrong & Novins (1997, S. 53), vgl. Fallstudie #21 (Bechtel Engineering) in Kapitel 7.3.

<sup>903</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S.285ff)

<sup>904</sup> Kieser merkt dazu an, dass aus wissenschaftlicher Sicht kaum festgestellt werden kann, welche die besten Lösungen bestimmter Probleme sind, vgl. Kieser (2002b, S. 31).

<sup>905</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 402f)

<sup>906</sup> Vgl. Markham (2000, S. 439)

<sup>907</sup> Vgl. Fink (2003, S. 48f)

- Imageverbesserung durch umweltfreundliche Prozesse oder Anwendung vermeintlicher state-of-the-art Konzepte, was in der Folge technologische Führerschaft suggerieren und Preisaufschläge ermöglichen kann.
- Bei der Wahl eines Vergleichs mit früheren Zuständen des Unternehmens oder mit anderen Unternehmen lassen sich schlechtere bzw. bessere Referenzzustände leicht finden. Die Innovation wird zum Erfolg bzw. Misserfolg, je nachdem welchen Referenzzustand man wählt.
- Alternative Managementkonzepte als Referenz sind in der Praxis kaum relevant, weil sie andere Probleme adressieren und daher anderen Nutzen versprechen. Zudem erschweren Customizing, also die Anpassungen von Konzepten und das Mitwirkungserfordernis des Klientensystems<sup>908</sup> einen Vergleich im Sinne von was wäre gewesen (wenn man Managementkonzept B statt Managementkonzept A eingeführt hätte)?

---

“In establishing the goals of the project, the emphasis was entirely on promoting the achievement of business goals. Performance agreements were co-developed by the core team and participants in each of the five groups. Goals included increasing the efficiency and effectiveness of decision-making, reducing costs, adhering to schedules, and solving problems creatively”<sup>909</sup>.

“Most importantly, SunTAN promises to enhance the effectiveness and productivity of sales personnel. [...] the sales force knows the server product line pretty well and they know the desktop line because 80% of our revenue comes from those products [...] what about the other products? [...] That’s where SunTAN is valuable. Because it’s a just-in-time look up system, you can quickly find the information you need. [...] SunTAN’s [has the] potential to dramatically enhance the effectiveness of sales people while cutting the costs associated with training them in the conventional fashion. The system will soon begin paying for itself when it reduces the number of trips back to HQ for training”<sup>910</sup>.

---

Die Darstellung der Effektivität in den Fallstudien besteht häufig aus Vorher-Nachher-Vergleichen zum betrachteten Managementkonzept oder sie bezieht sich auf Finanzkennzahlen des Gesamtunternehmens.

---

“One of the drivers for Chevron’s focus on sharing best practices throughout the organization was a series of benchmarking studies that showed Chevron’s management that the company was spending more than its competitors on large projects. [...] On the basis of the survey results, a tool was created and deployed throughout the company [...] Chevron believes its employee safety performance has improved by 50% through facilitating the transfer of knowledge. [...] Best practice sharing has helped Chevron cut annual operating costs by \$1.8 billion, reduce cost structure by \$400 million, reduce debt by \$2.3 billion in two years, cut capital cost of projects by 15% since 1991, and improve employee safety performance by 50%”<sup>911</sup>.

“If they didn’t have that [knowledge management] database [...] we would have to triple our training efforts – train them for weeks and weeks on the history of the product. [...] Because of the availability of solutions on the Internet, Brøderbund’s call center call volume has decreased consistently in recent years. While it used to grow an average of 20 percent a year, [...] it’s now dropping an average of 20 percent annually”<sup>912</sup>.

---

Die Qualität des Outputs und mögliche unerwünschte Nebenwirkungen werden kaum thematisiert, ebenso unterbleibt ein Vergleich mit alternativen Lösungsansätzen (anderen Managementkonzepten). Außerdem ergibt der Fokus auf die ökonomische Dimension ein verzerrtes Bild, da viele Managementkonzepte auch nicht-monetäre Ziele adressieren und erst langfristige Auswirkungen auf die finanzielle Situation des Unternehmens haben. Das

---

<sup>908</sup> Vgl. Hoffmann (1990, S. 144ff bzw. S. 226ff)

<sup>909</sup> Cohen (1997, S. 16), vgl. Fallstudie #9 (BP Exploration) in Kapitel 7.3.

<sup>910</sup> Manasco (1997b), vgl. Fallstudie #16 (Sun Microsystems) in Kapitel 7.3.

<sup>911</sup> Dalkir (2005, S. 271f), vgl. Fallstudie #5 (Chevron) in Kapitel 7.3.

<sup>912</sup> Elliott (1998, S.4 bzw. S.7), vgl. Fallstudie #32 (Brøderbund Software) in Kapitel 7.3.

trifft neben Wissensmanagement beispielsweise auf MbO oder die Einführung von virtuellen Teams zu. Bei Managementkonzepten, die langfristige Erfolge versprechen und kurzfristig zusätzliche Kosten verursachen, ist der Bestand des Konzepts gefährdet. Hierzu gibt es Untersuchungen von Bain & Co. Signifikanten Einfluss auf den kurzfristigen finanziellen Erfolg zeigten zehn von 25 Managementkonzepten (vier Konzepte mit positivem Einfluss, sechs Konzepte mit negativem Einfluss, darunter Wissensmanagement). Auf den langfristigen finanziellen Erfolg hatten hingegen nur noch fünf der 25 Managementkonzepte einen signifikanten Einfluss (zwei Konzepte mit positivem Einfluss, drei Konzepte mit negativem Einfluss, darunter wieder Wissensmanagement)<sup>913</sup>.

Die Feststellung der Effektivität eines Managementkonzepts ist wegen der geschilderten Probleme nicht trivial, und die Wahl der Evaluierungskriterien hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Bestimmung der Effektivität.

---

“The knowledge channel strategy [...] is an effort to facilitate the internal management of knowledge to improve Steelcase’s own effectiveness”<sup>914</sup>.

„Andersen Consulting strebt eine höhere Innovationsrate, kürzere ‚time to market‘-Zyklen durch Prozessverbesserung, Entscheidungsunterstützung durch eine bessere Informationsversorgung und eine erhöhte Prozesseffizienz an“<sup>915</sup>.

“[Identifying] the right approach to knowledge management, it helped to consult the available literature on the topic and [...] to share ideas with other managers focusing on knowledge. [...] [K]nowledge management at Monsanto should focus on five objectives:

- Connecting people with other knowledgeable people
  - Connecting people with information
  - Enabling the conversion of information to knowledge
  - Encapsulating knowledge, to make it easier to transfer
  - Disseminating knowledge around the firm”<sup>916</sup>.
- 

Die weitverbreitete *Kritik an der Effektivität* der Managementkonzepte fokussiert auf die Anbieter. Rund um Managementkonzepte ist in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine veritable Industrie entstanden, deren treibende Kraft die Unternehmensberater sind.<sup>917</sup> Diese sind auf eine kontinuierliche Nachfrage der bestehenden Kunden bzw. auf die laufende Gewinnung neuer Kundenschichten angewiesen. Damit unterliegt der Einsatz von Managementkonzepten einem eher kurzfristigen Produktlebenszyklus<sup>918</sup>, was u.a. eine mangelnde theoretische Fundierung der Konzepte mit sich bringt<sup>919</sup>.

Für die Anbieter ist die Betrachtung von Managementkonzepten als universelle Lösungen im Sinne der economies-of-scale sinnvoll, birgt aber für die Unternehmen erhebliche Risiken<sup>920</sup>.

---

<sup>913</sup> Vgl. Rigby (2001a, S.26 bzw. S.29)

<sup>914</sup> Manasco (1996), vgl. Fallstudie #2 (Steelcase) in Kapitel 7.3.

<sup>915</sup> Thiesse (2001, S. 62), vgl. Fallstudie #3 (Andersen Consulting) in Kapitel 7.3.

<sup>916</sup> Junnarkar (1997, S. 35), vgl. Fallstudie #13 (Monsanto) in Kapitel 7.3.

<sup>917</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.

<sup>918</sup> Vgl. Faust (1998, S. 175)

<sup>919</sup> Vgl. Faust (1998, S. 173); Drumm (1996, S. 7); Osterloh & Frost (1999, S. 90)

Ein ähnlicher Befund konnte für die BCG-Matrix festgestellt werden, wo sogar eine negative Korrelation zwischen dem Einsatz dieses bekannten Instruments und dem RoC festgestellt wurde, vgl. Armstrong & Brodie (1994). Zu den wiederkehrenden Basisideen der Managementkonzepte vgl. die Ausführungen zu Tabelle 5.2.

<sup>920</sup> Namhafte Mitglieder der Schmalenbach-Gesellschaft warnen vor der unreflektierten Übernahme vorgefertigter Organisationskonzepte, vgl. Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996, S. 622).



---

„Die wirklichen Grenzen dieses Wissensmanagements liegen aber darin, dass es sehr stark auf explizites Wissen zugeschnitten ist und dazu noch auf Wissen, das sowieso dokumentiert wird. [...] Auch bei BMW wird aber das Problem gesehen, dass Erfahrungswissen damit kaum erfasst wird, weil es schwer zu dokumentieren ist. Die systematische Bewahrung des Wissens von ausscheidenden Mitarbeitern für die Firma bleibt eine weiterhin ungelöste Aufgabe“<sup>921</sup>.

„Die Veränderungen waren einfach zu umfassend [...] Die Berater [...] erweckten den Eindruck, daß dieses Mega-Reengineering-Projekt all seine Probleme lösen würde [...] In unserem Unternehmen gab es also nur zwei oder drei Manager, die beschreiben konnten, was sich da eigentlich abspielte. [...] Die einzelnen Teile fügten sich niemals zu einem kohärenten Ganzen zusammen [...] wir gaben eine Million nach der anderen aus. Aber wir bekamen nicht viel für unser Geld zu sehen, weder in Form von Nettokosteneinsparungen noch auf dem Weg des Umsatzwachstums [...] ein Großteil der Empfehlungen [landete] auf dem Müll“<sup>922</sup>.

---

Eine befriedigende Antwort auf die Frage nach passenden Konzepten kann nur eine Einzelfallanalyse des Unternehmens, seiner Probleme und der für die Lösung geeigneter Managementkonzepte liefern. Das erschwert die Ableitung von allgemeingültigen Aussagen.

Zusammenfassend halten wir fest, dass sich die Evaluierung stark an konzeptspezifischen Kriterien orientiert, die finanzwirtschaftliche Unternehmensperformance wird hingegen selten und dann ohne konkreten Bezug zum Managementkonzept berücksichtigt.

### 5.4.3.3 Effizienz

Nachdem im vorstehenden Kapitel der Output von Managementkonzepten (und seine Relation zu den Zielen) behandelt wurden, interessiert hier insbesondere der Einführungsprozess inklusive des damit zusammenhängenden Aufwands. Zur Beurteilung der Effizienz des Einführungsprozesses eignen sich folgende Kriterien, die allerdings kaum thematisiert werden:

- Die benötigten Ressourcen (Wirtschaftlichkeit i.e.S.);
- die Dauer des Prozesses von Initiative bis zur Implementierung und zum Übergang in den Regelbetrieb (Prozessgeschwindigkeit);
- Vermeidung von Engpässen im Unternehmen durch eine intelligente Implementierung<sup>923</sup>;
- der Beitrag des Beraters zum Auswahl- und Einführungsprozess, gemessen am Preis-Leistungsverhältnis und der Umsetzungshilfe<sup>924</sup>.

Da sich die Betrachtung der Prozesseffizienz häufig auf den Input beschränkt, erfährt der Aufwand für die Beratereinschaltung besondere Beachtung. Die Beraterqualifikation und die Leistungen der Unternehmensberater sind schwierig zu beurteilen, fast die Hälfte unzufriedener Unternehmen kritisiert die hohen Kosten im Verhältnis zur Beraterleistung<sup>925</sup>, für die das Unternehmen aufgrund der Verrechnungspraxis sogar das Risiko trägt<sup>926</sup>. Obwohl die internen Projektkosten eines Managementkonzepts durch Implementierungskosten (insbesondere Kosten der Projektmitarbeiter), mögliche spätere Folgekos-

---

<sup>921</sup> Wuppertaler Kreis e.V. (2000, S. 22), vgl. Fallstudie #22 (BMW) in Kapitel 7.3.

<sup>922</sup> Vgl. Shapiro (1996, S.246f)

<sup>923</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 201)

<sup>924</sup> Vgl. Faust (1998, S. 173); Klein (1988, S.174ff)

<sup>925</sup> Vgl. Elfgen & Klaile (1987, S. 241)

<sup>926</sup> Scott Paper hatte Beratungshonorare in Höhe von USD 30 Mio. bezahlt und war dennoch in wirtschaftlichen Schwierigkeiten, vgl. O'Shea & Madigan (1997, S. 295f). Ähnliches gilt für die von McKinsey entwickelte Hunter-Strategie der Swissair (Beraterhonorare in Höhe von mehr als 100 Mio. CHF), vgl. dazu beispielsweise Moser (2001, S.83ff bzw. S.120ff); Balzer & Student (2002b) oder Enron, vgl. dazu Balzer & Student (2002a). Ob die Resultate dieser Unternehmen ohne Beraterhilfe schlechter ausgefallen wären, ist zu bezweifeln.

ten, Opportunitätskosten des Top-Managements und etwaige Restrukturierungsmaßnahmen oft ein Vielfaches des Beratungsentgelts betragen<sup>927</sup>, sind die externen Beraterkosten sichtbarer. Die hohen indirekten Kosten rechtfertigen die Wahl renommierter Beratungsunternehmen und bewährter Managementkonzepte, um die Gefahr von Fehlschlägen zu minimieren. Das relativiert die Bedeutung der Kosten bei der der Auswahl von Unternehmensberatern<sup>928</sup>. Die Qualität der Beratungsleistung wird häufig kritisiert. Ein Viertel der Unternehmen beklagt die mangelhafte oder fehlende Unterstützung der Unternehmensberater in der Umsetzungsphase<sup>929</sup>, außerdem berücksichtigen Projektstatus- und Abschlussberichte<sup>930</sup> die in Changeprozessen auftretenden sozialen Anpassungsprobleme nur unzureichend<sup>931</sup>. Daher garantiert eine Umsetzung der Beratungsvorschläge keine Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Beratungsleistung<sup>932</sup>, was auch auf zu hohe Erwartungen an die Leistungen der Unternehmensberater zurückzuführen ist.

Die Effizienz zur Einführung von Managementkonzepten und dem damit verbundenen Beratereinsatz wird häufig negativ beurteilt, weil tendenziell der Input als hoch und der Output als unzureichend wahrgenommen werden. Bei der Einführung von Managementkonzepten handelt es sich allerdings um innovative Prozesse, bei denen die Überwindung der Widerstände wichtiger ist als das Streben nach möglichst geringem Ressourceneinsatz. Die Priorität sollte daher eine konsequente Umsetzung haben. Droht die Innovation zu scheitern, müssen zusätzliche Anstrengungen unternommen werden, auch wenn dadurch die Gesamteffizienz sinkt. Bei geringem Einfluss des Top-Managements sind die Entwicklungskosten einer Innovation signifikant niedriger<sup>933</sup>. Das ist auf die Einschaltung der Machtpromotoren zurückzuführen, die für eine ausreichende Ausstattung des Projekts mit finanziellen und personellen Ressourcen sorgen<sup>934</sup>. Damit wird es leichter, zusätzliche Ressourcen zu akquirieren. In diesem Zusammenhang ist daran zu erinnern, dass Unternehmen zur Erhaltung ihrer Innovationskraft ein gewisses Maß an ineffizienten Strukturen und Doppelgleisigkeiten benötigen. Dieser Organizational Slack erlaubt auf Kosten der Effizienz eine Beschäftigung mit nicht unmittelbar relevanten, längerfristig aber möglicherweise entscheidenden Innovationen.

#### 5.4.4 Durchführung und Zeitpunkt der Evaluierung

Eine Evaluierung von Managementkonzepten kann ex-ante, prozessbegleitend und ex-post erfolgen. Die Wahl des Evaluierungskriteriums beeinflusst nicht nur das Ergebnis der Evaluierung, sondern auch den möglichen Zeitpunkt ihrer Durchführung. Kriterien, die sich auf Prozesse oder Strukturen des Unternehmens beziehen, simulieren das Ergebnis des angestrebten Zielzustands bzw. evaluieren das Potential der Unternehmensressourcen zu

<sup>927</sup> Vgl. Gerybadze (1991, S. 35)

<sup>928</sup> Vgl. Dawes et al. (1992, S.190ff)

<sup>929</sup> Vgl. dazu beispielsweise Haldimann (2001); Eschbach (1995, S.K3). Ähnliche Befunde erzielten beispielsweise Raithel (1991); Meffert (1990). Elfgen & Klaile stellten beim Phasenschema eines Beratungsprozesses lapidar fest: „Eine Ausnahme bilden die Implementierungs- und die Realisierungsphase. Die in diesen Phasen anfallenden Aufgaben werden teilweise ohne Mitarbeit des Unternehmensberaters gelöst“ (Elfgen & Klaile (1987, S. 70)).

<sup>930</sup> Fallweise werden sogar diese Berichte nicht produziert, vgl. Hoffmann (1990, S.76ff).

<sup>931</sup> Vgl. Elfgen (1992, S. 167f)

<sup>932</sup> Zwischen der Zufriedenheit mit der Beratungsleistung und dem Grad der Ergebnisrealisierung dürfte kein Zusammenhang bestehen: Auch vollständige Ergebnisrealisierung führte nur zu teilweiser oder keiner Zufriedenheit und selbst Projekte, die zur vollen Zufriedenheit ausgefallen waren, wurden nur teilweise realisiert, vgl. Elfgen & Klaile (1987, S. 242). Ähnliches stellte das manager magazin fest: Nur jedes vierte Projekt wurde voll umgesetzt und ebenso nur bei jedem vierten Projekt wurden die Erwartungen der Klientenorganisation voll erfüllt, vgl. Raithel (1991, S. 202).

<sup>933</sup> Vgl. Kessler (2000); Hitt et al. (1996)

<sup>934</sup> Vgl. Witte (1988a); Chakrabarti (1974)

seiner Erreichung<sup>935</sup>. Diese Kriterien ermöglichen eine ex-ante Abschätzung des zu erwartenden Erfolgs eines Managementkonzepts. Angesichts der Komplexität des Umfelds und der Wirkungen von Managementkonzepten auf bestehende Prozesse, haben derartige Simulationen nur beschränkte Aussagekraft. Letztendlich kann der Erfolg eines Managementkonzepts nur ex-post anhand der tatsächlich erreichten Ergebnisse gemessen werden. Dabei sind Wahrnehmungsverzerrungen zu beachten<sup>936</sup>: Technische Innovationen erscheinen effektiver als administrative, Produktinnovationen effektiver als Sozial- und Prozessinnovationen, und radikale Innovationen erscheinen effektiver als inkrementelle<sup>937</sup>. Der Erfolg von Managementkonzepten als Prozess- und Sozialinnovationen<sup>938</sup>, die oft inkrementell implementiert werden, wird daher tendenziell nur schwach wahrgenommen.

Dementsprechend finden sich für Managementkonzepte in der Praxis<sup>939</sup> und in der Literatur<sup>940</sup> kaum ex-post Untersuchungen zum Erfolg. Keller betont, dass „die meisten kulturvergleichenden Untersuchungen [...] darauf verzichten, nach Antworten auf die Frage nach der Effizienz einzelner Managementtechniken unter bestimmten sozio-kulturellen Umfeldbedingungen zu suchen. Sie beschränken sich stattdessen auf die Beschreibung und den Vergleich des tatsächlichen Managementverhaltens in verschiedenen Kulturen“<sup>941</sup>.

---

“It would be premature to say our knowledge management efforts have paid off; we’ve just begun the process. But the time spent so far in designing the change has been well invested. [...] we can be confident of gaining the maximum payback on our knowledge investments”<sup>942</sup>.

“Another challenge at E&Y, as in virtually all organizations adopting knowledge management, was assessing its progress and whether the resources devoted to it were justified. The [Center for Business Knowledge] in particular had made numerous attempts to measure its own effectiveness and that of knowledge management in general. [...] E&Y knowledge managers felt that it was impossible to fully justify knowledge management investments”<sup>943</sup>.

---

Aufgrund dieser Schwierigkeiten weichen die Unternehmen in der Praxis auf *Pilotimplementierungen* aus, die einen Sonderfall der ex-post Evaluierung darstellen. Dabei wird versucht, das Managementkonzept zwar umzusetzen, die Kosten und Risiken unerwarteter Wirkungen aber durch den begrenzten Einsatz möglichst gering zu halten. Zu diesem Zweck werden Managementkonzepte entweder in einzelnen regionalen oder anderweitig abgegrenzten Unternehmensbereichen implementiert, um mit den erhofften positiven Resultaten die Unterstützung eines Machtpromotors zu gewinnen.

---

<sup>935</sup> Vgl. Scott et al. (1978, S. 296f)

<sup>936</sup> Vgl. Gzuk (1975, S.186ff)

<sup>937</sup> Vgl. Damanpour & Gopalakrishnan (1999, S. 73)

<sup>938</sup> Managementkonzepte fallen meist in beide Innovationskategorien, da sie sowohl Neuerungen im betrieblichen Leistungserstellungsprozess mit sich bringen (i.e. Prozessinnovation) als auch Veränderungen im organisatorischen bzw. personalen Bereich der Unternehmen verursachen (i.e. Sozialinnovation), vgl. dazu Marr (1993, Sp.1797).

<sup>939</sup> Vgl. Kieser (1998, S. 204, 1997a, S. 3)

<sup>940</sup> Vgl. Rigby (2001a, S.26 bzw. S.29); Grün (1990b, S. 121). Eine Auswertung von Literaturquellen findet sich bei Keller (1982, S.255ff)

<sup>941</sup> Keller (1982, S. 137)

<sup>942</sup> Armstrong & Novins (1997, S. 54), vgl. Fallstudie #21 (Bechtel Engineering) in Kapitel 7.3.

<sup>943</sup> Davenport (1997e, S. 198), vgl. Fallstudie #6 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

---

“[T]he pilot test provided a ‘proof-of-concept.’ [...] The pilot test results also laid to rest a major concern associated with many KM initiatives: is there incentive for knowledge workers to share their ideas and knowledge? [...] The return on this investment in R&D was greatly improved by tying concept generation, development and evaluation more closely to what customers wanted. [...] [and] allowed Nortel to (1) efficiently leverage multi-disciplinary knowledge assets in the [new product development] front-end process, (2) improve [new product development] decision-making processes, and (3) facilitate learning and knowledge exchange [...] [Five years later] Nortel was a profitable, innovative leader in the telecommunications industry”<sup>944</sup>.

---

Die Quantifizierung und Zurechnung des Aufwandes sowie die Bewertung entsprechender Erträge oder Einsparungen sind aufgrund der Komplexität eines Managementkonzepts sowohl ex-ante als auch ex-post schwierig. Zudem sind Entscheidung und Implementierung schwer voneinander zu trennen (vgl. Kapitel 5.2.1), weil sich Alternativen erst im Prozessverlauf (in der Implementierungsphase) herausbilden. Aufgrund der dargestellten Schwierigkeiten ist eine Evaluierung mittels *Investitionsrechenverfahren* in der Praxis unrealistisch. Wird eine quantitative Evaluierung durchgeführt, orientiert sie sich an einzelnen Kosten- oder Einsparungsaspekten.

---

“During the 1997 holiday season, more than 70 percent of customer contacts happened through online methods first. An Internet hit on the success page is a cost avoidance of USD 8-10 (the cost of a technical support call). An e-mail response, which costs USD 2, shows a similar savings. Brøderbund estimates the Internet tool has provided customers with USD 11 million of service [within two years]”<sup>945</sup>.

---

Der Verzicht auf Investitionsrechnungen für Innovationen wirkt innovationsfördernd, weil Freiräume entstehen, die Fremdkontrolle reduziert und der Wissenstransfer zwischen Projekten erleichtert werden<sup>946</sup>. Würde die Evaluierung von Managementkonzepten mittels Investitionsrechnungsverfahren aber konsequent durchgeführt, brächte diese Transparenz auch Vorteile: Die aufwendige Zurechnung zeigt, dass die vollständige und systematische Umsetzung eines Managementkonzepts substantielle Investitionsbeträge erfordert. Ähnliches gilt für die Quantifizierung der Einnahmenseite, wenn erkannt wird, dass Erfolge sich meist erst langfristig einstellen und vor einer Zurechnung identifiziert werden müssen.

Nachteil fehlender oder von ex-post Evaluierung ist der Einsatz von Unternehmensressourcen mit unbekanntem Nutzen. Nur eine **ex-ante Evaluierung** kann die zielgerichtete Ressourcennutzung sicherstellen, eine laufende Evaluierung ermöglicht zumindest rechtzeitige Korrekturen. Voraussetzung ist, dass ein Nutzen der Evaluierung in Form von brauchbaren Resultate erwartet werden kann und die Kosten nicht unverhältnismäßig hoch sind. Dazu müssen ex-ante alle Anforderungen und sachlich notwendigen Beiträge bekannt sein<sup>947</sup>, was beispielsweise eine sorgfältige Problemdefinition voraussetzt. Für Managementkonzepte ist eine ex-ante Evaluierung auch deshalb schwierig, da die Forschung zu den Auswirkungen von Management-Innovationen auf die Unternehmensperformance noch am Anfang steht<sup>948</sup>.

---

“Senior executives at the firm realized that the costs of sending consultants off to classroom training sessions were far exceeding the returns”<sup>949</sup>.

---

<sup>944</sup> Massey et al. (2002, S.279f bzw. S.270), vgl. Fallstudie #34 (Nortel Networks) in Kapitel 7.3.

<sup>945</sup> Elliott (1998, 7), vgl. Fallstudie #32 (Brøderbund Software) in Kapitel 7.3.

<sup>946</sup> Vgl. Hauschildt (1994, S. 191)

<sup>947</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 206f)

<sup>948</sup> Vgl. Damanpour & Aravind (2012, S. 444f)

<sup>949</sup> Manasco (2000), vgl. Fallstudie #10 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

“The payback lies in SunTAN’s potential to dramatically enhance the effectiveness of sales people while cutting the costs associated with training them in the conventional fashion. [...] By reducing the number of annual sales training trips by one (from, say, six to five) for its sales engineers, Sun realizes hard, tangible savings of \$3.5 million annually. [...] The more intangible gains are also significant. [...] Sun sales people need not abandon their customers for a week in order to train. [...] As [a training program manager] puts it: ‘What’s it worth to have the sales rep or sales engineer still back there in the branch when the customer has that big problem? There’s a soft dollar value there that is difficult to measure but is nevertheless there’<sup>950</sup>

“Recognizing the importance of measuring these results objectively, the core team hired an independent consulting firm to perform the task. The consultants helped generate the list of expected benefits at the start and tracked actual results as the pilot progressed”<sup>951</sup>.

Der oft genannte Nachteil der vorgefertigten Konzepte böte für die ex-ante Evaluierung dagegen einen Vorteil. In diesen Fällen besteht bereits in der Initiierungsphase und somit lange vor der Implementierung ein relativ klares Bild von den zu erwartenden Leistungen und Folgewirkungen. Anhand von Vergleichen mit Early-Adopters und Peer-Unternehmen kann die Wirkung zumindest für Teilbereiche ex-ante abgeschätzt werden.

“The potential benefit of accelerating [new drug applications] was further compounded by the fact that there were over 30 new drug projects in progress at the time — a typical number for the firm. If better knowledge management could pare down average approval time by only a fraction, the return on investment would be immense. Scanning the opportunity, it seemed reasonable [...] to expect at least a three-month reduction in major new drug approvals. At \$1 million per day, that would represent some \$90 million in additional profitability — per product. [...] Roche’s first indication that its knowledge management effort was succeeding came early on, when it asked the ex-regulators to react to its knowledge map. The group responded with high praise. Had they been equipped with the insight it promised, they said, they could readily have approved a new drug”<sup>952</sup>.

Aufgrund der skizzierten Probleme einer befriedigenden ex-ante Evaluierung finden sich in der Praxis auch Ersatzkriterien. Unternehmensintern stellt beispielsweise die Qualität der Teamarbeit ein ex-ante Kriterium für den späteren Projekterfolg dar<sup>953</sup>. Wenn keine Budgetrestriktionen bestehen, orientiert sich die ex-ante Evaluierung vorwiegend an der Reputation der Anbieter. Diese präsentieren Managementkonzepte als „Industriegüter“<sup>954</sup>. Marketing soll hier nicht Kaufakte, sondern ein (positives) Bild des Anbieters bei den potentiellen Abnehmern erzeugen<sup>955</sup>. Daher werden nicht Managementkonzepte beworben, sondern die Anbieter stellen sich als innovative Unternehmen und die Erfolge ihrer Kunden in den Vordergrund. Das Beratungsunternehmen Bain & Co beobachtet systematisch die Börsenkurse seiner Klienten und publiziert den verzeichneten Anstieg an prominenter Stelle auf der eigenen Homepage<sup>956</sup>. Die dabei zugrundeliegende Hypothese lautet: Gute Werkzeuge und Beratung (von Bain & Co) versprechen bessere Unternehmensergebnisse.

“Monsanto is moving ahead as a source of innovation and effectiveness. And if stock price is any indicator, the word is getting out that we have some very productive units, and that we are figuring out how to engage the collective intellect of our people”<sup>957</sup>.

<sup>950</sup> Manasco (1997b), vgl. Fallstudie #16 (Sun Microsystems) in Kapitel 7.3.

<sup>951</sup> Cohen (1997, S. 16), vgl. Fallstudie #9 (BP Exploration) in Kapitel 7.3.

<sup>952</sup> Seemann (1997, S.27 bzw. S.31), vgl. Fallstudie #7 (Hoffmann-LaRoche) in Kapitel 7.3.

<sup>953</sup> Vgl. Högl & Gemünden (2001)

<sup>954</sup> Industriegüter (im Gegensatz zu Konsumgütern) werden an Unternehmen verkauft, die mit der beschafften Leistung weitere Leistungen erstellen wollen, vgl. Backhaus & Voeth (2014, S. 3).

<sup>955</sup> Vgl. Backhaus (2003, S. 427f)

<sup>956</sup> Vgl. dazu die Abbildung 7.2 bis Abbildung 7.4.

<sup>957</sup> Junnarkar (1997, S. 40), vgl. Fallstudie #13 (Monsanto) in Kapitel 7.3.

Allerdings ist dabei ein umgekehrter Zusammenhang nicht auszuschließen: Nur Unternehmen, die gute Ergebnisse erzielen, können sich Beratung von Spitzenunternehmensberatungen leisten. Welche Kausalität zutreffend ist bzw. welche anderen Variablen noch einen Einfluss ausüben, lässt sich aus den vorliegenden Daten nicht eruieren. Im medialen Kampf um Aufmerksamkeit, Reputation und in der Folge Legitimation spielen derartige Überlegungen ohnehin keine große Rolle.

Ex-ante festgelegte *Abbruchskriterien* für den Innovationsprozess könnten dafür sorgen, dass im Falle eines sich abzeichnenden Scheiterns der Innovation die Folgekosten begrenzt sowie finanzielle und personelle Ressourcen in andere erfolgsversprechende Innovationsprojekte investiert werden. Voraussetzung für eine prozessbegleitende Evaluierung sind Milestones, bei deren Erreichung ein begründetes Urteil über Weiterführung oder Abbruch gefällt wird, womit auch der Sunk-cost-Irrtum<sup>958</sup> vermieden wird. Der Innovationsprozess wird damit zu einer Sequenz nicht erfolgter Abbruchentscheidungen<sup>959</sup>.

Ein anderer Ansatz sieht keine projektbezogene Evaluierung vor, sondern die Reservierung eines *Ressourcenbudgets* für Management-Innovationen. Damit wird den Erfahrungen der Praxis Rechnung getragen, wonach selbst bei vermeintlich einfach zu bewertenden technischen Innovationen die Evaluierung unbefriedigend ist und deshalb nur eine Minderheit der Unternehmen eine ergebnisorientierte Evaluierung durchführt<sup>960</sup>.

Sowohl für den Einsatz von Unternehmensberatern als auch den Start von Projekten liegen Argumente bereits ex-ante vor. Das wird allerdings den Ansprüchen an eine ex-ante Evaluierung nicht gerecht.

### 5.4.5 Evaluierung von Wissensmanagement-Projekten

Die in diesem Kapitel bisher dargestellten Probleme der Evaluierung von Managementkonzepten verdeutlichen die Notwendigkeit, den Erfolg eines Konzepts nicht nur anhand des gesamten wirtschaftlichen Outputs eines Unternehmens zu beurteilen. Am Beispiel von Wissensmanagement wird nun gezeigt, wie die Evaluierung anhand von konzeptspezifischen Indikatoren erfolgen kann.

---

„Der wirtschaftliche Erfolg von Wissensmanagement ist schwer zu messen, zudem sind entsprechende Zahlen selten erhältlich. [...] Neben rein wirtschaftlichen Größen gibt es zudem einige Kennzahlen, welche indirekt Rückschlüsse auf den Erfolg zulassen, wie beispielsweise Zugriffszahlen oder Beurteilungswerte von Nutzern. [...] Dem steht allerdings ein nicht unerheblicher Kostenblock für Wissensmanagement gegenüber“<sup>961</sup>.

---

Folgende konzeptspezifische Kriterien werden in den Wissensmanagement-Fallstudien thematisiert: die Anzahl und Aktualität von Dokumenten in Datenbanken, der Austausch von Wissen, die Interaktion zwischen Personen, die Nutzungshäufigkeit der konzeptspezifischen Systeme und Methoden und das Feedback der Mitarbeiter. Dalkir empfiehlt für die Präsentation von Business Cases zu Wissensmanagement drei konkrete Methoden zur

---

<sup>958</sup> Entscheidungsträger tendieren in unsicheren Entscheidungssituationen mit drohenden negativen Konsequenzen dazu, eine getroffene Entscheidung beizubehalten und interpretieren dazu neutrale Informationen positiv und blenden negative Informationen gänzlich aus, vgl. Boulding et al. (1997).

<sup>959</sup> Vgl. Hippel (1990); Brown & Svenson (1998)

<sup>960</sup> Vgl. Hauschildt et al. (2016, S. 414)

<sup>961</sup> Blessing & Bach (2000, S. 274)

Quantifizierung, nämlich Benchmarking, die Balanced Scorecard und die House of Quality Methode<sup>962</sup>.

Die Anwendung projektspezifischer Indikatoren für die Evaluierung von Wissensmanagement ist abhängig vom Projektfortschritt. Die folgende Darstellung veranschaulicht die Steigerung des Informationsgehalts der Kriterien in Abhängigkeit vom Grad der Implementierung des Wissensmanagementkonzepts:<sup>963</sup>

- Ressourcen (Projektmitarbeiter oder Budgetmittel), die dem Projekt zugewiesen sind bzw. deren Erhöhung;
- Wachstum von Wissensbestand und Nutzung der Wissensinhalte anhand der verfügbaren Dokumente in den Systemen, Abfragen und Zugriffe auf die Dokumente bzw. Anzahl der teilnehmenden Nutzer in den Diskussionsforen;
- Anzahl der Erfahrungen und Wissensbestände, die in anderen Projekten wiederverwendet werden konnten;
- Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt den Abgang wichtiger Projektmitarbeiter verkraftet;
- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen unter Berücksichtigung der zuvor genannten Einschränkungen. Als Kriterien kommen dafür Kosteneinsparungen oder Umsatzzuwächse in Betracht.

---

“Galliford Try does not measure the performance of any of its knowledge management processes at the moment. The view is that knowledge management should not be measured in isolation. Its performance should be linked to other company performance indicators, namely its Customers’, Employees’ and the Supply Chain’s satisfaction and [...] Key Performance Indicators [...]. These indicators, when investigated in detail, will determine whether knowledge is being managed efficiently”<sup>964</sup>.

---

Konzeptspezifische Indikatoren erlauben eine frühzeitige Evaluierung der Wissensmanagement-Aktivitäten, um zeitnah Fehlentwicklungen zu erkennen und Anpassungen des Konzepts an das Unternehmen vorzunehmen. Andernfalls wird sich erst nach der Implementierung des Wissensmanagement-Systems feststellen lassen, ob die erhofften Wirkungen eingetreten sind. Misserfolge beim Wissensmanagement sind meist auf vernachlässigte Aspekte des Unternehmens-Fits und nicht auf instrumentelle Ursachen zurückzuführen.

---

„[Ein] ‚Knowledge Network‘ wird spätestens bei der Zusammenstellung des Projektteams relevant [...] [und] entscheidet wesentlich über Erfolg oder Mißerfolg eines Projekts. Aus diesem Grund hat Siemens Nixdorf [...] eine übergreifende ‚Skills-Datenbank‘ aufgebaut, [...] [wo] sich jeder Mitarbeiter mit seinen spezifischen Kompetenzen und Erfahrungen selber registrieren kann. [...] Ein phantastisches Werkzeug, [...] allein die Praxis gibt dieser Hoffnung leider noch nicht recht! [...] Wurde nämlich ein benötigter Experte in einer anderen Abteilung oder gar einem anderen Geschäftsbereich als dem eigenen erfolgreich identifiziert, [...] kam viel zu oft die Mitteilung, daß dieser Mitarbeiter in eigenen Projekten unabhkömmlich sei [...] [D]ie Abteilung des fraglichen Mitarbeiters [war] prinzipiell nicht bereit [...] ihren Experten mit seinem Fachwissen [...] zu teilen“<sup>965</sup>.

---

Mit zunehmendem Projektfortschritt steigen demnach die Anforderungen, die für die Evaluierung erforderlichen Kriterien zu operationalisieren und zu messen. Dazu wurde vom American Productivity & Quality Center (APQC) gemeinsam mit Early-Adopters von Wissensmanagement ein Phasenschema entwickelt<sup>966</sup>. Es hält fest, wie in einzelnen Pha-

<sup>962</sup> Vgl. Dalkir (2005, S.272ff)

<sup>963</sup> Vgl. Davenport et al. (1998, S. 48f); Armbrecht et al. (2001, S. 39)

<sup>964</sup> Carrillo & Anumba (2002, S. 158), vgl. Fallstudie #37 (Galliford Try Group) in Kapitel 7.3.

<sup>965</sup> Schneider (1999, S.222ff), vgl. Fallstudie #33 (Siemens-Nixdorf) in Kapitel 7.3.

<sup>966</sup> Vgl. Lopez et al. (2001)

sen Ressourcen bereitgestellt, Fortschritte gemessen und Wissensmanagement-Projekte weiterentwickelt werden können. Tabelle 5.7 stellt diesen idealtypischen Ablauf eines Wissensmanagement-Projekts dar und gibt einen Überblick über die jeweils angebrachten Messmethoden.

Phase	Schwerpunkte	Messziele		
		Methoden der Messung		
		anekdotisch	quantitativ	qualitativ
Projektfortschritt ↓	Initialisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine adäquaten Messverfahren</li> <li>• Zeigen von Problemen des Unternehmens, die Wissensmanagement lösen könnte</li> </ul>		
	Erforschung & Experiment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und "Verkauf" von Strategien zu Wissensmanagement-Konzept und -Bewusstsein</li> <li>• Plan-Ist Vergleiche</li> <li>• zu früh für finanzielle Kennzahlen</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> <li>• Fortschrittsanalysen</li> <li>• Kulturelle Bereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking (z.B. Bibliotheks-/ Datenbanknutzung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abweichungsanalysen</li> </ul>
	Entdeckung & Pilotprojekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens der Pilotprojekte</li> <li>• Konservierung der "Lessons learned"</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle Implementierung von Wissensmanagement-Projekten</li> <li>• Wahrnehmung über Unternehmensnutzen vom Wissensmanagement aufbauen</li> <li>• Übertragung von "Lessons learned"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung der Unternehmenskultur</li> <li>• Communities of Practice</li> <li>• Wissensspeicherung/-aufbereitung</li> <li>• Projektfortschritt (Lessons learned)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensnutzen</li> <li>• Bereitstellung von Wissen</li> <li>• Projektfortschritt (Benchmarking)</li> </ul>
Ausweitung & Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness von Wissensmanagement-Bereichen im Vergleich zur Gesamtorganisation (Profitabilität, Durchdringung, Wissenskodifizierung, Anwendbarkeit des gespeicherten Wissens)</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtbare Erfolge der Wissensmanagement-Aktivitäten</li> <li>• Wissensmanagement-Nachfrage aus anderen Unternehmensbereichen</li> <li>• Höhere Ressourcenallokation</li> <li>• Formellere Evaluation von Wissensmanagement unter ROI-Aspekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung im Unternehmen durch Dokumentation der positiven Effekte</li> <li>• Integration in die Unternehmensvision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betriebswirtschaftliche Kennzahlen</li> <li>• Rol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur (Bereitschaft/ Möglichkeiten zum Wissensaustausch)</li> </ul>
Institutionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanagement im Unternehmensplan integriert</li> <li>• Wissensmanagement-Kompetenz als Qualifikationsbestandteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortschrittsmessung</li> <li>• Begleitende Weiterentwicklung</li> </ul>		

Tabelle 5.7: Möglichkeiten der Erfolgsmessung in unterschiedlichen Entwicklungsstufen des Wissensmanagements<sup>967</sup>

Die Evaluierung von Wissensmanagement-Projekten ist zu Beginn des Projekts eine Inselösung und bietet wenig quantifizierbare Aussagen für Benchmarks. Die Evaluierung des Projektfortschritts beschränkt sich daher anfangs auf projektinterne Vergleiche (z.B. relative Veränderungen in Prozessen, die vom Managementkonzept betroffen sind) und unscharfe qualitative Kriterien (z.B. Erreichen von Milestones).

<sup>967</sup> Tabellarische Darstellung in Anlehnung an Lopez et al. (2001).



---

“Metrics gathered from the French implementation include

- Approximately 1 tip per 1,000 service calls is entered into the system each month
- Thirty percent of the service representatives generate validated tips
- Eighty-five percent of the technicians access tips
- There are 5,000 accesses per month to the database

The project has generated a 5 percent cost savings in parts and labor in France. Other countries are experiencing similar results”<sup>968</sup>.

“Case has several methods for determining the success of the [Case Knowledge Base]. One such method is a customer satisfaction survey, conducted three times a year. [...] Case also uses metrics [number of sessions, queries with a session, number of files opened] to track how often [...] people are using the [Case Knowledge Base]. [...] ‘We see how many times people go in and search, and we see that the number is constantly going up’”<sup>969</sup>.

“[The Center for Business Knowledge] assessed, for example, the number of telephone and computer-based requests for its services, and tried to track sales or engagement wins in which knowledge use had been a critical factor. For each of the firm’s knowledge networks [...] the [Center for Business Knowledge] director, created a ‘dashboard’ assessing such topics as value delivered, reusable content created, thought leadership, presence of subject matter expertise, and a good networking environment”<sup>970</sup>.

---

Der Bedarf an Wissensmanagement-spezifischen Evaluierungsverfahren steigt zunächst mit dem Fortschreiten des Wissensmanagement-Projekts. Nach der Ausweitung und Institutionalisierung von Wissensmanagement werden sie durch unspezifische Erfolgsbetrachtungen ersetzt, weil ein effektives Wissensmanagement-Projekt die Unternehmensperformance langfristig steigert und insofern direkt anhand der finanzwirtschaftlichen Ergebnisse evaluiert werden kann.

---

<sup>968</sup> Moore (1998), vgl. Fallstudie #17 (Xerox) in Kapitel 7.3.

<sup>969</sup> Elliott (1997, S. 4f), vgl. Fallstudie #31 (Case Corporation) in Kapitel 7.3.

<sup>970</sup> Davenport (1997e, S. 198), vgl. Fallstudie #6 (Ernst & Young) in Kapitel 7.3.

## 5.4.6 Formulierung und Relevanz der Hypothesen

Aus den vorstehenden Kapiteln zu den Folgewirkungen, den Hygienefaktoren (Unternehmens-Fit und Umfeld-Fit), den Evaluierungskriterien (Effektivität und Effizienz) und Durchführung/Zeitpunkt der Evaluierung gewinnen wir die folgenden Hypothesen.

*H4.1 In der Regel wird der Erfolg von Managementkonzepten weder ex-ante noch ex-post evaluiert. Dies gilt auch für den Fall der Beratereinschaltung.*

*H4.2 Wenn evaluiert wird, stehen konzeptspezifische Kriterien im Fokus.*

*H4.3 Die ex-ante Evaluierung wird vernachlässigt, weil Annahmen zu zahlreichen Variablen (u.a. Problem-Fit, Unternehmens-Fit, Anpassungswiderstand) getroffen werden müssten.*

*Eine ex-ante Evaluierung findet statt, wenn ein Erfolg des Managementkonzepts anhand unspezifischer Performance-Kriterien (Kosteneinsparungen, Ertragszuwächse) wahrscheinlich ist.*

*H4.4 Wenn der Innovationsaufwand als Form der Gewinnverwendung verstanden wird, bedarf es keiner ex-ante Evaluierung und unspezifische Performance-Kriterien (Umsatz, Gewinn, Börsenkurs) dienen ex-post als Erfolgsnachweis.*

*H4.5 Die Hygienefaktoren Unternehmens-Fit und Umfeld-Fit stehen nur ex-post und nur dann im Analysefokus, wenn die Einführung eines Managementkonzepts nicht erfolgreich war.*

Die Fallstudienauswertung der Probleme und Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement-Projekten unterstreicht die Bedeutung unserer Überlegungen zur Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten. Abbildung 5.18 zeigt die Häufigkeitsverteilung.

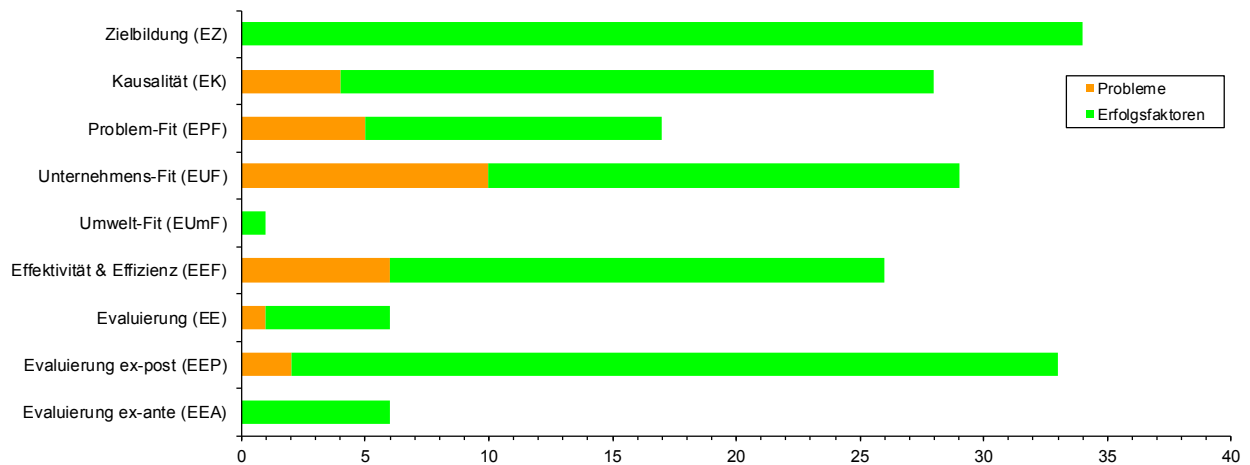


Abbildung 5.18: Problemfelder und Erfolgsfaktoren zur Erfolgsrelevanz von Wissensmanagement-Projekten<sup>971</sup>

Bei den folgenden Angaben zur Erfolgsrelevanz ist zu berücksichtigen, dass die Fallstudien einen Bias zugunsten erfolgreicher Projekte enthalten. In nahezu allen Fallstudien findet sich eine Darstellung

- der Ziele (92%),
- der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen, meist in Form einer besseren finanziellen Performance oder gelöster Probleme (73%),
- des Fits der Wissensmanagement-Initiative zu dem Problem (32%) bzw. zum Unternehmen (51%), respektive Probleme durch einen Miss-Fit (14% bzw. 27%),
- der Verbesserungen von Effektivität und Effizienz (68%),

die in ex-post Evaluierungen (86%) erhoben wurden. Lediglich in 16% der Fallstudien finden sich Hinweise auf ex-ante Evaluierungen, die meist Kosteneinsparungen durch die Umsetzung der Wissensmanagement-Maßnahmen betreffen. Häufig anzutreffen sind Pilotversuche in Teilbereichen, die der Autor ebenfalls als ex-post Evaluierung kodiert hat, da hier in der Regel bereits hohe Kosten für Die Phasen Initiierung und Implementierung angefallen sind.

<sup>971</sup> Nennung anhand von aufgetretenen Problemen und Erfolgsfaktoren. Fallstudienauswertung: n=37 (100%) mit 53 Einzelproblemen und 287 Erfolgsfaktoren (Mehrfachnennungen innerhalb eines Projekts sind nicht berücksichtigt); durchschnittlich 7,8 Angaben zu Problemen und Erfolgsfaktoren pro Wissensmanagement-Projekt.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Im abschließenden Kapitel werden nochmals die wesentlichen Ergebnisse im Hinblick auf die in Kapitel 1.1 formulierten Ziele zusammengefasst. In der anschließenden kritischen Würdigung werden die Ergebnisse der Arbeit im Hinblick auf theoretisch konzeptionelle Gesichtspunkte und die empirische Relevanz hinterfragt.

### 6.1 Ergebnisse der Arbeit

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist eine von uns identifizierte Forschungslücke, weil die einschlägige Literatur zu Managementkonzepten den Innovationsaspekt im allgemeinen und die aktuelle Forschung zu Management-Innovationen im speziellen vernachlässigt. Es besteht offenkundiger Forschungsbedarf im Hinblick auf Ansätze, die einerseits in der Innovationstheorie verankert und andererseits auf Managementkonzepte anwendbar sind. Mit dieser Arbeit sollten erste Schritte zur Entwicklung eines solchen Ansatzes unternommen werden, indem eine Brücke zwischen der Innovationsforschung und der Managementkonzept-Forschung hergestellt wird. Der Erklärungsansatz beinhaltet auch Organisational Buying Behaviour-Ansätze und die Beratungsforschung, letztere um Einflüsse von der Angebotsseite zu durchleuchten. Dieser Ansatz konzentriert sich zunächst auf die Analyse der Treiber, die den Einführungsprozess von Managementkonzepten anstoßen. Dieser Prozess sowie die involvierten Schlüsselpersonen beeinflussen auch den Innovationserfolg. Die theoretisch-konzeptionellen Überlegungen werden mit zahlreichen Fallstudien zum Wissensmanagement anekdotisch illustriert, um die Anschlussfähigkeit zur Unternehmenspraxis sicherzustellen.

Am Beginn der Arbeit (Kapitel 1.1) wurden mehrere Ziele formuliert, deren Erreichung wir im Folgenden kommentieren.

*Wie können Defizite und Potentiale in einem Unternehmen identifiziert werden, die ein mögliches Anwendungsgebiet für den Einsatz von Managementkonzepten darstellen?*

Unternehmensintern wahrgenommene Probleme wurden in der Arbeit als probleminduzierte Treiber von Managementkonzepten behandelt (vgl. Kapitel 3.1 bzw. 5.1). Aktivitätspotentiale ergeben sich jedoch auch für die Anbieter von Managementkonzepten, weil deren Implementierung in Unternehmen häufig nicht probleminduziert erfolgt, sondern angebotsinduziert, d.h. die gefundenen Lösungen (Managementkonzepte) sind auf der Suche nach Unternehmen mit konzept-relevanten Problemen. Wenn der Einfluss der Anbieterseite überwiegt und die Problemdefinition vernachlässigt wird, kann es dabei zu Bedarfspathologien kommen.

*Wie sollte bei der Planung von Projekten zur Implementierung eines Managementkonzepts vorgegangen werden?*

Die Bandbreite von Managementkonzept-Implementierungen in der Praxis ist vielfältig. Die Spannweite reicht von offiziellen Projekten (in der Regel ausgehend vom Top-Management) bis hin zu kleinen „konspirativen Bootlegging“-Pilotprojekten. Dementsprechend erfolgt die *Planung der Implementierung* entweder vorausschauend im Rahmen des Projektmanagements oder nur kurzfristig und unstrukturiert (vgl. Kapitel 5.2.1). Es besteht die Gefahr, dass sich die Ziele nur an augenscheinlichen Problemen orientieren und der

tatsächliche Problemkern nicht identifiziert wird. Eine unzureichende Planung der Implementierung dürfte ein Grund für die vielfach kritisierte Erfolgsbilanz von Managementkonzepten sein (vgl. Kapitel 5.2.2).

***Was sind die relevanten Einflussfaktoren hinsichtlich der organisationalen Auswahlentscheidungen für Managementkonzepte, wer übt einen maßgeblichen Einfluss auf den gesamten Entscheidungsprozess aus und wie kann dieser Prozess gestaltet werden?***

Die Entscheidungen über die Auswahl von Managementkonzepten werden einerseits von den beteiligten Akteuren, insbesondere Initiatoren, Promotoren, Opponenten und Anbietern, beeinflusst (vgl. Kapitel 5.3) und andererseits von Umfeldfaktoren (s.u.). Eine umfassende Prozessgestaltung erfordert den Einsatz von Instrumenten des Projektmanagements (vgl. Kapitel 5.2).

***Welche Umfeldfaktoren haben maßgeblichen Einfluss auf die Such-, Auswahl- und Entscheidungsprozesse von Managementkonzepten?***

Der Implementierungsprozess eines Managementkonzepts umfasst alle Aktivitäten von der Initiative (probleminduzierter Innovationsprozess, vgl. Kapitel 5.1.1 bzw. angebotsinduzierter Innovationsprozess, vgl. Kapitel 5.1.2) über die Implementierung bis zum Übergang in die Routine. Maßgeblichen Einfluss haben die Umfeldfaktoren Außenkultur, Abhängigkeiten, rechtliche Rahmenbedingungen, Empfehlungen und Legitimationsmechanismen (vgl. Kapitel 5.4.2.2).

***Warum reagieren bestimmte Unternehmen auf Managementtrends während andere keine Reaktionen zeigen?***

Reaktionen von Unternehmen sind die Folge der Treiber von Managementkonzepten (vgl. Kapitel 5.1). Im Fall der probleminduzierten Treiber hängt die Reaktion von der Wahrnehmung der betroffenen Unternehmen ab. Angebotsinduzierte Treiber erfordern unternehmensinterne Akteure (vgl. Kapitel 5.3.1), welche die externen Impulse aufnehmen und einen Implementierungsprozess in Gang setzen. Abhängig vom Vorhandensein derartiger Akteure im Unternehmen sowie ihrer Machtbasis bzw. ihrer Ressourcen werden Impulse unterschiedlich wahrgenommen und priorisiert. Eine Reaktion unterbleibt, wenn die Anschlussfähigkeit des Managementkonzepts aufgrund der Erfahrungen eines Unternehmens nicht gegeben ist bzw. seiner Unternehmenskultur, seiner Innovationsfähigkeit oder seinem Organisationstyp nicht entspricht (vgl. Kapitel 5.4.2.1).

***Wie kann der Erfolg eines solchen Projekts bewertet und sichtbar gemacht werden?***

Wir konnten zeigen, dass die Feststellung der Erfolgsrelevanz von Managementkonzepten äußerst anspruchsvoll ist. Dennoch sollten derart ressourcenintensive Projekte wie die Einführung von Managementkonzepten evaluiert werden, um den Implementierungsaufwand zu rechtfertigen, was allerdings durch eine schwierige Zurechnung der Folgewirkungen erschwert wird (vgl. Kapitel 5.4.1). Die *Feststellung des Erfolgs* kann ex-ante, prozessbegleitend oder ex-post erfolgen. Sie sollte sich an den Zielen des Vorhabens orientieren, was deren sorgfältige Definition am Beginn des Prozesses erfordert. Auf dieser Basis können Effektivität (Output-Ziel Relation) und Effizienz (Input-Output Relation) ermittelt werden (vgl. Kapitel 5.4.3). Zur Evaluierung von Managementkonzepten stehen unspezifische und konzeptspezifische Kriterien zur Verfügung. Erstere orientieren sich an den finanzwirt-

schaftlichen Ergebnissen bzw. Kennzahlen des Unternehmens und setzen voraus, dass sich die Wirkungen des Managementkonzepts in der Unternehmensperformance niederschlagen. Diese Effekte zeigen sich bei vielen Managementkonzepten erst langfristig, daher empfehlen sich während der Implementierung konzeptspezifische Evaluierungen, die häufig aus Vorher-Nachher-Vergleichen zum betrachteten Managementkonzept bestehen (vgl. Kapitel 5.4.5). In der Unternehmenspraxis zeigt sich, dass eine ressourcenschonende ex-ante Evaluierung selten stattfindet. Falls eine ex-post Evaluierung erfolgt, orientiert sie sich aufgrund der methodischen Probleme vorwiegend an konzeptspezifischen Kriterien (vgl. 5.4.4).

## 6.2 Kritische Würdigung und Ausblick auf weitere Forschungen

Diese Arbeit präsentiert einen Erklärungsansatz für die Einführung von Managementkonzepten. Der Erklärungsansatz kombiniert unterschiedliche theoretische Ansätze, insbesondere die Innovationstheorie und die Beratungsforschung. Die von uns formulierten Hypothesen zu den vier zentralen Forschungsfragen sind Ansatzpunkte für *weiterführende empirische Untersuchungen*.

- Empirische Erhebungen bei den innovierenden Unternehmen können nicht grosszählig durchgeführt werden, weil deren Grundgesamtheit nicht bekannt ist. Es verbleibt die Möglichkeit, Unternehmen zu befragen, ob und welche Managementkonzepte sie in einem bestimmten Erhebungszeitraum erwogen bzw. eingeführt haben. In einem zweiten Schritt müssen Akteure und/oder Dokumente identifiziert werden, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind. Allenfalls können (anhand von Fallstudien – s. u. – oder aufgrund von Pressemitteilungen) einzelne Unternehmen als Anwender von Managementkonzepten identifiziert und einer tiefergehenden Fallstudienanalyse unterzogen werden.
- Die Fallstudienanalyse hat sich für die untersuchten Forschungsfragen als praktikabel und erkenntnisgewinnend erwiesen. So konnten daraus insbesondere Aussagen zum Unternehmens-Fit und zum Umfeld-Fit extrahiert werden. Mit Einschränkungen gilt dies auch für Tatsache und Prozess der Evaluierung. Kritisch ist dagegen anzumerken, dass wichtige Variablen in den Fallstudien nicht bzw. selten thematisiert wurden. Das gilt insbesondere für die Treiber der Innovation und für die Phasen (Schritte) des Innovationsprozesses. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass bei der Auswahl der Fallstudien ein Bias zugunsten erfolgreicher Einführungsprojekte vorliegt.
- Für weiterführende Forschungen empfehlen sich als empirisches Feld insbesondere die Berater. Sofern (insbesondere größere) Beratungsunternehmen über Spezialisten für bestimmte Managementkonzepte verfügen, sind diese eine ergiebige Quelle für Recherchen mit Hilfe von Befragungen. Auch die Dokumentenanalyse ist hier zu erwägen, weil Berater dazu neigen, ihre Interventionen in Berichtsform zu dokumentieren. Wie bei den Fallstudien ist allerdings auch hier mit einem Bias zugunsten erfolgreicher Vorhaben zu rechnen. Auch die angebotsinduzierten Prozesse, bei denen keine Reaktion seitens der Klienten erfolgt, dürften nur rudimentär erfassbar sein.
- In unserer Arbeit wurden überwiegend empirische Impressionen betreffend das Konzept Wissensmanagement berücksichtigt. Es sei dahingestellt, inwieweit diese empirischen Impressionen auch für andere Managementkonzepte relevant sind.

Neben den die empirischen Methoden betreffenden Restriktionen unserer Analyse ist auch auf kritische *theoretisch-konzeptionelle Aspekte* hinzuweisen. Ziel weiterführender Arbeiten müsste eine Theorie zur Einführung von Managementkonzepten sein. In Verfolgung dieses Ziels ist dreierlei zu berücksichtigen:

- Vorrangig ist zu klären, ob die von uns ausgewählten Hypothesen (betreffend Treiber, Prozess, Schlüsselpersonen und Erfolgsrelevanz) das Theoriefeld vollständig abdecken oder weitere Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind. Hinweise auf zusätzliche Einflussfaktoren finden sich in unserer Arbeit, insbesondere der Einfluss makroökonomischer Faktoren (Konjunkturzyklen etc.) auf die Einführungsentscheidung. Auch

andere als die von Beratern induzierten Treiber, insbesondere Managementschulen und Management-Bestseller sowie der Innovationsgrad der verschiedenen Managementkonzepte verdienen verstärkte Aufmerksamkeit.

- Eine Theorie zur Einführung von Managementkonzepten setzt auch voraus, die identifizierten Hypothesen miteinander in Form eines Theoriefeldes zu verknüpfen. Dies leistet diese Arbeit nur ansatzweise, beispielsweise wenn der Einführungserfolg in Abhängigkeit von der Gestaltung des Prozesses (Projektmanagement!) thematisiert wird.
- Schließlich wäre eine Rückkopplung zu den von uns verwendeten Theorien, insbesondere zur Innovationstheorie, geboten. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Innovationstheorie allgemeingültige Aussagen für alle Ausprägungen des Innovationsobjektes liefert oder ob es objektspezifischer innovationstheoretischer Aussagen bedarf.



## 7 Anhang

### 7.1 Datenbankabfragen zu Managementkonzepten

Die Auswahl von Managementkonzepten orientierte sich an den Längsschnittstudien von Bain & Co. Diesen Studien lagen von 1997 bis 2001 dieselben 25 Konzepte zugrunde<sup>972</sup>. Diese 25 Managementkonzepte (siehe erste Spalte in Tabelle 7.1) bildeten damit die Basis der untersuchten Konzepte in dieser Arbeit. In der aktuellen Bain & Co-Studie von 2015 fehlen gegenüber 2001 folgende Managementkonzepte: Activity-based Management, Customer Retention, Customer Satisfaction Measurement, Cycle Time Reduction, Growth Strategies, Knowledge Management, Market Disruption Analysis, One-to-one Marketing, Pay-for-Performance, Real Options Analysis, Shareholder Value Analysis und Virtual Teams. Diese wurden 2015 durch Big Data Analytics, Change Management Programs, Complexity Reduction, Customer Relationship Management, Decision Rights Tools, Digital Transformation, Disruptive Innovation Labs, Employee Engagement Surveys, Organizational Time Management, Price Optimization Models, Satisfaction and Loyalty Management sowie Zero Based Budgeting ersetzt (siehe letzte Spalte in Tabelle 7.1). Von den 25 Managementkonzepten aus 1997, waren damit 2015 noch 12 vertreten. Wissensmanagement (Knowledge Management) war bis 2011 in den Top 25 Managementkonzepten enthalten.

---

<sup>972</sup> Vgl. Rigby (1998, 1999, 2001a, 2001b)

Bain & Co 1997/1999/2001 <sup>973</sup>	Bain & Co 2003 <sup>974</sup>	Bain & Co 2005 <sup>975</sup>	Bain & Co 2007 <sup>976</sup>	Bain & Co 2009 <sup>977</sup>	Bain & Co 2011 <sup>978</sup>	Bain & Co 2013 <sup>979</sup>	Bain & Co 2015 <sup>980</sup>
Activity-Based Management	Activity-Based Management	Activity-Based Management					
<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Balanced Scorecard</b>
<b>Benchmarking</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Benchmarking</b>
						Big Data Analytics	Big Data Analytics
<b>Business Process Reengineering</b>	<b>Business Process Reengineering</b>	<b>Business Process Reengineering</b>	<b>Business Process Reengineering</b>	<b>Business Process Reengineering</b>	<b>Business Process Reengineering</b>	<b>Business Process Reengineering</b>	<b>Business Process Reengineering</b>
	Change Management Programs	Change Management Programs	-	-	Change Management Programs	Change Management Programs	Change Management Programs
		Open-Market Innovation	Collaborative Innovation	Collaborative Innovation	Open Innovation	Open Innovation	
						Complexity Reduction	Complexity Reduction
			Consumer Ethnography				
<b>Core Competencies</b>	<b>Core Competencies</b>	<b>Core Competencies</b>	<b>Core Competencies</b>	<b>Core Competencies</b>	<b>Core Competencies</b>	<b>Core Competencies</b>	<b>Core Competencies</b>
			Corporate Blogs				
	Corporate Code of Ethics						
	Corporate Venturing						

Tabelle 7.1: Top 25 Managementkonzepte von Bain &amp; Co im Zeitablauf (Fortsetzung auf den nächsten Seiten)

<sup>973</sup> Vgl. Rigby (1998, 1999, 2001a, 2001b)

<sup>974</sup> Vgl. Rigby (2003)

<sup>975</sup> Vgl. Rigby (2005a, 2005b)

<sup>976</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2007a, 2007b, 2007c)

<sup>977</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2009)

<sup>978</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2011)

<sup>979</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2013)

<sup>980</sup> Vgl. Rigby & Bilodeau (2015a, 2015b)

Bain & Co 1997/1999/2001	Bain & Co 2003	Bain & Co 2005	Bain & Co 2007	Bain & Co 2009	Bain & Co 2011	Bain & Co 2013	Bain & Co 2015
Customer Retention							
Customer Satisfaction Measurement							
	Customer Relationship Management	Customer Relationship Management	Customer Relationship Management	Customer Relationship Management	Customer Relationship Management	Customer Relationship Management	Customer Relationship Management
<b>Customer Segmentation</b>	<b>Customer Segmentation</b>	<b>Customer Segmentation</b>	<b>Customer Segmentation</b>	<b>Customer Segmentation</b>	<b>Customer Segmentation</b>	<b>Customer Segmentation</b>	<b>Customer Segmentation</b>
	Customer Surveys						
Cycle Time Reduction							
				Decision Rights Tools	Decision Rights Tools	Decision Rights Tools	Decision Rights Tools
							Digital Transformation
							Disruptive Innovation Labs
	Downsizing	-	-	Downsizing	Downsizing	Downsizing	
	Economic Value-Added Analysis	Economic Value-Added Analysis					
						Employee Engagement Surveys	Employee Engagement Surveys
					Enterprise Risk Management		
Growth Strategies	Growth Strategies	Growth Strategies	Growth Strategy Tools	Growth Strategy Tools			
Knowledge Management	Knowledge Management	Knowledge Management	Knowledge Management	Knowledge Management	Knowledge Management		
			Lean Operations	Lean Six Sigma			
		Loyalty Management	Loyalty Management Tools	Loyalty Management Tools			
Market Disruption Analysis							
One-to-One Marketing	-	Mass Customization					

Tabelle 7.1: Top 25 Managementkonzepte von Bain &amp; Co im Zeitablauf (Fortsetzung auf den nächsten Seiten)

Bain & Co 1997/1999/2001	Bain & Co 2003	Bain & Co 2005	Bain & Co 2007	Bain & Co 2009	Bain & Co 2011	Bain & Co 2013	Bain & Co 2015
Merger Integration Teams	Merger Integration Teams	-	Mergers and Acquisitions	Mergers and Acquisitions	Mergers & Acquisitions	Mergers & Acquisitions	Mergers & Acquisitions
<b>Mission and Vision Statements</b>	<b>Mission and Vision Statements</b>	<b>Mission and Vision Statements</b>	<b>Mission and Vision Statements</b>	<b>Mission and Vision Statements</b>	<b>Mission and Vision Statements</b>	<b>Mission and Vision Statements</b>	<b>Mission and Vision Statements</b>
		Offshoring	Offshoring				
				Online Communities			
							Organizational Time Management
<b>Outsourcing</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Outsourcing</b>
Pay-for-Performance	Pay-for-Performance						
		Price Optimization Models	-	Price Optimization Models	Price Optimization Models	Price Optimization Models	Price Optimization Models
					Rapid Prototyping		
Real Options Analysis							
		RFID	RFID				
					Satisfaction and Loyalty Management	Satisfaction and Loyalty Management	Satisfaction and Loyalty Management
<b>Scenario Planning</b>	<b>Contingency Planning</b>	<b>Scenario and Contingency Planning</b>	<b>Scenario and Contingency Planning</b>	<b>Scenario and Contingency Planning</b>	<b>Scenario and Contingency Planning</b>	<b>Scenario and Contingency Planning</b>	<b>Scenario and Contingency Planning</b>
			Shared Service Centers	Shared Service Centers	Shared Service Centers		
Shareholder Value Analysis							
		Six Sigma	Six Sigma	Lean Six Sigma			
					Social Media Programs	Social Media Programs	
	Stock Buybacks						

Tabelle 7.1: Top 25 Managementkonzepte von Bain &amp; Co im Zeitablauf (Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Bain & Co 1997/1999/2001	Bain & Co 2003	Bain & Co 2005	Bain & Co 2007	Bain & Co 2009	Bain & Co 2011	Bain & Co 2013	Bain & Co 2015
<b>Strategic Alliances</b>	<b>Strategic Alliances</b>	<b>Strategic Alliances</b>	<b>Strategic Alliances</b>	<b>Strategic Alliances</b>	<b>Strategic Alliances</b>	<b>Strategic Alliances</b>	<b>Strategic Alliances</b>
<b>Strategic Planning</b>	<b>Strategic Planning</b>	<b>Strategic Planning</b>	<b>Strategic Planning</b>	<b>Strategic Planning</b>	<b>Strategic Planning</b>	<b>Strategic Planning</b>	<b>Strategic Planning</b>
<b>Supply Chain Integration</b>	<b>Supply Chain Integration</b>	<b>Supply Chain Management</b>	<b>Supply Chain Management</b>	<b>Supply Chain Management</b>	<b>Supply Chain Management</b>	<b>Supply Chain Management</b>	<b>Supply Chain Management</b>
<b>Total Quality Management</b>	<b>Total Quality Management</b>	<b>Total Quality Management</b>	<b>Total Quality Management</b>	<b>Total Quality Management</b>	<b>Total Quality Management</b>	<b>Total Quality Management</b>	<b>Total Quality Management</b>
Virtual Teams							
				Voice of the Customer Innovation			
						Zero Based Budgeting	Zero Based Budgeting

Tabelle 7.1: Top 25 Managementkonzepte von Bain & Co im Zeitablauf<sup>981</sup>

<sup>981</sup> Codierung in der Tabelle: durchgängig eingesetzte Managementkonzepte (**fett**), neue Konzepte (**grün**), letztmalig berücksichtigte Konzepte (**rot**), einmal berücksichtigte Konzepte (**blau**).

Um keine themenbezogenen Veröffentlichungen zu übersehen, wurden einerseits die Datenbankabfragen für einige Konzepte in Anlehnung an Teichert & Talaulicar breiter formuliert<sup>982</sup> und andererseits die in der Studie genannten Managementkonzepte durch aktuelle oder weit verbreitete Managementkonzepte<sup>983</sup> ergänzt, da diese in die Bain-Studien nicht oder erst später Aufnahme gefunden haben. Nicht berücksichtigt wurden Managementkonzepte, die bei den Datenbankabfragen nur geringe Fallzahlen ergeben haben sowie solche, die nur kurzzeitig in Bain & Co-Studien angeführt waren<sup>984</sup>.

Die erweiterte und bereinigte Liste umfasst schlussendlich folgende Managementkonzepte, für die im Anschluss beobachteter und normalisierter Verlauf dargestellt sind<sup>985</sup>: Balanced Scorecard, Benchmarking, Business Process Reengineering, Customer Relationship Management, Customer Retention, Customer Satisfaction Measurement, Downsizing, eCommerce, Empowerment, Enterprise Risk Management, Growth Strategies, Just in Time, Konzentration auf Kernkompetenzen (core competences), Kooperationen, Lean Management, Lernende Organisation, Mergers & Acquisitions, Mission & Vision Statements, Organisationsentwicklung, Outsourcing, Portfolio Analyse, Public Private Partnership, Qualitätszirkel, Resource Based View, Shareholder Value, Strategische Allianzen, Strategische Planung, Supply Chain Management, Total Quality Management, Unternehmenskultur, Virtuelles Unternehmen/virtuelle Teams, Wissensmanagement sowie Zertifizierung.

Abbildung 7.1 zeigt jeweils den beobachteten und trendbereinigten Verlauf der ausgewählten Managementkonzepte. Der langfristige Trend wurde eliminiert, indem der Maximalstand der Publikationen zu Managementkonzepten im Jahr 2004 in der Datenbank EBSCO als Index herangezogen und auf dieser Basis für die anderen Jahreswerte entsprechende Gewichtungsfaktoren errechnet, mit denen die Häufigkeiten der Nennungen der einzelnen Managementkonzepte aus der Datenbank EBSCO multipliziert wurden.<sup>986</sup>

<sup>982</sup> In Anlehnung an Teichert & Talaulicar wurde anstelle von ‚Merger Integration Teams‘ nach ‚Mergers & Acquisitions‘ gesucht und anstelle von ‚One-to-one Marketing‘ wurden die umfangreicheren Managementkonzepte ‚eCommerce‘ und ‚Mass Customization‘ herangezogen. Außerdem wurde gesondert nach ‚Lernende Organisation‘ und ‚Resource Based View‘ gesucht, um die Publikationen von ‚Wissensmanagement‘ und ‚Kernkompetenzen‘ zu trennen, vgl. Teichert & Talaulicar (2002, S. 412).

<sup>983</sup> Zusätzlich abgefragt wurden: Customer Relationship Management, Empowerment, Just-in-time, Kooperationen, Lean Management/Production, Organisationsentwicklung, Portfolio Analyse, Public Private Partnership, Qualitätszirkel, Unternehmenskultur sowie Zertifizierung. Neue Managementkonzepte, die erst gegen Ende des Untersuchungszeitraums entstanden sind, wurden nicht mehr in die Analyse einbezogen.

<sup>984</sup> Nicht berücksichtigt wurden schlussendlich folgende Konzepte: Activity based Management, Big Data Analytics, Complexity Reduction, Consumer Ethnography, Corporate Blogs, Corporate Code of Ethics, Corporate Venturing, Customer Segmentation, Customer Surveys, Cycle Time Reduction, Digital Transformation, Disruptive Innovation Labs, Economic Value-Added Analysis, Employee Engagement Surveys, Enterprise Risk Management, Intrapreneurship, Lean Production, Loyalty Management, Market Disruption Analysis, Mass Customization, Offshoring, Online Communities, Open Innovation, Organizational Time Management, Pay for Performance, Price Optimization Models, Rapid Prototyping, Real Options Analysis, RFID, Satisfaction and Loyalty Management, Scenario Planning, Shared Service Centers, Social Media Programs, Stock Buybacks, Voice of the Customer Innovation sowie Zero Based Budgeting.

<sup>985</sup> Elf Managementkonzepte sind bereits in Kapitel 2.1.1 als Vertreter der sechs Verlaufstypen abgebildet und werden hier nicht nochmals angeführt.

<sup>986</sup> Vgl. dazu die Ausführung in Kapitel 2.1.1.

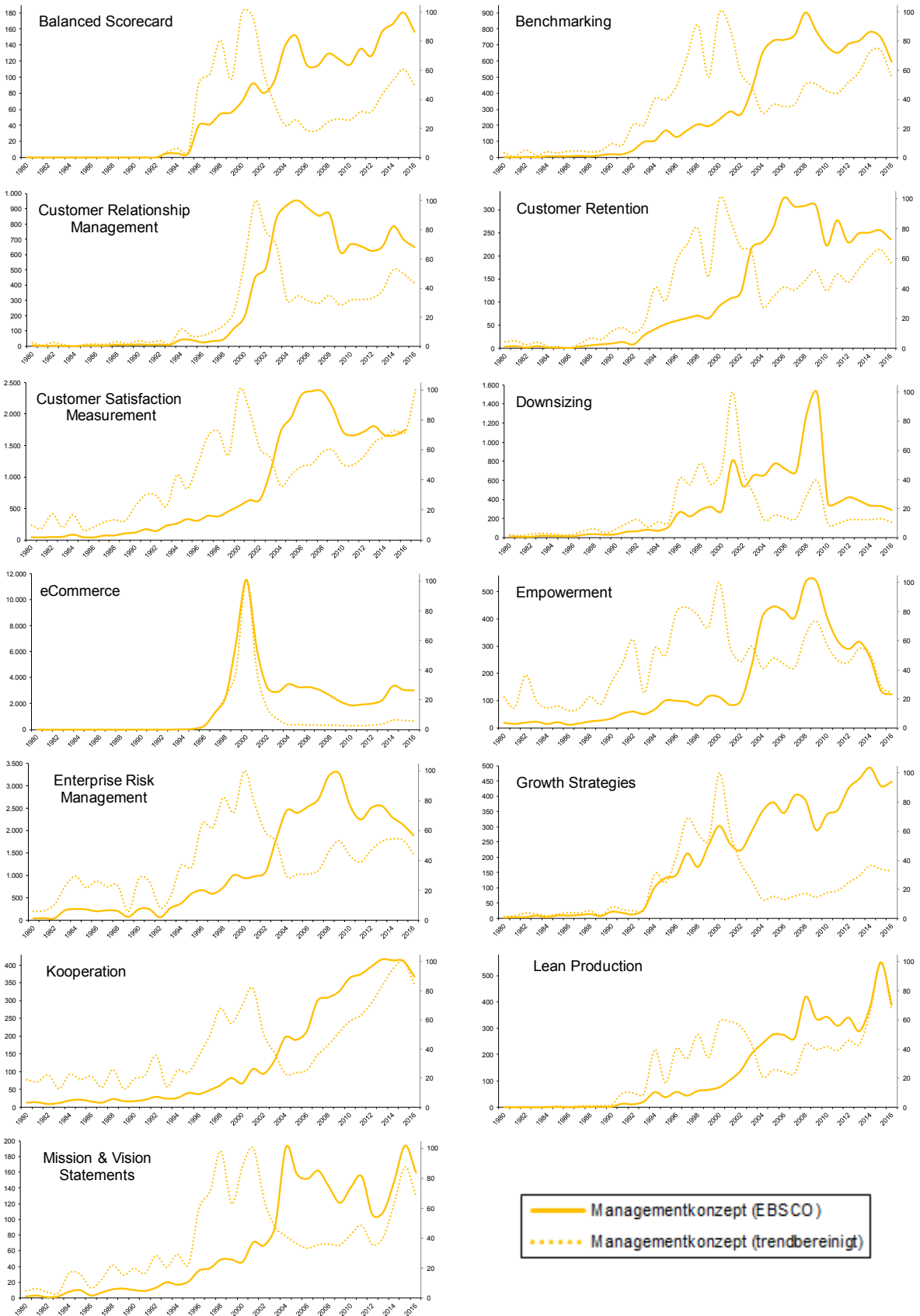


Abbildung 7.1: Beobachtete und normalisierte Verlauf für ausgewählte Managementkonzepte (Fortsetzung auf der nächsten Seite)

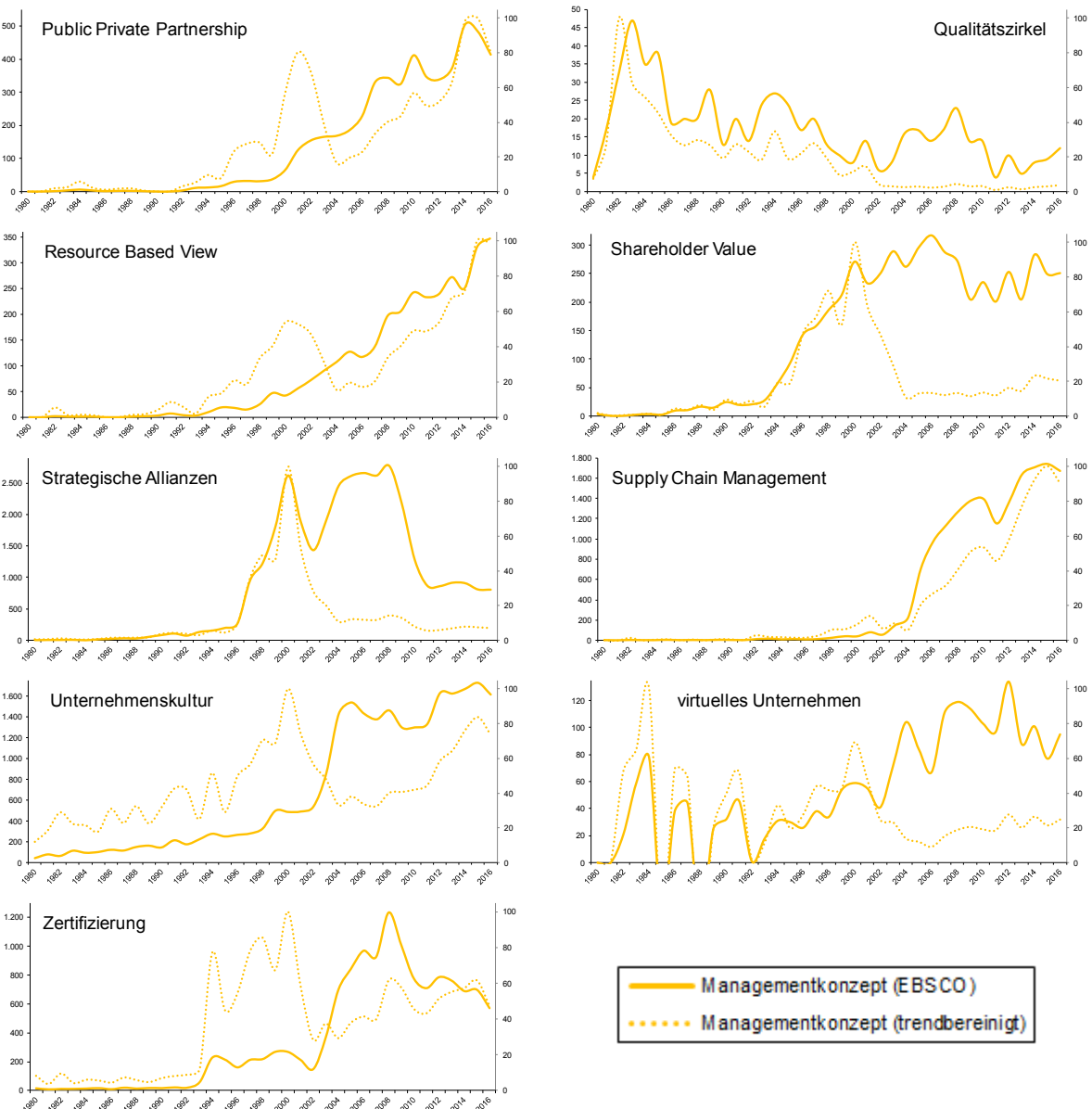


Abbildung 7.1: Beobachtete und normalisierte Verlauf für ausgewählte Managementkonzepte<sup>987</sup>

Die Managementkonzepte Customer Satisfaction Measurement, Kooperation, Lean Production, Public Private Partnership, Resource Based View und Supply Chain Management befinden sich jeweils am Beginn ihrer langsam ansteigenden Entwicklung (Typ 4-6), der Verlaufstyp ist daher noch nicht eindeutig determiniert.

<sup>987</sup> Häufigkeiten der Nennung zu den einzelnen Managementkonzepten anhand von Angaben in der Datenbank EBSCO (linke Skala), trendbereinigt anhand der Häufigkeiten zum Stichwort „Managementkonzepte“, normalisiert anhand ihrer Maximalwerte (=100; rechte Skala).



## 7.2 Datenbankabfragen zu Wissensmanagement

Tabelle 7.2 gibt einen Überblick über die Treffer der Datenbankabfragen in der betriebswirtschaftlichen Datenbank ProQuest (Datenbankauswahl: ‚multiple Databases‘ mit gemeinsamer Abfrage in ABI/INFORM Global, ABI/INFORM Trade & Industry, ProQuest Computing, ProQuest Newspapers, Wall Street Journal und (Book) Reference) für den Zeitraum 1980 bis 1995 (Ende der Pionierphase). Die Suchabfrage (gesucht wurde nach ‚knowledge management‘ in Zitat und Abstract oder nach den Schlagworten ‚knowledge‘ und ‚management styles‘ oder ‚knowledge‘ und ‚organizational behavior‘) wurde gegenüber der reinen Konzeptbezeichnung Wissensmanagement etwas erweitert, um die in der Anfangsphase noch inkonsistente Indizierung (also die uneinheitliche bzw. fehlende Verwendung des Schlagworts ‚knowledge management‘) auszugleichen. Dies zeigt sich beispielsweise für die im Zeitraum 1980 bis 1995 in der Datenbank verfügbaren Artikel der Wissensmanagement-Pioniere Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, von denen auch mit der erweiterten Abfrage nur ein kleiner Teil erfasst werden konnte. Da vorwiegend eine relative Betrachtung zwischen den einzelnen Phasen bzw. zwischen den einzelnen Themenbereichen vorgenommen wird und von dieser Verzerrung alle Autoren in ähnlicher Weise betroffen sind, sind durch die lückenhafte Indizierung keine störenden Effekte zu erwarten.

In der Tabelle finden sich nun die Themen der gefundenen Artikel, die mittels einer Inhaltsanalyse identifiziert wurden und neben den gesuchten Bereichen Wissensmanagement bzw. Management-Informationssysteme auch andere Themenbereiche wie Management, Personalmanagement, Soziologie, Wissenstheorie, Wissenschaftstheorie, Organisation, Projektmanagement, Entscheidungsverhalten, Informationsprozess und Volkswirtschaftslehre abdecken. Artikel über Wissensmanagement verfolgen dabei eine „ganzheitlichere“ Betrachtung und beschäftigen sich vorwiegend mit der Generierung, der Verteilung und der Speicherung von Wissen in Organisationen. Informationssysteme werden nicht thematisiert oder nur als Unterstützung gesehen. Ausführungen über Management-Informationssysteme (MIS/DSS/IS) beschäftigen sich hingegen schwerpunktmäßig mit elektronischen Datenbanksystemen, Management-Informationssystemen und der Verteilung von Informationen mit diesen Systemen. Neben dieser kurzen Charakterisierung des inhaltlichen Themenbereichs des jeweiligen Artikels wurde auch das Herkunftsland des Autors ermittelt. Um den Aufwand zu begrenzen, wurde eine intensive Recherche nur durchgeführt, wenn der Artikel das Thema Wissensmanagement bzw. Management-Informationssysteme behandelte. Daher weisen einige Artikel zu anderen Themen in der Spalte ‚Land‘ den Eintrag ‚nicht klassifiziert‘ auf. In der Spalte ‚2.Land‘ werden entweder davon unterschiedliche Herkunftsländer der Co-Autoren vermerkt, oder Länder, in denen der Autor zwar nicht geboren wurde, wo er aber seit längerer Zeit lebt oder gelebt hat. Die Ermittlung dieser Angaben stützte sich hauptsächlich auf im Internet verfügbare Angaben zu den Curricula vitae der Autoren. Umfang und Qualität dieser Angaben schwankten naturgemäß, tendenzielle Aussagen sollten dennoch möglich sein.

Jahr	Anzahl	Autor(en)	Titel	Thema	Land	2. Land
1980	0	-	-	-	-	-
1981	1	Dyckman	The Intelligence of Ambiguity	Entscheidungsverhalten	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
1982	0	-	-	-	-	-
1983	3	Holsapple & Whinston	Software Tools for Knowledge Fusion	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		van Mesdag	Too Much Information, Not Enough Knowledge	MIS/DSS/IS	Niederlande	UK
		Gannon	Managerial Ignorance	Personalmanagement	USA	nicht vorhanden
1984	4	Boudreaux	On Peter Drucker and Managing in Turbulent Times, Part II	Management	USA	nicht vorhanden
		Blanning	Expert Systems for Management: Research and Applications	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Margulies & Raia	The Politics of Organization Development	Organisation	USA	nicht vorhanden
		Dolk & Konsynski	Knowledge Representation for Model Management Systems	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
1985	5	Silverman	Toward an Integrated Cognitive Model of the Inventor/Engineer	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Sutton	Some People Aspects of Knowledge Engineering	MIS/DSS/IS	UK	nicht vorhanden
		Blank	Managing the Employee on the Other Side of the Screen	Personalmanagement	USA	nicht vorhanden
		Stablein & Nord	Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation	Organisation	USA	Neuseeland
		Marchand	Information Management: Strategies and Tools in Transition	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
1986	3	van Mesdag	Management Must Manage Knowledge	Wissensmanagement	Niederlande	nicht vorhanden
		Emrich	Artificial Intelligence Update 1986-3	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Wideman	Risk Management	Projektmanagement	Kanada	nicht vorhanden

Tabelle 7.2: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (Fortsetzung auf den nächsten Seiten)

Jahr	Anzahl	Autor(en)	Titel	Thema	Land	2. Land
1987	10	Chorafas	Expert Systems at the Banker's Reach	Management-Informationssysteme/DSS/IS	Griechenland	nicht vorhanden
		Hannabuss	Knowledge Management	Wissensmanagement	UK	nicht vorhanden
		Zeleny	Management Support Systems: Towards Integrated Knowledge Management	Management-Informationssysteme/DSS/IS	Tschechien	USA
		Weiss & Miller	The Concept of Ideology in Organizational Analysis: The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs?	Soziologie	USA	nicht vorhanden
		Shen	Knowledge Management in Decision Support Systems	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Caudle	High Tech to Better Effect	Personalmanagement	USA	nicht vorhanden
		Penrod & Dolence	Development of IRM at California State University, Los Angeles	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Ansoff	The Emerging Paradigm of Strategic Behavior	Wissenschaftstheorie	Russland	USA
		Bartram	Managing the Knowledge	Management-Informationssysteme/DSS/IS	UK	nicht vorhanden
		Holsapple	Adapting Demons to Knowledge Management Environments	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
1988	5	Bienayme	Technology, and the Nature of the Firm	Organisation	Frankreich	nicht vorhanden
		Gannon & Smith	The Ten Commandments of Management in Effective Firms	Management	USA	nicht vorhanden
		Holsapple, Tam & Whinston	Adapting Expert System Technology to Financial Management	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	Schweden
		Brenton	Creating A Corporate Brain	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Florian	The Impact of Artificial Intelligence on Information Management: Questions and Answers	Management-Informationssysteme/DSS/IS	Deutschland	nicht vorhanden

Tabelle 7.2: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (Fortsetzung auf den nächsten Seiten)

Jahr	Anzahl	Autor(en)	Titel	Thema	Land	2. Land
1989	7	Shanks	The Role of Leadership in Strategy Development	Management	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Sheu	Describing Semantic Data Bases with Logic	Management-Informationssysteme/DSS/IS	Taiwan	USA
		Hannabuss	Knowledge Representation and Conceptualising in Management	Wissenstheorie	UK	nicht vorhanden
		Torres & Bruxelles	You've Entered the Training Zone	Personalmanagement	USA	nicht vorhanden
		Adler	When Knowledge Is the Critical Resource, Knowledge Management Is the Critical Task	Wissensmanagement	Australien	Frankreich
		Murray	Hypertext for Publishing Workgroups	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Fox	The Panopticon: From Bentham's Obsession to the Revolution in Management Learning	Management	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
1990	5	Boxer & Kenny	The Economy of Discourses: A Third Order Cybernetics?	Organisation	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Myers	How to Get the Job Done	Management	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Veldsman	Fish Without Water? Subject Philosophy as Study of the Water Within Which Industrial/Organizational Psychologists Swim	Wissenstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Kalseth	Strategic Uses of Information: Challenges for the Information Services Department	Management-Informationssysteme/DSS/IS	Norwegen	nicht vorhanden
		Strapko	'Knowledge Management': A Fit with Expert Tools	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
1991	8	Jackson & Carter	In Defence of Paradigm Incommensurability	Wissenschaftstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Dimitroff	Transformation in Management	Management	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Anderson, Dooley & Misterek	The Role of Profound Knowledge in the Continual Improvement of Quality	Wissenstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Anthes	A Step Beyond a Database	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Kozlowski & Ford	Rater Information Acquisition Processes: Tracing the Effects of Prior Knowledge, Performance Level, Search Constraint, and Memory Demand	Informationsprozess	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Kathman	Management Practices – Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments by Richard Gillespie	Management	USA	nicht vorhanden
		Stonebraker & Kernitz	The POSTGRES Next-Generation Database Management System	Management-Informationssysteme/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Nonaka	The Knowledge-Creating Company	Wissensmanagement	Japan	nicht vorhanden

Tabelle 7.2: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (Fortsetzung auf den nächsten Seiten)

Jahr	Anzahl	Autor(en)	Titel	Thema	Land	2. Land
1992	9	Ostroff & Kozlowski	Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition	Informationsprozess	USA	nicht vorhanden
		Candlin & Wright	Managing the Introduction of Expert Systems	MIS/DSS/IS	UK	nicht vorhanden
		Jayaraman	Knowledge-Base Systems Put Data to Work for You	MIS/DSS/IS	Indien	USA
		Sackmann	Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge	Wissenstheorie	Deutschland	nicht vorhanden
		Jacques	Critique and Theory Building: Producing Knowledge "From the Kitchen"	Wissenschaftstheorie	Neuseeland	nicht vorhanden
		Knights	Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management	Wissenschaftstheorie	UK	nicht vorhanden
		Drucker	The New Society of Organizations	Wissensmanagement	Österreich	USA
		Ram, Hayne & Carlson	Integrating Information Systems Technologies to Support Consultation in an Information Center	MIS/DSS/IS	Indien	USA
		Pentland	Organizing moves in software support hot lines	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
1993	8	Chang, Holsapple & Whinston	Model management issues and directions	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Gummer	Sez who?: Perspectives on organizational knowledge	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Daly	High-tech firms form customer support initiative	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Lowstedt	Organizing frameworks in emerging organizations: A cognitive approach to the analysis of change	Organisation	18	nicht vorhanden
		Minkler	Knowledge and internal organization	VWL	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Rottenberger-Murtha	Q: How do you control the clutter?	Organisation	USA	nicht vorhanden
		Drucker	Tomorrow's manager	Wissensmanagement	Österreich	USA
		Schmidt	Grout: Alternative kinds of knowledge and why they are ignored	Wissenstheorie	USA	nicht vorhanden

Tabelle 7.2: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (Fortsetzung auf den nächsten Seiten)

Jahr	Anzahl	Autor(en)	Titel	Thema	Land	2. Land
1994	12	Hildebrand	The greater good	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Birkett	Strategic resource management	Management	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Davenport	Coming soon: The CKO	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Anonymous	The many roles of technology in teamwork	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Bird	Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers	Wissensmanagement	USA	Japan
		Harari	When intelligence rules, the manager's job changes	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Hedlund	A model of knowledge management and the N-form corporation	Wissensmanagement	18	nicht vorhanden
		Harari	The brain-based organization	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Cannella & Paetzold	Pfeffer's barriers to the advance of organizational science: A rejoinder	Wissenschaftstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Nonaka	A dynamic theory of organizational knowledge creation	Wissensmanagement	Japan	nicht vorhanden
		Brown	Peter Drucker: Managing in a post-capitalist marketplace	Management	Österreich	USA
		Richards	Organizational learning in the public sector: From theory to practice	Wissensmanagement	Kanada	nicht vorhanden

Tabelle 7.2: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Jahr	Anzahl	Autor(en)	Titel	Thema	Land	2. Land
1995	19	Davenport	Think tank	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Stewart	Getting real about brainpower	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Birkett	Management accounting and knowledge management	Wissensmanagement	Australien	nicht vorhanden
		Anonymous	Exclusive: Managing knowledge in the research laboratory	nicht klassifiziert	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Jensen	New power, real power through behavior change	Management	USA	nicht vorhanden
		Anonymous	Five steps to better knowledge management	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Gopal & Gagnon	Knowledge, information, learning and the IS manager	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Anonymous	Acknowledging the difficulties	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Maglitta	Smarten up!	Wissensmanagement	USA	nicht vorhanden
		Hoffman, Shadbolt & Burton & Klein	Eliciting knowledge from experts: A methodological analysis	Wissenstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Hildebrand	Guide posts	MIS/DSS/IS	USA	nicht vorhanden
		Kogut & Zander	Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply	Wissenstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Love	Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A theoretical note	Wissenstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		McFetridge	Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A comment	Wissenstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Birkett	Knowledge management	Wissensmanagement	Australien	nicht vorhanden
		Grant & Baden-Fuller	A knowledge-based theory of inter-firm collaboration	Wissensmanagement	UK	nicht vorhanden
		Ryan	Human resource management and the politics of knowledge: Linking the essential knowledge base of the organization to strategic decision making	Wissensmanagement	UK	nicht vorhanden
		Landry	A note on the concept of "problem"	Wissenstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden
		Rouleau & Seguin	Strategy and organization theories: Common forms of discourse	Wissenstheorie	nicht klassifiziert	nicht vorhanden

Tabelle 7.2: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase<sup>988</sup>

<sup>988</sup> Treffer der Datenbankabfragen in der betriebswirtschaftlichen Datenbank ProQuest (Datenbankauswahl: ‚multiple Databases‘; Suchabfrage ‚knowledge management‘ in Zitat und Abstract oder Schlagworte ‚knowledge‘ und ‚management styles‘ oder ‚knowledge‘ und ‚organizational behavior‘).

## 7.3 Fallstudien zu Wissensmanagement

Tabelle 7.3 gibt einen Überblick über Projekte zur Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen, die im Rahmen einer Fallstudienauswertung untersucht werden. Die Inhaltsanalyse folgt den Forschungsfragen der Problemlandkarte aus Kapitel 3. Zu *Treibern* von Wissensmanagement-Projekten werden probleminduzierte Einführung, angebotsinduzierte Einführung, Bedarfspathologien und Interferenzen mit Managementkonzepten erhoben. Zum *Einführungsprozess* von Managementkonzepten werden unterschiedliche Prozessverläufe in Abhängigkeit von Auslöser, Angaben zu einzelnen Phasen des Prozesses sowie auftretende Widerstände erfasst. Als *Schlüsselpersonen* bei der Beschäftigung mit Managementkonzepten werden Initiator, interne Schlüsselpersonen wie Promotoren bzw. Opponenten und externe Schlüsselpersonen identifiziert. Angaben zur *Erfolgsrelevanz* werden nach Kausalität, Problem-Fit, Unternehmens-Fit, Umfeld-Fit, Effektivität und Effizienz, Zielbildung sowie ex-ante bzw. ex-post Evaluierung unterschieden. Die manuelle Kodierung der entsprechenden Angaben in den Fallstudien erfolgte entsprechend der Praxis von Fallstudienuntersuchungen<sup>989</sup> und erleichtert die Identifikation der einzelnen Merkmale.

Diese Merkmale sind sowohl als *Erfolgsfaktoren* wie auch als wahrgenommene *Probleme* in den Fallstudien dargestellt. Generell überwiegen die Erfolgsfaktoren deutlich, aufgetretene Probleme werden im Großteil der Fallstudien nicht thematisiert.

Zusammenfassende Auswertungen und kumulierte Ergebnisse finden sich bei den Hypothesen zu den Forschungsfragen in Kapitel 5.

---

<sup>989</sup> Vgl. Yin (2014)



Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
1	Teltech ~1984 (Davenport, 1997e, S.198ff, 1998b; Davenport & Prusak, 1998, S.287, S.292, S.302)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Zugriff auf externe Erfahrungs- und Wissensressourcen (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>schrittweise Einführung im Produktivbetrieb, inzwischen 4 Anwendungen (PP)</li> <li>höhere Erfolgsquoten für Anwender als Motivation zur Benutzung des Wissensmanagement-Systems (PP)</li> <li>Anreizsystem für Partizipation durch Gadgets (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Geschäftsführer (SI)</li> <li>Fachpromotoren: Gatekeeper bei den Kunden (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Besserer Umgang mit Informations- und Wissensbeständen, Hilfe bei externem Erfahrungs- und Informationszugriff (EZ)</li> <li>Evaluierung durch Rückfragen bei Nutzen und kontinuierliche Verbesserung anhand von Fehlern (EEP)</li> <li>konkrete Problemanalyse (EEP)</li> <li>Erfolgsfaktoren identifiziert (EEP)</li> <li>Kausalität durch eigenes Unternehmen (EK)</li> </ul>
2	Steelcase ~1989 (Manasco, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: neue Architektur und Infrastruktur für Wissensarbeit (TP)</li> </ul>	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Machtpromotor: Direktor F&amp;E (SIP)</li> <li>Kooperationen mit Universitäten (MIT Media LAB) (SE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: adäquate Infrastruktur für Wissensarbeiter zur Steigerung der Produktivität statt nur Verkauf von Büromöbeln und Interaktive Telelernformen für Nutzer und Communities of Practice (EZ)</li> <li>Erfolgsfaktoren identifiziert (EEP)</li> <li>Generierung von Verbesserungen (EEF)</li> </ul>
3	Andersen Consulting „Knowledge Xchange“ 1990 (Baubin & Wirtz, 1996; Thiesse, 2001, S.62f, S.87f; Ulm, 2000, S.93ff; Davenport & Prusak, 1998, S.235f, S.317; Alex et al., 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Wissensentstehung, -transferierung, -erwerb, -weiterentwicklung in 47 Ländern mit unterschiedlicher Sprache, Kultur, Kommunikationsverhalten (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensmanagement in Strukturen verankert (PP)</li> <li>Prozessunterstützung durch Mission und Vision für Wissensmanagement (PP)</li> <li>Anreizsysteme zur Nutzung (PP)</li> <li>langfristige Wissensmanagement-Planung mit Projektportfolio, Potentialanalyse, Evaluierungsmaßnahmen, Design, Entwicklung, Tests, Inbetriebnahme und Sicherstellung laufender Betrieb (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: interne Task Force (SI)</li> <li>Machtpromotor: CKO (SIP)</li> <li>Fachpromotoren: 200 Wissensmanager (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge Capital als most valuable asset (EE)</li> <li>Ziele: höhere Innovationsrate und kürzere time-to-market durch Entscheidungsunterstützung, Prozesseffizienz (EZ)</li> <li>Wissensmanagement-Strategie in Einklang mit Unternehmensstrategie, Kultur, HR (EUF)</li> <li>Entwicklung von Wissensmanagement Kennzahlen, Benchmarking etc. (EEP)</li> <li>Projektanalyse nach Umsetzung Phase 1 und Weiterentwicklung (EEP)</li> <li>Erfolgsfaktoren identifiziert (EEP)</li> <li>konkrete Problemanalyse statt digitalen Wissensfriedhöfen (epf)</li> <li>Kultur wichtiger als Technologie für Erfolg der Wissensmanagement-Initiative (EUF, EEP)</li> </ul>

<sup>990</sup> Die Treiber von Wissensmanagement-Projekten werden anhand der Forschungsfragen aus Kapitel 3.1 klassifiziert: probleminduzierte Einführung (TP), angebotsinduzierte Einführung (TA), Bedarfspathologien (TB), Interferenzen mit Managementkonzepten (TI). Die Unterscheidung zwischen Erfolgsfaktoren und Problemen wird in der Kodierung durch Großbuchstaben (Erfolg) und Kleinbuchstaben (Problem) zum Ausdruck gebracht.

<sup>991</sup> Der Einführungsprozess von Managementkonzepten wird anhand der Forschungsfragen aus Kapitel 3.2 klassifiziert: Unterschiedliche Prozessverläufe infolge des Auslösers (PA), Angaben zu einzelnen Phasen des Prozesses (PP), auftretende Widerstände (PW). Die Unterscheidung zwischen Erfolgsfaktoren und Problemen wird in der Kodierung durch Großbuchstaben (Erfolg) und Kleinbuchstaben (Problem) zum Ausdruck gebracht.

<sup>992</sup> Die Schlüsselpersonen bei der Beschäftigung mit Managementkonzepten werden anhand der Forschungsfragen aus Kapitel 3.3 klassifiziert: Initiator (SI), interne Schlüsselpersonen als Promotoren (SIP) bzw. Opponenten (SIO), externe Schlüsselpersonen (SE) und speziell externe Berater (SEB). Die Unterscheidung zwischen Erfolgsfaktoren und Problemen wird in der Kodierung durch Großbuchstaben (Erfolg) und Kleinbuchstaben (Problem) zum Ausdruck gebracht.

<sup>993</sup> Angaben zur Erfolgsrelevanz werden anhand der Forschungsfragen aus Kapitel 3.4 klassifiziert: Kausalität (EK), Problem-Fit (EPF), Unternehmens-Fit (EUF), Umfeld-Fit (EUMF), Effektivität/Effizienz (EEF), Zielbildung (EZ), Evaluierung (EE) ex-ante (EEA) bzw. ex-post (EEP). Die Unterscheidung zwischen Erfolgsfaktoren und Problemen wird in der Kodierung durch Großbuchstaben (Erfolg) und Kleinbuchstaben (Problem) zum Ausdruck gebracht.

Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
4	Dow Chemical 1992 (Manasco, 1997a; Thiesse, 2001, S. 22; Davenport & Prusak, 1998, S. 174)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: USD 30 Mio. p.a. für Wartung des Patentpools (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>evolutionäre Einführung statt Revolution (PP)</li> <li>nach Projektphase Patente kommt Phase Wissensmanagement von Know-how (PP)</li> <li>breite Wahrnehmung der Patentwerte im Unternehmen schwieriger und langfristiger Prozess (pw)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator Unternehmensleitung (SI)</li> <li>Machtpromotor: Intellectual Asset Director (SIP)</li> <li>Unterstützung Top-Management (SIP)</li> <li>Machtpromotor: Top-Management (SIP)</li> <li>Entwicklung Bewertungstool mit externem Unternehmensberater (SEB)</li> <li>Integration von Fachpromotoren (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Wert des Patentpools maximieren (EZ)</li> <li>Begeisterung der involvierten Mitarbeiter (EUF)</li> <li>Veranschaulichung der Patentwerte, die mit Wissensmanagement verbessert werden (EE)</li> <li>Hohe Erfolgswahrscheinlichkeit und Sichtbarkeit der Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (EK)</li> <li>unmittelbare Erfolge: USD 5 Mio. Einsparungen p.a. und fünffache Lizenzinnahmen innerhalb von 7 Jahren (EEP)</li> <li>Wissensmanagement erlaubt vorausschauende Planung des intellektuellen Kapitals (EEF)</li> </ul>
5	Chevron ~1993 (Allee, 1997; Dalkir, 2005, S.270ff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensaustausch als Voraussetzung für steigende Unternehmensgewinne mit Wissensmanagement als praktische Umsetzung (TA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niedrige Eintrittsschwellen zur Nutzung (PP)</li> <li>Verankerung in der Organisation durch interne Serviceorientierung und Anbieten höherwertiger Wissensprodukte (PP)</li> <li>Anreize zum Wissensaustausch als Prozessunterstützung (PP)</li> <li>Verankerung von strategischem Umgang mit Wissen in den Abteilungen (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: CEO (SI)</li> <li>Machtpromotor: CKO (SIP)</li> <li>Verbesserung der Wissenslandkarten mit externen Qualitätsberatern (SEB)</li> <li>Knowledge Manager als Multiplikatoren (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Schnellere Lernfortschritte als die Konkurrenz durch internes Benchmarking, Wissensaustausch und Best Practices (EZ)</li> <li>10% Gewinnwachstum p.a. (EZ)</li> <li>Lernen und Wissen sind zentraler Bestandteil vom „The Chevron Way“ (Strategiestatements) (EUF)</li> <li>Chevron als high performance Organisation mit Kultur des aktiven Wissensaustauschs (EUF)</li> <li>deutliche Kosteneinsparungen: Downstream USD 816 Mio, Material -20%, Energie -650 Mio. innerhalb 5 Jahre, (EK, EEP)</li> <li>Performancesteigerungen (EK, EEF)</li> <li>Messung der Auswirkungen auf Unternehmensperformance durch Kundenzufriedenheit, Einsparungen, kürzere Entwicklungszeiten (EK, EEP)</li> <li>Lessons Learned: „Best Practices“ können nicht gepusht werden, stattdessen müssen Netzwerke von Spezialisten unterstützt und ausgebaut werden (EEP)</li> <li>selbständige Analyse der Wissens- und Performancegaps von Abteilungen (EEF)</li> </ul>
6	Ernst & Young „Knowledge Web“ 1993 (Davenport, 1997e, S.195ff., 1997b; Thiesse, 2001, S. 32f; Ulm, 2000, S.100ff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzverdopplung in 4 Jahren erfordert radikale Änderungen der Geschäftsprozesse und Umgang mit Schlüsselressourcen (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensmanagement in Strukturen und Evaluierungsprozessen verankert (PP)</li> <li>evolutionäre Entwicklung hin zu einer wissensbasierten Orientierung (PP)</li> <li>nach Startphase in USA kommt globaler Fokus (PP)</li> <li>Integration von bestehenden Organisationseinheiten in Wissensmanagement-Prozess (PP)</li> <li>Unterstützung durch interne Konferenzen, Netzwerke und Consultingsparte zum Thema Wissensmanagement (PP)</li> <li>Widerstände gegen strukturiertes Wissensmanagement (pw)</li> <li>niedrige Geschwindigkeit des Kulturwandels unterschätzt (pp)</li> <li>Einbindung in Evaluierungsprozess (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Managing Partner, Geschäftsführung (SI)</li> <li>Machtpromotor: Top-Management (SIP)</li> <li>Installation CKO (SIP)</li> <li>Einstellung externer Berater als Leiter Center Business Knowledge (SEB)</li> <li>Beratungsmitarbeiter mit traditionellem Erfahrungswissenansatz (sio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Umsatzverdopplung und Führerschaft im Consulting (EZ)</li> <li>raschere Lösungen und Referenzen zu anderen Kundenlösungen für Klienten (EEF)</li> <li>Erfolgsfaktoren identifiziert (EEP)</li> <li>konkrete Problemanalyse zur Fokussierung von Wissensmanagement auf einzelne Themen (epf)</li> <li>Schwierige Investitionsrechnung für Wissensmanagement (anhand geeigneter Parameter zur Operationalisierung (eep)</li> <li>vollständige Rechtfertigung unmöglich, Vertrauen erforderlich (EEP)</li> <li>unzweifelhafte Verbesserung der Unternehmensperformance (EK)</li> </ul>
7	Hoffmann-LaRoche 1993 (Seemann, 1997; Davenport & Prusak, 1998, S.20, S.223f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: lange Dauer der Medikamentenzulassung verkürzt Monopolrendite neuer Produkte (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewusstsein vom Zulassungsbehörde als Kunde und Konzeption als kundenorientierter Prozess (PP)</li> <li>Unterstützung der Prozesse durch technische Instrumente (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: CKO (SI)</li> <li>Unterstützung durch ex-Regulatoren beim Prozessredesign (SE)</li> <li>heterogenes Team aus den besten internen Projektmitglieder und externen Beratern (SIP, SEB)</li> <li>dominierende Persönlichkeit, intellektuelle Arroganz des CKO (sip)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Beschleunigung der Medikamentenzulassung (EZ)</li> <li>Fokus auf tatsächliche Probleme reduziert Ressourceneinsatz deutlich (EPF)</li> <li>klare Veranschaulichung des Nutzens durch raschere Amortisierung und längere Patentnutzung (EE, EK)</li> <li>USD 90 Mio. Potential bei Realisierung in laufenden Zulassungsverfahren (EEA)</li> <li>Aufmerksamkeit der involvierten Mitarbeiter geweckt (EUF)</li> <li>Evaluierung des Prototyps der Wissenslandkarte durch ex-Regulatoren (EEA)</li> <li>Reduktion der Zulassungsprozesse von 18 auf 3 Monate bzw. von 36 auf 9 (EEP, EK)</li> <li>unerwartete positive Nebenwirkungen: verbesserte Transparenz und motivierende Anerkennung für Wissensträger (EEP)</li> </ul>

Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
9	BP Exploration "Virtual Teamwork" 12/1994 (Davenport & Prusak, 1998, S. 55-64; Cohen, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Vernetzung von lokalen Bohrteams mit Experten zur Behebung von technischen Störungen mittels virtuellen Teams (<b>TP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18-monatige Testphase mit USD 13 Mio. Budget (<b>PP</b>)</li> <li>kontinuierliches Coaching aller Nutzer des Pilotversuchs (<b>PP</b>)</li> <li>Ausweitung Wissensmanagement-Initiative nach erfolgreichem Pilotversuch (<b>PP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: geschäftsführender Direktor (<b>SI</b>)</li> <li>heterogenes Projektteam aus 5 fachübergreifenden Experten (<b>SIP</b>)</li> <li>externe Berater zu objektiven Evaluierung (<b>SEB</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Zusammenarbeit zwischen geographisch und organisatorisch getrennten Einheiten (<b>EZ</b>)</li> <li>klarer Nutzen durch Produktionsstillstand im Stundenbereich statt Rückkehr in Hafen, geringere Reisezeit und Kosten, zeitgerechte Erledigung zu niedrigeren Gesamtkosten (<b>EK</b>)</li> <li>bereichsübergreifendes Projektteam statt IT-Projekt um geänderte Verhaltensmuster zu institutionalisieren (<b>EUF</b>)</li> <li>Verknüpfung von Projektzielen und Unternehmenszielen mittels höherer Effektivität und Effizienz von Entscheidungen, Kostenreduktion, kreativen Problemlösungen (<b>EK, EZ</b>)</li> <li>objektive, laufende Evaluierung des Pilotversuchs durch externe Berater (<b>EE, EEP</b>)</li> <li>Erfolgsfaktoren identifiziert (<b>EEP</b>)</li> <li>Wissensmanagement-Einführung ohne organisatorische Begleitmaßnahmen in Teilprojekt gescheitert (<b>euf</b>)</li> <li>Nutzen der Wissensmanagement-Initiative für Nutzer innerhalb von Wochen oder schneller erkennlich (<b>EPF</b>)</li> <li>höhere Produktivität durch effizientere Suche, Commitments (<b>EEF</b>)</li> <li>unerwartete positive Wirkungen: verbesserte projektübergreifende Kommunikation, informelle Gespräche in virtuellen Kaffeepausen ohne Agenda (<b>EEP</b>)</li> </ul>
10	Ernst & Young LLP „LEAP“ ~1995 (Manasco, 2000; Ulm, 2000, S. 101f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: steigende Kosten und sinkende Effektivität der Weiterbildung für 29.000 über die Welt verteilte Berater (<b>TP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission-Statement für die Transformation wie E&amp;Y lernt (<b>PP</b>)</li> <li>Unterstützung der Prozesse durch technische Instrumente (<b>PP</b>)</li> <li>schrittweise Einführung: nach Projektphase (internes Training) kommt Phase externe Dienstleistungen (Beratung und Steuerprüfung) (<b>PP</b>)</li> <li>Widerstände von Beratungssparten LEAP in ihre Dienstleistungen aufzunehmen (<b>pw</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Top-Management (<b>SI</b>)</li> <li>Machtpromotor: Top-Management (<b>SIP</b>)</li> <li>Prozesspromotor: erfahrene Senior-Berater (<b>SIP</b>)</li> <li>Unterstützung Top-Management (<b>SIP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Aufheben der räumlichen Grenzen herkömmlicher Trainingszentren (<b>EZ</b>)</li> <li>Kosten für Classroom Trainings höher als Nutzen (<b>EEA</b>)</li> <li>LEAP-Mitglieder sehen klaren finanziellen Nutzen aus den Aktivitäten (<b>EK, EEF</b>)</li> <li>Fokus auf Effizienz und Effektivität (<b>EEF</b>)</li> <li>hohe Wertschätzung für LEAP innerhalb E&amp;Y (<b>EUF</b>)</li> <li>Unternehmensvision stützt Wissensmanagement (<b>EUF</b>)</li> <li>Vorteile von LEAP quantifizierbar (<b>EEP</b>)</li> <li>Success stories identifiziert (<b>EPF, EEP, EK, EEF</b>)</li> </ul>
11	Hewlett-Packard 1995 (Davenport & Prusak, 1998, S.71, S.241ff, S.295, S.299; Davenport, 1997e, S.191, 1997a, 1996a, 1998a, 1996b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: dezentrale Organisationsstrukturen verursachten unkoordinierte Wissensmanagement-Aktivitäten in verschiedenen Bereichen (<b>TP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaum Interesse, Zeit und Geld in Wissensaustausch-Aktivitäten ohne kurzfristigen Ertrag zu investieren (<b>pw</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: CIO (<b>SI</b>)</li> <li>Kernteam aus Unternehmensmitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen, die bereits Wissensmanagement-Aktivitäten machten oder daran interessiert waren (<b>SIP</b>)</li> <li>Fachinput durch externen Berater (<b>SEB</b>)</li> <li>kein Vollzeit-CKO (<b>sip</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Verbesserung des Wissensaustauschs durch informelle Netzwerke, Schaffung einheitlicher Strukturen und Vorgehens (<b>EZ</b>)</li> <li>dezentrale Struktur von HP erschwert zentrale Initiativen oder CKO-Funktion (<b>euf</b>)</li> <li>fehlende Partizipation durch keine/falsche Anreize bzw. keinen klar erkennbaren Nutzen für Business Units (<b>epf, ek</b>)</li> <li>demokratische Kumpelkultur verhindert demonstrative Offenlegung von individuellen Kenntnissen in Wissensmanagement-Systemen (<b>euf</b>)</li> <li>Probleme identifiziert (<b>EEP</b>)</li> <li>Einzelinitiativen zu ambitioniert und wurden oft nicht realisiert (<b>epf, ek, eup</b>)</li> <li>Bereichsinterne FAQ-Datenbank erfolgreich, da Probleme der Kunden gelöst wurden (<b>EPF</b>)</li> </ul>
12	Microsoft 1995 (Davenport, 1997e, S.204ff, 1997c; Davenport & Prusak, 1998, S.156ff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Identifikation, Monitoring und Schulung von relevantem Wissen der Mitarbeiter (<b>TP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>schrittweise Einführung: Kompletteneinführung Wissenskarte nach Projektphase (<b>PP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: IT-Direktor (<b>SI</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Online-Matching von Kompetenzprofilen der Stellen und Mitarbeitern (<b>EZ</b>)</li> <li>zeitaufwendige Klassifikationsvorarbeiten redimensioniert (<b>EEF</b>)</li> <li>positive Pilotphase (<b>EEP</b>)</li> <li>individuelle Verhaltensänderungen durch Anreize unterstützt (<b>EK</b>)</li> </ul>

Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
13	Monsanto 1995 (Junnarkar, 1997; Davenport & Prusak, 1998, S. 175f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensmanagement als Reaktion auf Reengineering und Downsizing (<b>TI</b>)</li> <li>Wissensmanagement zur Unterstützung der Wachstumsstrategie bevor Kunden zu Konkurrenten mit innovativeren Produkten wechseln (<b>TP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision für die Entwicklung einer Lern- und Teilkultur um Wissensaustausch im Unternehmen zu gewährleisten (<b>PP</b>)</li> <li>signifikantes Projektbudget (<b>PP</b>)</li> <li>Konzeption anhand von Analysen und Fachliteratur vor Realisierung (<b>PP</b>)</li> <li>technische Supportprozesse für interpersonelle Wissensprozesse und CoP (<b>PP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Vorstand (<b>SI</b>)</li> <li>Machtpromotor: CKO (<b>SIP</b>)</li> <li>Fachpromotoren (explizite Wissensarbeiter-Rollen): Wissensingenieure<sup>994</sup>, Themenexperten, Wissensverteiler zwischen unterschiedlichen Communities of Practice, Wissensbroker (<b>SIP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensmanagement-Strategie in Einklang mit Wachstumsstrategie des Unternehmens (<b>EUF</b>)</li> <li>Ziele: 5 Wissensmanagement-bezogene Ziele definiert (<b>EZ</b>)</li> <li>Nutzen der Wissensmanagement-Prozesse für individuelle Mitglieder und Unternehmen ersichtlich (<b>EK</b>)</li> <li>Leistungsmessung mittels Balanced Scorecard (<b>EK, EEP</b>)</li> <li>neue Produktentwicklung entlang der Kernkompetenzen mit kürzeren Zulassungszeiten (<b>EEF, EK</b>)</li> </ul>
14	Hewlett-Packard D 1996 (Gömer, 1998)	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorphase Projektkonzeption (<b>PP</b>)</li> <li>6 Monate Testphase inkl. Abschätzung der Mindestnutzerzahl für ausreichende Wissensproduktion (<b>PP</b>)</li> <li>Projektkorrekturen mit Erfahrungen aus Testphase vor Implementierung (<b>PP</b>)</li> <li>schrittweise Einführung im Produktivbetrieb innerhalb 6 Monate (<b>PP</b>)</li> <li>Motivation der Mitarbeiter durch Einbeziehung in den Meinungsbildungsprozess im Rahmen der Informationsbewertung (<b>PP</b>)</li> <li>Machtfaktor Wissen besteht weiter (<b>pw</b>)</li> </ul>	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Zeit- und Informationsvorsprung in der strategischen Frühaufklärung und Risikoeingrenzung bei Entscheidungen (<b>EZ</b>)</li> <li>Evaluierung im Rahmen der Testphase (<b>EE</b>)</li> <li>Evaluierung nach 6 Monaten Vollbetrieb (<b>EEP</b>)</li> <li>Zielerreichung verbessert (<b>EK</b>)</li> <li>unerwartete Wirkungen: Mitarbeitermotivation und höhere Partizipation (<b>EUF</b>)</li> <li>kulturelle und menschliche Faktoren hauptverantwortlich für Erfolg der Wissensmanagement-Initiative (<b>EUF, EEP</b>)</li> <li>Nachteil: zusätzlicher Aufwand, psychischer Druck durch Information-Overflow (<b>EEP</b>)</li> </ul>
15	Hewlett-Packard Consulting 1996 (Thiesse, 2001, S.89ff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: verteiltes und implizites Wissen im Unternehmen verhindert einheitliche Lösungen und vergrößert sich durch Wachstum der Wissensgebiete (<b>TP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planungsphase: Definition von Basisservices mit klarem Geschäftsbezug (<b>PP</b>)</li> <li>Einführungsphase: Infrastrukturmaßnahmen (<b>PP</b>)</li> <li>Unterstützung der Prozesse durch Auszeichnungen für Mitarbeiter mit besonderen Leistungen für Wissensmanagement (<b>PP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachpromotoren: Knowledge Broker die die Nutzung des Wissensmanagement-Systems unterstützen (<b>SIP</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: einheitliche Lösungen in Beratungen (<b>EZ</b>)</li> <li>Basisservices unterstützen klar Beratungsgeschäft (<b>EK</b>)</li> <li>Evaluierung: verliehene Auszeichnungen, Nachfrage der Knowledge Broker, Abdeckung der Themengebiete, Zeit- und Ressourcenersparnis durch die Nutzung des Wissensportals (<b>EEP</b>)</li> <li>Wiederverwendungsgrad bis zu 65% (<b>EEF, EEP</b>)</li> </ul>

<sup>994</sup> Für eine Definition siehe Nonaka & Takeuchi (1997, S. 174f).

Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
16	Sun Microsystems „SunTAN“ – 1996 (Manasco, 1997b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: keine effiziente Schulung der Verkäufer möglich (TP)</li> <li>• hohe Anforderungen an Weiterbildung und Wissen, da 90% der Produkte jünger als 1 Jahr sind (TP)</li> <li>• Verschärfung durch Erweiterung des Produktportfolios und kürzere Lebenszyklen (TP)</li> <li>• klassische Schulungen verursachen hohe Reisekosten und Teilnehmer sind für Kunden nicht erreichbar (TP)</li> <li>• unterdurchschnittliche Trainingszeit für neue Mitarbeiter im Branchenvergleich müsste erhöht werden ohne die Verfügbarkeit zu reduzieren (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der Unternehmensprozesse durch Wissensmanagement-Instrumente (PP)</li> <li>• Veränderung und Verankerung der Trainingsprozesse erfordert umfassende Change-Aktivitäten (pw)</li> <li>• Weiterentwicklung zur Unterstützung individueller Lerninhalte (PP)</li> <li>• Ausweitung der Nutzer auf externe Händler zur Erzielung von Multiplikatoreffekten (PP)</li> <li>• Profitcenter mit unterschiedlichen Interessen: (Verkauf von Trainings vs. Verkauf von Hardware mit kostenlosen Schulungen (pw)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiator: Training Manager Sun University und Direktor Weiterbildung (SI)</li> <li>• Zukauf externer technischer Leistungen statt Eigenentwicklungen (SEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Just-In-Time Training: Personal ist während des Trainings für dringende Kundenanfragen erreichbar (EEF, EEP)</li> <li>• wachsende Vorteile von Online-Trainings (on-demand; pull-Modell) im Vergleich zu klassischen Seminaren (push-Modell) (EK, EEF)</li> <li>• Steigerung von Effizienz und Effektivität der Sales-Force (EEF)</li> <li>• Umsatzsteigerung außerhalb der Mainstreamprodukte durch leichten Zugriff auf selten benötigte Informationen erreicht (EK, EPF)</li> <li>• hohe Anlaufkosten (eef)</li> <li>• USD 3,5-7,5 Mio. Einsparungspotential p.a. pro Seminarart weniger (EEA)</li> <li>• Vorteile durch Verfügbarkeit der Kundenbetreuer und Techniker schwer messbar aber evident (EEA, EPF)</li> </ul>
17	Xerox – Eureka 1996 (Moore, 1998; Powers, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neuer Trend Wissensmanagement als Erweiterung der „Document Company“ wahrgenommen und als Early Adaptor partizipiert (TA)</li> <li>• Problem: Lücken und Abweichungen zwischen theoretischen Lösungen in Handbüchern und tatsächlich erforderlichen Kundenlösungen (TP)</li> <li>• Anwendung des Eureka-Wissensmanagement-Modells auf andere Geschäftsbereiche geplant (TA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption anhand von Analysen und Fachliteratur vor Realisierung (PP)</li> <li>• dezentrale Pilotphase in Frankreich (PP)</li> <li>• Phase 2: Folgeprojekte in US, Kanada (PP)</li> <li>• Phase 3: weltweite Umsetzung in Wartungssparte (PP)</li> <li>• Anreizsysteme zur Nutzung (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiator: CEO (SI)</li> <li>• Machtpromotor + Fachpromotor: Direktor Unternehmensstrategie (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele: rasche Verteilung von neuen Kundenproblemen und passenden Lösungen bei Servicetechnikern um das Rad nicht 2x zu erfinden (EZ)</li> <li>• Wissensmanagement-Initiative in Einklang mit Unternehmensstrategie (EUF)</li> <li>• erkennbarer Nutzen für Techniker durch breite Verteilung innovativer Lösungen (EK)</li> <li>• Integration der Wissensmanagement-Aktivitäten in Geschäftsprozesse als Voraussetzung für Erfolg (EUF)</li> <li>• kulturelle Faktoren (Anerkennung statt monetärer Anreize) hauptverantwortlich für Erfolg der Wissensmanagement-Initiative (EUF, EEP)</li> <li>• Partizipation der Techniker anhand verschiedener Parameter gemessen (EEP)</li> <li>• 5% Kosteneinsparung im Pilotprojekt, danach Steigerung auf 10% (EEP, EEF)</li> <li>• Erfolgsfaktoren identifiziert (EEP)</li> </ul>
20	Bankers Trust (Gotschall, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: 19.000 Mitarbeiter in 435 Filialen weltweit + Merger benötigt umfassende Möglichkeiten für Austausch von Wissen, Erfahrungen, Information (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von Wissensmanagement-Aktivitäten in reguläre Geschäftsprozesse (PP)</li> <li>• Phase 1: System zum Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern nach Merger (PP)</li> <li>• Phase 2: Erweiterung des Systems auf Kunden und Lieferanten (PP)</li> <li>• Phase 3: Unterstützung telematischer Lernformen für bessere Produktivität (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiator: Managing Director (SI)</li> <li>• Machtpromotoren: CIO und Personalchef (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Unterstützung der Zusammenarbeit als kritischem Erfolgsfaktor (EZ)</li> <li>• hoher Rol aus Wissensmanagement-Investition erwartet (EEA)</li> <li>• Schnellere Verarbeitung von Finanzinformationen als Konkurrenten (EEF)</li> <li>• Zusammenarbeit und Informationsaustausch unabhängig vom Ort der Teammitglieder (EK, EEF)</li> <li>• sichtbare Auswirkungen der Wissensmanagement-Anstrengungen im täglichen Geschäft (EK)</li> <li>• hohe Akzeptanz der Wissensmanagement-Tools im Unternehmen durch Kompatibilität mit Unternehmenskultur (EUF, EEP)</li> <li>• höhere Produktivität durch weniger Reisen in die Zentrale bei Online-Schulungen am Arbeitsplatz (EEF, EEP)</li> <li>• Ergänzung der anekdotischen Evaluierung mit quantitativen Messungen (EEP)</li> <li>• Leistungsbeurteilung anhand Wissensmanagement-Nutzung (EUF)</li> </ul>

Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
21	Bechtel Engineering & Construction (Armstrong & Novins, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Wirkung der Wissensaktiva erhöhen, das bisher in dezentralen Teams isoliert ist und kostspielige doppelte Entwicklung von Lösungen verursacht (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mangelnde Beteiligung (kein Input von Wissen in die Wissensspeicher) da Bewusstsein fehlte, dass das Wissen auch für Kollegen nützlich sein könnte (pw)</li> <li>niedrige Geschwindigkeit des Kulturwandels unterschätzt (pp)</li> <li>phasenweiter Ausbau der Wissensmanagement-Instrumente (PP)</li> <li>hoher Zeitbedarf zum Suchen verschiedener Informationen (pw)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP-Manager (SIP)</li> <li>Machtpromotor: nachträgliche Installation CKO (SIP)</li> <li>Fachpromotoren: Installation Knowledge Stewards zur Förderung von Wissensmanagement (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Wettbewerbsvorteile durch Nutzung des verteilten Wissens, das in einzelnen Konstruktionsteams von Ingenieuren generiert wird (EZ)</li> <li>Informationshortung durch „nicht offene“ Unternehmenskultur (euf)</li> <li>Nutzen der Wissensmanagement-Aktivitäten noch am Anfang (EEP)</li> </ul>
22	BMW (Wuppertaler Kreis e.V., 2000, S. 21f; Rüstmann, 1999, S. 274f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzen der vorhandenen Technologie (TA)</li> <li>Doppelerfindungen vermeiden (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau in mehreren Phasen (elektronischer Marktplatz mit Suchagenten, automatischen Yellow Pages, Wissensaustauschforen) (PP)</li> <li>kein Anreizsystem für die Nutzung (pp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachpromotoren: Coaches beim Aufbau der Wissensaustauschforen (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Unterstützung der Produktentstehung durch Vernetzung von Fachleuten, damit nicht immer das Rad neu erfunden wird (EZ)</li> <li>kaum Probleme erwartet (EEA)</li> <li>effizientere Unterstützung von bereits vernetzten Fachleuten mit Interesse für Wissenspräsenz (EUF)</li> <li>Unterstützung bei Dokumentations- und Projektverfolgungsprozessen (EPF)</li> <li>Unübersichtlichkeit durch große Informationsmengen (eef)</li> <li>starker Fokus auf explizites Wissen (epf)</li> <li>keine Lösung für Konservierung des Erfahrungswissens insbesondere beim Austritt von Mitarbeitern (epf)</li> </ul>
23	Chrysler Corporation – Engineering Books of Knowledge (Davenport & Prusak, 1998, S.34f, S.53, S.82, S.256)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermeidung von Doppelarbeit („das Rad 2x erfinden“) durch Verbesserung der Zugänglichkeit von vorhandenem Wissen (TP)</li> <li>Wertschätzung und Transfer von Erfahrungswissen (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Anreizsystem für die Nutzung (pp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachpromotoren: Manager der Engineering Books of Knowledge sorgen für Kontextanreicherung der Informationen (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluierung fraglich da keine Probleme dokumentiert (eep)</li> <li>Engineering Books als formalisiertes Mentoreninstrument fördert Vertrauensbildung (EUF)</li> <li>nimmt Zeit und Energie der Mitarbeiter stark in Anspruch (eef)</li> </ul>
24	Daimler-Benz (Minx & Roehl, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verknüpfung der Wissenssinneln von Individuen und Abteilungen, um übergeordnetes Problemverständnis aufzubauen (TP)</li> <li>relevantes Wissen aus dem Umfeld aufbereiten und konzernintern transferieren (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Widerstand, die bestehenden Überzeugungen aufzugeben (pw)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessmoderation durch Experten (SEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: bestehendes Wissen auf kollektiver Ebene hinterfragen und neue Wirklichkeitskonstruktionen zu entwickeln (EZ)</li> <li>Erfolgsfaktoren identifiziert (EEP)</li> <li>unerwartete Wirkungen: intensiver Austausch der Mitarbeiter auch nach Workshops (EEP, EEF)</li> <li>Ergebnis oft machtpolitisch unbequem (euf)</li> <li>Vermittlung der Ergebnisse an Außenstehende schwierig – insbesondere wenn die Ergebnisse nicht zur bestehenden Unternehmenskultur passen (euf)</li> </ul>
25	J.D. Edwards – Knowledge Garden (Thiesse, 2001, S. 25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: effiziente Verteilung von Wissen über Produkte, Kunden, Best Practices im Unternehmen (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotphase (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachpromotoren: Unterstützung durch Knowledge Officers in Content Centers (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: technische Unterstützung von Geschäftsprozessen (EZ)</li> <li>USD 4 Mio. Kostensenkung p.a. bereits nach Pilotphase (EEP)</li> </ul>
27	Mobil Oil (Davenport & Prusak, 1998, S.71, S.205ff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>technisch bessere Lösung steht unternehmensintern zur Verfügung und verspricht deutliche finanzielle Einsparungen (TA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Widerstand bewährte Verhaltensweisen aufzugeben (pw)</li> <li>niedrige Geschwindigkeit des Change unterschätzt (pp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Peer-Team (SI)</li> <li>keine Promotorenunterstützung (sip)</li> <li>externe Unterstützung für methodischen Wissenstransfer durch Fallstudien (SEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultur verhindert demonstrative Offenlegung („Wichtigtuerei“) von individuellen Kenntnissen in Wissensmanagement-Systemen (euf)</li> <li>objektiv vorteilhafte Prozesse verbreiten sich nur zögernd (eef)</li> <li>Wissenstransfer ohne Change-Unterstützung (EEP, euf)</li> </ul>

Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
29	Schweizer-Rück 1997 (Thiesse, 2001, S.92ff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Start einer Wissensmanagement-Initiative zum Ausbau der Stärken (TA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Phasen Vorbereitung, Implementierung, Verifikation, Standardisierung der Wissensmanagement-Maßnahmen je Themenbereich (PP)</li> <li>Erweiterung der Themenbereiche von 10 auf 50 geplant (PP)</li> <li>Anreiz zur Teilnahme durch unmittelbaren Nutzen für Mitarbeiter (PP)</li> <li>operatives Wissensmanagement-Arbeiten durch Rolle der Knowledge Manager in den Unternehmensprozessen verankert (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Machtpromotoren: Mitglieder der Geschäftsführung als Sponsoren (SIP)</li> <li>Fachpromotoren: anerkannte Fachexperten der Themengebiete als Leader (SIP)</li> <li>Prozesspromotor: Gesamtkoordination durch Knowledge Office (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: erreichte Stärken weiter ausbauen (EZ)</li> <li>unmittelbarer Nutzen (u.a. schnellere und effektivere Entscheidungsfindung, Synergien) identifiziert (EK, EEF)</li> <li>Verbesserung von Leistungserbringung und Unternehmenserfolg (EEF)</li> </ul>
31	Case Corporation 1996 (Elliott, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: unternehmensweiter Zugriff auf dezentral generiertes Wissen des Unternehmens (TP)</li> <li>Reduktion der Informationsflut der Marktbeobachtung (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotversuch: 30 Tage Realtime Newsfeed für 25 Entscheidungsträger (PP)</li> <li>schrittweise Einführung in Einklang mit der Unternehmenskultur (PP)</li> <li>wenig aktive Partizipation (pp)</li> <li>Integration von Wissensmanagement-Aktivitäten in reguläre Geschäftsprozesse notwendig (pp)</li> <li>Anreizsystem für Partizipation durch Auszeichnungen oder Einbeziehung in Beurteilung erforderlich (PP)</li> <li>niedrige Geschwindigkeit des Kulturwandels unterschätzt (pp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Direktor Business Intelligence Unit (SI)</li> <li>Unterstützung Top-Management nach erfolgreicher Pilotphase (SIP)</li> <li>Fachpromotoren: dezentrale Knowledge Gatekeeper sorgen für relevanten Content (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: einfacher und zielgerichteter Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern auf 3 Kontinenten (EZ)</li> <li>positive Pilotphase (EEP)</li> <li>Wissensmanagement-Maßnahmen in Einklang mit Unternehmenskultur (EUF)</li> <li>sichtbare Relevanz des Wissensmanagements für Unternehmenseinheiten im Tagesgeschäft (EK, EPF)</li> <li>Kulturänderung für aktive Partizipation am Wissensaustausch erforderlich (euf)</li> <li>Erfolgsmessung anhand verschiedener Variablen (EEP)</li> <li>Lessons learned identifiziert (EEP)</li> </ul>
32	Brøderbund Software ~1993 (Elliott, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: relevante Produkt- und Fehlerinformationen für Hotline-Supportmitarbeiter in Zeiten starken Wachstums (TP)</li> <li>Kosten des Gratis-Supports bei wachsenden Kundenzahlen nicht ausfern lassen (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase 1: Zugriff der Supportmitarbeiter auf Wissensmanagement-System (PP)</li> <li>Phase 2: Zugriff von Kunden über das Internet (PP)</li> <li>Phase 3: Erweiterung von Supportanfragen zu generellen Fragestellungen im Unternehmen (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Kundendienstmitarbeiter (SI)</li> <li>kein Machtpromotor (sip)</li> <li>Verbesserung des Wissensmanagement-Systems mit externen Beratern (SEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Serviceorientierte Auskünfte mit der Qualität von technischen Experten (EZ)</li> <li>Einsatz ohne ausreichende Evaluierung (ee)</li> <li>schwierige Erstellung Business Case für Wissensmanagement, schlussendlich USD 11 Mio. Einsparungen in 2 Jahren (EK, EEF, EPF)</li> <li>Wissensmanagement-System in Praxis nicht genutzt (epf)</li> <li>Wissensmanagement reduziert erforderliches Training der Supportmitarbeiter (EK, EEF)</li> <li>Effizienzsteigerung durch Kunden-Web-Interface (EEF)</li> <li>Lessons learned identifiziert (EEP)</li> <li>anekdotische Qualitätsmessung des Wissensmanagement-Systems (EEF, EPF)</li> </ul>
33	Siemens-Nixdorf 1998 (Schneider, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synergie der Kompetenzen und Erfahrungen von Siemens und Nixdorf stellte sich nach der Fusion nicht ein (TP)</li> <li>Abwanderung wesentlicher Kunden aufgrund mangelhaft abgestimmter Lieferprozesse (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Widerstand bewährte Verhaltensweisen aufzugeben (pw)</li> <li>initiale Prozessunterstützung durch Kulturänderung mit 1.000 Mitarbeitern (PP)</li> <li>Phase 2: Identifikation und Präsentation bestehender Wissensmanagement-Inselösungen am Wissensmarktplatz (PP)</li> <li>Phase 3: Zugriff auf Wissensbestände für alle Unternehmensmitarbeiter (PP)</li> <li>Phase 4: Erweiterung auf externe Partner und Mitarbeiter (PP)</li> <li>Unterstützung der Knowledge Broker durch Konferenzen zur Vernetzung (PP)</li> <li>Skills-Datenbank zur Vernetzung impliziten Wissens (PP)</li> <li>Integration von Wissensmanagement-Aktivitäten in reguläre Geschäftsprozesse (PP)</li> <li>Eifersüchteleien bei Wissensweitergabe und not-invented-here Syndrom (pw)</li> <li>Anreize für Wissensdokumentation (PP)</li> <li>fehlende Anreize für virtuelle Teamarbeit und Profitcenter-Denken (pp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Vorstandsvorsitzender (SI)</li> <li>Installation CKO (SIP)</li> <li>Prozesspromotor: CKO koordiniert und unterstützt dezentrale Knowledge Broker (SIP)</li> <li>Fachpromotoren: dezentrale Knowledge Broker in den Fachbereichen als Multiplikatoren (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: Integration der IT-Sparte in den Siemens-Konzern und Nutzung der gesammelten Kompetenzen und Erfahrungen (EZ)</li> <li>Startphase in Geschäftsbereichen, wo kurzfristig sichtbare Erfolge erzielt werden (EEP, EK)</li> <li>Zeigen des Nutzens der Wissensmanagement-Aktivitäten für die tägliche Arbeit (EPF, EUF, EEF, EK)</li> <li>Umsetzungsprobleme von Wissensmanagement sind meist kulturbedingt, nicht technisch (euf)</li> <li>Nutzen der Skills-Datenbank in der Praxis nicht umsetzbar (EEP, ek, euf)</li> </ul>

Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
34	Nortel Networks 1994 (Massey et al., 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstproblem: leeres Arsenal neuer Ideen <b>(TP)</b></li> <li>• tatsächliches Problem: Geschäftsprozess nutzt internes Wissen nicht und behindert Entstehung neuer Produkte aus innovativen Ideen<b>(TP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstudie: Prozessanalyse des bestehenden Neuproduktprozesses (NPP) und Untersuchung der internen Innovationskraft <b>(PP)</b></li> <li>• Konzeption eines neuen NPP anhand von Analysen, Brainstorming, Interviews und Fachliteratur und unter Berücksichtigung von Mitarbeiterverhalten, Anreizen <b>(PP)</b></li> <li>• Überprüfung des Konzepts anhand eines Pilottests mit Ergebnissen der Vorstudie <b>(PP)</b></li> <li>• Interne Projektauszeichnung für Wissensmanagement-Projekt erhöht Sichtbarkeit <b>(PP)</b></li> <li>• Realisierung 2 Jahre nach Start in allen Unternehmensdivisionen <b>(PP)</b></li> <li>• Anreize für Wissensaustausch <b>(PP)</b></li> <li>• Technologie als Unterstützung der Wissensmanagement-Prozesse <b>(PP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiator: Vorstandsmitglied <b>(SI)</b></li> <li>• Unterstützung durch Top-Management <b>(SIP)</b></li> <li>• Unterstützung der unternehmensweiten Implementierung durch Installation CLO <b>(SIP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele: Sicherung der Innovationskraft durch Neudesign des NPP zur Entwicklung und Bewertung neuer Geschäftsideen <b>(EZ)</b></li> <li>• Berücksichtigung von Faktoren, die Partizipation und Wissensaustausch der Mitarbeiter unterstützen und ihre Teilnahme am Wissensmanagement-Prozess sicherstellen <b>(EUF)</b></li> <li>• Wissensmanagement als Antwort auf Umfeldveränderungen (Marktderegulierung, intensivere Konkurrenz) <b>(EUMF)</b></li> <li>• Proof-of-concept durch Pilottest <b>(EEP)</b></li> <li>• klare Wertschöpfung: Wissensmanagement verbesserte die Nutzung fächerübergreifenden Wissens, unterstützt Wissenstransfer und die Entscheidungsfindung im NPP <b>(EEP, EEF, EK)</b></li> <li>• NPP ermöglicht deutlich kürzere time-to-market und Fortschritte bei erfolgreichen Markteinführung <b>(EK, EEF, EPF)</b></li> <li>• 5 Jahre später hochprofitabler Innovationsführer <b>(EEP)</b></li> <li>• Rol für F&amp;E durch stärkeren Fokus auf Kundenbedürfnisse ebenfalls deutlich verbessert <b>(EPF, EK, EEP)</b></li> </ul>
35	AMEC plc (Carrillo & Anumba, 2002, S. 155f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: systematischer Wissenstransfer über Kunden, Kundenbeziehungen und Marketingverfahren aus einem neu akquirierten Unternehmen <b>(TP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelnde Beteiligung infolge Zeitmangels <b>(pw)</b></li> <li>• fehlende Anreize für virtuelle Teamarbeit und Profitcenter-Denken <b>(pp)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CKO <b>(SIP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Etablierung und Integration eines Wissensmanagement-Systems in zugekauftem Auslandsunternehmen <b>(EZ)</b></li> <li>• Kultur unterstützt Wissensaustausch nicht <b>(euf)</b></li> <li>• Ergänzung der anekdotischen Evaluierung mit quantitativen Messungen <b>(EEP)</b></li> <li>• Lessons learned identifiziert <b>(EEP)</b></li> <li>• Kulturwandel alleine durch CKO nicht möglich <b>(euf)</b></li> </ul>
36	WSP Group (Carrillo & Anumba, 2002, S. 156f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: systematischer Wissenstransfer von branchenspezifischen Fachwissen aus einem neu akquirierten Unternehmen <b>(TP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Anreize für Nutzung und keine Integration in Geschäftsprozesse der Wissensmanagement-Prozesse <b>(pp)</b></li> <li>• Nachfolgesystem in Geschäftsprozesse integriert, zwischen homogenen Einheiten, phasenweise Einführung <b>(PP)</b></li> </ul>	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Wissenssuche und Wissen teilen zwischen den Konzerngesellschaften <b>(EZ)</b></li> <li>• autonome Struktur der Tochtergesellschaften erschwert zentrale Initiativen oder CKO-Funktion <b>(euf)</b></li> <li>• stark wachsende Organisation, keine einheitlichen Prozesse und keine gemeinsame Kultur des Austauschs behindern Wissensmanagement-Aktivitäten <b>(euf)</b></li> <li>• keine Performancemessung von Wissensmanagement <b>(eef, ek)</b></li> <li>• Lessons learned identifiziert <b>(EEP)</b></li> </ul>
37	Galliford Try Group (Carrillo & Anumba, 2002, S. 157f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: Wissenstransfer von branchenspezifischen Fachwissen zwischen den fusionierten Unternehmen <b>(TP)</b></li> <li>• kein Wissensmanagement-System <b>(TP)</b></li> <li>• Suche vorwiegend außerhalb des Unternehmens <b>(TP)</b></li> </ul>	k.A.	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Wissenstransfer zwischen fusionierten Unternehmen und Austausch mit branchenweiten Best Practice Initiativen <b>(EZ)</b></li> <li>• keine Performancemessung von Wissensmanagement <b>(eef, ek)</b></li> <li>• Lessons learned identifiziert <b>(EEP)</b></li> <li>• dezentrale Strukturen erschweren Bildung einer einheitlichen, Wissensmanagement unterstützenden Kultur <b>(euf)</b></li> </ul>
38	Hewlett-Packard „Customer Visit“ ~1988 (Deiser, 1996, S. 65–67)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: Wissen über Kundenbedürfnisse um Geschäftsprozesse daran auszurichten <b>(TP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung getrennt von normalen Geschäftsprozessen mit Ansprechpartnern aller Hierarchieebenen des Kunden <b>(PP)</b></li> <li>• Unterstützung der multifunktionalen HP-Teams durch systematische Trainings <b>(PP)</b></li> </ul>	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: fundamentale Bedürfnisse und strategische Perspektiven der Kunden kennen – Wert der HP-Produkte aus Sicht der Kunden <b>(EZ)</b></li> <li>• Bedeutung der Wissensmanagement-Initiative an Teams vermittelt <b>(EUF, EK)</b></li> <li>• Aufbau stabiler langfristiger Kundenbeziehungen <b>(EEF, EEP)</b></li> </ul>
39	General Electric „Work Out Phase III“ 1992 (Deiser, 1996, S. 67–70)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: Kosten und Trägheit durch bürokratische Strukturen des hochdiversifizierten Konzerns <b>(TP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme am Wissensmanagement durch sichtbare Auswirkungen ihrer Vorschläge <b>(PP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiator: Jack Welch CEO <b>(SI)</b></li> <li>• Machtpromotoren: persönlich vom CEO legitimierte „Blockbuster“ <b>(SIP)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele: Entbürokratisierung, Bearbeitung von organisationsübergreifenden Geschäftsproblemen <b>(EZ)</b></li> <li>• sofortige Umsetzung der Vorschläge <b>(EK, EEF)</b></li> <li>• Steigerung der Effizienz des Gesamtsystems durch Beenden von unnötigen, historischen Selbstverständlichkeiten <b>(EEF)</b></li> </ul>



Nr.	Fallstudie/Quellen	Treiber <sup>990</sup>	Prozess <sup>991</sup>	Schlüsselpersonen <sup>992</sup>	Erfolgsrelevanz <sup>993</sup>
40	Telekom-Konzern 1992 (Deiser, 1996, S. 70–75)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Umgang mit radikalem Wandel der Branche durch technologischen Wandel, Aufbrechen von Monopolstrukturen und Konsequenzen für Geschäftsmodell und Vertriebssystem (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>schrittweises Vorgehen: Branchenauswahl, Branchenanalyse, Anwendung der Analyseergebnisse in Zusammenarbeit mit „friendly customers“, Ableiten der Anforderungen an die eigene Organisation (PP)</li> <li>Überprüfung der Lösungen mit Kunden (PP)</li> <li>Institutionalisierung des organisationsübergreifenden Wissensmanagement-Prozesses (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Branchenbezogene Projektgruppen mit Fachpromotoren und Machtpromotoren zur Sicherung der Innovationskraft (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Erhöhung von Markt- und Kundenorientierung und Verbesserung Flexibilität und Reaktionsfähigkeit (EZ)</li> <li>Einsicht in strategische Unzulänglichkeiten des Unternehmens aus Kundensicht (EPF)</li> <li>Umsetzung der Ergebnisse (EEF, EK)</li> </ul>
42	DAR AL Handasah Consulting (Mezher et al., 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensmanagement implementiert da Unternehmen in wissensintensiver Branche arbeitet (TA)</li> <li>Problem: Wissensaustausch zwischen Projekten und Bürostandorten (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planungsphase: Definition der Anforderungen durch Anwender (PP)</li> <li>Einbeziehung der Anwender verhindert Widerstände nach Implementierung (PW)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiator: Junior Ingenieur (SI)</li> <li>Fachpromotor: Junior Ingenieur (SIP)</li> <li>Unterstützung durch Top-Management (SIP)</li> <li>Installation Junior Ingenieur als CKO (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Optimierung von Generierung und Anwendung von Wissen, Verhinderung von Wissensverlust beim Austritt von Ingenieuren (EZ)</li> <li>Erfolg von Wissensmanagement durch Anforderungsdefinition unter Einbeziehung der Nutzer (EEA)</li> <li>Vorteile von Wissensmanagement (keine Doppelarbeiten, einheitlicher Wissensspeicher, Beschleunigung der Prozessschritte) identifiziert und quantifiziert (EEP)</li> <li>Unternehmenskultur stützt Wissensmanagement-Maßnahmen (EUF)</li> </ul>
44	ESPE Dental AG (Wuppertaler Kreis e.V., 2000, S. 23f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: Wissenslücken durch Generationenwechsel (TP)</li> <li>Einfluss von Reorganisation und Business Process Reengineering auf Wissensstrukturen (TI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotprojekt beschränkt auf Patent- und F&amp;E Bereich (PP)</li> <li>Folgeprojekte in anderen Abteilungen auf freiwilliger Basis (PP)</li> <li>schrittweise Einführung weiterer Wissensmanagement-Instrumente (PP)</li> <li>Unterstützung des Wissensmanagements durch Prämienanreize (PP)</li> <li>Einführung als laufender Prozess (PP)</li> <li>Widerstände durch Unternehmenskultur vermieden (PW)</li> </ul>	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Generierung und effizienter Austausch und Nutzung von Wissen unter geänderten Rahmenbedingungen (EZ)</li> <li>Unternehmenskultur fördert Wissensaustausch durch Offenheit, Kollegialität, 10% freie Forschungszeit (EUF)</li> <li>Nutzen von Wissensmanagement sichtbar machen (EK)</li> <li>Erfolgsfaktoren identifiziert (EEP)</li> </ul>
45	3M ~1995 (Brand, 1998; Hendersen, 2000; Davenport & Prusak, 1998, S. 208–212)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung der Innovationskraft durch Prognosequalität und starke Kernkompetenzen (TA)</li> <li>Inkrementelle Verbesserungen statt wirklich neuartiger Produkte (TP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus auf schwierigen implizitem Wissenstransfer, Rest kommt von selbst (PP)</li> <li>langfristige, loyalitätsgetriebene Unternehmenskultur unterstützt selbstlose Wissensmanagement-Aktivitäten der Mitarbeiter (PP)</li> <li>Innovationsdruck erfordert kontinuierliche Anwendung neuer Technologien und integriert damit Wissensmanagement in Prozesse (PP)</li> <li>Identifikation der zukünftigen Probleme (Problemdefinition) wichtiger für die Produktentwicklung als die Entwicklung der Lösungen selbst (PP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>institutionalisierte Gremien und Organisationale Strukturen zur Unterstützung von Wissensmanagement (SIP)</li> <li>Kooperationen mit Universitäten mit passenden Forschungsschwerpunkten und Lead Usern (SE)</li> <li>Unterstützung Top-Management (SIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziel: weltweit innovativstes Unternehmen mit 30% Umsatz aus 4 Jahre alten und 10% aus 1J alten Produkten (EZ)</li> <li>Unternehmenskultur fördert Wissensaustausch durch Fehlerkultur, Verantwortung, freie Forschungszeit und lange Unternehmenszugehörigkeit mit niedriger Fluktuation (EUF)</li> <li>Wissensmanagement als kulturelle und organisationale Frage und kein Technikproblem (EPF)</li> <li>motivierende Auszeichnungen und Popstar-Status als Anerkennung für Innovatoren neuer Produkte (EK, EUF)</li> </ul>

Tabelle 7.3: Fallstudien zur Einführung von Wissensmanagement

## 7.4 Kulturdimensionen

Dimen- sion		Länderbeispiele (Top 10)	Konsequenzen für das Management und den Einsatz von Managementkonzepten
Machtidistanz	klein	Österreich, Israel, Dänemark, Neuseeland, Irland, Schweden/ Norwegen, Finnland, Schweiz, UK/ Deutschland/ Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flache Hierarchie, gleiche Qualifikation von Mitarbeiter und Führungskraft, austauschbare Rollen</li> <li>• Macht muss legitimiert sein</li> <li>• kritische Meinungen, Diskussion, Mitsprache der Mitarbeiter bei Entscheidungen, Wissen ist unpersönlich</li> <li>• evolutionäre Änderungen</li> </ul>
	groß	Malaysia, Guatemala/ Panama, Philippinen, Mexiko/ Venezuela, Arabien, Ecuador/ Indonesien, Indien/ Westafrika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viele Hierarchiestufen</li> <li>• Macht vor Recht, ungleiche Verteilung von Recht, Privilegien natürlich</li> <li>• Initiative geht von Führungskraft aus, Mitarbeiter widersprechen nicht, Ablehnung der Autorität wird nicht gezeigt</li> <li>• Führungskraft weiß was zu tun ist, Wissen ist personenorientiert</li> <li>• revolutionäre Änderungen, Austausch Unternehmensspitze, System bleibt gleich</li> </ul>
Individualismus – Kollektivismus	individualistisch	USA, Australien, UK, Kanada/ Niederlande, Neuseeland, Italien, Belgien, Dänemark, Schweden/ Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensch als Individuum, Unabhängigkeit von Organisation/ Gruppe</li> <li>• individuelle Einzelleistung, eigene Meinung</li> <li>• Management von Individuen, mit individuellen Anreizen und Einzelboni</li> <li>• offener Meinungs austausch, direkte verbale Konfrontation</li> <li>• Aufgabenerledigung vor persönlichem Verhältnis</li> <li>• Gleichbehandlung</li> <li>• Dienstvertrag = geschäftliche Beziehung auf dem Arbeitsmarkt; wird bei schlechter Leistung, besseren Angeboten beendet</li> </ul>
	kollektivistisch	Guatemala, Ecuador, Panama, Venezuela, Kolumbien, Indonesien/ Pakistan, Costa Rica, Peru, Taiwan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir-Gruppe = Hauptidentität der Menschen, Abhängigkeitsverhältnisse und Verpflichtungen gegenüber der Gruppe</li> <li>• anonyme Gruppenleistungen, Gruppenmeinungen, Zustimmung der Gruppe zur Äußerung</li> <li>• Management von Gruppen mit Gruppenanreizen und -boni, indirekte Leistungsermittlung</li> <li>• Harmonie, verdeckter Widerspruch, emotionale Kommunikation</li> <li>• Vertrauensaufbau mit einzelnen Personen vor Geschäftsabschluss</li> <li>• Bevorzugung der Mitglieder der Wir-Gruppe</li> <li>• Dienstvertrag = Loyalitätsverhältnis, schlechte Leistung kein Kündigungsgrund, sondern Zuweisung anderer Aufgaben</li> </ul>

Tabelle 7.4: Relevanz der Kulturdimensionen für Management und Managementkonzepte (Fortsetzung auf der folgenden Seite)

Dimen- sion		Länderbeispiele (Top 10)	Konsequenzen für das Management und den Einsatz von Managementkonzepten
Maskulinität – Femininität	maskulin	Japan, Österreich, Venezuela, Italien/ Schweiz, Mexiko, Irland/ Jamaika, UK/ Deutsch- land	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsgesellschaft, Wachstumsorientierung</li> <li>• Manager: bestimmt, entschlossfreudig, aggressiv, abhängig von individueller Leistung</li> <li>• Spitze = Norm</li> <li>• Problemlösung durch fairen Kampf</li> <li>• Besprechungen zur Selbstdarstellung, Entscheidung alleine</li> <li>• Humanisierung der Arbeit = mehr Anerkennung, Beförderung, Herausforderung (Job-enrichment)</li> <li>• Vorteile für Massenproduktion (Unterhaltungselektronik, Schwerindustrie)</li> </ul>
	feminin	Schweden, Norwegen, Niederlande, Däne- mark, Costa Rica/ Jugoslawien, Finnland, Chile, Portugal, Thailand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlfahrtsgesellschaft, Umweltorientierung</li> <li>• Manager: handelt intuitiv, Konsenssuche, abhängig von Gruppenleistung der Kollegen</li> <li>• Durchschnitt = Norm</li> <li>• Problemlösung durch Kompromiss, Verhandlung</li> <li>• Besprechungen zur Problemerkörterung, Lösungssuche</li> <li>• Humanisierung der Arbeit = mehr gegenseitige Hilfe, soziale Kontakte, angenehme Umgebung, sicherer Arbeitsplatz</li> <li>• Vorteile für Dienstleistungsindustrie (Beratung, Transport)</li> </ul>
Unsicherheitsvermeidung	schwach	Singapur, Jamaika, Dänemark, Schweden/ Hongkong, Irland/ UK, Malaysia, Indien, Philippinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus: strategisches Management (unstrukturierte, uneindeutige Probleme)</li> <li>• Zielsetzungen vage und offen</li> <li>• kritische Meinungen, originelle Lösungen erwünscht</li> <li>• innovativ, da hohe Toleranz gegenüber neuen Ideen</li> <li>• Umsetzung schwierig, Detailarbeit, Pünktlichkeit erforderlich</li> </ul>
	stark	Griechenland, Portugal, Guatemala, Uruguay, Belgien/ El Salvador, Japan, Jugoslawien, Peru, Frankreich/ Chile/ Spanien/ Costa Rica/ Panama/ Argentinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus: operatives Management (Alltagsgeschäft)</li> <li>• genaue Zielsetzung und Strukturierung</li> <li>• eine Lösung/Wahrheit, andere haben unrecht; daher selbe Meinungen erwünscht</li> <li>• anderes = gefährlich, daher weniger innovativ</li> <li>• konsequente Umsetzung</li> </ul>

Tabelle 7.4: Relevanz der Kulturdimensionen für Management und Managementkonzepte<sup>995</sup><sup>995</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede (1993).

## 7.5 Screenshots

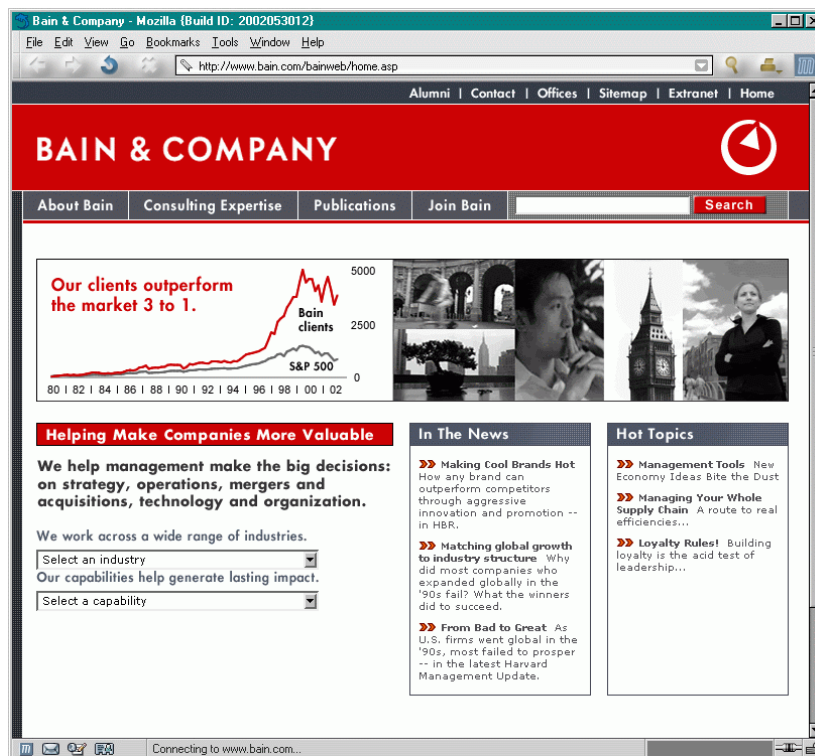


Abbildung 7.2: Institutionalisierung von Mythen bei Bain & Co<sup>996</sup>

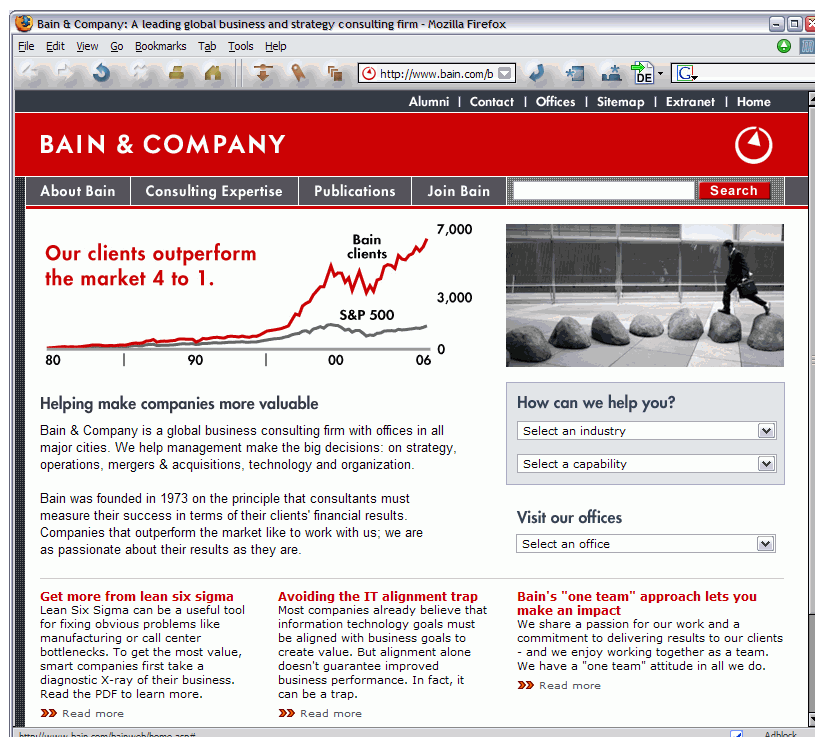


Abbildung 7.3: Fortgesetzte Institutionalisierung von Mythen bei Bain & Co in 2008<sup>997</sup>

<sup>996</sup> Vgl. Bain & Company (2003)

<sup>997</sup> Vgl. Bain & Company (2008)

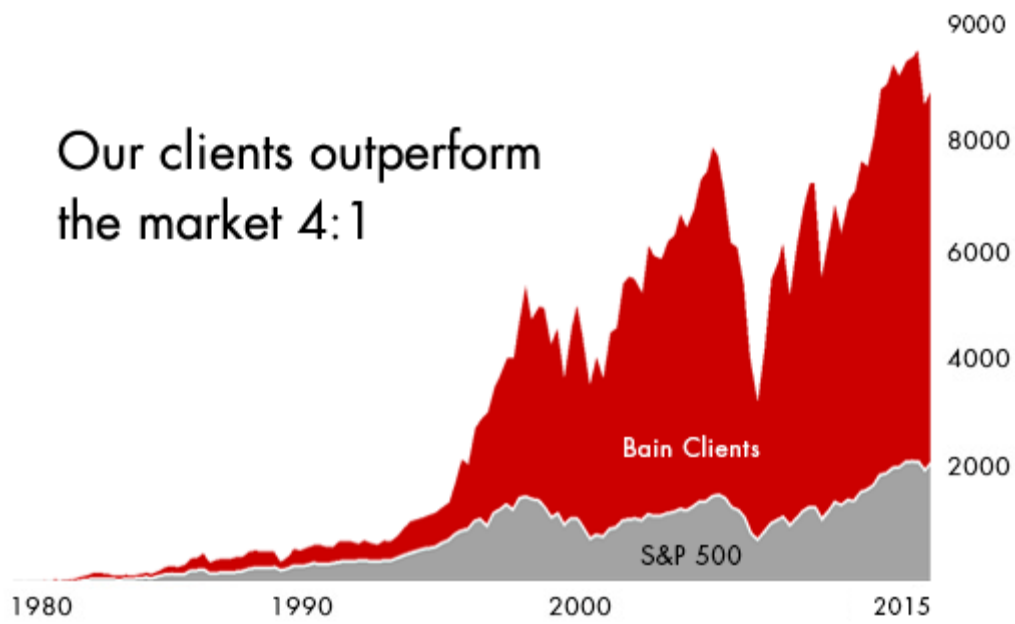


Abbildung 7.4: Fortgesetzte Institutionalisierung von Mythen bei Bain & Co in 2017<sup>998</sup>

<sup>998</sup> Vgl. Bain & Company (2017)

## 7.6 Abkürzungsverzeichnis

BPR	Business Process Reengineering
BNP	Bruttonationalprodukt
CEO	Chief Executive Officer; Vorstandsvorsitzender
CIO	Chief Information Officer
CKO	Chief Knowledge Officer, Wissensmanager
CLO	Chief Learning Officer, Wissensmanager
CoP	Communities of Practice
CRM	Customer Relationship Management
ECR	Efficient Consumer Response
ERP	Enterprise Resource Planning
FAQ	frequently asked questions; häufig gestellte Fragen
FDA	US Food & Drug Administration
HQ	Headquarter
i.e.	das heißt (id est)
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie(n)
IS	Informationssysteme
KM	Knowledge Management
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MbO	Management by Objectives
MIS	Management Information System
NDA	New drug application
PIMS	Profit Impact of Market Strategies; Prioritätenfestlegung von Investitionsvorhaben
RoC	Return on Capital
RoI	Return on Investment; Kapitalrendite
SGE	strategische Geschäftseinheiten
SWOT	Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threads; Stärken-Schwächen-Profil mit Umfeldanalyse
TQM	Total Quality Management

## 7.7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Publikationen zum Thema Managementkonzept .....	10
Abbildung 2.2: Beobachteter und normalisierter, trendbereinigter Verlauf für ausgewählte Managementkonzepte .....	12
Abbildung 2.3: Lebenszyklen von Managementkonzepten 1950 bis 1995 .....	15
Abbildung 2.4: Anzahl der US-amerikanischen Beratungsunternehmen .....	17
Abbildung 2.5: Neugründungen von Beratungsunternehmen in Großbritannien von 1950 - 1990 .....	18
Abbildung 2.6: Publikationen zum Thema Managementkonzepte und Unternehmensberatung.....	18
Abbildung 2.7: Managementkonzept-bezogene Akteure und Prozesse.....	21
Abbildung 2.8: Relevanz und Gültigkeitsdauer von Wissen.....	25
Abbildung 2.9: Schichtmodell der organisationalen Wissensbasis.....	28
Abbildung 2.10: Aufbau der organisationalen Wissensbasis .....	29
Abbildung 2.11: Vier Formen der Wissensumwandlung .....	30
Abbildung 2.12: Publikationen zum Thema Wissensmanagement und verwandter Themen .....	32
Abbildung 2.13: Innovationspyramide .....	36
Abbildung 4.1: Zusammenarbeit von Promotoren und Beratern im Innovationsprozess .....	70
Abbildung 4.2: Phasen des Innovationsentwicklungsprozesses mit den Hauptakteuren für die Innovation „Managementkonzept“ .....	71
Abbildung 4.3: Anwenderkategorien nach Innovationsfähigkeit.....	73
Abbildung 4.4: Organisationaler Innovationsprozess.....	76
Abbildung 4.5: Akteure des organisationalen Beschaffungsverhaltens.....	84
Abbildung 4.6: Prozess der Bedürfniskonkretisierung für Managementkonzepte .....	84
Abbildung 4.7: Bedarfspathologien .....	87
Abbildung 4.8: Kauftyp von Managementkonzepten.....	90
Abbildung 4.9: Matrix der Produkt-Markt Kombinationen mit Marktfeldstrategien für Dienstleistungen und Anwendungsbeispielen für Managementkonzepte .....	93
Abbildung 4.10: Integriertes Modell von Johnston & Lewin zum organisationalen Beschaffungsverhalten .....	96
Abbildung 4.11: Beziehungen und Kommunikationsnetzwerke zwischen Käuferunternehmen und anderen Käufer- bzw. Verkäuferunternehmen .....	97
Abbildung 4.12: Auswirkungen des Risikos auf intra- und interorganisationale Strukturen .....	98
Abbildung 4.13: Bewertung von Sachgütern und Dienstleistungen.....	108
Abbildung 4.14: Kreislaufeffekte von erfolgreichen mikropolitischen Beziehungen .....	113
Abbildung 4.15: Organisationsstrukturtypen nach Mintzberg in der Unsicherheitsvermeidungs- und Machtdistanzmatrix .....	121
Abbildung 4.16: Artikel über Wissensmanagement in wissenschaftlichen Datenbanken.....	125
Abbildung 4.17: Vier Perioden von Managementtheorien .....	133
Abbildung 4.18: Interferenzwirkungen zwischen Managementkonzepten.....	135
Abbildung 4.19: Darstellung der Kondratieffzyklen 1-4 .....	137
Abbildung 5.1: Problemfelder und Forschungsfragen bei Wissensmanagement-Projekten .....	141
Abbildung 5.2: Problemfelder und Erfolgsfaktoren bei Wissensmanagement-Projekten .....	142
Abbildung 5.3: Modifiziertes Johari-Fenster der Wahrnehmungen von Unternehmen und Unternehmensberatern .....	143
Abbildung 5.4: Probleminduzierter Innovationsprozess für Managementkonzepte.....	146
Abbildung 5.5: Alternativenfeld der Reaktionen mit Engpass- und Einflussfaktoren.....	149
Abbildung 5.6: Unterschiedliche Wahrnehmungen von Managementkonzepten und das sich ergebende Alternativenfeld der Reaktionen.....	150
Abbildung 5.7: Angebotsinduzierter Innovationsprozess für Managementkonzepte .....	155
Abbildung 5.8: Häufigkeiten der Basisideen in Managementkonzepten .....	163

Abbildung 5.9: Erfolgsfaktoren zu Treibern von Wissensmanagement-Projekten .....	164
Abbildung 5.10: Modelle des Innovationsprozesses .....	167
Abbildung 5.11: Dreiphasiger Innovationsprozess für Managementkonzepte .....	167
Abbildung 5.12: Initiierungsphase .....	168
Abbildung 5.13: Implementierungsphase .....	172
Abbildung 5.14: Phase der Feststellung der Erfolgsrelevanz.....	175
Abbildung 5.15: Problemfelder und Erfolgsfaktoren zum Einführungsprozess von Wissensmanagement-Projekten.....	181
Abbildung 5.16: Problemfelder und Erfolgsfaktoren zu Schlüsselpersonen von Wissensmanagement-Projekten.....	192
Abbildung 5.17: Erfahrungsabhängiger Erfolgspfad des Unternehmens.....	199
Abbildung 5.18: Problemfelder und Erfolgsfaktoren zur Erfolgsrelevanz von Wissensmanagement- Projekten .....	227
Abbildung 7.1: Beobachtete und normalisierte Verlauf für ausgewählte Managementkonzepte .....	240
Abbildung 7.2: Institutionalisierung von Mythen bei Bain & Co .....	260
Abbildung 7.3: Fortgesetzte Institutionalisierung von Mythen bei Bain & Co in 2008 .....	260
Abbildung 7.4: Fortgesetzte Institutionalisierung von Mythen bei Bain & Co in 2017 .....	261



## 7.8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Charakteristische Eigenschaften von Managementkonzepten .....	5
Tabelle 2.2: Verlaufstypen von Managementkonzepten .....	11
Tabelle 2.3: Definitionen von Management-Innovationen .....	13
Tabelle 2.4: Gegenüberstellung von Wissen und traditionellen Produktionsfaktoren .....	25
Tabelle 2.5: Historische Entwicklung der Wirtschaft .....	26
Tabelle 2.6: Forschungsperspektiven zu Management-Innovationen .....	38
Tabelle 4.1: Aufgaben und Träger der verschiedenen Promotorenrollen.....	68
Tabelle 4.2: Charakterisierung der Kaufklassen in Zusammenhang mit Managementkonzepten .....	89
Tabelle 4.3: Rollen und Funktionsverteilung im Buying Center .....	92
Tabelle 4.4: Auswirkungen des wahrgenommenen Risikos auf organisationale Beschaffungen.....	99
Tabelle 4.5: Kriterien zur Auswahl von Unternehmensberatern .....	102
Tabelle 4.6: Ursachen für das Wechselverhalten von Dienstleistungsnachfragern.....	110
Tabelle 4.7: Kulturelle Implikationen für die Gestaltung von Organisationen und Führung als häufiges Gestaltungsfeld von Managementkonzepten .....	118
Tabelle 4.8: Ausprägung der Kulturdimensionen ausgewählter Länder.....	118
Tabelle 4.9: Kulturelle Rahmenbedingungen für Managementkonzepte .....	120
Tabelle 4.10: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (1980 – 1995) .....	127
Tabelle 4.11: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase (1980 – 1995) .....	128
Tabelle 4.12: Kulturdimensionsabhängige Anforderungen an und Voraussetzungen für Wissensmanagement .....	130
Tabelle 4.13: Perioden der Kondratieffzyklen 1-4 in den USA .....	137
Tabelle 4.14: Managementkonzepte mit Themenbezug Mitarbeiterführung .....	139
Tabelle 5.1: Morphologischer Kasten der Variablen inkl. Ausprägungen zu Treibern von Management-Innovationen .....	144
Tabelle 5.2: Wiederkehrende Basisideen in ausgewählten Managementkonzepten .....	162
Tabelle 5.3: Einflussfaktoren von Informationsproblemen und Auswirkungen auf die Suche nach Managementkonzept-Lösungen.....	170
Tabelle 5.4: Innovationswiderstände .....	178
Tabelle 5.5: Aussagen der Erfolgsfaktorenforschung bezogen auf Managementkonzepte .....	195
Tabelle 5.6: Determinanten eines innovationsbewussten Unternehmens.....	203
Tabelle 5.7: Möglichkeiten der Erfolgsmessung in unterschiedlichen Entwicklungsstufen des Wissensmanagements .....	224
Tabelle 7.1: Top 25 Managementkonzepte von Bain & Co im Zeitablauf.....	237
Tabelle 7.2: Veröffentlichungen zu Wissensmanagement in der Pionierphase .....	247
Tabelle 7.3: Fallstudien zur Einführung von Wissensmanagement.....	257
Tabelle 7.4: Relevanz der Kulturdimensionen für Management und Managementkonzepte.....	259

## 7.9 Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions. The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16 (3), S.586–612.
- Abrahamson, E. (1996a). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21 (1), S.254–285.
- Abrahamson, E. (1996b). Management fashion, academic fashion, and enduring truths. *Academy of Management Review*, 21 (3), S.616–619.
- Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics. The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40 (3), S.491–533.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management fashion. Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), S.708–740.
- Abrahamson, E. & Rosenkopf, L. (1993). Institutional and Competitive Bandwagons. Using Mathematical Modeling as a Tool to explore Innovation Diffusion. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 18 (3), S.487–517.
- Acosta Prado, J. C. & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *pensamiento y gestión* (35), S.25–63.
- Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance. Dimensions and Determinants. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 28 (3), S.447–465.
- Alänge, S., Jacobsson, S. & Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10 (1), S.3.
- Albizu, E. & Olazarán, M. (2006). BPR implementation in Europe. The adaptation of a management concept. *New Technology, Work & Employment*, 21 (1), S.43–58.
- Albrecht, S. (1994). *Erfolgreiche Zusammenschlußstrategien. Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Alex, B., Becker, D. & Stratmann, J. (2008). Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen* (Managementkonzepte, Bd. 9, 4. Aufl., S. 47–69). München [u.a.]: Hampp; Rainer Hampp Verlag.
- Allee, V. (1997). *Chevron maps key processes and transfers best practices*. Zugriff am 13.11.2001. Verfügbar unter <http://webcom.com/quantera/Chevron.html>.
- Alon, I., Child, J., Li, S. & McIntyre, J. R. (2011). Globalization of Chinese Firms. Theoretical Universalism or Particularism. *Management & Organization Review*, 7 (2), S.191–200.
- Amelingmeyer, J. (2004). *Wissensmanagement. Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen*. Zugl.: Darmstadt, Techn. Univ., Diss., 1999 (Gabler Edition Wissenschaft: Strategisches Kompetenz-Management, 3. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Ammler, S. & Gutzmann, A. (2017). *Zusammenarbeit 2.0: Die Tauschbörse der AUDI AG - Warum sich der Einsatz von BarCamps als Veranstaltungsformat lohnt*. *Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/stefanie\\_ammler\\_anna\\_gutzmann.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/stefanie_ammler_anna_gutzmann.html).
- Angle, H. L. & Ven, A. H. van de (2000). Suggestions for managing the innovation journey. In A. H. van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole (Hrsg.), *Research on the management of innovation. The Minnesota studies* (S. 663–697).
- Ansoff, H. I. (1966). *Corporate Strategie - Management Strategie*. München: moderne industrie.
- Antle, R. & Fellingham, J. (1990). Resource Rationing and Organizational Slack in a Two-Period Model. *Journal of Accounting Research*, 28 (1), S.1–24.
- Antoni, C. & Bungard, W. (1992). Beratung von Organisationen bei der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten. In P. Maas, A. Schüller & J. Strasmann (Hrsg.), *Beratung von Organisationen. Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte* (S. 93–112). Stuttgart: Enke.
- Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996). Organisation im Umbruch. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 48 (6), S.621–665.
- Armbrecht, R. F. M., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., Farris, G. F., Friga, P. N., Hartz, C. A., McIlvaine, E. M., Postle, S. R. & Whitwell, G. E. (2001). Knowledge management in research and development. *Research Technology Management*, 44 (4), S.28–48.

- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. & Lay, G. (2008). Organizational innovation. The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28 (10), S.644–657.
- Armstrong, J. S. & Brodie, R. J. (1994). Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making. Experimental Results. *International Journal of Research in Marketing*, 11 (1), S.73–84.
- Armstrong, R. & Novins, P. (1997). Managing complex Knowledge at Bechtel. *Perspectives on Business Innovation - Managing Organizational Knowledge* (1), S.51–54.
- Aslanidis, S. & Korell, M. (2003). Ihre Kunden wissen mehr als Sie! *io new management*, 72 (10), S.10–16.
- Bachhofer, M. (2007). Firmenchefs müssen endlich Vorurteile kippen. *Der Standard*. 18.02.2007, S.18.
- Back, A., Füllemann, P. & Jastrowski, W. (2012). Projektmanagement bei verteilten Teams mit Jive-Gruppen im Swiss Re Ourspace. In A. Back, N. Gronau & K. Tochtermann (Hrsg.), *Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien* (3. Aufl., S. 293–299). München: Oldenbourg.
- Back, A., Isenschmid, C. & Jastrowski, W. (2012). Fallstudie: Social Software Use-Cases in verschiedenen Geschäftsfunktionen bei Swiss Re. In A. Back, N. Gronau & K. Tochtermann (Hrsg.), *Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien* (3. Aufl., S. 239–247). München: Oldenbourg.
- Back, Y., Praveen Parboteeah, K. & Nam, D.-i. (2014). Innovation in Emerging Markets. The Role of Management Consulting Firms. *Journal of International Management*, 20 (4), S.390–405.
- Backes, R. (2017). *Telekom Deutschland: Wissensmanagement in Zeiten dynamischer Internetauftritte - Planung und Konzeption eines Online-Portals auf Basis von Big Data. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/ralf\\_backes.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/ralf_backes.html).
- Backhaus, K. (1999). *Industriegütermarketing* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 6. Aufl.). München: Vahlen.
- Backhaus, K. (2003). *Industriegütermarketing* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 7. Aufl.). München: Vahlen.
- Backhaus, K. & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 10. Aufl.). München: Vahlen.
- Bain & Company (2003). *Bain & Company Homepage*. Zugriff am 27.11.2003. Verfügbar unter <http://www.bain.com/>.
- Bain & Company (2008). *Bain & Company Homepage*. Zugriff am 01.01.2008. Verfügbar unter <http://www.bain.com/>.
- Bain & Company (2017). *Client results / Consulting results / Case examples*. Zugriff am 09.05.2017. Verfügbar unter <http://www.bain.com/about/client-results/index.aspx>.
- Baldwin, C. Y. (1991). How Capital Budgeting deters Innovation - and what to do about it. *Research Technology Management*, 34 (6), S.39–45.
- Baldwin, H. (2012). *Time off to innovate: Good idea or a waste of tech talent?* Zugriff am 26.07.2017. Verfügbar unter <http://www.computerworld.com/article/2506129/it-management/time-off-to-innovate--good-idea-or-a-waste-of-tech-talent-.html>.
- Ball, R. (1980). Europe Outgrows Management American Style. *Fortune*, 102 (8), S.147–148.
- Balzer, A. & Student, D. (2002a). McKinsey - Energieknappheit. Im Stammland USA muss McKinsey in eigener Sache sanieren. Der Enron-Schock. Wo hörte Enron auf, wo fing McKinsey an? *manager magazin* (11), S.52. Verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,219413,00.html>.
- Balzer, A. & Student, D. (2002b). McKinsey - Operation Big Mac. In ihrem Expansionsdrang setzen die Berater ihre Kultur aufs Spiel. Schafft Deutschland-Chef Kluge den Spagat zwischen Wachstum und Werten? *manager magazin* (11), S.52. Verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,219412,00.html>.
- Banerjee, A. V. (1992). A simple model of herd behavior. *Quarterly Journal of Economics*, 107 (3), S.797.
- Banks, E. (1999). Creating a knowledge culture. *Work Study*, 48 (1), 18 - 20. Verfügbar unter <http://search.proquest.com/docview/218426834/6F0DD0B423324747PQ/1?accountid=29104>.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), S.363–399.
- Baubin, T. & Wirtz, B. W. (1996). Vorsprung durch Wissen. Jahrzehntelange Erfahrung bei Andersen Consulting. In U. Schneider (Hrsg.), *Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals* (S. 133–146). Frankfurt am Main.

- Becker, R. (1980). *Der Wandel in der organisatorischen Gestaltung beim Einsatz von Informationstechnologien - Von der zentralen Datenverarbeitung zum Distributed Data Processing*. Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Behr, M., Heidenreich, M., Schmidt, G. & Graf von Schwerin, H.-A. (1991). *Neue Technologien in der Industrieverwaltung - Optionen veränderten Arbeitskräfteeinsatzes* (Sozialverträgliche Technikgestaltung). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Benders, J. & Bijsterveld, M. van (2000). Leaning on lean. The reception of a management fashion in Germany. *New Technology, Work, and Employment*, 15 (1), S.50–64.
- Benders, J. & van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*, 8 (1), S.33.
- Bennis, W. G. & O'Toole, J. (2005). How Business Schools lost their Way. *Harvard Business Review*, 83 (5), S.96–104.
- Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I. (1999). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (3. Aufl., S. 133–168). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Bergh, D. D. & Gibbons, P. (2011). The Stock Market Reaction to the Hiring of Management Consultants. A Signalling Theory Approach. *The Journal of Management Studies*, 48 (3), S.544–567.
- Birkinshaw, J., Crainer, S. & Mol, M. J. (2007). Special report Management Innovation. *Business Strategy Review*, 18 (1), S.62–65.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 33 (4), S.825–845.
- Birkinshaw, J. & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47 (4), S.81–88.
- Blessing, D. & Bach, V. (2000). Wissensmanagement in Beratungsunternehmen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 69 (5), S.268–276.
- Bloomfield, B. P. & Danieli, A. (1995). The Role of Management Consultants in the Development of Information Technology. The indissoluble Nature of Socio-Political and Technical Skills. *Journal of Management Studies*, 32 (1), S.23–46.
- Bogers, M., Afuah, A. & Bastian, B. (2010). Users as Innovators. A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 36 (4), S.857–875.
- Bogicevic, J. & Domanovic, V. (2009). Balanced Scorecard in Serbia. Management Innovation or Rhetoric Game. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 3 (3), S.83–85.
- Bonoma, T. V. (1982). Major Sales. How really does the Buying? *Harvard Business Review*, 60 (3), S.111–119.
- Boulding, W., Morgan, R. & Staelin, R. (1997). Pulling the Plug to Stop the New Product Drain. *JMR - Journal of Marketing Research*, 34 (1), S.164–176.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6 (1), S.29–39.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in Translation. The Making of Danish Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 49 (7), S.939–948.
- Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), S.17–22. Verfügbar unter <https://search.proquest.com/docview/230318599/fulltext/A077EA887DB8401DPQ/1?accountid=29104>.
- Bredtmann, J. & Finkenbusch, J. (2017). *Digitales Dokumentarchiv mit „SharePoint Online“ in „Microsoft Office 365“-Cloud - Entwurf und Umsetzung eines digitalen Organisationsarchivs für eine Organisation von öffentlichem Interesse*. *Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/julana\\_bredtmann\\_jens\\_finkenbusch.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/julana_bredtmann_jens_finkenbusch.html).
- Brindle, M. & Stearns, P. N. (2001). *Facing up to management faddism: A new look at an old force*. Westport/Connecticut: Quorum Books.
- Brockhoff, K. (1999). Dynamics of technological competencies. In K. Brockhoff, A. K. Chakrabarti & J. Hauschildt (Hrsg.), *The dynamics of innovation - strategic and managerial implications* (S. 27–51). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bronner, R. (1993). Entscheidungsverhalten. In J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung - Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. *Festschrift für Eberhard Witte* (S. 713–745). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brown, M. G. & Svenson, R. A. (1998). Measuring R&D productivity. *Research Technology Management*, 41 (6), S.30.

- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1995). Product Development. Past Research, present Findings, and Future Directions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20 (2), S.343–378.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute - Daten, Fakten, Trends*. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1998). Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis. In H. D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement - Schritte zum intelligenten Unternehmen* (S. 21–39). Berlin, Heidelberg, New York u.a.: Springer.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2002). *Europäischer Dachverband schwächt Prognose für die Beraterbranche im laufenden Jahr ab*. Zugriff am 03.01.2003. Verfügbar unter <http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?cfid=2009372&cftoken=12745264&fa=presse.fShowDetails&id=153>.
- Bürgel, H. D. & Zeller, A. (1998). Forschung & Entwicklung als Wissenscenter. In H. D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement - Schritte zum intelligenten Unternehmen* (S. 53–65). Berlin, Heidelberg, New York u.a.: Springer.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Byrne, J. A. (1986). Business Fads. What's In - And Out. *Business Week* (2929 Industrial/technology edition), S.52–59.
- Byrne, R. (2001). Employees. Capital or commodity? *Career Development International*, 6 (6), S.324–330. Verfügbar unter <https://search.proquest.com/docview/219282301?accountid=29104>.
- Camisón, C. & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity. New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63 (7), S.707–715.
- Camisón, C. & Forés, B. (2011). Knowledge creation and absorptive capacity. The effect of intra-district shared competences. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (1), S.66–86.
- Camisón, C. & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67 (1), S.2891–2902.
- Carrillo, P. & Anumba, C. (2002). Knowledge management in the AEC sector. An exploration of the mergers and acquisitions context. *Knowledge & Process Management*, 9 (3), S.149–161.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D. & Guidry, B. N. (2000). Clearing a path through the management fashion jungle. Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43 (6), S.1143–1158. Verfügbar unter <http://www.aom.pace.edu/amj/december2000/Carson.pdf>.
- Castellion, G. & Markham, S. K. (2013). Perspective. New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (5), S.976–979.
- Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Management Innovation in Focus. The Role of Knowledge Exchange, Organizational Size, and IT System Development and Utilization. *European Management Review*, 10 (3), S.153–166.
- Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2015). Management innovation enters the game. Re-considering the link between technological innovation and financial performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 17 (4), S.429–449.
- Chakrabarti, A. K. (1974). The Role of Champion in Product Innovation. *California Management Review*, 17 (2), S.58–62.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice. *Sociology - The journal of the British Sociological Association [BSA]* (6), S.1–22.
- Chmielewicz, K. (1969). Wirtschaftsgut und Rechnungswesen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 21 (2-3), S.85–122.
- Choffray, J.-M. & Lilien, G. L. (1978). Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. An operational structure for use in making decisions on product design and communication programs. *Journal of Marketing*, 42 (2), S.20–31.
- Chow, C. W., Deng, J. F. & Ho, J. L. (2000). The Openness of Knowledge Sharing within Organizations. A comparative Study in the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12, S.65–95.
- Christensen, C. M., Kaufman, S. P. & Shih, W. C. (2008). Innovation Killers. *Harvard Business Review*, 86 (1), S.98–105.
- Clark, T. (2004). The Fashion of Management Fashion. A Surge Too Far? *Organization*, 11 (2), S.297–306.

- Cohen, D. (1997). Knowing the Drill. Virtual Teamwork at BP. *Perspectives on Business Innovation - Managing Organizational Knowledge* (1), S.14–19. Verfügbar unter <http://www.cbi.cgey.com/journal/issue1/features/known/known.pdf>.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), S.1–25.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), S.128–152.
- Cole, R. E. (1985). The Macropolitics of Organizational Change. A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), S.560–585.
- Compagni, A., Mele, V. & Ravasi, D. (2015). How Early Implementations Influence Later Adoptions of Innovation. Social Positioning and Skill Reproduction in the Diffusion of Robotic Surgery. *Academy of Management Journal*, 58 (1), S.242–278. Verfügbar unter <http://amj.aom.org/content/58/1/242>.
- Crainer, S. (1997). *The ultimate business library. 50 books that shaped management thinking*. New York: AMACOM.
- Cross, R. & Baird, L. (2000). Technology is not enough. Improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review*, 41 (3), S.69–78.
- Ćwiklicki, M. (2016). Understanding Management Concepts through Development of their Tool Box. The case of Total Quality Management. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 62 (1), S.56–62.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1995). *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21 (2), S.193–210.
- Dahl, E. (1967). *Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland* (Kölner Beiträge zur Sozialforschung und angewandten Soziologie). Meisenheim am Glan: Hain.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, Mass. [u.a.]: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* (2. Aufl.). Cambridge, MA [u.a.]: MIT Press.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations. Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13 (4), S.675.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35 (9), S.1265–1285.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation. Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management & Organization Review*, 8 (2), S.423–454.
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance. The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), S.392–409.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (1999). Organizational adaption and innovation. The dynamics of adopting innovation types. In K. Brockhoff, A. K. Chakrabarti & J. Hauschildt (Hrsg.), *The dynamics of innovation - strategic and managerial implications* (S. 53–80). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *The Journal of Management Studies*, 38 (1), S.45–65.
- Damanpour, F., Szabat, K. A. & Evan, W. M. (1989). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance. *The Journal of Management Studies*, 26 (6), S.587–601.
- Damanpour, F., Walker, R. M. & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance. A Longitudinal Study of Service Organizations. *The Journal of Management Studies*, 46 (4), S.650–675.
- Darby, M. R. & Karni, E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. *Journal of Law and Economics*, 16 (1), S.67–88.
- Davenport, T. H. (1996a). *Hewlett-Packard promotes Knowledge Management Initiatives*. Zugriff am 12.11.2001. Verfügbar unter <http://webcom.com/quantera/HP.html>.
- Davenport, T. H. (1996b). *Knowledge Management at Hewlett-Packard early 1996*. Zugriff am 14.11.2001. Verfügbar unter <http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm>.

- Davenport, T. H. (1997a). "If only HP knew what HP knows...". *Perspectives on Business Innovation - Managing Organizational Knowledge* (1), S.20–25. Verfügbar unter [http://www.cbi.cgey.com/pub/docs/Journal\\_Issue\\_1.pdf](http://www.cbi.cgey.com/pub/docs/Journal_Issue_1.pdf).
- Davenport, T. H. (1997b). *Knowledge Management at Ernst & Young*. Zugriff am 19.11.2001. Verfügbar unter [http://www.bus.utexas.edu/kman/e\\_y.htm](http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm).
- Davenport, T. H. (1997c). *Knowledge Management at Microsoft*. Zugriff am 19.11.2001. Verfügbar unter <http://www.bus.utexas.edu/kman/microsoft.htm>.
- Davenport, T. H. (1997d). *Secrets of successful Knowledge Management*. Zugriff am 13.11.2001. Verfügbar unter <http://webcom.com/quantera/Secrets.html>.
- Davenport, T. H. (1997e). Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies. *Knowledge & Process Management*, 4 (3).
- Davenport, T. H. (1998a). *Some Principles of Knowledge Management*. Zugriff am 17.07.2001. Verfügbar unter <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>.
- Davenport, T. H. (1998b). *Teltech. The Business of Knowledge Management Case Study*. Zugriff am 19.11.2001. Verfügbar unter <http://www.bus.utexas.edu/kman/telcase.htm>.
- Davenport, T. H. & Beck, J. C. (2001). *The attention economy. Understanding the new currency of business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., Long, D. W. de & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), S.43–57.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement [Working Knowledge - How Organizations manage what they know]*. Aus Informationen Gewinne machen; verborgenes Potential entdecken; von internationalen Organisationen lernen. Landsberg am Lech: moderne industrie.
- Davis, L. N., Davis, J. D. & Hoisl, K. (2013). Leisure Time Invention. *Organization Science*, 24 (5), S.1439–1458.
- Dawes, P. L., Dowling, G. R. & Patterson, P. G. (1992). Criteria Used to Select Management Consultants. *Industrial Marketing Management*, 21 (3), S.187–193.
- Day, D. L. (1994). Raising Radicals. Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures. *Organization Science*, 5 (2), S.148–172.
- Dean, J. W. & Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality. Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19 (3), S.392–418.
- Deiser, R. (1996). Vom Wissen zum Tun und zurück. Die Kunst des strategischen Wissensmanagements. In U. Schneider (Hrsg.), *Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals* (S. 49–76). Frankfurt am Main.
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000). Changing Roles. Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28 (3), S.18–34.
- Dierkes, M. & Mützel, S. (1995). Methoden der Technikfolgen-Abschätzung. In E. Zahn (Hrsg.), *Handbuch Technologiemanagement* (S. 645–662). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), S.147–160.
- Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity - guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1977). *People and Performance. The best of Peter Drucker on management*. New York: Harper's College Press.
- Drucker, P. F. (1986). The Changed World Economy. *Foreign Affairs*, 64 (4), S.768–791.
- Drucker, P. F. (1989). *Neue Realitäten. Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*. Düsseldorf, Wien u.a.: Econ-Verl.
- Drucker, P. F. (1998). *Peter Drucker on the profession of management* (The Harvard business review book series). Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drumm, H. J. (1996). Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), S.7–20.
- Dugatkin, A. & Cunningham, M. (2000). *The Copycat Mating Game*. Zugriff am 27.03.2002. Verfügbar unter <http://www.cosmiverse.com/science120801.html>.
- Duncan, R. B. & Weiss, A. (1979). Organizational Learning - Implications for Organizational Design. In B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behaviour* (S. 75–123). Greenwich/Connecticut.
- Dunn, M. B. & Jones, C. (2010). Institutional Logics and Institutional Pluralism. The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967--2005. *Administrative Science Quarterly*, 55 (1), S.114–149.

- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies. Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), S.215–233. Verfügbar unter <https://search.proquest.com/docview/218924701?accountid=29104>.
- Ebers, M. (2004). Kontingenzansatz. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Bd. 2, 4. Aufl., Sp. 653–667). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eccles, R. G., Nohria, N. & Berkley, J. D. (1992). *Beyond the hype. Rediscovering the essence of management*. Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ehms, K. (2007). *Mitarbeiter-Weblogs bei der Siemens AG. Wissensmanagement 2.0 oder Hypo as usual?* Zugriff am 31.08.2017. Verfügbar unter <https://www.slideshare.net/kpehms/employee-blogging-siemens>.
- Eiben, J., Krekel, E. M. & Saurwein, K.-H. (1996). Soziologische Beratung im Alltag. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 19 (3), S.223–241.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14 (4), S.532–550.
- Elfgen, R. (1992). Die Herausforderung einer ganzheitlichen Unternehmensberatung - dargestellt am Beispiel der Sicherheits-Management-Beratung. In P. Maas, A. Schüller & J. Strasmann (Hrsg.), *Beratung von Organisationen. Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte* (S. 165–180). Stuttgart: Enke.
- Elfgen, R. & Klaile, B. (1987). *Unternehmensberatung. Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit*. Stuttgart: Poeschel.
- Elliott, S. (1997). Case Corporation's Pilot Effort Proves Value of Knowledge Management. *Knowledge Management in Practice* (10), S.1–8. Verfügbar unter <http://www.apqc.org/free/casestudies/KM-10.pdf>.
- Elliott, S. (1998). Brøderbund Builds Strong 'Case' for Internal, External Knowledge Sharing. *Knowledge Management in Practice* (14), S.1–8. Verfügbar unter <http://www.apqc.org/free/casestudies/KM-14.pdf>.
- Ernst, B. & Kieser, A. (2002). In Search of Explanations for the Consulting Explosion. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Hrsg.), *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, flows, and sources* (S. 47–73). Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Eschbach, H. (1995). Mangel an Zutrauen zu den Mitarbeitern. Unternehmenserfahrungen Business Reengineering. *Handelsblatt* (20). 19.05.1995, K3.
- Eschenbach, R. (Hrsg.) (1984). *Umgang mit Unternehmensberatern. Erfolgsicherung durch Zusammenarbeit* (Österreichischer Controllertag, 4, Bd. 4). Wien: Service, Fachverl. an d. Wirtschaftsuniv; Service Fachverl. an d. Wirtschaftsuniv.
- Eschenbach, R., Eschenbach, S. & Kunesch, H. (2008). *Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M., Schober, C. & Baumüller, J. (2015). *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eschenbach, R. & Kunesch, H. (1994). *Strategische Konzepte. Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eschenbach, S. & Geyer, B. (2004). *Wissen & Management. 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management*. Wien: Linde.
- Ettorre, B. (1997). What's the next business buzzword? *Management Review*, 86 (8), S.33–35.
- European Federation of Management Consultancies Associations (1998). *European consultancy market in 1998*. Zugriff am 03.01.2003. Verfügbar unter [http://www.feaco.org/FCKeditor\\_project/Feaco\\_20Survey\\_201998.pdf](http://www.feaco.org/FCKeditor_project/Feaco_20Survey_201998.pdf).
- European Federation of Management Consultancies Associations (1999). *European consultancy market in 1999*. Zugriff am 03.01.2003. Verfügbar unter [http://www.feaco.org/FCKeditor\\_project/Feaco\\_20Survey\\_201999.pdf](http://www.feaco.org/FCKeditor_project/Feaco_20Survey_201999.pdf).
- European Federation of Management Consultancies Associations (2000). *European consultancy market in 2000*. Zugriff am 03.01.2003. Verfügbar unter [http://www.feaco.org/FCKeditor\\_project/Feaco20Survey\\_202000.pdf](http://www.feaco.org/FCKeditor_project/Feaco20Survey_202000.pdf).
- European Federation of Management Consultancies Associations (2006). *European consultancy market in 2005-2006*. Zugriff am 25.12.2007. Verfügbar unter [http://www.feaco.org/FCKeditor\\_project/FeacoSurvey%202005\\_2006%20FINAL.pdf](http://www.feaco.org/FCKeditor_project/FeacoSurvey%202005_2006%20FINAL.pdf).
- European Federation of Management Consultancies Associations (2008). *European consultancy market in 2007-2008*. Zugriff am 10.09.2017. Verfügbar unter <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202007-2008.pdf>.



- European Federation of Management Consultancies Associations (2009). *European consultancy market in 2008-2009*. Zugriff am 10.09.2017. Verfügbar unter <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202008-2009.pdf>.
- European Federation of Management Consultancies Associations (2011). *European consultancy market in 2010-2011*. Zugriff am 10.09.2017. Verfügbar unter <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202010-2011.pdf>.
- European Federation of Management Consultancies Associations (2015). *European consultancy market in 2014-2015*. Zugriff am 10.09.2017. Verfügbar unter <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015.pdf>.
- European Federation of Management Consultancies Associations (2016). *European consultancy market in 2015-2016*. Zugriff am 10.09.2017. Verfügbar unter [http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco\\_Survey%202015-2016.pdf](http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco_Survey%202015-2016.pdf).
- Evangelista, R. & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39 (10), S.1253–1263.
- Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung - systemisch. *Die Betriebswirtschaft*, 47 (3), S.265–283.
- Faust, M. (1998). Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 147–181). Berlin: Sigma; Ed. Sigma.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale. Prevoyance organisation - commandement, coordination - contrôle* (Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale). Paris: Dunod.
- Filipowski, D. (1993). Is reengineering more than a fad? *Personnel Journal*, 72 (12), S.48.
- Fink, D. (2003). A Life Cycle Approach to Management Fashion. An Investigation of Management Concepts in the Context of Competitive Strategy. *Schmalenbach Business Review*, 55 (1), S.44–59.
- Fisher, D. (1998). *Kondratieff Wave*. Zugriff am 06.10.2005. Verfügbar unter <http://www.angelfire.com/or/truthfinder/index22.html>.
- Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2006). The Symbolic Management of Strategic Change. Sensegiving Via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, 49 (6), S.1173–1193.
- Forrester, J. W. (1979). Innovation and the economic long wave. *Management Review*, 39, S.16–24.
- Forst, A. (1999). Wissen als betriebliche Ressource. In R. Schmidt (Hrsg.), *Aufbruch ins Wissensmanagement - 21. Inline-Tagung der DGI (Frankfurt am Main, 18. bis 20. Mai 1999)* (S. 175–182). Frankfurt am Main: DGI.
- Franck, G. (1998). *Jenseits von Geld und Information. Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit*. Zugriff am 09.01.2002. Verfügbar unter <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/auf/6313/1.html>.
- Fridrich, A. (1995). Zertifizierung ist ein Hilfsmittel für das Qualitätsmanagement. Kundenzufriedenheit ist die Schlüsselgröße. *Handelsblatt* (20). 19.05.1995, K1.
- Galbraith, J. R. (1980). Applying the theory of management of organizations. In W. M. Evan (Hrsg.), *Frontiers in organization and management* (S. 151–167). New York: Praeger.
- Gemünden, H. G. (1992). Informationsverhalten. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 3. Aufl., Sp. 1010–1029). Stuttgart: Poeschel.
- Gemünden, H. G. (1993). Informationsverhalten. In J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung - Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte* (S. 839–877). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gemünden, H. G. (1999). Promotoren - Schlüsselpersonen für Entwicklung und Marketing innovativer Industriegüter. In J. Hauschildt, H. G. Gemünden & E. Witte (Hrsg.), *Promotoren. Champions der Innovation* (2. Aufl., S. 43–64). Wiesbaden: Gabler.
- Gemünden, H. G., Hölzle, K. & Lettl, C. (2006). Formale und informale Determinanten des Innovationserfolges. Eine kritische Analyse des Zusammenspiels der Kräfte am Beispiel der Innovatorenrollen. In *Innovation und Institution* (110-132). Düsseldorf [u.a.]: Verl.-Gruppe Handelsblatt.
- Gemünden, H. G., Salomo, S. & Hölzle, K. (2007). Role Models for Radical Innovations in Times of Open Innovation. *Creativity & Innovation Management*, 16 (4), S.408–421.
- Gemünden, H. G. & Walter, A. (1999). Beziehungspromotoren. Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In J. Hauschildt, H. G. Gemünden & E. Witte (Hrsg.), *Promotoren. Champions der Innovation* (2. Aufl., S. 111–132). Wiesbaden: Gabler.
- Gemünden, H.-G. & Walter, A. (1995). Der Beziehungspromotor. Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 65 (9), S.971–986.

- Gerybadze, A. (1991). Strategien der Europäisierung, Diversifikation und Integration im Management-Consulting. In W. H. Wacker (Hrsg.), *Internationale Management-Beratung. Tagungsband zur Fachtagung der wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V* (S. 23–50). Berlin: Schmidt.
- Gill, J. & Whittle, S. (1993). Management by Panacea. Accounting for Transience. *The Journal of Management Studies*, 30 (2), S.281–295.
- Giroux, H. (2006). 'It Was Such a Handy Term'. Management Fashions and Pragmatic Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 43 (6), S.1227–1260.
- Glückler, J. & Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting. The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24 (2), S.269–297.
- Goetz, K. (2011). *How 3M Gave Everyone Days Off and Created an Innovation Dynamo*. Zugriff am 26.07.2017. Verfügbar unter <https://www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo>.
- Golder, P. N. & Tellis, G. J. (1993). Pioneer Advantage. Marketing Logic or Marketing Legend? *JMR - Journal of Marketing Research*, 30 (2), S.158–170.
- Görner, J. (1998). Wissensmanagement bei Hewlett Packard. Das System ELMI.B - Electronic Market Information Broker. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation* (3), S.171–173.
- Gosselin, M. (1997). The Effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity-Based Costing. *Accounting, Organizations & Society*, 22 (2), S.105–122.
- Gotschall, M. G. (1999). *Bankers Trust invests in Knowledge Management*. Zugriff am 13.11.2001. Verfügbar unter <http://webcom.com/quantera/KI079801.html>.
- Govindarajan, V. & Srinivas, S. (2013). *The Innovation Mindset in Action: 3M Corporation*. Zugriff am 26.07.2017. Verfügbar unter <https://hbr.org/2013/08/the-innovation-mindset-in-acti-3>.
- Green, J. (2014). *The knowledge advantage*. Zugriff am 01.07.2017. Verfügbar unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-The-knowledge-advantage-digital-edition/\\$FILE/EY-The-knowledge-advantage-digital-edition.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-The-knowledge-advantage-digital-edition/$FILE/EY-The-knowledge-advantage-digital-edition.pdf).
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5 (1), S.317–371.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution und revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), S.37–46.
- Greve, H. R. (2011). Positional rigidity. Low performance and resource acquisition in large and small firms. *Strategic Management Journal*, 32 (1), S.103–114.
- Grochla, E. (1982). *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung* (Sammlung Poeschel). Stuttgart: Carl Ernst Poeschel.
- Grochla, E. (1985). Organisatorische Grundkonzepte für die Materialwirtschaft. In L. J. Heinrich & K. Lüder (Hrsg.), *Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung. Festschrift zum 65.Geburtstag von Hans Blohm* (S. 171–186). Berlin.
- Grochla, E. & Meller, F. (1974). *Datenverarbeitung in der Unternehmung*. Reinbek bei Hamburg.
- Grotmann, H. (2017). *Unternehmensweite Suche bei der Krombacher Brauerei - Einführung von Enterprise Search. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/hermann\\_grotmann.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/hermann_grotmann.html).
- Grove, A. S. (1997). *Hocheffizientes Management*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Grün, O. (1984). Die Gestaltung des Berater-Einsatzes durch den Mandanten. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation* (1), S.13–20.
- Grün, O. (1990a). Rationalisieren mit oder ohne Berater? Erfolgsfaktoren der 90er Jahre. *Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts* (200), S.26–31.
- Grün, O. (1990b). Von der Berater- zur Konsultationsforschung. In K. Bleicher & P. Gomez (Hrsg.), *Zukunftsperspektiven der Organisation. Festschrift zum 65.Geburtstag von Professor Dr. Robert Staerkle* (S. 115–134). Bern: Stämpfli.
- Grün, O., Hamel, W. & Witte, E. (1972). Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungsprozessen. In E. Witte (Hrsg.), *Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen* (S. 111–164). Tübingen.
- Grün, O., Hamel, W. & Witte, E. (1988). Die Struktur des Entscheidungsprozesses. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit

- der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 36–54). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Güldenbergs, S. (1998). *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen - Ein systemtheoretischer Ansatz* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Güldenbergs, S. & Helting, H. (2004). Wissensmanagement falsch verstanden. *Eine Fortsetzung des Dialoges zur Neuorientierung des Wissensmanagements* (5), S.523.
- Gutenberg, E. (1983). *Die Produktion* (Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 24. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Gzuk, R. (1975). *Messung der Effizienz von Entscheidungen. Beitrag zu einer Methodologie der Erfolgsfeststellung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen* (Empirische Theorie der Unternehmung). Tübingen: Mohr.
- Hackman, R. J. & Wageman, R. (1995). Total quality management. Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), S.309–342.
- Hage, J. (1980). *Theories of organizations. Form, process, and transformation* (A Wiley Interscience publication). New York, NY [u.a.]: Wiley.
- Haldimann, C. U. (2001). Wie gut sind sie wirklich, die Unternehmensberater? *HandelsZeitung* (22). 30.05.2001, S.69. Zugriff am 22.07.2001. Verfügbar unter [http://www.smd.ch/cgi-bin/cqcggi/@rw\\_archiv\\_g\\_s.env?CQ\\_SESSION\\_KEY=MYSDRQRJYGLZ&CQ\\_CUR\\_DOCUMENT=36&CQSHOWDOC=Y&CQXX=XA2001053001839](http://www.smd.ch/cgi-bin/cqcggi/@rw_archiv_g_s.env?CQ_SESSION_KEY=MYSDRQRJYGLZ&CQ_CUR_DOCUMENT=36&CQSHOWDOC=Y&CQXX=XA2001053001839).
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84 (2), S.72–84.
- Hamel, G. (2007). Management Innovation. *Leadership Excellence Essentials*, 24 (1). 2007, S.5.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. & Breen, B. (2008). *Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Berlin: Econ.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future. [breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow]*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hamel, W. (1988). Zielvariation in innovativen Entscheidungsprozessen. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 79–96). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness.
- Hansen, M. T. & Haas, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets. Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, 46 (1), S.1–28.
- Harhoff, D. (1999). Innovation objectives, managerial education and firm experience - an exploratory analysis. In K. Brockhoff, A. K. Chakrabarti & J. Hauschildt (Hrsg.), *The dynamics of innovation - strategic and managerial implications* (S. 133–160). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Hashem, G. & Tann, J. (2007). The Adoption of ISO 9000 Standards within the Egyptian Context. A Diffusion of Innovation Approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (6), S.631–652.
- Hauschildt, J. (1969). Initiative. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Sp. 734–741). Stuttgart: Poeschel.
- Hauschildt, J. (1988a). Entscheidungsziele - Einführung. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 56–58). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Hauschildt, J. (1988b). Negativ-Kataloge in Entscheidungszielen. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 109–124). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Hauschildt, J. (1988c). Zielbildung und Problemlösung. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 59–78). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

- Hauschildt, J. (1988d). Ziel-Klarheit oder kontrollierte Ziel-Unklarheit in Entscheidungen? In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 97–108). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Hauschildt, J. (1992). Innovationsmanagement. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 3. Aufl., Sp. 1029–1041). Stuttgart: Poeschel.
- Hauschildt, J. (1994). "Wenig hilfreich". Das Rechnungswesen aus der Sicht des Managements technologischer Innovationen. In E. Zahn (Hrsg.), *Technologiemanagement und Technologien für das Management. An der Universität Stuttgart 1993 vom 1. bis 5. Juni 1993* (Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V, Bd. 55, S. 173–196). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hauschildt, J. (1997). *Innovationsmanagement* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2. Aufl.). München: Vahlen.
- Hauschildt, J. (1999a). Widerstand gegen Innovationen - destruktiv oder konstruktiv? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft*, 69 (2/99 Innovation und Absatz), S.1–21.
- Hauschildt, J. (1999b). Zur Weiterentwicklung des Promotoren-Modells. In J. Hauschildt, H. G. Gemünden & E. Witte (Hrsg.), *Promotoren. Champions der Innovation* (2. Aufl., S. 257–282). Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J. & Chakrabarti, A. K. (1988). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. *Zeitschrift Führung + Organisation - zfo*, 57, 378-379,382-388.
- Hauschildt, J. & Chakrabarti, A. K. (1999). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle. In J. Hauschildt, H. G. Gemünden & E. Witte (Hrsg.), *Promotoren. Champions der Innovation* (2. Aufl., S. 67–87). Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J., Gemünden, H. G. & Witte, E. (Hrsg.) (1999). *Promotoren. Champions der Innovation* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J. & Kirchmann, E. (1997). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. Zur Existenz und Effizienz von Prozesspromotoren. *zfo Zeitschrift Führung und Organisation* (2), S.68–73.
- Hauschildt, J. & Kirchmann, E. (1999). Zur Existenz und Effizienz von Prozesspromotoren. In J. Hauschildt, H. G. Gemünden & E. Witte (Hrsg.), *Promotoren. Champions der Innovation* (2. Aufl., S. 89–107). Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement* (6. Aufl.). München: Franz Vahlen.
- Haxhi, I. & Aguilera, R. V. (2017). An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance. *Journal of Management Studies*, 54 (3), S.261–303.
- Heller, R. (2000). *Peter Drucker*. New York: Dorling Kindersley.
- Hendersen, C. (2000). Finding, Examining Lead Users Push 3M to Leading Edge of Innovation. *In Practice - Case Study Series*, S.1–4. Verfügbar unter <http://www.apqc.org/free/casestudies/cfs-0200.pdf>.
- Hervas-Oliver, J.-L., Ripoll-Sempere, F. & Moll, C. (2016). Does management innovation pay-off in SMEs? Empirical evidence for Spanish SMEs. *Small Business Economics*, 47 (2), S.507–533.
- Hesler, N. v. & Steinhauser, K. (2017). *Globale Zusammenarbeit bei Siemens - Agile Teams statt starrer Prozesse. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/nikolaus\\_von\\_hesler\\_karin\\_steinhauser.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/nikolaus_von_hesler_karin_steinhauser.html).
- Hess, T. (2007). Wissensmanagement. In R. Köhler, H.-U. Küpper & A. Pfungsten (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 6. Aufl., Sp. 2017–2028). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heusinkveld, S. & Benders, J. (2001). Surges and sediments. Shaping the reception of reengineering. *Information & Management*, 38 (4), S.239–251.
- Heusinkveld, S. & Benders, J. (2005). Contested commodification. Consultancies and their struggle with new concept development. *Human Relations*, 58 (3), S.283–310.
- Heusinkveld, S., Benders, J. & Hillebrand, B. (2013). Stretching Concepts. The Role of Competing Pressures and Decoupling in the Evolution of Organization Concepts. *Organization Studies*, 34 (1), S.7–32.
- Heusinkveld, S. & Visscher, K. (2012). Practice what you preach. How consultants frame management concepts as enacted practice. *Scandinavian Journal of Management*, 28 (4), S.285–297.
- Heuskel, D., Book, M. & Strack, R. (2004). Organisation und Steuerung der Unternehmensberatung. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Bd. 2, 4. Aufl., Sp. 1497–1520). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hippel, E. von (1990). Task partitioning. An innovation process variable. *Research Policy*, 19 (5), S.407–418.

- Hippel, E. von (1994). "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving. Implications for Innovation. *Management Science*, 40 (4), S.429–439.
- Hippel, E. von (1998). Economics of product development by users. The impact of 'sticky' local information. *Management Science*, 44 (5), S.629–644.
- Hippel, E. von (2002). *Horizontal innovation networks - by and for users*. Zugriff am 29.11.2003. Verfügbar unter <http://web.mit.edu/evhippel/www/UserInnovNetworksMgtSci.pdf>.
- Hippel, E. von & Katz, R. (2002). *Shifting Innovation to Users via Toolkits*. Zugriff am 29.11.2003. Verfügbar unter <http://web.mit.edu/evhippel/www/Toolkitsfinal.pdf>.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. & Moesel, D. D. (1996). The Market for Corporate Control and Firm Innovation. *Academy of Management Journal*, 39 (5), S.1084–1119.
- Hobsbawm, E. J. (1994). *Age of extremes. The short Twentieth Century 1914-1991*. London, New York: Michael Joseph Viking Penguin.
- Hoffmann, W. H. (1990). *Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen - unter besonderer Berücksichtigung des Konsultationsverhaltens des ratsuchenden Unternehmens* (Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien). Wien.
- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist. A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55 (11), S.1355.
- Högl, M. & Gemünden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects. A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12 (4), S.435–449.
- Hollen, R. M.A., Bosch, F. A.J. van den & Volberda, H. W. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation. An Inter-Organizational Perspective. *European Management Review*, 10 (1), S.35–50.
- Höllerer, M. A. (2013). From Taken-for-Granted to Explicit Commitment. The Rise of CSR in a Corporatist Country. *Journal of Management Studies*, 50 (4), S.573–606.
- Höllerer, M. A., Jancsary, D., Barberio, V. & Meyer, R. E. (2014). Birds of a Feather. Management Knowledge as Interlocking Vocabularies. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014 (1), S.873–878.
- Höllerer, M. A., Jancsary, D., Barberio, V. & Meyer, R. E. (im Druck). Management Knowledge as Interlocking Vocabularies. *Academy of Management Review*.
- Höllerer, M. A., Meyer, R. E. & Lounsbury, M. (2017). Constructing domains of corporate social responsibility. A politicization of corporations at the expense of a de-politicization of society? In G. Krücken, C. Mazza, R. E. Meyer & P. Walgenbach (Hrsg.), *New themes in institutional analysis. Topics and issues from European research* (S. 194–223). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Horak, C., Bodenstorfer, M. & Klein, T. (2015). Ziele und Strategien. In R. Eschenbach, C. Horak, M. Meyer, C. Schober & J. Baumüller (Hrsg.), *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (3. Aufl., S. 3–35). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Huczynski, A. A. (1993). Explaining the succession of management fads. *International Journal of Human Resource Management*, 4 (2), S.443–463.
- Intezari, A. & Gressel, S. (2017). Information and reformation in KM systems. Big data and strategic decision-making. *Journal of Knowledge Management*, 21 (1), S.71–91.
- Ittermann, P. (1998). Unternehmensberatung. Umriss einer Wachstumsbranche. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 183–200). Berlin: Sigma; Ed. Sigma.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement. Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, S.205–238.
- Jackson, B. (2001). *Management gurus and management fashions. A dramatic inquiry*. London [u.a.]: Routledge.
- Jackson, S. A., Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R. & Napier, R. (2016). Examining the impact of design for environment and the mediating effect of quality management innovation on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 173, S.142–152.
- Jancsary, D., Meyer, R. E., Höllerer, M. A. & Barberio, V. (2017). Toward a Structural Model of Organizational-Level Institutional Pluralism and Logic Interconnectedness. *Organization Science*.
- Jensen, M. C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, 76 (2), S.323–329.

- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48 (3), S.831–880.
- Johnson, E. M., Scheuing, E. E. & Gaida, K. A. (1986). *Profitable service marketing*. Homewood/Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Johnston, W. J. & Bonoma, T. V. (1981). The Buying Center. Structure and Interaction Patterns. *Journal of Marketing*, 45 (3), S.143–156.
- Johnston, W. J. & Lewin, J. E. (1994). *A review and integration of research on organisational buying behaviour. Working paper* (Marketing Science Institute series). Cambridge/Massachusetts.
- Johnston, W. J. & Lewin, J. E. (1996). Organizational Buying Behaviour. Toward an Integrative Framework. *Journal of Business Research*, 35 (1), S.1–15.
- Jong, J. de & Hartog, D. d. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity & Innovation Management*, 19 (1), S.23–36.
- Jörg, P., Loderer, C. & Roth, L. (2004). Shareholder value maximization. What managers say and what they do. *Eine Fortsetzung des Dialoges zur Neuorientierung des Wissensmanagements* (3), S.357.
- Junnarkar, B. (1997). Creating fertile Ground for Knowledge at Monsanto. *Perspectives on Business Innovation - Managing Organizational Knowledge* (1), S.34–40.
- Kaas, K. P. & Schade, C. (1995). Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 65 (10), S.1067–1089.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Enterprise Information Management*, S.1177–1200.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation Action Research. Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, S.89–118.
- Karsten, L. & Illa, H. (2005). Ubuntu as a key African management concept. Contextual background and practical insights for knowledge application. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (7), S.607–620.
- Kehrer, R. & Schade, C. (1995). Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern? Ein Rahmenkonzept zur sukzessiven Entscheidungsfindung auf transaktionskosten- und organisationstheoretischer Basis. *Die Betriebswirtschaft*, 55 (4), S.465–479.
- Keller, E. v. (1982). *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Zugl.: St. Gallen, Hochsch. für Wirtschafts- u. Sozialwiss., Diss. u.d.T.: Keller, Eugen von: Die kulturvergleichende Managementforschung (Veröffentlichungen der Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Schriftenreihe Betriebswirtschaft, Bd. 10). Bern u.a.: Haupt.
- Keller, E. v. (1989). Comparative Management. In K. Macharzina (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 12, Sp. 231–241). Stuttgart: Poeschel.
- Kennedy, M. & Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, Framing, and Diffusion. The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions among U.S. Hospitals. *Academy of Management Journal*, 52 (5), S.897–918.
- Kessler, E. H. (2000). Tightening the belt. Methods for reducing development costs associated with new product innovation. *Journal of Engineering & Technology Management*, 17 (1), S.59.
- Kieser, A. (1996a). Business Process Reengineering - neue Kleider für den Kaiser? *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation* (3), S.179–185.
- Kieser, A. (1996b). Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), S.21–39.
- Kieser, A. (1997a). Darum geben Unternehmen soviel Geld für Unternehmensberater aus. *Blick durch die Wirtschaft*, 234, S.3.
- Kieser, A. (1997b). Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*, 4 (1), S.49–74.
- Kieser, A. (1998). Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In H. Glaser, E. F. Schröder & A. v. Werder (Hrsg.), *Organisation im Wandel der Märkte. Festschrift zum 60. Geburtstag von Erich Frese. Erich Frese zum 60. Geburtstag* (S. 191–226). Wiesbaden: Gabler.
- Kieser, A. (1999a). Der Situative Ansatz. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (3. Aufl., S. 169–198). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1999b). Zwischen Beruhigung und planmäßiger Verunsicherung - Über die Rolle von Unternehmensberatern. *eco - Managementwissen für Führungskräfte* (3), S.26–29.

- Kieser, A. (2002a). Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies. In M. Kipping & L. Engwall (Hrsg.), *Management Consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry* (S. 167–183). Oxford: Oxford University Press.
- Kieser, A. (2002b). *Wissenschaft und Beratung* (Schriften der Philosophisch-historischen Klasse der Heidelberger Akademie der Wissenschaften). Heidelberg: Winter.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of organizational design* (S. 84–104). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation. The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24 (4), S.689–713.
- Kirsch, W. & Kutschker, M. (1978). *Das Marketing von Industriegütern - Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes*. Wiesbaden.
- Klein, H. (1988). Zur Effizienz der Beratung. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 170–180). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 21 (4), S.1055.
- Kleinknecht, A. (1987). *Innovation patterns in crisis and prosperity. Schumpeter's long cycle reconsidered*. Basingstoke: Macmillan.
- Knights, D. & McCabe, D. (2000). 'Ain't Misbehavin'? Opportunities for Resistance under New Forms of 'Quality' Management. *Sociology*, 34 (3), S.421–435.
- Köhler, R., Küpper, H.-U. & Pfingsten, A. (2007). Betriebswirtschaftslehre. In R. Köhler, H.-U. Küpper & A. Pfingsten (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 6. Aufl., Sp. 134–160). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kondratieff, N. D. (1935). The long waves in Economic Life. *The Review of Economic Statistics*, XVII (6), S.105–115.
- Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 5 (2), S.175–187.
- Kosseck, E. E. (1987). Human Resources Management Innovation. *Human Resource Management*, 26 (1), S.71–92.
- Kotler, P. (1982). *Marketing Management - Analyse, Planung und Kontrolle* (4. Aufl.). Stuttgart: Poeschel.
- Kreilkamp, E. (1987). *Strategisches Management und Marketing - Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management* (Marketing Management). Berlin - New York: de Gruyter.
- Krüger, W. & Werder, A. v. (1995). Zentralbereiche als Auslaufmodell? Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends der organisation von Teilfunktionen in der Unternehmungspraxis. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation* (1), S.6–17.
- Ksellmann, J. H. & Schöne, N. (2017). *Wissensmanagement mit Bordmitteln beim Mittelständler RTS Wind - Warum KMU oft schon mehr Wissensmanagement machen als sie denken. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/jann\\_heyne\\_ksellmann\\_nadine\\_schoene.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/jann_heyne_ksellmann_nadine_schoene.html).
- Kunz, J. & Linder, S. (2015). With a view to make things better. Individual characteristics and intentions to engage in management innovation. *Journal of Management & Governance*, 19 (3), S.525–556.
- Küpper, W. (2004). Mikropolitik. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Bd. 2, 4. Aufl., Sp. 861–870). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kutschker, M. & Kirsch, W. (1978). *Verhandlungen in multiorganisationalen Entscheidungsprozessen. Eine empirische Untersuchung der Absatz- und Beschaffungsentscheidungen von Investitionsgütern* (Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften). München.
- Lachman, R., Nedd, A. & Hinings, B. (1994). Analyzing cross-national management and organizations. A theoretical framework. *Management Science*, 40 (1), S.40–55.
- Lapedra, R., Alegre, J. & Chiva, R. (2011). The importance of management innovation and consultant services on ERP implementation success. *Service Industries Journal*, 31 (12), S.1907–1919.
- Latzer, M. & Schmitz, S. W. (2000). Mediamatik und Digitale Ökonomie als zentrale Kennzeichen der Informationsgesellschaft. In M. Latzer (Hrsg.), *Mediamatikpolitik für die Digitale Ökonomie. eCommerce, Qualifika-*

- tion und Marktmacht in der Informationsgesellschaft* (Beiträge zur Medien- und Kommunikationsgesellschaft, S. 29–60). Innsbruck, Wien, München: Studienverlag.
- Leker, J. (1999). Strategic dynamics and corporate performance. A longitudinal assessment. In K. Brockhoff, A. K. Chakrabarti & J. Hauschildt (Hrsg.), *The dynamics of innovation - strategic and managerial implications* (S. 81–101). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Liao, S.-h., Fei, W.-C. & Chen, C.-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability. An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33 (3), S.340–359.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M. & Hippel, E. von (2002). *Performance Assessment of the Lead User Idea Generation Process for New Product Development*. Zugriff am 29.11.2003. Verfügbar unter <http://web.mit.edu/evhippel/www/LUperformWPfinal.pdf>.
- Lillrank, P. (1995). The transfer of management innovations from Japan. *Organization Studies*, 16 (6), S.971–989.
- Lin, H.-F. & Su, J.-Q. (2014). A case study on adoptive management innovation in China. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (1), S.83–114.
- Lin, H.-F., Su, J.-Q. & Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69 (2), S.862–876.
- Löfsten, H. (2014a). Information Structures and Business Performance - Implications for Technology-based Firm's Innovation Performance. *Knowledge & Process Management*, 21 (4), S.246–259.
- Löfsten, H. (2014b). Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance. *European Journal of Innovation Management*, 17 (1), S.61–84.
- Longwave Group (2010). *Financial Analysis and Financial Reports for today's global economy*. Zugriff am 16.08.2017. Verfügbar unter [http://www.longwavegroup.com/principle/longwave\\_principle/longwave\\_principle.php](http://www.longwavegroup.com/principle/longwave_principle/longwave_principle.php).
- Lopez, K., Hasanali, F., Hubert, C., O'Dell, C. S., Odem, P. & Raybourn, C. (2000). *Successfully Implementing Knowledge Management* (Consortium Learning Forum - Best Practice Report). Houston/Texas.
- Lopez, K., Raybourn, C., Neumann Wilson, J., Hartz, C. A., Sammis, S. & Hofer-Alfeis, J. (2001). *Measurement for Knowledge Management*. Zugriff am 13.11.2001. Verfügbar unter <http://www.apqc.org/free/articles/dispatchArticle.cfm?ProductID=1307>.
- Luft, J. (1972). *Einführung in die Gruppendynamik* (Texte zur Gruppendynamik). Stuttgart: Klett.
- Lux, W. & Stadelmann, M. (1995). Aktuelle Management-Konzepte. Merkmale, Vorteile, Nachteile. *IO-Management*, 64 (4), S.72–74.
- Maas, P., Schüller, A. & Strasmann, J. (1992). Beratung von Organisationen. In P. Maas, A. Schüller & J. Strasmann (Hrsg.), *Beratung von Organisationen. Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte* (S. 1–8). Stuttgart: Enke.
- Mack, P. (2017). *Design Thinking: Innovationsarbeit beim Deutschen Roten Kreuz - Innovationsblockaden erkennen und lösen. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/petra\\_mack.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/petra_mack.html).
- Madsen, D. Ø. & Slåtten, K. (2013). The Role of the Management Fashion Arena in the Cross-National Diffusion of Management Concepts. The Case of the Balanced Scorecard in the Scandinavian Countries. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 3 (3), S.110–142.
- Madsen, D. Ø., Slåtten, K. & Johanson, D. (2017). The emergence and evolution of Benchmarking. A management fashion perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 24 (3), S.775–805.
- Malhotra, Y. (2000). From Information Management to Knowledge Management. Beyond the 'Hi-Tech Hide-bound' Systems. In K. Srikantaiah & M. E. D. Koenig (Hrsg.), *Knowledge Management for the Information Professional* (S. 37–61). Medford/New Jersey: Information Today Inc.
- Manasco, B. (1996). *Steelcase designs intelligent workspace*. Zugriff am 13.11.2001. Verfügbar unter <http://webcom.com/quantera/Steelcase.html>.
- Manasco, B. (1997a). *Dow Chemical capitalizes on Intellectual Assets*. Zugriff am 13.11.2001. Verfügbar unter <http://webcom.com/quantera/Dow.html>.
- Manasco, B. (1997b). *Sun's Knowledge Network enhances its selling skills*. Zugriff am 13.11.2001. Verfügbar unter <http://webcom.com/quantera/Sun.html>.
- Manasco, B. (2000). *Ernst & Young's Quantum LEAP*. Zugriff am 12.11.2001. Verfügbar unter <http://www.webcom.com/quantera/ey.html>.



- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), S.31–55.
- March, J. G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), S.563–577.
- March, J. G. & Heath, C. (1994). *A primer on decision making. How decisions happen*. New York, Toronto: Free Press; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1976). *Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen* (Führung, Strategie, Organisation: Serie 3, Einzelstudien und Forschungsberichte, Bd. 3). Wiesbaden: Gabler.
- March, J. G. & Sutton, R. I. (1997). Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organizational Science*, 8 (6), S.698–706.
- Markham, S. K. (2000). Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior. An R&D Perspective. *Organization Science*, 11 (4), S.429–447.
- Marr, R. (1993). Innovationsmanagement. In W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper & K. von Wysocki (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Mit Gesamtregister* (5. Aufl., Sp. 1796–1812). Stuttgart: Poeschel.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M. & O'Driscoll, T. M. (2002). Knowledge Management in Pursuit of Performance. Insights from Nortel Networks. *MIS Quarterly*, 26 (3), S.269–289.
- Matthes, W. (1981). Wirtschaftsgut. In E. Kosiol, K. Chmielewicz & M. Schweitzer (Hrsg.), *Handwörterbuch des Rechnungswesens* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, 2. Aufl., Sp. 1805–1814). Stuttgart: Poeschel.
- Mazza, C. & Alvarez, J. L. (2000). Haute Couture and Pret-a-Porter. The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. *Organization Studies*, 21 (3), S.567.
- McCabe, D. (2002). 'Waiting for dead men's shoes'. Towards a cultural understanding of management innovation. *Human Relations*, 55 (5), S.505.
- McGivern, C. (1983). Some Facets of the Relationship Between Consultants and Clients in Organizations. *The Journal of Management Studies*, 20 (3), S.367–386.
- McGuire, J. B., Schneeweis, T. & Branch, B. (1990). Perceptions of Firm Quality. A Cause or Result of Firm Performance. *Journal of Management*, 16 (1), S.167–180.
- McKenna, C. D. (1996). Agents of Adhocracy. Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947–1949. *Business and Economic History*, 25 (1), S.101–111.
- McKenna, C. D. (2001). The world's newest profession. Management consulting in the Twentieth Century. *Enterprise and Society*, 2 (4), S.673–679.
- McKenna, C. D. (2006). *The world's newest profession. Management consulting in the twentieth century* (Cambridge studies in the emergence of global enterprise). New York, NY [u.a.]: Cambridge Univ. Press.
- McLachlin, R. (2000). Service quality in consulting. What is engagement success? *Managing Service Quality: An International Journal*, 10 (3), S.141–150.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences. A triumph of faith — a failure of analysis. *Human Relations*, 55 (1), S.89–118.
- McSweeney, B. (2013). Fashion founded on a flaw The ecological mono-deterministic fallacy of Hofstede, GLOBE, and followers. *International Marketing Review*, 30 (5), S.483–504.
- McSweeney, B. (2016). Collective cultural mind programming. Escaping from the cage. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (1), S.68–80.
- McSweeney, B., Brown, D. & Iliopoulou, S. (2016). Claiming too much, delivering too little. Testing some of Hofstede's generalisations. *Irish Journal of Management*, 35 (1), S.34–57.
- Meffert, H. (1990). Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme. *Die Betriebswirtschaft*, 50 (2), S.181–197.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2003). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden*. Mit Fallstudien (Meffert Marketing Edition, 4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meier, M. & Weller, I. (2012). Hat Wissensmanagement eine Zukunft? Stand der Dinge und Ausblick. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (01), S.114–135.
- Mei-Pochtler, A. (2007). Begehrte Rückkehrer. *Der Standard*. 18.02.2007, S.19.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), S.340–363.

- Meyer, J.-A. (2003). Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 32 (8), S.475–479.
- Meyer, M. W. (1978). Introduction. Recent Developments in Organizational Research and Theory. In M. W. Meyer & Associates (Hrsg.), *Environments and organizations. Theoretical and Empirical Perspectives* (The Jossey-Bass social and behavioral science series, S. 1–19). San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass.
- Meyer, R. E. (2004). *Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext. Organisationale Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs*. Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Habil.-Schr., 2003. Wien: WUV-Univ.-Verl.
- Meyer, R. E. & Höllerer, M. A. (2010). Meaning Structures in a Contested Issue Field. A Topographic Map of Shareholder Value in Austria. *Academy of Management Journal*, 53 (6).
- Meyer, R. E. & Höllerer, M. A. (2016). Laying a smoke screen. Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, 14 (4), S.373–406.
- Mezher, T., Abdul-Malak, M. A., Ghosn, I. & Ajam, M. (2005). Knowledge Management in Mechanical and Industrial Engineering Consulting. A Case Study. *Journal of Management in Engineering*, 21 (3), S.138–147.
- Milewski, S. K., Müller, U. & Brandt, H. (2016). Systems Engineering bei thyssenkrupp: Nachhaltige Implementierung durch interne Netzwerke. *Wissensmanagement* (8). Zugriff am 15.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/archiv/heft/8/2016/artikel/systems\\_engineering\\_bei\\_thyssenkrupp\\_nachhaltige\\_implementation\\_durch\\_interne\\_netzwerke.html](http://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/archiv/heft/8/2016/artikel/systems_engineering_bei_thyssenkrupp_nachhaltige_implementation_durch_interne_netzwerke.html).
- Millonig, C. (1999). Manager können nicht durch Technologie ersetzt werden. Interview mit Lawrence Prusak, IBM Experte für Knowledge Management. *e!trend* (1), S.76–77.
- Milton, N. (2014). *How long does KM really take to bed in?* Zugriff am 15.09.2017. Verfügbar unter <http://www.nickmilton.com/2014/08/how-long-does-km-really-take-to-bed-in.html>.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design. Fashion or fit? *Harvard Business Review*, 59 (1), S.103–116.
- Mintzberg, H. (1995). *Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*. München - Wien: Hanser; Prentice-Hall Internat.
- Minx, E. & Roehl, H. (1998). Von Inseln und Brücken - Wissensentwicklung durch Szenarien bei der Daimler-Benz AG. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation* (3), S.167–170.
- Mitchell, V. W. (1994). Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *The Service Industries Journal*, 14 (3), S.315–339.
- Mol, M. J. & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation. When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62 (12), S.1269–1280.
- Momparler, A., Carmona, P. & Lassala, C. (2015). Quality of consulting services and consulting fees. *Journal of Business Research*, 68 (7), S.1458–1462.
- Moore, C. (1998). *KM Meets BP. (business practice)*. Zugriff am 19.11.2001. Verfügbar unter [http://www.cio.com/archive/111598\\_view.html](http://www.cio.com/archive/111598_view.html).
- Morgan, G. (1997). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Morgan, R. E. & Berthon, P. (2008). Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*, 45 (8), S.1329–1353.
- Mörl, S., Heiss, M. & Richter, A. (2011). Siemens: Wissensvernetzung mit TechnoWeb 2.0. Enterprise 2.0 Fallstudien. In P. Schubert & M. Koch (Hrsg.), *Wettbewerbsfaktor Business-Software. Prozesse erfolgreich mit Software optimieren; Berichte aus der Praxis*. Berichte aus der Praxis (S. 171–191). München: Hanser.
- Moser, S. (2001). *Bruchlandung - wie die Swissair zugrunde gerichtet wurde*. Zürich: Orell Füssli.
- Moses, D. O. (1992). Organizational slack and risk-taking behaviour. Tests of product pricing strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 5 (3), S.38–54.
- Müller, J. & Stocker, A. (2012). *Siemens Building Technologies Division: Globaler Wissens- und Erfahrungsaustausch mit References+*. Zugriff am 15.09.2017. Verfügbar unter <http://www.e20cases.org/files/fallstudien/e20cases-13-SiemensBT.pdf>.
- Müller-Stewens, G. (2004). Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions). In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Bd. 2, 4. Aufl., Sp. 332–340). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nakagawa, K. (1981). *Japanese Style Management (in japanisch)*. Tokio.

- Navarro, P. (Hrsg.) (2007). *Das komplette Wissen der besten MBAs* (Financial Times Deutschland). München: FinanzBuch-Verl.
- Neuberger, O. (1995). Führungstheorien - Machttheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 10, 2. Aufl., Sp. 953–968). Stuttgart: Poeschel; Schäffer-Poeschel.
- Nicolai, A. & Kieser, A. (2002). Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit. Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Die Betriebswirtschaft*, 62 (6), S.579–596.
- Nieschlag, R., Dichtl, E. & Hörschgen, H. (1988). *Marketing* (15. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation. An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, 13 (2), S.125–136.
- Nohria, N. & Berkley, J. D. (1994). Whatever happened to the take-charge manager? *Harvard Business Review*, 72 (1), S.128–137.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39 (5), S.1245–1264.
- Nohria, N., Joyce, W. & Robertson, B. (2003). What Really Works - Separate the facts from the fads. *Harvard Business Review*, 81 (7), S.42–52.
- Nöllke, C. (1995). Die Qualität im Unternehmen dirigieren. Die Zertifizierungswelle erfaßt zunehmend auch die Dienstleister. *Handelsblatt* (20). 19.05.1995, K1.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), S.96–104.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main.
- Nosek, B. (2015). Estimating the reproducibility of Psychological Science. *Science (New York, N.Y.)*, 349 (6251). Verfügbar unter <http://science.sciencemag.org/content/349/6251/aac4716>.
- o.V. (1997). Förderung durch Beratungsprogramme. Ganzheitliche Betreuung der Unternehmen. *Handelsblatt* (106). 06.06.1997, S.5.
- o.V. (2005). Mintzberg: "Manager, nicht MBAs". *Der Standard*. 21.05.2005, C29.
- OECD (2005). *Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3. Aufl.). Paris: OECD.
- Ofek, E. & Sarvary, M. (2001). Leveraging the Customer Base. Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management. *Management Science*, 47 (11), S.1441–1456.
- O'Shea, J. & Madigan, C. (1997). *Dangerous company. The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin*. New York: Times Business.
- Osterloh, M. & Frost, J. (1994). Business Reengineering. Modeerscheinung oder "Business Revolution"? *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation* (6), S.356–363.
- Osterloh, M. & Frost, J. (1999). Business Process Reengineering. Organisationsmode oder Redeinstrument? In A. Egger, O. Grün & R. Moser (Hrsg.), *Managementinstrumente und -konzepte. Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre*. ; [Tagungsband der 60. Wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. an der Wirtschaftsuniversität Wien vom 2. - 6. Juni 1998] (S. 89–108). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pan, S. L. & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice. An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), S.359–374.
- Papies, S. (2006). *Phasenspezifische Erfolgsfaktoren von Innovationsprojekten. Eine projektbegleitende Längsschnittanalyse*. Zugl.: Vallendar, WHU - Otto Beisheim School of Management, Diss., 2006 (Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation, 54 // v.54). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pascale, R. T. (1991). *Managen auf Messers Schneide - Spannungen im Betrieb kreativ nutzen* *Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen* (Haufe-Management-Praxis). Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Pauleen, D. J. (2017). Davenport and Prusak on Knowledge Management and Big Data/Analytics. Interview with David J. Pauleen. *Journal of Knowledge Management*, 21 (1), S.7–11.
- Pautzke, G. (1989). *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. München.

- Peeters, C., Massini, S. & Lewin, A. Y. (2014). Sources of Variation in the Efficiency of Adopting Management Innovation. The Role of Absorptive Capacity Routines, Managerial Attention and Organizational Legitimacy. *Organization Studies*, 35 (9), S.1343–1371.
- Perello-Marin, M. R., Marin-Garcia, J. A. & Marcos-Cuevas, J. (2013). Towards a path dependence approach to study management innovation. *Management Decision*, 51 (5), S.1037–1046.
- Perez-Soltero, A. & Soto, V. L. (2017). A Model Based on Core Processes and Knowledge Management to Promote Innovation. A Case of a Mexican Trading Company. *IUP Journal of Knowledge Management*, 15 (1), S.7–29.
- Perich, R. (1993). *Unternehmungsdynamik - zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht* (St. Galler Beiträge zum integrierten Management, 2. Aufl.). Bern, Wien: Haupt.
- Perkmann, M. & Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61 (6), S.811–844.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1990). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann* (Business Training). München: mvg.
- Pfeffer, J. (1978). The Micropolitics of Organizations. In M. W. Meyer & Associates (Hrsg.), *Environments and organizations. Theoretical and Empirical Perspectives* (The Jossey-Bass social and behavioral science series, S. 29–50). San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass.
- Picot, A. & Franck, E. (1988). Die Planung der Unternehmensressource Information (I). *wiso - das wirtschaftsstudium. Zeitschrift für Ausbildung, Examen und Weiterbildung*, 17 (10), S.544–549.
- Pliewischkies, A. (2017). *Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt: Das DLR.Wiki fördert Vernetzung und Austausch. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/andre\\_pliewischkies.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/andre_pliewischkies.html).
- Polyanska, A. & Malynka, O. (2014). Knowledge Management as a Basis of Modern Development of the Companies. *Journal of Eastern European & Central Asian Research*, 1 (2), S.1–9. Verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v1i2.19>.
- Polzer, T., Meyer, R. E., Höllerer, M. A. & Seiwald, J. (2016). Institutional Hybridity in Public Sector Reform. Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms. In *How Institutions Matter!* (Research in the Sociology of Organizations, 48B, S. 69–99). Emerald Group Publishing Limited.
- Ponzi, L. J. & Koenig, M. E. D. (2002). *Knowledge management. Another management fad?* Zugriff am 10.06.2017. Verfügbar unter <http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>.
- Powers, V. J. (1999). Xerox Creates a Knowledge-Sharing Culture Through Grassroots Efforts. *Knowledge Management in Practice* (18), S.1–4. Verfügbar unter <http://www.apqc.org/free/casestudies/KM-18.pdf>.
- Probst, G. J. B. (1999). Aufbruch ins Wissensmanagement - Bausteine, Menschen, Hindernisse. In R. Schmidt (Hrsg.), *Aufbruch ins Wissensmanagement - 21. Inline-Tagung der DGI (Frankfurt am Main, 18. bis 20. Mai 1999)* (S. 25–33). Frankfurt am Main: DGI.
- Probst, G. J. B., Raub, S. & Romhardt, K. (2010). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Prüller, M. (2003). Derzeit haben wir einen richtiggehenden Strategie-Boom. *Die Presse*. 02.01.2003, S.13.
- Quigley, C. (2015). *Kondratieff Waves and the Greater Depression (Update)*. Zugriff am 16.08.2017. Verfügbar unter <http://www.financialsense.com/contributors/christopher-quigley/kondratieff-waves-greater-depression-update>.
- Rabino, S. (2001). The accountant's contribution to product development teams. A case Study. *Journal of Engineering & Technology Management*, 18 (1), S.73.
- Raithel, H. (1991). Die Klagen der Klienten. *manager magazin* (11), S.200–213.
- Rasmussen, L. & Hall, H. (2016). The adoption process in management innovation. A Knowledge Management case study. *Journal of Information Science*, 42 (3), S.356–368.
- Rauch, D. & Wucher, T. (2017). *Liebherr-Aerospace sichert Erfahrungswissen - Lessons Learned: Erfahrungen strukturiert erfassen und weitergeben. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/denis\\_rauch\\_tamara\\_wucher.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/denis_rauch_tamara_wucher.html).
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement im Unternehmen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (Managementforschung, S. 1–40). Berlin, New York.
- Rigby, D. K. (1998). What's today's special at the consultants' cafe? *Fortune*, 138 (5), S.162–163.

- Rigby, D. K. (1999). *1999 Management Tools & Techniques. Annual survey of senior executives*. Zugriff am 16.09.2017. Verfügbar unter <http://www.bain.com/publications/articles/1999-management-tools-techniques-senior-executive-survey.aspx>.
- Rigby, D. K. (2001a). *Bain & Company's 2001 "Management Tools & Techniques" Survey*. Zugriff am 28.08.2001. Verfügbar unter <http://www.bain.com/bainweb/pdf/articles/3559.pdf>.
- Rigby, D. K. (2001b). Management tools and techniques. A survey. *California Management Review*, 43 (2), S.139–160.
- Rigby, D. K. (2003). *Bain & Company - Management Tools 2003 - Highlights*. Zugriff am 25.08.2003. Verfügbar unter [http://www.bain.com/management\\_tools/home.asp](http://www.bain.com/management_tools/home.asp).
- Rigby, D. K. (2005a). *Management Tools 2005. An Executive's Guide*. Zugriff am 17.09.2017. Verfügbar unter <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2005-an-executives-guide.aspx>.
- Rigby, D. K. (2005b). *Management tools. Global survey results*. Zugriff am 17.09.2017. Verfügbar unter <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-global-survey-results.aspx>.
- Rigby, D. K. (2011). *Management Tools 2011. An Executive's Guide*. Zugriff am 10.06.2017. Verfügbar unter <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-executives-guide.aspx>.
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B. (2007a). Bain's global 2007 management tools and trends survey. *Strategy & Leadership*, 35 (5), S.9–16. Verfügbar unter <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/10878570710819161>.
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B. (2007b). *Management Tools and Trends 2007*. Zugriff am 29.12.2007. Verfügbar unter [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2007.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf).
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B. (2007c). *Management Tools and Trends 2007. Getting a handle on the tools executives use to grow their businesses*. Zugriff am 29.12.2007. Verfügbar unter <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Marketing/Management%20Tools%202007%20BB.pdf>.
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B. (2009). *Management Tools & Trends 2009*. Zugriff am 10.06.2017. Verfügbar unter <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2009.aspx>.
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B. (2011). *Management Tools & Trends 2011*. Zugriff am 10.06.2017. Verfügbar unter <http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>.
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Zugriff am 10.06.2017. Verfügbar unter <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>.
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B. (2015a). *Management Tools & Trends 2015*. Zugriff am 07.05.2017. Verfügbar unter [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf).
- Rigby, D. K. & Bilodeau, B. (2015b). *Management Tools 2015. An executive's guide*. Zugriff am 07.05.2017. Verfügbar unter [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_GUIDE\\_Management\\_Tools\\_2015\\_executives\\_guide.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_GUIDE_Management_Tools_2015_executives_guide.pdf).
- Rindova, V. (2008). Editor's Comments: Publishing Theory When You are New to the Game. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 33 (2). 2008, S.300–303.
- Roberts, E. B. (1988). Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management*, 31 (1), S.11–29.
- Roberts, P. W. & Amit, R. (2003). The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage. The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14 (2), S.107–122.
- Robinson, P. J., Faris, C. W. & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing* (Marketing Science Institute series). Boston/Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3. Aufl.). New York, London: Free Press; Collier Macmillan.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4. Aufl.). New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Aufl.). New York NY u.a: Free Press.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations. A cross-cultural approach / Communication of innovations. 2. ed. 1971 / 1. Aufl. u. d. T. Rogers Diffusion of innovations. 1962* (2. Aufl.). New York, NY [u.a.]: Free Press [u.a.].
- Rolfen, M., Kilskar, S. S. & Valle, N. (2014). "We are at day one of a new life". Translation of a management concept from headquarter to a production team. *Team Performance Management*, 20 (7/8).
- Römer, S. (2017). *Die Wissensreise der Lufthanda Technik AG. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/stefanie\\_roemer.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/stefanie_roemer.html).
- Rossem, A. van & Veen, K. van (2011). Managers' awareness of fashionable management concepts. An empirical study. *European Management Journal*, 29 (3), S.206–216.

- Rötzer, F. (2000). *Das Gesetz der Aufmerksamkeitsökonomie*. Zugriff am 09.01.2002. Verfügbar unter <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/auf/4431/1.html>.
- Rovik, K.-A. (2002). The Secrets of the Winners: Management Ideas That Flow. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Hrsg.), *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, flows, and sources* (S. 113–144). Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Ruef, M. (2002). At the Interstices of Organizations: The Expansion of the Management Consulting Profession, 1933–1997. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Hrsg.), *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, flows, and sources* (S. 74–95). Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Rüstmann, M. (1999). *Strategisches Wissensmanagement beim Stellenwechsel* (Univ. Diss). St. Gallen.
- Ryan, M. (1995). Human resource management and the politics of knowledge. Linking the essential knowledge base of the organization to strategic decision making. *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (5), S.3–10.
- Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (2002). Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Hrsg.), *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, flows, and sources* (S. 3–32). Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (1998). *Volkswirtschaftslehre* (15. Aufl.). Wien: Ueberreuter.
- Sandner, K. & Meyer, R. (2004). Macht in Organisationen. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Bd. 2, 4. Aufl., Sp. 757–765). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sarrazin, J. (1977). Decentralized Planning in a large French Company. An Interpretative Story. *International Studies of Management and Organization*, 7 (3-4), S.37–59.
- Satow, L. & Schulze, S. (2013). Aufbau einer Learning Community bei SAP. *Open Journal of Knowledge Management* (VII), S.15–20. Zugriff am 31.08.2017. Verfügbar unter [http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user\\_upload/attachments/OpenJournalOfKM\\_VII\\_2013.pdf](http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/OpenJournalOfKM_VII_2013.pdf).
- Scarbrough, H. (2002). The Role of Intermediary Groups in Shaping Management Fashion. *International Studies of Management & Organization*, 32 (4), S.87–103.
- Scarbrough, H., Robertson, M. & Swan, J. (2015). Diffusion in the Face of Failure. The Evolution of a Management Innovation. *British Journal of Management*, 26 (3), S.365–387.
- Scarbrough, H. & Swan, J. (2001). Explaining the Diffusion of Knowledge Management. The Role of Fashion. *British Journal of Management*, 12 (3), S.3–12.
- Schaupp, M. & Virkkunen, J. (2017). Why a management concept fails to support managers' work. The case of the 'core competence of a corporation'. *Management Learning*, 48 (1), S.97–109.
- Scherm, E. (1999). Management goes global - Möglichkeiten und Grenzen eines Imports oder Exports von Managementkonzepten. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation* (1), S.25–30.
- Scheuch, F. (2002). *Dienstleistungsmarketing* (Vahle's Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2. Aufl.). München: Vahlen.
- Scheuss, R. (2012). *Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker* (2. Aufl.). Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Scheuss, R. (2016). *Handbuch der Strategien. 240 Konzepte der weltbesten Vordenker* (3. Aufl.). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Schlegelmilch, B. B. & Diamantopoulos, A. (1991). Internationale Management-Beratung in Großbritannien. In W. H. Wacker (Hrsg.), *Internationale Management-Beratung. Tagungsband zur Fachtagung der wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V* (S. 221–242). Berlin: Schmidt.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. & Moore, S. A. (1992). The Market for Management Consulting in Britain. An Analysis of Supply and Demand. *Management Decision*, 30 (2), S.46–54.
- Schmidt, J. B. & Calantone, R. J. (2002). Escalation of Commitment During New Product Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), S.103–118.
- Schneider, A. P. (2000). *Wissensmanagement in Unternehmensberatungen* (Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien).
- Schneider, U. H. (1999). Auf dem Weg zu einem wissensbasierten Unternehmen - das Beispiel Siemens. In A. Papmehl & R. Siewers (Hrsg.), *Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert* (S. 204–227). Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Scholz, C. (1994). *Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?*. Saarbrücken.

- Schon, D. A. (1963). Champions for Radical New Inventions. *Harvard Business Review*, 41 (2), S.77–86.
- Schreyögg, G. (1999). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. mit Fallstudien (Lehrbuch, 3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schumpeter, J. A. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1947). *Capitalism, socialism and democracy* (2nd ed.). London: Allen & Unwin.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The Theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Social science classics series). New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement - organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. R. (1978). Theoretical Perspectives. In M. W. Meyer & Associates (Hrsg.), *Environments and organizations. Theoretical and Empirical Perspectives* (The Jossey-Bass social and behavioral science series, S. 21–28). San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass.
- Scott, W. R., Flood, A. B., Ewy, W. & Forrest, W. H. (1978). Organizational Effectiveness and the Quality of Surgical Care in Hospitals. In M. W. Meyer & Associates (Hrsg.), *Environments and organizations. Theoretical and Empirical Perspectives* (The Jossey-Bass social and behavioral science series, S. 290–305). San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass.
- Seeger, H.-G. & Goede, H. (1992). Auswahl und Einsatz von Beratern. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 3. Aufl., Sp. 318–328). Stuttgart: Poeschel.
- Seemann, P. (1997). A Prescription for Knowledge Management. What Hoffmann-Laroche's Case can teach others. *Perspectives on Business Innovation - Managing Organizational Knowledge* (1), S.26–33.
- Seng, P. (1989). *Informationen und Versicherungen - Produktionstheoretische Grundlagen*. Wiesbaden.
- Servatius, H.-G. (1999). Wertsteigerung durch neue Wissensinfrastrukturen. In R. Schmidt (Hrsg.), *Aufbruch ins Wissensmanagement - 21. Inline-Tagung der DGI (Frankfurt am Main, 18. bis 20. Mai 1999)* (S. 34–51). Frankfurt am Main: DGI.
- Seufert, A., Back, A. & Krogh, G. v. (2008). Wissensnetzwerke. Vision - Referenzmodell - Archetypen und Fallbeispiele. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen* (Managementkonzepte, Bd. 9, 4. Aufl., S. 129–153). München [u.a.]: Hampp; Rainer Hampp Verlag.
- Shang, S. S. C., Lin, S.-F. & Wu, Y.-L. (2009). Service innovation through dynamic knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 109 (3), S.322–337.
- Shapiro, E. C. (1996). *Trends surfen in der Chefetage. Unternehmensführung jenseits der Management-Moden*. Frankfurt am Main: Campus; Campus-Verl.
- Sharma, A. (1997). Professional as Agent. Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *Academy of Management Review*, 22 (3), S.758–798.
- Sheth, J. N. (1973). A model of Industrial Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 37 (4), S.50–56.
- Shieh, C.-J. & Wang, I. -M. (2010). A Study of the Relationships between Corporate Core Competence, Management Innovation and Corporate Culture. *International Journal of Organizational Innovation*, 2 (3), S.395–411.
- Shipilov, A. V., Greve, H. R. & Rowley, T. J. (2010). When do Interlocks Matter? Institutional Logics and the Diffusion of Multiple Corporate Governance Practices. *Academy of Management Journal*, 53 (4), S.846–864.
- Singer, D., Avery, A. & Baradwaj, B. (2008). Management innovation and cultural adaptivity in international online banking. *Management Research News*, 31 (4), S.258–272.
- Slevin, D. P. & Covin, J. G. (1995). Entrepreneurship as Firm Behaviour. A Research Model. In J. A. Katz & R. H. Brockhaus (Hrsg.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth, vol. 2, S. 175–224). Amsterdam [u.a.]: JAI Press Inc.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), S.339–358.
- Sohm, A. (2017). *Wissen managen und mit Wissen managen - Meusburger – ein erfolgreiches Beispiel aus der Praxis. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/abraham\\_sohm.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/abraham_sohm.html).
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), S.70–91.

- Späth, B. (1997). *Produktionsfaktor Wissen - Effiziente Wissensnutzung als Wettbewerbsvorteil in globalisierten Märkten. Wissen schafft Arbeit*. Zugriff am 02.10.2001. Verfügbar unter [http://idw-online.de/public/zeige\\_pm.html?pmid=659](http://idw-online.de/public/zeige_pm.html?pmid=659).
- Speckbacher, G. & Bischof, J. (2000). Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem - Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Anwendung in deutschen Unternehmen. *Die Betriebswirtschaft*, 60 (4), S.795–810.
- Spormann, A. (2017). *Wissen in die Produktentwicklung zu bringen: Der Faurecia-Weg - Wie kann Wissensmanagement zu einem integralen Bestandteil der Produktentwicklung werden? Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/andreas\\_spormann.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/andreas_spormann.html).
- Springer, R. (1998). Rationalisierung im Widerspruch. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 85–108). Berlin: Sigma; Ed. Sigma.
- Stadelmann, M. & Lux, W. (1995). Hot Topics oder kalter Kaffee? - Aktuelle Management-Philosophien kritisch betrachtet. *IO-Management*, 64 (3), S.32–35.
- Stahle, W. H. (1994). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 7. Aufl.). München: Vahlen.
- Stanzl, E. (2006). *Multifunktionelle Ingenieure haben den besseren Draht zum Kunden. Interview mit Ikujiro Nonaka, Wissensmanagement-Guru aus Japan*. Zugriff am 11.02.2007. Verfügbar unter <http://www.die-wirtschaft.at/ireds-36811.html>.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *The Journal of Management Studies*, 29 (6), S.713–740.
- Starbuck, W. H. (1993). Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards. The elements of exceptional success. *The Journal of Management Studies*, 30 (6), S.885.
- Staw, B. M. & Epstein, L. D. (2000). What Bandwagons Bring. Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), S.523–556.
- Steinlehner, F. & Brunner, M. (2017). *Knowledge Retrieval beim Traditionsunternehmen Bizerba - Das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/frank\\_steinlehner\\_michael\\_brunner.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/frank_steinlehner_michael_brunner.html).
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (Lehrbuch, 7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stewart, T. A. (1998). *Der vierte Produktionsfaktor - Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*. München, Wien.
- Steyrer, J. (1989). Unternehmensberatung in Österreich - Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften (Zusammenfassende Kurzdarstellung). *JfB - Journal für Betriebswirtschaft*, 39 (4-5), S.244–249.
- Stjernberg, T. & Philips, Å. (1993). Organizational Innovations in a Long-Term Perspective. Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability. *Human Relations*, 46 (10), S.1193–1219.
- Stock, J. R. & Zinszer, P. H. (1987). The Industrial Purchase Decision for Professional Services. *Journal of Business Research*, 15 (1), S.1–17.
- Stocker, A. & Müller, J. (2012). Wissensmanagement mit References+ bei der Siemens-Division Building Technologies. *Open Journal of Knowledge Management* (V), S.21–26. Zugriff am 31.08.2017. Verfügbar unter [http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user\\_upload/attachments/pb\\_EJournal-Layout\\_Web\\_0501\\_r.pdf](http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/pb_EJournal-Layout_Web_0501_r.pdf).
- Strang, D., Akhlaghpour, S. & David, R. J. (2014). Coevolution in Management Fashion. An Agent-Based Model of Consultant-Driven Innovation. *American Journal of Sociology*, 120 (1), S.226–264.
- Strang, D. & Kim, Y.-M. (2005). The diffusion and domestication of managerial innovations: The spread of scientific management, quality circles, and TQM between the US and Japan. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. S. Tolbert (Hrsg.), *The Oxford handbook of work and organization* (S. 177–199). Oxford u.a.: Oxford Univ. Press.
- Strang, D. & Macy, M. W. (2001). In Search of Excellence. Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation. *American Journal of Sociology*, 107 (1), S.147–182.
- Strassmann, P. A. (1999). *Does Knowledge Capital Explain Market/Book Valuations?* Zugriff am 19.11.2001. Verfügbar unter <http://files.strassmann.com/pubs/km/1999-9.php>.



- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C. & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity. The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25 (5), S.1149–1168.
- Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24 (6), S.631–647.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2001). Colonizing knowledge. Commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms. *Human Relations*, 54 (7), S.933–953.
- Sumbal, M. S., Tsui, E. & See-to, E. W. K. (2017). Interrelationship between big data and knowledge management. An exploratory study in the oil and gas sector. *Journal of Knowledge Management*, 21 (1), S.180–196.
- Sun, H. (2013). A Longitudinal Study of Herd Behavior in the Adoption and continued Use of Technology. *MIS Quarterly*, 37 (4), 1013-A13.
- Sutton, R. I., Eisenhardt, K. M. & Jucker, J. V. (1986). Managing Organizational Decline. Lessons from Atari. *Organizational Dynamics*, 14 (4), S.17–29.
- Sveiby, K.-E. (1997). *Wissenskapital - das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Vermögenswerte aufspüren, messen und steigern*. Landsberg am Lech: moderne industrie.
- Sveiby, K.-E. (2001). *Knowledge Management. Frequently Asked Questions*. Zugriff am 16.11.2003. Verfügbar unter <http://www.sveiby.com/faq.html>.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence. Opening the Black Box. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 34 (4), S.689–709.
- Sydow, J. & Well, B. van (1996). Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerks. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (Managementforschung, S. 191–234). Berlin, New York.
- Szyperski, N. & Klaile, B. (1983). *Die Nachfrage nach externer Unternehmensberatung. Ergebnisse einer empirischen Erhebung im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Bonn* (DBW-Depot). Stuttgart: Poeschel.
- Takahashi, Y. (1989). Transferierbarkeit von Management-Stilen. In K. Macharzina (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 12, Sp. 2063–2076). Stuttgart: Poeschel.
- Talaulicar, T. (2004). Wissen. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Bd. 2, 4. Aufl., Sp. 1640–1647). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Taras, V., Steel, P. & Kirkman, B. (2016). Does Country Equate with Culture? Beyond Geography in the Search for Cultural Boundaries. *Management International Review (MIR)*, 56 (4), S.455–487.
- Taras, V., Steel, P. & Kirkman, B. L. (2010). Examining the Impact of Culture's Consequences. A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95 (3), S.405–439.
- Taras, V., Steel, P. & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47 (3), S.329–341.
- Taylor, F. W. (1903). *The principles of scientific management and Shop management*. London.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. *Research Policy*, 15 (6), S.285.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), S.1319–1350.
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance. Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28 (4), S.328–352.
- Teichert, T. & Talaulicar, T. (2002). Managementkonzepte im betriebswirtschaftlichen Diskurs. Eine bibliometrische Klassifizierung. *Die Betriebswirtschaft*, 62 (4), S.409–426.
- Teichert, T. & Wartburg, I. v. (2004). Managementphilosophien und -trends. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Bd. 2, 4. Aufl., Sp. 798–804). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Thiesse, F. (2001). *Prozessorientiertes Wissensmanagement - Konzepte, Methode, Fallbeispiele* (Univ. Diss). St. Gallen.
- Thinnes, P. (1998). Beratung mit Profil. Chancen und Herausforderungen soziologischer Professionalisierung in der Organisationsberatung. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsbe-*

- ratung. *Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 215–229). Berlin: Sigma; Ed. Sigma.
- Tho, N. D. (2017). Knowledge transfer from business schools to business organizations. The roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy. *Journal of Knowledge Management*, 21 (5), S.1240–1253.
- Thom, N. (1976). *Zur Effizienz betrieblicher Innovationsprozesse. Vorstudie zu einer empirisch begründeten Theorie des betrieblichen Innovationsmanagements* (Kölner wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Abhandlungen). Köln: Hanstein.
- Thomssen, G. (2001). Rohstoff Information. *Die Woche - Sonderbeilage von CSC Ploenzke "Change Management in lernenden Unternehmen"* (15). 6.4.2001, S.1. Verfügbar unter [http://www.cscploenzke.de/de/pressinfo\\_2/images/information.pdf](http://www.cscploenzke.de/de/pressinfo_2/images/information.pdf).
- Tian, X. (2017). Big data and knowledge management. A case of déjà vu or back to the future? *Journal of Knowledge Management*, 21 (1), S.113–131.
- Tichy, N. M. & Sandstrom, T. (1974). Organizational Innovations in Sweden. *Columbia Journal of World Business*, 9 (2), S.18.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context. Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3 (3).
- Tiratsoo, N. (2002). The American Quality Gospel in Britain und Japan, 1950 - 1970. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Hrsg.), *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, flows, and sources* (S. 175–192). Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Toffler, A. (1990). *Machtbeben (Powershift) - Wissen, Wohlstand und Macht im 21. Jahrhundert*. Düsseldorf, Wien u.a.: Econ.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations. The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28 (1), S.22–39.
- Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22 (4), S.587–605.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations. Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), S.8–30.
- Ulm, G. (2000). *IT-Einsatz im Wissensmanagement* (Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien). Wien.
- Ulrich, H. (1984). *Management* (Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmensführung). Bern, Stuttgart: Haupt.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. van den & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership. The Moderating Role of Organizational Size. *The Journal of Management Studies*, 49 (1), S.28–51.
- Vahs, D. 1. (2015). *Organisation* (9. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ven, A. H. van de (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32 (5), S.590–607.
- Volberda, H. W., Foss, N. J. & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity. How to realize its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21 (4), S.931–951.
- Wagner, H. (1999). *Wissensmanagement in Unternehmensberatungen*. Zugriff am 02.10.2001. Verfügbar unter <http://www.hubert-wagner.de/wissen.htm>.
- Walgenbach, P. (1999). Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (3. Aufl., S. 319–353). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Walger, G. (2004). Theorie der Beratung. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL), Bd. 2, 4. Aufl., Sp. 85–91). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Walger, G. (2007). Consultingunternehmen. In R. Köhler, H.-U. Küpper & A. Pfingsten (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 6. Aufl., Sp. 203–212). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Walker, R. M. (Hrsg.) (2005). *Innovation and Organizational Performance. A Critical Review of the Evidence and a Research Agenda*. Academy of Management Best Conference Paper 2005 PNP. Academy of Management.
- Walker, R. M., Chen, J. & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance. An integration of research findings. *European Management Journal*, 33 (5), S.407–422.

- Walker, R. M., Damanpour, F. & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance. The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 21 (2), S.367–386.
- Walter, A. & Gemünden, H. G. (1999). Beziehungspromotoren als Förderer inter-organisationaler Austauschprozesse. Empirische Befunde. In J. Hauschildt, H. G. Gemünden & E. Witte (Hrsg.), *Promotoren. Champions der Innovation* (2. Aufl., S. 133–158). Wiesbaden: Gabler.
- Walter, A., Parboteeah, K. P., Riesenhuber, F. & Hoegl, M. (2011). Championship Behaviors and Innovations Success. An Empirical Investigation of University Spin-Offs. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (4), S.586–598.
- Walter, Y. (2017). *Kompetenzmanagement bei Union Investment - Wie wir Wissensmanagement neu denken müssen. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/walter\\_yannick.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/walter_yannick.html).
- Wassermann, A. (2017). *Wissensmanagement bei der thyssenkrupp Steel Europe AG - Der Mensch im Mittelpunkt von Industrie 4.0. Wissensmanagement-Tage Stuttgart 2017*. Zugriff am 20.09.2017. Verfügbar unter [http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/alexandra\\_wassermann.html](http://www.wima-tage.de/kongressprogramm/referenten/alexandra_wassermann.html).
- Weber, J. & Schäffer, U. (1998). Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium. *Zeitschrift für Planung*, 9 (4), S.341–365.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik*.
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1972a). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36 (April), S.12–14.
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1972b). *Organizational Buying Behavior* (Foundation of Marketing Series). Englewood Cliffs: Prentice Hall; Prentice-Hall.
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1996). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. (reprint). *Marketing Management*, 4 (April), S.52–57.
- Weitz, E. & Shenhav, Y. (2000). A Longitudinal Analysis of Technical and Organizational Uncertainty in Management Theory. *Organization Studies*, 21 (1), S.243.
- Westphal, J. D., Gulati, R. & Shortell, S. M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), S.366–394.
- Wiig, K. M. (1999). *Comprehensive Knowledge Management*. Zugriff am 15.09.2017. Verfügbar unter [http://www.krii.com/downloads/comprehensive\\_km.pdf](http://www.krii.com/downloads/comprehensive_km.pdf).
- Williams, R. (2004). Management fashions and fads. Understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas. *Management Decision*, 42 (6), S.769–780.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart.
- Willke, H. (1999). Wozu Wissensmanagement? *Hernsteiner Fachzeitschrift für Management und Entwicklung: Wissensmanagement*, 12 (3), S.6–10.
- Wilson, T. D. (2002). *The nonsense of 'knowledge management'*. Zugriff am 10.06.2017. Verfügbar unter <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>.
- Witte, E. (1973a). Ablauforganisation. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Sp. 20–30). Stuttgart: Poeschel.
- Witte, E. (1973b). *Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell*. Göttingen: Schwartz.
- Witte, E. (1988a). Innovationsfähige Organisation. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 144–161). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Witte, E. (1988b). Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 162–169). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Witte, E. (1988c). Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. In E. Witte, J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Innovative Entscheidungsprozesse - Die Ergebnisse des Projektes "Columbus"* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 58, S. 202–226). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Witte, E. (1999). Das Promotoren-Modell. In J. Hauschildt, H. G. Gemünden & E. Witte (Hrsg.), *Promotoren. Champions der Innovation* (2. Aufl., S. 9–41). Wiesbaden: Gabler.

- Wolf, T., Decker, S. & Abecker, A. (1999). *Unterstützung des Wissensmanagements durch Informations- und Kommunikationstechnologie. 4. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik*. Saarbrücken: Physica.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1992). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology* (6. Aufl.). Frankfurt - New York: Campus.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization. Theory and Practice*. London - New York: Oxford University Press.
- Wright, C., Sturdy, A. & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization. Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41 (3), S.652–662.
- Wruk, D., Bort, S., Oberg, A. & Woywode, M. (2016). How relational theorizing influences the popularity of management concepts. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2016* (1), S.1.
- Wuppertaler Kreis e.V. (2000). *Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen. Ein Leitfaden* (Grundlagen der Weiterbildung, Bd. 54). Köln: ZIEL-Verlag.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, CA [u.a.]: SAGE Publ.
- Yorks, L. & Whitsett, D. A. (1985). Hawthorne, Topeka, and the Issue of Science Versus Advocacy in Organizational Behavior. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 10 (1), S.21–30.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive Capacity. A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 27 (2), S.185–203.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations* (A Wiley-Interscience publication). New York, NY [u.a.]: John Wiley & Sons.
- Zbaracki, M. J. (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), S.602–636.
- Zeithaml, V. A. (1991). How Consumer Evaluation Processes differ between Goods and Services. In C. H. Lovelock (Hrsg.), *Services marketing* (The Prentice-Hall series in marketing, 2. Aufl., S. 39–47). Englewood Cliffs/ New Jersey: Prentice Hall.
- Zeitz, G., Mittal, V. & McAulay, B. (1999). Distinguishing adoption and entrenchment of management practices. A framework for analysis. *Organization Studies*, 20 (5), S.741–776. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1177/0170840699205003>.
- Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., Artopé, A., Goldhammer, K., Heger, D. K., Lange, U. T., Vierkant, E., López-Escobar, E. & Silverstone, R. (2001). *Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft* (European Communication Council, Bd. 2001, 3. Aufl.). Berlin: Springer.