



# LEBEN IN EINER WISSENSGESELLSCHAFT?

Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, die Veränderungen zu spät bemerkten und z. B. neue Verfahrensweisen nicht mehr rechtzeitig übernehmen konnten. Vermutlich waren sie nicht in der Lage, den Wert neuer Informationen rechtzeitig zu erkennen oder sie konnten aufgrund Ihrer bestehenden Strukturen nicht schnell genug Wissen aufbauen. Stellt sich die Frage: Wie kann ein Unternehmen (neues) Wissen erlangen und daraus innovative Dienstleistungen und Produkte erstellen, die jetzige oder zukünftige Bedürfnisse der Zielkunden befriedigen?

VON DR. FRANZ GRESSER UND KAROLA KREMER – SERVICERATING GMBH, KÖLN

Wir leben in einer Wissensgesellschaft! – Das wussten Sie schon? Gut. Unstrittig ist sicher auch, dass es unterschiedliche Wissensstände bei Individuen, Abteilungen und Unternehmen gibt und dass praktisch angewendetes Wissen zu Innovation führt. Dieser Vorgang wird gut durch das Konzept der absorptive capacity beschrieben, der Fähigkeit, den Wert neuer Informationen zu erkennen, sie aufzunehmen und zu nutzen. Hiervon hängen die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ab; denn wer schnell auf die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden reagieren kann, ist kundenorientiert und erlangt dadurch einen Vorteil.

## Neues erkennen

Informierte Menschen außerhalb der Organisation zu treffen, ist eine Möglichkeit, um mit neuen Informationen in Kontakt zu kommen. Wir haben Sie und die Teilnehmer von TOP SERVICE Deutschland gefragt, ob Sie regelmäßige Treffen mit Kunden oder Dritten, wie z. B. Verbänden und Universitäten, organisieren, um neues Wissen zu erwerben. Der Großteil der Befragten (> 70 %) gibt an, dass das (eher) zutrifft, aber immerhin 10 Prozent geben es als (eher) nicht zutreffend an (siehe Abb. 1).

Kontakt mit der Außenwelt dürfte eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für →

Wir organisieren regelmäßig spezielle Meetings mit Kunden oder Dritten, z. B. Verbänden und Universitäten, um neues Wissen zu erwerben.

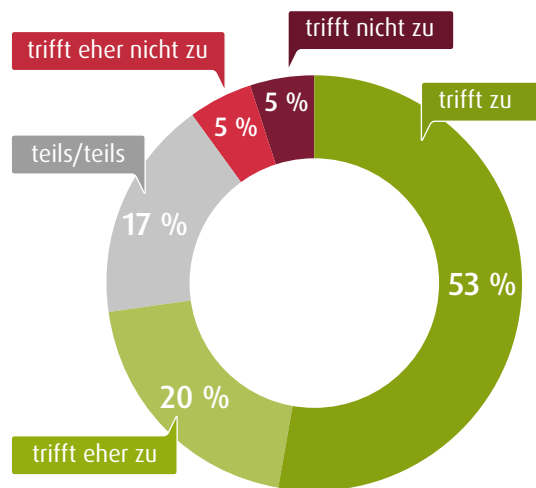


Abb. 1 Nutzung von regelmäßigen Treffen zum Wissensaustausch

den Auf- und Ausbau des Unternehmenswissens sein. In einer komplexen Umgebung, in der sich Erwartungen der Kunden und/oder (technische) Verfahrensweisen schnell ändern, ist es nicht sinnvoll, zu viel „im eigenen Saft zu schmoren“. Es ist auch davon auszugehen, dass die Fähigkeit, zukünftige Informationen richtig zu deuten, davon abhängt, wie viel ich schon weiß (Pfadabhängigkeit). Daher sollten sich Unternehmen frühzeitig um Informationsquellen außerhalb des Unternehmens bemühen (u.a. Kunden, Lieferanten, Verbände).

### Informationen integrieren, Wissen aufbauen

Jetzt habe ich die Informationen, kenne die Markttrends und ggf. die neuen Kundenbedürfnisse. Kann ich jetzt aufhören? Nein, die Arbeit beginnt jetzt erst, denn die Informationen müssen verarbeitet werden, es muss anwendbares Wissen entstehen. Veränderungen müssen erkannt, Chancen verstanden und Marktveränderungen interpretiert werden. Ein großer „Datenhaufen“ bringt Sie nicht weiter. Darum ist es nicht sinnvoll, wahllos alle Daten einzusammeln und dann darin „rumzustochern“ oder – ganz auf dem Stand der Technik – von einer KI dar-

in „rumstochern“ zu lassen. Welche Daten Sie benötigen, hängt von den Fragen ab, die Sie beantworten möchten. Zwei Arten von Daten sind in diesem Sinn wertvoll: Daten, die zu (neuen) Fragen führen und solche, mit denen Sie Ihre Fragen beantworten/Hypothesen testen können.

Ein echtes „Wissensmanagementsystem“ ist kein nur sporadisch befülltes Intranet. Die Transformation in mögliche Konsequenzen für das Unternehmen ist wichtig. Gibt es Konsequenzen für meine Produkte, meine Dienstleistungen, meinen Service, meine Prozesse...? Individuen, die Wissen für sich erarbeiten, müssen dieses auch aktiv mit Kollegen teilen. Einfaches Aufschreiben führt nicht zum Dialog, aber wenn Erfahrungen geteilt werden, kann sich die Fähigkeit des Unternehmens, Wissen auch umzusetzen, erhöhen.

Wenn die absorptive capacity eines Unternehmens oder einer Abteilung eine Fähigkeit ist, kann sie auch entwickelt werden: Man startet auf einem niedrigen Level und verbessert sich durch neues Wissen und Erfahrungen. Das funktioniert so: Über neue Informationen/Meinungen/Erfahrungen muss gesprochen werden. So können sich die Individuen und dadurch auch die Organisation weiterentwickeln. Geeignete Mittel sind u.a. cross-funktionale Teams, in denen Austausch gefördert wird, sowie die Beteiligung unterschiedlicher Mitarbeiter an Entscheidungen. Hier wird bereits deutlich, dass verschiedene agile (Management-)Methoden der jüngeren Vergangenheit wie z.B. Scrum oder Design Thinking nicht nur dazu geeignet sind, konkrete Probleme zu lösen, sondern auch per se zu einer Verbesserung der absorptive capacity beitragen. Sie verbessern die zukünftige Problemlösefähigkeit Ihres Unternehmens!

Unternehmen unterscheiden sich in der Aufnahme- und Verarbeitungsfähigkeit von Wissen. Auf Nachfrage unsererseits antworteten die meisten Unternehmensvertreter (> 80 Prozent „trifft [eher] zu“), dass es ihnen leichtfällt, die Chancen, die sich aus externem Wissen für das Unter-



Wir sind in der Lage, neue Chancen zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen schnell zu verstehen.

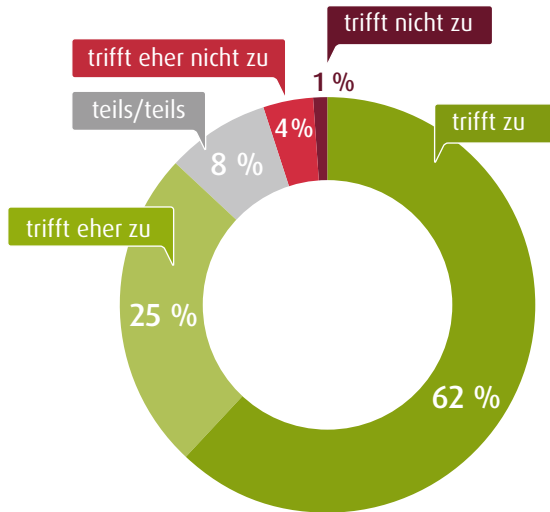


Abb. 2 Unterschiede in der Aufnahme- und Verarbeitungsfähigkeit von Wissen

nehmen ergeben, zu verstehen. Nur ein kleiner Teil ist in der Beurteilung vorsichtig (Abb. 2).

Ebenso sind die meisten Unternehmen nach eigener Ansicht in der Lage, neue Chancen zur

Erfüllung von Kundenbedürfnissen schnell zu verstehen. Wenn Ihr Unternehmen hier wirklich gut ist und die Kundenbedürfnisse trifft, wird das mit höherer Kundenloyalität belohnt (Abb 3).

### Wissen kundenorientiert nutzen

Alle Informationen und Wissen nützen nichts, wenn am Ende nicht passgenaue Produkte und Dienstleistungen für die Zielkunden Ihres Unternehmens entstehen.

Bei der Beurteilung der Schwierigkeiten bei der Implementierung neuer Produkte und Dienstleistungen sind die befragten Unternehmen zurückhaltender: 37 Prozent geben es als zutreffend an, keine Schwierigkeiten zu haben, weitere 30 Prozent als eher zutreffend. Immerhin 8 Prozent antworten mit trifft (eher) nicht zu. Hier wird deutlich, wie kritisch die Umsetzung an sich ist (Abb. 4). Die Königsdisziplin ist dann noch die Passung der neuen Produkte/Dienstleistung mit den Kundenwünschen.

Insgesamt müssen Organisationen Ihr Wissen kundenorientiert in neue Produkte und Dienst-



Es fällt uns leicht, die Chancen, die sich für unser Unternehmen aus externem Wissen ergeben, zu verstehen.

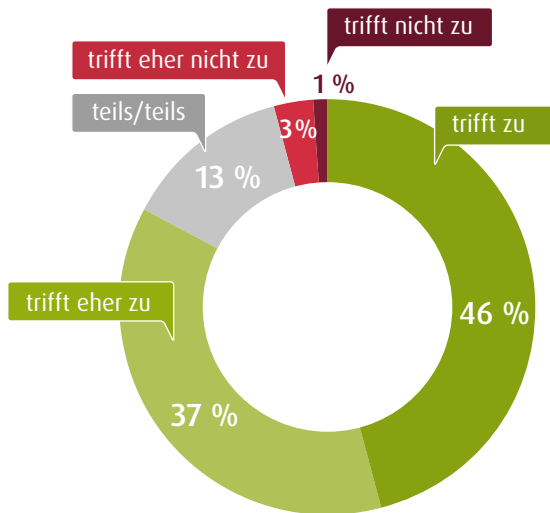


Abb. 3 Verständnis für Chancen zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen

Wir haben keine Schwierigkeiten damit, neue Produkte/ Dienstleistungen und Prozesse zu implementieren.

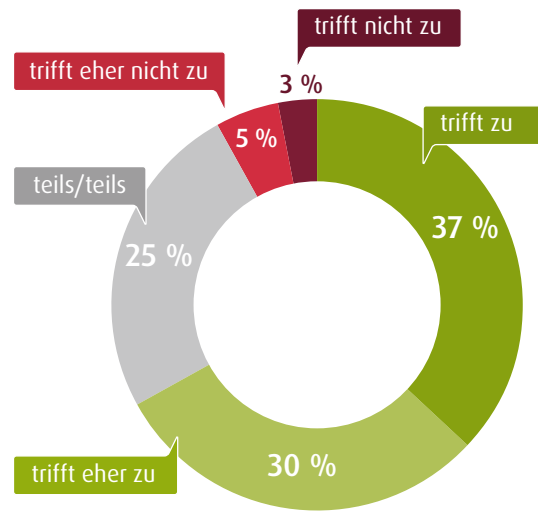


Abb. 4 Schwierigkeiten bei der Umsetzung



leistungen umsetzen. Aus den Daten von TOP SERVICE Deutschland konnten wir den Zusammenhang zwischen der absorptive capacity eines Unternehmens und der Loyalität seiner Kunden zeigen (Korrelation nach Pearson: .50). Die Unternehmen, die systematisch relevante Informationen aufnehmen, verarbeiten und für Innovationen nutzen, haben demnach die loyaleren Kunden. Kunden merken, wenn Unternehmen ihre Dienstleistungen und Produkte auf Basis neuerer Informationen oder Fertigungsmethoden etc. verbessern und den sich ändernden Kundenbedürfnissen anpassen.

Das Produkt- und Dienstleistungsangebot ist aber nicht der einzige und vermutlich auch nicht der wichtigste Einfluss auf die Kundenloyalität. Ein (emotional) gebundener Kunde hat das Gefühl, dass sich das Unternehmen weiterentwickelt. Er erkennt, dass das Unternehmen offen ist für Kundeninformationen und Feedback sowie, dass Rückmeldungen an das Unternehmen eine Veränderung bewirken. Solche Unternehmen verbessern aus Sicht der Kunden nicht nur Leistungen, sondern auch Prozesse und Mitarbeiterverhalten sichtbar und stetig, interessieren sich für ihre Kunden und nehmen diese ernst.

## Wissenskultur

Wissen muss aufgebaut werden, es ist häufig unternehmensspezifisch und kann daher auch nicht einfach eingekauft werden. Bei der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen sowie bei der Ableitung von Maßnahmen und der Implementierung von Innovationen kann es zu Fehlern kommen. Eine Unternehmenskultur, die sich konstruktiv mit Fehlern auseinandersetzt und in der sich die Mitarbeiter sicher fühlen (Stichwort: psychological safety), ist die Grundlage für Lernen und Verbesserung. Da (Wissens- und Meinungs-)Diversität sowie die Kommunikation bei der Bildung von Wissen eine Rolle spielt, ist die Kommunikation über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg wichtig. Abteilungen, in denen alle die gleiche Meinung haben und mit niemand anderem arbeitsbezogen

sprechen, werden kaum in der Lage sein, neue Informationen aufzunehmen und zu schätzen. In der Umsetzung und Innovation können konkrete Methoden (z.B. Design Thinking) helfen, Prototypen schnell zu erstellen und zu testen. Letztendlich ist es für jedes Unternehmen wichtig, Neugier auf Neues zu fördern und die Mitarbeiter zu ermutigen, unterschiedliche Standpunkte (fair) zu diskutieren. Erst dann leben wir in einer Wissensgesellschaft. <

### Kooperation mit ServiceRating

In Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen ServiceRating bieten wir Ihnen in jeder Ausgabe einen Artikel zu einem aktuellen Thema aus der Energie- beziehungsweise Unternehmenswelt.

ServiceRating berät Unternehmen bei der Analyse, Entwicklung und Kommunikation von Kundenorientierung und Servicequalität. Eine hohe Kundenloyalität ist das Ziel der Beratung.

### KONTAKT

→ **Dr. Franz Gresser**  
Geschäftsführer,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Gresser@servicerating.de](mailto:Gresser@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)



### KONTAKT

→ **Karola Kremer**  
Consultant,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Kremer@servicerating.de](mailto:Kremer@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)

