

Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)

# Allgemeine Managementlehre I

Zusammenfassung  
SS 2001

Version 1.0  
vom 9. Juli 2002

Autor	Dozent
Rado David Höhlebachweg 32 CH-4132 Muttenz Email: <a href="mailto:david@mavericks.ch">david@mavericks.ch</a> Internet: <a href="http://www.mavericks.ch">http://www.mavericks.ch</a>	Prof. Dr. Georg von Krogh <a href="mailto:georg.vonkrogh@unisg.ch">georg.vonkrogh@unisg.ch</a>



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 ZIELSETZUNG UND ÜBERSICHT.....	1
<b>2 Einführung in die Knowledge Economy .....</b>	<b>2</b>
2.1 KNOWLEDGE ECONOMY .....	2
2.2 STRATEGY FRAMEWORK .....	3
2.3 RESOURCE-BASED VIEW (RBV) .....	4
<b>3 Entrepreneurial Strategizing.....</b>	<b>6</b>
3.1 GESCHÄFTSMODELL.....	6
<b>4 Technology Strategy.....</b>	<b>8</b>
4.1 INNOVATION.....	8
4.2 DOMINANT DESIGNS (ANDERSON/TUSHMAN).....	10
4.3 INNOVATOR'S DILEMMA (CHRISTENSEN).....	12
<b>5 Knowledge Strategy .....</b>	<b>14</b>
5.1 KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	14
5.2 WISSEN .....	14
5.2.1 Definitionen.....	14
5.2.2 Implizites und explizites Wissen.....	15
5.2.3 Formen der Wissensumwandlung .....	15
5.2.4 Drei Ebenen des Wissensmanagements .....	16
5.2.5 Wissensstrategien .....	18
5.3 KNOWLEDGE BARRIERS .....	18
5.3.1 Individuelle und organisatorische Barrieren.....	18
5.3.2 Hauptproblembereiche des Wissensmanagements.....	19
5.4 KNOWLEDGE ENABLING.....	20
5.5 KNOWLEDGE CREATION .....	21
5.6 KNOWLEDGE SHARING.....	23
<b>6 Growth Strategy .....</b>	<b>25</b>
6.1 WACHSTUMSSTRATEGIEN .....	25
6.2 LEARNING TRAPS .....	26

---

6.3	GROWTH CAPABILITIES .....	27
6.4	VORGEHENSWEISE.....	27
<b>7</b>	<b>Ergänzende Literatur.....</b>	<b>28</b>
7.1	MULTIPROJECT STRATEGY (NOBEOKA/CUSUMANO).....	28
7.2	GASTVORTRAG: ASPECTRA .....	29
7.3	GASTVORTRAG: INFINEON.....	30
7.4	GASTVORTRAG: PHONAK .....	30
7.5	GASTVORTRAG: UNILEVER.....	31
7.6	GASTVORTRAG: PWC .....	31

# 1 Einleitung

## 1.1 Zielsetzung und Übersicht

Ziel ist das Verständnis von strategischem Management in der **Knowledge Economy**. Im ersten Teil geht es darum, wie ein Unternehmen Geschäftsmöglichkeiten identifizieren kann und wie sie die Regeln einer Industrie ändern kann. Der zweite Teil handelt von Technologie-Strategien. Teile drei und vier handeln von Wissens- und Wachstumsstrategien: Wie kann Wissen erkannt, geschaffen und transferiert werden, und wie kann ein Unternehmen nachhaltigen Unternehmenswert schaffen. Grundsätzlich geht es immer darum, auf welche Weise ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten herausarbeiten kann.

## 2 Einführung in die Knowledge Economy

### 2.1 Knowledge Economy

**Knowledge Economy:** Die *Knowledge Economy* basiert auf der Produktion, Verteilung und Einsatz von Wissen und Informationen. Diese Entwicklung widerspiegelt sich in:

- hohen Investitionen in Technologie (IKT, KM) und Human Resources (HRM)
- High-Tech Industrien
- gut ausgebildete und informierte Mitarbeiter und Bevölkerung
- Produktivitätsgewinne durch Einsatz von Technologien
- Trend zum Schutz von Wissen (Patente, Lizenze)
- flache Hierarchien, interne und externe Netzwerke
- hohe Innovationsrate
- Substitution von Industrien und geltenden Wertketten

Charakteristika:

- Wissen als Ursache für Economies of Scale
- hohe Unternehmensgewinne möglich bei geringen Produktionskosten
- Wissen ist schwierig zu schützen
- Wissensrechte können zu Monopolen führen (z.B. Microsoft)

Die Herausforderung ist die Integration des spezifischen Wissens mehrerer Individuen und die Umsetzung in Wettbewerbsvorteile. Ein Unternehmen muss das Wissen mehrerer Individuen zusammenbringen, um etwas Neues erschaffen zu können.

Der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmen ist nicht das Wissen an sich, sondern die Fähigkeit, das Wissen integrieren bzw. anwenden zu können.

- *Effizienz der Integration:* Fähigkeit des Unternehmens, auf Wissen zuzugreifen und nutzbar zu machen. Die Effizienz steigt, wenn die Mitarbeiter einander verstehen, d.h. auf etwa gleichem Wissenslevel sind. Sie steigt auch mit der Frequenz und Stabilität der Ausführung von Aufgaben (mehrmalig gleiche Aufgaben).
- *Scope der Integration:* Fähigkeit des Unternehmens, möglichst viel und verschiedenes Wissen integrieren zu können. Kann viel Wissen integriert werden, so schafft dies einen Wettbewerbsvorteil, der von Konkurrenten nicht ohne weiteres übernommen werden kann

(z.B. auch wegen **kausaler Ambiguität**: Unsicherheit darüber, was die Ursache für den Erfolgsunterschied ist).

- *Flexibilität der Integration*: Fähigkeit des Unternehmens, neues Wissen zu erschliessen und bestehendes Wissen neu zu rekonfigurieren.

## 2.2 Strategy Framework

Die **Knowledge Strategy** ist Teil eines Strategie-Rahmens, den jedes Unternehmen berücksichtigen sollte.

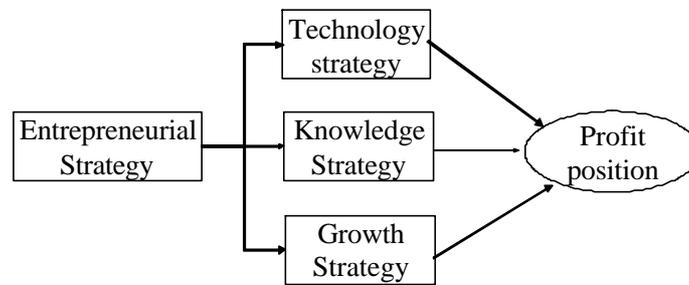


Abbildung 1: Strategy Framework

Typische Fragestellungen, die die entsprechenden Strategien beantworten, sind:

### Entrepreneurial Strategy:

- Welches Geschäftsmodell verfolgen wir?
- Wie können wir die Regeln des Wettbewerbs verändern?
- Welcher Positionierung ist geeignet für uns? (Konzept der fünf Wettbewerbskräfte, SWOT)

### Technology Strategy:

- Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche Technologien stellen wir selber her, welche kaufen wir ein?
- Was ist die R&D Intensität unserer Firma?

### Knowledge Strategy:

- Welches kritische Wissen hat unsere Firma?
- Welches Wissen sollten wir uns aneignen?
- Wie soll unsere Firma Wissen kreieren, erfassen und transferieren?
- Wie motivieren wir unsere Mitarbeiter, Wissen zu kreieren und zu teilen?

**Growth Strategy:**

- Wie stellen wir sicher, dass wir die besten Wachstumsmöglichkeiten ergriffen haben?
- Wie wachsen wir in einem gesunden Rahmen?
- Wie locken wir Experten an und wie erhalten wir sie?

**2.3 Resource-based View (RBV)**

Die RBV besagt, dass Erfolgsunterschiede zwischen Firmen durch Unterschiede (**Heterogenität**) zwischen ihren jeweiligen Ressourcen zu erklären sind. Die Ressourcen sind zudem nicht perfekt mobil, so dass die Heterogenität lange andauern kann.

Der Begriff der **Ressource** umfasst alles, was einem Unternehmen zur Verfügung steht und worauf es direkt oder indirekt zugreifen kann. Dazu gehören:

- physical capital resources
- human capital resources
- organizational capital resources (z.B. Planungs-, Kontroll- und Koordinationssysteme)

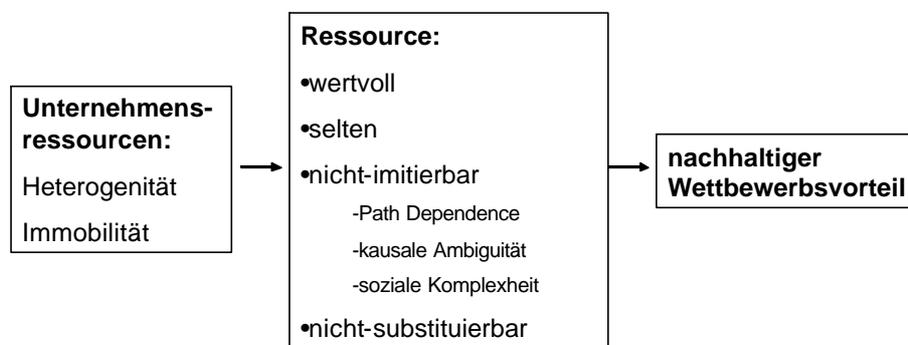


Abbildung 2: Resource-based View (RBV)

Ein **nachhaltiger Wettbewerbsvorteil** ist eine wertschöpfende Strategie, die nicht gleichzeitig von Wettbewerbern implementiert wird, und deren Duplikation nicht möglich ist. Dies impliziert, dass Ressourcen nicht perfekt mobil sein dürfen, ansonsten baut die Konkurrenz die Ressourcenausstattung nach. Auch der *First-Mover-Advantage* und *Mobilitätsbarrieren* bauen auf dieser Bedingung auf.

Ressourcen, die das Potential haben, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu begründen, müssen vier Eigenschaften erfüllen:

- **wertvoll:** die Ressource eröffnet neue Möglichkeiten bzw. neutralisiert Gefahren.
- **selten:** nicht jeder kann die Ressource besitzen.
- **nicht imitierbar:** die Ressource kann nicht imitiert werden. Gründe: Path Dependence (historische Ereignisse), kausale Ambiguität (Unsicherheit darüber, was die Ursache für den Erfolgsunterschied ist), soziale Komplexheit (persönliche Beziehungen, Hegemonie-Effekt, Image).
- **nicht substituierbar:** Die Ressource kann durch Alternativen nicht gleichwertig ersetzt werden.

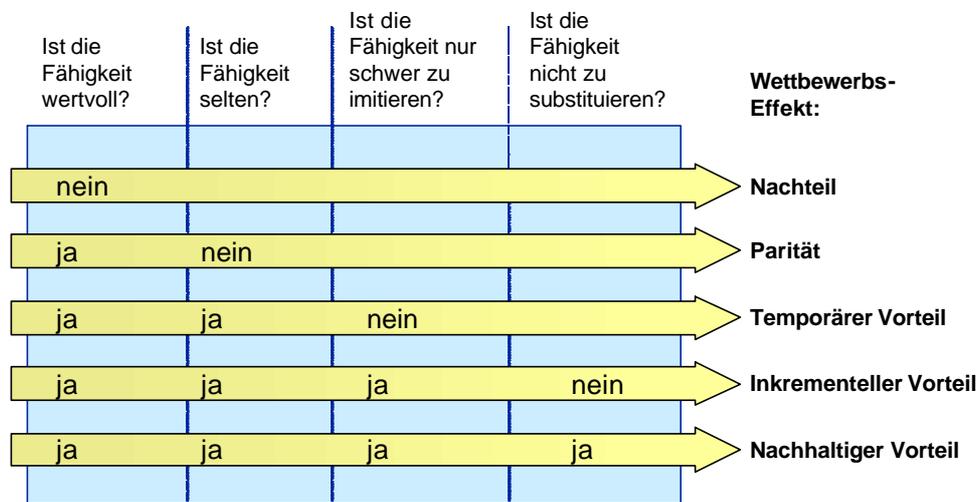


Abbildung 3: Ressourcen zur Begründung eines Wettbewerbsvorteils

### 3 Entrepreneurial Strategizing

Die **Entrepreneurial Strategy** identifiziert die **Business Opportunities** und übersetzt diese in ein **Geschäftsmodell (Business Model)**, das dem Unternehmen mittel- und langfristige Erträge ermöglicht.

#### 3.1 Geschäftsmodell

Ausgangspunkt für ein neues Geschäftsmodell ist ein ganzheitliches Bild der Situation, in der man sich befindet (nicht alles ist möglich, z.B. auch **Path Dependence** berücksichtigen (vgl. Org & IV S. 12)):

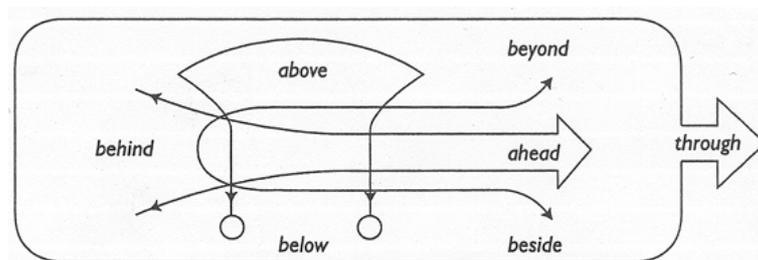


Abbildung 4: Strategic thinking as seeing

Je nach Neuigkeit und Reichweite eines Geschäftsmodelles unterscheidet man:

Radical	<b>Nonlinear Innovation</b>	<b>Business Model Innovation</b>
Incremental	<b>Continuous Improvement</b>	<b>Business Process Improvement</b>
	Component	System

Abbildung 5: Kategorien von Geschäftsmodellen

Ein Geschäftsmodell besteht aus vier Hauptkomponenten (HAMEL, 2000):

- *Customer Interface*: Definiert, wie das Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt tritt und welche Beziehung es zu ihm unterhält.
- *Core Strategy*: Definiert mit was das Unternehmen in den Wettbewerb tritt. Enthält die Business Mission, Positionierung und bestimmt die Basis der Differenzierung.
- *Firm Resources*: Definiert was das Unternehmen hat. Kernkompetenzen, Assets, Kernprozesse.
- *Value Network*: Definiert die Beziehungen zur Aussenwelt eines Unternehmens, z.B. zu Lieferanten, Partnern, Kooperationen. Was produziert das Unternehmen selbst, was kauft es ein?

Die einzelnen Komponenten sind miteinander verbunden:

- *Customer Benefits*: Art und Weise, wie die Unternehmensstrategie die Bedürfnisse des Kunden erfüllt und zu einem Mehrwert bei ihm führt.
- *Configuration*: Art und Weise, wie die Ressourcen zur Strategierreichung eingesetzt werden.
- *Company Boundaries*: Entscheidungen bzgl. Beziehungen mit anderen Unternehmen.

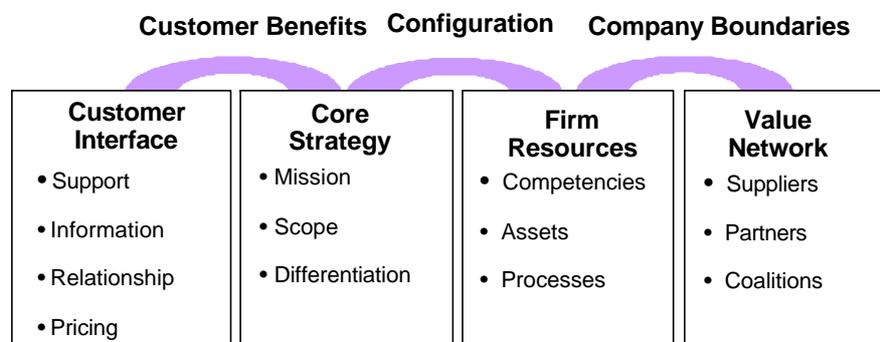


Abbildung 6: Hauptkomponenten eines Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell legt auch fest, auf welche Weise Erträge erwirtschaftet werden. Dies können sein:

- *Effizienz* (Kostenführerschaft): z.B. Southwest Airlines
- *Einzigartigkeit* (Differenzierung): z.B. Broadcast.com
- *Fit* (Integration, Konsistenz): z.B. Four Seasons Hotels (alle Service-Komponenten abgestimmt)
- *Profit Boosters*: Dazu zählen Economies of Scale (a. Network Effect, z.B. eBay, VISA, AOL), Lock-Out (Windows), Strategic Economies (Effizienz, Fokussierung) und Strategic Flexibility (schnelle Anpassung an Markt, z.B. Dell, Cisco).

## 4 Technology Strategy

### 4.1 Innovation

Eine Ursache für intensiven Wettbewerb ist Innovation: Mit **Innovation** wird die Entwicklung neuer Lösungen für bestehende und/oder neue Probleme bezeichnet. Innovation ist meistens von Unsicherheit, Ambiguität und Kreativität begleitet. Eine Innovation kann *Kompetenz-verstärkend* oder *Kompetenz-zerstörend* sein.

**Innovation = Invention + Exploitation:** Innovationen sind einerseits innerhalb des Unternehmens akzeptiert, und zudem in der Lage, am Markt bestehen zu können. Eine Innovation ist mehr als nur eine „Erfindung“, sie muss auch einen sozialen Impact haben (z.B. Anwendung, Markteinführung).

Charakterisiert durch die Suche nach neuen Innovationen ist das **Entrepreneurship**. Innovatoren benötigen meist einen *Macht-Promoter*, der die notwendigen Ressourcen zur Realisierung der Innovation zur Verfügung stellt. Bestehende Unternehmen hingegen können durch neue Innovationen bedroht sein: Oftmals sind sie nicht in der Lage (mental und/oder physisch), ihre Position, ihre Strukturen oder Kernkompetenzen aufzugeben und etwas Neues zu beginnen.

Innovationen sind entweder durch technologische Entwicklungen (Innensicht; **Technology Push**) oder Marktnachfrage (Aussensicht; **Market Pull**) bedingt. Die Herausforderung ist, *Technology Push* und *Market Pull* miteinander verbinden zu können.

major	versus	minor
radical	versus	incremental
revolutionary	versus	evolutionary
original	versus	adaptive
discontinuous	versus	continuous
disruptive	versus	sustaining

Abbildung 7: Klassifikation von Innovationen (1)

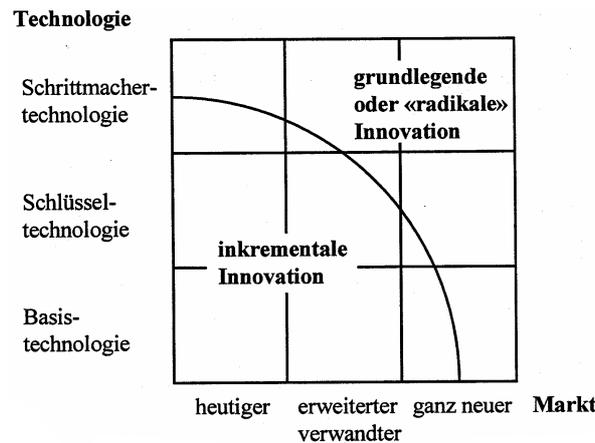


Abbildung 8: Klassifikation von Innovationen (2)

Der **Innovations-Prozess** folgt meist dem gleichen Schema: Zuerst wird die Erfindung gemacht, danach werden die dazugehörigen Prozesse angepasst. Die Kriterien und Spezifikationen sind zu Beginn noch weitgehend unbekannt und werden im Verlaufe der Zeit nach und nach genauer spezifiziert. Im gleichen Masse nehmen die Veränderungen am Produkt/Prozess ab, bis ein stabiler Zustand erreicht wird. Es folgen noch Prozesse der Standardisierung, Optimierung und Strukturierung, aber an der Innovation selbst wird nichts mehr verändert.

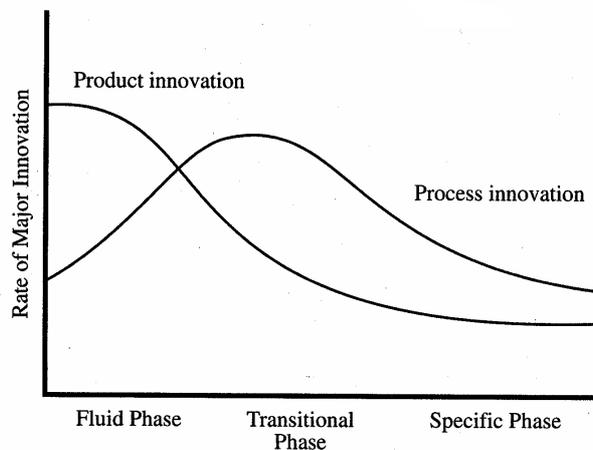


Abbildung 9: Innovations-Prozess

<b>Produkt</b>	von hoher Varietät zu Dominant Design, standardisierte Produkte
<b>Prozess</b>	von spezifischen Prozessen mit allgemeiner Ausrüstung und Bedarf nach speziell ausgebildeten Mitarbeitern zu Prozessen mit spezieller Ausrüstung und Bedarf nach allgemein-ausgebildeten Mitarbeitern
<b>Organisation</b>	von <i>entrepreneurial organisch</i> zu <i>hierarchisch mechanisch</i>
<b>Markt</b>	von fragmentiert und instabil zu commodity-like und stabil
<b>Wettbewerb</b>	von vielen kleinen Firmen mit vielen unterschiedlichen Produkten zu wenigen grossen Firmen mit ähnlichen, wenig differenzierten Produkten

Die Entwicklung von Technologien lässt sich durch eine **S-Kurve** darstellen:

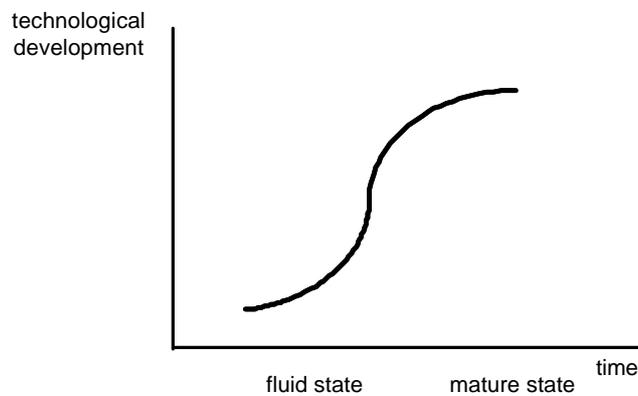


Abbildung 10: S-Kurve der technischen Entwicklung

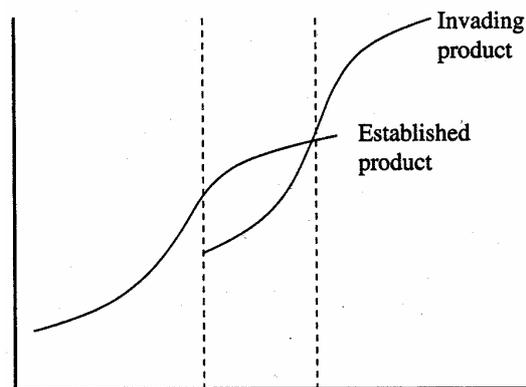


Abbildung 11: Technologie-Entwicklung

**Innovationsmanagement** muss sich mit dem *Entwickeln*, *Auswählen* und *Retention* von Produkten befassen. Es gilt, bestehende Technologien weiterzuentwickeln als auch neue Technologien zu beobachten.

## 4.2 Dominant Designs (ANDERSON/TUSHMAN)

**Dominante Designs** etablieren sich nach einer Phase, wo grosse Varietät vorherrschte. Ursachen für dominante Designs sind:

- Einflussreicher Kunde (z.B. US Air Force)
- Durch Organisationen erlassene Standards (z.B. TCP/IP)

- Allianzen (z.B. EC-Karte)
- Staatliche Regulierungen, die das Einführen und Einhalten von Standards erzwingen (z.B. TV)

Andere Varianten werden nicht mehr weiterentwickelt (**Technological Discontinuities**).

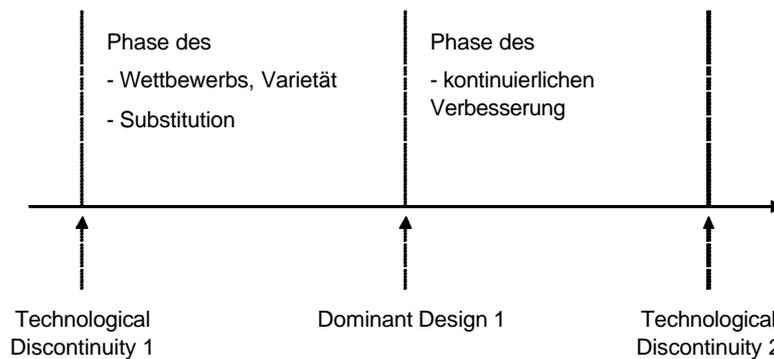


Abbildung 12: Technology-Cycle

Implikationen:

- Die Anzahl der Produkte in der „Unruhe“-Phase ist grösser als in der Phase kontinuierlichen Verbesserung.
- Die „Unruhe“-Phase ist länger, wenn Kompetenz-zerstörende Technologien nachfolgen, als wenn Kompetenz-verstärkende Technologien nachfolgen.
- Je weniger proprietäre Formate und Patente vorherrschen, umso eher kann sich ein dominantes Design etablieren.
- Sobald sich das dominante Design etabliert hat, lassen sich die grössten Erträge erzielen.
- Das dominante Design hinkt dem aktuellen Stand der Technologie etwas hinterher. Dominante Design repräsentieren nicht unbedingt die bestmögliche Lösung.
- Dominante Designs, die Kompetenz-zerstörend wirken, werden von neuen Unternehmen eingebracht. Dominante Designs, die Kompetenz-verstärkend wirken, werden von den bestehenden Unternehmen eingebracht.
- In der „Unruhe“-Phase werden mehr Innovationen und technische Fortschritte hervorgebracht als in der Phase der kontinuierlichen Verbesserung.

### 4.3 Innovator's Dilemma (CHRISTENSEN)

Das **Innovator's Dilemma** liefert eine Erklärung, warum selbst gut gemanagte Unternehmen, die immer die aktuellsten Entwicklungen verfolgen und implementieren, im Markt scheitern können. Der Grund liegt darin, dass diese Unternehmen die **Principles of disruptive innovation** ignorieren oder bekämpfen, statt sie zu befolgen.

- **Sustaining Technologies:** Technologien, die die Performance von bestehenden Produkten verbessern. Erlauben eine strategische Neu-Positionierung in der bestehenden Branche.
- **Disruptive Technologies:** Technologien, die die Performance von bestehenden Produkten verschlechtern. Hingegen liefern sie einen anderen Kundennutzen, so sind sie z.B. billiger, einfacher bedienbar, kleiner o.ä. Erlauben eine strategische Positionierung in einer neuen Branche.

Unternehmen, die die besten Technologien liefern, können die Bedürfnisse des Marktes übertreffen. Gelingt es nun einem Unternehmen, ein Produkt zu liefern, das zwar weniger Performance aufweist, dagegen eher den Bedürfnissen des Kunden entspricht, kann dieses Unternehmen den bestehenden Unternehmen Anteile abnehmen. Wenn die Performance einen bestimmten Level erreicht hat, werden andere Kriterien wie Handhabung, Design, Preis usw. von Bedeutung.

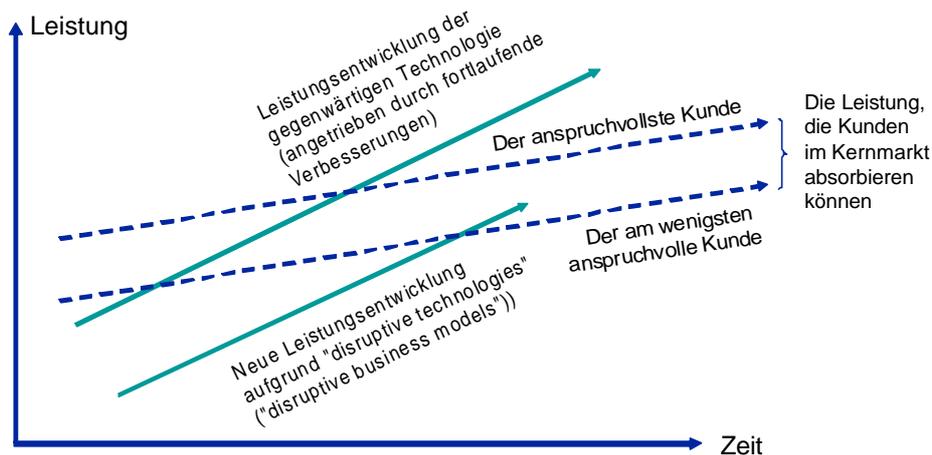


Abbildung 13: Einfluss von sustaining und disruptive technologies

Während *sustaining technologies* auf der Weiterentwicklung von bestehenden Produkten basieren, verändern *disruptive technologies* die grundlegenden Annahmen.

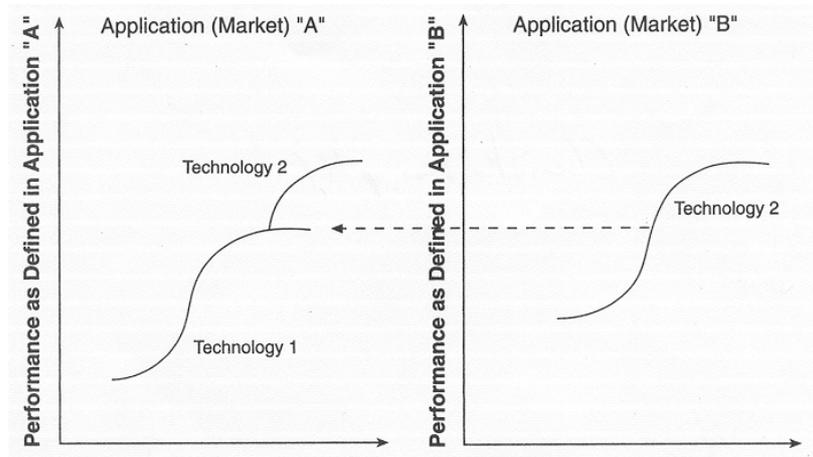


Abbildung 14: S-Kurve Disruptive Technology

Warum kann diese Entwicklung übersehen werden? Die Problemstellungen für bestehende Unternehmen sind wie folgt:

- Produkte mit *disruptive technologies* erlauben keine hohen Profite.
- Produkte mit *disruptive technologies* werden zuerst in kleinen, unattraktiven Märkten gefragt. Die ersten Kunden, die Produkte mit *disruptive technologies* einsetzen, sind die für die bestehenden Unternehmen am wenigsten profitablen Kunden. Unternehmen, die sich an ihren besten Kunden orientieren, übersehen diese Bedürfnisse.
- Annahme, dass Kunde nicht an Produkten mit *disruptive technologies* interessiert ist.
- Bestehende Strukturen und das bestehende Image lässt die Produktion von Produkten mit *disruptive technologies* gar nicht zu.
- Kleine Unternehmen können zu Beginn von kleinen Märkten leben, für grosse Unternehmen lohnt sich der Einsatz in kleinen Märkten nicht. Die kleinen Unternehmen wachsen dann zu Konkurrenten heran.
- Nicht-existierende Märkte können nicht analysiert werden.

### **Konsequenzen:**

Neue Unternehmen sind im Vorteil, da sie ihre Kompetenzen um die neue Technologie konzentrieren können. Meist ist dieser Vorteil jedoch nur temporärer Natur. Das Problem wird sein, in einem neuen, schnell wachsenden Markt mitwachsen zu können. In diesem Punkt sind die neuen Unternehmen meist auf bestehende Unternehmen und deren Netzwerke angewiesen, so dass neue und bestehende Unternehmen nebeneinander existieren können.

## 5 Knowledge Strategy

### 5.1 Knowledge Management

**Knowledge Management** ist die Antwort auf die folgenden Herausforderungen:

- *in komplexen Firmen existieren „Wissensinseln“ voneinander isoliert:*  
KM: globale Wissensidentifizierung und Wissenstransfer.
- *Allianzen führen zu verschiedenem Wissen:*  
KM: Wissensschnittstellen und Vorgehensweise für Wissensaustausch managen.
- *schneller Wandel im Produktlebenszyklus und der Kundenanforderungen:*  
KM: Wissen der Kunden und Konsumenten anzapfen.
- *neue Ideen sind gefragt um überleben zu können:*  
KM: Visionen und Kreieren von Wissen. Wissen als Quelle nachhaltiger Profite und neuer Innovationen. Wissen als Wettbewerbsvorteil.
- *Missverhältnis zwischen Marktwert und Buchwert:*  
KM: Intellektuelles Kapital sichtbar machen.
- *zunehmende Mobilität:*  
KM: individuelles und organisatorisches Wissen für späteren Gebrauch festhalten und sammeln.

**Ziele** des KM:

- *Risikomanagement* („Risk Minimizer“): Umgehen mit Unsicherheit über Politik, Konkurrenz usw.
- *effiziente Abläufe* („Efficiency Seeker“): SCM, „best practices“, Wissensaustausch.
- *Innovation* („Innovator“): neue Produkte/Dienstleistungen, CRM.

### 5.2 Wissen

#### 5.2.1 Definitionen

- **Daten:** Konstruktionsbausteine als Basis für Informationen (z.B. Verkaufs-, Kunden-, Finanzzahlen).

- **Informationen:** Daten, die gemäss einem Muster zu einem bestimmten Zweck/Sinn zusammengestellt sind (z.B. statistische Auswertungen, Data Mining).
- **Wissen:** eröffnet Möglichkeiten zum Handeln. Informationen sind die Basis für Ideen und Entscheidungen. Wissen = Informationen + individueller Mensch. Wissen ist subjektiv, Wissen ist „justified belief“. Wissen ist seinem Wesen nach immer mit menschlichem Handeln verbunden.

### 5.2.2 Implizites und explizites Wissen

Wissen kann **implizit (tacit)** oder **explizit** sein:

Implizites Wissen	Explizites Wissen
subjektiv, persönlich, auf Erfahrung beruhend	objektiv, auf Rationalität beruhend
kontextspezifisch	nicht kontextspezifisch
nicht offen zugänglich	offen zugänglich
simultan („hier und jetzt“)	sequentiell („da und damals“)
analoges Wissen (Praxis)	digitales Wissen (Theorie)
schwer kommunizierbar	formal beschreibbar
z.B. Velo fahren, Handwerk. „Wir wissen mehr als wir zu sagen wissen“.	z.B. math. Formel.

### 5.2.3 Formen der Wissensumwandlung

Vier Formen der **Wissensumwandlung**: Interaktion von implizitem und explizitem Wissen:

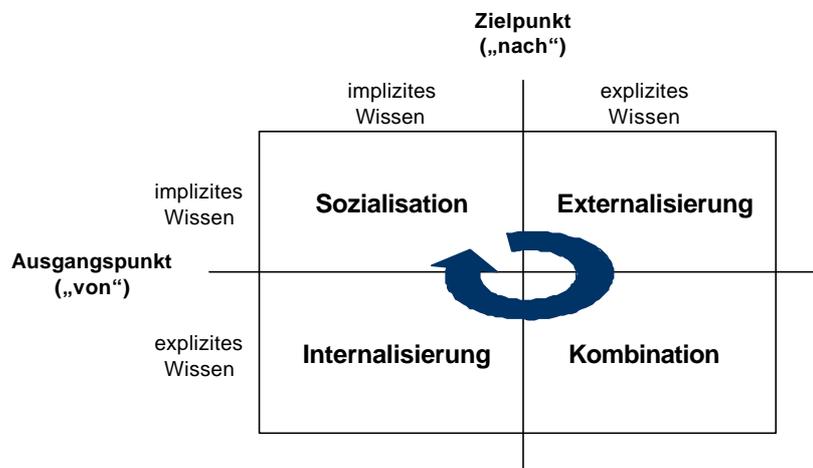


Abbildung 15: Formen der Wissensumwandlung

- **Sozialisation** *implizit* → *implizit*  
Wissen durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis (nicht Sprache).
- **Externalisierung**: *implizit* → *explizit*  
Artikulation von implizitem Wissen in expliziten Konzepten, oft mit Hilfe von Metaphern und/oder Analogien.
- **Kombination** *explizit* → *explizit*  
Austausch und Kombination von Wissen über Medien (z.B. Dokumente, Netzwerke, Telefon, Besprechungen). Neues Wissen durch Rekonfiguration der existierenden Informationen durch Sortieren, Hinzufügen, Kombinieren oder Klassifizieren.
- **Internalisierung**: *explizit* → *implizit*  
Eingliederung expliziten Wissens in das implizite Wissen (z.B. Learning by Doing, Ausweitung körperlicher Erfahrungen).

#### 5.2.4 Drei Ebenen des Wissensmanagements

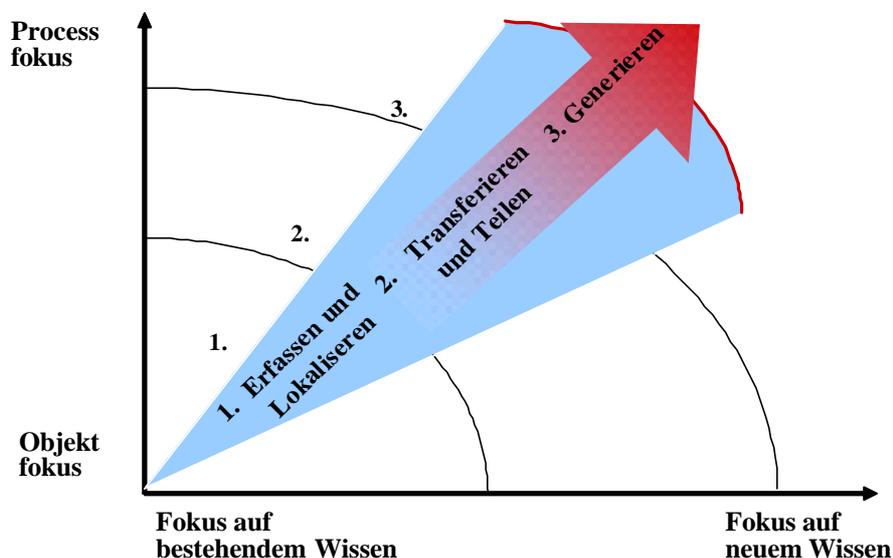


Abbildung 16: Drei Ebenen des Wissensmanagement

1. **Erfassen und Lokalisieren** Explizites Wissen erfassen und implizites Wissen lokalisieren, so dass es zugänglich und benutzbar wird. Z.B. Datenbanken, Handbücher, Knowledge Map, DAWA, Data Mining, IS.

2. **Transferieren und Teilen** Explizites Wissen transferieren (**One-Way**) und implizites Wissen teilen (**Two-Way**) zwischen Personen oder Gruppen der Unternehmung. Z.B. Dokumentenaustausch, direkte Zusammenarbeit, Internet/Intranet.
3. **Generieren**: Kontinuierliches Externalisieren zur Erweiterung des expliziten Wissens, kontinuierliches Experimentieren zur Erweiterung des impliziten Wissens.

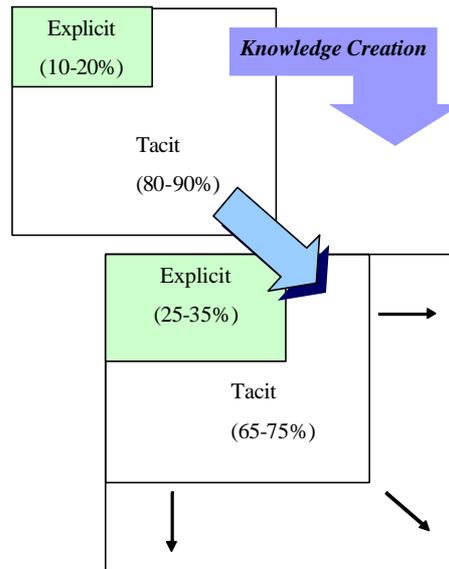


Abbildung 17: Wissen ausweiten

	Risikomanagement	effiziente Abläufe	Innovation
Erfassen und Lokalisieren	Wissen von Mitarbeitern erhalten bei Abgang	von Partnern und Wettbewerbern lernen	Ideen sammeln innerhalb des Unternehmens
Transferieren und Teilen	von Partnern und Wettbewerbern lernen	Kosten sparen durch Wissensaustausch vor Ort	Innovationen teilen und innerhalb des Unternehmens anpassen
Generieren	von vergangenen Projekten lernen	lokal Prozesse verbessern	Wissen generieren um Innovation zu ermöglichen

### 5.2.5 Wissensstrategien

- **Survival Strategies:** Fokus auf Wissen, welches benötigt wird, um bestehendes Performanceniveau zu erhalten. Sichern gegenwärtige Profitabilität und Stärken.
- **Advancement Strategies:** Fokus auf Wissen, dass für zukünftigen Erfolg und verbesserte Performance benötigt wird. Soll zukünftige Profitabilität und Stärken sichern.

	Kompetitiver Vorteil	Quellen des kompetitiven Vorteils	Rolle des Wissens	Wichtige Wissens - prozesse	Resultat
Survival	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenwärtige Profitabilität</li> <li>• Noch nicht von Wettbewerbern implementiert</li> <li>• Ursprüngliche Vorteile sind von anderen nicht replizierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skaleneffekte (Economies of Scale)</li> <li>• Verbundeffekte (Economies of Scope)</li> <li>• Diff. über Produkt/DL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertvoll, schwierig zu imitieren und substituieren</li> <li>• Exklusiv gehalten oder öffentlich</li> <li>• Möglichkeit des Transfers wichtiger als Inhalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenstransfer</li> <li>• Ständige Verbesserung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitabilität höher als Durchschnitt der Industrie</li> </ul>
Advancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukünftige Profitabilität</li> <li>• Noch nicht von Wettbewerbern implementiert</li> <li>• Ursprüngliche Vorteile sind von anderen nicht replizierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentielle Skaleneffekte</li> <li>• Mögliche Verbundeffekte</li> <li>• Mögliche Diff. über Produkt/DL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neues Wissen für Prozess-/Produktinnovation</li> <li>• Transferierbares neues Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensgenerierung</li> <li>• Radikale Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukünftige Profitabilität höher als Durchschnitt der Industrie</li> </ul>

Es ist wichtig, zwischen diesen beiden Strategieansätzen eine Balance zu finden. In einem stabilen Umfeld mag eine *survival strategy* alleine ausreichend sein, in dynamischen Märkten hingegen ist eine *advancement strategy* unbedingt notwendig.

## 5.3 Knowledge Barriers

### 5.3.1 Individuelle und organisatorische Barrieren

Es existieren individuelle und organisatorische Barrieren:

**Individuelle Barrieren:**

- *mangelnde Anpassung*: Wenn die neue Situation eine zu grosse Anpassung erfordert.
- *Bedrohung*: Wenn die neue Situation die eigene Existenz bzw. das eigene Selbstbild bedroht.

**Organisatorische Barrieren:**

- *Sprechen einer gemeinsamen Sprache*: nur wenn alle die gleiche Sprache bzw. dasselbe Verständnis haben, kann Wissen vollständig ausgetauscht werden. Andererseits besteht die Gefahr, dass wenn alle vom gleichen reden, grössere externe Einflüsse übersehen werden.
- *Unternehmensgeschichten*: vergangene Unternehmensereignisse können die Bedeutung von bestimmten Themen nachhaltig beeinflussen (z.B. ein früherer Flop führt dazu, dass bestimmte Themen tabu sind).
- *Bestehende Prozeduren*: Einerseits fördern bestehende Prozeduren Problemlösungen und Effizienz, andererseits behindern sie die Entstehung von Neuem.
- *Unternehmensparadigmen*: Strategie, Vision und zentrale Werte definieren die Paradigmen eines Unternehmens. Sie bestimmen die besprochenen Themen, die Sprache und das Verhalten. Verstösst neues Wissen gegen diese Paradigmen, so werden sie nur schwer akzeptiert werden.

Solche Barrieren können bewirken, dass neues Wissen schon im Ansatz erstickt wird. Mitarbeiter, die auf solche Barrieren stossen, werden frustriert und verlieren das Interesse.

Die Wissensgenerierung sollte keine Grenzen haben, verschiedene Disziplinen und Funktionen involvieren und Mitarbeiter mit verschiedenen Erfahrungen einbeziehen. Auch organisatorische Grenzen sollten überschritten werden und Lieferanten, Kunden und Wettbewerber miteinbezogen werden.

**5.3.2 Hauptproblembereiche des Wissensmanagements**

Folgende Annahmen führen zu falschen Ergebnissen.

- *KM basiert auf einfach ermittelbaren und quantifizierbaren Informationen*: Wissen ist nicht gleich Informationen, die es einfach zu identifizieren, zu sammeln und den richtigen Personen zur richtigen Zeit zur Verfügung gestellt werden gilt. KM basiert auch nicht nur auf IT.
- *KM lässt sich mit Tools bewältigen*: Tools sind wichtig, aber sie sind nur die Mittel zum Zweck. Es gilt, die richtigen Tools richtig einzusetzen. Die Tools helfen den KM-Prozess zu

starten, danach sollten die Tools unterstützend in den Hintergrund treten. Werden die Tools zu stark betont, so können sie behindernd wirken.

- *KM ist Aufgabe eines Knowledge Officers*: KM muss alle Ebenen und alle Mitarbeiter einbeziehen. KM ist ein dynamischer Prozess, der nicht in einem Büro erfüllt werden kann, sondern viele Mitarbeiter einbeziehen muss. Was relevant ist und was nicht kann nicht top-down entschieden werden. Die Entscheidungen müssen vor Ort gefällt werden.

## 5.4 Knowledge Enabling

Das Management muss Wissensgenerierung unterstützen, nicht kontrollieren. **Knowledge Enabling** umfasst alle Massnahmen, die die Wissensgenerierung positiv beeinflussen. Solche sog. **Knowledge Enablers** sind:

- *Etablieren einer Knowledge Vision* (weil Wissen ist „justified belief“)
- *Konversationen managen* (weil vieles Wissen implizit ist)
- *Knowledge Activists mobilisieren* (Leute motivieren, Mikrocommunities zu bilden)
- *den richtigen Kontext gestalten*
- *lokales Wissen globalisieren*

Ein weiterer Enabler für Knowledge Creation ist „**High Care Behaviour**“:

- wechselseitiges Vertrauen, Offenheit
- Aktives Fragen: aktiv versuchen, den Anderen zu verstehen.
- Hilfestellungen leisten: je grösser das eigene Wissen, umso grösser die Verantwortung, anderen zu helfen.
- Nachsichtig urteilen: Experimentieren, Fehler machen ermöglichen.
- Mut: Mut haben, andere experimentieren zu lassen; Mut haben, die neuen Erkenntnisse zu vertreten; Mut haben, Feedback und Meinungen abzugeben.

„Care“ muss ein zentraler, geteilter Wert sein. Das Management muss als gutes Beispiel diese Werte vorleben. Mit *Incentive-Systemen*, *Mentoring*, *Training* und *Project Debriefings* können diese Werte bei den Mitarbeitern gefördert werden.

Eine „Low Care“ Umgebung ist z.B. ein hyper-competitiver Wettbewerb, wo jeder für sich selbst schaut, Wissen nur im Hinblick auf Ertrag austauscht, und das Unternehmen nur reaktiv agiert.

### 5.5 Knowledge Creation

Die fünf Hauptschritte zur Wissensgenerierung sind:

1. *Sharing Tacit Knowledge*: Sozialisation in Microcommunities. Austausch von implizitem Wissen z.B. durch Beobachtung, Erzählung, Imitation, Experimentieren, Zusammenarbeit.
2. *Developing Concepts*
3. *Justifying Concepts*
4. *Building Prototypes*
5. *Cross-leveling Knowledge*

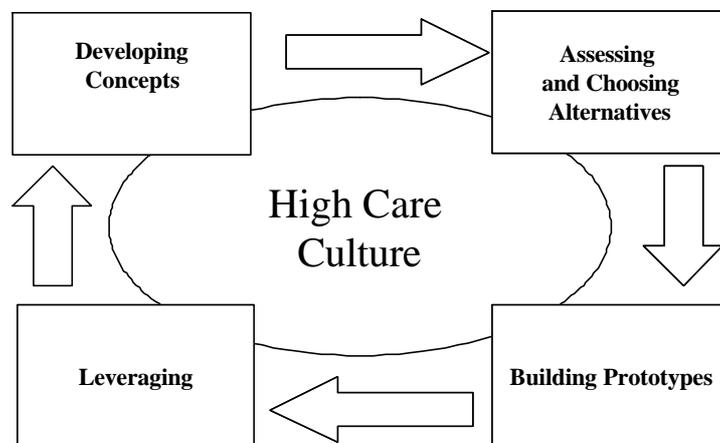


Abbildung 18: Approach for Knowledge Creation

	Was?	Wie?
<b>Developing Concepts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialisation: Teilen von implizitem Wissen</li> <li>• Externalisation: Implizites Wissen explizit machen</li> <li>• Konzepte entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit in Teams</li> <li>• Implizites Wissen in Worte fassen, ev. mit Hilfe von Modellen, Analogien, Metaphern</li> <li>• Brainstorming, Produktentwicklung in Form von Zeichnungen, usw.</li> </ul>
<b>Assessing and Choosing Concepts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination: Teilhabe ausweiten</li> <li>• Kriterien zur Evaluation entwickeln</li> <li>• Potentieller Wert ermitteln</li> <li>• Konzept auswählen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weitere Parteien einbeziehen</li> <li>• Kriterienliste erstellen, mit Fokus auf Business Objektiv</li> <li>• Testen bei verschiedenen Stakeholders</li> <li>• Konzept auswählen dass die Kriterien erfüllt und den höchsten Wert besitzt</li> </ul>

	Was?	Wie?
<b>Building Prototypes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prototypen auf der Basis der ausgewählten Konzepte erstellen</li> <li>• Prototype testen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifikationen ermitteln, Modelle und Prototypen entwickeln</li> <li>• Testen, ob Prototyp die Business Objectives erfüllt</li> </ul>
<b>Leveraging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalisation: Wissen visualisieren, Wissen festhalten, Knowledge Map</li> <li>• Internalisieren der Erfahrungen: Schulungen und Workshops</li> </ul>	

Die folgende Tabelle zeigt, inwiefern welche Knowledge Enablers welche Schritte der Wissensgenerierung unterstützen:

	Sharing Tacit Knowledge	Developing Concepts	Justifying Concepts	Building Prototypes	Cross-leveling Knowledge
<b>Etablieren einer Knowledge Vision</b>		X	XX	X	XX
<b>Konversationen managen</b>	XX	XX	XX	XX	XX
<b>Knowledge Activists mobilisieren</b>		X	X	X	XX
<b>den richtigen Kontext gestalten</b>	X	X	XX	X	XX
<b>lokales Wissen globalisieren</b>					XX

Der erste Schritt, das Teilen von implizitem Wissen, kann durch **Communities of Practice** gefördert werden: Gruppe von Experten, die einen strategisch relevanten Wissensbereich betreuen. Solche Communities können innerhalb von Geschäftseinheiten oder übergreifend gebildet sein. Es gilt diesen Communities die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

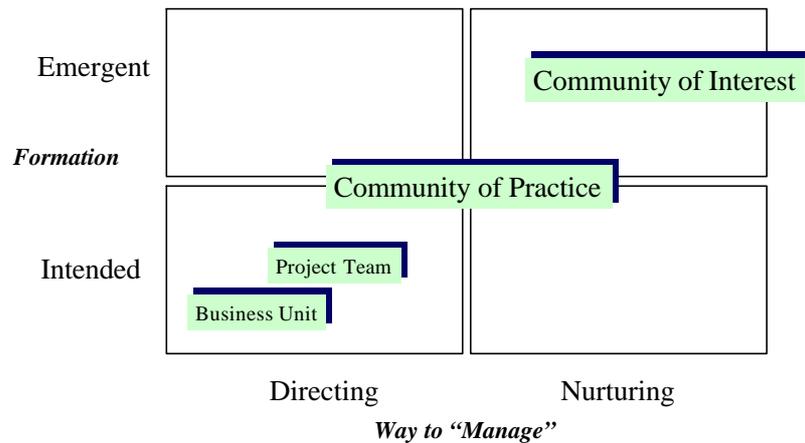


Abbildung 19: Communities

## 5.6 Knowledge Sharing

Der Wissensübertragungsprozess besteht aus drei Schritten:

- **Auslösen:** Dieser Prozess muss durch die Erkennung von Geschäftsmöglichkeiten oder Bedürfnisse ausgelöst werden. Wird eine neue Technologie oder ein neues Produkt entwickelt, könnten diese auch an anderen Firmensitzen eingesetzt werden. Die Suche nach Interessenten ist jedoch mit hohen Kosten verbunden. Folgende Mechanismen ermöglichen einen kostengünstigen Wissensaustausch:

- *Schwarzes Brett* (elektronisch oder auf Papier, wichtig ist die Aktualität)
- *Regelmässige Wissenskonzferenzen* (Vorstellen der Neuerungen, Visionen, Bedürfnisse)
- *Wissensaktivisten* (Katalysator für Knowledge-Creation, Koordinator, Networker)

Neben diesen drei Mechanismen kann der Auslöseprozess auch indirekt über „Internationale Wettbewerbs Performance Systeme“ stattfinden, indem die Performance der lokalen Geschäftseinheiten verglichen wird. Die Performanceunterschiede können zum Anstoss für neue Lösungen, Strategien oder Initiativen werden.

- **Packen und Absenden:** Der zweite Schritt ist das Verpacken von Wissen. Die einzige Wissensart die „versandt“ werden kann, ist explizites, allgemeines Wissen. Dieser Prozess läuft wie folgt ab:

- Entscheidung, welches Wissen verpackt werden soll. Der Empfänger sollte in diesen Prozess miteinbezogen werden (konstruktiver Dialog).

- Entscheidung, in welcher Folge das Wissen versandt werden soll. Kann der Empfänger das explizite Wissen anwenden, wenn alles auf einmal versandt wird? Braucht es weitere Instruktionen? Reihenfolge?
  - Auswahl der Experten die das explizite Wissen empfangen. Sie müssen als Assistenz qualifiziert sein, Kenntnisse über technische Details haben und als Helfer und Wissensübersetzer geübt sein.
  - Entscheidung über die Form: explizites Wissen kann in den verschiedensten Formen gespeichert werden: Dokumente (Pläne oder Produktspezifikation), Verfahrensweisen (Gebrauchsanweisung), Produkte, Videos usw.
  - Entwicklung einer Wissensaustauschpolitik: Wissensaustausch sollte auch für den Absender von Nutzen sein, ausserdem sollte zwischen dem Absender und Empfänger ein Vertrag geschlossen werden.
- **Re-creation:** Der Empfänger muss das Wissen wieder herstellen können. Im Wiederherstellungsprozess sollten sich die Mitarbeiter bemühen, nahe an eine Kopie des originalen Wissens heranzukommen, jedoch ist eine 1:1 Wiedergabe meist unrealistisch (z.B. wegen anderen Materialien, fehlende Dokumentation). Die Neuanwender sind gezwungen, das Wissen an die lokalen Gegebenheiten anzupassen und zu improvisieren. Wissenswiederherstellung beginnt mit einer kleinen Gruppe, die versucht, das explizite Wissen zu interpretieren und ihr eigenes implizites Wissen einzubauen. Im Prinzip laufen wiederum die fünf Schritte des Wissensgenerierungs-Prozesses ab: 1. Sharing Tacit Knowledge, usw.).

## 6 Growth Strategy

### 6.1 Wachstumsstrategien



Abbildung 20: Wachstumsstrategien (1)

- **Scaling:** Wachsende Organisation und Infrastruktur, steigende Anzahl Mitarbeiter.
- **Duplicating:** Geografische Ausweitung, aber weiterhin zentrale Produktentwicklung.
- **Granulating:** Aufbau mehrerer „Entrepreneurial Cells“.

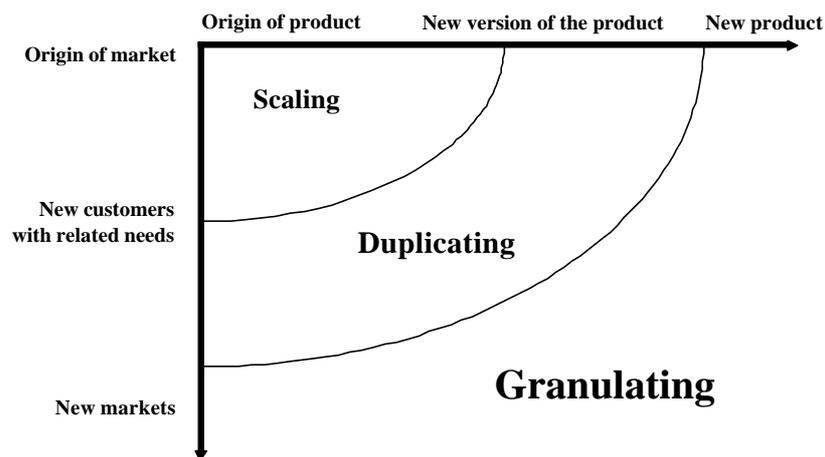


Abbildung 21: Wachstumsstrategien (2)

## 6.2 Learning Traps

**Entrepreneurial Essence (EE):** Implizites Wissen über Business Opportunities, Technologien, Produkte und Märkte.

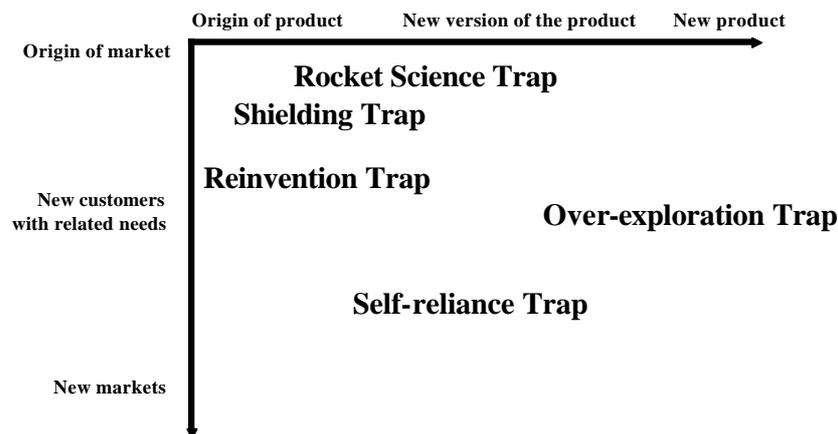


Abbildung 22: Learning Traps

- **Shielding Trap:** EE verbleibt beim Gründer bzw. dem Gründerteam. Es findet kein Wissenstransfer statt. Grund: First-Mover-Advantage wichtiger als Knowledge-Sharing.
- **Reinvention Trap:** Unternehmen macht mehrmals den gleichen Fehler. Aufgaben und Projekte laufen doppelspurig ab. Grund: Keine Koordination, kein Austausch von Wissen.
- **Rocket Science Trap:** Produkte entsprechen nicht den Kundenbedürfnissen. Grund: Ambitiöse Wachstumsziele, Vernachlässigung des Kundenkontaktes.
- **Over-exploration Trap:** Zu viele Projekte, diversifizierte Ressourcen. Grund: Keine Kontrolle, Koordination über Projekte und Projektziele, fehlende Bereitschaft aus Fehlern zu lernen.
- **Self-reliance Trap:** Unternehmen beschäftigen sich mit sich selbst.

### 6.3 Growth Capabilities

Fähigkeiten, um wachsen zu können, sind:

- **Experience Sharing, Externalization:** EE kommunizieren. Neue Mitarbeiter mit Zielen, Strategien und Werten vertraut machen. Mitarbeiter am Wachstum partizipieren lassen (z.B. Aktienoptionen).
- **Formal Knowledge Sharing:** Infrastruktur bereitstellen, um Wissen verteilen zu können (IS, Knowledge Repository etc). Aus vergangenen Projekten lernen.
- **Devoted Practice:** Mitarbeiter zum Üben und Lernen ermuntern.
- **External Knowledge Acquisition:** Wissen von externen Partnern übernehmen können.

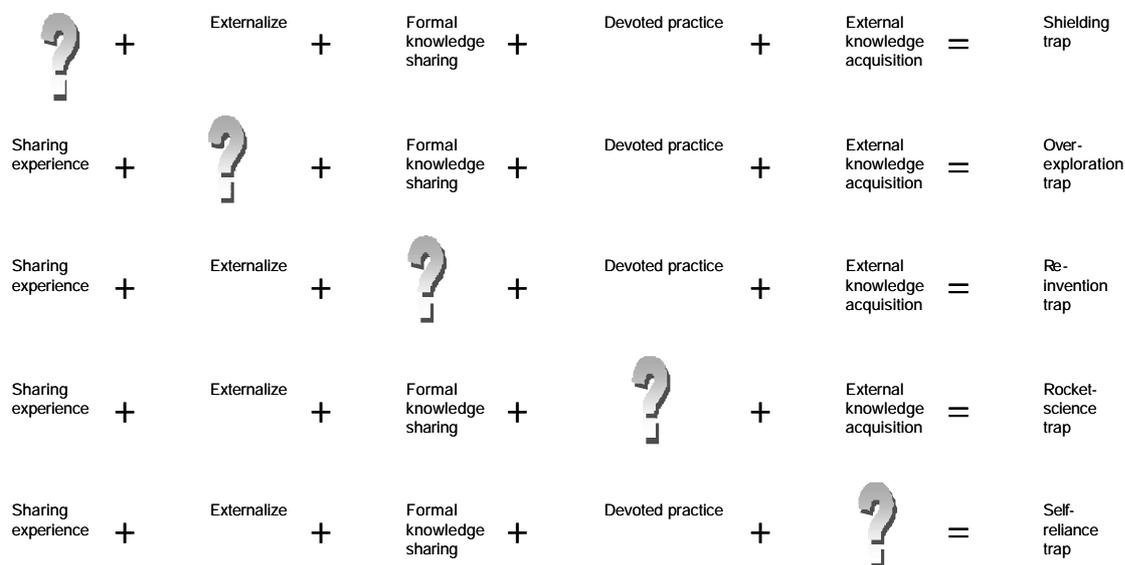


Abbildung 23: Growth Capabilities and Learning Traps

### 6.4 Vorgehensweise

1. Wachstumsziele und Strategie festlegen (Scaling, Duplicating, oder Granulating)
2. Mögliche Probleme identifizieren (Learning Traps)
3. Mechanismen für Wachstum implementieren (HRM, IS, Incentive-Systeme etc.)
4. Wachstums-Road Map erstellen mit Milestones
5. Wachstum kontrollieren

## 7 Ergänzende Literatur

### 7.1 Multiproject Strategy (NOBEOKA/CUSUMANO)

Zwei Fähigkeiten, um im Wettbewerb zu bestehen können, sind:

- *Strategic Planning*: Fähigkeit, Projekte effizient abzuwickeln, und gleichzeitig Wissen aus den einzelnen Projekten in andere Projekte transferieren zu können.
- *Geschwindigkeit*: Neue Technologien und neue Produkte schnell entwickeln können.

#### Projektstrategietypen:

- **New Design**: Neues Projekt ohne auf einer bestehenden Basis aufzubauen („from scratch“). Radicale Innovation.
- **Rapid Design Transfer**: Neues Projekt, aufbauend auf einer bestehenden Basis eines anderen Projektes, das aber noch nicht abgeschlossen ist. Diese Überlappung kann zu einem Wissenstransfer in beide Richtungen führen. Nachteil: hoher Koordinationsbedarf, Probleme wenn fehlerhaftes Design in andere Produkte transferiert wird.
- **Sequential Design Transfer**: Neues Projekt, aufbauend auf einer bestehenden Basis eines anderen Projektes, das abgeschlossen ist. Eine bestehende Technologie wird weiterverwendet.
- **Design Modification**: Neues Projekt, das den Ersatz eines bestehenden Produktes zum Ziel hat. Das neue Projekt baut aber auf der Basis des Vorgängers auf.

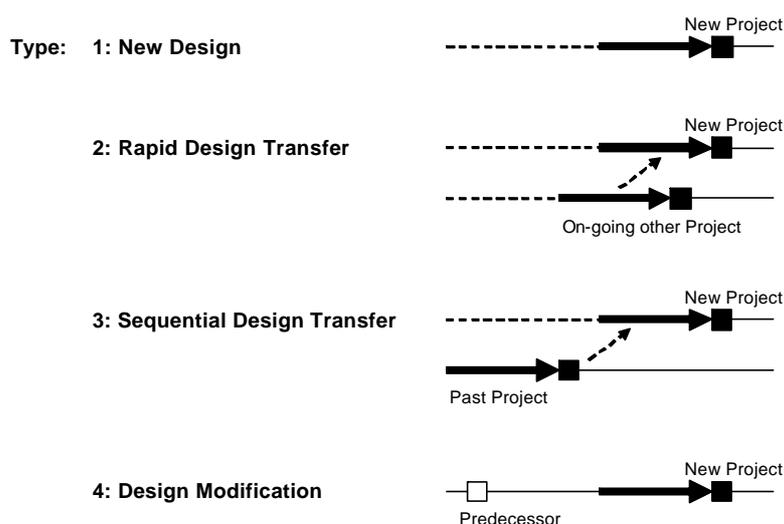


Abbildung 24: Projektstrategietypen

Unternehmen, die eine grosse Anzahl von Produkten entwickeln und auf den Markt bringen, erzielen höhere Umsätze. Sie sind in der Lage, schneller bestehende Produkte zu ersetzen und ihre Produktangebotslinie zu vervollständigen. Durch viele verschiedene Produkte werden die verschiedenen Kundenbedürfnisse vollständig abgedeckt.

Dementsprechend führt die *New Design* Strategie zu zuwenig neuen Produkten. Das Ziel muss sein, bestehende Technologien in so vielen Produkten wie möglich wiederverwenden zu können. Die Strategien *Rapid Design Transfer* und *Sequential Design Transfer* werden diesem Ziel eher gerecht. Die *Design Modification* Strategie bringt überhaupt keinen Wettbewerbsvorteil: sie ist langsam und wenig innovativ.

Der Einsatz bestehender Technologien in vielen Produkten hat natürlich zur Folge, dass nur alte, bestehende Technologien zum Einsatz kommen. Ein zweites Ziel muss daher sein, in hoher Geschwindigkeit neue Technologien entwickeln zu können, und dieses neue Wissen schnell zwischen vielen Projekten transferieren zu können (**Multiproject Strategy**). Die geeignetste Strategie, diese beiden Ziele zu erreichen, ist die *Rapid Design Transfer* Strategie.

## 7.2 Gastvortrag: ASPECTRA

ASPECTRA wurde von ehemaligen Swisscom Mitarbeitern gegründet, und bietet WebServices an (Hosting, ASP etc.). Als kleine, fokussierte Firma kann sie schneller auf die e-Commerce Bedürfnisse eingehen. Potentielle Kunden sind alle (Gross-)Firmen, für die e-Commerce keine Kernkompetenz ist und die daher ihre e-Commerce Aktivitäten outsourcen möchten. Um die notwendige Infrastruktur bieten zu können, hat ASPECTRA viele strategische Partner. Das Ziel der ASPECTRA: möglichst schnell viele Kunden anziehen (>25% Marktanteil), First-Mover-Advantage.

### 7.3 Gastvortrag: INFINEON

Vision INFINEON: *We shape microelectronics by creating innovative products, leading-edge solutions and services for the benefit of our customers and shareholders.*

Halbleiterindustrie (Semiconductor Industry): Immer mehr Bedarf, weil Vernetzung und Bedürfnis nach immer verfügbaren Informationen sowie Mobilität laufend zunehmen. Die Preise für Speichermodule sind im Zuge der Massenproduktion und der höheren Produktivität extrem gesunken (Preis 1973: 75'000; 2005: 0.03). Mit der wachsenden Branche hat sich jeder Hersteller auf einen Aufgabenbereich spezialisiert. Jeder Hersteller muss seine Position in der Wertkette und seine strategischen Partner definieren. Mit jedem Zyklus muss diese Position neu überdenkt werden. Der Markt ist somit sehr dynamisch. Um in diesem schnelllebigen und unsicheren Umfeld zu bestehen, wird die Strategie fortlaufend basierend auf einem konsistenten Marktmodell formuliert. Das Marktmodell dient dem Verständnis der Umwelt. Die Positionierung erfordert ein gutes Verständnis für

- die Marktmechanismen
- die Wertkette der Branche
- neue Technologien und Geschäftsmodelle

Der Strategieentwicklungsprozess muss „best-in-class“ sein.

### 7.4 Gastvortrag: PHONAK

Vision PHONAK: *Wir wollen hörgeschädigten Menschen optimale Hörlösungen anbieten, damit sie wieder voll und ganz in die Gesellschaft integriert werden können.*

PHONAK ist ein Hersteller von Hörgeräten. Der Erfolg basiert auf drei Säulen:

- überlegene Produkte und Technologie
- globales Vertriebsnetz
- People Value: Vision auf allen Stufen bekannt und verstanden, Chef durch natürliche Autorität, flache Hierarchien, Projekt-Management statt Abteilungen, offene Kommunikationsprinzipien, hohe Akzeptanz, Lernen von Fehlern (Fehler erlaubt).

Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt. Das intellektuelle Kapital steht in keiner Bilanz oder Erfolgsrechnung, reflektiert sich aber im Börsenkurs.

## **7.5 Gastvortrag: UNILEVER**

Vision UNILEVER: *Our purpose in Unilever is to meet the everyday needs of people everywhere – to anticipate the aspirations of our consumers and customers and to respond creatively and competitively with branded products and services which raise the quality of life.*

Knowledge Management ist ein wichtiger Bestandteil bei UNILEVER. Ziel ist, das Wissen zu sammeln und in Produkte zu übersetzen (gleiche Grafik wie Von Krogh). *Culinary Learning Organisation*: Kultur und Systeme schaffen, damit eine lernfähige Organisation entsteht. Schaffen von *Culinary Communities of Practice*: Wissensaustausch in Gruppen zu einem Fachbereich.

## **7.6 Gastvortrag: PWC**

Vision PWC: *We want to be the leading global professional services organisation solving complex business problems for top-tier clients in global, national and local markets.*

Wachstum *Bottom-Line* (durch Führung, Innovation usw.) und *Top-Line* (durch Ausweiten der Märkte usw.).