

Anette Kübler, Thomas Strobel

## Das Geschäft mit dem Wissen



Foto: Jupiterimages

**In einer Wissensgesellschaft wird Wissen immer mehr zu einer wichtigen Ressource, die jedoch durch rasche Fortschritte bereits nach kurzer Zeit wieder entwertet sein kann. Damit stellen sich für Unternehmen neue Fragen für den Umgang mit ihren immateriellen Werten: Wie kann die Vermarktung von Know-how zu einer neuen und attraktiven Option für Unternehmen werden? Wie lassen sich damit zusätzliche Umsätze erzielen und neue Geschäftsmodelle entwickeln? Damit gewinnen wissensbasierte Geschäfte zunehmend an Bedeutung. Ihr Ziel ist es, vorhandenes Know-how entweder als Produkt (zum Beispiel Studien, Trainingsmodule) oder als Dienstleistung (zum Beispiel Projektarbeit, Beratung) anzubieten.**

### Aktuelle Trends in der Wissensgesellschaft

Um Wissen erfolgreich zu vermarkten, bedarf es zunächst einer Analyse der aktuellen Trends in der Wissensgesellschaft. Hier zeichnen sich derzeit die folgenden Entwicklungen ab:

#### Gesellschaft

- Aus lokalem wird globales Wissen.
- Der Fachkräftemangel gefährdet die Wissensbasis. Vertrauen statt Kontrolle lautete das Paradigma von Wissensgeschäften.

#### Wirtschaft

- Der „War for Talents“ nimmt weltweit zu.
- Wissen ist ein entscheidender Produktionsfaktor und wird in Zukunft Teil von Unternehmensbilanzen sein.
- Innovation wird getrieben durch interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- Der Zugriff auf vernetzte Experten ist ein Schlüsselthema für Firmenstrategien.
- Blended Learning und Virtuelle Klassenzimmer stellen den internationalen Wissensaustausch und die zunehmende Verbreitung von Best Practices sicher.
- Open Innovation erzeugt seinen eigenen Markt für die daraus entstehenden Endprodukte.

#### Technologie

- Open Innovation nutzt neue Quellen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Weiterentwickelte Wissensmanagement- und Kollaborationstools sind im Kommen.

#### Recht und Sicherheit

- Die rasche Vermarktung von Wissen wird das Patentieren von Ideen überflügeln.
- Der Schutz vor Betrug und Plagiat ist grundlegend, um die Qualität der Wissensarbeit zu sichern.
- Rechtliche Aspekte, vor allem im Zusammenhang mit Open Innovation, sind bis heute noch nicht ausreichend geklärt.

### Kurz gefasst:

- Innovative Unternehmen verbinden zukünftig Geschäfts- und Wissensstrategie.
- Geschäfte mit Wissen ermöglichen neue Berufsfelder, wie beispielsweise den Employee Relationship Manager oder den Wissensjäger.
- Anforderungen in den Einkaufsabteilungen der Unternehmen: Nicht nur Materialien und Komponenten müssen zukünftig eingekauft werden, sondern auch aktuell benötigtes Wissen.
- Geschäfte mit Wissen verlangen nach Steuerung über Vertrauen – firmenintern und zwischen Partnern – nicht nach reiner Kontrolle durch Zielvereinbarungen.

### Ein Blick in die Zukunft

Stellt man diese Aspekte in einer Aktiv-Passiv-Matrix gegenüber zeigt sich, dass folgende Trends die anderen Entwicklungen stark beeinflussen: „Innovation wird getrieben durch interdisziplinäre Zusammenarbeit“ sowie „Weiterentwickelte Wissensmanagement- und Kollaborationstools sind im Kommen“. Daneben gibt es so genannte Indikatortrends, die keine große Auswirkung auf andere Entwicklungen haben, jedoch selbst von der Umwelt beeinflusst werden, z.B. „Lokales Wissen wird globales Wissen“, „Der Zugriff auf vernetzte Experten wird ein

Schlüsselthema für Firmenstrategien“ sowie „Blended Learning und Virtuelle Klassenzimmer stellen internationalen Wissensaustausch und die zunehmende Verbreitung von Best Practice sicher“. Daraus ergeben sich folgende Leitsätze für die Wissensgeschäfte der Zukunft:

- Zusammenarbeit statt Wissensverlust durch Konfrontation – dafür bedarf es einer offenen Kommunikations- und Unternehmenskultur.
- Erweiterte Lebensarbeitszeit erfordert lebenslange Weiterbildungsangebote – jeder muss die Möglichkeit bekommen, seinen Wert am Arbeitsmarkt zu pflegen.
- Eine Web-2.0-Umgebung benötigt auch Recht-2.0-Grundsätze – noch gibt es eine große Grauzone hinsichtlich Urheberrecht, Verwertungs- und Nutzungsrecht sowie Haftung und Garantie von gemeinsam im „Mitmach-Web“ entwickelten Ideen und Produkten.
- Steuerung über Vertrauen statt Kontrolle durch vereinbarte Ziele – für alle kreativen Wissensarbeiter, die Wissensmanagement und Kollaborationstools nutzen.
- Einsatz eines Employee Relationship Managers – er sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter gemäß ihrer Kompetenzen und Interessen eingesetzt werden und daher mit ihrem Wissen möglichst lange im Unternehmen bleiben.

Herausragend erscheint dabei insbesondere das Paradigma „Lebenslanges Lernen“. Hierdurch kann sowohl dem Fach- und Arbeitskräftemangel als auch dem weltweiten Kampf um Talente ein Stück entgegen gewirkt werden. Auch ältere, erfahrene Mitarbeiter müssen Möglichkeiten zur Weiterbildung erhalten und in Innovationsprozesse involviert sein. Neue Technologien, wie beispielsweise Virtuelle Klassenzimmer, Online-Trainings und Trainings-Videos zum Herunterladen, gehen Hand in Hand mit diesem Trend. Zukünftig sind weitere Berufsfelder denkbar, die sich im Zusammenhang mit Wissensgeschäften etablieren können und in Anfängen bereits vorhanden sind:

- Analog zum heutigen Headhunter sind Wissensjäger Anbieter, die das

Traditionelle Wirtschaft	Wissensgeschäfte
knapp	im Überfluss vorhanden – Informationsflut
werden abgebaut	werden geteilt
lokal	allgegenwärtig
fest	mobil
real, stofflich	virtuell
Gesetze, Marktbarrieren, Steuern sind klar umrissen	Gesetze, Marktbarrieren, Steuern teilweise unscharf
Wert ist klar abschätzbar	Wert ist stark kontextabhängig
hoher Anteil der Expertise in Prozessen	hoher Anteil der Expertise in Köpfen der Menschen
Wissen ist der Teil der Organisation	Wissen wird ein weiterer Produktionsfaktor

*Vergleich der traditionellen und der Wissenswirtschaft hinsichtlich Ressourcen und Wert*

- Know-how von Dritten erfassen und dann weitervermitteln. Sie suchen im Namen ihrer Auftraggeber, zum Beispiel für kurzfristige Projektanforderungen, nach Menschen mit geeigneten Kompetenzen (Expertenwissen in Kombination mit Soft-Skills).
- Wissensbroker sind Personen, die in einem großen Netzwerk Zugang zu einem breiten Wissen haben und auf Nachfrage den potenziellen Käufer mit dem Anbieter des Expertenwissens zusammenbringen.

Ein Umdenken in den Einkaufsabteilungen von Firmen ist naheliegend: Zukünftig ist es für Firmen nicht nur wichtig, Materialien und Komponenten zu erwerben, sondern vor allem das aktuell benötigte Expertenwissen. Hierbei ist es entscheidend, auf Aktualität und Qualität des Know-hows zu achten. Verbindliche Kriterien müssen die Verantwortlichen daher frühzeitig erarbeiten und ihre Mitarbeiter entsprechend schulen.

### Wissen Gewinn bringend vermarkten

Wissen in Form von Innovationen kann so früh und so breit wie möglich verkauft werden. Dies gilt beispielsweise für Ideen, die nicht in das geplante Produkt- und Dienstleistungsportfolio passen, noch weit vom Markteintritt entfernt oder nicht attraktiv genug sind, um eine Geschäftsaktivität zu starten. Umgekehrt ist es möglich, neues Wissen für Felder des Firmenportfolios zu generieren, die als besonders innovativ empfunden werden. Dieses Know-how lässt sich dann zu einem Premiumpreis vermarkten.

Eine weitere Möglichkeit, Wissen gezielt zu entwickeln und zu vermarkten, bietet sich Firmen in Form von Kursen oder als Kooperationen zwischen Organisationen, die über komplementäres Wissen verfügen – um auf diese Weise gemeinsam Gewinn bringende Angebote zu erarbeiten. Auch Universitäten oder Institute, die ihre Ergebnisse aus der Grundlagenforschung in den Wirtschaftskreislauf einbringen, betreiben letztendlich Wissensgeschäfte.

### Qualitätsmanagement in Wissensgeschäften

Bisher haben wir immer vorausgesetzt, dass der Wissensarbeiter tatsächlich ein Experte auf seinem Gebiet ist oder zumindest Zugriff auf das notwendige Spezialwissen hat. In der unternehmerischen Praxis ist es für die Qualität des Endergebnisses allerdings dringend erforderlich, immer genau den richtigen Anbieter aus einem Pool von Experten zu selektieren. Referenzen können hier ein gangbarer Weg sein, die angebotene Expertise zu verifizieren, indem die Leistungen abgeschlossener Projekte oder ausgeführter Aufgaben geprüft werden. Soziale Netzwerke erlauben es darüber hinaus, Referenzgeber in den Prozess zu involvieren, die kein Interesse daran haben, ihren eigenen Ruf langfristig zu schädigen, indem sie falsche oder zu positive Referenzen liefern.

### Eine Frage bleibt: Wie bewerten und bepreisen wir Wissen?

Auch Wissensgeschäfte benötigen einen Markt, auf dem die „Ware“ angeboten

und verkauft werden kann. Auf welche Art, in welchem Umfang und zu welchem Preis dies geschieht, entscheiden letztlich die beteiligten Parteien.

Anders als im traditionellen Produktgeschäft ist bei Wissensgeschäften das Angebot des Verkäufers nicht offensichtlich. Häufig ergibt erst ein Gespräch die Erkenntnis, dass ein tieferer Erfahrungs- bzw. Wissensaustausch für den Käufer relevant sein könnte. Denn der Transfer und die Nutzung von immateriellen Werten ist keine „Übergabe“ im herkömmlichen Sinn nach einer Kaufentscheidung, sondern ein Prozess in Form eines bilateralen Austauschs.

Die derzeit gängige Praxis besteht darin, ein ergebnisorientiertes „Produkt“ zwischen einem Kunden und einem einzelnen Wissensanbieter zu definieren – zum Beispiel einen Beratervertrag für eine bestimmte Aufgabe. Am einfachsten lässt sich ein solches Geschäft über einen Pauschalpreis abwickeln, der nach der Erbringung der vereinbarten Leistung fällig wird. Hier kennt der Kunde den Wert des eingekauften Wissens von Anfang an.

Abonnements oder Flatrates sind hingegen Modelle, bei denen ein Kunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums wiederholt auf das angebotene Wissen zugreifen kann – ohne dass ihm dadurch Zusatzkosten entstehen.

Eine weitere Option ist die Ausgabe einer Lizenz. Die vertraglich geregelten Nutzungsbedingungen können dabei variieren – je nach privater oder geschäftlicher Verwendung der Wissensprodukte. Weitere Beispiele für Bepreisungsmodelle sind:

- Mikropayment für beantwortete Fragen oder heruntergeladene Dokumente,
- Bezahlung pro Lehrfilm oder Lernmodul,
- Stunden- oder Tagesraten bei Vertrag mit einem Berater oder Trainer sowie
- Pauschalbeträge für ein definiertes Ergebnis in einem Projekt oder Teilprojekt (zum Beispiel Studien, Konstruktionspläne, CAD-Modelle, Prozessdefinitionen, Softwarekomponenten).

### Künftige Geschäftsmodelle unter der Lupe

In einer aktuellen Studie wurden knapp 100 Ideen im Hinblick auf ihre Machbarkeit und ihr Geschäftspotenzial untersucht und die 42 interessantesten Geschäftsmodelle der Zukunft ausgewählt. Die attraktivsten Ideen finden sich in den Bereichen Automatisierung und Weiterbildung. Zeitlich lassen sich die Vorschläge in kurzfristige (< 2 Jahre), mittelfristige (2 – 4 Jahre) und langfristige (> 4 Jahre) Projekte unterteilen und folgenden Kundenzielgruppen zuordnen: Öffentlicher Bereich/Bildung, B2B/Industrie sowie Privatpersonen.

Konkret handelt es sich bei den ausgewählten Business-Modellen zum Beispiel um Trainingsvideos für Geschäftskunden, die Hilfestellung bei der Justierung einer Maschine benötigen. Diese können sich die Nutzer in einem geschützten Bereich der Firmen-Website kostenpflichtig ansehen. In einem solchen Premium-Bereich der Homepage könnten Firmen zudem neue Produkte vorstellen und Schlüsselkunden als VIP-Mitglieder einladen, sich

aktiv am Entwicklungsprozess zu beteiligen. Ziel ist es dann, kundenoptimierte Produkte zu entwickeln oder Key-Usern innerhalb eines begrenzten Zeitraums exklusive Informationen zu liefern, die ihnen Zeit- und Wettbewerbsvorteile für ihre eigenen Geschäfte bieten.

### Geschäfts- und Wissensstrategie verbinden

Für Unternehmen, die ihr Wissen gezielt vermarkten möchten, gewinnt die Verbindung von Geschäfts- und Wissensstrategie an Bedeutung. Beide müssen Aussagen beinhalten, welches Unternehmenswissen für potenzielle Wissensgeschäfte benötigt wird. Daraus folgt, was entwickelt oder bereitgestellt werden muss, welche Auswirkungen dies auf die Kompetenzprofile der Mitarbeiter hat und wie neu erworbenes Wissen in die vorhandenen Unternehmensprozesse integriert wird. Dies ist die Basis für wesentliche Ableitungen in der Personalarbeit sowie für die Vernetzung des Unternehmens mit internen und externen Wissensträgern.

#### Die Autoren:



Dr. Anette Kübler ist promovierte Physikerin mit langjähriger Erfahrung als Technologie-Expertin in einem international aktiven Hightech-Konzern. Als Inhaberin der Beratungsfirma ChanceNavigator arbeitet sie an der ganzheitlichen Betrachtung von Trends und deren Abhängigkeiten. Daraus werden neue Geschäftsmöglichkeiten abgeleitet. Wissenstransfer für die erfolgreiche Umsetzung begleitet sie als Coach für Change Management mit dem Ziel: Akzeptanz für Entscheidungen schaffen und die Zusammenarbeit verbessern.

kuebler@wissensmanagement.net



Thomas Strobel, Geschäftsführer und Gesellschafter der FENWIS GmbH, berät Unternehmen im zukunftsorientierten Umgang mit Wissen. Auf der Basis von Trendlandkarten erarbeitet FENWIS nach Kundenbedarf Lösungen für Mitarbeiterentwicklung, Wissenstransfer und Weiterbildung. Zur Planung und Steuerung von Wissensprozessen werden bewährte Plattformen sowie E-Learning-Trainingsmodule eingesetzt. FENWIS unterstützt Firmen auf ihrem Weg zu erfolgreichen Wissensunternehmen.

strobel@wissensmanagement.net