

# Wissen – der Rohstoff der Zukunft

## Umsetzungszeiten müssen reduziert werden

von DR.-ING. WOLFGANG STURZ

Dr.-Ing.  
Wolfgang Sturz,  
Leiter Steinbeis-  
Transferzentrum  
Wissensmanagement  
& Kommunikation,  
Reutlingen  
sturz@transtline-  
group.com  
www.  
top100speakers.de



IM GLOBALEN WETTBEWERB haben wir Deutschen zwar das Problem der hohen Produktionskosten aufgrund der hohen Löhne und Gehälter. Gleichzeitig haben wir aber auch einen Wissensvorsprung, den uns niemand streitig machen kann. « Stimmt diese oft gehörte These eigentlich noch? Haben wir tatsächlich einen Wissensvorsprung, den uns niemand nehmen kann? Und wenn ja, wie sieht dieser Wissensvorsprung überhaupt aus? Wie können wir diesen im globalen Wettbewerb sinnvoll nutzen? Und wie steht es um die Möglichkeit des Einzelnen, den globalen Wissensmarkt aktiv zu gestalten?

Für eine Abschätzung der zukünftigen Entwicklungen ist zunächst einmal eine Standortbestimmung notwendig. Welche Rolle spielt Deutschland im globalen Wirtschaftsgeschehen? »Die Zukunft liegt im Heute«, erklären die Zukunftsforscher. Und tatsächlich zeichnen sich, wenn man die globalen Verschiebungen der letzten Jahre analysiert, schon im Hier und Jetzt erstaunliche Entwicklungen ab, die das Eingangsstatement, auf dem sich viele deutsche Manager heute (selbst)zufrieden ausruhen, ganz heftig in Frage stellen.

Denn der Status Quo ist in sich widersprüchlich: Auf der einen Seite steht der weit verbreitete feste Glaube an den deutschen Wissens- und Forschungsvorsprung, der in den Medien wie ein Mantra wiederholt wird. Dem gegenüber steht die beständige und durchaus berechtigte

öffentliche Klage über fehlende Kindergartenplätze, Lehrermangel an den staatlichen Schulen, schlechte Ergebnisse der deutschen Schüler bei der PISA-Studie und die Misere der Hochschulen in Deutschland.

Vielleicht ist dieses Paradoxon damit zu erklären, dass all diese Hiobsbotschaften aus der deutschen Bildungslandschaft niemanden mehr ernsthaft schrecken. Anscheinend haben wir uns daran gewöhnt, dass wir im Vergleich zu anderen Industrienationen in puncto Bildungslandschaft schlecht abschneiden. Dies ist deshalb so beängstigend, da der Wissensvorsprung immer wieder als eine der letzten deutschen Bastionen im globalen Wettbewerb postuliert wird. Nach den globalen wirtschaftlichen Umwälzungen prognostizieren Experten allerdings nun eine weitere Phase der Globalisierung, die diese Bastion endgültig zum Fallen bringen könnte: Die Entstehung globaler Wissensmärkte.

Zur Standortbestimmung gehört auch ein Rückblick. Wann hat die Globalisierung eigentlich begonnen, und wie hat sie sich bis heute entwickelt?

Politisch gesehen ist die Globalisierung ein uraltes Thema. Schon Alexander der Große träumte von seinem Weltreich, das aber letztlich recht kurzlebig war. Die Römer waren da mit ihren Globalisierungsbemühungen schon deutlich erfolgreicher – wengleich martialisch in ihrer Vorgehensweise bei der Eroberung fremder Länder. Und die europäischen Kolonialmächte haben sich Weltreiche gebaut, in denen die Sonne nicht unterging. Schon damals ging es übrigens nicht nur um die politische Macht, sondern vor allem um recht handfeste wirtschaftliche Interessen.

Die richtige wirtschaftspolitische Globalisierung begann dann aber letztlich mit der Erfindung der Dampfmaschine. Plötzlich standen – damals zunächst nur in England – Produktionskapazitäten in einem so großen Umfang zur Verfügung, dass die Rohstoffkapazitäten nicht mehr ausreichten. Die einheimische Wolle ging zu Neige, und es musste in großem Umfang Baumwolle aus Afrika und Indien importiert werden. Der globale Rohstoffmarkt war geboren. Aus den großen Produktionskapazitäten und den günstigen Rohstoffen ergab sich natürlich sehr bald ein weiteres Problem, nämlich das der zunächst fehlenden Absatzmärkte. England musste, um die Produktionskapazitäten wirtschaftlich auslasten zu können, die Produkte der Spinnereien und Webereien exportieren.

So hat die Globalisierung in kurzer Folge zunächst die Rohstoffmärkte und dann die Absatzmärkte erobert - eine Entwicklung, die

*Rückblick zur  
Standortbestimmung*

die Wirtschaft Europas bis zum Ende des 20. Jahrhunderts maßgeblich geprägt hat. Auch das Wirtschaftswunder Deutschland war nur möglich, weil Deutschland mit VW, Fön und Nivea die globalen Märkte bedienen konnte.

Dann entstand – für viele aus heiterem Himmel – mit voller Wucht ein globalisierter Arbeitsmarkt. Die elektrischen Zahnbürste »Sonicare Elite 7000« etwa wird durch 4500 Mitarbeiter in zehn Ländern auf drei Kontinenten und in fünf Zeitzonen produziert – und zwar jedes Einzelteil immer genau dort, wo die jeweilige hochspezialisierte Arbeitskraft am billigsten ist. Und das ist nur ein Beispiel unter vielen. Es sieht allerdings so aus, als hätte die deutsche Wirtschaft, vor allem aber auch die deutsche Bildungspolitik die Konsequenzen aus dieser Entwicklung noch nicht so richtig erkannt.

Fast zeitgleich mit dem globalen Arbeitsmarkt entstand auch der globale Informationsmarkt. Neben den globalen Ressourcen »Rohstoff« und »Mensch« war es der »Rohstoff Information«, der zunächst einmal nur den Industrienationen zur Verfügung stand. Das Internet hat das geändert und den richtigen Schwung auf dem Weg zur globalen Informationsgesellschaft gebracht, und heute steht Information weltweit auf Knopfdruck zur Verfügung. Dass dabei ein Weltbild entsteht, in dem »nicht googlebare Informationen« als nicht existent eingestuft werden, steht auf einem anderen Blatt.

Auch wenn diese durchaus zu hinterfragenden Aspekte der schönen neuen Google-Weltherrschaft hier außen vor bleiben: Wir haben damit zunächst nur eine Globalisierung der Informationen, aber noch längst keine Globalisierung des Wissens.

Bedeutet das alles zusammengefasst also doch eine Entwarnung für die deutschen Politiker und Manager? Dürfen wir uns im globalen Wettbewerb eines Wissensvorsprungs erfreuen, der ein (selbst)zufriedenes Zurücklehnen erlaubt? Mitnichten. Wir erleben ja schon heute den globalisierten Wissensmarkt – und dabei spielt das Internet nur eine untergeordnete Rolle. In Indien entstehen Weltunternehmen, die das notwendige Wissen nicht über Jahrhunderte selber entwickeln, sondern dies einfach durch Unternehmensakquisitionen in Europa und Amerika einkaufen. Nicht nur die indischen Stahlkocher sind auf Akquisitionstour. Auch das deutsche Unternehmen betapharm ist seit Anfang 2006 im Besitz eines indischen Konzerns – ein weiteres Beispiel unter vielen. Und die 300.000 Dollarmillionäre in China – dabei wurde jeweils nur das Barvermögen gerechnet – investieren ihr Vermögen keineswegs in Konsum, sondern ebenfalls

immer öfter in den Aufkauf von Knowhow. Konzerne wie Microsoft und SAP lassen schon längst in China entwickeln – einfach deshalb, weil dort das notwendige Wissen in hoher Qualität zur Verfügung steht.

Schwimmen uns Europäern nun im globalen Wissensmarkt also die Felle davon? Jedenfalls können wir uns nicht mehr auf dem angeblichen Wissensvorsprung ausruhen – der existiert schlicht und einfach nicht mehr. Der Erfolg der Zukunft wird stattdessen abhängig von einem völlig neuen Faktor: Der Geschwindigkeit. Youtube hat das Konzept des Internet-TVs nur geringfügig schneller umgesetzt als Google mit der eigenen Video-Plattform – und deshalb war Youtube nach knapp zwei Jahren mehr als 1,5 Milliarden Dollar wert. Das gilt nicht nur für den Internetbereich. Umgekehrt war Siemens mit den Handys vor allem deshalb so erfolglos, weil die Umsetzung von Innovationen in neue Produkte im Vergleich zum Wettbewerb einige Monate länger gedauert hat.

Außerdem hindert uns unsere europäische Mentalität daran, auf den globalen Wissenszug aufzuspringen: Wissensmanagement beginnt dort, wo Mitarbeiter in den Unternehmen motiviert sind, ihr Wissen zu teilen und es anderen zur Verfügung zu stellen. Dies erfordert einen Mentalitätswechsel, der nicht zu unterschätzen ist: Denn die Aufgabe der Vergangenheit war es, möglichst viel Wissen in den einzelnen Köpfen zu sammeln und dort verschlossen zu halten. Die Ehrfurcht vieler Menschen vor »Experten«, »Koryphäen« oder sogar »Genies« ist ein plakatives Beispiel für die Mentalität der Wissensakkumulation. Dagegen steht die Ansicht »gemeinsam sind wir stark«. Nur wenn Wissen geteilt wird, kann es an die Oberfläche treten und auch produktiv werden. Unternehmen, in denen das Wissen an den einzelnen Mitarbeiter gebunden ist, stehen vor massiven Problemen, wenn Personalwechsel anstehen. Der Mentalitätswechsel ist die erste Hürde, die wir nehmen müssen, um auf dem globalen Wissensmarkt bestehen zu können.

Und genau hier stellen sich die Herausforderungen an das Wissensmanagement. Die Aufgabe, die richtigen Informationen zur richtigen Zeit dem richtigen Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, gehört zur Basisübung des Wissensmanagements. Die Kür ist es, mit den richtigen Werkzeugen des Wissensmanagements dafür zu sorgen, dass die Umsetzungszeiten von der Innovation bis hin zu fertigen neuen Produkten und Dienstleistungen drastisch reduziert werden können. Nur so können wir uns dem globalen Wissensmarkt stellen.