

B U S **Betreuungsverbund für Unternehmer und Selbständige e.V.**¹:

Wissensmanagement in einem virtuellen Beratungsunternehmensverbund für Familienunternehmen²

Fallstudie, erstellt von Dr. Harald F.O. von Kortzfleisch, Universität Gh Kassel³

„Auf der Liste der angesehenen Berufe steht der Unternehmer ziemlich weit unten. Gefragt sind Ärzte – und auch Manager! Das ist ein erstaunliches Phänomen, denn jeder Unternehmer ist auch Manager. Und mehr als das: Er ist auch gleichzeitig der Risikokapitalgeber für sein Unternehmen. Der Verantwortungsbereich ist größer, die Reputation geringer. Warum? Vielleicht weil wir viel weniger wissen über das enorme Anforderungsprofil, das ein erfolgreicher Unternehmer zu erfüllen hat? Weil es ausgesprochen erfolgreiche Unternehmer gibt, die keinen akademischen Titel haben und auch nicht ständig im vornehmen Zwirn in der VIP-Lounge am Flughafen sitzen? [...] Wir sind der festen Überzeugung, daß wir der BUS-Philosophie gerecht werden. Denn wenn wir die unternehmerischen Erfolgseigenschaften kennen und Wege zeigen, wie Stärken hervorgehoben und Schwächen verbessert werden können, tragen wir zum langfristigen Bestehen der Familienbetriebe bei“.

*Hans-Günther Schlembach, Präsident des BUS, in: BID Betriebs-
Informations-Dienst, Nr. 5, 1998, S. 2 (Titel-Überschrift: „Unternehmer,
Persönlichkeit, Erfolg“).*

-
- ¹ B U S **Betreuungsverbund für Unternehmer und Selbständige e.V.**, Rosenheimer Str. 139, D-81671 München, Fon/Fax: + 49 (0)89 450634-0/-31, E-Mail: bus.muenchen@t-online.de
 - ² An dieser Stelle sei den Herren HANS-GÜNTHER SCHLEMBACH und DR. WERNER KEMPINGER ganz herzlich für die Möglichkeit zur Erstellung dieser Fallstudie sowie für ihre umfassende und sehr offene Unterstützung gedankt.
 - ³ Dr. Harald F.O. von Kortzfleisch ist freier wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter der Universität Gh Kassel im Fachgebiet Wirtschaftsinformatik des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Nora-Platiel-Str. 4, 34127 Kassel, Fon/Fax: + 49 (0)561 804-3710/-3708, E-Mail: kortzfleisch@wirtschaft.uni-kassel.de

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmensberatung für kleine und mittlere (Familien-)Unternehmen.....	3
2	Geschichte und Aufgaben des BUS	7
3	Die virtuelle Organisationsstruktur des BUS	10
4	Wissensmanagement beim BUS	13
4.1	BUS-relevantes Wissen.....	13
4.2	Strategische Bedeutung des BUS-Wissens	14
4.3	Mechanismen der Wissensstrukturierung und -formalisierung	15
4.4	Organisation der Wissensdynamik.....	18
4.5	Instrumente des Wissensmanagements	21
	Zusammenfassung.....	22
	Literatur.....	23

1 Unternehmensberatung für kleine und mittlere (Familien-)Unternehmen

Die aus *volkswirtschaftlicher Sicht* sehr große Bedeutung der sogenannten **kleinen und mittleren Unternehmen** (KMUs, auch als „wirtschaftlicher Mittelstand“ oder „German Mittelstand“ bezeichnet) ist vielfach nachgewiesen. Wird die Abgrenzung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn zugrunde gelegt, nach der kleine Unternehmen 1 bis 9 Personen beschäftigen und/oder einen Umsatz pro Jahr von bis unter 1 Millionen DM erwirtschaften, mittlere Unternehmen 10 bis 499 Personen beschäftigen mit einem Jahresumsatz von 1 bis 100 Millionen DM, und schließlich große Unternehmen 500 und mehr Beschäftigte und/oder einen Umsatz von 100 Millionen DM und mehr haben, dann stellt sich die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von 3,2 Millionen KMUs mit rund 20 Millionen Beschäftigten im Jahre 1996 als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ wie folgt dar:⁴

- Sie umfassen 99,6 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen,
- tätigen 46,9 % aller steuerpflichtigen Umsätze,
- beschäftigen rund 68 % aller Arbeitnehmer,
- bilden rund 80 % aller Lehrlinge aus,
- tragen mit 53 % zur Bruttowertschöpfung aller Unternehmen bei,
- tragen mit 44,7 % zur gesamten Bruttowertschöpfung (einschließlich Staat) bei und
- tätigen 45,4, % aller Bruttoinvestitionen.

Jedoch stehen KMUs in der an ökonomischen Fragestellungen interessierten Öffentlichkeit nicht unbedingt im Vordergrund des Interesses.⁵ Insofern bezeichnet HERMANN SIMON viele von ihnen treffend als „hidden champions“, als „verborgene Meister“ in ihrem Bereich.⁶

Trotz der Vielzahl an Veröffentlichungen, die sich mit KMUs beschäftigen, fällt es auch der *betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre* nicht gerade leicht, eine spezifische Sicht auf

⁴ Vgl. hierzu und zum folgenden ausführlich BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (Hrsg.): Unternehmensgrößenstatistik 1997/98: Daten und Fakten. Studienreihe Nr. 96, bearbeitet vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn von Reinhard Clemens et al.: Bonn 1997, ISSN 03445445, hier: S. 15 f. sowie für weitere nationale und internationale Abgrenzungen des Mittelstandes S. 1-14.

⁵ Als Ausnahmen mögen die meist politisch gestützten und aktuellen Initiativen zur Unternehmensgründung und Mittelstandsförderung sowie der sogenannte „Neue Markt“ an der Börse angesehen werden; der zuletztgenannte ist kleinen (Familien-)Unternehmen jedoch nicht zugänglich.

⁶ Siehe SIMON, HERMANN: Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Harvard Business School Press: Boston/Massachusetts 1996, ISBN 0875846521.

KMUs zu entwickeln,⁷ und dies nicht ohne Grund. KMU-Probleme und –Fragestellungen sind aus theoretischer Sicht insofern nicht unbedingt spezifisch, als sie sich zum einen konzeptionell und von der Sache her nicht von denen der Großunternehmen unterscheiden, sondern überwiegend „nur“ qualitative – und damit schwer faßbare – Unterschiede bestehen. Zum anderen lassen sich die wesentlichen Abweichungen auf die – bei KMUs per definitionem nur geringe – Größe und damit verbunden insbesondere geringe Ressourcenausstattung (etwa für Forschung und Entwicklung, Marketing, Durchführung großer und/oder räumlich entfernter Projekte) zurückführen. Schließlich verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen „klein“ und „groß“, das heißt auch große Unternehmen sind gegenwärtig – trotz aller Fusionsaktivitäten – bestrebt, „kleine Einheiten“ zu bilden, und kleine Unternehmen bemühen sich im Rahmen von – gegebenenfalls virtuellen⁸ – Kooperationsverbänden um Größe.

Auch aus Sicht von *Unternehmensberatungen* sind überwiegend die großen Unternehmen als (potentielle) Kunden interessant. Grund hierfür sind im wesentlichen die finanziellen Möglichkeiten dieser Unternehmen, die Tagessätze für Berater bekannter Beratungsunternehmen zu bezahlen; diese Tagessätze sprengen in der Regel die Budgets von zumindest kleinen Unternehmen. Darüber hinaus lassen sich die gegenwärtig in vielen Branchen beobachtbaren Fusionstendenzen anfangsweise auch in der Beratungsbranche erkennen, z.B. im Zusammenschluß von Price Waterhouse und Coopers&Lybrand zu PriceWaterhouseCoopers. Sollte sich dieser Trend fortsetzen, das heißt nur große Beratungskonzerne „überleben“, deren Beratungsinteressen so gut wie ausschließlich auf Großunternehmen gerichtet sind, würde eine deutliche „*Beratungslücke*“ für KMUs entstehen.

Insgesamt besteht offensichtlich ein Mißverhältnis zwischen betriebswirtschaftlichem Beratungsbedarf von KMUs und ihren Möglichkeiten, diesen Bedarf zu befriedigen. So

⁷ Siehe zu unterschiedlichen Ansätzen der Entwicklung einer speziellen betriebswirtschaftlichen Perspektive für KMUs z.B. BUSSIEK, JÜRGEN: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. R. Oldenbourg: München, Wien, 2. durchges. Aufl., 1996, ISBN 3486237934; HUMMEL, THOMAS R: Betriebswirtschaftslehre: Gründung und Führung kleiner und mittlerer Unternehmen. R. Oldenbourg: München, Wien, 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl., 1995, ISBN 3486230832; MUGLER, JOSEF: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Springer: Wien, New York, Springer Wien, 3., neubearb. Aufl., 1998, ISBN 3211831983; NIEHUES, KARL: Unternehmenslehre für Klein- und Mittelbetriebe: Gesunder Menschenverstand statt Managementtheorien. KMU-Institut: Paderborn, 1998, ISBN 393135900X; PFOHL, HANS CH ET AL.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Erich Schmidt: Berlin, 3. neubearb. Aufl., 1997, ISBN 3503040161.

⁸ Zu den sogenannten virtuellen Unternehmen siehe für viele nur WINAND, UDO/NATHUSIUS, KLAUS: Unternehmungsnetzwerke und virtuelle Organisationen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 1998.

weisen empirische Untersuchungen einerseits auf den hohen betriebswirtschaftlichen Verbesserungs- und entsprechenden Beratungsbedarf dieser Unternehmen hin, andererseits auf die bereits erwähnten fehlenden finanziellen und auch zeitlichen Ressourcen für die Inanspruchnahme von betriebswirtschaftlich ausgerichteter Unternehmensberatung.⁹

Eine besondere Gruppe innerhalb der KMUs stellen die **kleinen Familienunternehmen** dar.¹⁰ Sie sind im wesentlichen geprägt durch die Person des Unternehmensgründers, einer Mitarbeiterzahl zwischen fünf und 30 Personen, sehr begrenztes Ressourcenbudget und zeichnen sich oft durch eine überschaubare Organisation aufgrund der in der Regel bestehenden zweistufigen Hierarchie „Unternehmer-Mitarbeiter“ aus¹¹.

Zumindest zwei Gründe sprechen für einen (betriebswirtschaftlichen) Beratungsbedarf dieser kleinen Familienunternehmen: (1) Häufig resultieren die fachlichen Qualifikationen des leitenden Unternehmers aus einer handwerklichen, ingenieurwissenschaftlichen, informatischen und/oder allgemein technischen Ausbildung, in der Regel ohne akademischen Abschluß. Betriebswirtschaft wird eher „nebenbei“ erledigt, oft nach eigenentwickelten „Daumenregeln“. Meistens fehlen zum Beispiel Wissen über Controlling und Investitionsplanung sowie Führungs- und Organisationserfahrung. Entschieden wird eher nach „Gefühl und Kontostand“ als nach „Zielen und Zahlen“.¹² (2) Derzeit spielen die Frage der Unternehmensnachfolge, das heißt die des Generationswechsels, und eine Vielzahl damit

⁹ Siehe ausführlich SCHARL, HANS-PETER: Erfolgsfaktoren der betriebswirtschaftlichen Beratung mittelständischer Unternehmen durch die steuerberatenden Berufe: Analysen und Empfehlungen auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung. Dr. Otto Schmidt: Köln, 1992, ISBN 3504640758.

¹⁰ Siehe MILLER, MARK ET AL. (Hrsg.): Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen. Gabler: Wiesbaden 1998, ISBN 3409189769; GRATZ, KURT: Der erfolgreiche Familienunternehmer: Ein praxisbezogener Leitfaden. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1997, ISBN 3791011332; VON WIMMER, RUDOLPH ET AL.: Familienunternehmen: Auslaufmodell und Erfolgstyp? Gabler: Wiesbaden 1996, ISBN 3409188754; VON DIEZ, WERNER ET AL.: Familienunternehmen sichern und weiterentwickeln: Unsere Wirtschaft braucht sie. Rationalisierungs-Kuratorium d. Dt. Wirtsch.: Köln, 1990, ISBN 3921451760; HINTERHUBER, HANS H./RECHENAUER, OTTMAR/STUMPF, MONIKA (Hrsg.): Die mittelständische Familienunternehmung. Peter Lang: Frankfurt 1994, ISBN 3631475306.

¹¹ Familienunternehmen mit relativ sehr vielen Mitarbeitern haben schon einmal eine Zwischenebene, aber keine professionelle zweite Managementebene zwischen der obersten Leitungsebene und den Mitarbeitern.

¹² Hieraus resultiert ein besonderes Problem insofern, als die betrachteten Familienunternehmen im Durchschnitt nur über eine sehr geringen Eigenkapitalquote verfügen, das heißt ihren Fremdkapitalgebern öfters Rede und Antwort stehen müssen zu Fragen, die sie aufgrund des fehlenden Verständnisses und Fachwissens nicht beantworten können.

verbundener, vor allem auch die Unternehmenskultur betreffender (Beratungs-) Probleme¹³ eine bedeutende Rolle. Das Ausmaß dieses Problems wird deutlich, wenn Gerhard Fels, Leiter des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln, erläutert, daß in 700.000 Firmen die Firmeninhaber 55 Jahre und älter sind, und jährlich etwa 16.000 westdeutsche Unternehmen mit circa 100.000 Beschäftigten „vor dem Aus“ stehen, weil die Nachfolge nicht geregelt ist.¹⁴

¹³ Siehe hierzu etwa WUPPERTALER KREIS E.V./UNTERNEHMERINSTITUT DER ASU E.V.: Generationswechsel in Familienunternehmen: Handlungsempfehlungen und Denkanstöße zur Unternehmenskultur. http://www.wkr-ev.de/a_kultur.htm, sowie allgemein z.B. ALBACH, HORST/FREUND, WERNER: Generationswechsel und Unternehmenskontinuität - Chancen, Risiken, Massnahmen: Eine empirische Untersuchung, gefördert von der Bertelsmann Stiftung. Bertelsmann Stiftung: Gütersloh 1989, ISBN 3892040168.

¹⁴ Zitiert in KIETZMANN, MATTHIAS: Familienunternehmen: Geld verdienen, Denkmal setzen. In: Kölner Stadt-Anzeiger, Nr. 93, 22. April 1999, S. 27.

2 Geschichte und Aufgaben des BUS

Die Gründung des **BUS Betreuungsverbund für Unternehmer & Selbständige e.V.** durch Werner Busch und weitere sieben Personen geht auf das Jahr 1982 zurück. Zielsetzung war die *fernmündliche und schriftliche Beratung für unternehmerische Problemstellungen in Familienbetrieben*, welche über die üblichen Kompetenzen des Steuerberaters hinausgehen. Zusätzlich wurde die Vernetzung betriebswirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Kompetenzen für Unternehmen in unterschiedlichen Regionen angestrebt.

Für das Zusammenbringen der verschiedenen fachlichen Kompetenzen bot sich aus rechtlicher Sicht die *Gründung eines Vereins* an. Ansonsten hätte gemäß dem Steuer- und Rechtberatungsgesetz die Rechts- und Steuerberatung zusammen mit der betriebswirtschaftlichen Beratung nicht am Markt angeboten und dafür Werbung gemacht werden können.¹⁵ Zudem bot der Verein einen Rahmen, innerhalb dessen die Kunden und die Berater formal gleichgestellte Vereinsmitglieder sind, wodurch ein gewisses Maß an *Grundvertrauen* über den institutionalisierten Solidaritätsgedanken zwischen den Beteiligten hergestellt wird.

In den ersten beiden Jahren nach Gründung des Vereins entwickelte sich das Beratungsgeschäft nur zögerlich. Der Vertrieb erfolgte über sogenannte freiberuflichen „Akquisiteure“, deren Ziel es war, die Betriebe als Vereinsmitglieder auf der Basis von monatlich zu zahlenden Beiträgen – damals in Höhe von 25 DM, heute für 35 DM Grundmitgliedsbeitrag – für die potentielle Inanspruchnahme eines schriftlich und/oder fernmündlich abrufbaren Beratungsangebots dauerhaft zu gewinnen. Allerdings war die Abrufresonanz der Mitglieds-Betriebe gering. Eine umfassende Analyse dieser geringen Nachfrage ergab, daß die Problemstellungen der Betriebe so komplex waren, daß sie als „Abfragebarriere“ wirkten.

Ausgehend von dieser Grundsatzanalyse wurde im Jahr 1984 ergänzend zum BUS-Verein die sogenannte **Projektberatung** – auch **konzeptionelle Beratung** genannt – als **GmbH** gegründet, da sie im Rahmen des Vereinsrechts nicht abbildbar war. Denn mit der individuell ausgehandelten Projektberatung wären nicht mehr allen Vereinsmitgliedern die ihnen grundsätzlichen zustehenden gleichen Leistungen zugekommen. Der Schwerpunkt dieser

¹⁵ Sollte sich die deutsche Rechtslage in Zukunft der EU-Rechtsprechung angleichen, ist durchaus an die Umwandlung des Vereins in eine Kapitalgesellschaft gedacht.

konzeptionellen Beratung lag auf der sogenannten „betrieblichen Situationsanalyse“ (BSA), mittels der die wesentlichen betriebswirtschaftliche Funktionen, wie Marketing, Controlling etc., in den Familienunternehmen überprüft wurden.¹⁶ Die fachliche Kompetenz, unterschieden nach betriebswirtschaftlichen Funktionen und Branchen, bringen die sogenannten **Projektberater** ein, die im Unterschied zu den Betreuungsberatern (siehe unten) regional ungebunden sind. Der Verein bot weiterhin fernmündliche und schriftliche Hilfestellungen bei der Umsetzung von Empfehlungen, welche der Beseitigung von betrieblichen Schwachstellen dienten.

Die neu eingeführte konzeptionelle Beratung sah sich folgenden **Herausforderungen** gegenüber: Vor dem Hintergrund der finanziellen Situation der Familienbetriebe war der Verkauf von Manntagen in der Zielgruppe nicht möglich. Zudem mußten die Logistikkosten der Mitarbeiter (Fahrtkosten, Übernachtungs- und Verzehrkosten sowie Opportunitätskosten) reduziert werden. Ferner mußten positive Erfahrungs- und Lernkurveneffekte aus den jeweiligen Beratungsprojekten erzielt werden können. Schließlich waren unterschiedliche Kompetenzen flexibel zu bündeln und für einen effektiven und effizienten Wissenstransfer sowohl innerhalb der GmbH als auch zum Kunden hin zu sorgen.

Die Aktivitäten zwischen 1985 und 1990 sind durch den **Aufbau eines Beraternetzwerks** gekennzeichnet. Es wurden „Architekturkompetenzen“ (als Metapher für Planung und Konzeptentwicklung hinsichtlich der Problemstellungen der Familienunternehmen) und „Bauleitungskompetenzen“ (als Metapher für die Umsetzung und Überwachung von Veränderungen in den Familienunternehmen) integriert, eine an Regionen orientierte Organisationsstruktur für BUS implementiert, so daß die Logistikkosten reduziert werden konnten, die Freiberuflichkeit im Sinne von „unternehmerischer Kompetenz“ weiterentwickelt, damit die Berater den gleichen Status wie die Kunden haben, sowie das Produkt „Beratungsleistung“ zum Festpreis angeboten.

Trotz fachlich guter Konzepte und dem Verein als „Solidaritätsspeicher“ im Hintergrund erfolgte eine Umsetzung der Beratungslösungen bei den Familienunternehmen nur sehr rudimentär. Alleine konnten sie die Lösungen nicht umsetzen. Insofern wurde zwischen 1988 und 1993 die „**Betreuungsberatung**“ im Sinne einer „Umsetzungshilfe“ als Produkt beziehungsweise Geschäftsfeld entwickelt.

¹⁶ Auch heute gibt es noch eine sogenannte BSA, allerdings nicht mehr in der alten Fassung, sondern eher

In der Zeit von 1992 bis 1995 kristallisierten sich die auch heute noch bestehenden **Aufgaben der Betreuungsberatung** wie folgt heraus: Die regionale – und gebietsgeschützte – Präsenz der sogenannten **Betreuungsberater**, die hierdurch einen entsprechenden Zugang zu spezifischen Informationen aus der Region haben, werden durch die Bildung eines regionalen Netzwerks gestärkt, welches sich aus Fachexperten, Unternehmen (beispielsweise auch Werbeagenturen oder Immobilienmakler) und diversen Institutionen wie Banken und Sparkassen, Innungen und Industrie- und Handelskammern zusammensetzt. Dieses Netzwerk wächst unter anderem auch mit jedem neuen Auftrag. Die Betreuungsberater übernehmen die Projektleitung für die Umsetzung der Beratungslösungen und sind am Aufbau eines BUS-spezifischen Controllingsystems beteiligt, das verantwortlich von der BUS GmbH entwickelt und heute unter dem Namen „BUS KomPASS“ auf Microsoft Excell-Basis als Produkt angeboten wird. Sie sind ebenfalls für die Moderation der Veränderungsprozesse und das Coaching der Unternehmer beziehungsweise deren potentiellen Nachfolger zuständig. Zudem überprüfen sie laufend die strategischen Prämissen der Beratungslösungen und helfen moderierend bei Verhandlungen mit etwa Banken und Versicherungen mit. Schließlich sind sie für die Betreuung von sogenannten „Multiplikatoren“ (Absatzmittler im Netzwerk), für Neuakquisitionen und für die regionale Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

Die Entwicklung der Betreuungsberatung als Produkt beziehungsweise Geschäftsfeld führte zwischen 1991 und 1998 zur Bildung von **regionalen Beratungszentren**. Allerdings erwies es sich als „strategischer Fehler“, eine solche organisatorische Verantwortungsebene „dazwischenzuziehen“. Darüber hinaus birgt die ursprüngliche Idee, aus solchen Beratungszentren eigenständige (Franchise-) Unternehmen zu entwickeln, heute vor dem Hintergrund der aktuellen Rechtslage das Problem der Scheinselbständigkeit.

Insgesamt umfassen die strategischen Geschäftsfelder des BUS die (konzeptionelle) Beratung, die Betreuung und die (Aus- und Weiter-) Bildung (siehe auch weiter unten). Hinzu kommen die Beratung regionaler Genossenschaftsbanken und Sparkassen sowie Beteiligungen („Venture Capital“) an Familienunternehmen.

3 Die virtuelle Organisationsstruktur des BUS

Die BUS-Organisationsstruktur kann als „organisatorisches Netz“ im Sinne eines dynamischen Mittels zur Erleichterung einer virtuellen Unternehmensformation beschrieben werden: „Das Netz ist eine offene Gruppierung von Partnern, die ihre Fähigkeiten abgesprochen haben, die gemeinsam beschlossen haben, einen Pool potentieller Mitglieder für eine virtuelle Organisation zu formen“.¹⁷ Um eine gewisse Stabilität dieses Pools zu erreichen, werden hohe Anforderungen an potentiell neue Partner gestellt. Diese Anforderungen manifestieren sich innerhalb des Auswahlprozesses der Bewerber, welche die dreistufige (Grund-) Ausbildung der sogenannten BUS-Beraterakademie durchlaufen müssen. Innerhalb der ersten Stufe, der „Sache der Beratung“, werden die angehenden Berater mit unterschiedlichen Beratungsansätzen (funktionale, branchenorientierte, historische, strategische etc.) konfrontiert – hierüber werden auch die Wettbewerber von BUS eingeordnet –, insbesondere mit dem ganzheitlichen BUS-Ansatz. Im Rahmen der zweiten Stufe, den „Beratungsinhalten“, werden die spezifisch für Familienunternehmen angepaßten Inhalte der sogenannten acht Beratungsbausteine vermittelt: Strategie, Marketing, Personal, Investitionsplanung und –finanzierung, Controlling/Kalkulation, Organisation, Logistik/Materialwirtschaft. Die dritte Stufe vermittelt Inhalte zu den Themen Akquisition und Kommunikation. Von allen angenommenen Bewerbern für die erste Stufe werden im Durchschnitt ungefähr 15 Prozent übernommen. Grundsätzlich wird dann auf ein gewisses zeitliches Kommitment Wert gelegt. Trotz der Vielgestaltigkeit der Partner bleiben die meisten für (fast) immer, wenn sie drei Jahre im Pool dabei waren.

Virtuell ist BUS insofern, als eine (horizontale, vertikale und auch laterale) Kooperation mit einem gemeinsamen Geschäftsverständnis vorliegt, Kernkompetenzen verschiedener Herkunft gebündelt werden, auf die zusätzliche (!) Institutionalisierung von zentralen Managementfunktionen verzichtet wird, (leistungsfähige) Informations- und Kommunikationssysteme die Kommunikation im Kooperationsverbund unterstützen, und der Zusammenschluß der Beteiligten für die Dauer besteht, die notwendig ist, um eine spezifische Beratungsnachfrage in einem bestimmten Zeitraum zu befriedigen („Missions“-Charakter).¹⁸

¹⁷ GOLDMAN, STEVEN L./NAGEL, ROGER N./PREISS, KENNETH/WARNECKE, HANS J.: Agil im Wettbewerb : Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Springer: Berlin et al. 1996, hier S. 185.

¹⁸ Zu den genannten definitorischen Kriterien vgl. FAISST, WOLFGANG: Die Unterstützung Virtueller Unternehmen durch Informations- und Kommunikationssysteme: eine lebenszyklusorientierte Analyse,

Aus strategischer Sicht werden die „betriebswirtschaftliche Vielfalt und Qualität“ von BUS als Markenzeichen hervorgehoben. Grundlage hierfür ist die **hohe Flexibilität**, mit der auf alle möglichen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen durch das flexible Hinzuziehen von spezialisierten und ausgewiesenen Projektberatern oder Fachexperten aus dem Pool reagiert werden kann. Insofern können die Betreuungsberater quasi „bedenkenlos“ Projekte unterschiedlichster Art akquirieren.

Die institutionelle, **gesellschaftsrechtliche Struktur des BUS-Verbundes** wird geprägt durch:

- die *BUS-Beratungs- & Betreuungs-GmbH* in München in ihrer Doppelfunktion als Gebietszentrum Süd sowie als eine Art Holding mit Dienstleistungsaufgaben für den BUS-Verbund,
- die *BUS-Ost AG* in Dresden,¹⁹ eine 100%ige Tochtergesellschaft der BUS-Beratungs- & Betreuungs-GmbH und zugleich Gebietszentrum für den ostdeutschen Raum, unter der Leitung von Herrn Dr. SIMON,
- die *BUS-GesmbH in Wien*, welche für den ersten Versuch einer Internationalisierung der BUS steht und ebenfalls den Status eines Gebietszentrums hat, geleitet von Herrn Dr. PRIPFL, sowie
- den *BUS e.V. für Betreuung & Bildungsdienst* in München, der unter anderem aufgrund von Personalüberschneidungen (Übernahmen von Doppelfunktionen einiger Personen) sehr eng mit der GmbH, der GesmbH und der AG verbunden ist.

Das **virtuelle, organisatorische Netzwerk**, welches hinter dem BUS-Verbund steht, setzt sich aus folgenden rechtlich und ökonomisch weitgehend unabhängigen Partnern zusammen (es fallen ausschließlich Lizenzgebühren und Kosten für die Inanspruchnahme der Dienstleistungen der BUS-Zentrale in München an):

- BUS-Servicezentrale, München,
- Gebietszentren, Dresden und Wien,

Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Selbstverlag: Karlsruhe 1998, hier S. 3-5. Als kleinster gemeinsamer Nenner aller Definitionsmerkmale von virtuellen Unternehmen kann die Unternehmenskooperation bei gleichzeitiger Konzentration auf Kernkompetenzen bezeichnet werden, für deren Gelingen der Einsatz von Informations- und Kommunikations- und der Aufbau von Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern erfolgsentscheidend ist.; vgl. SIEBER, PASCAL: Virtuelle Unternehmen in der IT-Branche: Die Wechselwirkung zwischen Internet-Nutzung, Strategie und Organisation (zugl. Dissertation an der Universität Bern), Paul Haupt: Bern, Stuttgart, Wien 1998, ISBN 3258058725.

¹⁹ Die Form der „kleinen AG“ wurde bewußt deshalb gewählt, um eigene Beratungskompetenzen für die Gründung eines solchen Unternehmens aufzubauen, und auch als Motivationsinstrument für die Berater, die sich am Grundkapital in absehbarer Zeit beteiligen können.

- vier verschiedene Koordinationsgremien,
- circa 30 Betreuungsberater,
- circa 30 Projektberater und
- Fachexperten beziehungsweise Institutionen wie Steuerberater, Rechtsanwälte, (Genossenschafts-) Banken und Sparkassen, Industrie- und Handelskammern, Innungen und Verbände.

Neben der Zuständigkeit für Projekt- und Betreuungsberater in der Region Süd übernimmt die *BUS-Servicezentrale in München* die folgenden *Serviceaufgaben* im Rahmen des virtuellen BUS-Verbundes: Forschung und Produkt(weiter-)entwicklung, Key-Account Management, Controlling, Marketing, Intranetentwicklung, Mailbox-Service, Delkredere, Public Relations/Pressearbeit, Aus- und Weiterbildung, Wissensmanagement, Datenbank-Entwicklung sowie strategische Planung. Unter der leitenden Geschäftsführung von Herrn SCHLEMBACH besteht die Geschäftsleitung aus Frau Dr. SCHLEMBACH (zuständig für Bildung und Kommunikation), Herrn JENDRYSEK (zuständig für Controlling und Contracting/Pricing), Herrn KNAUER (zuständig für Vertrieb) und Herrn Dr. KEMPINGER (zuständig für Produkte). Zusätzlich arbeiten fünf weitere Angestellte unterstützend in der Zentrale mit, jeweils zuständig für die Mitgliederverwaltung, Auftragsbearbeitung, Buchhaltung, Teambetreuung und Informatik. Durch Kompetenzen in den Bereichen Buchhaltung und Informatik bestehen hier aus fachlicher Sicht sowohl horizontal-quantitative als auch vertikal-qualitative Flexibilität in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung.

4 Wissensmanagement beim BUS

„Seit dreieinhalb Jahren bin ich nun dabei und insbesondere für die EDV und die Ablauforganisation in der BUS-Gruppe zuständig. Darüber hinaus entwickle ich mich immer mehr zum Knowledge- bzw. Wissensmanager. Diese Aufgabe beinhaltet insbesondere die Informationsbeschaffung für BUS, zum Beispiel das Sammeln des Erfahrungsschatzes der einzelnen Berater und die Zurverfügungstellung für alle Kollegen“.

Dr. Werner Kempinger, BUS-Office- und Knowledge-Manager, in: BID Betriebs-Informationen-Dienst, Nr. 5, 1998, S. 3 (überschrieben: „Die Chemie stimmt!“).

Das Thema Wissensmanagement hat für Unternehmensberatungen *generell* einen besonderen Stellenwert: Zum einen gehören sie zu den sogenannten „wissensintensiven Unternehmen“²⁰. Ihr Produkt ist die Erzeugung von Wissen für ihre Kunden in dem Sinne ist, daß die Kunden handlungsfähiger werden, als vor der Beratung; diese Wissensproduktion gilt es zu führen. Zum anderen verkaufen viele Beratungsunternehmen das Produkt „Wissensmanagement“ als eigenständiges Beratungsthema. Entsprechend bieten sich Fallstudien zum Thema Wissensmanagement gerade bei Unternehmensberatungen an.

4.1 BUS-relevantes Wissen

Im Mittelpunkt jeglicher Diskussionen zum Thema Wissensmanagement steht die Frage – beziehungsweise sollte die Frage stehen – nach dem für das jeweilige Unternehmen relevanten Wissen. Unter **Wissen** verstehen wir dabei allgemein das Vermögen, auf der Basis erfahrungs- und kontextgeleiteter Interpretationen von Informationen handeln zu können.²¹

²⁰ Vgl. STARBUCK, WILLIAM H.: Learning by Knowledge-Intensive Firms. In: Journal of Management Studies, 29. Jg., 1992, Nr. 6, S. 713-740.

²¹ Eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff kann und soll hier nicht erfolgen; siehe zur Begriffsklärung ausführlich WIEGAND, MARTIN: Prozesse Organisationalen Lernens. Gabler: Wiesbaden 1996, ISBN 3409132724, hier S. 162 ff. Zu der in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre sehr breit rezipierten Abgrenzung von Wissen siehe WITTMANN, WALDEMAR: Wissen in der Produktion. In: Kern, Werner (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, Sp. 2261-2271. Zu der in der Wirtschaftsinformatik üblichen Unterscheidung zwischen Information, Nachrichten, Daten und

Das **BUS-relevante Wissen** ergibt sich aus dem strategisch-bedeutsamen Produkt-Markt-Segment, das heißt den potentiellen Problemstellungen bei kleinen Familienunternehmen, für welche der BUS Beratungslösungen zu erarbeiten bezweckt. Dabei wird nach branchenspezifischen und/oder funktionsspezifischen Problemen unterschieden. Dementsprechend muß der BUS über *branchen- und/oder funktionsspezifisches Wissen* in bezug auf typische Probleme bei kleinen Familienunternehmen verfügen. Dieses Wissen bringen überwiegend die Projektberater und weitere Experten-Mitglieder des BUS-Verbundes ein und mündet in Maßnahmenkataloge beziehungsweise Aktionspläne.

Darüber hinaus ergibt sich BUS-relevantes Wissen aus dem Geschäftsfeld der Betreuungsberatung. Hierfür notwendiges *Transferwissen* sowie *soziale Kompetenzen* werden von den Betreuungsberatern eingebracht (zu den konkreten Aufgaben und damit verbundenen Kompetenzen der Betreuungsberater siehe auch weiter oben).

4.2 Strategische Bedeutung des BUS-Wissens

Aus Sicht der Wettbewerbsstrategie steht beim BUS die schnelle und möglichst umfassende Analyse der Situation beim Kunden im Vordergrund. Dieser **Zeitvorteil** im Rahmen der Analysephase muß erreicht werden, damit die Beratungsleistung kostengünstig, das heißt für die Familienunternehmen bezahlbar, angeboten werden kann; die Projekte kosten im Durchschnitt 10.000,- bis 15.000,- DM. Hinzu kommen für die Kunden neben den Beiträgen für den Verein gestaffelte Sonder-Vereinsbeiträge für die Betreuungsberatung, abhängig von der Intensität der Betreuung zwischen 350,- (Betreuung einmal im Monat für circa drei Stunden) und 995,- DM (intensive Betreuung, etwa wenn das von einer Bank gefordert wird). Trafen sich früher die Betreuungsberater im Rahmen der Betreuungsberatung im Durchschnitt drei Mal im Jahr mit ihren Kunden, so treffen sie sich heute mindestens zwölf Mal. Die Projekte sind in der Regel nach 18 bis 20 Monaten beendet, wobei dann durchschnittlich circa 70% der ursprünglichen Maßnahmen umgesetzt sind.

Neben der im Vergleich zu früher gesteigerten Intensität der Betreuungsberatung zeigen sich weitere kundenorientierte Wettbewerbsvorteile des BUS in der bereits erwähnten Flexibilität

des BUS-Netzwerks, auf eine Vielzahl von ganz unterschiedlichen und speziellen Problemen von kleinen Familienunternehmen eingehen zu können, sowie in der Präsenz vor Ort und damit auch regionalen Flexibilität. So konnte beispielsweise einem Bäcker ein neuer Standort in einer Shopping-Mall vermittelt werden, weil der entsprechende Betreuungsberater über sein regionales Netzwerk von diese Möglichkeit erfahren hatte.

Schließlich besteht die Notwendigkeit, möglichst schnell eine positive Lern- und Erfahrungskurve zu erreichen, persönlich wie auch organisatorisch im Verbund.

Die Grundlage für die aufgezeigten Verbund- sowie Kosten-/(Rüst-)Zeitvorteile bildet der nachfolgend näher erläuterte **hohe Strukturierungs- und Formalisierungsgrad des BUS-Wissens**. Die damit einhergehende Standardisierung des BUS-Wissens wirkt letztlich dem grundsätzlich bestehenden Trade-off zwischen Zeit/Kosten und Qualität der Beratungslösungen entgegen.

4.3 Mechanismen der Wissensstrukturierung und -formalisierung

In den Jahren 1991 bis 1994 wurden die strategischen Beratungsprodukte des BUS grundsätzlich überarbeitet, zum Teil neu entwickelt und ein Produktrelaunch durchgeführt. Bis dato wurde die Produktentwicklung situativ, vom Markt her getrieben und war damit recht unstrukturiert und oft zu spät am Markt. Die Produktneuentwicklung und der Relaunch führten zu der nachfolgend dargestellten sogenannten „Programmmatrix“.

Veränderungsbereitschaft und/oder -fähigkeit	veränderungsbereites und/oder -fähiges Familienunternehmen	nicht veränderungsbereites und/oder -fähiges Familienunternehmen
Unternehmens- erfolg		
<i>erfolgreiches</i> Familienunternehmen	Strategieberatung und Nachfolgeregelung	Vitalisierungsprogramm
<i>nicht erfolgreiches</i> Familienunternehmen	Betriebliches Erfolgssicherungs- Programm (BEP)	Sanierungsprogramm

Abbildung 1: „Programmmatrix“

Hinter jedem der vier Matrixfelder verbirgt sich ein **inhaltlich vorstrukturiertes** strategisches BUS-Beratungsprodukt sowie ein entsprechend **formales** Handbuch als schriftliche Unterlage nur für die Projektberater. Die Inhalte decken das ganze Spektrum der klassischen Betriebswirtschaftslehre ab. Gegenwärtig beschäftigt sich auf Anregung von Herrn SCHLEMBACH eine Arbeitsgruppe von neun hochqualifizierten Projektberatern mit der weiteren Vereinheitlichung des Analysesystems. Ziel ist es, in circa zwei Jahren zu einer noch stärkeren Strukturierung und Formalisierung zu kommen.

Dem nachfolgenden Inhaltsverzeichnis des „Betrieblichen Erfolgssicherungs-Programms“ (BEP) läßt sich zunächst entnehmen, daß die **Beratungsinhalte nach Modulen vorstrukturiert** sind; dies sichert bei aller Standardisierung eine gewisse Flexibilität. Ferner wird erkennbar, daß den Beratern **Hilfestellungen** hinsichtlich der **Berichtserstellung** („Berichtsformalien“; „Beispielbericht“), ausführliche **Checklisten**, Arbeitsblätter, sowie spezielle Software, etwa zur Datenerfassung, Kapitaldienstübersicht oder Liquiditätsanalyse, zur Verfügung gestellt werden.

Zudem stehen sowohl allen Beratern, aber auch den BUS-Vereinsmitgliedern sowie Externen – im letztgenannten Fall für eine Gebühr von 10,-- DM – sogenannte „**BUS-Spezialinformationen**“ zur Verfügung. Diese Spezialinformationen führen auf verständliche Weise in spezielle Themen ein wie beispielsweise „Probezeit“, „Inventur“, oder „Leasing“. Über 200 Spezialinformationen sind gegenwärtig verfügbar.

Schließlich stehen den Beratern diverse **Hilfsmittel** wie beispielsweise Telefonlisten, Tools zur Vertriebsunterstützung oder spezielle Brancheninformationen zur Verfügung.

Wird generell das Spannungsverhältnis zwischen hohem Strukturierungs- und Formalisierungsgrad auf der einen Seite und der Notwendigkeit auf der anderen Seite, individuell auf die Kundenproblemstellungen eingehen zu müssen, betrachtet, dann löst sich diese (scheinbare) Paradoxie vor dem Hintergrund der besonderen Situationen bei kleinen Familienunternehmen auf. Deren Probleme sind in der Regel recht gut überschaubar, das heißt nicht sehr komplex, und erfordern zur Lösung oft betriebswirtschaftliches Grundwissen. Das folgende Zitat aus dem BEP-Handbuch zum Modul „Rechnungswesen“ mag das verdeutlichen:

1	Das Produkt	Fach 1
1.1	Produktphilosophie	Fach 1
1.2	Produktaufbau	Fach 1
2	Das Handbuch	Fach 2
2.1	Handbuchsystematik	Fach 2
2.2	Handbuchanwendung	Fach 2
3	Berichtsformalien	Fach 3
3.1	Berichtsgliederung	Fach 3
3.2	Sonstige Formalien	Fach 3
3.3	Kernaussage	Fach 3
4	Die Module	Fach 4
4.0	Modul: „Gesamturteil/Strategie“	Fach 4
4.1	Modul: „Marketing“	Fach 5
4.2	Modul: „Finanzierung und Investition“	Fach 6
4.3	Modul: „Mitarbeiter“	Fach 7
4.4	Modul: „Material/Logistik“	Fach 8
4.5	Modul: „Organisation/EDV“	Fach 9
4.6	Modul: „Rechnungswesen“	Fach 10
4.7	Modul: „Steuerung“	Fach 11
4.8	Modul: „Rahmenbedingungen“	Fach 12
4.9	Modul: „Sicherung (Riskmanagement)“	Fach 13
5	Checklisten	Fach 14
6	Beispielbericht	Fach 15

Abbildung 2: Inhaltsverzeichnis des BEP-Handbuchs

„Das Rechnungswesen ist in vielen Familienbetrieben ein ungeliebtes Kind. Es wird häufig nur als notwendiges Übel erkannt, dem keine Priorität und schon gar keine Unternehmerzeit eingeräumt wird. Zudem mangelt es vielfach an Know-how und an entsprechend qualifizierten Outsourcing-Partnern (Steuerberater und deren Mitarbeiter). Deshalb ist die Buchhaltung in vielen Betrieben weder aktuell noch ordnungsgemäß. Die Bedeutung der Buchhaltung als Basis für das Controlling wird oft nicht erkannt, ebensowenig die Bedeutung der Vorkalkulation für die Preisbildung. Rückkalkulation, mitlaufende Kalkulation und Nachkalkulation werden in ihrer Bedeutung für die Ergebnisoptimierung unterschätzt“. (Fach 10/Seite 1)

Aus Sicht der Beratungslösungen kommt hinzu, daß es für viele Probleme „best solutions“ gibt, unabhängig von der „individuellen“ – und dabei dann zugleich generellen – Situation eines Unternehmens, etwa die Art und Weise, wie ein Konkurs abzuwickeln ist. Hinzu kommt, daß der Einsatz von vorstrukturierten Methoden und Situationsanalyse-Techniken zu einem gewissen hohen Formalisierungsgrad im Vorfeld der Entwicklung von Problemlösungen beitragen. Andererseits erfordert die Erarbeitung von Problemlösungen und konkreten Maßnahmen überwiegend durchaus ein hohes Maß an Kreativität und Individualität, ebenso wie die Individualität der Familienunternehmen notwendigerweise im Verlaufe der Betreuung zu berücksichtigen ist.

4.4 Organisation der Wissensdynamik

Bisher wurde das BUS-Wissen aus statischer Sicht betrachtet, im Sinne von modular strukturiertem und formalisiertem betriebswirtschaftlichem Problemlösungswissen sowie diverser Hilfsmittel und Spezialinformationen. Dieses Wissen muß jedoch nicht nur vorgehalten sondern auch gepflegt/aktualisiert, weiter- und gegebenenfalls neuentwickelt sowie vor allem auch transferiert werden; die Dynamik des BUS-Wissens ist damit angesprochen. Diese Dynamik spielt sich auf mehreren Ebenen und zwischen unterschiedlichen Partnern des BUS-Verbundes ab.

Eine wesentliche Funktion hinsichtlich der angesprochenen Aufgaben nimmt die BUS-Servicezentrale ein. Sie sorgt dafür, daß die BUS-Berater den „BUS-Wissensanzug“ tragen, das heißt im Sinne einer einheitlichen „BUS Corporate Consulting Identity“ im Markt auftreten. Insofern müssen die Berater über dasselbe Beratungswissen verfügen sowie über dieselben Hilfsmittel und (Spezial-) Informationen.

Bei den Projektberatern ist es das Ziel der Servicezentrale, junge BUS-Berater bestmöglich mit den Inhalten und Instrumenten der vier strategischen Produkte aus der „Programmmatrix“ vertraut zu machen. Dies erfolgt im Rahmen von Dreitages-**Seminaren** durch erfahrene Projektberater. Nach einer solchen Ausbildung geht der junge Berater mit seinem Mentor einmal zu einem Kunden mit, danach wird er von seinem **Mentor** bei seinem eigenen Kunden begleitet. Das Kundenfeedback erfolgt über den sogenannten „Infoflußzettel“. Das Mitgehen mit einem Mentor ist nicht nur auf das eine Mal beschränkt. Es geht allerdings allein auf das Zeitbudget des jungen Beraters und verursacht für ihn insofern Opportunitätskosten. Hinzu

kommt, daß das Mitgehen mit einem erfahrenen Berater aufgrund der Konfrontation mit seiner hohen Expertise auch frustrierend sein kann; insofern sind hohe Anforderungen an das pädagogische Geschick des Mentors zu stellen.

Auch der junge Betreuungsberater bekommt einen Mentor zur Seite gestellt. Mit ihm zusammen geht er zu dem sogenannten „Vorstandsgespräch“ mit einem Familienunternehmer, einem IHK-Verantwortlichen oder einer ansonsten für den BUS-Verbund relevanten Person und/oder Institution und prüft zunächst, ob eine Überprüfung des Unternehmens oder ob ein spezielles Thema im allgemeinen und im speziellen sinnvoll sind. Dies mündet entweder in BUS-Präsentation zu bestimmten aktuellen Themen (etwa Sanierung oder Insolvenzrecht) vor Partnern des BUS-Verbundes (Steuerberater, Banken etc.) durch speziell geschulte BUS-Referenten (diese können auch Berater sein). Oder es werden Vorträge und/oder Seminare im Rahmen der allgemeinen BUS-Öffentlichkeitsarbeit für BUS-Partner und deren Kunden veranstaltet mit dem Ziel, sie für die Notwendigkeit der Beratung zu sensibilisieren. Mit jedem neu gewonnenen Kunden erweitert sich in der Regel auch das Netzwerk des BUS-Verbundes, denn in der Regel hat der Kunde beispielsweise seinen eigenen Steuerberater oder seine Hausbank, die nun automatisch in die Aktivitäten von BUS einbezogen werden.

Aus Sicht der Aus- und Weiterbildung findet für die Betreuungsberater darüber hinaus einmal im Quartal ein dreitägiger **Workshop** statt, wobei der erste Tag dem Erfahrungsaustausch gewidmet ist und zwei Tage zur Fortbildung genutzt werden, aktuell zum Beispiel bezüglich psychologischer Barrieren in der Nachfolgeberatung.

Für beide Beratertypen finden ein- bis zweimal im Jahr **Weiterbildungsveranstaltungen zu speziellen Themen** statt, zum Beispiel zu den Themen „Mitarbeiterführung und Arbeitsrecht“ oder aktuell zu „Scheinselbständigkeit“ und „630 Mark Jobs“. Ansonsten gilt der Grundsatz des „**Learning-by-doing**“.

Die vier strategischen Beratungsprodukte der Programmatrix entwickelt die BUS-Servicezentrale zusammen mit den Projektberatern und Betreuungsberatern im Rahmen entsprechender Workshops laufend weiter. im Rahmen dieser Workshops werden sofort Verantwortlichkeiten für das Protokoll, die zukünftige Präsentation und entsprechende Spezialinformation festgelegt. Ein bedeutsamer Wissensinput für die BUS-Servicezentrale hinsichtlich der Produktentwicklung sind hier vor allem die Projektberichte der Projektberater. Bis 1998 umfaßten sie 60 Seiten, davon 40 Seiten Bericht und 20 Seiten

Anhang. Seit 1999 umfaßt der Bericht der Projektberater die jeweils circa 10 Folien der Präsentation beim Kunden sowie etwa 20 Seiten „Dokumentation der Präsentation“, die der BUS-Servicezentrale auch nachgereicht werden kann, wenn Kundenreaktionen auf die Präsentationen nachträglich noch einzuarbeiten sind. Gegenwärtig werden von einigen Projektberatern zusätzlich noch zweiseitige Projekt-Zusammenfassungen im Rahmen eines entsprechenden Pilotvorhabens erstellt.

Seit 1991 arbeiten die Projektberater und die Betreuungsberater enger zusammen, als das bis dahin der Fall war. Früher präsentierten die Projektberater ihre Lösungskonzepte in Anwesenheit der Betreuungsberater beim Kunden, und erst im Anschluß daran übernahmen die Betreuungsberater die Leitung für die Implementierungsphase (eine Art statische „Staffelholz-Übergabe“). Zwischen Projekt- und Betreuungsberater erfolgte keine systematische Abstimmung. Seit 1993/94 besteht eine neue, dynamische Struktur für die Zusammenarbeit zwischen Projekt- und Betreuungsberatern (ähnlich der Dynamik der Ablösung beim „6-Tage Rennen“): Der Projektberater erstellt heute zunächst einen „Vorbericht“. Danach erfolgt eine „taktische Absprache“ zwischen Betreuungs- und Projektberater mit dem Ziel, ein „Entwurfspapier“ für die Präsentation zu erstellen. Erst dann erfolgt gemeinsam die sogenannte „Präsentation“ vor dem Kunden.

Die Betreuungsberater fertigen sogenannte „Protokolle“ über den jeweiligen Fortschritt der Umsetzung an. Auf dem sogenannten „Infoblatt“ halten sie zum Beispiel fest, welche besonderen Probleme bei der Umsetzung auftraten, welche Vor- und Nachteile der Lösungskonzepte deutlich wurden, welche Entscheidungen den Umsetzungsfortschritt bestimmten, wie weiter fortgeschritten wurde, was aus welchen Gründen nicht umgesetzt werden konnte und schließlich, welche Maßnahmen mit welchem Erfolg umgesetzt wurden. Festgehalten werden dabei auch persönliche Eindrücke und Informationen über die Kunden, etwa was für Persönlichkeiten sie sind oder welche Hobbies sie haben.

Die Kunden haben auch heute noch die Möglichkeit, kleinere Anfragen im Rahmen der laufenden Betreuung auf Basis der Vereinsmitgliedschaft an die BUS-Servicezentrale telefonisch zu stellen, die dort entweder direkt beantwortet oder an entsprechende Experten zwecks telefonischer Beantwortung weitergegeben werden.²² Über diese „virtuelle (Telefon-)Beratung“, welche für die Gründungsidee des BUS bestimmend war, jedoch nicht

²² Zudem steht den Kunden die „Vereinszeitschrift“, der sogenannte *BID Betriebs-Informations-Dienst*, mit Informationen zu aktuellen Themen von Familienunternehmen zur Verfügung.

den erwünschten Erfolg brachte (siehe oben), wird aufgrund der Potentiale des Internet wieder verstärkt nachgedacht. Ungefähr 60% der Mitglieder des BUS-Vereins haben zumindest einen privaten Internetzugang. Kleinere Anfragen könnten insofern dann auch online gestellt und beantwortet werden.

Neben den genannten Aktivitäten der Wissens-Pflege, -Entwicklung und des -Transfers zielt das Wissensmanagement beim BUS auch auf eine Veränderung der Unternehmenskultur ab. Es soll eine größere Bereitschaft erzielt werden, Wissen zu teilen. Diese Bereitschaft wird in Zukunft beurteilungs- und damit auch karriererelevant sein. Entsprechende Anreizsysteme, etwa Mitarbeitergespräche, innerhalb derer nach dem Wissensbeitrag des jeweiligen Mitarbeiters gefragt wird, sind in der Entwicklung.

4.5 Instrumente des Wissensmanagements

Die Instrumente des BUS-Wissensmanagements betreffen im wesentlichen den Zugriff auf Textdokumente wie beispielsweise die Projektberichte. Früher wurden diese Berichte in physisch in entsprechenden Schränken und Regalen stehenden Aktenordnern abgelegt. Hatte einer der Berater einen speziellen Informationsbedarf, der einem Projektbericht potentiell entnommen werden konnte, so wandte er sich an die eine, BUS-weit bekannte Person, die wußte, wer schon einmal welches Projekt gemacht hatte. Es ist offensichtlich, daß hier eine hohe Abhängigkeit von dieser Person bestand.

Heute sind die Berichte in elektronischer Form vorhanden, und es kann über Modem auch remote darauf zugegriffen werden. Die technische Lösung bildet ein Novell-LAN, in das eine Microsoft Access Datenbank auf einem Windows NT-Server eingebunden ist. Zur Kommunikation dient Microsoft Exchange. Linux ist gegenwärtig ein Thema, mit dem sich beschäftigt wird.

Online zugegriffen werden kann auf alle formalisierten Dokumente (Produkthandbücher, Berichte der Projektberater, die zweiseitigen Projektzusammenfassungen, Protokolle der Betreuungsberater, Spezialinformationen, Fachinformationen (z.B. Journal-Reviews; Brancheninformationen), Checklisten, Berichtsbögen). Eine „Übersichts-Abfrage“ ist dabei vorab möglich, um nicht die ganze Zeit online bleiben zu müssen. Zudem gibt es eine Art „Newsgroup“, Forum genannt, in dem für alle erkennbar Anfragen als Microsoft Word-Dokumente eingestellt werden können.

Der Zugriff auf die Projektberichte und die Zusammenfassungen ist über Schlagworte möglich. Allerdings stellt sich aus Sicht der suchenden Berater das (bibliothekarische) Problem, daß die Schlagwortsuche nicht immer zum gewünschten Wissen führt.

Für die Spezialinformationen soll schließlich ein „Marktplatz des Wissens“ eingerichtet werden. Jeder Projektberater soll „seine“ Spezialinformationen selber in die Datenbank einstellen. Mit seinen Spezialinformationen vermarktet er sich dann auch gegenüber den Betreuungsberatern, die über den Einsatz der Projektberater im Rahmen eines Kundenauftrags entscheiden. Insbesondere einige jüngere und fachlich sehr gute Projektberater stellen gegenwärtig eigene Spezialinformationen ein, um sich zu profilieren. Die Mehrzahl der Projektberater nutzt diese Möglichkeit allerdings (noch) nicht. Hierfür müssen entsprechende Anreize geschaffen werden, so daß das Einstellen von Wissen für die Berater vorteilhaft ist.

Zusammenfassung

Hinter BUS steht ein virtueller Beratungsunternehmensverbund für Familienunternehmen. Im Mittelpunkt dieses Verbundes steht die BUS-Servicezentrale, die wesentliche Vorgaben für das BUS-Wissensmanagement entwickelt und kontrolliert.

Auffällig sind der hohe Strukturierungs- und Formalisierungsgrad des BUS-Beratungswissens. Die damit verbundene weitgehend standardisierte Beratungsleistung ermöglicht Zeit- und Kostenvorteile, die an die Familienunternehmen in Form recht günstiger Preise für die Unternehmensberatung weitergegeben werden.

Das Beratungsangebot umfaßt die konzeptionelle Beratung und die Betreuung bei der Umsetzung der konzeptionellen Lösungen. Entsprechend verfügen die konzeptionellen Projektberater über ein hohes und spezielles Fachwissen, die Betreuungsberater über soziale Kompetenzen und Transferwissen.

Alle schriftlichen Dokumente können von den Beratern online abgefragt und aus dem BUS-Netz runtergeladen werden. Über spezielle Anreizsysteme, Spezialinformationen freiwillig zu erstellen und in die Datenbank einzustellen, wird gegenwärtig nachgedacht.

Literatur

- ALBACH, HORST/FREUND, WERNER: Generationswechsel und Unternehmenskontinuität - Chancen, Risiken, Massnahmen: Eine empirische Untersuchung, gefördert von der Bertelsmann Stiftung. Bertelsmann Stiftung: Gütersloh 1989, ISBN 3892040168.
- BARKOW, GREGOR ET AL.: Begriffliche Grundlagen für die frühen Phasen der Softwareentwicklung. In: IM Information Management, 4. Jg., 1989, Nr. 4, S. 54-60.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (Hrsg.): Unternehmensgrößenstatistik 1997/98: Daten und Fakten. Studienreihe Nr. 96, bearbeitet von Reinhard Clemens et al., Institut für Mittelstandsforschung Bonn: Bonn 1997, ISSN 03445445.
- BUSSIEK, JÜRGEN: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. R. Oldenbourg: München, Wien, 2. durchges. Aufl., 1996, ISBN 3486237934.
- VON DIEZ, WERNER ET AL.: Familienunternehmen sichern und weiterentwickeln: Unsere Wirtschaft braucht sie. Rationalisierungs-Kuratorium d. Dt. Wirtsch.: Köln 1990, ISBN 3921451760.
- FAISST, WOLFGANG: Die Unterstützung Virtueller Unternehmen durch Informations- und Kommunikationssysteme: eine lebenszyklusorientierte Analyse, Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Selbstverlag: Karlsruhe 1998.
- GOLDMAN, STEVEN L./NAGEL, ROGER N./PREISS, KENNETH/WARNECKE, HANS J.: Agil im Wettbewerb : Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Springer: Berlin et al. 1996.
- GRATZ, KURT: Der erfolgreiche Familienunternehmer: Ein praxisbezogener Leitfaden. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1997, ISBN 3791011332.
- HINTERHUBER, HANS H./RECHENAUER, OTTMAR/STUMPF, MONIKA (Hrsg.): Die mittelständische Familienunternehmung. Peter Lang: Frankfurt, 1994, ISBN 3631475306.
- HUMMEL, THOMAS R: Betriebswirtschaftslehre: Gründung und Führung kleiner und mittlerer Unternehmen. R. Oldenbourg: München, Wien, 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl., 1995, ISBN 3486230832.
- KIETZMANN, MATTHIAS: Familienunternehmen: Geld verdienen, Denkmal setzen. In: Kölner Stadt-Anzeiger, Nr. 93, 22. April 1999, S. 27.
- MILLER, MARK ET AL. (Hrsg.): Familienunternehmer heute: Herausforderungen, Strategien, Erfahrungen. Gabler: Wiesbaden 1998, ISBN 3409189769
- MUGLER, JOSEF: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Springer: Wien, New York, Springer Wien, 3. neubearb. Aufl., 1998, ISBN 3211831983.
- NIEHUES, KARL: Unternehmenslehre für Klein- und Mittelbetriebe: Gesunder Menschenverstand statt Managementtheorien. KMU-Institut: Paderborn 1998, ISBN 393135900X.
- PFOHL, HANS C. ET AL.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Erich Schmidt: Berlin, 3. neubearb. Aufl., 1997, ISBN 3503040161.
- SCHARL, HANS-PETER: Erfolgsfaktoren der betriebswirtschaftlichen Beratung mittelständischer Unternehmen durch die steuerberatenden Berufe: Analysen und

- Empfehlungen auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung. Dr. Otto Schmidt: Köln 1992, ISBN 3504640758.
- SIEBER, PASCAL: Virtuelle Unternehmen in der IT-Branche : Die Wechselwirkung zwischen Internet-Nutzung, Strategie und Organisation (zugl. Dissertation an der Universität Bern), Paul Haupt: Bern, Stuttgart, Wien 1998, ISBN 3258058725.
- SIMON, HERMANN: Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Harvard Business School Press: Boston/Massachusetts 1996, ISBN 0875846521.
- STARBUCK, WILLIAM H.: Learning by Knowledge-Intensive Firms. In: Journal of Management Studies, 29. Jg., 1992, Nr. 6, S. 713-740.
- WIEGAND, MARTIN: Prozesse Organisationalen Lernens. Gabler: Wiesbaden 1996, ISBN 3409132724.
- VON WIMMER, RUDOLPH ET AL.: Familienunternehmen: Auslaufmodell und Erfolgstyp? Gabler: Wiesbaden 1996, ISBN 3409188754.
- WINAND, UDO/NATHUSIUS, KLAUS: Unternehmungsnetzwerke und virtuelle Organisationen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1998.
- WITTMANN, WALDEMAR: Wissen in der Produktion. In: Kern, Werner (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, Sp. 2261-2271.
- WUPPERTALER KREIS E.V./UNTERNEHMERINSTITUT DER ASU E.V.: Generationswechsel in Familienunternehmen: Handlungsempfehlungen und Denkanstöße zur Unternehmenskultur. http://www.wkr-ev.de/a_kultur.htm.