

Knowledge Management bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

Vortrag an der Fachhochschule Heilbronn
am 27. März 2003
- Studiengang Electronic Business -

Dr. Hans-Jörg Diehl

Gliederung

1. Ausgangslage
 - Einführung
 - Gründe für Knowledge Management in KMU's
2. Elemente des Knowledge Managements (KM)
 - Definition
 - IT-Elemente
 - Prozesselemente
3. Spezielle Herausforderungen bei KMU's
 - Hinderliche Faktoren für Knowledge Management
 - Fördernde Faktoren für Knowledge Management
4. Merkmale eines erfolgreichen Knowledge Managements
5. Fazit

Literaturhinweise

1. Ausgangslage - Einführung -

Zum einen:

„Kleine und mittlere Unternehmen haben sich mit dem Thema Wissensmanagement/ Knowledge Management noch wenig auseinander gesetzt.“

(Hans Jürgen Herrmann, Fraunhofer Gesellschaft, am 9. April 2002 in Mannheim)

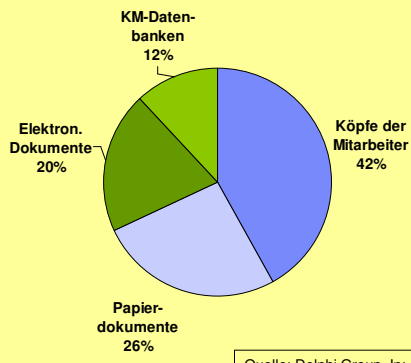
Zum anderen:

„Der wirtschaftliche Erfolg vieler mittelständischer Unternehmen [...] wird nicht zuletzt davon abhängen, wie gut es ihnen gelingt, relevantes Wissen in ihrem Betrieb zu identifizieren und vorhandenes Wissen systematisch zu managen.“

(KPMG (2001) S. 1)

Wo befindet sich Wissen?

Antworten von Unternehmen in %



Quelle: Delphi Group, In: e-f@cts 10/2002, S. 3.

1. Ausgangslage - Gründe für Knowledge Management in KMU's-

- **Erhöhung der Qualitätssicherung** durch Dokumentation von Wissen/ Fähigkeiten und Prozessen (z.B. TQM/EFQM).
- **Erhöhung der Innovationsfähigkeit** durch systematische Weiter- und Neuentwicklung.
- **Verbesserung der Unternehmenskultur** durch Förderung des Gemeinschaftsdenkens und gerechterer Informationsweitergabe.
- **Schnellere Anpassungsmöglichkeiten** in einer zunehmend schwierigen Wettbewerbssituation durch verbesserten Ressourceneinsatz.
- **Verbesserte Marktchancen** durch Know-how-Austausch über den Markt (Mitbewerber und Produkte).
- **Differenzierung gegenüber Mitbewerbern** durch verbesserten Kundenservice.

2. Elemente des Knowledge Managements (KM)

- Definition -

„The systematic process of finding, selecting, organizing, distilling and presenting information in a way that improves an employee's comprehension in a specific area of interest.“

[Davenport, T.H (1996)]

„Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource 'Wissen'.“

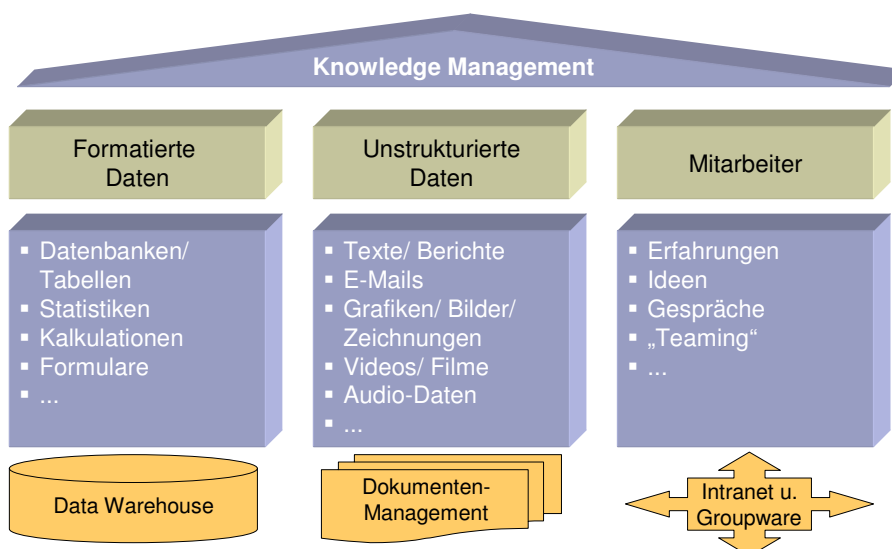
[Probst, G./ Romhardt, K. (1999), S. 1]

Knowledge Management/ Wissensmanagement kann somit verstanden werden als:

- Systematischer Prozess der Informationssuche, -auswahl, -verarbeitung, -verwaltung und -aufbereitung,
- Festschreibung von „Wissen“ als geschäftskritischer Produktionsfaktor,
- Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen,
- Organisatorische Aufgabe und IT-Thema.

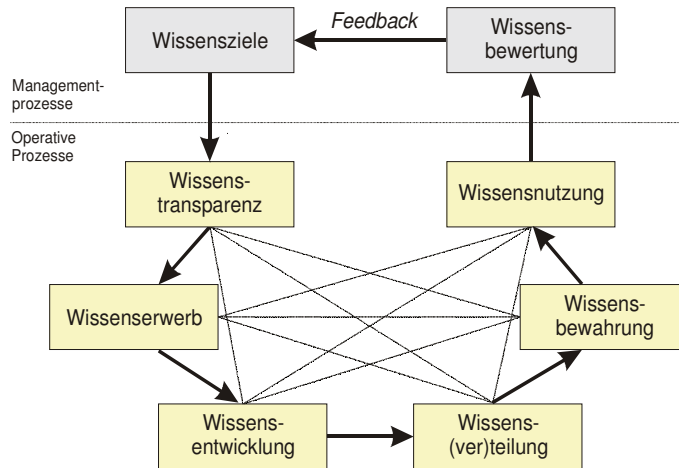
2. Elemente des Knowledge Managements (KM)

- IT-Elemente -



2. Elemente des Knowledge Managements (KM) - Prozesselemente -

Bausteine des Wissensmanagement nach Probst:

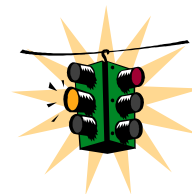


Quelle: Probst, G./
Romhardt, K. (1999),
S. 5.

3. Spezielle Herausforderungen bei KMU's - Hinderliche Faktoren für Knowledge Management -

1. Wissensziele/ Wissensbewertung
 - ▶ Mangelnde Übersetzung von Unternehmenszielen in Wissensziele
 - ▶ Geringe Controllingausprägung (Wissensbewertung)
 - ▶ Geringe Ressourcenbereitstellung: Zeit und Kapital!
2. Wissenstransparenz/ Wissenserwerb
 - ▶ Wissen ist nicht ausreichend dokumentiert (mündliche Weitergabe)
 - ▶ Fehlende Vorgaben bzgl. Erfassung und Ablage von Informationen
 - ▶ Teilungsangst und Teilungsunfähigkeit (z.B. „Wissen ist Macht“)
3. Wissensentwicklung/ Wissensverteilung
 - ▶ Sammlung dezentraler Informationen findet nicht ausreichend statt
 - ▶ Mangelnde Kompetenz bzgl. KM-Techniken
 - ▶ Fehlender Überblick über geeignete KM-Tools/ KM-Software
4. Wissensbewahrung/ Wissensnutzung
 - ▶ Fehlende Verbindung Wissensmanagement mit täglicher Arbeit
 - ▶ Fehlende Kenntnisse bzgl. Wissenssuche und -nutzung
 - ▶ Geringe Affinität der Mitarbeiter gegenüber IT

„BREMSEN“
für KM in
KMU's



Quelle:
In Anlehnung an
KPMG (2001), S. 14f.

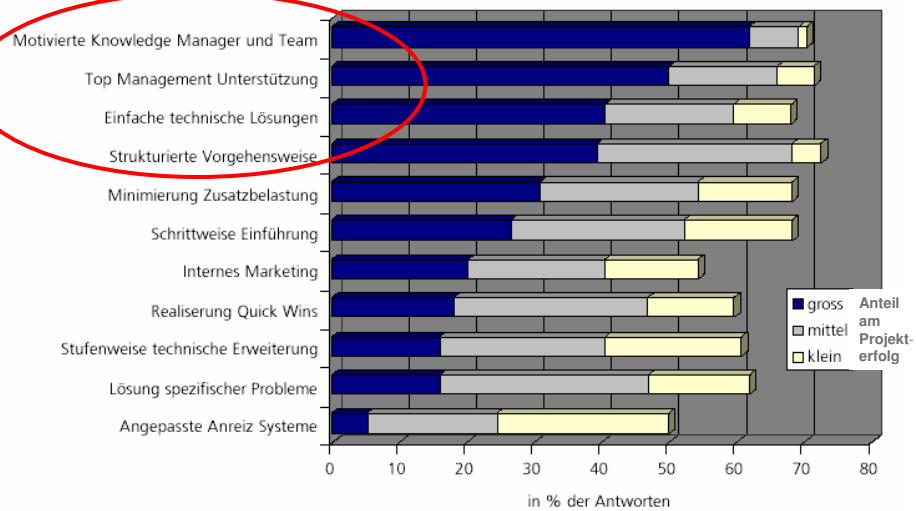
3. Spezielle Herausforderungen bei KMU's - Fördernde Faktoren für Knowledge Management -

- Hohe unternehmerische Flexibilität
- Kurze Kommunikationswege
- Flache Hierarchien
- Erhöhte Transparenz über Stärken der Mitarbeiter
- Niedrige Mitarbeiterfluktuation
- Wissensweitergabe ist Tradition
- Regionale/ lokale Ausrichtung (Sprachbarrieren!)
- Geringere IT-Ausrichtung

„BESCHLEUNIGER“
für KM in KMU's



4. Merkmale eines erfolgreichen Knowledge Managements



Quelle: KnowledgeBridgeConsulting/ Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (2000), S. 19

5. Fazit

- Ein großer Wettbewerbsvorteil vieler KMU's ist das **spezifische Fachwissen** und die **Nischenkompetenz**. Diese müssen langfristig und mitarbeiterungebunden im Unternehmen gesichert und fortentwickelt werden.
- Die **Strukturen der KMU's** sind hilfreich, die Einführung eines flächendeckenden und durchgängigen Knowledge Managements zu fördern.
- **Einfache technische Lösungen** tragen wesentlich zum Implementierungserfolg bei (Knowledge Management geht auch „im Kleinen“).
- Die Einführung von Knowledge Management bedarf eines **motivierten Teams** bzw. „Pushers“ mit Rückendeckung der Geschäftsführung.
- **Persönliche Faktoren** sind für den Erfolg einer KM-Implementierung in KMU's mitbestimmend.
- Knowledge Management ist für kleine und mittelständische Unternehmen ein zentrales Thema, um zukünftig (weiterhin) am **Markt erfolgreich** zu sein.

Literaturhinweise

- AWV/ BMWi [Hrsg.]: Einführung von Wissensmanagement in KMU. Dokumentation. Expertenworkshop in Mannheim, 09.-10.04.2002.
- Davenport, T.H.: Some Principles of Knowledge Management. Paper of University of Texas at Austin. <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>. 1996.
- Knowledge Bridge Consulting et al. [Hrsg.]: Umfrage Knowledge Management in der Praxis – Erfahrungen und Trends. Studienbericht der ETH Zürich. 2000.
- KPMG [Hrsg.]: Bedeutung und Entwicklung des multimediebasierten Wissensmanagements in der mittelständischen Wirtschaft. Schlussbericht zur Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Berlin 2001.
- Probst, G./ Romhardt, K.: Bausteine des Wissensmanagements - ein praxis-orientierter Ansatz. Arbeitspapier der Arbeitsgemeinschaft Wissensmanagement. Kaiserslautern 1999.

Literaturhinweis zur Abgrenzung von KMU's:

- Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen. Amtsblatt Nr. L 107 vom 30/04/1996 S. 0004 – 0009. [Veröffentl.: 96/280/EG]. <http://europa.eu.int/>.

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit