



## Design und Marketing spezifischer Wissensmanagementlösungen für KMU

Die Überschrift soll eigentliches attraktiv klingen: endlich mal was Konkretes. Dabei ist sie sowohl herausfordernd wie auch leichtsinnig. Denn der Anspruch setzt einiges an Vor- und Querdenken voraus: was ist wissensmanagement-spezifisch, kann es überhaupt KMU-spezifische Ansätze geben?

### 1. Wissensmanagement-spezifische Lösungen

Die erste Frage ist einfacher zu beantworten, wenngleich auch nur in einem pragmatischen Sinne. Natürlich überlappt sich Wissensmanagement mit vielen anderen Themenfeldern beziehungsweise Beratungsdisziplinen (Personal, Projektmanagement usw.). Man könnte sogar sagen: es gibt gar keine allein durch ein wie auch immer geartetes Wissensmanagement lösbarere Fragestellung ohne die anderen Disziplinen zu berühren.

Aber darauf kommt es auch gar nicht an, sondern nur auf das lösungsbezogene Profil. Das heißt, die Wissensmanagement-Lösungen müssen einige Merkmale aufweisen, die die anderen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen (allein) nicht zu bieten haben.

Und das ist das, was man sinnvollerweise nur unter wissensmanagement-spezifisch verstehen kann. Die Anwendung spezifischer Instrumente/Methoden/Beratungsinhalte oder schlicht die Kombination von Instrumenten/Methoden/Inhalten aus den anderen Bereichen in einer Art und Weise, wie sie anderswo nicht zu finden ist. Das Ziel ist definitionsgemäß, das Management (Planung, Steuerung, Organisation) der Ressource Wissen im Unternehmen. Dabei wird "Wissen" hier ganz pragmatisch als die für das Unternehmen verwertbaren Vorstellungen, Kenntnisse und Anwendungserfahrungen der Mitarbeiter verstanden.

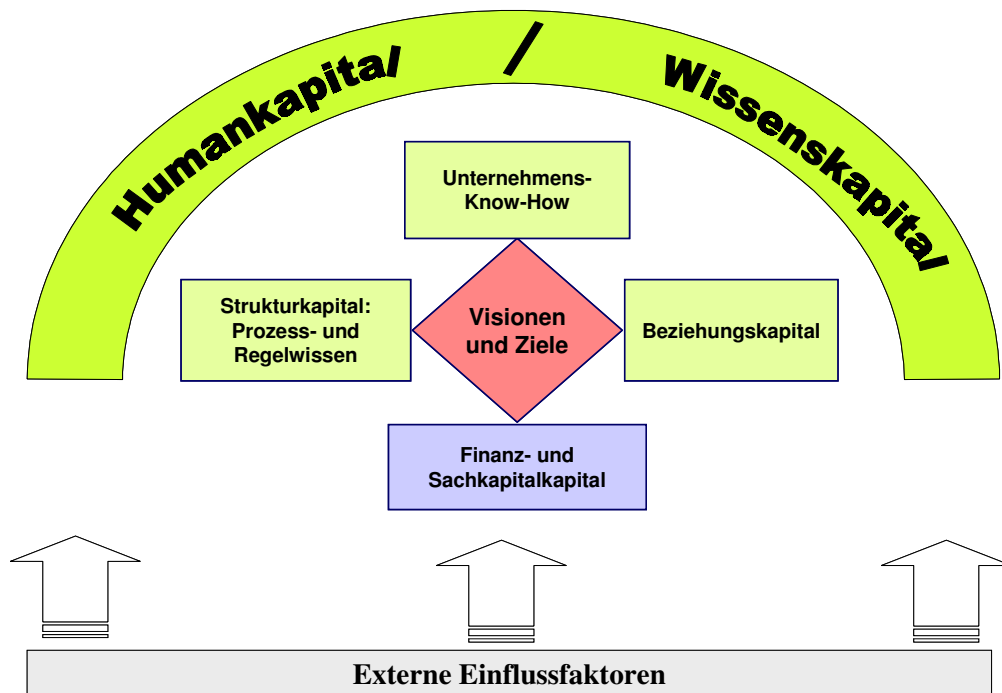
Nehmen wir das Beispiel eines Qualitätszirkels. Ein Qualitätszirkel kann durchaus ein Instrument des Wissensmanagements sein, wenn damit versucht wird, nicht nur einzelne Qualitätsprobleme anzugehen oder einzelne organisatorische Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten, sondern ganz generell die Kommunikation innerhalb eines Arbeitsbereiches zu verbessern – oder noch besser: arbeitsbereichsübergreifend – und die Ergebnisse dann in einem offenen Kommunikationsprozess auch anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen, um diese dazu zu bringen, selber mit diesen Ergebnissen zu arbeiten oder Ähnliches in ihren Bereichen zu versuchen. Sie merken schon, das ist ganz schön komplex und viel mehr als ein traditioneller Qualitätszirkel. Genau das, was ich mit "wissensmanagement-spezifisch" meine: nämlich eine Menge von Verfahrensweisen und Methoden aus allen möglichen Bereichen zu kombinieren, um ein spezifisches Wissensmanagementproblem anzugehen (hier: bereichsübergreifende Kommunikation).

### 2. Spezifische Lösungen für KMU

Es ist eigentlich paradox, dass Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen auf so relativ geringe Resonanz stößt. Eigentlich müsste es doch die Paradedisziplin des Mittelstands sein, dessen Wertschöpfung stark durch personale Arbeit dominiert wird, und dessen Wettbewerbsfähigkeit entscheidend vom Service am Kunden abhängt. Man könnte sogar einmal die

These in den Raum stellen, drei Viertel des betrieblichen Vermögens sind personengebunden (siehe dazu auch die nachfolgende Abbildung).

### Die wettbewerbsrelevanten Faktoren eines Unternehmens



Auf jeden Fall ist eine Antwort auf die Frage nach KMU-spezifischen Ansätzen sehr heikel. Die Mittelstandsforschung weist zwar durchaus einige typische Merkmale von KMU nach, aber diese variieren natürlich innerhalb des mittelständischen Sektors gewaltig, je nach Branche, Unternehmensgröße, Führungsstruktur usw. Deswegen kann man auch nur einige Kriterien angeben, die von der Tendenz her alle oder zumindest überwiegend erfüllt sein müssen, um Mittelständler dort ansprechen zu können, wo sie der Schuh wirklich drückt:

- objektiv bestehende Defizite in den KMU
- KMU haben diese Defizite als solche auch erkannt
- erste Lösungsansätze können punktuell eingeführt werden und beanspruchen die Geschäftsführung nicht übermäßig
- es können relativ schnell sichtbare Erfolge erzielt werden die sich möglichst irgendwo auf einer Ausgangsrechnungen niederschlagen.

### 3. Schwerpunkte spezifischer Wissensmanagementlösungen für KMU

Wenn man die vier oben genannten Kriterien für sehr wesentlich hält und zudem noch eine "wissensmanagement-spezifische" Lösung anbieten will, sollte meines Erachtens der Schwerpunkt zunächst auf die Bereiche "Schnittstelle zum Kunden" und andererseits "Wissensbewahrung und -nutzung" gelegt werden. Exemplarisch seien hier einige Anwendungsfelder genannt:

#### 1 Wissensbewahrung

- erfolgreiche Lösungsverfahren werden nicht dokumentiert und gehen im Laufe der Zeit für das Unternehmen wieder verloren
- Mitarbeitererfahrungen werden nicht systematisch erfasst, um diese an andere weitergeben zu können

- Kundenwissen wird nicht dokumentiert und allen relevanten Mitarbeitern zugänglich gemacht; es steht damit nur punktuell zur Verfügung
- Personalabgänge führen zu einem unwiederbringlichen Know-how-Verlust
- bei Fehlzeiten einzelner Mitarbeiter kann es zu gravierenden Betriebsstörungen kommen
- speziell das Projektwissen wird nicht dokumentiert und lässt sich damit nicht auf die Projekte anderer Mitarbeiter ohne weiteres übertragen
- es kommt zu Doppelarbeiten, weil Lösungsfortschritte eines Mitarbeiters oder einer Arbeitsgruppe bei vergleichbaren Problemstellungen anderen Mitarbeitern oder Arbeitsgruppen nicht bekannt sind.

## 2 Service am Kunden

- Verfügbarmachung des gesamten relevanten Unternehmenswissen für die Kundenberatung oder Kundenakquise (speziell für Vertriebsmitarbeiter, Außendienstmitarbeiter im Service oder ggf. Call Center)
- gemeinsame Ausarbeitung neuer Servicekonzepte bzw. Verbesserung der Prozesse in der Kundenbetreuung.

Dazu kommen noch die klassischen Themen:

- systematische Strukturierung und Verfügbarmachung von Informationsquellen im Unternehmen
- Förderung des interaktiven Wissensaustausches (z. B. Einrichtung von communities of practice, Café-Ecken usw.)

Diese speziellen Anhaltspunkte für Wissensmanagement den KMU werden vor allen Dingen dann verständlich, wenn man sich die folgenden Erfahrungen bzw. Beobachtungen vor Augen führt:

- Ein umfassendes Konzept des Wissensmanagements ist für KMU im allgemeinen als eigenständiges Beratungsprodukt denkbar unpassend.
- Die breite Masse der KMU wird durch öffentliche Unterstützungsleistungen beziehungsweise Wissensmanagement-Plattformen überhaupt nicht erreicht.
- Zwar besteht bei KMU vielfach Aufgeschlossenheit gegenüber Wissensmanagement, hinsichtlich der Prioritätenliste des Managements befindet sich dieses jedoch ganz hinten.
- Das Management von KMU reibt sich im Alltagsgeschäft auf, und ist insofern für *zusätzliche* Anliegen von außen kaum ansprechbar.
- In vielen KMU finden sich bereits Ansätze zum Wissensmanagement, ohne dass diese als solche wahrgenommen werden.
- Insbesondere fehlen den KMU systematische Vorgehensweisen zur Sicherung ihres Know-Hows, das sich in den Köpfen einzelner Mitarbeiter befindet.

## 4. Schlussfolgerungen für das Wissensmanagement-Marketing

Größtes Problem ist der Zeit- und Personalmangel in KMU für zusätzliche Projekte. Hieraus lässt sich auch gleich die wesentliche Schlussfolgerung ableiten: Der Engpass von Wissensmanagement-Konzepten für KMU beginnt bereits vor dem Projektstart; nämlich bei der Ansprache und Aktivierung der KMU. Und um die richtigen Anhaltspunkte zu finden, bedarf es einer sorgfältigen Rekapitulation der allgemeinen Erfolgsfaktoren für Wissensmanagementprojekte im Hinblick auf die spezifischen Voraussetzungen in KMU. Dann ergeben sich die folgenden Konsequenzen

- ☞ Kunden sollten vor allem dadurch gewonnen werden, dass ihnen ein konkreter und messbarer Nutzen aus Wissensmanagementprojekten aufgezeigt wird, welche sich in ihre Alltagsprozesse integrieren lassen.
- ☞ Ansatzpunkte finden sich am Anfang v.a. über spezifische Geschäftsprozesse der KMU.
- ☞ Die Einbeziehung der Mitarbeiter und die Erzielung sichtbarer Erfolge in den KMU ist unabdingbar. Dies gelingt aber nur, wenn die aus dem Kreis der Projektbeteiligten vorgebrachten *unternehmensspezifischen* Problemstellungen aufgegriffen werden und im Rahmen der Wissensmanagementprojekte bearbeitet werden.
- ☞ Aus diesen Gründen ist eine Typisierung von KMU und ihrer typischen Probleme zwecks Empfehlung geeigneter Instrumente und Best Practices zwar hilfreich, bringt aber für sich genommen nicht viel. Sie können allenfalls den Instrumentenkasten des Beraters vergrößern und eine gewisse Orientierungsfunktion haben.
- ☞ Auf die richtigen Voraussetzungen sollten Berater und Kunde schon im Vorfeld sorgfältig achten. Insbesondere sind dies:
  - Überzeugung der Geschäftsleitung,
  - freie Ressourcen,
  - Kooperationsklima und Kultur
  - wahrscheinlich auch eine Mindestgröße des Unternehmens.

Das Problem besteht darin, dass die ersten drei Merkmale von außen kaum erkennbar sind und Eigeninitiative der KMU selber im Hinblick auf eine Ansprache der Berater kaum zu erwarten ist. Einzelne geschäftsprozessbezogene Wissensmanagementprojekte mit klar umrissener Zeitschiene und Nutzenprojektion können dabei als Eintrittskarte dienen, um weitere Aktivitäten anzustoßen. Erst wenn sichtbare Erfolge erzielt worden sind, kommt ein umfassendes Wissensmanagementkonzept ins Spiel.

Man benötigt daher für das Marketing gegenüber KMU, die sich bisher noch nicht dem Wissensmanagement geöffnet haben, ein paar wenige "Türöffner". Das heißt man muss sich anfangs auf solche Bereiche konzentrieren, die in den KMU aktuell als dringliches Problem empfunden werden, sich gut mit Wissensmanagement in Verbindung bringen lassen und möglichst einen messbaren quantitativen Nutzen mit sich bringen. In Betracht kommen hier beispielsweise:

- Verbesserung der Wissensbasis im Vertrieb und Kundenservice,
- Methoden und Informationswerkzeuge für die Optimierung der Personalgewinnung und Einarbeitung (beim Ausscheiden von Mitarbeitern),
- systematische Auswertung von Projektergebnissen für die Projektakquisition und -planung
- Applikationen zur Verbesserung des Zugriffs der Mitarbeiter auf vorhandenes, dokumentengebundenes Wissen.
- softwaregestützte Instrumente zur Unterstützung von Wissensaustausch und effizientere Zusammenarbeit.