

# Wissensprozesse für Klein- & Mittelständische Unternehmen (KMU)

doIT Congress Igls, 06.Oktober 2009

**Ao. Univ.-Prof. Dr. Kerstin Fink**

Universität Innsbruck/School of Management  
Institut für Wirtschaftsinformatik, Produktionswirtschaft und Logistik  
Universitätsstrasse 15, A-6020 Innsbruck, Austria  
Email: [Kerstin.Fink@uibk.ac.at](mailto:Kerstin.Fink@uibk.ac.at)  
Tel.: +43 (0)512 507 38001

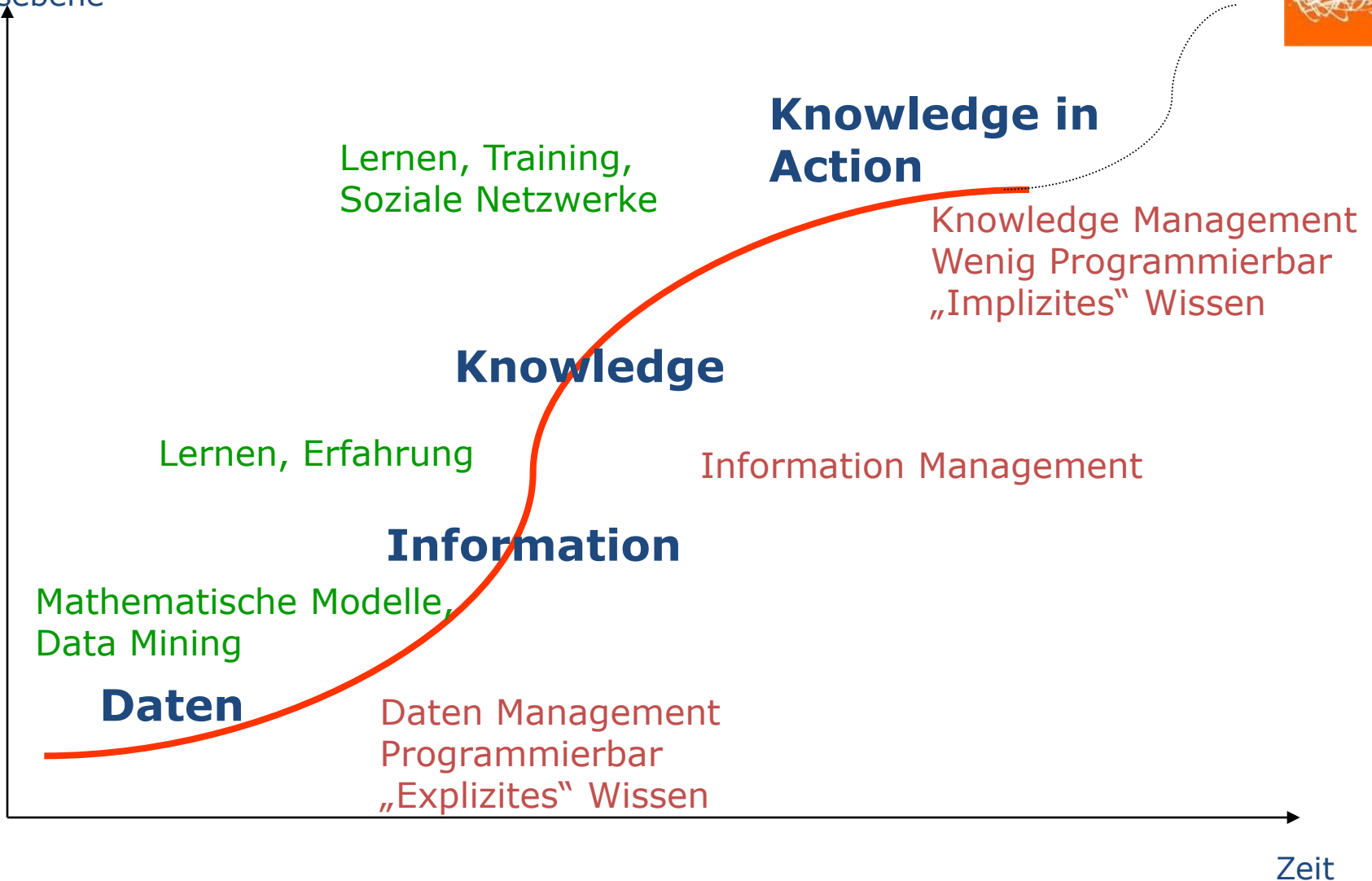
- Einleitung
  - Definition Wissen
  - Bedeutung von Wissensmanagement für KMU
  - Sichtweisen des Wissensmanagement
  - Barrieren/Strategien des Wissensmanagement
- Wissensprozesse für KMU
  - Kurzdarstellung der empirischen Studien
  - Wissensprozesse im Einzelnen
  - Unterstützung mittels „kostengünstigen“ Informationstechnologien
- Zukünftige Entwicklungen

# Aktuelle Situation

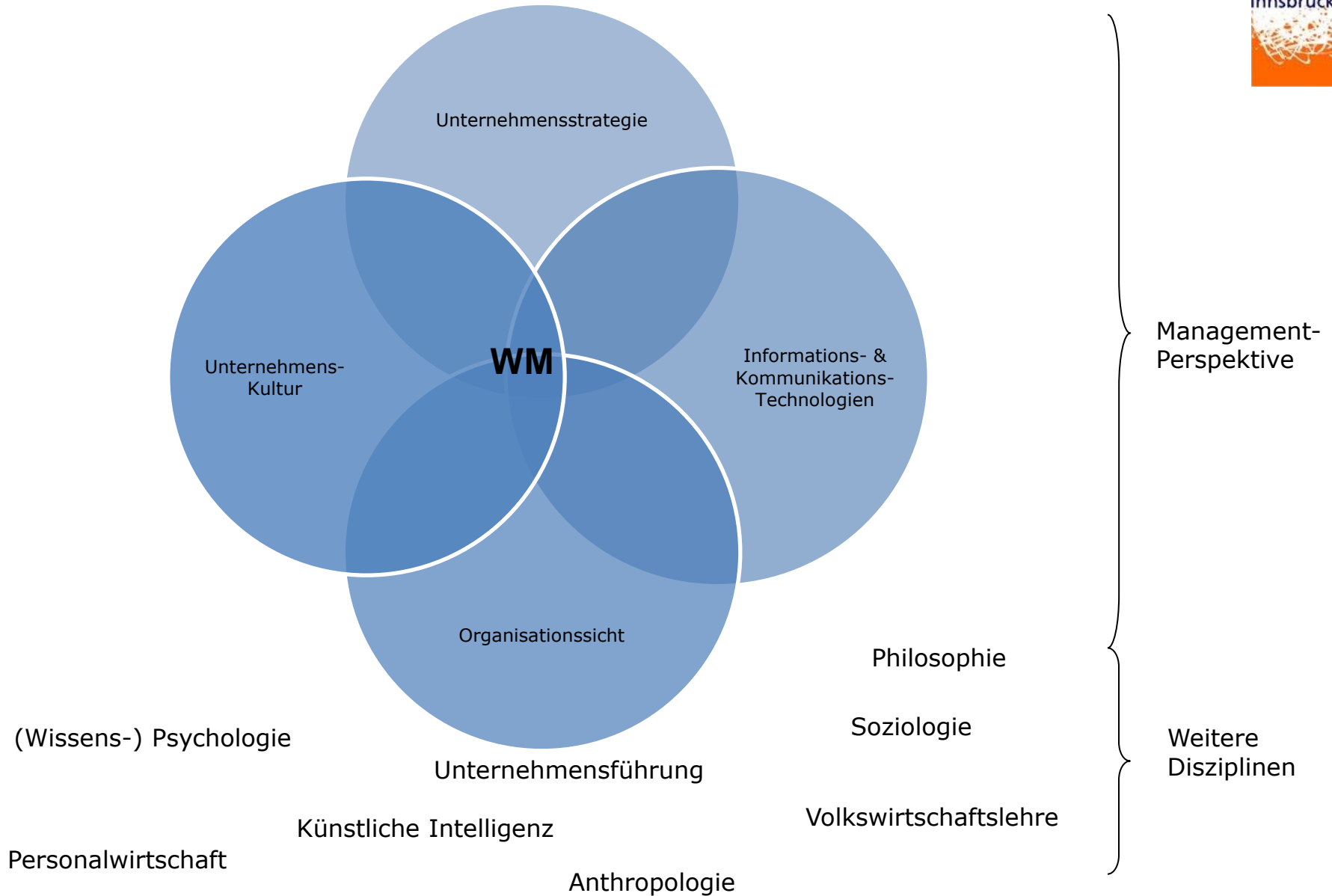
- Ressource Wissen ist wichtig ... **ABER**  
... hat keine strategische Bedeutung.
- Wissensmanagement ist „alter Wein in neuen Schläuchen“ ... **ABER**  
... ist mit Daten- und Informationsmanagement gleichzusetzen.
- Es gibt so viele Methoden ... **ABER**  
... wie wähle ich für mein Unternehmen die richtigen Methoden/Werkzeuge aus?
- Wissensmanagement kostet viel Geld ... **ABER**  
... wie messe ich den Nutzen?
- **DENNOCH** hat in den letzten ca. 3-4 Jahren das Thema Wissensmanagement für den Mittelstand als Bedeutungsfaktor an Wert gewonnen:
  - KMU haben mehr als 95% Anteil am Markt
  - KMU beschäftigen mehr als 60% der Arbeitnehmer [Statistisches Jahrbuch Österreich 2008]

# Definition von Wissen (In Anlehnung an Davenport/Prusak)

Wissensebene



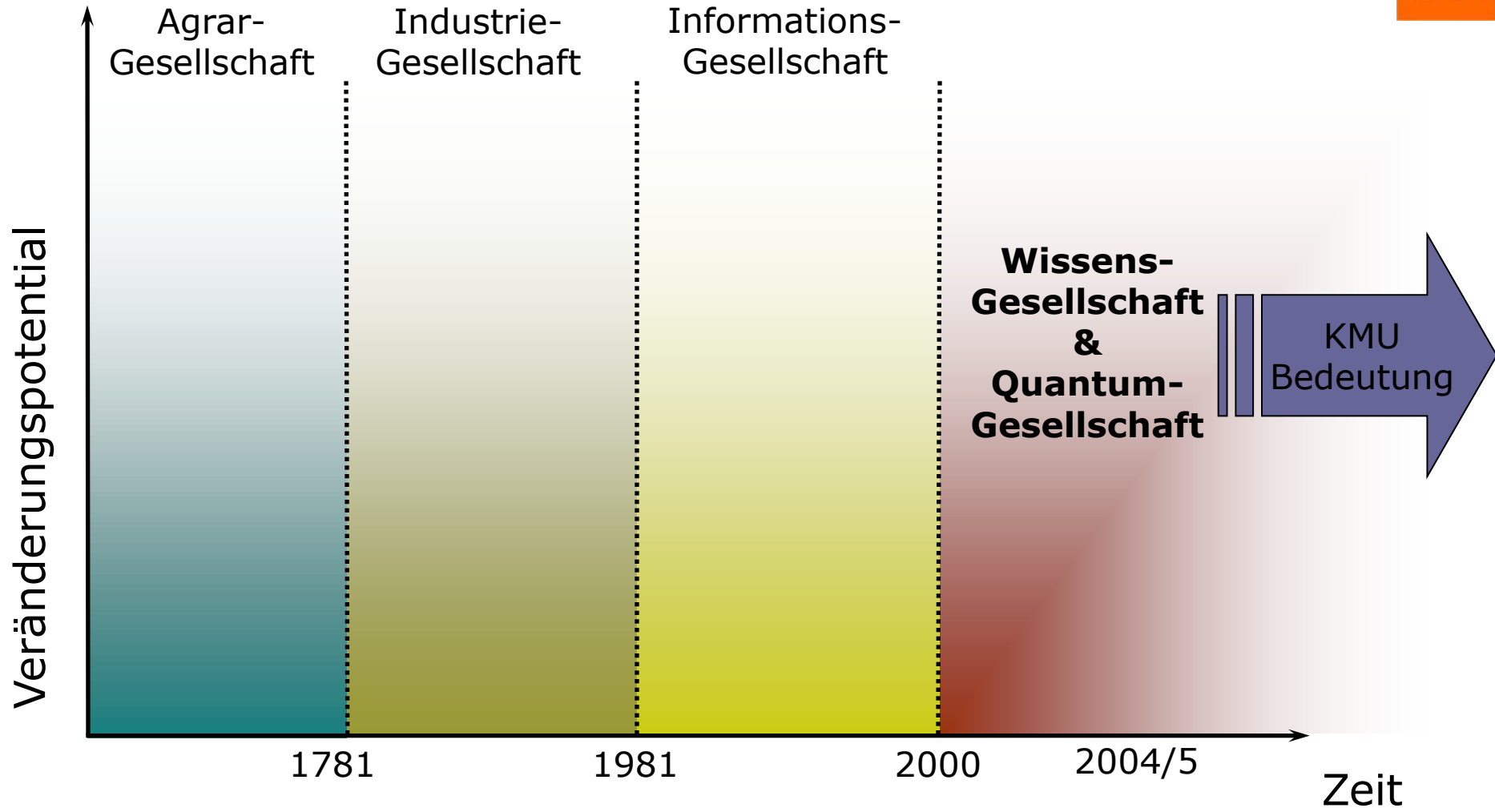
# Sichtweisen des Wissensmanagement (WM)



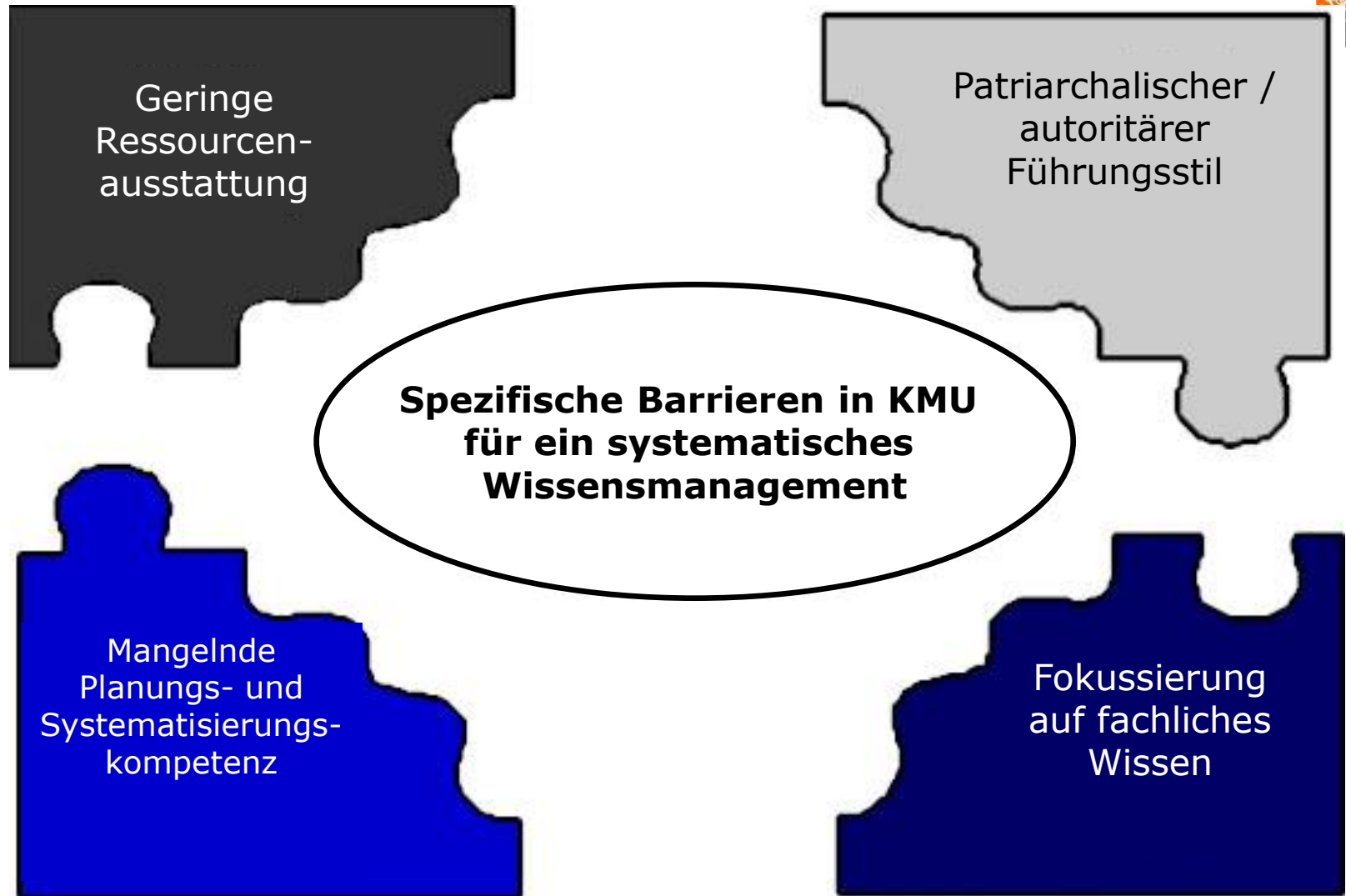
# Bedeutung von Wissensmanagement (WM)

- Beispiele der Vielfalt an Sichtweisen:
  - WM ist eine neues *interdisziplinäres Geschäftsmodell*, welches Wissen als seinen Fokus hat. (Awad/Ghaziri)
    - **Integrationssichtweise**
  - WM ist eine *Kunst* der Wertschöpfung um "unsichtbare" Vermögenswerte zu identifizieren. (Sveiby)
    - **Strategische Sichtweise**
  - WM ist eine Disziplin, um *wissensbasierte Kompetenzen* zu identifizieren und diese dann abzulegen und zu verteilen. (KPMG)
    - **Prozessorientierte Sichtweise**
  - WM besitzt die Möglichkeit, Dokumente zu *klassifizieren* und mit Hilfe der Logik zu automatisieren, um menschliches logischen Denken abzubilden. (Hersey)
    - **Informationstechnologische Sichtweise**
  - WM ist eine *Wissenschaft*, um Wissen der Mitarbeiter zu identifizieren, festzuhalten, wieder zu finden, zu verteilen und zu bewerten. (Blair)
    - **Personalorientierte Sichtweise**
  - ...

# Zeit als Kritischer Faktor



# KMU spezifische Barrieren des Wissensmanagement



In Anlehnung an Ilskenheim 2001



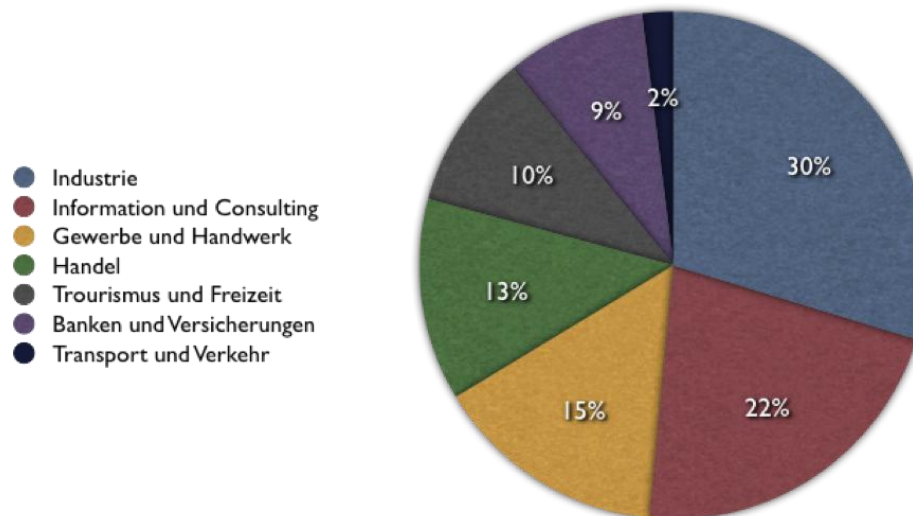


- Aufgrund knapper personeller und finanzieller Ressourcen ist ein ressourcenschonendes WM für KMU von zentraler Bedeutung, d.h.
  - Konzentration auf **zentrale** Wissensprozesse,
  - Einsatz/Optimierung von „**kostengünstiger**“ IT,
  - Einsatz von **effizienten** und effektiven Methoden/Techniken zur Umsetzung von WM,
  - Definition von **einfachen** Wissenszielen,
  - Nutzung **vorhandener** Softwareprodukte,
  - (Ständiges) **Verbesserung** bestehender Prozesse (Continuous Business Process Improvement).

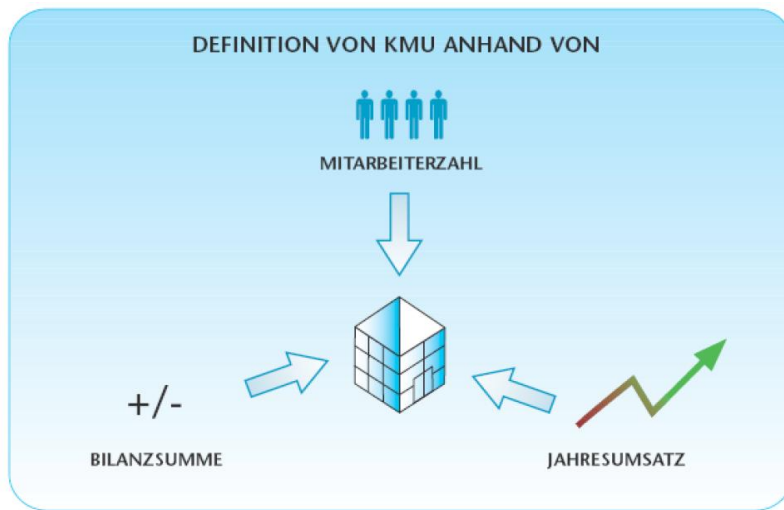
- Einleitung
  - Definition Wissen
  - Bedeutung von Wissensmanagement für KMU
  - Sichtweisen des Wissensmanagement
  - Barrieren/Strategien des Wissensmanagement
- Wissensprozesse für KMU
  - Kurzdarstellung der empirischen Studien
  - Wissensprozesse im Einzelnen
  - Unterstützung mittels „kostengünstigen“ Informationstechnologien
- Zukünftige Entwicklungen

# Kurzdarstellung der empirischen Studien

- Ziele der Studien am Institut für Wirtschafts-informatik der Universität Innsbruck
  - Identifikation von Wissensprozessen für KMU,
  - Unterstützung der Wissensprozesse mit Methoden/Tools, welche in KMU sinnvoll eingesetzt werden können,
  - Beachtung von Kostenaspekten.
- Untersuchungszeitraum
  - 2004 Pre-test
  - Langzeitstudie: 2004-2009 Österreich, Deutschland, Liechtenstein, Schweiz.
- Untersuchungsmethode:
  - Experteninterviews zur Identifikation von Wissensprozessen in KMUs
  - Online Befragung von KMUs über den Einsatz von Methoden/Tools/Techniken und Softwareunterstützung (Umsetzung mittels PHP, MySQL Datenbank, Apache Webserver).
- Branchenverteilung:



# Definition KMU



Größenklasse	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits- einheit (JAE)	Jahresumsatz	Jahresbilanz- summe
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR (1996: 40 Mio. EUR)	≤ 43 Mio. EUR (1996: 27 Mio. EUR)
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR (1996: 7 Mio. EUR)	≤ 10 Mio. EUR (1996: 5 Mio. EUR)
Kleinst- unternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)

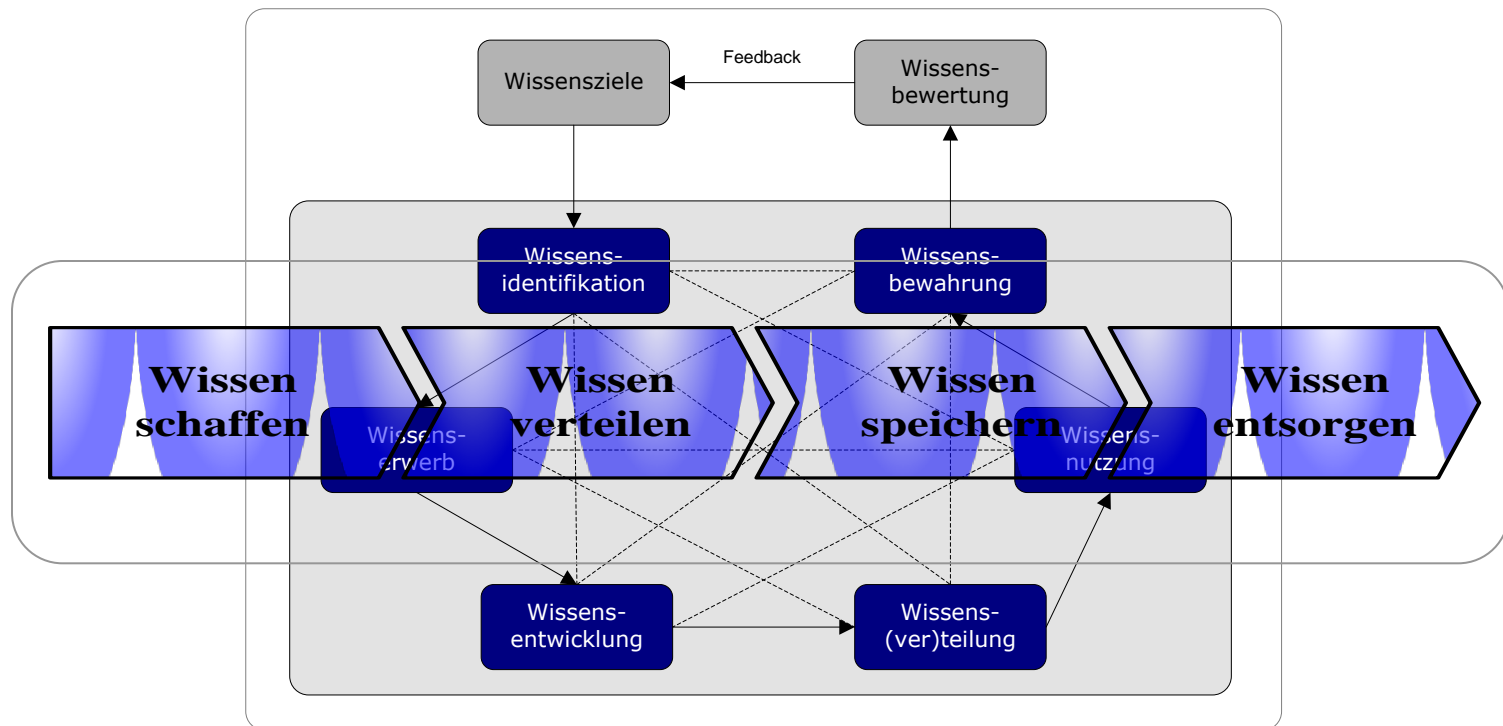
[Europäischer Gerichtshof, 2006, <http://ec.europa.eu/> Datum 01.09.2009]

- Integrationsidee von Edwards und Kidd (2003):
  - Wissensmanagement hat für Unternehmen nur dann eine Bedeutung, wenn diese Initiativen für den Kunden von Vorteil sind.
  - Wissen kann nicht durch (künstliche) Unternehmensgrenzen beschränkt werden, sondern reicht über Unternehmensgrenzen hinaus.
  - Wissensmanagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn es einem strukturierten Vorgehensmodell folgt.
  - Der Erfolg von Wissensmanagement hängt maßgeblich von der Wissensmessung ab.
  - Wissensmanagement wird durch einen holistischen Ansatz geprägt.

- **Geschäftsprozesse (GP):** *Heinrich et. al* sieht GP als „Eine Menge integrierter, logisch miteinander verbundener und messbarer Tätigkeiten (sog. Geschäftsprozessstransaktionen), die für die Schaffung eines spezifischen Ergebnisses für einen bestimmten Kunden oder Markt durchgeführt werden und für den Unternehmenserfolg von wesentlicher Bedeutung sind.“
- **Wissensprozesse (WP):** *Richter von Haagen et. al* sieht einen Prozess als wissensintensiv an, wenn dieser nur dann seinen Nutzen erreichen kann, wenn die beteiligten Personen ihr Wissen zur Durchführung einsetzen müssen.

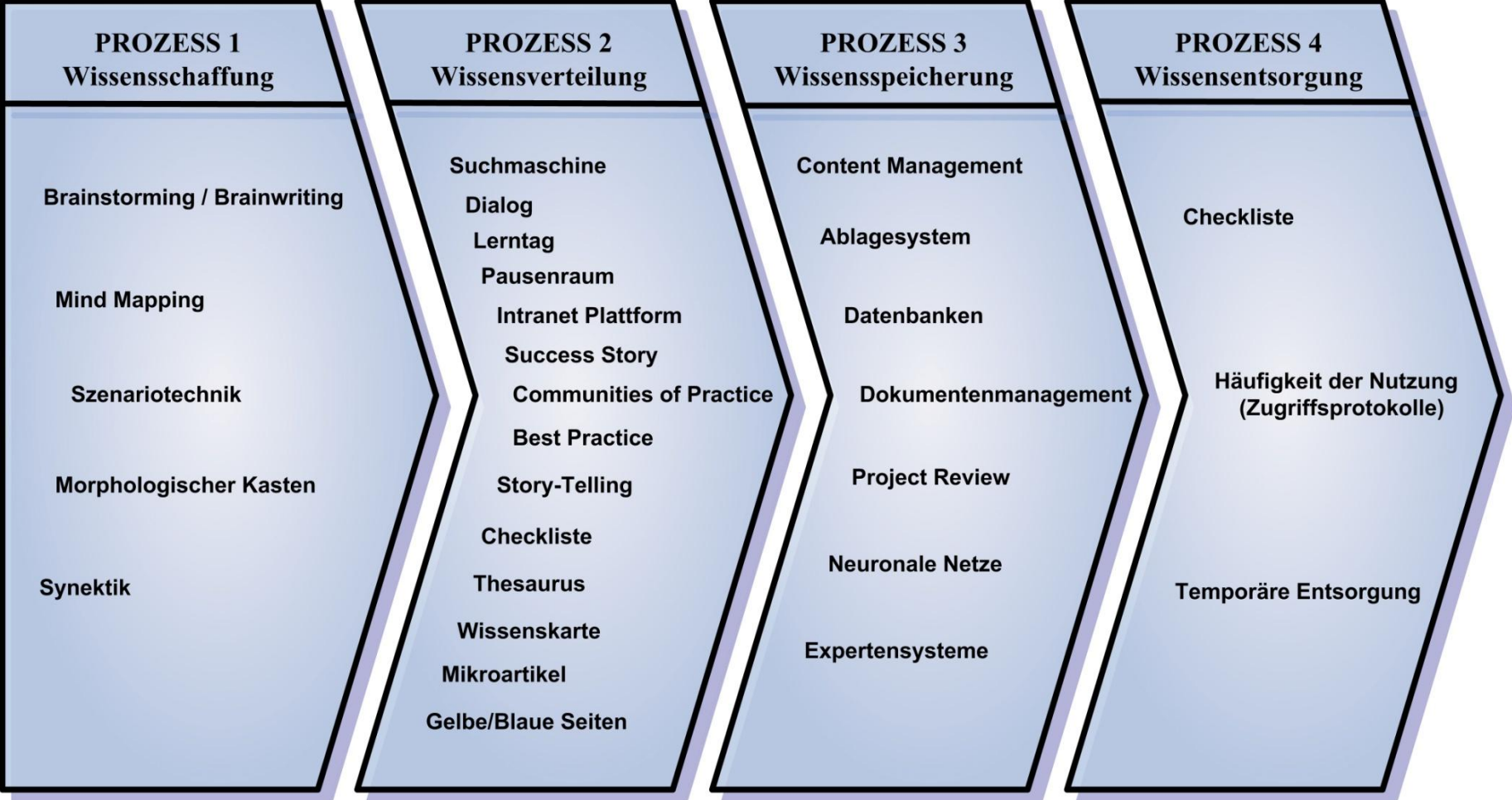
# Wissensmanagementprozesse für KMUs

- Der Ansatz von Probst/Raub/Romhardt [PrRR03] ist einer der meist verbreiteten im deutschsprachigen Raum und dient als Grundlage der Untersuchung für die Identifikation von Wissensprozessen in KMU.





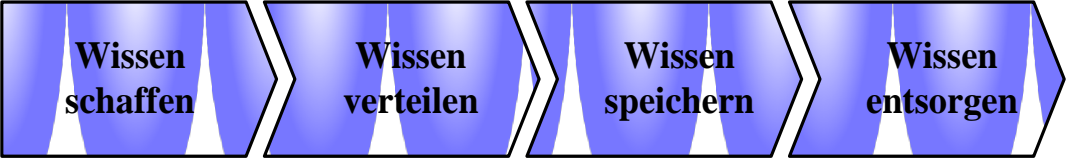
# Methodenmix für die 4 KMU-Wissensprozesse



# Wissensprozesse & „kostengünstige“ Software

<b>Visualisierung</b>	Brainstorming/-writing (MM) Mind Mapping (MM)			
<b>WIKI</b>		Intranet (UMW) Comm. of Practice (UMW)		
<b>MS Office</b>	Brainstorming/-writing (Ex, Wo) Szenariotechnik (Ex)	Checklist (Wo, Ex) Intranet (Ou) Success Story (Wo) Story Telling (Wo) Best Practice (Wo) Comm. of Practice (Ac)	Datenbank (Ac) Project Review (Wo) Folder System (WE)	Checklist (Ex, Wo) Frequency Of Use (DS)
<b>Freeware</b>	Mind Mapping (KM04)	Search Engines (GD)	Folder System (IW) Doc. Management (FP) Database (MS) Content Management (FP)	Frequency Of Use (TS)

Legende:  
 Ac = MS Access  
 Ex = MS Excel  
 FP = Fedora Projekt  
 GD = Google Desktop  
 IW = IdosWin free  
 KM04 = KnowledgeMap 2004  
 MM = Mind Manager  
 MS = MySQL inkl. Editoren  
 Ou = MS Outlook  
 UMW = UseModeWiki  
 WE = Windows Explorer  
 Wo = MS Word

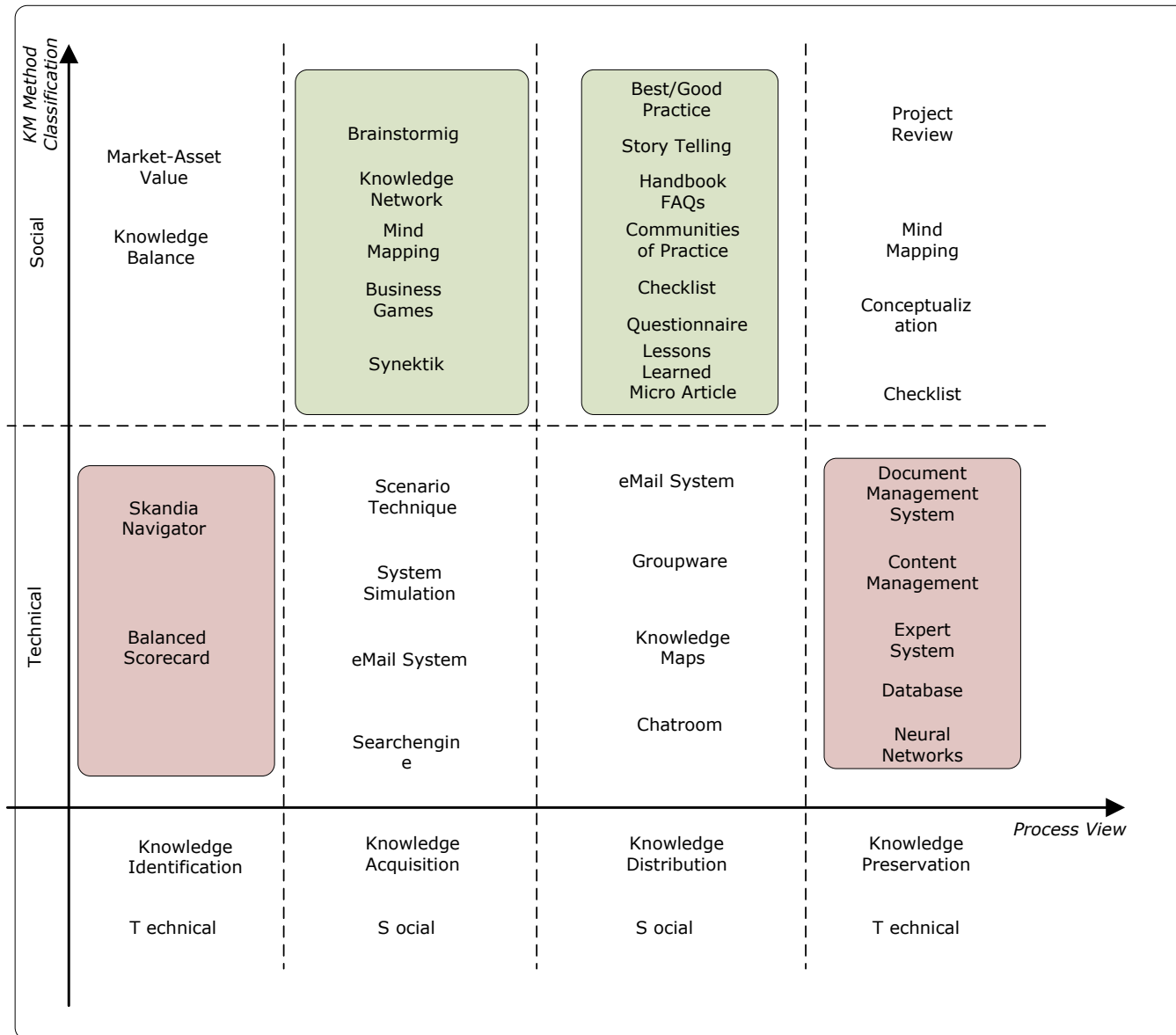


Quelle: Fink/Ploder 2006

## Story Telling / Best Practice

- Beim **Story Telling** wird erzählt (verbal oder schriftlich), wie eine Situation bewältigt wurde.
- **Best Practice** geht davon aus, dass die beste/die bewährteste Methode in Zukunft Anwendung findet.
- **Software:** Word, Wordpad, OpenOffice-Writer, Star Office
- Praxisbeispiele: Coca Cola, 3M, NASA, Renault, BMW ...

# TSST-Model: „Balanced System“

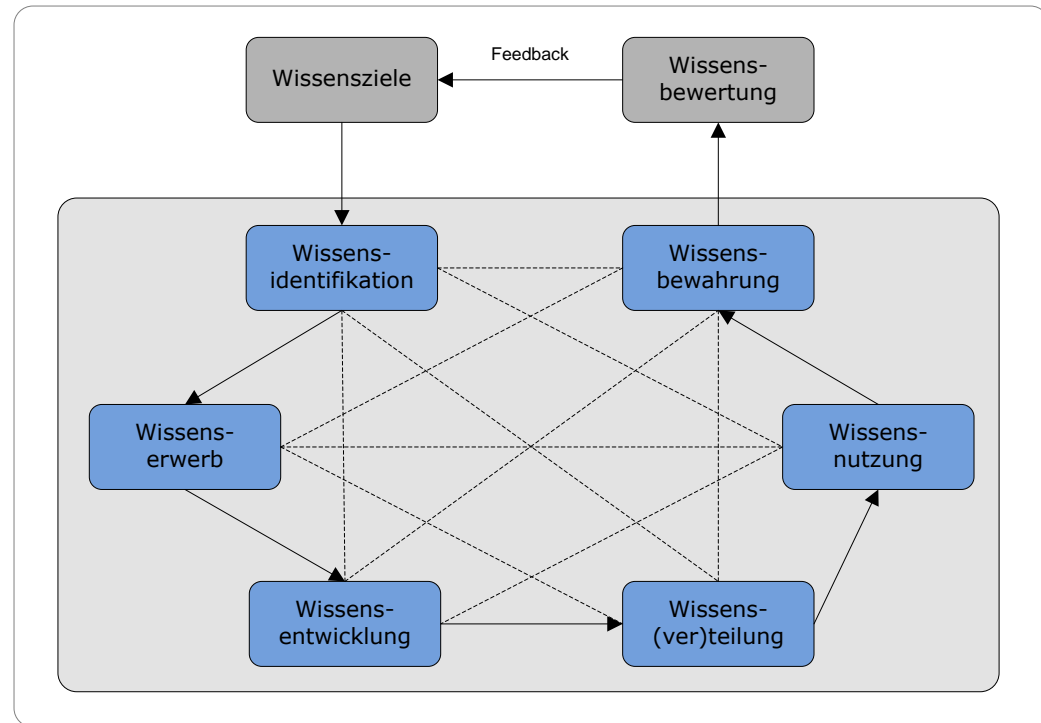


- Einleitung
  - Definition Wissen
  - Bedeutung von Wissensmanagement für KMU
  - Sichtweisen des Wissensmanagement
  - Barrieren/Strategien des Wissensmanagement
- Wissensprozesse für KMU
  - Kurzdarstellung der empirischen Studien
  - Wissensprozesse im Einzelnen
  - Unterstützung mittels „kostengünstigen“ Informationstechnologien
- Zukünftige Entwicklungen

# Integrationskonzept (I)

Zielsetzung: Entwicklung eines integrativen Konzeptes, das die (vorhandenen) Wissensansätze eines KMU vereint.

Ebene 1:  
Auswahl eines  
Wissensmanagement-  
Modells

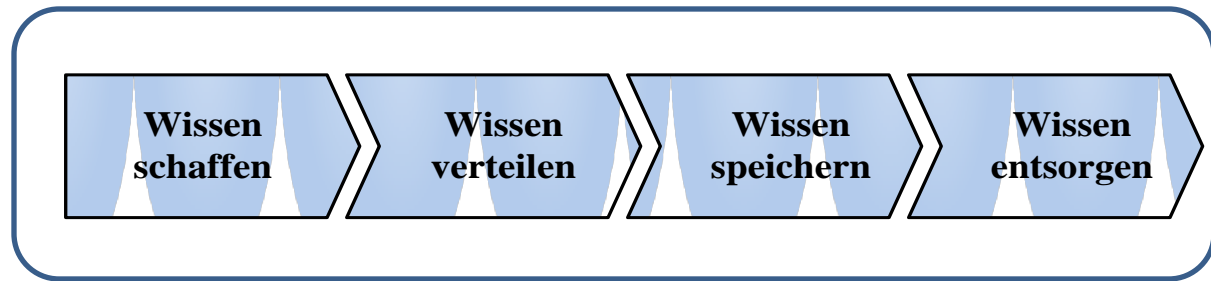


Ebene 2:  
Definition von  
Wissensmanagement  
im KMU

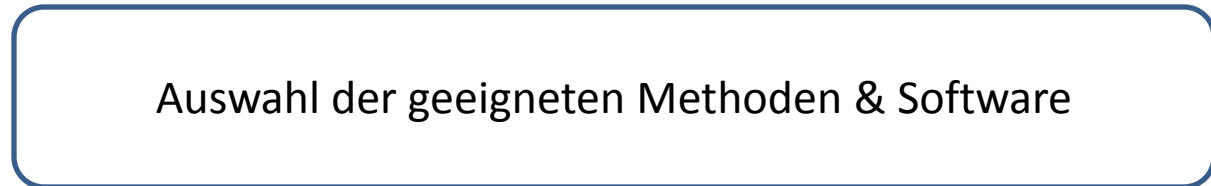
Ableitung von Wissensprozessen für KMUs

# Integrationskonzept (II)

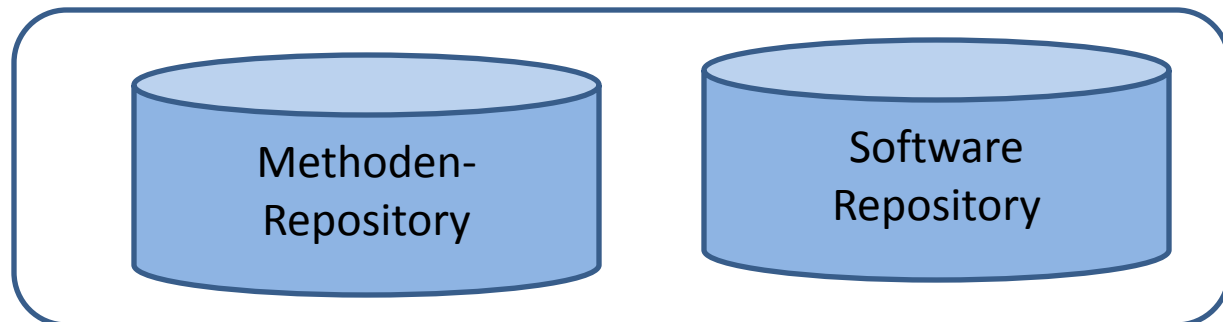
Ebene 3:  
Wissensprozesse  
für KMUs



Ebene 4:  
Methodenmix



Ebene 5:  
Repositorien



- Entwicklung eines Integrationskonzeptes in KMUs.
- Konzentration auf einfache und leicht kommunizierbare Wissensziele.
- Nutzung von vorhandenen IT-Lösungen zur Unterstützung des Wissensmanagements.
- Einsatz von „kostengünstigen“ IT-Lösungen.
- „Balanced System“ durch die Verwendung von weichen und harten Methoden des Wissensmanagements.
- Durchführung von Messungen zur Bestimmung des Know-how Potentials von Mitarbeitern: Know-how-Potentialmessung. (Fink, 2004).



- Edwards, J., Kidd, J. (2003): Bridging the Gap from the General to the Specific by Linking Knowledge Management to Business Processes. In: Hlupic, V. (Hrsg.): Knowledge and Business Process Management. Idea Group Publishing, Hershey.
- Fink, K. (2004): Knowledge Potential Measurement. DUV, Wiesbaden.
- Fink, K., Ploder, C. (2005): Wissensmanagement muss nicht teuer sein. In: Wissensmanagement. Heft 7, 25-27.
- Fink, K., Ploder, C. (2006): The Impact of Knowledge Process Modelling on Small and Medium-sized Enterprises. In: Maurer, H. et al. (Hrsg.) 6th International Conference on Knowledge Management, Graz, 46-51.
- Fink, K., Ploder C. (2007): Knowledge Process Modeling in SME and Cost-efficient Software Support. In: Khosrow-Pour, M. (Ed.): Managing Worldwide Operations and Communications with Information Technology. IGI Publishing, Hershey, 479-488
- Fink, K., & Ploder, C. (2008): Integration Concept for Knowledge Processes, Methods & Software for SMEs. In: J. Gupta, S. Sharma & M. Rashid (Eds.), Encyclopedia of Enterprise Systems. Hershey: IGI, 185-200.
- Fink, K., & Ploder, C. (2009). Knowledge Management Toolkit for SMEs. International Journal of Knowledge Management, 5(1), 46-60.
- Fink, K., & Ploder, C. (2009): Balanced System for Knowledge Process Management in SMEs. Journal of Enterprise Information Management, Volume 22, Number 1/2 (1-2), 38-50.
- Fink, K. (2007): IT-Unterstützung von Wissensprozessen in KMU. In: Gronau, N. (Hrsg.): 4. Konferenz Professionelles Wissensmanagement. GITO Verlag, Berlin, 61-68.
- Heinrich, L., Heinzl, A., Roithmayr, F. (2004): Wirtschaftsinformatiklexikon, 7. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- Ilskensmeier, D. (2001): Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe. Landesstelle Sozialforschungsstelle Dortmund, Band 124.
- Richter von Haagen, C., Ratz, D., Roman, P. (2005): A Genetic Algorithm Approach to Self-Organizing Knowledge Intensive Processes. In: Tochtermann, K., Maurer, H.: Proceedings of I-KNOW05; 5<sup>th</sup> International Conference on Knowledge Management, Graz.

# Fragen & Antworten

Kontakt:

Ao. Univ.-Prof. Dr. Kerstin Fink

Universität Innsbruck/School of Management

Institut für Wirtschaftsinformatik, Produktionswirtschaft und Logistik

Universitätsstrasse 15

A-6020 Innsbruck

Tel.: +43 (0)512 507 38001

Email: [kerstin.fink@uibk.ac.at](mailto:kerstin.fink@uibk.ac.at)