

# **Prozessorientiertes Wissensmanagement bei einem mittelständischen Maschinenbauer**

Markus Gruhn

Assistent der Geschäftsleitung  
Krautzberger GmbH  
Stockbornstraße 13  
65343 Eltville  
m.gruhn@krautzberger.com

**Abstract:** Für mittelständische Unternehmen wird die systematische Nutzung der Ressource Wissen immer wichtiger. Doch das Thema Wissensmanagement erscheint häufig zu theoretisch und kompliziert, indem es sich in die Reihe einer gegenwärtig modern gewordenen Managementterminologie-Riege einfügt, wobei sich vor allem die Umsetzung in die unternehmerische Praxis als schwierig darstellt. Mit Hilfe der an dieser Stelle vorgesehenen Möglichkeit eines pragmatischen und prozessorientierten Wissensmanagements (ProWis), welches vornehmlich die Besonderheiten eines KMU-gerechten Vorgehens vorsieht, soll aufgezeigt werden, wie Wissensmanagement in einem mittelständischen Unternehmen wie der Krautzberger GmbH erfolgreich umgesetzt werden konnte.

## 1 Herausforderungen für KMU

Durch die zunehmende Globalisierung sehen sich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zunehmend gefordert, innovative Produkte immer schneller, flexibler und kostengünstiger anzubieten. Um diesem enormen Innovations- und Kostendruck standhalten zu können, müssen alle vorhandenen Ressourcen effektiv und effizient genutzt werden. Die Innovationskraft der Krautzberger GmbH, die mit Sitz in Eltville am Rhein ein vielfältiges Angebot auf dem Gebiet der Oberflächentechnik aufweist, war und ist sehr groß. Um auch weiterhin die Position als kompetenter Partner für Kunden in der Oberflächentechnik inne zu haben, bedarf es der Sicherstellung einer proaktiv gestalteten Generierung von Innovationen und der Weiterentwicklung der bestehenden Produktpalette. Mit der nachhaltigen Umsetzung des Wissensmanagement-Gedankens kann in diesem Bereich das unternehmerische Handeln zielführend gewährleistet werden, da hierüber letztlich die Erschließung der Ressource Wissen für den Unternehmenserfolg – der bei der Krautzberger GmbH u.a. an die effektive und effiziente Gestaltung des Innovationsprozesses mit einem hohem Maße an Kundennähe gekoppelt ist – erfolgen kann. Der im Rahmen dessen zur Anwendung kommende Ansatz zur nachhaltigen Implementierung des Wissensmanagements legt den Fokus dabei auf die Verbesserung der operativen Geschäftsprozesse. Durch ausgewählte Wissensmanagementlösungen können diese Prozesse schließlich beschleunigt, verbessert und die vorhandenen Wissenspotenziale fortwährend genutzt werden.

## 2 Vorgehensweise

Die Krautzberger GmbH war Partner im Rahmen des vom BMWi geförderten Projektes ProWis (siehe [www.prowis.net](http://www.prowis.net)) und wurde von den Fraunhofer-Instituten IFF und IPK bei der Einführung von Wissensmanagement begleitet. Die Begleitung hatte den Charakter eine Coachings, so dass die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen von uns selbst vorgenommen wurde. Fraunhofer unterstützte uns vor allem in der Analyse- und Zielsetzungsphase, da hier ein objektiver, externer Blick hilfreich erscheint. Das angewandte ProWis-Vorgehen gliedert sich in acht Schritte: (1.) Initialisierung, (2.) Analyse, (3.) Zielsetzung, (4.) Lösungsauswahl und Konzeption, (5.) Einführungsplanung, (6.) Umsetzung, (7.) Bewertung sowie (8.) Verbesserung und Transfer<sup>1</sup>.

### *Initialisierung:*

In dieser Phase werden die Mitarbeiter des Unternehmens über das bevorstehende Projekt und seine Ziele informiert. Darüber hinaus wird eine Vorauswahl des zu betrachtenden Unternehmensbereiches, der einzubeziehenden Mitarbeiter und der zu analysierenden Prozesse vorgenommen.

---

<sup>1</sup> Vgl. [VGG08]

### *Analyse und Zielsetzung:*

Im Rahmen der Analyse wird das WM-Audit<sup>2</sup> zur Identifikation des Status quo genutzt<sup>3</sup>. Aus diesen Ergebnissen wurden dann Defizite und Probleme im Umgang mit Wissen und Handlungsfelder zur Optimierung ermittelt. Nach dem Vorliegen der Analyseergebnisse werden unternehmensinterne Teams gebildet, welche in GPO-WM-Gruppeninterviews<sup>4</sup> Handlungsfelder abstimmen, priorisieren und Ziele ableiten<sup>5</sup>. Die Ergebnisse von WM-Audit und GPO-WM-Interviews werden den Mitarbeitern zurückgemeldet und in gemeinsame Ziele für das weitere Vorgehen überführt.

### *Lösungsauswahl, Konzeption und Einführungsplanung*

Diese Phase wurde im Unternehmen weitestgehend selbstständig unter Zuhilfenahme des ProWis-Shops durchgeführt<sup>6</sup>. Der ProWis-Shop (<http://shop.prowis.net>) stellt Methodenvorschläge sowie Methodenbeschreibungen im Rahmen der Bemühungen zu einem effektiven und effizienten Umgang mit Wissen zur Verfügung, die nach entsprechender Auswahl daraufhin an die spezifischen Rahmenbedingungen im Unternehmen angepasst werden. Die ausgewählten Lösungen wurden in eine Wissensmanagement-Roadmap überführt und mit einem Zeitplan konkretisiert.

### *Umsetzung*

In der Umsetzungsphase werden die Wissensmanagement-Methoden und Lösungen im Unternehmen implementiert. Bei der Auswahl der umzusetzenden Maßnahmen wurde darauf geachtet, dass diese auch von den Mitarbeitern selbst bearbeitet werden konnten. Somit ist zum einen eine kostengünstige – weil interne – Umsetzung gewährleistet und zum anderen eine bessere Identifikation der Mitarbeiter mit den Wissensmanagement-Aktivitäten gegeben. Nicht zu vernachlässigen ist dabei die parallele Kommunikation, um Barrieren bei allen weiteren Mitarbeitern abzubauen.

### *Bewertung, Verbesserung und Transfer*

Anhand der anfangs gesteckten Ziele werden nach einem vorher definierten Zeitraum die Ergebnisse bewertet. Bei Abweichungen vom Plan müssen entsprechende Verbesserungsmaßnahmen angestoßen werden. Sofern sich zu Beginn auf einen Pilotbereich verständigt wurde, gilt es nun die erarbeiteten Lösungen auf das gesamte Unternehmen auszudehnen (zu transferieren). In unserem Fall ist ein Roll-out nicht notwendig gewesen, da wir bereits zu Beginn das gesamte Unternehmen im Fokus hatten.

Im Folgenden wird die konkrete Umsetzung des skizzierten Vorgehens am Beispiel der Krautzberger GmbH beschrieben.

---

<sup>2</sup> Quantitative Analyseverfahren mittels Online-Fragebogen

<sup>3</sup> Vgl. [FMH01]

<sup>4</sup> GPO-WM=Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement

<sup>5</sup> Vgl. [He05]

<sup>6</sup> Vgl. [SS06]

### **3 Einsatz von Wissensmanagement am Beispiel der Krautzberger GmbH**

Am Beispiel der Krautzberger GmbH werden im Vortrag Ergebnisse vorgestellt, die folgende Punkte umfassen:

- Beschreibung der Ausgangssituation des Unternehmens: Die für Wissensmanagement erforderlichen Rahmenbedingungen, wie Kultur, Führung usw. wurden erfasst und bewertet (Ergebnisse des WM-Audits).
- Beschreibung der prozessbezogenen Ergebnisse: Zentrale Erkenntnisse aus prozessorientierten Gruppeninterviews werden dargestellt (Ergebnisse der GPO-WM-Interviews).
- Beschreibung der ausgewählten Wissensmanagement-Lösungen: Lösungen und Methoden, die das Unternehmen zur Verbesserung des Umgangs mit Wissen ausgewählt hat, werden dargestellt.
- Bewertung des Vorgehens: Ein erstes Stimmungsbild soll Aufschluss darüber geben, ob das Vorgehen den Anforderungen gerecht wird.

Als Assistent der Geschäftsführung wurde Herr Gruhn mit der Entwicklung eines geeigneten Wissensmanagement-Lösungskonzeptes beauftragt. Grundlage bildete hierbei die Durchführung des WM-Audits und der GPO-WM-Analyse. Hier kristallisierten sich drei zentrale Problembereiche heraus, die im Projekt betrachtet werden sollten. Auf dieser Basis wurden zusammen mit der Geschäftsführung nachfolgende Handlungsfelder definiert:

- Verbesserung des Umgangs mit dem ERP-System proAlpha
- Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS)
- Verbesserung der Kenntnisse über unternehmensspezifische Neuprodukte

Im Rahmen der Zielstellung den unternehmensinternen Umgang mit der ERP-Software proAlpha zu verbessern, stand zu Beginn der Tätigkeiten auf diesem Gebiet zunächst die Identifikation bestehender Wissens- und Anwendungslücken. Die über E-Mail ermittelten Schulungs- und Modifikationswünsche der Mitarbeiter führten im Weiteren einerseits zu bedarfsgerechten intern durchgeführten fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen zwischen Mitarbeitern und andererseits erfolgte darüber die Einleitung eines Modifikationsprozesses der eingesetzten ERP-Software unter Bezugnahme auf die unternehmerischen Spezifika. Im Zuge der über die Mitarbeiter des Unternehmens erlangten Sammlung an Verbesserungspotenzialen des unternehmensspezifisch anzupassenden ERP-Systems kam zudem die Forderung nach einer englischsprachigen Aufbereitung bestehender Produktinformationen auf. Dieses ermöglicht eine bislang nicht hinreichend erkannte Berücksichtigung der zeitlichen und terminlichen Einsparungspotenziale mit den international tätigen Partnerunternehmen.

Ein weiteres Handlungsfeld, welches im Zuge der Analysephase in den Blickwinkel der unternehmerischen Tätigkeiten rückte, sah darüber hinaus die Einführung eines Dokumentenmanagement-Systems vor, worüber es die Kernaktivitäten der Wissensspeicherung und -teilung zu optimieren galt. Ausgangspunkt dieser Bestrebungen waren die Bemühungen um eine Neustrukturierung der abteilungsspezifischen Ordnerstrukturen, die zum damaligen Zeitpunkt den abteilungsübergreifenden Austausch von Informations- und Wissensbeständen in einem nicht unerheblichen Maße einschränkte. Diese konnte letztlich über die Einführung eines kompatiblen Dokumentenmanagement-System und einer neu bewerteten Rechtevergabe für entsprechende Zugriffe auf bestehende Inhalte nachhaltig verbessert werden.

Als letzte Verbesserungsmaßnahme wurde schließlich die auf direktem Wege zu erfolgende Information der Mitarbeiter über bestehende Produktneuheiten anvisiert. Unter Berücksichtigung der existenten hohen Anzahl und heterogenen Struktur des Produktprogramms fehlte es bislang an einer Möglichkeit Mitarbeiter, Partner und Händler zeitnah fortwährend auf den aktuellen Stand bezüglich gegebener Produktneuheiten zu halten. Eine Prüfung der bestehenden Ausgangssituation zeigte dabei unter Bezugnahme auf das Qualitätsmanagement-Handbuch, dass eine Lösung gar nicht so fern lag und über wenige Tätigkeiten ohne größeren Aufwand unkompliziert realisiert werden konnte.

Die Erfahrungen der Krautzberger GmbH verweisen insgesamt – unabhängig von der hier vorgestellten Auswahl und Umsetzung der innerhalb des ProWis-Shops aufbereiteten Methoden und Werkzeuge eines effizienten Wissensmanagements – dass sich vor allem die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in das Bestreben nach einem effektiveren und effizienteren Umgang mit Wissen innerhalb des Unternehmens und die hinlängliche Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Besonderheiten im Rahmen der Einführung des Wissensmanagements als zentrale Erfolgsfaktoren erwiesen. Neben der detaillierten Planung der Aktivitäten unter Zuhilfenahme der umfangreichen Informations- und Wissensbestände aus dem ProWis-Shop, welchen eine KMU-gerechte Aufbereitung immanent ist, boten zudem die themenbezogenen Netzwerktreffen mit Unternehmen einen interessanten Erfahrungsaustausch. Dieser legte unter anderem dar, dass viele Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen im Rahmen der Implementierung des Wissensmanagement-Gedankens standen, wobei es scheinbar die kleinen Schritte im Veränderungsprozess sind, die zugleich die größte Wirkung aufwiesen, da sie letztlich zu einem Umdenken führten, im Zuge derer der Ressource Wissen jene Bedeutsamkeit für die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens zugesprochen wurde, derer sie verdient.

## **4 Ausgewählte Ergebnisse für Krautzberger GmbH auf einen Blick**

### ***Weniger Fragen an EDV***

Durch die Aktion „Identifikation von Wissens- oder Anwendungslücken“ und den Schulungen in proAlpha konnte das Ziel, den „Umgang mit proAlpha verbessern“ erreicht werden.

### ***Zeitersparnis, Wegfall von Fehlerquellen***

Das „Modul Versuchsbericht“ erspart die Verteilung von Kopien an viele Adressaten. Der Bericht wird von den Mitarbeitern verfasst, die den Versuch auch durchführen. Die jetzige Versuchsberichtserfassung ist umfassender in proAlpha integriert, bietet einen schnellen Zugriff sowie eine Möglichkeit zur Auswertung.

### ***Bedienerfreundlichkeit, Zeitersparnis***

Künftige Übersetzungen von Produktbeschreibungen im ERP-System können sich an der neu geschaffenen Struktur orientieren. Eine neue Bedienerfreundlichkeit hilft dem Mitarbeiter, Produkte schneller zu konfigurieren und auszuwählen, womit auch die Fehlerhäufigkeit reduziert wird. Die bereits übersetzten Produktbeschreibungen werden von den ausländischen Partnern schon für die Angebotserstellung genutzt.

### ***Einführung DMS, Notwendigkeit erkannt***

Das ursprüngliche Projektziel war die Neustrukturierung der abteilungsspezifischen Ordner. Die Geschäftsführung möchte aber eine Integration aller Dokumente in proAlpha und nahm dies zum Anlass, über die Einführung eines Dokumentenmanagement-Systems nachzudenken.

### ***Prozessintegration „Information zu neuen Produkten“***

Ziel war es, die Mitarbeiter über neue Produkte zu informieren. Dies wurde durch die Prozessintegration geregelt. Künftig werden die Mitarbeiter über neue Produkte informiert.

## 5 Ausblick auf zukünftige Aktivitäten

Die Tatsache, dass in der im Zuge des hier vorgestellten Ansatzes vorgesehenen Analysephase, Wissenslücken in der Anwendung der ERP-Software proAlpha ermittelt werden konnten, führte bei der Krautzberger GmbH zu ersten Überlegungen hinsichtlich der Einführung eines dezentralen Dokumentenmanagement-Systems. Damit würde sich dem Unternehmen ein sehr probates Hilfsmittel zur Verbesserung der Wissensspeicherung innerhalb des Unternehmens bieten. Da es kommunikative Aspekte im Rahmen des unternehmerischen Wissensaustausches nur unzureichend berücksichtigt, zeigte sich hierbei allerdings zugleich auch die Beschränktheit des Dokumentenmanagement-Systems, auf die es zu verweisen gilt. Infolgedessen kann aus Sicht der Krautzberger GmbH konstatiert werden, dass sowohl die ERP-Software proAlpha als auch das geplante Dokumentenmanagement-System nicht in hinreichendem Maße flexibel sind, um die kontinuierlich als hoch einzuschätzende Innovationsleistung des Unternehmens genügend zu berücksichtigen. Abhilfe können hierbei in Web 2.0-Technologien wie dem Wiki gesehen werden. Ziel sollte im Rahmen dessen, die Schaffung einer geeigneten Struktur für die sich dynamisch entwickelnden Inhalte sein, um darüber die Bereitstellung systematisch aufbereiteter, aktueller Informationen zu gewährleisten. Die gegenwärtig existenten Wiki-Lösungen werden den Anforderungen mittelständischer Unternehmen wie der Krautzberger GmbH bislang allerdings nicht ausreichend gerecht. So fehlen beispielsweise Schnittstellen zu anderen IT-Systemen sowie eine anwenderfreundliche, intuitive Bedienbarkeit. Das im Rahmen der Fördermaßnahme „KMU – innovativ: Informations- und Kommunikationstechnologien“ des Bundesministerium für Bildung und Forschung geplante Projekt „ICKE 2.0“ könnte hierfür richtungweisend sein (siehe [www.icke-projekt.de](http://www.icke-projekt.de)). Das Ziel des Vorhabens bildet die Entwicklung eben jener geforderten offenen, innovativen Kollaborations- und Wissensumgebung für die Vernetzung von Personen und die interpersonelle Kommunikation über die Integration verschiedener Web 2.0-Technologien. Doch erst die Zukunft wird zeigen, ob sich dieses Vorhaben aus Sicht von KMU zufriedenstellend verwirklichen lässt.

## Literaturverzeichnis

- [FMH01] Finke, I; Mertins, K.; Heisig, P.: Wissensmanagement-Audit – Benchmarks für den Umgang mit Wissen. In (Schwuchow, K.; Gutmann, J., Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterentwicklung. Luchterhand Verlag, Neuwied, 2001; S. 157-162.
- [He05] Heisig, P.: Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse. Eureki, Berlin, 2005.
- [SS06] Staiger, M.; Schellbach, J.: ProWis-Shop – Wissensmanagement-Lösungen für KMU. In Journal Arbeit, 6. Jahrgang, Heft 1, 2006; S. 26-27.
- [VGG08] Voigt, S.; Garrel von, J.; Gatzke, J.: Prozessorientiertes Wissensmanagement in produzierenden Unternehmen – einfach, kostengünstig, gut. In Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 103. Jahrgang, Heft 4, 2008; S. 200-204.