

# Wissensmanagement in Serviceprozessen

Hartmut Stolte

Abteilungsleiter Assistance  
Braunschweigische Maschinenbuanstalt AG  
Am Alten Bahnhof 5  
38122 Braunschweig  
hartmut.stolte@bma-de.com

**Abstract:** Dieser Beitrag stellt Konzepte und Methoden in den Mittelpunkt, die eine wissensorientierte Unternehmensführung und eine nachhaltige Implementierung von Wissensmanagement ermöglichen. Durch den Einsatz der Wissensbilanz und der Methode des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements ist ein durchgängiges und systematisches Vorgehen - von der Strategie bis zur operativen Implementierung - gewährleistet. Beide Methoden wurden bereits zahlreich in den vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie unterstützten Projekten „Wissensbilanz – Made in Germany“ und „ProWis – Prozessorientiertes und –integriertes Wissensmanagement in KMU“ angewendet. Am Beispiel der Braunschweigischen Maschinenbuanstalt AG wird das Vorgehen in seiner praktischen Anwendung beschrieben. Im Mittelpunkt des Praxisbeispiels stehen die Serviceprozesse des Unternehmens.

## 1 Ausgangslage

Die Braunschweigische Maschinenbuanstalt AG (BMA) wurde 1853 gegründet. Das Leistungsspektrum von BMA umfasst heute die Entwicklung und Konstruktion, Fertigung, Montage und Inbetriebnahme von Maschinen für die Verarbeitung nachwachsender Rohstoffe. Mit ihrem Produktportfolio ist BMA Marktführer auf dem Sektor Maschinen und Apparate für die Zuckergewinnung. Service in Form von Reparaturen, Wartungen und Ersatzteilversorgung sowie Schulung runden das Leistungsspektrum des Unternehmens ab. Mit ihren rund 500 Mitarbeitern und internationalen Tochtergesellschaften ist die Gruppe auf allen fünf Kontinenten durch eigene Niederlassungen oder Repräsentanzen präsent. Die Exportquote des Unternehmens liegt bei über 90 Prozent. Der hohe Auftragsbestand führt zu einer außerordentlich hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter. Aufgrund der Situation am Arbeitsmarkt ist eine kurzfristige Aufstockung des Mitarbeiterbestandes mit qualifiziertem Personal schwierig. Für BMA ist daher der effektive Umgang mit dem Produktionsfaktor Wissen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im internationalen Wettbewerb und für die Erhaltung der Marktführerschaft von zentraler Bedeutung.

## 2 Die Wissensbilanz von BMA AG

Die Wissensbilanz ist ein Bericht über das bewertete intellektuelle Kapital einer Organisation sowie über laufende, abgeschlossene und geplante Maßnahmen zu dessen Entwicklung. Sie liefert in zweierlei Hinsicht Nutzen: Erstens ermöglicht die Wissensbilanz die systematische interne Steuerung der immateriellen Werttreiber. Zweitens fungiert die Wissensbilanz als Berichtsinstrument, das sowohl zur internen als auch zur externen Kommunikation der unternehmensspezifischen immateriellen Werte genutzt werden kann [BMW04].

Vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik begleitet, hat ein abteilungsübergreifendes Team von BMA eine Wissensbilanz erstellt. Abbildung 1 zeigt das Potenzial-Portfolio aus der Wissensbilanz von BMA. Das Portfolio verdeutlicht, dass – gemessen an den formulierten Zielen und der Geschäftsstrategie von BMA – insbesondere die Faktoren „Kooperation und Wissenstransfer“ und „Produktinnovationen“ das höchste Entwicklungspotential aufweisen. Ferner konnte der Faktor „IT und explizites Wissen“ als stabilisierendes Element identifiziert werden. Das Portfolio zeigt darüber hinaus, dass insbesondere der Bereich Assistance (Serviceaktivitäten) über das höchste Einflussgewicht aller Bereiche verfügt.

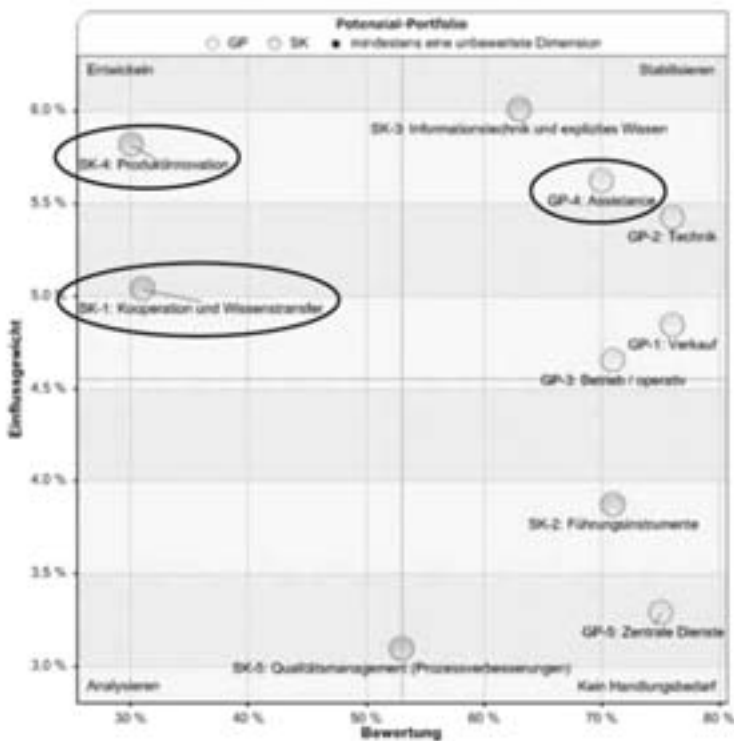


Abbildung 1: Potenzial-Portfolio aus der Wissensbilanz von BMA

Die Ergebnisse der Wissensbilanz dienen BMA als Ausgangspunkt für die Initiierung eines operativen WM-Projektes. Aufgrund seiner Schlüsselrolle für den Geschäftserfolg wurde Assistance als Pilotbereich für das Vorhaben ausgewählt. Durch die zielgerichtete Behandlung konkreter Themen und einer kurzfristigen Umsetzung ausgewählter Maßnahmen sollten deutliche Verbesserungen im Wissenstransfer erzielt werden, der wiederum eine Grundlage für die Optimierung der eigenen Produkte und Leistungen darstellt [MOS08].

## 2 Prozessorientiertes Wissensmanagement im Service

Im Mittelpunkt der Methode des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM) stehen die wertschöpfenden Prozesse des Unternehmens. Die GPO-WM Prozessanalyse ist eine workshopbasierte Methode, die darauf abzielt, den systematischen Umgang mit Wissen zu bewerten, Stärken und Verbesserungspotentiale zu identifizieren und Lösungen abzuleiten. Auf Basis eines standardisierten Verfahrens werden ausgewählte Wissensdomänen anhand der vier WM-Kernaktivitäten (erzeugen, speichern, verteilen und anwenden) analysiert [MOF07].

Der ausgewählte Pilotbereich Assistance bündelt die gesamten Serviceaktivitäten von BMA. Zu den Kernaufgaben von Assistance zählen Dienstleistungen wie die Montage, Inbetriebnahme, Wartung und Reparatur von Anlagen sowie Schulungen, das Ersatzteilgeschäft sowie das Reklamationsmanagement.



Abbildung 2: Kernprozesse und Wissensaktivitätsprofil des Bereichs Assistance

Eine Bestandsaufnahme zu Beginn des Projektes ergab, dass für die Serviceprozesse von Assistance insbesondere die Wissensgebiete „Kundenwissen“ und „Produktwissen“ von zentraler Bedeutung sind. Diese Wissensdomänen wurden in den GPO-WM Workshops näher betrachtet.

Im Rahmen der Analyse konnten Verbesserungspotenziale identifiziert sowie entsprechende Maßnahmen und Ziele formuliert werden [St08]:

1. Verbesserung des Berichtswesens mit dem Ziel, die Berichte strukturierter zu gestalten und die Auswertung zu vereinfachen.
2. Erstellung eines Fehlerhandbuches mit dem Ziel, das Außendienstpersonal zu unterstützen.
3. Terminologiarbeit mit dem Ziel, kommunikative Missverständnisse zu unterbinden und begriffsprägend für die Zuckertechnologie zu sein.

## **2.1 Berichtswesen**

Zielsetzung war, standardisierte Berichtsformulare zu erstellen, die die interne wie externe Kommunikation mit den Kunden sowie die Verteilung und Auswertung vereinfachen. Bislang waren größtenteils im Freitext verfasste Baustellen- bzw. Montageberichte weit verbreitet. Die Berichte variierten in Bezug auf den Detaillierungsgrad und die Verwendbarkeit der mitgeteilten Informationen sehr stark. So nahm eine Auswertung unnötig viel Zeit in Anspruch und es bestand die Gefahr, dass wichtige Informationen nicht verwertet wurden. Zudem wurden die Berichte teilweise in Papierform und teilweise in digitaler Form zur Verfügung gestellt. Zunächst wurde entschieden, dass die Berichte zukünftig nur noch in digitaler Form erstellt werden. Dazu war es notwendig, alle Servicemitarbeiter im Außendienst mit Laptops auszustatten. Grundlage des neuen digitalen Berichtsformulars sind Textbausteine, die sich aus den Fließtextberichten generieren und in das neue Formular überführen lassen. Durch die Verwendung von standardisierten Textbausteinen ist es ferner möglich, diese in den Hauptabsatzgebieten gebräuchlichen Sprachen automatisch zu übersetzen, so dass die Kunden einen Bericht erhalten, der für sie verständlich ist.

## **2.2 Fehlerhandbuch**

BMA-Servicepersonal ist vor Ort meistens auf sich allein gestellt und es mangelt häufig an ausreichenden Kommunikationsmöglichkeiten mit dem Stammhaus. Daher ergab sich aus dem Workshop die Forderung, ein Fehlerhandbuch zu erstellen. Ziel der Erstellung eines Fehlerhandbuches ist die Unterstützung des Servicepersonals vor Ort. Das Fehlerhandbuch ist als Nachschlagewerk konzipiert, das die Fehlersuche und deren Beseitigung beschleunigt und somit eine Zeitersparnis ermöglicht. Zudem enthält dieses Kompendium Wartungs- und Reparaturhinweise für die einzelnen Produkte und - soweit erforderlich - Hinweise auf durchzuführende Prüfungen. Ferner erlaubt das Fehlerhandbuch eine schnellere Einarbeitung von neuen Servicemitarbeitern, da sie von dem bislang gespeicherten Wissen von erfahrenen Mitarbeitern partizipieren können. Auf diesem Wege ist zudem gewährleistet, dass das Erfahrungswissen von langjährigen Mitarbeitern an junge Mitarbeiter übertragen wird.

## 2.3 Terminologie

Übersetzer technischer Texte können ohne fachspezifische Terminologie nicht korrekt arbeiten. Ein weiteres Handlungsfeld ist die Erstellung einer einheitlichen Terminologie. Das vorrangige Ziel der Implementierung einer Terminologie-Datenbank ist die widerspruchsfreie Kommunikation - intern wie extern. Von der Einführung einer Terminologie bzw. des Terminologie-Managements verspricht sich BMA Vorteile, wie etwa die Reduzierung der Übersetzungskosten und den vereinfachten Wissenstransfer für BMA und seine Tochtergesellschaften insbesondere bei Schulungen und Präsentationen. Bei der Implementierung konnte auf der Terminologie-Datenbank eines externen Dienstleistungspartners aufgebaut werden. Durch die Kooperation konnte in kurzer Zeit eine mehrsprachige Terminologie-Basis in die IT-Infrastruktur integriert werden. Der weitere Ausbau der Terminologie Datenbank erfolgt nun durch die Mitarbeiter von BMA selbst. Um die Befüllung möglichst auf eine breitere Basis zu stellen, wird das firmeneigene Wiki als Diskussionsplattform genutzt.

## 3 Fazit

Anhand des Praxisberichtes von BMA wurde ein ganzheitliches Vorgehen im Wissensmanagement beschrieben. Vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung des Unternehmens wurden mit Hilfe der Wissensbilanz der aktuelle Stand des Intellektuellen Kapitals beschrieben und bewertet. Hierauf aufbauend wurden Handlungsfelder identifiziert und operative Maßnahmen anhand der GPO-WM Methode geplant und umgesetzt. Dabei waren die Mitarbeiter des Unternehmens von Beginn an in das Vorgehen eingebunden. Diese Partizipation gewährleistet, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, die Prozesskenntnisse und Anforderungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen und somit gleichzeitig die Identifikation und die Akzeptanz der späteren Lösung zu fördern.

## Literaturverzeichnis

- [BMW04] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) Wissensbilanz – Made in Germany. 2004, Berlin
- [MFO07] Mertins, K.; Orth, R.; Finke, I.: Prozessorientiertes Wissensmanagement in KMU. In: ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Nr. 10, 2007, S. 663-667.
- [MOS08] Mertins, K.; Orth, R.; Stolte, H.: Wissensmanagementpraxis im Maschinenbau: Von der Strategie bis zur Lösung. In: ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Nr. 4, 2008, S. 195-199.
- [St08] Stolte, H.: Wissensmanagement in Serviceprozessen, VDMA Erfä: Wissensmanagement in Unternehmensprozessen, 7. Juli 2008, Braunschweig.