



KMU-BERATER NEWS



**Wissen
erfolgreich managen**

Finanzierungszukunft –
Jetzt Selbst-Check machen:
[www.banken-barometer.
kmu-berater.de](http://www.banken-barometer.kmu-berater.de)

Mit Wissensmanagement die Zukunft sichern



In Zeiten des Umbruchs werden die sogenannten weichen Faktoren zu den harten Faktoren für den Unternehmenserfolg. Denn den realen, wahren Wert eines Unternehmens bestimmt der Markt mit den Geschäftspartnern, die das Unternehmen als Kunde, Lieferant oder Investor interessant finden. Dieser Wert findet sich in keiner Unternehmensbilanz, obwohl es doch erstrebenswert ist, ein Unternehmen exakt so auszurichten, dass es täglich neue Kunden und Lieferanten findet und/oder Investoren sich beteiligen wollen.

Dafür sind aber nicht Bilanzpositionen entscheidend, sondern drei wesentliche Unternehmensfaktoren:

- › Menschen mit Wissen und Kompetenzen
- › Unternehmensbeziehungen zu Kunden, Lieferanten und andern Geschäftspartnern
- › Strukturen/Prozesse, die das Unternehmen abheben vom Wettbewerb

Alle drei Faktoren werden von den Menschen im Unternehmen bestimmt und geprägt. Daher ist es für Unternehmen entscheidend, das intellektuelle Kapital zu identifizieren, zu bewerten und zu optimieren. Dafür ist Wissensmanagement das geeignete Instrument.

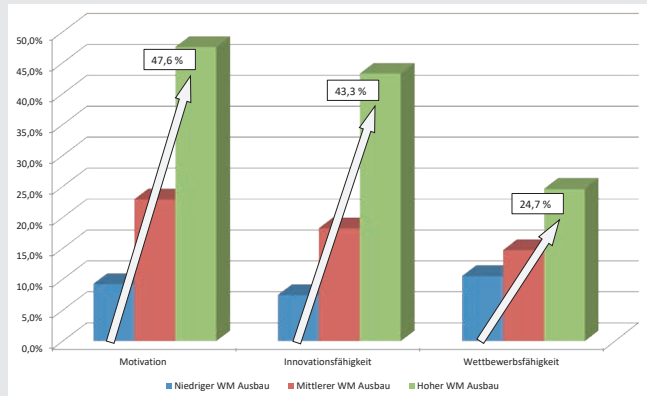
Eine Studie der Technischen Universität Chemnitz von Prof. Dr. Peter Pawlowsky, bei der 3.200 repräsentativ ausgewählte Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern befragt wurden, zeigt im Branchenschnitt folgende Steigerungsraten bei intensivem Einsatz von

Wissensmanagement: Motivation der Mitarbeiter 47,6 Prozent, Innovationsfähigkeit des Unternehmens 43,3 Prozent und Wettbewerbsfähigkeit 24,7 Prozent.

Schon der Ökonom und Management-Vordenker Peter F. Drucker schrieb im letzten Jahrhundert: „Nicht Arbeit, nicht Kapital, nicht Land und Rohstoffe sind die Produktionsfaktoren, die heute in unserer Gesellschaft zählen, sondern das Wissen der Mitarbeiter in den Unternehmen.“

Wie der Einsatz von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gestaltet und genutzt werden kann, zeigen die Beiträge in dieser Ausgabe unserer KMU-Berater News.

Joachim Berendt
Vorstandsmitglied



Wissensmanagement ganz praktisch

Beim Wissensmanagement geht es darum, das Expertenwissen des Einzelnen mit dem Wissen anderer zu verknüpfen. Dazu braucht es keine komplexen Datenbanken oder teure Software. Ziel eines systematischen Wissensmanagements für Unternehmen sind individuelle, einfach anwendbare Methoden, mit denen Wissen erhalten und weiterentwickelt werden kann. Worauf es ankommt?

1. Wissensmanagement muss unkompliziert in der Umsetzung sein – für Geschäftsführung und Mitarbeiter.
2. Es muss leicht ins Tagesgeschäft integrierbar sein.
3. Es sollte von der Belegschaft als selbstverständlich angenommen und wie alle Abläufe im Unternehmen verinnerlicht werden.

Wichtiges Wissen definieren

Steht die Entscheidung für ein systematisches Wissensmanagement, stellt sich die Frage, welches Wissen „wertvoll“ ist. In der Praxis hat sich bewährt, dafür Kompetenzprofile der

Mitarbeiter zu erstellen: Was müssen die Mitarbeiter können? Was sind sie heute in der Lage zu leisten?

Folgende Überlegungen sind außerdem sinnvoll:

- › Welche Kernkompetenzen mit Blick auf den Geschäftserfolg hat jeder Mitarbeiter?
- › In welchem Maße werden die Geschäftsprozesse durch den Ausfall der Stelleninhaber beeinträchtigt?
- › Welchen direkten Einfluss haben diese Positionen auf Kunden, Umsatz, Ertrag, Produktivität?
- › Wie hoch ist der Kompetenzanteil der Stelleninhaber in Bezug auf die unternehmerischen Kernkompetenzen – und damit auf die Zukunftsfähigkeit der Firma?
- › Welchen Einfluss haben Wissen und Kompetenzen auf die Qualität der Produkte bzw. der heutigen und künftigen Kundenanforderungen?

Auf Basis dieser Überlegungen kann ein Wissensmanagement systematisch aufgebaut werden. Wobei es darauf im Detail ankommt lesen Sie im ausführlichen Beitrag im Internet unter www.wissensmanagement-kmu.wissen.kmu-berater.de.

Der investierte Zeitaufwand bringt außerdem einen Zusatzeffekt: Durch den Aufbau von Kompetenzprofilen können Fähigkeiten bzw. Verhalten einzelner Mitarbeiter miteinander verglichen und später daraus Lohn- und Prämiensysteme abgeleitet werden.

Anne Alsfasser



Robert Kneschke/fotolia.com



Foto: J. Ghnsberg

3 Fragen an:

Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation der Universität Siegen

Prof. Dr. Volker Stein, Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen und Gründungsvorstand der Universität Siegen Business School

1. Welche Bedeutung hat oder bekommt Wissensmanagement in Zeiten der Digitalisierung für KMU?

Wissensmanagement hat vier Dimensionen: unternehmensweiter Aufbau neuen Wissens durch Lernen und Innovation; Speichern, Teilen und Nutzen des vorhandenen Wissens; Bewahrung und Sicherung des erfolgskritischen Wissens; gegebenenfalls absichtliches Entlernen nicht mehr benötigten Wissens.

KMU von heute haben in der Regel ein solches Wissensmanagement – wenn es auch teilweise informell ist, also nicht in festen Strukturen und Prozessen verankert. Die Digitalisierung greift zweifach ein: Zum einen unterstützen computerbasierte Systeme die Wissensmanagementprozesse. Zum anderen bringt Digitalisierung aber auch mit sich, dass die KMU viel strategischer als bislang überlegen müssen, welches Wissen sie für ihre Zukunft benötigen, bevor sie dieses Wissen dann managen.

2. Welche Schwierigkeiten sehen Sie für KMU bei der Implementierung von Wissensmanagement-Systemen?

Eigentlich wenige. Obwohl – eine grundsätzliche Richtung, in die sich das Wissensmanage-

ment entwickeln soll, muss klar und allen im Unternehmen bekannt sein. Es ist ein Unterschied, ob ein KMU eher Wissen verwalten oder sich permanente neue wissensbasierte Wettbewerbsvorsprünge erarbeiten will. Auf jeden Fall muss jemand „den Hut aufhaben“ für das Wissensmanagement-System – der dann auch die Bedarfe der Nutzer abfragt. Und schließlich das Anspruchsniveau, denn für KMU lautet das sinnvolle Leitbild nicht „Je mehr, desto besser“, sondern: „Je gezielter das System die tatsächlichen Bedarfe erfüllt, desto besser“. Also: Statt ein teures Wissensmanagement-System „mit allen Schikanen“ lieber eines, das von allen Mitarbeitern im KMU aktiv genutzt wird.

3. Welchen Nutzen ziehen KMU aus Wissensmanagement-Systemen?

KMU wollen in der heutigen Zeit die Widersprüchlichkeit und Verfallsanfälligkeit von Wissen in den Griff bekommen und mit ihren Kompetenzen im Wettbewerb der immer immaterielleren, immer digitaleren Güter bestehen. Dank Wissensmanagement-Systemen lassen sich größere Kundennähe, höhere Innovationskraft, effizientere Leistungserstellung, motivierendere Führung und effektivere organisationale Wandlungsfähigkeit realisieren. Das gelingt aber nur, wenn das erfolgskritische Wissen gut geschützt ist – denn wie schnell ist digital verwaltetes Wissen geklaut! Vor allem KMU müssen sich daher umfassend mit Datensicherheit beschäftigen, sowohl technisch als auch in der Mitarbeiterführung.

Prof. Dr. Volker Stein

Effektiver Wissenstransfer in KMU durch Digitalisierung

Viele KMU verfügen über ein enormes Wissen, das in langer Praxis erworben wurde. Häufig ist dieses Wissen jedoch nur isoliert in den Köpfen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden oder lagert in verschachtelten Dateisystemen, Excel-Listen oder Word-Dokumenten. Das vorliegende Know-how gerät im hektischen Arbeitsalltag in Vergessenheit und kann im Bedarfsfall nur mit hohem Zeitaufwand gefunden und genutzt werden. Gleichzeitig wird die Menge an Wissen immer größer und damit ist es immer schwieriger, die relevanten Informationen herauszufiltern.

Um diese Herausforderungen erfolgreich zu lösen, gibt es verschiedene Werkzeuge, mit denen Wissen effektiv im Unternehmensalltag verwertet und auf andere Mitarbeiter transferiert werden kann, wie zum Beispiel ein internes Wiki, CRM-Systeme und digitaler Vertrieb.

Internes Wiki

Um Informationen zu immer wiederkehrenden Prozessen möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen zugänglich zu machen, empfiehlt sich die Einrichtung eines internen Unternehmenswikis. Auch Tipps und

Tricks sowie Hilfestellungen zum täglichen Arbeiten und häufig gestellte Fragen (FAQs – Frequently Asked Questions) können hier gesammelt werden.

Wichtig ist, dabei Anreize für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, damit das System tatsächlich befüllt und genutzt wird. Weiterhin sollten im Voraus einfache und klare Regeln für die Eintragung von neuen Informationen definiert werden. Dies ist notwendig, um Redundanzen im System zu vermeiden.

Sind die Kriterien und Prozesse festgelegt, nach denen das System benutzt wird, kann auf dieser Basis die Auswahl einer geeigneten Software erfolgen. Hier gibt es zahlreiche Open-Source-Anwendungen, so dass die Lösung auch mit kleinem Budget eingeführt werden kann.

CRM – Customer Relationship Management

Um anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen das Wissen zu Kundendaten und Vertriebsaktivitäten zugänglich zu machen, ist eine zentrale Datenbasis erforderlich. Auf dem Markt gibt es eine kaum überschaubare Fülle an Lösungen. Teilweise werden sie in einer Cloud betrieben, teilweise werden sie

vor Ort im Unternehmen installiert. Für KMU ohne eigene IT-Abteilung bieten sich gehostete Cloud-Lösungen an, die vom Softwareanbieter betrieben und gewartet werden. Die Datensicherheit kann durch entsprechende Verschlüsselungen, eine ISO-Zertifizierung des Cloud-Anbieters (ISO 27001) und einen ausgewiesenen Serverstandort sichergestellt werden. Die Einführung eines CRM-Systems bedeutet einen hohen Aufwand für das Personal. Wird eine auf das Unternehmen und seine Prozesse passende Lösung ausgewählt, amortisieren sich diese Kosten jedoch sehr schnell. Dabei ist es wichtig, sich nicht in Technikverliebtheit zu verlieren und die Kernanforderungen im Blick zu behalten.

Dr. Jörg Rupp

Mimi Potter/fotolia.com



Fortsetzung im Internet unter:
www.wissenstransfer-digitalisierung.wissen.kmu-berater.de

Finanzierungszukunft sichern KMU-Banken-Barometer 2017

Zum vierten Mal in Folge bietet der Bundesverband Die KMU-Berater kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) einen Selbst-Check zu ihrer Finanzierungs- und Banken-Situation an: Zwölf Aussagen bieten den Unternehmen die Chance, ihre aktuelle Lage selbstkritisch zu beleuchten. Die Antwort ist eine Bewertung aus Beratersicht mit einem ersten Handlungsimpuls.

Banken und Sparkassen haben schon seit drei Jahren mit sinkenden Erträgen zu kämpfen – diese Entwicklung wird sich laut Prognose der Bundesbank fortsetzen. Viele Institute werden deshalb bei der Kreditvergabe noch vorsichtiger werden. Davon sind vor allem Unternehmen mit mittlerer Bonität negativ betroffen. Umso wichtiger ist, die eigene Finanzierungssituation zu beleuchten und ggf. zu verbessern. Unter www.banken-barometer.kmu-berater.de kann das Online-Modul noch bis zum 8. Juli 2017 genutzt werden.

www.banken-barometer.kmu-berater.de



„Der Erfahrungs- und Informationsaustausch mit Fachexperten, die ich persönlich kenne und menschlich schätze, ist für mich in der täglichen Arbeit sehr hilfreich und unterstützend – und das seit über 20 Jahren“

KMU-Berater Bernd Tovar

Wissenstransfer im Verband sichert hohe Beratungsqualität

Ein intensiver Wissenstransfer unter Expertinnen und Experten ist einer der maßgeblichen Gründe für die stetig hohe Beratungsqualität der Mitglieder unseres Verbandes. Jedes Mitglied für sich ist Spezialist auf seinem Gebiet. Alle Mitglieder haben sich den anspruchsvollen Beratungsgrundsätzen des Verbandes verpflichtet. Unser zentraler Grundsatz lautet: „Die Beraterinnen und Berater nehmen nur Beratungsaufträge an, für die sie qualifiziert sind.“ Sinnvolle Ergänzung dazu ist die jährliche Fortbildungsverpflichtung.

Durch Kooperationen und bedarfsgerechte Ergänzungen sind unsere Mitglieder in der Lage, eine ganzheitliche Beratung durch die zielgerichtete Kombination von Fachwissen zu leisten. Solche Leistungen können nur Beraterinnen und Berater erbringen, die sich im Kollegenkreis austauschen und so ihr Wissen ständig aktuell halten und erweitern. Der Bundesverband Die KMU-Berater bietet genau für dieses Bedürfnis der Mitglieder und ihrer Kunden die geeigneten Strukturen: eine **Kooperationsplattform**, **Wissensaustausch**, die **Fachgruppen**, die **Regionalgruppen** und die **Fachtagungen**.

Axel Stauffenberg

Details zu diesen Chancen für Austausch und Kooperation unter:
www.wissenstransfer-verband.wissen.kmu-berater.de



Expertentipps

Wissensmanagement: Wie aufwändig ist die Einführung? Welche Kosten entstehen? Wie lange dauert der Prozess? Um diese Fragen zu klären, finden Unternehmen hier drei Tipps zur Unterstützung.

Tipp 1: Machen Sie einen Schnelltest und prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen für Wissensmanagement bereit ist. Mit dem Wissensmanagement-Fitness-Check des Fraunhofer Instituts verschaffen sich Unternehmen schnell einen Überblick über ihre Situation und erhalten einen individuellen Fitness-Report. Laden Sie jetzt die Excel-Datei herunter, die Webadresse finden Sie am Ende des Artikels.

Tipp 2: Der umfassende INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ der Offensive Mittelstand mit acht Themenbereichen rund um Wissen und Kompetenz hilft Ihnen, Handlungsbedarfe zu erkennen und Maßnahmen abzuleiten. Als Onlineversion unter <http://www.inqa-check-wissen.de> oder als pdf herunterladen auf der Verbandswebsite (siehe Ende des Artikels).

Tipp 3: Um Wissensmanagement strukturiert und individuell zugeschnitten einzuführen, benötigen Unternehmen Unterstützung von einem Profi. Mit dem Förderprogramm **unternehmensWert: Mensch**, das gerade bis 2020 verlängert wurde, werden bis zu zehn Beratertage für KMUs rund um das Thema Wissen mit 50 Prozent und sogar mit 80 Prozent für Unternehmen bis neun Mitarbeiter gefördert. Gönnen Sie sich Wissensmanagement!

Joachim Berendt

www.wissensmanagement-checks.wissen.kmu-berater.de

Anzeige



Sie wünschen sich »mehr« von Ihrer Software?

Standards sind heute nicht mehr genug. Was Software heute braucht, ist mehr Innovation in den Abläufen, mehr Automatisierung und Arbeitserleichterung, mehr Digitalisierung und Organisation.

**Bei hmd finden Sie das gewisse »mehr«.
Und eine komplette Softwarelösung für
KMU-Berater.**

www.hmd-software.com

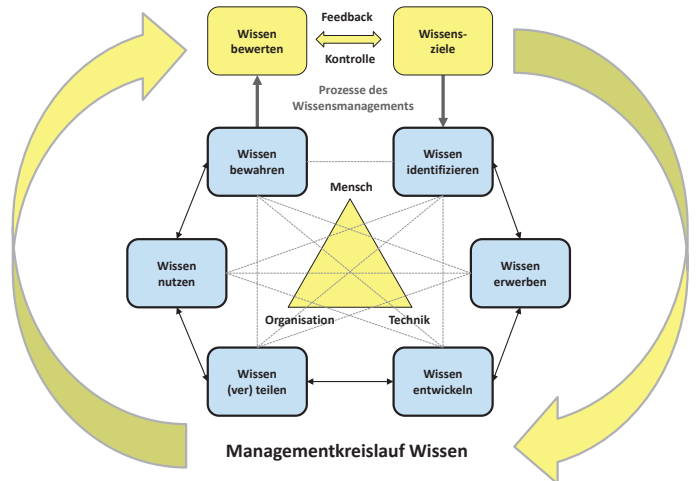
Managementkreislauf Wissen

Erfolg beginnt mit Zielen. So auch beim Wissensmanagement. Zunächst stellt sich die Frage, welches Wissen im Unternehmen verfügbar ist. Darauf aufbauend muss erarbeitet werden, welches Wissen darüber hinaus benötigt wird, um die Unternehmensziele zu erreichen. Das kann Wissen sein, das noch zu erwerben oder zu entwickeln ist. Aber auch Wissen, das bereits vorhanden ist, aber geteilt und verfügbar gemacht werden muss. Ebenfalls sollten Unternehmerinnen und Unternehmer sicherstellen, dass das erworbene Wissen auch genutzt und für das Unternehmen bewahrt wird.

Wissensmanagement beinhaltet deshalb auch, individuelles Wissen kollektiv verfügbar zu machen, Suchzeiten und Doppelarbeiten zu reduzieren, aus Fehlern zu lernen, Erfolge zu duplizieren und Chancen schneller zu erkennen und zu nutzen.

Wissensmanagement findet auf drei Ebenen statt: unterstützende Technik (Software), eine Organisationsstruktur, die Wissenstransfer zulässt und unterstützt, sowie die Menschen (TOM).

Joachim Berendt



In Anlehnung an: Probst/Raub/Romhardt, 2010, Wissen managen
Das Schaubild stellt eine Struktur als Basis für ein Wissensmanagementsystem dar.

Das implizite Wissen der Mitarbeiter sichern



Andrey Popov/fotolia.com

Stellen Sie sich vor, Ihre beste Kraft im Vertrieb geht in den Ruhestand und bisher alle Versuche, die anderen auf eine ähnliche Erfolgsschiene zu setzen, nicht gefruchtet. Das bedeutet Umsatzeinbruch, sobald der Ruhestand beginnt. Was also kann der Betrieb tun? Hier geht es um das Know-how, das zum „impliziten Wissen“ des Individuums gehört.

Wie kann dieses individuelle Wissen oder Können bewahrt werden? Eine Voraussetzung: Der Mitarbeiter muss bereit sein, sich interviewen zu lassen. Ob es dazu eine Verpflichtung gibt, ist rechtlich umstritten – Stichwort geistiges Privateigentum. Durch eine umfangreiche individuelle Befragung kann dieses Privateigentum in eine strukturelle Prozessinformation verwandelt werden.

Im Mittelpunkt des Interviews muss dabei die Frage stehen, welche individuelle – und vielleicht auch in Teilen unbewusste – Strategie dieser Mitarbeiter im Detail anwendet, wie Gregory Bateson es einmal formuliert hat: „Der Unterschied, der den Unterschied macht.“ Diese Befragung ist ein sehr sensibler Prozess. Nur dann, wenn diese von Personen durchgeführt wird, die darin geschult sind, implizites Wissen und Können zu erfragen, können individuelle Erfolgsstrategien herausgearbeitet und dokumentiert werden.

Wenn Sie also Schlüsselpersonen in Ihrem Unternehmen haben, dann zögern Sie nicht, dieses individuelle Wissen auf der strukturellen Ebene auch mittels Interviewtechnik zu erfassen. So sichern Sie den Erfolg von morgen. Die Bundesregierung unterstützt dabei kleine und mittlere Unternehmen mit dem Programm **unternehmensWert: Mensch**, das Sie auch für das Handlungsfeld Wissen und Kompetenz in Anspruch nehmen können.

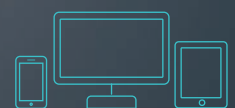
Anja Mýrdal

Anzeige

Das Programm für Makler!



Jederzeit eine Übersicht über geworbene Kunden und Ihre Provisionen



Der Online-Kreditmarktplatz [kapitendo.de](https://www.kapitendo.de)





Autoren dieser Ausgabe



Anne Alsfasser



Dr. Jörg Rupp



Axel Stauffenberg



Anja Mýrdal

KMU gemeinsam besser unterstützen: Offensive Mittelstand und DIE KMU-BERATER



Das Frühjahrsplenium des Mittelstandsnetzwerks „Offensive Mittelstand“ hat im April 2017 Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V. als „Institution zur Qualifizierung der Offensive Mittelstands-Berater“ legitimiert. Damit kann der Verband ab sofort seine Mitglieder zu Beraterinnen und Beratern der Offensive Mittelstand ausbilden.

Die Offensive Mittelstand hilft kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die Herausforderungen der Arbeit 4.0 und des demografischen Wandels als Chance und als Wettbewerbsvorteil zu nutzen und dabei ihre spezifischen Stärken einzusetzen.

Die Offensive Mittelstand ist eine nationale Initiative und führt rund 350 Partner wie Verbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Forschungsinstitute, Beratungs-Dienstleister zusammen.

Sie nutzt die Erfahrungen aller Partner und entwickelt Praxisstandards als Hilfe zur Selbsthilfe für Mittelständler zum Beispiel zu den Themen Integriertes Management, Personalführung, Gesundheit, Wissen und Kompetenz, Innovation, Arbeitsschutz und Betriebliche Bildung.

Wir haben die bisherigen Kontakte als fruchtbar erlebt und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.

**Oleg Cernavin, stell. Vorsitzender der
Offensive Mittelstand**



Neues Mitglied

Als neues Mitglied begrüßen wir herzlich im Bundesverband Die KMU-Berater und freuen uns auf intensiven und kreativen Austausch:

Andreas Blümer, 14467 Potsdam

Alle unsere Mitglieder finden Sie auf www.kmu-beraterboerse.de



WIR SIND PARTNER
**OFFENSIVE
MITTELSTAND**

GUT FÜR DEUTSCHLAND



Termine

Fachgruppen

- 21.06.2017 Fachgruppe Hotellerie, Gastronomie & Tourismus in Kassel
- 22.06.2017 Fachgruppe Unternehmensnachfolge in Kassel
- 29.06.2017 Fachgruppe Sanierung in Fulda
- 29.06.2017 Fachgruppe Finanzierung-Rating in Kaarst
- 14.09.2017 Fachgruppe Marketing & Vertrieb in Fulda
- 28.09.2017 Fachgruppe Sanierung in Gießen

Regionalgruppen

- 23.06.2017 Regionalgruppe Südost in München
- 15.09.2017 Regionalgruppe Nord in Oldenburg
- 15.09.2017 Regionalgruppe Südost in München

Verbandstermine

- 13. + 14.10.2017 Herbstfachtagung „Geschäftsmodelle und Werkzeuge für KMU-Berater“ und „20 Jahre KMU-Berater“ in Stuttgart



DIE KMU-BERATER
Bundesverband freier Berater e.V.

Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.

Elisenstraße 12–14
D-50667 Köln

Redaktion:
Carl-Dietrich Sander

**Geschäftsstelle
Ansprechpartnerin:**
Petra Franke

Telefon: 0221-27 106 106
Telefax: 0221-27 106 107
info@kmu-berater.de
www.kmu-berater.de



Layout/Satz: CGW GmbH, Krefeld
Fotos: © Die KMU-Berater

Thema der **nächsten Ausgabe: Erfahrungsaustauschgruppen** – Erscheinungstermin: **22.09.2017**

Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird meistens die grammatikalisch männliche Sprachform gewählt. Wenn im Text die männliche Sprachform gewählt ist, ist damit sowohl die männliche als auch die weibliche Sprachform gemeint.