

# Wie wird Knowledge Management zu einer lohnenden Geschäftsinvestition?

Für die Anerkennung als bewährtes Mittel zur Leistungssteigerung von Organisationen muss Knowledge Management (KM) noch besser beweisen, welchen Nutzen es zu welchen Kosten erbringt. Dafür bedarf es eines Ansatzes, der KM-Potentiale aus betriebswirtschaftlicher Sicht aufzeigt und eine auf diese Potentiale fokussierte KM-Strategie entwickelt. Für die anschließende Umsetzung sind geeignete KM-Architekturen erforderlich. Das KM Framework CSC Sources bietet beides, sowohl den geschäftsorientierten KM-Ansatz als auch eine offene KM-Architektur, basierend auf 10 Jahren Erfahrung mit KM in einer globalen Organisation von heute über 60.000 Mitarbeitern.

## Inhalt

KM unter Bewährungsdruck.....	1
BKE Zielmodell .....	3
KM Spectrum.....	7
KM Focus Portfolio.....	10
Überblick und Nutzen.....	10
Wissenseinfluss-Analyse.....	12
Wissensverfügbarkeit-Analyse.....	15
CSC Sources Knowledge Diamond.....	18
Knowledge Flow und Knowledge User Matrix.....	20
Weitere Schritte zu einer vollständigen KM-Strategie.....	23

## KM unter Bewährungsdruck

Einerseits steht KM weit oben auf der Prioritätenliste von Managern, weil Verfügbarkeit von Wissen mehr und mehr zum Wettbewerbsfaktor wird. Andererseits wird KM in vielen Fällen als technologisch besetztes Thema gesehen, als notwendiges Übel, welches Kosten verursacht. Vielmehr geht es darum aufzuzeigen, wie man aus KM den grösstmöglichen Geschäftsnutzen zieht.

KM bewegt sich wie alle neuen Themen durch einen „Hype Cycle“: Nach einer ersten, durch neue Technologien ausgelösten Euphorie fällt es in das „Tal der Desillusionierung“, wonach es sich zu einem bewährten Instrument der Leistungssteigerung entwickeln muss wie jede andere Disziplin auch. Die Bewährung erfolgt über einen signifikanten und nachweisbaren Beitrag zur Leistungsfähigkeit derjenigen Organisationseinheiten, die dafür bezahlen sollen.

Investitionen in KM werden inzwischen verstärkt nach ihrem Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung hinterfragt. Fehlt dieser Beitrag oder wird er nicht ausreichend wahrgenommen, drohen KM-Initiativen Einsparmassnahmen vollständig zum Opfer zu fallen oder zumindest soweit gekappt zu werden, dass sie ein Dasein als Alibiveranstaltung führen („Natürlich machen wir KM, wie jeder heute“).

Woran liegt das? Die häufigsten Gründe sind:

- Zu starke Orientierung an Technologien anstatt an der Verbesserung von Geschäftsprozessen
- KM wird nicht fokussiert nach Geschäftspotential sondern nach dem Giesskannenprinzip eingeführt, nach dem Motto „Alles Wissen, was wir haben, für jeden unserer Mitarbeiter“
- Mangelnde Zielerreichung von KM-Projekten wegen Vernachlässigung der Auswirkungen auf die Unternehmenskultur
- Das Geschäftspotential ist erkannt, aber eine ganzheitliche und offene KM-Architektur zur Umsetzung fehlt

Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, ist KM geschäftsgetrieben auszurichten, das heisst einen Business Case für KM aufzustellen und daraus das adäquate KM-Programm abzuleiten. Ziel eines KM-Programms ist es eine Wissensumgebung aufzubauen und zu unterhalten. Dabei bezeichnet „Wissensumgebung“ eine Umgebung für einzelne oder vernetzte Organisationen, welches das für die Erreichung der Organisationsziele benötigte Wissen liefert.

Das CSC KM Framework CSC Sources<sup>SM</sup> nutzt hierfür die Methode kDiscovery. Sie hilft, sowohl Geschäftspotentiale für KM als auch sinnvolle Wege zu Ihrer Erschliessung aufzudecken. kDiscovery basiert auf dem Business Knowledge Environment Zielmodell (BKE Zielmodell), welches erlaubt, die Gestaltung einer Wissensumgebung aus den Geschäftszielen abzuleiten, und damit ein geschäftsgetriebenes KM ermöglicht. Das Modell wird durch mehrere, auch einzeln nutzbare, strategische Werkzeuge ergänzt, die helfen, einen Business Case mit konkreten Geschäftszielen für KM aufzubauen und daraus die wesentlichen Gestaltungsfaktoren der Wissensumgebung wie Prozesse, Rollen, Anwendungen etc. abzuleiten:

<b>CSC Sources<sup>SM</sup> Werkzeuge (Ausschnitt)</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
KM Spectrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganzheitliches Modell für ein besseres Verständnis der komplexen KM-Landschaft<sup>1</sup></li> <li>▪ Hilft eine Selbsteinordnung des eigenen KM-Verständnisses vorzunehmen und die "KM-Reife" eines Unternehmens zu beurteilen</li> <li>▪ Lässt sich als strategisches Planungstool für KM-Investitionen nutzen.</li> </ul>
KM Focus Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifiziert die von KM zu unterstützenden Wissensbereiche mit dem größten Optimierungspotential aus betriebswirtschaftlicher Sicht</li> <li>▪ Identifiziert kritische Anforderungen an die Wissensverfügbarkeit, die bei der Gestaltung der Wissensumgebung zu berücksichtigen sind</li> </ul>
CSC Sources Knowledge Diamond	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturiert die wesentlichen Elemente der Wissensumgebung unter Berücksichtigung aller einzusetzenden KM Bausteine</li> </ul>
Knowledge Flow und Knowledge User Matrix	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gruppierung der Wissensnutzer und Identifikation der Wissensquellen</li> <li>▪ Flexible und beliebig detaillierbare Ableitung der notwendigen KM-Prozesse und -Organisation</li> <li>▪ Liefert Anhaltspunkte für Gestaltung einer „Collaborative Culture“</li> </ul>

Konsequente Anwendung dieser strategischen Werkzeuge führt von oberflächlichen, Aussagen wie „Wir wollen Synergien ausnutzen“ oder „Wir wollen durch Wiederverwendung Kosten senken“ über konkrete Geschäftsziele zu den wesentlichen Gestaltungsfaktoren für eine Wissensumgebung. Gleichzeitig geben sie bei angemessener Detaillierung den Überblick über den Dschungel von Wissensthemen, Technologien und Organisationsmassnahmen.

Die im folgenden beschriebenen Modelle und Werkzeuge sind Gedankenanstrengung für einen strategischen Prozess, der sich nicht im Detail standardisieren lässt. Je nach Kontext sind die Werkzeuge angemessen auszuwählen, zu detaillieren und anzupassen. Vor allem ein angemessener Detaillierungsgrad ist wichtig, um weder in oberflächlichen Aussagen zu verharren noch sich im Rahmen des KM-Strategieprozesses in endlosen Analysen zu verlieren.

Weiterhin sollte man sich darüber im klaren sein, dass eine wirksame KM-Strategie oft nur im Zusammenspiel mit weitergehenden strategischen Massnahmen zu erarbeiten ist, z.B. Änderungen im Bereich der Unternehmenskultur oder Ablauforganisation. Erfolgreiche KM-Strategiearbeit läuft nie ohne oder isoliert von anderen strategischen Initiativen ab.

Unabhängig davon lassen sich die hier aufgeführten Werkzeuge auch einzeln, unabhängig von einem Top-Down-Strategieprozess einsetzen, um mehr Klarheit und Ausrichtung für Bestandteile eines bestehenden KM-Programms zu gewinnen.

<sup>1</sup> Quelle: Derek Binney, "The Knowledge Management Spectrum – Understanding the KM Landscape", Journal of Knowledge Management, Volume 5, No 2, 2001. Die Darstellung der Elemente des KM Spectrums ist in diesem Artikel stark vereinfacht.

## BKE Zielmodell

„Wenn wir Wissensmanagement machen, bauen wir erst einmal eine Datenbank, wo dann jeder Mitarbeiter sein Wissen zur Weiterverwendung ablegt...“ – so vor ein paar Jahren noch in vielen Fällen die Praxis. Heute ist man weiter und weiss, dass neben blossen Speichern für explizites Wissen weitere Komponenten wichtig sind, wie z.B. Suchmaschinen, Push Services, Werkzeuge zur Klassifikation von Wissen als Voraussetzung für seine Auffindbarkeit, personalisierte Portale etc. Auch die Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen ist vielen kein Geheimnis mehr.

Doch wie lässt sich der „Business Case“ für das eigene KM-Programm aufbauen? Wie lässt sich vor den Entscheidern in Unternehmen erfolgreich dafür plädieren, dass KM eine lohnende Geschäftsinvestition ist? Nur so wird KM in einem Unternehmen die Phase der Modeerscheinung überstehen: Indem man die von KM unterstützten Geschäftsziele klar herausstellt.

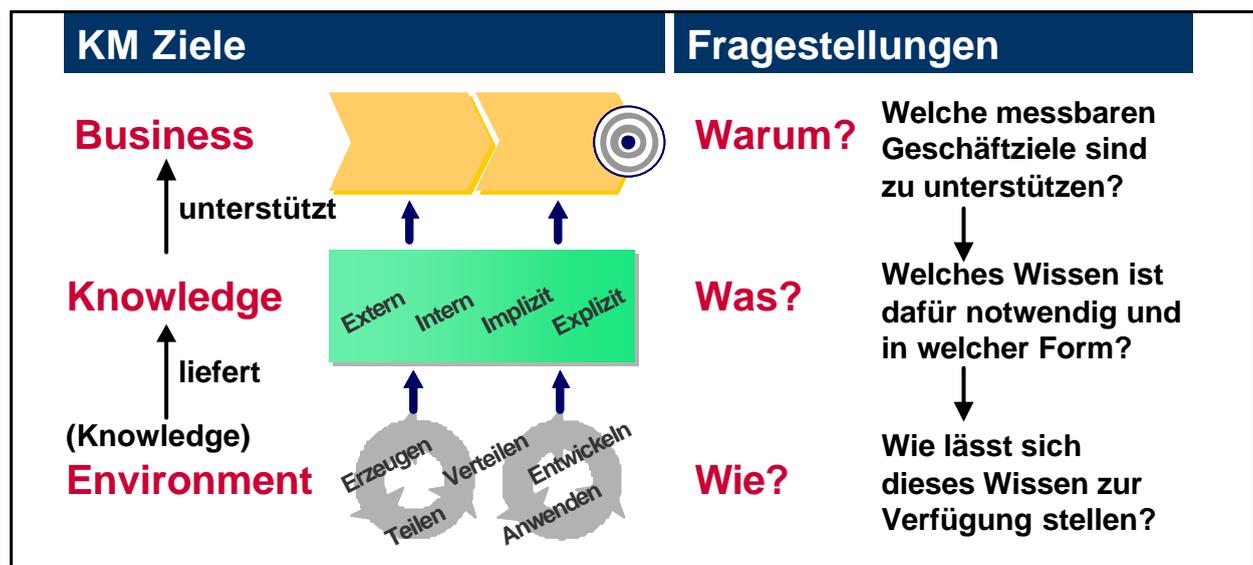


Abbildung 1: Business Knowledge Environment Zielmodell

Im BKE Zielmodell gibt es drei Zielebenen (Abbildung 1):

- Zunächst werden die Ziele einer KM-Initiative auf der Geschäftsebene definiert („Warum?“)
- Von dort ausgehend werden Wissensziele definiert („Was?“)
- Daraus leiten sich die notwendigen Eigenschaften der geeigneten Wissensumgebung ab („Wie?“)

Die durch KM zu unterstützenden Geschäftsziele sind der Nutzen und damit das Fundament des Business Case. Die Geschäftsziele lassen sich in Form zu unterstützender Leistungstreiber definieren. Sollen zum Beispiel Probleme schneller oder besser gelöst werden, indem das entscheidungsrelevante schneller Wissen bereitgestellt wird? Sind Aufwände zu reduzieren, indem Standardlösungen nur einmal anstatt mehrfach entwickelt werden? Sollen mehr Aufträge gewonnen werden, indem Kunden demonstriert wird, wie schnell ein Experte für ein spezielles Problem identifiziert ist?

Bei der Bestimmung der Leistungstreiber gilt es herauszufinden, ob es sich dabei um effizienz- oder effektivitätsorientierte Leistungstreiber<sup>2</sup> handelt. Im ersten Fall stehen die Wissenskosten (z.B. für Generierung und Beschaffung von Wissen) im Vordergrund, im zweiten Fall die Wissensqualität im weiteren Sinne.

In grossen Pharmaunternehmen spielen Effektivitätsziele eine grosse Rolle für KM: Wenn es etwa darum geht, die Zulassung neuer Medikamente zu beschleunigen, das heisst der Leistungstreiber

<sup>2</sup> Effizienz bedeutet „es richtig zu tun“, etwa die Kosten in einem Prozess zu senken. Effektivität dagegen bedeutet, „das Richtige zu tun“. Bei einem effektivitätsgetriebenen Prozess kommt es primär auf das Ergebnis an, nicht wie oder mit welchen Kosten es erreicht wurde.

lautet „Dauer Zulassungsprozess“. Damit verlängert sich der Zeitraum, in dem der Hersteller das Medikament alleine mit einer entsprechend hohen Rendite vertreiben kann, bevor es als Generikum auf den Markt kommt. Die Kosten der dafür verwendeten KM-Systeme, z.B. für Dokumentenmanagement, sind zwar alles andere als niedrig, jedoch von geringem Gewicht im Vergleich zu den Kosten für die Entwicklungsphase neuer Produkte (jährlich ca. 40 Mrd. US\$ für die gesamte Branche), sowie den höheren Umsatz und Gewinn über den Lebenszyklus eines Produkts.

Auf der Zielebene „Business“ lassen sich Geschäftsziele für KM wiederum in drei Stufen aufteilen<sup>3</sup>:

1. *Unterstützung existierender Leistungstreiber*, d.h. Unterstützung der Organisation, das besser zu machen, was sie heute bereits tut – zum Beispiel Optimierung bestehender Prozesse in Hinblick auf Kenngrößen wie Durchlaufzeit oder Stückkosten
2. *Unterstützung neuer Leistungstreiber*, d.h. Unterstützung neuer Aktivitäten einer Organisation, z.B. Steigerung von Synergien durch Cross-Selling nach dem Zusammenschluss zweier Unternehmen
3. *Unterstützung neuer „Value Propositions“*, wenn Wissen selbst ein neues Produkt oder neuer Teil eines bestehenden Produkts werden soll

Zu Beginn eines neuen KM-Programms sollte man sich klar sein, auf welchen Stufen man seinen Business Case aufbauen will. Viele KM-Programme fangen auf der ersten Stufe an, müssen jedoch nicht auf diese begrenzt sein. Oft wird der Business Case erst interessant, wenn man ihn auf die Folgestufen ausdehnt.

Aus den Geschäftszielen leiten sich die Wissensziele ab. Dabei ist zu unterscheiden, ob für die Erreichung der Geschäftsziele eher explizites oder eher implizites Wissen erforderlich ist. Hieraus lässt sich die strategische Richtung des KM-Programms ableiten: Kodifizierung versus Personifizierung. Kennzeichnend für eine Kodifizierungsstrategie ist die elektronische Speicherung von Wissen, das für standardisierte, sich häufig wiederholende Arbeitsprozesse genutzt werden kann und so zu einer effizienteren Arbeitsweise beiträgt. Bei einer Personifizierungsstrategie dagegen ist das Wissen eng an Personen oder Gruppen gebunden. Der Austausch von Wissen findet vorrangig im persönlichen Gespräch statt. Softwaretools unterstützen diesen Austausch, können das Wissen aber nicht oder nur bedingt speichern.

Aus den Wissenszielen ergeben sich die Architektur der angestrebten Wissensumgebung und ein KM Programm. Das KM Programm beinhaltet das den strategischen Plan zur Realisierung und ein Change Model zur Unterstützung der notwendigen kulturellen Änderungen.

---

<sup>3</sup> Quelle: "Managing Your Knowledge Manager", McKinsey Quarterly, 2001 Number 3

### Case Study 1: Auswahl einer geeigneten KM-Strategie

Vor einigen Jahren besetzte ein Serviceunternehmen für Hausgeräte die telefonische Auftragsannahme mit erfahrenen Technikern anstelle von fachlich ungeschulten Personal. Aufgrund ihres Erfahrungswissens konnten die Techniker fast immer bereits beim ersten Anruf des Kunden vorherzusagen, welche speziellen Ersatzteile der Kollege vor Ort benötigen würde. Dadurch wurde ein grosser Teil ansonsten kostspieliger Zweitanfahrten für den Fall vermieden, dass ein Techniker nicht das geeignete Ersatzteil dabei hatte.

Zwei Prozesse sind hier zu unterscheiden: Der Prozess der Auftragsannahme und der Prozess der Serviceabwicklung. In diesem speziellen Fall ist der von KM zu unterstützende Aspekt der Auftragsannahme effektivitätsgetrieben – es kam mehr darauf an, die richtigen Ersatzteile vorherzusagen (wie gut bzw. effektiv das Wissen war), als preiswerteres Personal in die Auftragsannahme zu setzen (wie teuer das Wissen war). Die Serviceabwicklung dagegen war effizienzgetrieben, weil es darauf ankam, eine gegebene Reparatur zu möglichst geringen Kosten durchzuführen – vor allem bei Garantiefällen, in denen Kosten für Zweitanfahrten nicht dem Endkunden belastet werden konnten.

An diesem Beispiel zeigt sich die Bedeutung des Unterschieds zwischen einer Kodifikationsstrategie (Fokus auf explizites Wissen) und einer Personifizierungsstrategie (Fokus auf implizites Wissen): Erfolgsfaktor war die Nutzung des impliziten Wissens der Techniker anstelle des Versuchs, Regeln für die Auswahl der richtigen Ersatzteile zu kodifizieren.

Ein anderes, ähnliches Unternehmen hatte versucht, das gleiche Ziel mit einer Kodifizierungsstrategie zu erreichen: Fachlich ungeschulten Mitarbeitern im Call Center wurde ein regelbasiertes System zur Verfügung gestellt, das Fragen an den Kunden stellen und aus den Antworten entsprechende Ersatzteilver schläge generieren sollte. Das System sollte die richtigen Antworten aus Statistiken über vergangene Fälle lernen.

Das ganze wurde ein Misserfolg, der sich rein statistisch begründen liess: Um aus Bedarfsfällen für ein Ersatzteil treffsichere Regeln zur Vorhersage zukünftiger Bedarfe abzuleiten, müssen zunächst genügend statistische Daten vorliegen. Der dafür notwendige Zeitraum war jedoch länger als der Lebenszyklus der jeweils zu reparierenden Produkte. Das heisst, wenn man auf Basis von Vergangenheitsdaten hätte vorhersagen können, welches Ersatzteil man benötigt, wurde das betroffene Ersatzteil von niemandem mehr verwendet.

### Case Study 2: Ausgangslage und Geschäftsziele

Stellen Sie sich vor, sie sind CKO (Chief Knowledge Officer) eines Dienstleistungsunternehmens, das fünf Produktlinien herstellt und an mittelständische Kunden nahezu aller Branchen in den USA und Europa vertreibt. Die Produkte Ihrer Firma erfordern eine kundenspezifische Anpassung, die stark von der Branche des Kunden abhängt. Der profitabelste Teil Ihres Geschäfts ist der After-Sales-Service und Ihre Hotline. Die Akquisition neuer Kunden ist sehr kostspielig, so dass Ihr Unternehmen an einem neuen Kunden im ersten Jahr kaum etwas verdient.

Leider hat die Loyalität Ihrer Kunden in den letzten zwei Jahren stark abgenommen und obendrein steigen die Kosten für den After-Sales-Service, der zum Festpreis angeboten wird. Nachdem das Unternehmensergebnis in den letzten drei Quartalen deutlich eingebrochen ist, sollen überall Kosten gespart werden, natürlich auch beim Knowledge Management. Und das, wo Sie gerade in ein neues Portal investieren wollten! Wie können Sie einen Business Case für KM aufbauen, um das Management jetzt erst recht für Investitionen in KM zu gewinnen?

Aufgrund guter Beziehungen wenden Sie sich an den „Vice President Sales and Delivery Europe“. Sie fragen sie, unter welchen Umständen sie bereit wäre, KM zu sponsorn. Als Antwort bekommen Sie: „Mein Erfolg misst sich zuerst daran, wie hoch der jährliche Deckungsbeitrag pro Kunde im Jahr ist, dann nach der Länge der Kundenbindung und wieviele neue Kunden wir pro Jahr hier in Europa werben. Können Sie dazu einen Beitrag leisten?“ „Das werde ich für Sie herausfinden“, sagen Sie und führen weitere Gespräche über die von KM zu unterstützenden Geschäftsprozesse.

Folgendes ergibt sich: Die wichtigsten Erfolgskriterien für die zu unterstützenden Prozesse Vertrieb und Serviceabwicklung sind:

- Vertrieb: Rendite der abgeschlossenen Verträge und die Kundenzufriedenheit. Dabei ist die Rendite hauptsächlich abhängig von den Akquisitionskosten, die für bestehende Kunden niedriger sind.  
Insofern hat die Kundenzufriedenheit, welche zu mehr Geschäft mit bestehenden Kunden führt, indirekt Auswirkung auf die Rendite.
- Serviceabwicklung: Servicekosten und (wegen der Bedeutung für erfolgreichen Vertrieb) die Kundenzufriedenheit

Sie beschliessen, dass der KM Business Case darin liegt, vor allem durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit die Renditen zu erhöhen. Das Potential der Renditeoptimierung durch Kostensenkungen im Servicebereich ist dagegen weniger hoch, weil nur ein gewisser Anteil der Aufwandssenkungen tatsächlich kostenwirksam ist. Die Akquise neuer Kunden läuft dagegen im Moment auch so schon sehr gut, so dass Sie sich vorerst nicht auf eine Wissensunterstützung für die Neukundengewinnung konzentrieren werden.

Für die weiteren Schritte ist zu untersuchen, welches Wissen in den Prozessen am besten helfen kann, die Kundenzufriedenheit zu steigern und die Kosten zu senken. Dabei können die CSC Sources Tools KM Spectrum und KM Focus Portfolio unterstützen.

## KM Spectrum

Das KM Spectrum ist ein von CSC entwickeltes, ganzheitliches Modell für ein besseres Verständnis der komplexen KM-Landschaft<sup>4</sup>. Es hilft, eine Selbsteinordnung des eigenen KM-Verständnisses vorzunehmen, die "KM-Reife" eines Unternehmens zu beurteilen, und es lässt sich als strategisches Planungstool für KM-Investitionen nutzen.

Wie erkennt man möglichst schnell, welche Arten von Wissen und Wissensmanagement in einem Unternehmen eine Rolle spielen? Das KM Spectrum erlaubt, das benötigte Wissen und den Umgang damit pragmatisch auf einer strategischen Ebene zu kategorisieren und daraus wichtige Elemente der Wissensumgebung abzuleiten.

Als Einstieg wird das benötigte Wissen gesammelt. Dies kann unstrukturiert geschehen, z.B. in Form einer Mind-Map. Dann werden die gesammelten Wissens Elemente nach den Kategorien des KM Spectrums unterschieden, die sich vereinfacht folgendermassen beschreiben lassen:

- **Transaktionswissen:** Das KM Spectrum fasst hierunter Wissen, was *in* diskreten, scharf definierten Geschäftstransaktionen (z.B. einer Auftragserfassung) *benötigt* wird, und dem Benutzer in einer fest vorgegebenen Form als Teil des Prozesses angeboten wird, z.B. Schufa-Auskünfte als Entscheidungshilfe darüber, ob man einem Kunden einen Kredit einräumen sollte.  
In der Praxis ist es hilfreich, hierunter zusätzlich Wissen *über* konkrete Transaktionen zu fassen, z.B. alle Kontakte mit einem Kunden, damit ein Account Manager weiss, wann er sich das nächste Mal beim Kunden melden sollte.  
*Beispiel für relevante Elemente der Wissensumgebung: ERP- und CRM-Systeme*
- **Analytischem Wissen:** Wissen, welches sich aus der Analyse und Aggregation einer grossen Menge von Informationen ergibt, z.B. saisonale Trends im Kaufverhalten eines bestimmten Kundensegments  
*Beispiel für relevante Elemente der Wissensumgebung: Data Warehouse, Decision Support Systems, Data Mining*
- **„Asset Management“-Wissen:** Dokumentierte, intellektuelle Gedankenleistungen, die sich wiederverwenden lassen, zum Beispiel in Form von dokumentierten Arbeitsergebnissen oder „Best Practice Assets“  
*Beispiel für relevante Elemente der Wissensumgebung: Document Management, Best Practice Repositories, Wissensbewertungsprozesse, Intellectual Property Management*
- **Prozesswissen:** „Know-How“ über das beste Vorgehen in Prozessen oder in Projekten  
*Beispiel für relevante Elemente der Wissensumgebung: Total Quality Management, Benchmarking, Lessons Learned, Methoden / Vorgehensstandards*
- **Entwicklungswissen:** Wissen in Form der Fähigkeit zur Weiterentwicklung der Organisation – z.B. in Form von Personalentwicklungsmassnahmen  
*Beispiel für relevante Elemente der Wissensumgebung: Rollen- und Kompetenzmodelle, E-Learning*
- **Kreatives Wissen:** Innovatives Wissen, das Einsicht in die Lösung komplexer oder neuartiger Aufgabenstellungen bietet, in der Regel in der Form impliziten Wissens von Individuen oder Gruppen  
*Beispiel für relevante Elemente der Wissensumgebung: Knowledge Communities, Diskussionsforen, Virtual Teams, Forschung und Entwicklung*

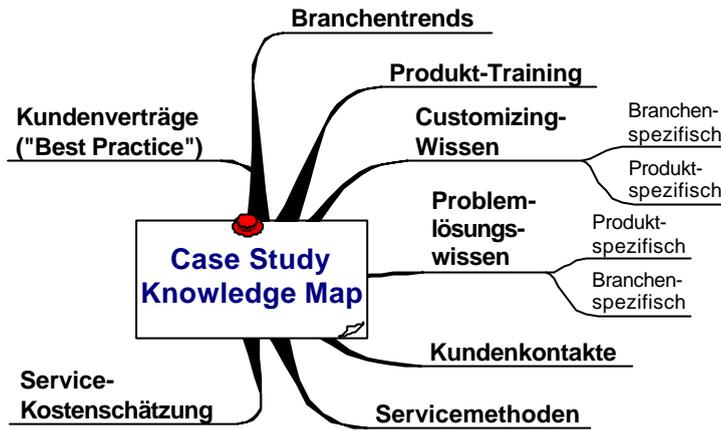
<sup>4</sup> Quelle: Derek Binney, "The Knowledge Management Spectrum – Understanding the KM Landscape", Journal of Knowledge Management, Volume 5, No 2, 2001. Die Darstellung der Elemente des KM Spectrums ist in diesem Artikel stark vereinfacht.

Die Kategorien des KM Spectrums treffen wesentliche und wichtige Unterscheidungen. Stellt man zum Beispiel fest, dass „Branchenwissen“ wichtig ist, liesse sich unterscheiden zwischen Marktdaten der Branche (Kategorie „transaktional“), Branchentrends (Kategorie „analytisch“ oder „kreativ“) und dokumentierten Case Studies (Kategorie „Asset-Management“). Für jede Kategorie braucht man unterschiedliche KM-Instrumente.

Case Study 2: Anwendung des KM Spectrums

Für die Erarbeitung Ihres KM-Business Case haben Sie bisher festgestellt, dass in Ihren Geschäftsprozessen Vertrieb und Serviceabwicklung das Wissen am wichtigsten ist, welches hilft, die Kundenzufriedenheit zu steigern und die Servicekosten zu senken.

Jetzt untersuchen Sie näher, um welches Wissen es sich dabei handelt. Dafür berufen Sie einen Workshop mit Kennern dieser Prozesse ein und erstellen eine erste Auflistung in Form einer Mind Map (die in der Realität komplexer wäre):



Im nächsten Schritt gruppieren Sie diese Wissensbereiche mit Hilfe des KM Spectrums:

Geschäftsprozess	Wissen kategorisiert nach KM Spectrum					
	Trans-aktional	Analytisch	Assets	Prozess	Entwicklung	Kreativ
Vertrieb	Kundenkontakte	Servicekostenstatistiken, Branchentrends	Kundenverträge (Best Practice)	Service-Kostenschätzung (Methoden)		
Serviceabwicklung			Customizing-Beispiele (produkt- und branchenspezifisch)	Servicemethoden	Produkt-Training	Customizing- und Problemlösungswissen (produkt- und branchenspezifisch)

Dabei stellen Sie fest, dass sich einige Elemente auf verschiedene Bereiche des KM Spectrums verteilen. Zum Beispiel verteilt sich „Customizing-Wissen“ auf:

- Customizing-Beispiele in Form dokumentierter Arbeitsergebnisse (Assets)  
Hierfür spielen zum Beispiel die KM-Instrumente wie „Knowledge Asset-Datenbanken“ in Form von Content Management-Systemen oder Dokumentenmanagement-Systeme eine Rolle
- Customizing-Beispiele in Form von Erfahrungswissen (Creative), welches Ihre Customizing-Experten besitzen  
Hierfür spielen zum Beispiel Knowledge Communities unterstützt durch Skill Management-Applikationen und Diskussionforen eine Rolle

Wenn Sie später eine Priorisierung mit Hilfe des KM Focus Portfolios vornehmen, welches Wissen am wichtigsten ist, hilft Ihnen diese Unterscheidung bei der Priorisierung von „Customizing-Wissen“ auch gleich die Bedeutung von Anwendungen wie Dokumentenmanagement und Knowledge Communities mitzupriorisieren. Dadurch wird der Prozess der Priorisierung einfacher und effizienter.

## KM Focus Portfolio

### Überblick und Nutzen

Wie lässt sich ergründen und darstellen, welchen Beitrag KM zur Leistungssteigerung der ausgewählten Prozesse leisten kann? Wie sieht der Zusammenhang zwischen Geschäfts- und Wissenszielen aus?

Beiträge von KM zum Unternehmenserfolg sind oft schwer messbar. Oft ist der Mehrwert von KM nur indirekt nachweisbar, das heisst, es ist einfacher zu zeigen, was dem Unternehmen ohne KM entgeht als was es dadurch zusätzlich erhält. Besonders bei Geschäftszielen zur Optimierung bestehender Leistungstreiber ist die Nutzenargumentation selten einfach, weil hier durch KM nichts grundlegend Neues geschaffen wird und Optimierungen meist nur im Zusammenspiel mit anderen (nicht unbedingt geplanten) Massnahmen greifen, z.B. Änderungen im Bereich der Organisation, der Anreizsysteme oder Unternehmenskultur.

Das KM Focus Portfolio bringt hier Licht ins Dunkel. Es gibt einen Überblick, bezüglich welcher Wissensbereiche der grösste Geschäftsnutzen durch KM erzielt werden kann und maximiert somit den Return on Investment eines KM-Programms. Ergebnis sind priorisierte und verfeinerte Wissens- und Geschäftsziele.

Das KM Focus Portfolio ist eine gute Grundlage, um die Aufmerksamkeit und Unterstützung des Managements für die weiteren Schritte eines KM-Programms erlangen; um sich das Mandat zu holen, detailliert auszuarbeiten, wie sich die dargestellten Potentiale ausschöpfen lassen.

Nach einer kritischen Würdigung und Diskussion des KM Focus Portfolios lässt sich der Business Case ausformulieren: Wenn welches Wissen besser verfügbar wird, welche Auswirkung mit welcher Wahrscheinlichkeit hat das auf die Leistungstreiber der Geschäftsprozesse? Wie würde sich das kurz-, mittel- und langfristig für das Unternehmen auswirken?

Das KM Focus Portfolio schätzt einen Wissensbereich ein, indem es die beiden folgenden Grössen gegenüberstellt:

- **Wissenseinfluss:** Welchen Einfluss hat ein bestimmter Wissensbereich auf die Leistung der Geschäftsprozesse?
- **Wissensverfügbarkeit:** Wie ausreichend ist die aktuelle Verfügbarkeit des jeweiligen Wissensbereichs?

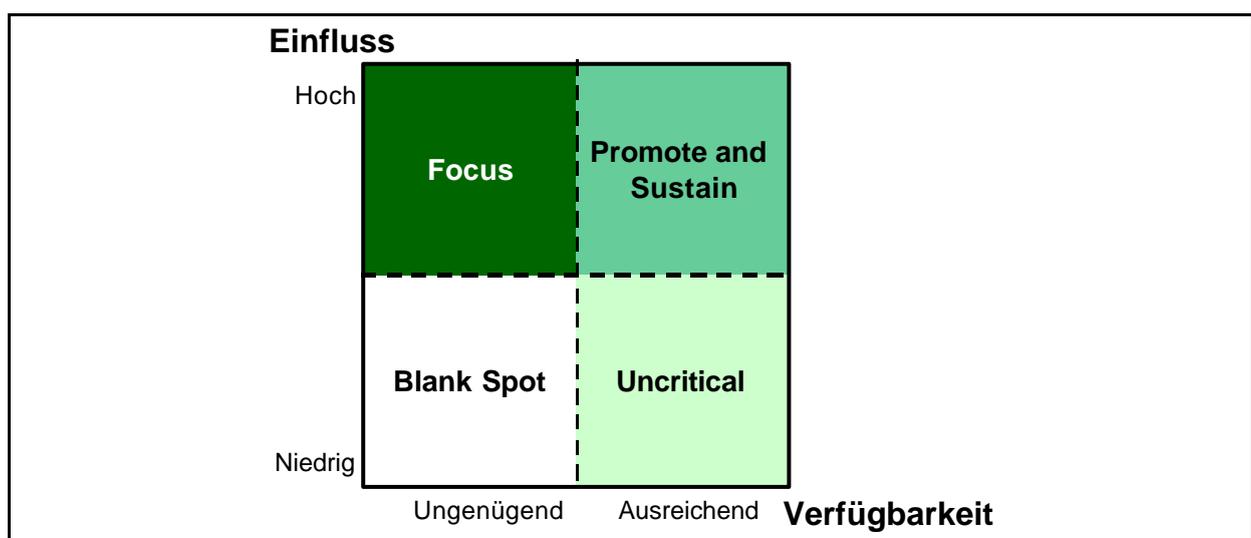


Abbildung 2: Sektoren des KM-Focus Portfolios

Daraus ergibt sich die Eingruppierung der Wissensbereiche in die Sektoren des KM Focus Portfolios (Abbildung 2):

- „Focus“: Hier liegt aus Geschäftssicht das grösste KM-Potential
- „Promote and Sustain“: Wissen in diesem Bereich ist leistungskritisch und bereits verfügbar. Die folgenden zwei Aspekte sind ggf. zu hinterfragen:
  - „Promote“: Dass Wissen verfügbar ist (d.h. in seiner momentan erhältlichen Form bereit zur Anwendung), heisst noch nicht, dass es tatsächlich genutzt wird. Ggf. sind die Nutzung und der dafür notwendige kulturelle Wandel zu fördern.
  - „Sustain“: Da es sich um leistungskritisches Wissen handelt, sind Massnahmen zu treffen, dass dieses Wissen erhalten bleibt – zum Beispiel wenn implizites Wissen durch Mitarbeiterfluktuation das Unternehmen verlässt
- „Uncritical“: Viel Wissen ist da, aber es nicht ganz so wichtig. Ggf. lässt sich hier prüfen, ob mehr als genug Wissen mit unverhältnismässigen Aufwand zur Verfügung gestellt wird.
- „Blank Spot“: Hier ist nicht genug Wissen vorhanden, was jedoch nur geringen Einfluss auf die Leistung der Geschäftsprozesse hat – wie ein weisser Fleck auf der Landkarte ein Gebiet des Unwissens, welches im Moment nicht von grossem Interesse ist oder bewusst ausgespart wird

Für die Sektoren geringen Wissenseinflusses („Uncritical“ und „Blank Spot“) ist zu hinterfragen, ob das dort befindlichere Wissen in Zukunft an Bedeutung gewinnen könnte: Gibt es Grund zur Annahme, dass Wissen vom Blank Spot in den Focus wandert? Sind dafür Vorkehrungen zu treffen? Oder werden sich neue Gelegenheiten für die Nutzung vorhandenen Wissens bieten bzw. ist es wahrscheinlich, dass Wissen von Uncritical zu Promote and Sustain wandert?

In welcher Form das KM Focus Portfolio am besten zu erstellen ist, kommt auf den Kontext an:

- Je nach Umfang des Betrachtungsbereiches kann es sinnvoll sein, mehrere KM Focus Portfolios zu erstellen, z.B. eines pro Geschäftsprozess oder Organisationsbereich.
- Genauso kann es nützlich sein, pro Wissensbereich ein Portfolio für jeden Organisationsbereich zu erstellen, wenn der Business Case für jeden Organisationsbereich unterschiedlich gelagert ist.
- Zuweilen empfiehlt es sich eine dritte Darstellungsdimension in das Portfolio aufzunehmen („Bubble Diagramm“), z.B. um darzustellen, wie hoch der Aufwand für die Erhöhung der Verfügbarkeit einzelner Wissensbereiche wäre.

Doch wie gelangt man zu einer inhaltlichen Aussage, die von allen Beteiligten getragen wird?

Einerseits ist zu beachten, dass Anläufe zu einer mathematisch exakten Beurteilung von Wissenseinfluss und Wissensverfügbarkeit oft zu einer Pseudoquantifizierung mit vorgetäuschter Objektivität führen. Daher müssen für die Erstellung des Portfolios Kenner der betrachteten Geschäftsprozesse einen moderierten Dialog führen, in dem sie zu einem gemeinsamen Verständnis über den Wissenseinfluss gelangen.

Andererseits heisst das nicht, dass man in einem solchen Dialog über Wissenseinfluss und -verfügbarkeit etwa *nur* durch „Demokratie per Klebepunkt“ auf einem Portfolio-Flipchart zu einer Einschätzung kommt. Gleichwohl Wissenseinfluss und Wissensverfügbarkeit sich nicht exakt messen lassen, sollte die Einschätzung strukturiert und nachvollziehbar erfolgen. Dabei lassen sich die beiden Grössen Einfluss und Verfügbarkeit sinnvoll nur im Wechselspiel d.h. nicht isoliert betrachten. Im folgenden wird hierauf näher eingegangen.

## Wissenseinfluss-Analyse

Wissenseinfluss bezeichnet die Notwendigkeit von Wissen bzw. eines bestimmten Wissensbereichs für das Erreichen von Leistungszielen. Aussagen über den Wissenseinfluss sind damit eine wichtige Grundlage für einen KM Business Case.

Dieser Einfluss lässt sich ergründen durch die folgenden Fragestellungen:

- Lässt sich das Ziel erreichen, wenn das Wissen nicht zur Verfügung steht? Wenn Ja, ist der Wissenseinfluss niedrig; wenn Nein ist er hoch.
- Gibt es Beispiele positiver Leistung, bei denen Wissen vorhanden war, ohne welches das Ziel nicht erreicht worden wäre?
- Gibt es Beispiele negativer Leistung, wo Mangel an Wissen dazu beigetragen hat, dass die Ziele nicht erreicht wurden?

Damit lässt sich der Wissenseinfluss als Differenz zwischen zwei Zuständen bestimmen, nämlich der Leistung des Prozesses „mit“ und „ohne“ Wissen. „Ohne Wissen“ bezieht sich hierbei auf das Wissen, welches nicht selbstverständlich ohne weiteres Zutun zur Verfügung steht, das man sich also regelmäßig beschaffen und erhalten muss. Was darunter fällt ist kontextabhängig: Im Rahmen einer Knowledge Community von Fondsmanagern etwa mag Wissen über die wichtigsten Begriffe am im Handel mit Aktienderivaten selbstverständlich sein, für eine Gruppe von Amateurinvestoren weniger.

Als Vorbereitung für die Einschätzung des Wissenseinflusses sind relevante Praxisbeispiele zu sammeln, bei denen das diskutierte Wissen eine Rolle gespielt hat.

Für die Einschätzung der Grössenordnung des Wissenseinflusses lassen sich die folgenden Kategorien verwenden:

- *Niedrig*: Die Prozessleistung bleibt mehr oder weniger konstant, unabhängig davon wieviel Wissen zur Verfügung steht
- *Mittel*: Die Prozessleistung ändert sich signifikant (aber nicht dramatisch) mit der Verfügbarkeit des Wissens
- *Hoch*: Die Anwendung des Wissens bewirkt einen Sprung in der Prozessleistung um eine Grössenordnung. Die Grösse des Sprungs ist mindestens von niedriger zu mittlerer bzw. durchschnittlicher oder von mittlerer zu hoher bzw. exzellenter Prozessleistung.

Bei der Bestimmung des Wissenseinflusses ist klarzustellen, auf welchen Stand des Prozesses man sich bezieht:

- Auf den aktuellen Stand oder einen Stand nach Umsetzung eines eventuell geplanten Reengineerings?
- Auf den „durchschnittlichen“ Prozess oder „Best Practices“ im Unternehmen, die noch nicht überall Anwendung finden?

Zur Bestimmung des Wissenseinflusses sind Kenner des Prozesses zu befragen, wie stark die Leistung steigt bzw. abfällt, wenn mehr bzw. weniger Wissen zur Verfügung steht. Fast nie lässt sich der Einfluss von Wissen auf die Prozessleistung direkt messen. Deshalb ist es wichtig, dass Kenner des Prozesses auf Basis ihrer Erfahrung intensiv miteinander diskutieren und prägnante Beispiele aus der Praxis heranziehen (sog. „anecdotal evidence“), bei denen die Verfügbarkeit oder der Mangel von Wissen eine grosse Rolle gespielt hat. Wenn Sie die Anzahl der Positiv-Beispiele steigern und die der Negativ-Beispiele senken könnten, wie stark würde die durchschnittliche Leistung des Prozesses steigen?

### Case Study 2: Wissenseinfluss-Analyse

Für die Erarbeitung Ihres KM-Business Case haben Sie bisher festgestellt, dass in Ihren Geschäftsprozessen Vertrieb und Serviceabwicklung das Wissen am wichtigsten ist, welches hilft, die Kundenzufriedenheit zu steigern und die Servicekosten zu senken.

Sie haben ausserdem das notwendige Wissen aufgelistet und mit Hilfe des KM Spectrums differenziert. Ergebnis war der folgende „Wissens-Wunschzettel“:

- *Kundenkontakte* um schnell die richtigen Ansprechpartner beim Kunden für die Akquisition zu identifizieren und die Gespräche mit Kunden ausreichend zu koordinieren
- *Service-Methoden*: Vorgehen, um beim Kunden Produkte zu customizen und gemeldete Probleme zu lösen
- *Statistiken über Servicekosten* um das Kostenrisiko bei Festpreiskalkulationen zu senken
- *Branchentrends* – verbessert die Servicequalität und hilft, für die Akquise neuen Bedarf beim Kunden aufzuzeigen
- *Kundenverträge* d.h. Best Practice-Beispiele, wie man am besten in Verträgen mit Kunden die Preise und Bedingungen dafür festlegt – für Begrenzung des Kostenrisikos bei der anschliessenden Serviceabwicklung
- *Schätzverfahren für Ihre internen Service-Kosten* für einen bestimmten Auftrag – für die Begrenzung des von Ihnen zu tragenden Kostenrisikos
- *Erfahrungswissen für die Problemlösung beim Kunden*, unterschieden nach Produkten und Kundenbranchen
- *Erfahrungswissen für das Customizing von Produkten*, unterschieden nach Produkten und Kundenbranchen
- *Customizing Beispiele*: Dokumentierte Arbeitsergebnisse, wie das Customizing Ihrer Produkte vorgenommen wurde, kategorisiert nach Produkten und Kundenbranche – zur Kostensenkung durch Wiederverwendung
- *Produkt-Training*: Produktbezogene Hilfsmittel für die Schulung von Technikern

Jetzt untersuchen Sie, wie gross der Einfluss all diesen Wissens auf die Prozessleistung ist, um entsprechend priorisieren zu können. Dafür erstellen Sie eine Tabelle nach dem unten aufgeführten Muster:

- Sie listen die Leistungstreiber auf, auf die Wissen Einfluss nimmt bzw. nehmen soll. (1. Zeile der Tabelle, „Wissenabhängige Leistungstreiber“)
 

„Kundenzufriedenheit“ und „Servicekosten“ hatten Sie bereits als kritisch identifiziert. Sie schauen noch einmal Ihren „Wissens-Wunschzettel“ durch und überlegen, auf welche weiteren Leistungstreiber das Wissen direkten Einfluss nimmt. Dabei stossen Sie noch auf „Zuverlässigkeit von Kostenschätzungen“ (die grossen Einfluss auf die Rendite haben) und „Anzahl identifizierter Akquisegelegenheiten“ (die helfen, Neugeschäft zu generieren)
- Sie schätzen ein, wie gross („hoch“, „mittel“, „niedrig“) die Bedeutung der einzelnen Leistungstreiber für die Gesamtleistung der Prozesse ist, um Ihre Priorisierung später entsprechend gewichten zu können (2. Zeile der Tabelle, „Bedeutung Leistungstreiber für Gesamtleistung“)
- Jetzt schätzen Sie für jeden Wissensbereich auf Ihrem „Wunschzettel“ ein, wie hoch der Einfluss auf die einzelnen Leistungstreiber ist, kategorisiert in „hoch“, „mittel“ und „niedrig“

<b>Wissensabhängige Leistungstreiber</b>	Kunden-zufrieden-heit	Service-kosten	Genauig-keit Kosten-schätzung	Akquise-gelegen-heiten
<b>Bedeutung Leistungstreiber für Gesamtleistung</b>	<b>H</b>	N	<b>M</b>	N
<b>Wissensbereich</b>				
Kundenkontakte				N
Service-Methoden	N	N		
Kostenstatistiken			N	
Branchentrends	N			N
Best Practice Kundenvertr.			N	
Kostenschätzverfahren			<b>M</b>	
Probl.lös.erf. (branch.spez.)	<b>H</b>	<b>M</b>		
Probl.lös.erf. (prod.spez.)	<b>M</b>	N		
Customiz. Erf. (branch.spez.)	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	
Customiz. Erf. (prd.spez.)	<b>M</b>	N		
Customiz. Bsp. (branch.spez.)		N		
Customiz. Bsp. (prod.spez.)		<b>M</b>		
Produkt Training	N	N		

Mit Hilfe der jetzt erhaltenen Übersicht erstellen Sie ein Rangordnung der Wissensthemen nach Einfluss auf die Gesamtleistung des Prozesses. Denken Sie daran, dass eine solche Tabelle nur ein Hilfsmittel für einen strukturierten Dialog über den Wissenseinfluss ist und kein Werkzeug sein kann, das Ihnen die Ergebnisse automatisch ausrechnet!

Ergebnis der Analyse und von Diskussionen im Team ist, dass Erfahrungswissen im Bereich branchenspezifischer Kundenprobleme den höchsten Stellenwert hat: Die Kundenzufriedenheit über eine schnelle und effektive Problemlösung, die der Kunde beim Help Desk gemeldet hat, hat hohen Einfluss auf die Entscheidungen bestehender Kunden für weitere Geschäfte, welche die höchste Rendite bringen.

Dagegen hat Wissen über Kundenkontakte, welches zusätzlich über KM zur Verfügung gestellt wird, in der Liste die geringste Bedeutung: Die Zahl der Ansprechpartner bei den Kunden ist überschaubar und jeder Account Manager bekommt bereits heute mit, aus welchen Kontakten sich Gelegenheiten für neue Angebote ergeben.

## Wissensverfügbarkeit-Analyse

Um die Bedeutung eines Wissensthemas für einen KM-Business Case zu ergründen, reicht es nicht aus, den Einfluss eines Wissensgebiets auf die Prozessleistung zu untersuchen. Zusätzlich ist festzustellen, wieviel von dem benötigten Wissen aktuell bereits verfügbar ist, d.h. „wie gut Sie bereits wissen, was Sie wissen müssen“. Erst daraus ergibt sich, bei welchen Wissensgebieten KM das grösste Optimierungspotential bietet.

Bei der Erstellung eines KM Focus Portfolios interessiert eine ganz bestimmte Art von Wissensverfügbarkeit, nämlich die Bewertung der *tatsächlichen* Verfügbarkeit in Hinblick auf die *kritische* Verfügbarkeit. Das heisst, Sie müssen erst feststellen, „wie gut Sie etwas unbedingt *wissen müssen*“ (kritische Verfügbarkeit). Damit haben Sie erst einen Bewertungsmaassstab dafür, „wie gut Sie etwas *heute wissen*“ (tatsächliche Verfügbarkeit)

„Kritische Wissensverfügbarkeit“ definiert sich als das Mass an Wissen, welches notwendig und sinnvoll ist. Dieses gibt sich aus dem Bereich

- von dem Grad an Wissensverfügbarkeit, der erforderlich ist, damit der Prozess die minimale akzeptable Leistung erbringt.
- bis zu dem Grad an Wissensverfügbarkeit, ab dem noch mehr zusätzliches Wissen keine Leistungssteigerung mehr bringt.

### Case Study 2: Kritische Wissensverfügbarkeit

Im Rahmen der Wissensfluss-Analyse haben Sie festgestellt, dass branchenspezifisches Erfahrungswissen für die Lösung von Kundenproblemen sehr wichtig ist. Jetzt beurteilen Sie die kritische Wissensverfügbarkeit bezüglich der Antwortzeit, wie schnell Ihre Wissensumgebung dieses Expertenwissen zur Verfügung stellen soll. Dafür haben Sie einige ausgewählte Kunden befragt, sowohl sehr zufriedene als auch unzufriedene.

Damit der Kunde mit dem Problemlösungsprozess zufrieden ist, muss mindestens innerhalb von einem Tag ein geeigneter Experte sich telefonisch beim Kunden melden. Meldet der Experte sich noch schneller, ist der Kunde natürlich noch positiver beeindruckt, jedoch wird eine Antwortzeit unterhalb eines halben Tages keine relevante Steigerung in der Kundenzufriedenheit mehr bringen.

Damit liegt die kritische Verfügbarkeit bezüglich der Antwortzeit zwischen einem halben und einem ganzen Tag.

Als nächstes bestimmen Sie die kritische Verfügbarkeit des branchenspezifischen Erfahrungswissen für die Lösung von Kundenproblemen bezüglich des Wissensumfangs, in diesem Fall gemessen anhand der Zahl der verfügbaren Experten: Es wird schnell klar, dass ein Experte in der Regel ausreicht. Eine zweite Meinung in Form eines weiteren Experten kann die Qualität der Problemlösung noch verbessern, aber noch mehr hinzugezogenen Experten schaffen in der Regel mehr Konfusion als zusätzlichen Nutzen, weil jeder Experte einen individuellen Lösungsansatz verfolgt.

Nur allgemein nach Wissensverfügbarkeit zu fragen, kann zu stark subjektiven und damit unterschiedlichen Aussagen führen. Deswegen lohnt es sich, Wissensverfügbarkeit in einer Reihe von Dimensionen auszudrücken. Jede dieser Dimensionen ist im Einzelfall unterschiedlich relevant:

- Antwortzeit: Wieviel Zeit darf von dem Zeitpunkt der Feststellung des Wissensbedarfs bis zur Lieferung des Wissens vergehen?
- Kritische Tiefe: Wie tief muss das benötigte Wissen gehen? Oberflächliches bzw. Anfängerwissen oder sehr detailliertes bzw. Expertenwissen?
- Aktualität: Wie lange darf die letzte Aktualisierung des Wissens maximal zurückliegen?
- Innovativität: Wie innovativ sollte das Wissen sein? An der Spitze neuer Trends, „Best Practice“ oder weniger innovativ?
- Granularität: Wie speziell muss das Wissen sein? Benötigen Sie Wissen zu vielen, spezifischen Teilthemen?
- Standardisierung: Wie stark standardisiert sollte das Wissen abrufbar sein? Wie einheitlich sollte die Form bzw. Sprache sein, in der das Wissen vermittelt wird? (Gilt auch bezüglich des „Metawissens“)
- Grad des „Knowledge Push“: In welchem Grade sollte das Wissen zu den Nutzern kommen, ohne dass diese danach fragen müssen?
- Zeiten der Verfügbarkeit: Bei kurzen Antwortzeiten der Wissensumgebung kann es auch noch relevant sein, wann konkret das Wissen abrufbar sein sollte.
- Umfang: Wieviel „Stücke“ Wissen sollten zur Verfügung stehen, z.B. wenn Sie Referenzen oder Erfahrungsberichte brauchen, wieviele sollten davon vorliegen? Wenn Sie Expertenwissen brauchen, wie viele Experten sollten zur Verfügung stehen?
- Medien: Auf welchem Medien muss das Wissen verfügbar sein? Beispiele sind:
  - Papier vs. Elektronisch
  - Offline / online / mobil
  - Bei Personen: Audio / Video / „in Persona“ vor Ort
- Kosten der Wissensbeschaffung d.h. zu welchem Preis ist das Wissen verfügbar:
  - Zeitbedarf, den es kostet das notwendige Wissen zu besorgen (Z.B. wie lange muss man in Wissensdatenbanken suchen und herumtelefonieren bis man gefunden hat, was man braucht?)
  - Trainingsaufwand, um sich mit der Wissensumgebung als Nutzer vertraut zu machen
  - Grenzkosten: Kosten die anfallen, um im Einzelfall das Wissen zu besorgen

Vor der Erkundung einzelner Dimensionen der Wissensverfügbarkeit ist es hilfreich festzustellen, wie hoch der implizite oder person- oder gruppengebundene Anteil des notwendigen Wissens ist und bleiben soll, weil dies einen hohen Einfluss darauf hat, wie das Wissen am besten sinnvoll zur Verfügung gestellt wird.

Z.B. beinhaltet die Dimension „Standardisierung“ bei explizitem Wissen Content Management-Aspekte wie Struktur von Inhalt, Metadaten und Layout. Bei Standardisierung von implizitem Wissen sind eher Qualifikationsstandards zu definieren.

**Case Study 2: Bewertung der tatsächlichen Wissensverfügbarkeit**

Nachdem Sie die kritische Verfügbarkeit von branchenspezifischen Expertenwissen bezüglich Antwortzeit und Anzahl verfügbarer Experten bestimmt haben, untersuchen Sie jetzt, wie es aktuell in der Praxis aussieht. Dabei stellen Sie fest, dass es durchschnittlich zwei Tage dauert, bis ein Experte sich meldet. Bis dahin meldet sich dann nicht nur einer, sondern gleich bis zu fünf Experten.

Da es unterm Strich leider nichts nützt, dass zwar viele Experten zur Verfügung stehen, aber nach zu langer Antwortzeit, beurteilen Sie die Gesamtverfügbarkeit deutlich mit „nicht ausreichend“.

Damit landet dieser Wissensbereich im „Focus“-Sektor des KM Focus Portfolios, weil er sehr wichtig ist (hoher Wissenseinfluss) und nicht ausreichend zur Verfügung steht.

Die Bewertung der Wissensverfügbarkeit bietet nicht nur eine Grundlage für die Priorisierung von Wissenszielen, sondern gleichzeitig eine Vielzahl von Hinweisen für die Gestaltung der Wissensumgebung.

Bei der Überprüfung von kritischen Dimensionen der Wissensverfügbarkeit ergeben sich viele Ideen für die Gestaltung der Wissensumgebung, z.B. in Form von Experten-Datenbanken, Portalen etc. Es ist ratsam, diese Ideen festzuhalten (vor allem für mögliche Pilotprojekte). Genauso ist Geduld angebracht, diese Ideen ruhen zu lassen, bis der Business Case fertig ist. Man sollte während der Definition der Wissensziele der Versuchung widerstehen, bereits in die Gestaltung der Wissensumgebung zu springen, weil man sich dann schnell in technischen Details verliert.

Erst die klare Übersicht darüber, in welcher Form Wissen verfügbar sein sollte, gibt die Entscheidungsfähigkeit, welches die erfolgversprechendsten Alternativen für die Gestaltung der Wissensumgebung sind.

Liegt zum Beispiel die kritische Antwortzeit der Wissensumgebung zwischen drei und vier Tagen und ist ein grosser Teil des zu vermittelnden Wissens implizit, kann es sinnvoller sein, Knowledge Broker-Netzwerke für die Vermittlung von Wissen zu nutzen, anstatt ein Computersystem bereitzustellen, welches mit viel zu hohem Aufwand in kürzerer Zeit nur einen Teil des benötigten Wissens (nämlich den expliziten Anteil) bereitstellt.

## CSC Sources Knowledge Diamond

Sobald klar ist, warum (Zielebene Geschäft) es sich lohnt, welches Wissen mit welcher Verfügbarkeit (Zielebene Wissen) verfügbar zu machen, stellt sich die Frage, wie das zu bewerkstelligen ist (Zielebene Wissensumgebung).

Was ist der geeignete Rahmen für die Architektur einer Wissensumgebung? Hier die Kernelemente des CSC Sources Knowledge Diamond, der Architektur für Wissensumgebungen, die CSC weltweit einsetzt (Abbildung 3).

Vorteile dieser Art der Architektur ist ihre Übersichtlichkeit und Ganzheitlichkeit. Darüber hinaus unterstützt sie die Verknüpfung von Geschäfts- und Wissenszielen durch Unterscheidung der Wissensumgebung von der Geschäftsorganisation, welche die Wissensumgebung aus geschäftlichem Interesse sponsort.

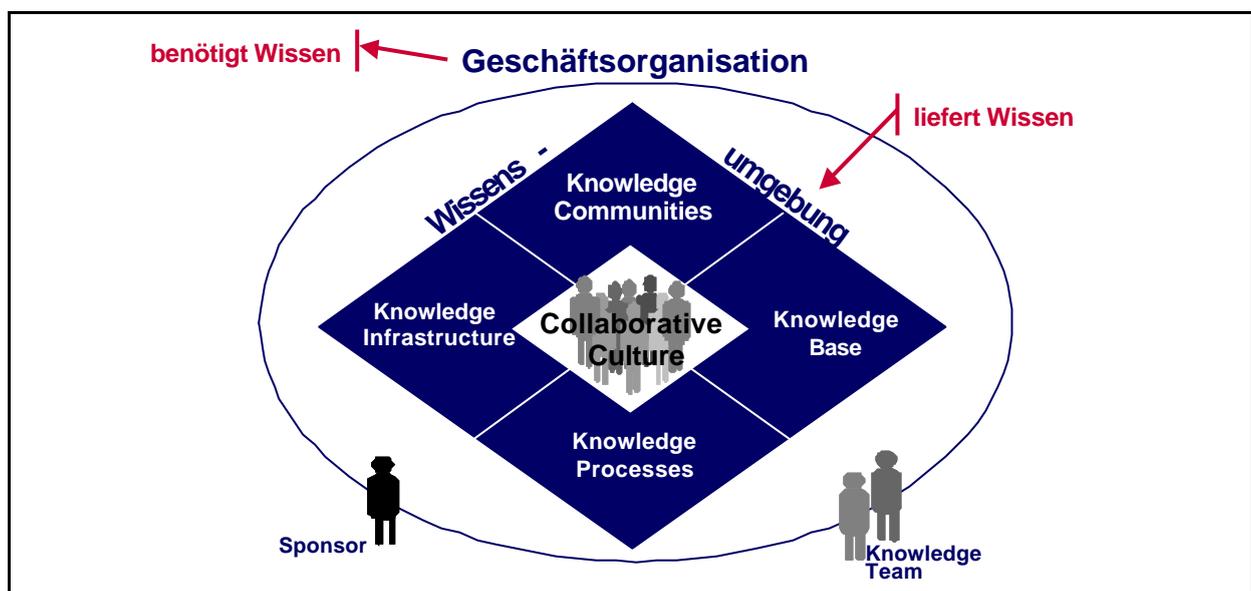


Abbildung 3: CSC Sources Knowledge Diamond

Elemente einer KM-Architektur sind:

- **Knowledge Communities:** Gruppen, organisiert um Wissen zu bestimmten Themen aufzubauen und untereinander sowie mit anderen zu teilen. Wesentliche Eigenschaft von Knowledge Communities ist hierbei, dass Sie entlang von Themen orientiert sind, die sich in ihrer Breite und Tiefe nicht in der formalen Aufbauorganisation widerspiegeln. Deswegen setzen sie sich organisationsübergreifend zusammen.

Knowledge Communities unterscheiden sich von Projektgruppen insofern, dass sie ihr Zweck und ihre Lebensdauer nicht an die Ziele und die Dauer eines bestimmtes Projekts gebunden sind.

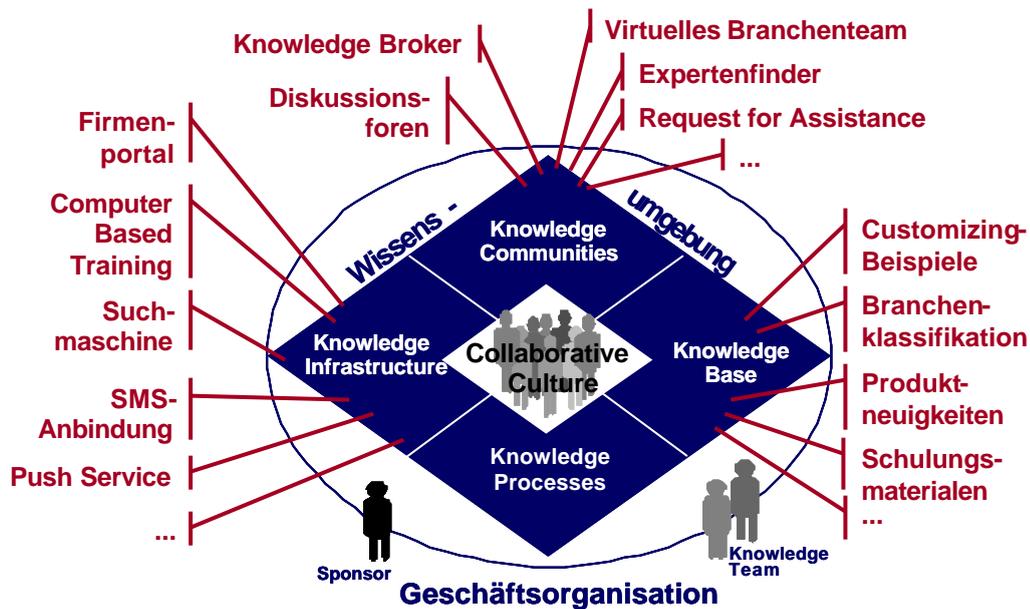
- **Knowledge Base:** Explizites, vom Unternehmen benötigtes Wissen auf einem beliebigem Speichermedium und die dazugehörigen Prozesse, inklusive des Content Managements
- **Knowledge Infrastructure:** Anwendungen und technische Infrastruktur, welche die Wissensumgebung unterstützen
- **Knowledge Processes:** Wissensgestützte Geschäftsprozesse und die dafür notwendige KM-Support-Organisation
- **Collaborative Culture:** Etabliert die "Win-win"-Werte und Normen für das reibungsarme Erzeugen, Teilen und Nutzen von Wissen; beseitigt entsprechende Barrieren

Knowledge Communities, Knowledge Base und Knowledge Processes stellen organisatorische Aspekte dar, die Knowledge Infrastructure technische Aspekte. Die Collaborative Culture ist das bindende Element für die komplette Architektur einer Wissensumgebung, jedoch selten allein im Rahmen eines KM-Programms anzugehen.

CSC Sources stellt eine Fülle weiterer Konzepte für Strategie bis Implementierung und Betrieb einer Wissensumgebung zur Verfügung, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann. Dazu gehören zum Beispiel: Unterschiedliche Typen von Communities und dafür notwendige Rollen, Prozesse und Erfolgsfaktoren; Konzepte und Prozesse für die Strukturierung und Bewertung von Content in der Knowledge Base.

**Case Study 2: Skizze KM-Architektur mit dem CSC Sources Knowledge Diamond**

Im Rahmen Ihrer KM-Strategie erstellen Sie die folgende Übersicht, um wesentliche Elemente Ihrer zukünftigen Wissensumgebung darzustellen:



Sie können alle Anforderungen an die Wissensumgebung, die sich während der Erarbeitung der Wissensziele ergeben haben, den Bereichen der KM-Architektur zuordnen. Damit besitzen Sie eine übersichtliche Grundlage für die weitere Gestaltung der KM-Architektur.

## Knowledge Flow und Knowledge User Matrix

Sobald klar ist, welche Fülle von Instrumenten die Wissensumgebung enthalten soll, sind die Wissensprozesse zu definieren. Einerseits will man dabei alles Wesentliche berücksichtigen, andererseits sich nicht im Detail verlieren.

Die Knowledge Flow Matrix ist hierfür ein nützliches Instrument, indem sie den Gesamtprozess strukturiert, von wo nach wo Wissen fließt. Sie stellt dar, welche Gruppen von Wissensnutzern welches Wissen aus welchen Quellen beziehen. Daraus ergeben sich Anforderungen an Knowledge Communities, die Segmentierung der Knowledge Base und die Bedeutung der Collaborative Culture für die einzelnen Wissensbereiche.

Bevor man eine Knowledge Flow Matrix erstellt, sind die Wissensnutzer zu gruppieren. Dafür bietet sich die Knowledge User Matrix an, welche darstellt, welche Gruppen von Wissensnutzern welche Wissensbereiche nutzen.

Wer die Nutzer des geschäftskritischen Wissens sind, ergibt sich bereits im Rahmen der Erarbeitung von Geschäfts- und Wissenszielen. Jetzt gilt es, diese Nutzer so zu *gruppieren*, dass sich daraus möglichst einfache Schlüsse über eine geeignete KM-Architektur ziehen lassen. Für die Gruppierung bieten sich folgende Kategorien an:

- Gruppen von Knowledge Communities. Es ist jetzt noch nicht notwendig, jede einzelne Community aufzuzählen. Eine Gruppierung von Communities ist anhand gemeinsamer Themenmerkmale möglich, z.B. branchenorientierte oder geographisch orientierte Communities im Customer Care-Bereich.
- Organisationsspezifische Rollen. Nicht alle Nutzer eines bestimmten Wissensbereichs werden sich einer dafür zuständigen Knowledge Community anschließen. Hier empfiehlt es sich, diese Nutzer anhand von Rollen der zu unterstützenden Geschäftsprozesse zu kategorisieren, z.B. „Rolle Vertriebsmitarbeiter“ oder „Rolle Account Manager“
- Kunden bzw. spezifische Kundensegmente (z.B. Geschäfts- vs. Privatkunden) oder Rollen innerhalb der Kunden (z.B. Qualitätsmanager), welche die Wissensumgebung nutzen, z.B. über ein Extranet
- Partner bzw. spezifische Partnersegmente (z.B. Allianzpartner oder Lieferanten) oder Rollen innerhalb der Partner, welche die Wissensumgebung nutzen

Wissensnutzer aus den Reihen von Kunden oder Partnern können bereits als Mitglieder von Knowledge Communities berücksichtigt sein, aber meist lohnt es sich, diese besonders hervorzuheben, weil sich daraus wesentliche Einflüsse auf die Gestaltung der Wissensumgebung ergeben: Nutzen Mitarbeiter unterschiedlicher Firmen dieselbe Wissensumgebung ergeben sich daraus zum Beispiel besondere Anforderungen an Segmentierung (Gewährleistung eines differenzierten Zugriffsschutzes) der Knowledge Base. Darüber hinaus sind die Herausforderungen bezüglich der Klassifikation von Wissen grösser, weil der Sprachgebrauch zur Bezeichnung von Wissen unternehmensübergreifend noch weniger einheitlich ist als innerhalb eines einzelnen Unternehmens.

Nach der Gruppierung der Wissensnutzer ist es hilfreich, mit Hilfe einer „Knowledge User Matrix“ zu untersuchen, welche Nutzergruppen wie intensiv welche geschäftskritischen Wissensbereiche des KM Focus Portfolios nutzen, wie vereinfacht in Abbildung 4 dargestellt.



Abbildung 4: Knowledge User Matrix

Die Gruppierung der Wissensnutzer und ihre Zuordnung zu genutzten Wissensbereichen eignen sich gut, um eine Reihe von notwendiger Eigenschaften der Communities zu ergründen. Dazu gehören:

- **Sponsor und thematische Abgrenzung:** Jede Community braucht einen Sponsor. Dies können entweder eine Geschäftseinheit der Organisation oder individuelle Personen aus der Organisation sein. Damit eine Geschäftseinheit eine Knowledge Community aktiv sponsort, muss die Community nachweislich einen bestimmten Geschäftszweck unterstützen. Individuell gesponsorte Communities sind informeller, da nicht direkt oder kurzfristig an einem Geschäftsziel orientiert. Wird eine Community von unterschiedlichen Geschäftseinheiten (evtl. sogar aus unterschiedlichen Firmen) gesponsort, spricht man von „shared communities“. Shared Sponsorship kann sich auch in Form rein finanzieller Beiträge ausdrücken, die an einen „Community Provider“ geleistet werden, der die Infrastruktur und ggf. wesentliche Community Services zur Verfügung stellt. Anhand der Knowledge User Matrix lässt sich diskutieren, wie man die Communities thematisch abgrenzen sollte, damit sich ein geeigneter Sponsor findet. Der findet sich, wenn sich die Themen der Community auf eine ausreichende Anzahl von geschäftskritischen Wissensbereichen beziehen.
- **Offenheit:** Mitgliedschaft in einer Community kann für jeden offen oder sie kann beschränkt sein; im Extremfall so weit, dass Nichtmitglieder nicht einmal wissen, dass die Community existiert. Im Sinne der „Collaborative Culture“ sollten Communities grundsätzlich so weit offen wie möglich sein, es sei denn ein spezifischer, durch den Sponsor definierter Grund spricht dagegen. Da die relevanten Wissensbereiche unterschiedlichen Sicherheitsanforderungen unterliegen, lässt sich anhand der Knowledge User Matrix gut diskutieren, wie offen die Knowledge Community und ihre Knowledge Base sein darf.

Anschließend kann man den Wissensnutzern die Wissensquellen gegenüberstellen, in Form einer „Knowledge Flow Matrix“ (Abbildung 5):

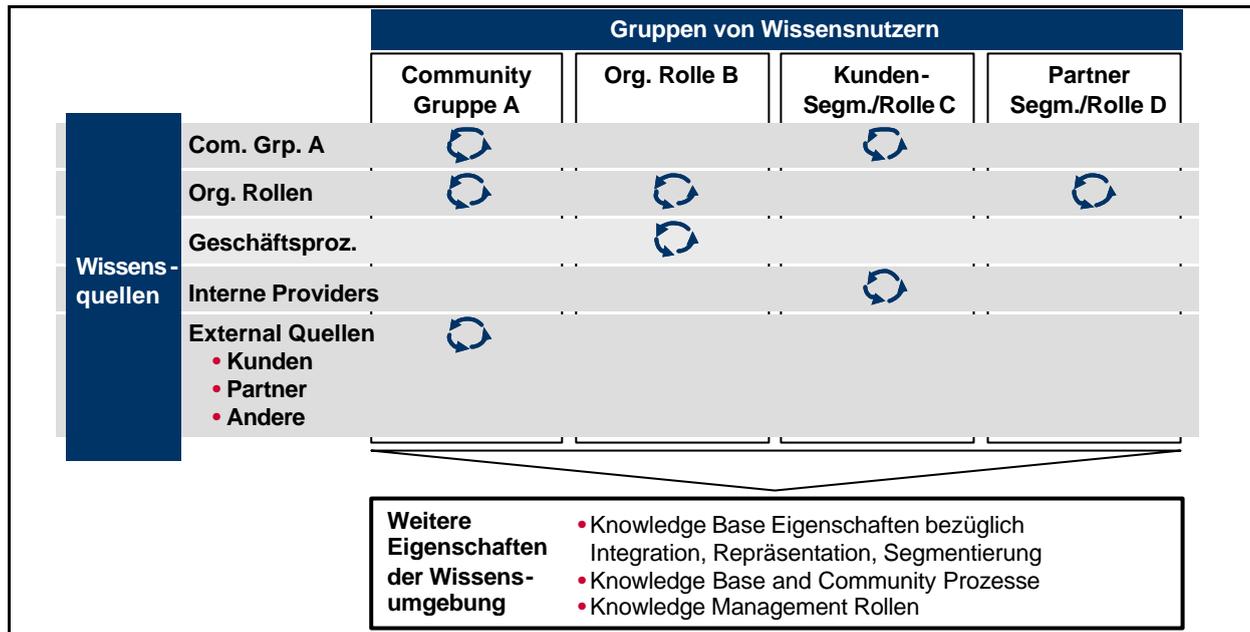


Abbildung 5: Knowledge Flow Matrix

Zu den Wissensquellen gehören zum einen die Knowledge Communities und Rollen in der Organisation, die das Wissen selbst nutzen. Darüber hinaus können andere Rollen in der Organisation notwendiges Wissen bereitstellen, das sie selbst nicht unbedingt benötigen, etwa Mitarbeiter in der Reklamationsabteilung, die Wissen über Produktschwächen aus Kundengesprächen haben, welches für die Entwicklung oder das Produktmanagement interessant ist.

Weiterhin existieren als interne Wissensquelle dedizierte „Knowledge Provider“, wie etwa Bereiche für Training, Marketing oder Forschung und Entwicklung.

Zum Teil dienen die Geschäftsprozesse und ihre Transaktionen selbst als direkte Wissensquelle, ohne dass dabei eine bestimmte KM-Rolle tätig wird, z.B. in einem ERP-System abrufbare Bestellhistorien zur Einordnung von Kunden in bestimmte Kundensegmente. Hieraus ergeben sich spezielle Anforderungen an die Integration von Wissens- und Informationsmanagement.

Beispiele für externe Wissensquellen neben Kunden und Partnern sind Analysten-Firmen, Marktforschungsunternehmen oder das Internet.

Im Rahmen der Erstellung und Reflektion der Knowledge Flow Matrix ergeben sich eine Reihe weiterer Diskussionspunkte, welche zu Anforderungen an die KM-Geschäftsarchitektur führen. Dazu gehören:

- An der Füllung der Zeilen in der Matrix lässt sich ablesen, wo das Teilen von Wissen über Grenzen von Organisationseinheiten und Communities hinweg besonders wichtig ist. Je weiter das Wissen geteilt werden muss, desto höher sind die Anforderungen an die Collaborative Culture und die Integration der Knowledge Base
- Welche KM-Prozesse sind erforderlich und geeignet, den Wissensfluss zu gewährleisten?
- Welche KM-Rollen innerhalb der Gesamtorganisation der Wissensumgebung und innerhalb der Gruppen von Knowledge Communities werden grob benötigt, um diese Prozesse zum Leben zu erwecken?
- Wie werden KM-Prozesse mit den Geschäftsprozessen integriert und damit „knowledge enabled“?

## Weitere Schritte zu einer vollständigen KM-Strategie

Die oben dargestellten Tools sind ein Ausschnitt aus dem Repertoire, dessen sich eine kDiscovery für die Erarbeitung einer KM-Strategie bedienen kann – ein bei weitem nicht vollständiger Ausschnitt.

Nach Klärung der wesentlichen Charakteristiken von Knowledge Base und Knowledge Communities kann man sich der Knowledge Infrastructure (technischen KM-Architektur) widmen, die sich grob folgendermassen gliedern lässt:

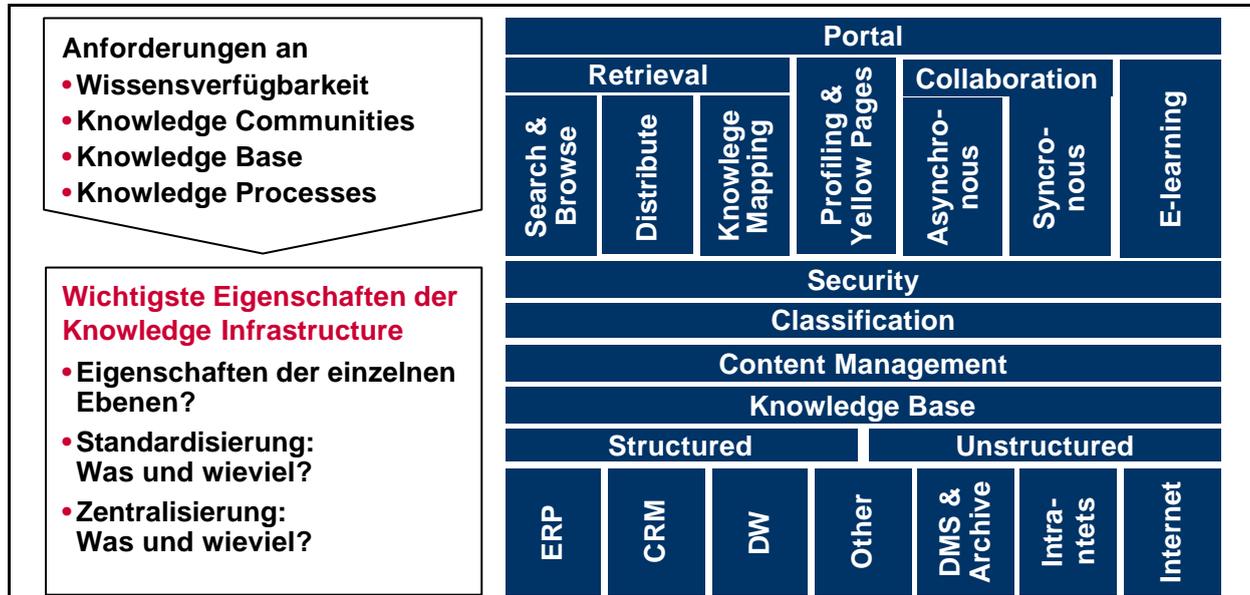


Abbildung 6: Allgemeine Strukturierung der Knowledge Infrastructure

Im Anschluss ist noch einiges zu tun, um die KM-Strategie entscheidungsreif für die weitere Konzeption und Implementierung abzurunden:

- Bestimmung des „Knowledge Environment Gap“: Welche Elemente der Architektur Ihrer Wissensumgebung existieren schon, welche fehlen noch? Welche bestehenden Elemente sind zu ändern, ersetzen oder zu integrieren?  
Ein hilfreiches Instrument ist hierbei die „Knowledge Process Gap Analysis“, welche einen schnellen Überblick darüber gibt, in welchen Kernprozessen der Wissensumgebung der grösste Handlungsbedarf besteht.
- Change Model: Welche Barrieren könnten sich der Umsetzung Ihrer KM-Strategie entgegen stellen? Welche Collaborative Culture ist notwendig, um diese Barrieren zu überwinden?
- Strategieplan: Erstellung einer Roadmap (inkl. Stufenplan) für die weiteren Konzeptions- und Implementierungsschritte mit grober Kosten- / Nutzenschätzung pro Ausbaustufe