



KNOWLEDGE MANAGEMENT
IM KONTEXT VON eBUSINESS

Status quo und Perspektiven 2001 – eine Studie von KPMG Consulting

CONSULTING

INHALTSVERZEICHNIS

3	■	1	Einleitung
4	■	2	Knowledge Management
6	■	3	Zusammenfassung der Ergebnisse
7	■	4	Methodik und Umfang
8	■	5	Ergebnisse der Studie
8	■	5.1	Bedeutung und Entwicklungsstand von Knowledge Management
11	■	5.2	Knowledge Management und eBusiness
15	■	5.3	Einführung von Knowledge Management – Erwartungen, Erfahrungen und Barrieren
18	■	5.4	Technologische Aspekte des Knowledge Management
20	■	5.5	Das KPMG-Knowledge-Management-Stufenmodell
21	■	6	Ausblick

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Studie steht in der Tradition mehrerer Studien von KPMG Consulting zu den Themen eBusiness und Knowledge Management (KM).

KPMG Consulting in Großbritannien hat in den Jahren 1998 und 2000 jeweils einen Knowledge Management Research Report veröffentlicht, der den Stand von Knowledge Management in Unternehmen in den USA und Europa beleuchtete.

Diese Studien belegen, dass das Thema Knowledge Management für die meisten Unternehmen an Bedeutung zugenommen hat. Die Studie aus dem Jahre 2000 hat gezeigt, dass die meisten befragten Unternehmen nicht mehr über die Relevanz des Themas diskutieren, sondern inzwischen mit der Einführung begonnen haben.

Daneben beschäftigen sich die meisten Unternehmen mit einem anderen wichtigen Thema. eBusiness, die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen auf der Basis von Internettechnologien, hat die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Geschäfte führen, verändert. Das weltweite Handelsvolumen im Business-to-Business-Bereich betrug 1999 rund 215 Mrd. US-Dollar. Es wird voraussichtlich im Jahr 2004 auf 5.700 Mrd. US-Dollar anwachsen. Das heißt, im Jahre 2004 werden 29% aller zwischen Unternehmen generierten Geschäfte über das Internet abgewickelt – im Jahr 1999 waren es 1,4%.¹

Ziel dieser Studie ist es, Stand und Perspektiven von Knowledge Management in Unternehmen im deutschsprachigen Raum gerade in Hinblick auf die zunehmende Nutzung der neuen Informationstechnologien zu untersuchen. Dabei standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Welchen Stellenwert hat Knowledge Management für Unternehmen?
- Wie ist der Stand der Umsetzung?
- Wie sind die Perspektiven?

In Abschnitt 2 wird das der Studie zugrunde liegende Verständnis von Knowledge Management erläutert. In Abschnitt 3 folgt eine Zusammenfassung der wesentlichen Studienergebnisse. Methodik und Umfang der Studie werden in Abschnitt 4 vorgestellt; Abschnitt 5 präsentiert die Ergebnisse im Detail. Der letzte Abschnitt gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

¹ *The Report on E-commerce Applications*; AMR Research, Inc.; April 2000

2 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Für die Begriffe Wissen und Knowledge Management gibt es keine allgemein akzeptierten Definitionen. Grundlage für diese Studie ist ein Verständnis dieser Begriffe, das sich in der Beratungspraxis von KPMG als brauchbar erwiesen hat.

Wir folgen einer Definition von Probst, Raub und Romhardt², die Wissen als die Gesamtheit der Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten definieren, die Personen zum Lösen von Problemen einsetzen. Nach dieser Definition ist Wissen immer an Personen und einen Kontext gebunden, hat Wissen immer einen Handlungsbezug. Alles, was in Büchern, Zeitschriften oder Dateien im Unternehmen existiert, wird nach dieser Definition erst dann zu Wissen, wenn es auch tatsächlich zur Lösung von Problemen genutzt wird.

² Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1999): *Wissen managen*; 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden; S. 36

Knowledge Management ist die systematische Nutzung der Ressource Wissen mit dem Ziel, die Leistung der Organisation zu steigern.³

³ Diese Definition von Knowledge Management wurde den Befragten im Fragebogen präsentiert.

Um Wissen systematisch zu managen, bedarf es der Optimierung verschiedener Prozesse:

- **Wissens(be)schaffung:** Das für das Unternehmen relevante Wissen muss entweder durch Förderung von Innovation im Unternehmen geschaffen oder durch Zukauf extern erworben werden.
- **Wissensaufbereitung:** Die im Unternehmen verfügbaren Informationen müssen so aufbereitet werden, dass sie zur Lösung von Problemen beitragen können.
- **Wissensübertragung:** Um den Austausch von Wissen im Unternehmen sicherzustellen, müssen geeignete Übertragungswege geschaffen werden.
- **Wissensnutzung:** Das im Unternehmen vorhandene Wissen muss von den Mitarbeitern auch tatsächlich genutzt werden.

Dabei ist das Management von Wissen ein kontinuierlicher Prozess, der letztlich das Ziel hat, Geschäftserfolg und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Hierzu sind aus Sicht von KPMG vier Aspekte zu berücksichtigen:

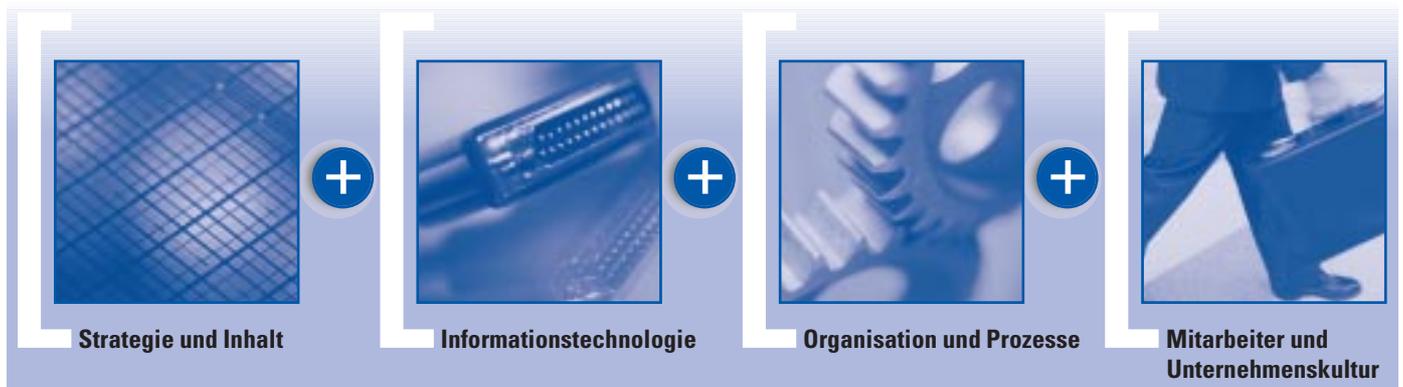


Abbildung 1: Aspekte bei der Einführung von KM

STRATEGIE UND INHALTE

Information wird zu Wissen, wenn sie in den Kontext des unternehmerischen Handelns gestellt wird. Die Anbindung an die Unternehmensstrategie hilft, relevantes Wissen von unwichtigem zu trennen.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Eine auf die unternehmensspezifischen Anforderungen zugeschnittene IT-Infrastruktur unterstützt die (Be-)Schaffung, Aufbereitung, Übertragung und Nutzung von Wissen.

ORGANISATION UND PROZESSE

Organisation und Prozesse werden so gestaltet, dass sich die Wissensprozesse in die täglichen Arbeitsabläufe der Mitarbeiter integrieren.

MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

Erfolgreiches Knowledge Management unterstützt bei der Überwindung von Barrieren: Die Mitarbeiter müssen bereit sein, ihr eigenes Wissen zu teilen und fremdes Wissen zu nutzen.

Die Erfahrungen von KPMG zeigen, dass der Erfolg bei der Einführung von Knowledge Management von mehreren Dimensionen abhängt und nur ein ganzheitlicher Ansatz der Komplexität des Themas gerecht wird.

3 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

- Obwohl für fast alle Unternehmen Knowledge Management ein aktuelles Thema ist, betreiben weniger als ein Viertel explizites Knowledge Management.
- Knowledge Management ist keine Modeerscheinung. Die Motivation für die Beschäftigung mit dem Thema ist in den meisten Fällen die Absicht, aktuelle Probleme mit Knowledge Management zu lösen.
- Die Treiber von Knowledge Management sind in der Geschäftsführung bzw. in der oberen Führungsebene der Unternehmen zu finden.
- Knowledge Management gehört für die Unternehmen zu den wichtigsten Themen.
- Die Unternehmen verfügen deutlich seltener über eine Knowledge-Management-Strategie als über eine eBusiness-Strategie. Wenn eine Knowledge-Management-Strategie existiert, dann ist diese fast immer über die IT-Strategie mit der eBusiness-Strategie verbunden.
- Die Unternehmen haben viele Erwartungen an Knowledge Management. In erster Linie soll der Umgang mit Wissen und Information verbessert werden; die Verbesserung von finanziellen Kennzahlen ist zweitrangig.
- Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die bei der Einführung von Knowledge Management eine Beratung in Anspruch genommen haben, schätzen ihre Bedeutung als hoch oder sehr hoch ein.
- Hauptbarrieren bei der Einführung von Knowledge Management sind die Knappheit der zeitlichen Ressourcen und die mangelnde Bereitschaft, eigenes Wissen preiszugeben.
- Eine erfolgreiche Software zur Unterstützung von Knowledge Management muss ein breites Spektrum von Funktionalitäten erfüllen. Dabei ist die einfache Bedienbarkeit für den Erfolg von Knowledge Management besonders wichtig.
- Die befragten Unternehmen ordnen der Informationstechnologie (IT) bei der Einführung von Knowledge Management eine führende Rolle zu: Der IT-Bereich wird stärker als andere Abteilungen als Initiator für Knowledge Management gesehen. In vielen Fällen wird mit der Einführung von Knowledge Management in der IT-Abteilung begonnen. Die IT-Abteilung ist häufig für die Knowledge-Management-Strategie verantwortlich.
- Das Wissen über Kunden ist besonders relevant für die Unternehmen. Wenn Unternehmen Wissen zentral verwalten, dann handelt es sich meistens um Kundenwissen. CRM gehört zu den wichtigsten Themen für die Unternehmen. Viele Unternehmen beginnen mit der Einführung von Knowledge Management im Vertrieb.
- Die Einordnung der Unternehmen in das KPMG-Knowledge-Management-Stufenmodell zeigt, dass die meisten Unternehmen bei der Einführung von Knowledge Management noch am Anfang stehen: In fast keinem Unternehmen sind die (Be-)Schaffung, Aufbereitung, Übertragung und Nutzung von Wissen schon vollständig in alle unternehmensrelevanten Arbeitsabläufe integriert.

4 METHODIK UND UMFANG

Anfang des Jahres 2001 wurde ein Fragebogen mit 22 Fragen an 1.300 Unternehmen der verschiedensten Branchen und Größen in Deutschland, Österreich und der Schweiz geschickt. Mit 145 Antworten lag die Rücklaufquote bei fast 12%.

Mehr als die Hälfte der antwortenden Unternehmen waren große bzw. sehr große Unternehmen.

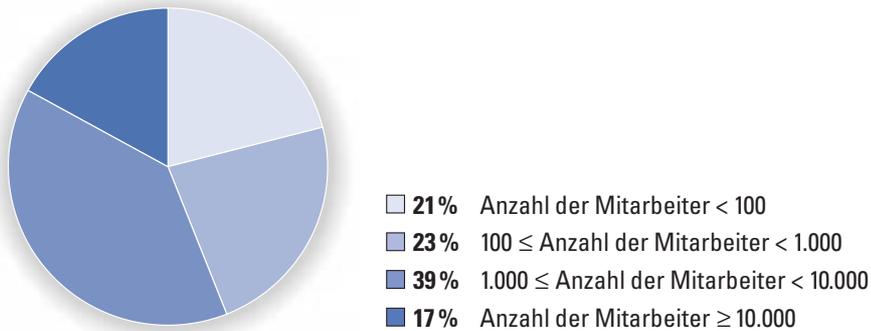


Abbildung 2: Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahlen

Abbildung 3 zeigt, welche Branchen in der Befragung geantwortet haben (Mehrfachnennungen möglich).

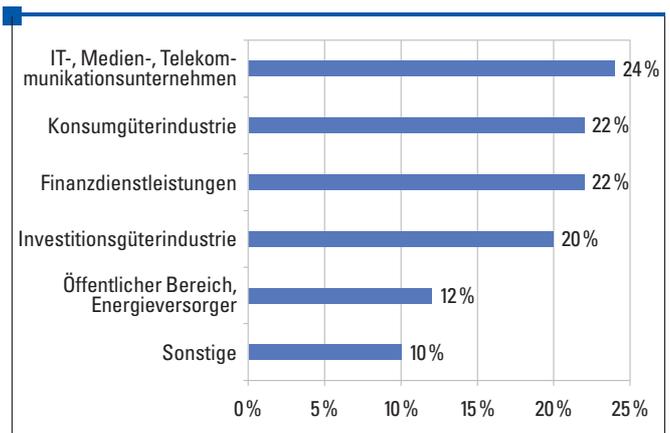


Abbildung 3: Branchenaufteilung

Fast zwei Drittel der Fragebögen wurden von Führungskräften beantwortet (26% mittleres Management, 19% oberes Management und 17% Geschäftsführung).

In dem Fragebogen wurde Knowledge Management definiert als „die systematische Nutzung von Wissen, um die Leistung der Organisation zu steigern“.

5 ERGEBNISSE DER STUDIE

5.1 Bedeutung und Entwicklungsstand von Knowledge Management

■ In welchem Maße beschäftigt sich Ihr Unternehmen bereits mit dem Thema Knowledge Management?

Für fast alle Unternehmen (über 80%) ist Knowledge Management ein Thema. Aber nur 21% der Unternehmen geben an, schon explizit über Knowledge Management zu verfügen.

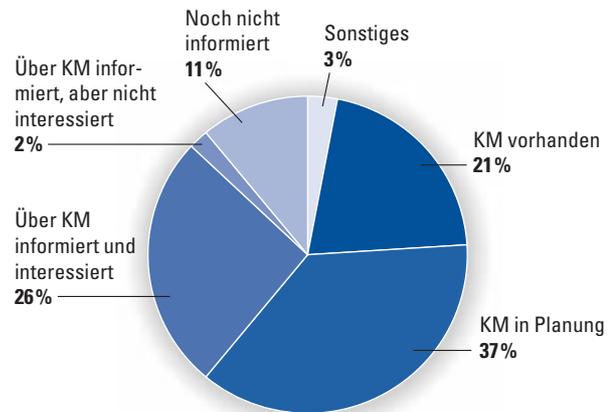


Abbildung 4: Knowledge Management in den Unternehmen

■ Was waren oder sind für Ihr Unternehmen mögliche Gründe, Knowledge Management einzuführen?

Die Motivation für die Beschäftigung mit Knowledge Management kommt aus den Unternehmen selbst: 65% geben an, aktuelle Probleme durch Knowledge Management lösen zu wollen; 50% führen Knowledge Management ein, um die Erreichung strategischer Ziele zu unterstützen. Knowledge Management ist kein Modethema: Nur 12% der Unternehmen beschäftigen sich mit Knowledge Management, weil es ein aktuelles Thema ist. Für noch weniger Unternehmen (6%) liegt die Motivation dafür, sich mit dem Thema zu beschäftigen, in der Tatsache, dass ihre Wettbewerber Knowledge Management einführen.

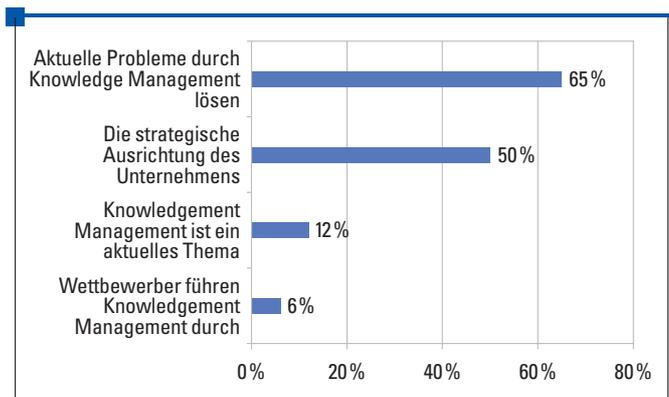


Abbildung 5: Motivation für Knowledge Management

■ **Wer hat das Thema Knowledge Management bei Ihnen initiiert (Mehrfachnennungen möglich)?**

Die Geschäftsführung und das obere Management sind die treibenden Kräfte bei der Initiierung von Knowledge Management in den Unternehmen. Das untere Management tritt kaum als Initiator auf.

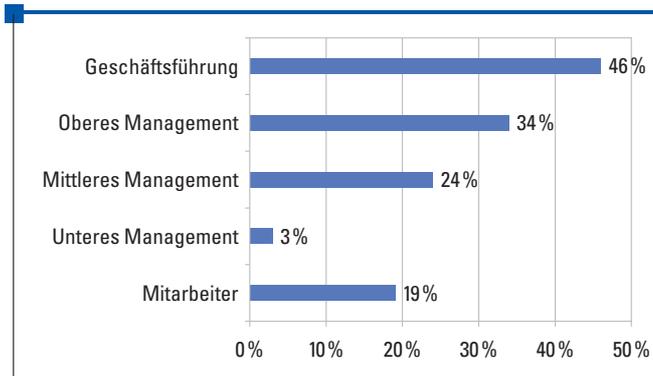


Abbildung 6: Treiber von Knowledge Management

Häufiger als andere Abteilungen wird die IT-Abteilung als Initiator für das Thema Knowledge Management gesehen.

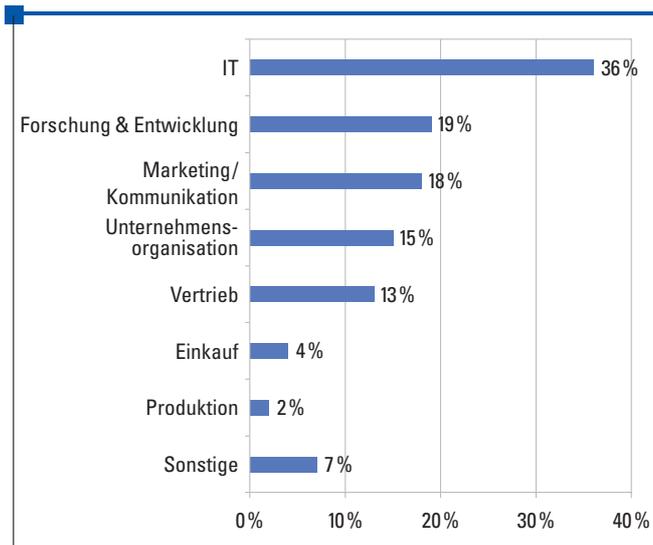


Abbildung 7: Initiierende Bereiche bei der Einführung von Knowledge Management

■ Gibt es einen systematischen Austausch von Wissen, welches nicht in dokumentierter Form vorliegt (Mehrfachnennungen möglich)?

Auch mit dem systematischen Austausch von implizitem Wissen, also dem Wissen, das sich nur schwer strukturiert erfassen lässt (wie Erfahrungen, Know-how oder Intuitionen), beschäftigen sich die Unternehmen. Vor allem Erfahrungsberichte, Netzwerke oder Wissensgemeinschaften werden dabei genutzt. Allerdings geben die meisten Unternehmen (68%) an, Meetings als Form des systematischen Austauschs von implizitem Wissen zu nutzen.

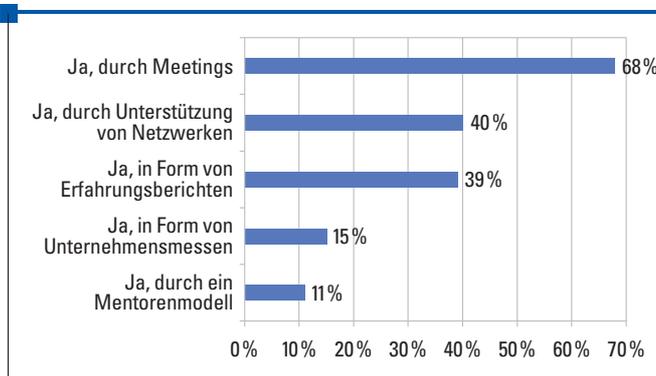


Abbildung 8: Austausch von implizitem Wissen

■ Hat oder plant Ihr Unternehmen eine unternehmensweite Einführung von Knowledge Management? Wenn Ihr Unternehmen Knowledge Management in ausgewählten Bereichen einführt bzw. plant, in welchen (Mehrfachnennungen möglich)?

Die Hälfte der Unternehmen planen eine unternehmensweite Einführung von Knowledge Management bzw. sind dabei, diese umzusetzen. Wenn Unternehmen mit der Einführung in einer Abteilung bzw. einem Bereich beginnen, dann am häufigsten im IT- oder im Vertriebsbereich.

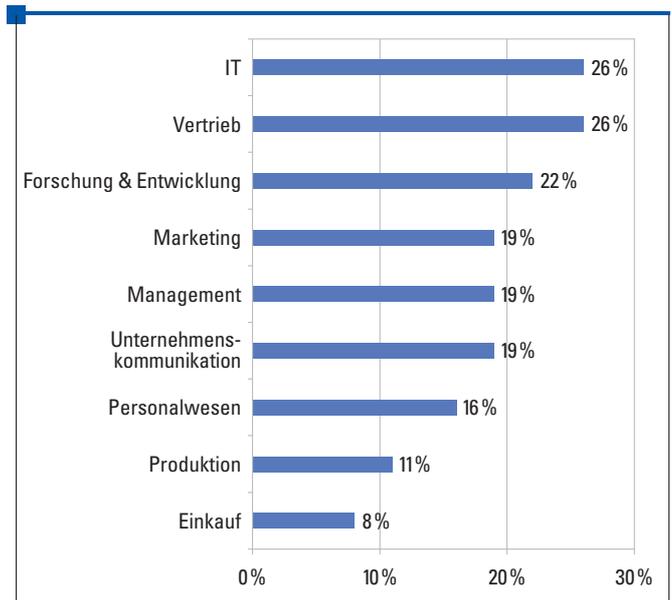


Abbildung 9: Einführung von KM nach Bereichen

Aus KPMG-Sicht ist anzumerken, dass Meetings, wie sie in der Regel in den meisten Unternehmen durchgeführt werden, kaum eine geeignete Form sind, um systematisch Wissen auszutauschen. Wenn Meetings die einzige Form sind, um implizites Wissen auszutauschen, kann nicht von einem gezielten Umgang mit der Ressource Wissen gesprochen werden.

5.2 Knowledge Management und eBusiness

■ Welche Bedeutung haben Knowledge Management und andere eBusiness-Themen in Ihrem Unternehmen?

Knowledge Management gehört für die Unternehmen zu den wichtigsten Themen.

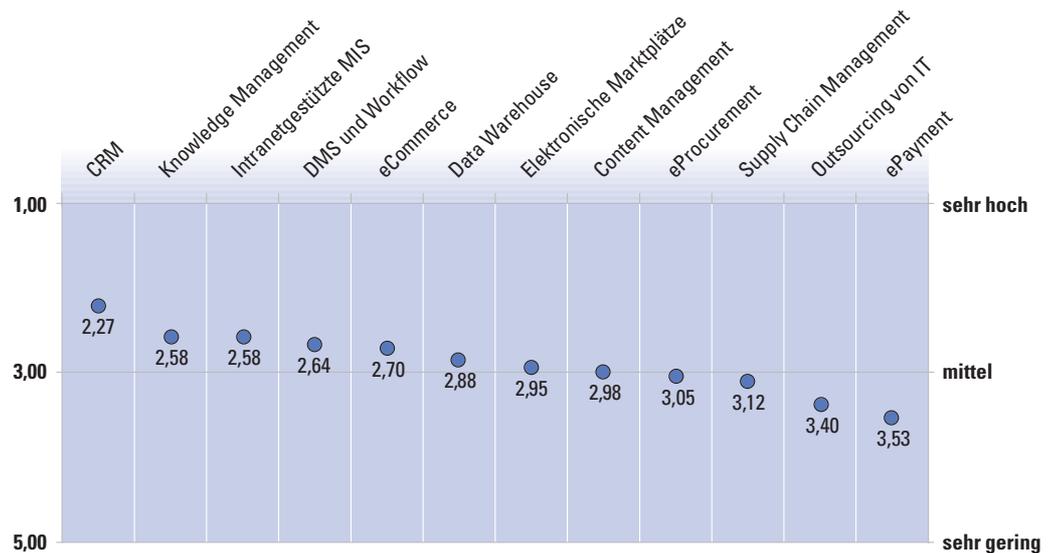


Abbildung 10: Bedeutung von KM- und eBusiness-Themen

■ Verfolgt Ihr Unternehmen: ... eine eBusiness-Strategie, ... eine KM-Strategie, ... eine unternehmensweite IT-Strategie, welche beide Bereiche integriert?

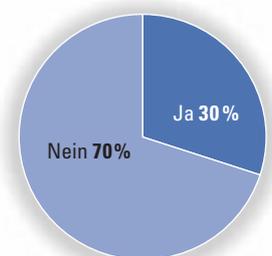
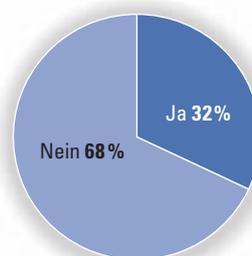
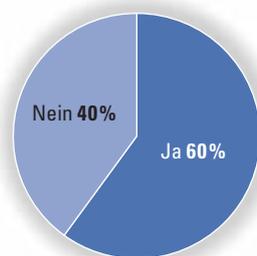
Die Unternehmen verfügen deutlich seltener über eine Knowledge-Management-Strategie als über eine eBusiness-Strategie. Wenn eine Knowledge-Management-Strategie existiert, dann ist diese fast immer mit der eBusiness-Strategie verbunden.

eBusiness-Strategie

KM-Strategie

Unternehmensweite IT-Strategie, die beide Bereiche integriert

Abbildung 11: Strategien im Unternehmen



**Welcher Unternehmensbereich koordiniert in Ihrem Unternehmen die:
eBusiness-Aktivitäten,
die KM-Aktivitäten,
die unternehmensweite IT-Strategie (Mehrfachnennungen möglich)?**

Am häufigsten nehmen die IT-Abteilung bzw. die Geschäftsführung die koordinierenden Aufgaben für die eBusiness- und die Knowledge-Management-Aktivitäten sowie für die unternehmensweite IT-Strategie wahr.

Die eBusiness-Aktivitäten werden koordiniert von ...



Die KM-Aktivitäten werden koordiniert von ...

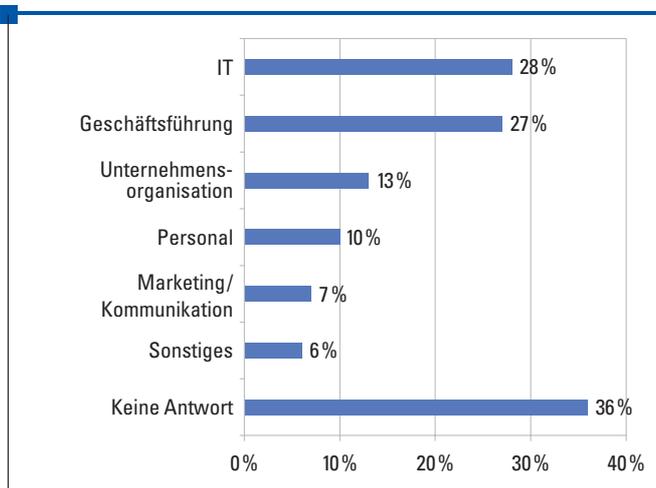


Abbildung 12: Koordination der eBusiness- und KM-Aktivitäten

Die unternehmensweite IT-Strategie wird koordiniert von ...

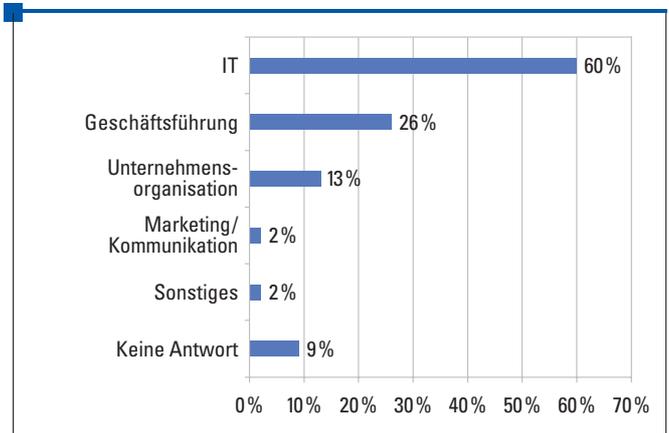


Abbildung 13: Koordinierung unternehmensweiter IT-Strategie

Der IT-Bereich und die Geschäftsführung sind also nicht nur die treibenden Kräfte bei der Einführung von Knowledge Management (siehe Grafiken in Abbildung 6 und Abbildung 7), sondern diese beiden Bereiche übernehmen häufig auch die Koordination der Knowledge-Management- und der eBusiness-Aktivitäten.

■ **Wie werden in Ihrem Unternehmen heute die Informationen über Kunden, Märkte oder Produkte verwaltet (Mehrfachnennungen möglich)?**

Informationen über Kunden, Märkte und Produkte werden überwiegend (66%) nicht zentral verwaltet. Fast ein Fünftel der antwortenden Unternehmen (19%) geben an, für diese Informationen ein CRM-System zu benutzen.

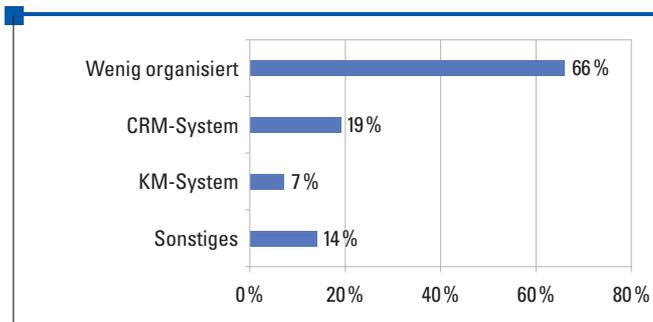


Abbildung 14: Art der Verwaltung von Informationen über Kunden, Märkte oder Produkte

Bei der Verwaltung von Daten und Information über Kunden sind die Unternehmen also am weitesten; allerdings ist zu vermuten, dass das CRM-System nicht unternehmensweit zur Verfügung steht. Wenn man davon ausgeht, dass die systematische Nutzung von Informationen über Kunden, Märkte und Produkte ein wesentliches Charakteristikum von eBusiness ist, dann sind in den meisten Unternehmen die Voraussetzungen dafür noch zu schaffen.

■ **Wenn in Ihrem Unternehmen eBusiness betrieben wird, beantworten Sie bitte folgende Fragen:**

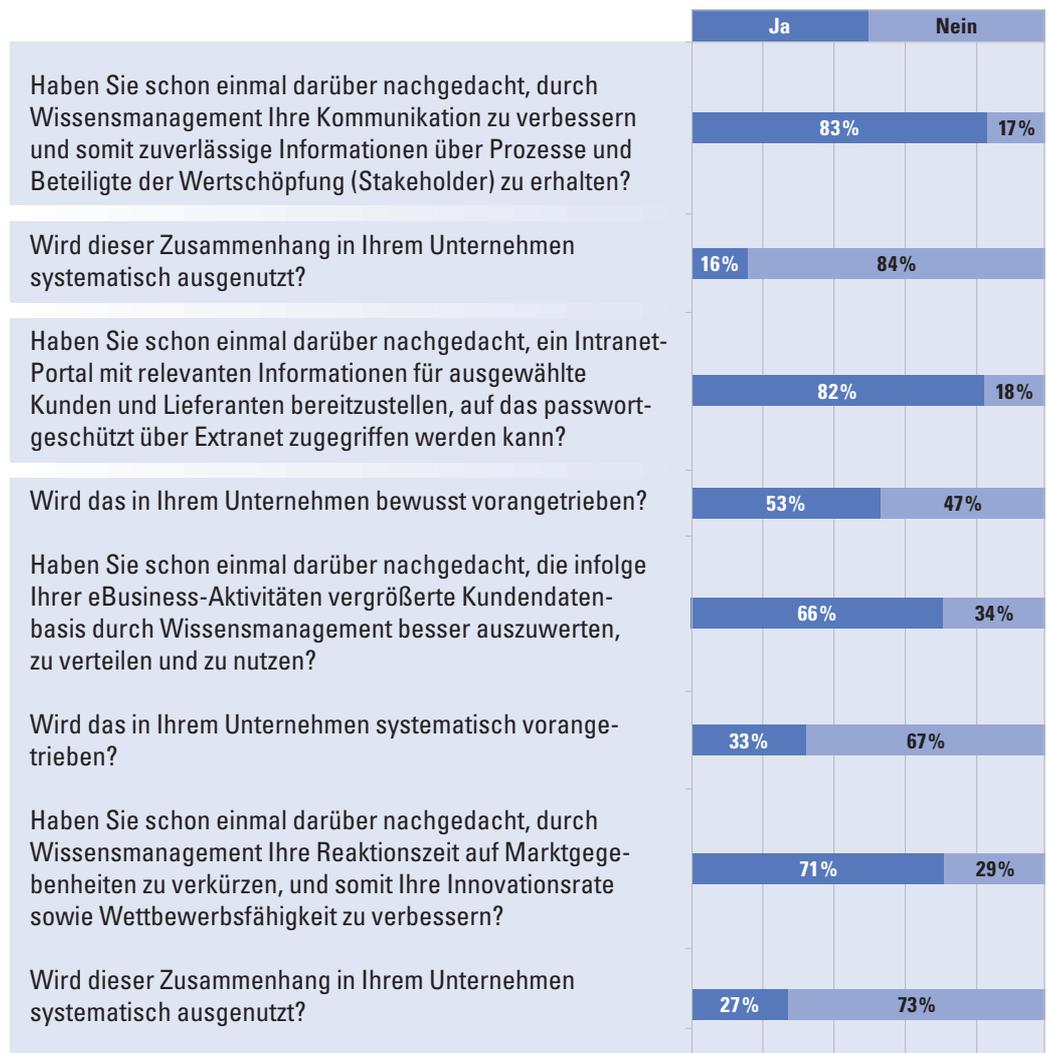


Abbildung 15: eBusiness- und KM-Aktivitäten

Die meisten befragten Unternehmen erkennen, dass Knowledge Management einen Beitrag zum eBusiness liefern kann; die wenigsten nutzen diesen Zusammenhang systematisch aus.

5.3 Einführung von Knowledge Management - Erwartungen, Erfahrungen und Barrieren

■ Welche Erwartungen haben Sie für Ihr Unternehmen durch die bessere Nutzung des Wissens durch Knowledge Management (Mehrfachnennungen möglich)?

Die Unternehmen haben viele Erwartungen an Knowledge Management. Im Vordergrund steht dabei die Verbesserung im Umgang mit Wissen und Information (Wissensteilung verbessern, Wissen verfügbar machen, Informationssuchzeiten verkürzen, Wissensverlust verringern, Transparenz erhöhen). Die Verbesserung von finanziellen Kennzahlen (Unternehmenswert steigern, Umsatzsteigerung) ist eher zweitrangig.

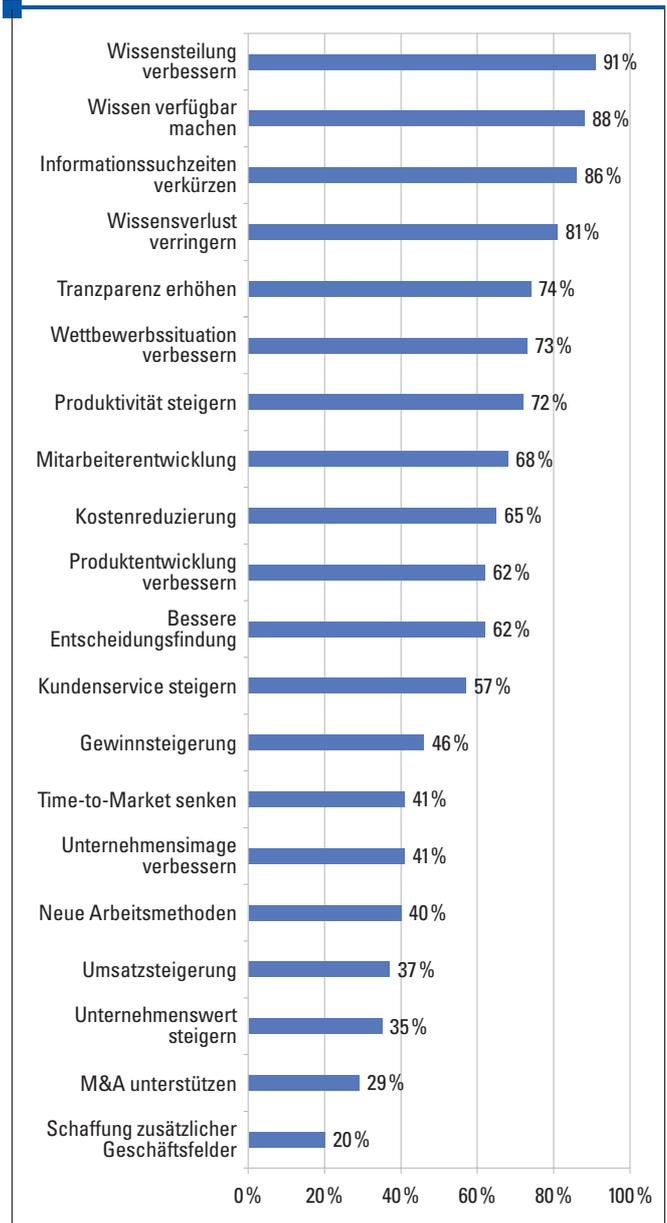


Abbildung 16: Erwartungen an KM

Antworten auf die Frage, inwiefern die Erwartungen bereits erfüllt wurden, konnten nicht seriös ausgewertet werden, da zu wenige der befragten Unternehmen schon explizit über Knowledge Management verfügen (siehe Abbildung 4).

■ **Sind Sie bei der Einführung von Knowledge Management von Unternehmensberatungen unterstützt worden? Wenn ja, wie hoch ist ihre Bedeutung einzuschätzen?**

33% der Unternehmen, die Knowledge Management eingeführt haben, wurden dabei von einer Unternehmensberatung unterstützt. Die Bedeutung der externen Unterstützung wurde dabei mehrheitlich als hoch bis sehr hoch eingeschätzt.

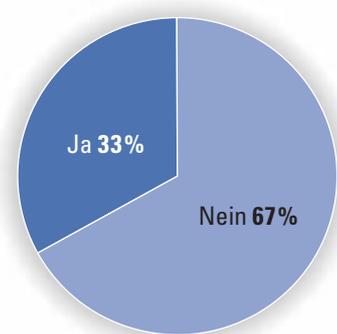


Abbildung 17: Unterstützung durch Unternehmensberatung

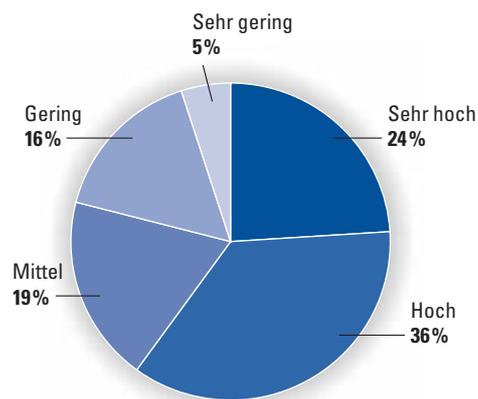


Abbildung 18: Bedeutung von Unternehmensberatung

■ **Wo lag der Schwerpunkt Ihrer Bemühungen bei der Einführung von Knowledge Management?**

Die befragten Unternehmen wählten ganz unterschiedliche Schwerpunkte bei der Einführung von Knowledge Management: Strategie, IT und Unternehmenskultur werden fast gleichermaßen als Schwerpunkte der Bemühungen genannt.

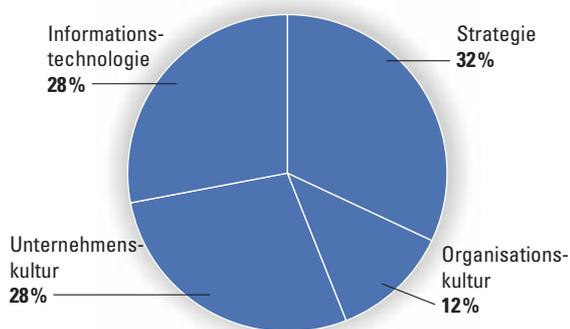


Abbildung 19: Schwerpunkte bei der Einführung von KM

Aus Sicht von KPMG ist der Erfolg von Knowledge Management nur dann gewährleistet, wenn die Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz wählen und sich allen Bereichen gleichermaßen widmen.

■ **Welche Probleme gab es bei der Einführung von Knowledge Management (Mehrfachnennungen möglich)?**

Die Hauptbarrieren sind Zeitknappheit und die fehlende Bereitschaft, eigenes Wissen zu teilen. Die mangelnde Bereitschaft, fremdes Wissen zu nutzen, wird nicht als ein so großes Problem angesehen wie die nicht vorhandene Bereitschaft, eigenes Wissen weiterzugeben.

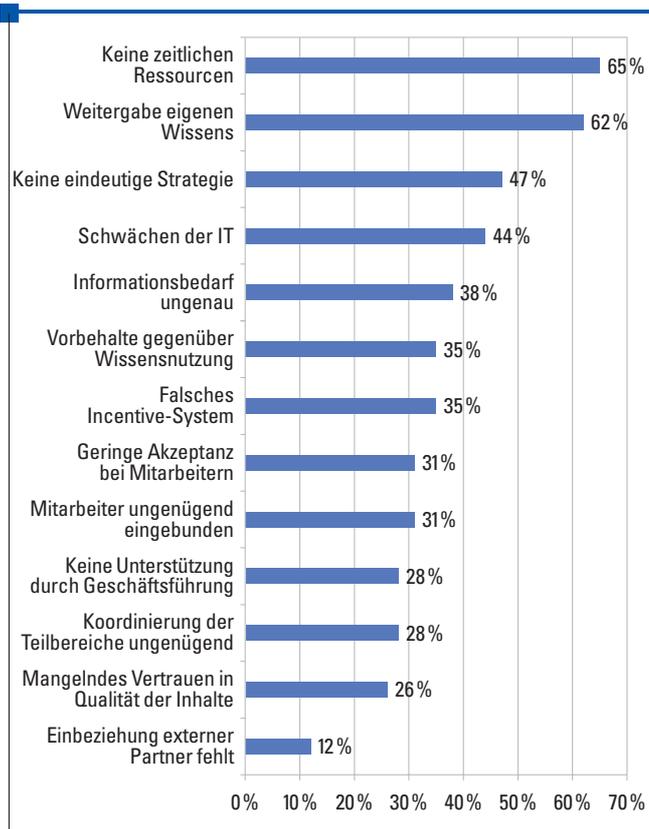


Abbildung 20: Barrieren bei der Einführung von KM

5.4 Technologische Aspekte des Knowledge Management

■ Welchen Hauptanforderungen muss eine Software für Knowledge Management genügen?

Eine adäquate Knowledge-Management-Software muss ein breites Spektrum von Funktionalitäten erfüllen. Die Aspekte mit der höchsten Gewichtung beziehen sich alle auf die Benutzungsfreundlichkeit des Systems und den einfacheren Umgang mit Wissen und Information (Erstellen/Einpfelegen von Inhalten, Verwaltung vorhandener Inhalte, Schlagwortsuche, Volltextsuche, Inhalte in Kontext einordnen, gezielte Verteilung an Nutzer, Inhalte im Nachhinein bearbeiten). Knowledge-Management-Software soll nach Ansicht der Befragten in erster Linie den Umgang mit Wissen und Information erleichtern und unterstützen.

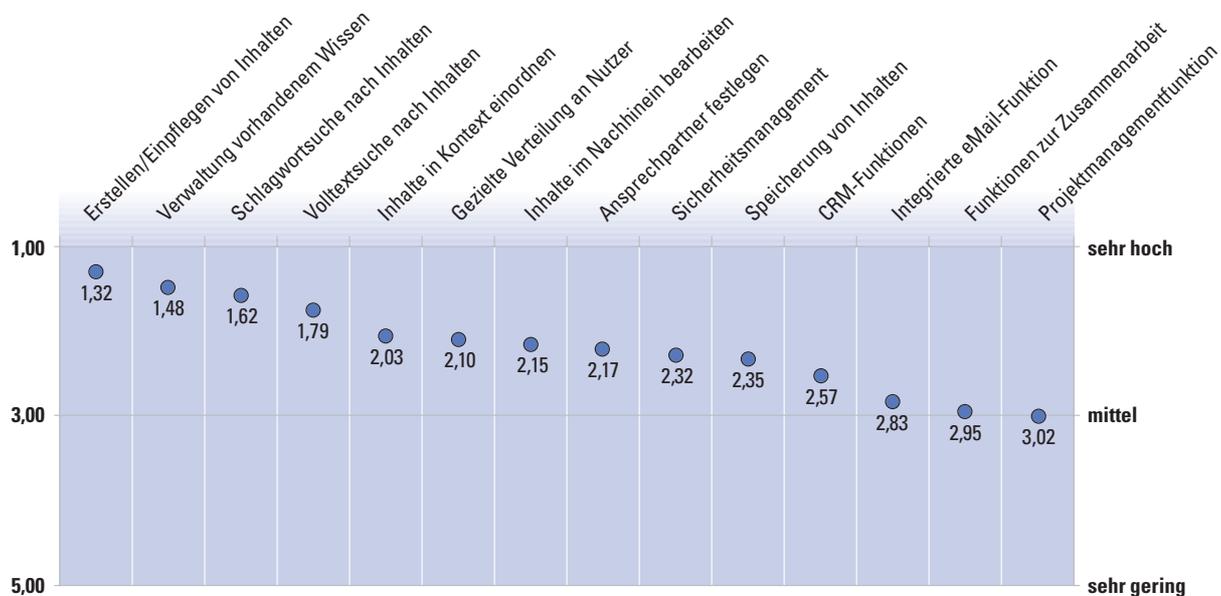


Abbildung 21: Anforderungen an eine KM-Software

■ **Welche technischen Module werden in Ihrem Knowledge Management benutzt (Mehrfachnennungen möglich)?**

Die verschiedenen Funktionalitäten, die die Systeme nach Meinung der befragten Unternehmen erfüllen sollten, werden durch unterschiedliche technische Module abgedeckt.

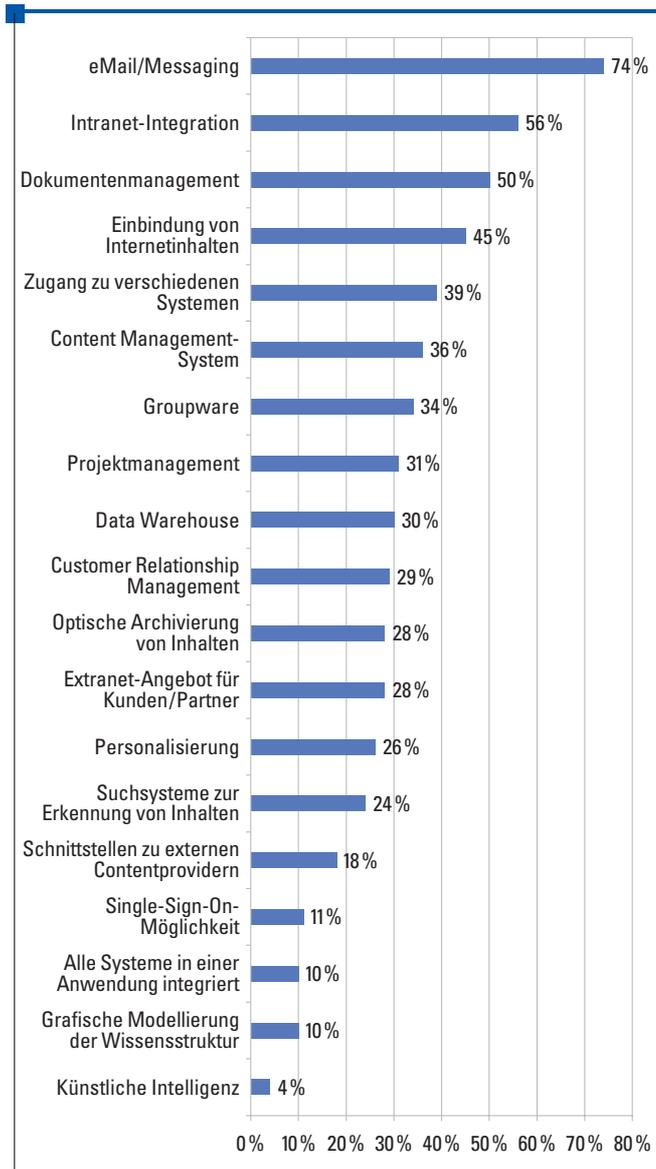


Abbildung 22: Technische Module von KM

Solange der Markt noch kein System anbietet, das alle diese Funktionalitäten bietet, wird die Integration der unterschiedlichen Module ein wichtiges IT-Thema für erfolgreiches Knowledge Management sein.

5.5 Das KPMG-Knowledge-Management-Stufenmodell

Die Einordnung der Unternehmen in das KPMG-Knowledge-Management-Stufenmodell zeigt, wie weit die befragten Unternehmen bei der Umsetzung von Knowledge Management sind. Dabei werden folgende fünf Stufen angesetzt:

Stufe 1: Der Zusammenhang zwischen dem Management von Wissen und dem Erreichen von Unternehmenszielen wird nicht erkannt bzw. ausgenutzt.

Stufe 2: Es existieren Pilotprojekte zum Thema KM, aber es gibt kein unternehmensweites Knowledge Management.

Stufe 3: Knowledge-Management-Methoden oder -Werkzeuge werden unternehmensweit eingesetzt, aber es gibt keinen unternehmensweiten KM-Ansatz.

Stufe 4: Es gibt einen unternehmensweiten, integrierten Knowledge-Management-Ansatz, aber einige kulturelle und technische Barrieren müssen noch überwunden werden.

Stufe 5: Knowledge Management ist integraler Bestandteil aller Prozesse. Der Wert des Unternehmenswissens ist Bestandteil des Berichtswesens.

Die Ergebnisse in Abbildung 23 zeigen, dass die Unternehmen noch am Anfang stehen: Kaum ein Unternehmen hat Knowledge Management schon in alle relevanten Unternehmensprozesse integriert.

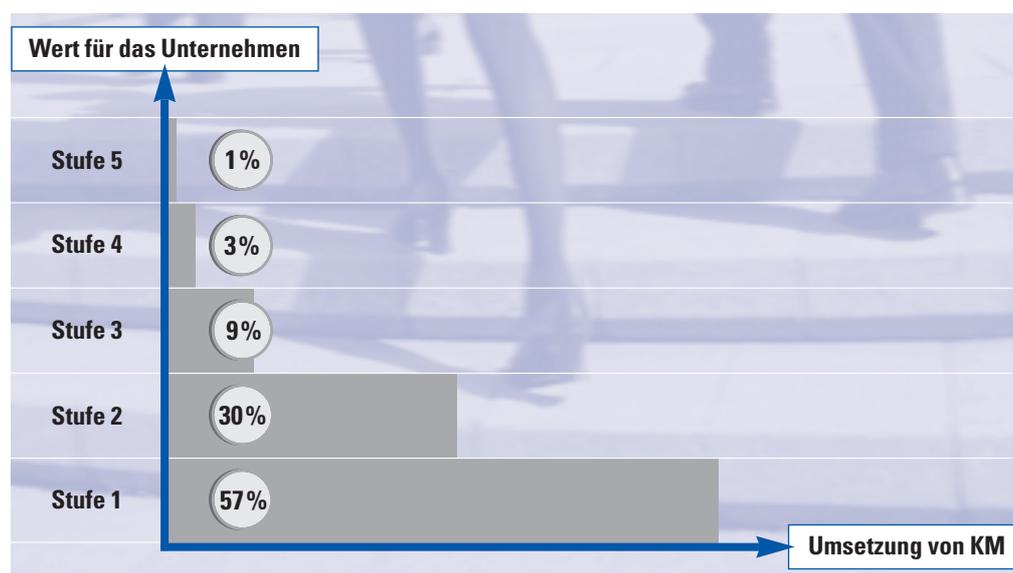


Abbildung 23: KPMG-Knowledge-Management-Stufenmodell

Die vorliegende Studie zeigt, dass Knowledge Management für die meisten befragten Unternehmen zwar ein wichtiges Thema ist, der Großteil der Unternehmen jedoch bei der Umsetzung noch am Anfang steht.

In Zukunft wird es für die Unternehmen immer wichtiger werden, die Ressource Wissen zu managen.

Durch die fortschreitende Verbreitung von eBusiness werden immer mehr klassische Erfassungsarbeitsplätze wegfallen. Aufträge, Rechnungen oder Bewerbungen werden nicht mehr manuell erfasst, sondern gehen in digitaler Form direkt im Unternehmen ein. Die Rolle des Menschen wird sich auf das Gestalten, Steuern und Überwachen dieser eBusiness-Prozesse verlagern. Information und Wissen spielen bei der Ausübung dieser Tätigkeiten eine große Rolle; die entsprechenden Arbeitsplätze werden wissensintensiver. Der Geschäftserfolg wird zunehmend davon abhängen, ob dem Mitarbeiter die richtigen Informationen im entscheidenden Moment zur Verfügung stehen.

Knowledge Management ist eine Aufgabe, die in Zukunft noch an Komplexität zunehmen wird.

Eine Software zur Unterstützung von Knowledge Management muss die verschiedensten Funktionalitäten bieten. Da es kein System gibt, das alle diese Anforderungen erfüllt, wird der technische Integrationsaufwand auch in den nächsten Jahren hoch sein. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Menge der verfügbaren Informationen kontinuierlich anwächst und es für die Unternehmen immer schwieriger wird, relevante von unwichtiger Information zu trennen. Auch die organisatorische Komplexität wächst: In virtuellen Unternehmen muss das Wissen aus dem Vertrieb u. U. über mehrere Unternehmensgrenzen hinweg zur Forschung und Entwicklung übertragen werden. Da diese neuen Gefüge nicht den Bestand althergebrachter Organisationen haben, sondern ständig neue Partner hinzukommen oder bestehende ausscheiden, spielt Flexibilität eine große Rolle: Anbieter und Nachfrager von Information ändern sich, und die Wissensprozesse müssen angepasst werden.

Als Reaktion auf diese wachsenden Anforderungen lassen sich sowohl für den einzelnen Wissensarbeiter als auch für die Unternehmen bestimmte Entwicklungen prognostizieren.

Auf individueller Ebene wird der Erfolg der Wissensarbeiter davon abhängen, wie effizient sie alle zur Verfügung stehenden Ressourcen tatsächlich nutzen.

Alle Mitarbeiter müssen in Zukunft in der Lage sein, sich die für ihre Aufgaben fehlenden Informationen zu beschaffen. Dazu leisten persönliche Netzwerke und die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen, einen großen Beitrag. Technisch werden die Mitarbeiter dabei durch innovative Systeme unterstützt:

- Intelligente Klassifikations- und Suchverfahren helfen zunehmend, die gesuchte Information schneller zu finden.
- Die Integration von Informationen aus unterschiedlichen Applikationen oder Datenbanken bietet einen Zugriff auf eine größere und konsistentere Datenbasis.
- Der Einsatz von eLearning-Systemen bietet die Möglichkeit, sich bedarfsgerecht und abgestimmt auf den eigenen Zeitplan in neue Gebiete einzuarbeiten.
- Push-Technologien stellen personalisierte Informationen automatisch zur Verfügung.
- Mobile Endgeräte bieten praktisch von überall einen Zugang zu den relevanten Informationen.

Auch die Unternehmen werden auf die wachsenden Anforderungen reagieren.

Unternehmen müssen das Wissen ihrer Mitarbeiter als wichtigen Teil des intellektuellen Kapitals anerkennen und ein Change Management hin zu einer wissensteilenden Kultur fördern. Darüber hinaus wird eine Reorganisation der Prozesse notwendig sein: Die Arbeitsplätze werden so verändert werden, dass die (Be-)Schaffung, Aufbereitung, Übertragung und Nutzung von Wissen in alle relevanten Unternehmensprozesse integriert ist. Im Rahmen der Einführung von eBusiness-Prozessen sind in vielen Fällen Reorganisationen

notwendig. Bei jedem neuen Prozess kann Knowledge Management direkt integriert werden. Wenn z. B. eine Information an einer Stelle im Unternehmen erfasst wird, kann diese, wenn sie für andere Prozesse relevant ist, direkt für Knowledge-Management-Zwecke verfügbar gemacht werden.

Um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, müssen Unternehmen Investitionen in innovative Technologien tätigen: Zur Schaffung einer unternehmensübergreifenden Transparenz von Informationen sind vielfach Insellösungen zu konsolidieren. Lösungen zur Integration der unterschiedlichen unternehmensrelevanten Applikationen werden dabei eine wichtige Rolle spielen. Knowledge-Management-Maßnahmen werden dann erfolgreich sein, wenn sie eine übergreifende Unternehmenssicht verfolgen, d. h. sowohl die Mitarbeiter als auch Kunden, Partner und Lieferanten einbeziehen.

Die Unternehmen werden die strategische Bedeutung von Knowledge Management zunehmend erfassen und für sich nutzen müssen, um auf den Märkten der Zukunft erfolgreich zu agieren.

M Ö C H T E N S I E M E H R W I S S E N ?

Wir helfen Ihnen gerne weiter. Bei Fragen zur Studie Knowledge Management im Kontext von eBusiness wenden Sie sich bitte an:

kmdesk@kpmg.com

Weitere Informationen zu den Themen Knowledge Management und eBusiness finden Sie im Internet unter den URLs www.kpmg.de oder www.kpmg.com

Folgende Informationsbroschüren stehen für Sie unter www.kpmg.de in der Virtual Library zum Download bereit:

- eCommerce in der Textilwirtschaft – Chancen und Herausforderungen 2001
- eBusiness in der deutschen Wirtschaft – Status quo und Perspektiven 2001
- eBusiness in der Immobilienwirtschaft – Status quo und Perspektiven 2001
- Electronic Procurement – Chancen, Potenziale, Gestaltungsansätze 2000
- Electronic Commerce – Status quo und Perspektiven 2000
- Electronic Commerce – Status quo und Perspektiven 1999
- Electronic Commerce – Status quo und Perspektiven 1998
- Electronic Commerce – Status quo und Perspektiven 1997

Solange der Vorrat reicht, senden wir Ihnen auch gern die entsprechenden Exemplare zu.

KPMG Consulting
Knowledge Management Desk

Kurfürstendamm 207-208
10719 Berlin
Telefon (0 30) 8 80 04-36 70
Telefax (0 30) 8 80 04-92 99

kmdesk@kpmg.com

© June 2001, KPMG Consulting AG,
member of KPMG International,
a Swiss association. All rights reserved.

