

Wissen generieren und profitieren

**Informationsunterlagen
zu dem Projekt „Wissmark die Zweite“**



Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund des Projektes	1
2. Bedeutung von Wissensmanagement und Benchmark.....	2
3. Inhalte und Ziele von „Wissmark die Zweite“	6
4. Ablauf des Projektes.....	7
5. Nutzen und Sicherheitsmaßnahmen	11
6. Teilnahmevoraussetzungen	12



1. Hintergrund des Projektes

Geht es Ihnen häufig auch so, dass Sie immer wieder auf der Suche nach den besten Praktiken für die Effizienzsteigerung Ihres Unternehmens sind? Doch erweist es sich oft als sehr schwierig, das notwendige Wissen dafür zu bekommen?

Auf der einen Seite nehmen Sie sich immer wieder vor – wenn einmal etwas mehr Zeit vorhanden ist – sich das entsprechende Wissen anzueignen; auf der anderen Seite wissen Sie, dass ein externer Berater ebenfalls behilflich sein kann, der jedoch Geld kostet; meist nicht wenig.

Was wäre jedoch, wenn Sie mit wenig Kosten und einem im Verhältnis geringeren Zeitaufwand im Vergleich, endlich Wissen, das Sie schon lange einmal haben wollten, unkompliziert erlangen können? – Dann sind Sie Teilnehmer des Projektes „Wissmark“.

Denn gerade in Zeiten, in denen der wirtschaftliche Wettbewerb globaler und aggressiver geworden ist, in denen Unternehmensnachfolge, Vertrieb/ Marketing und Innovationsmanagement sowie gesättigte Märkte und Kostenmanagement eine besondere Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darstellen, gilt es, sich dem Wandel zu unterziehen, um effizienter arbeiten zu können.

Ein Hilfsmittel zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist das Benchmarking. Dies ist ein zielgerichteter, kontinuierlicher Prozess, bei dem die Vergleichsobjekte möglichst branchenunabhängig verglichen werden. Dabei werden Unterschiede sowie deren Ursachen und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt. Die Vergleichsobjekte sind Produkte, Geschäftsprozesse, Dienstleistungen, Methoden, Unternehmen sowie die Unternehmensumwelt. Benchmarking ist eine herausragende Gelegenheit für eine Organisation, um von den Erfahrungen anderer zu lernen.

Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „Wissmark die Zweite“, ein kooperatives Benchmark, verbunden mit Wissensmanagement, neue Geschäftsfelder, Kommunikation, Technologietransfer sowie Fördermittelbeschaffung und Personalstruktur initiiert.

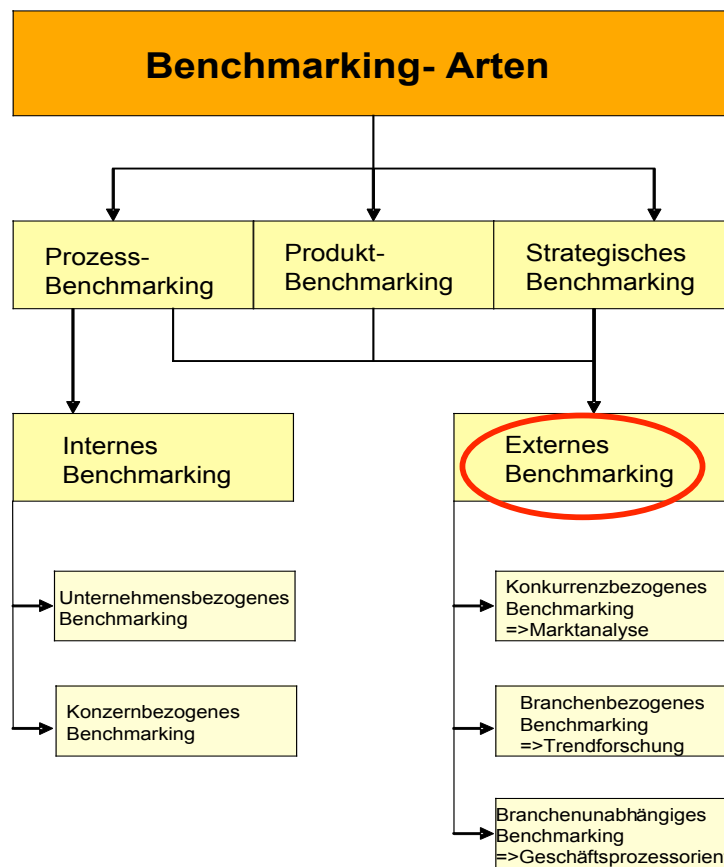
Bevor jedoch auf den detaillierten Aufbau und Ablauf des Projektes „Wissmark die Zweite“ eingegangen wird, soll mit dieser Informationsunterlage kompakt auf die Grundlage von Benchmark und Wissensmanagement eingegangen werden.

2. Bedeutung von Wissensmanagement und Benchmark

Der Begriff „Wissmark“ setzt sich zusammen aus den Begrifflichkeiten Wissensmanagement und Benchmark. Diese Begriffe umfassen folgende Bedeutung:

Benchmark = Im klassischen Sinne bedeutet dies, dass sich ein Unternehmen mit anderen Unternehmen vergleicht, um eigene Defizite und Verbesserungspotentiale zu erkennen und aus den Stärken der anderen zu lernen. Hierbei ist es nicht erforderlich, dass sich die zu vergleichenden Firmen in derselben Branche befinden. Inhalte eines solchen Benchmarks erstrecken sich über die vielfältigen Bereiche der Aufbau- und Ablauforganisation, wie die der Produkte, Prozesse, Organisationen und Strategien.

Es werden die Benchmarking-Arten unterschieden:





Beim Einsatz von Benchmark handelt es sich beispielsweise um Fragen wie:

Was tun andere Unternehmen, um:

- den Umsatz zu steigern?
- mehr Dynamik in den Innovationsprozess zu bekommen?
- strategische Neuausrichtungen zu festigen?
- die Unternehmensnachfolge zu managen?
- Mitarbeiter zu motivieren und zu binden?
- die eigenen Kernkompetenzen zu steigern?
- eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen?
- ihren Krankenstand zu reduzieren?
- die Zahlungsmoral der Kunden zu erhöhen?
- die Kommunikation im eigenen Unternehmen effizienter zu gestalten?

Das bekannteste Beispiel für „Benchmark“ dürfte wohl die Fließbandeinführung in der Autoindustrie durch Henry Ford sein. Den Anstoß für diese Idee bekam er bei dem Besuch einer Schlachtereier, in der die Tierhälften durch ein an der Decke installiertes Schienensystem von Arbeiter zu Arbeiter befördert wurden.

Aktuelles Beispiel aus den Medien für „Benchmark“ ist sicherlich das Modell-Projekt aus der Allianz zwischen Porsche Consulting und McKinsey an der Universitätsklinik in Freiburg. Dabei wurden erfolgreiche Grundideen aus der Automobilindustrie auf das Gesundheitswesen übertragen.

Strukturen und Abläufe wurden im Sinne der Prozessoptimierung insofern verbessert, dass die Universitätsklinik Freiburg schon heute eine 30%-ige Produktivitätssteigerung verzeichnen kann. Der Deckungsbeitrag wurde sogar verdoppelt.

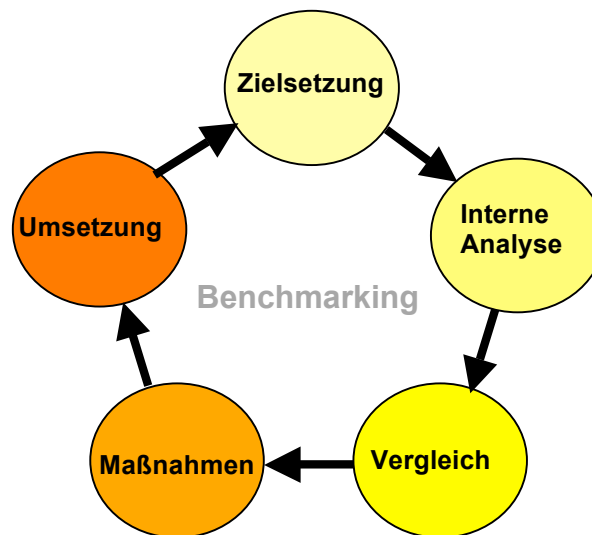
Ein Beispiel des Projektes an der Universitätsklinik Freiburg, welches zur Effizienzsteigerung beiträgt, ist die Einführung eines so genannten Patientenmanagers, der sich um einen wirkungsvolleren Durchlauf des Patienten von der Einweisung bis zur Entlassung kümmert.

„Durch einen flächendeckenden Einsatz solcher Optimierungsmaßnahmen könnte der jährliche Finanzbedarf der deutschen Krankenhäuser nach Hochrechnungen von McKinsey in den nächsten zehn Jahren um 16 Milliarden Euro sinken.“ *

* (Quelle: Manager-Magazin 21.11.2005 v. H. Reich: „Der Glamourfaktor ist kein Nachteil“)

In solchen und auch anderen Beispielen werden Benchmark-Projekte nach folgenden Phasen durchgeführt:

Das Fünf-Phasen-Konzept



In der ersten Phase, der Zielsetzung, werden die Grundlagen, Rahmenbedingungen und Ziele festgelegt. Darüber hinaus gilt es, das Benchmarkobjekt bzw. den Bereich festzulegen, z.B. Dienstleistung, Produkte, Geschäftsprozesse etc.

Die zweite Phase, die interne Analyse, umfasst indessen die Untersuchung des derzeitigen Zustandes im eigenen Unternehmen, Messgrößen werden abgeleitet (z.B. Zeitaufwand), ein Fragebogen wird erarbeitet/ausfüllt.

In der dritten Phase, der Vergleichsphase wird die Auswertung des Fragebogens vorgenommen, die Best-Practice ermittelt und in einem Abschlussworkshop präsentiert und diskutiert.

In der vorletzten, vierten Phase, werden denkbare Maßnahmen abgeleitet, bewertet und anschließend unter Beachtung einer transparenten Kommunikationsstrategie umgesetzt.

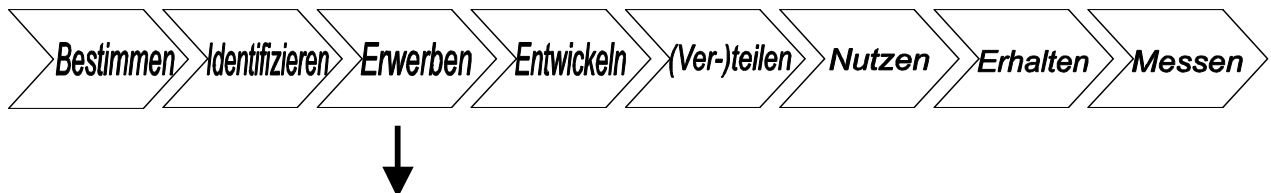
Die fünfte und letzte Phase umfasst die Durchführung der Maßnahmen sowie das Controlling des Benchmark-Projektes. Dabei soll überprüft werden, ob die gesetzten Ziele erreicht oder sogar übertroffen, Planvorgaben (Zeit, Kosten etc.) eingehalten wurden und ob man die richtigen Benchmark-Partner zur Seite stand. Für die Nachhaltigkeit ist es wichtig, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess durchzuführen.

Wissensmanagement = bedeutet, Expertenwissen und relevante Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu erlangen oder weiter zu geben. Anders ausgedrückt soll durch Wissensmanagement u.a. implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt werden und umgekehrt. Prinzipiell geht es jedoch immer darum, die Ressource Wissen wie Kapital oder Arbeit bewusst zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu verwirklichen.

Um ein ganzheitliches Wissensmanagement durchzuführen ist es wichtig, seine Bestandteile in Einklang zu bringen. Dies besagt wiederum, dass Mensch, Organisation und Technik gleichermaßen Beachtung finden. Um zu einem ertragreichen Austausch zu gelangen, ist es notwendig, auf allen Ebenen zu kommunizieren.

Wissensmanagement vollzieht sich in verschiedenen Stufen, diese umfassen die Bestimmung der Wissensziele, deren Identifizierung, den Erwerb des notwendigen Wissens, die Entwicklung dessen sowie die (Ver-)teilung und die Nutzung des erworbenen Wissens. Darüber hinaus gilt es, dieses Wissen zu erhalten und zu messen.

Wertschöpfungskette des Wissensmanagements



Wie erwirbt ein Unternehmen am geschicktesten Wissen?

1. **Durch die Beauftragung Externer** => hohe Kosten
2. **Durch eigene Studien** => anstrengend und zeitaufwändig
3. **Durch Benchmark!**

3. Inhalte und Ziele von „Wissmark die Zweite“

Das Projekt „Wissmark“ erstreckt umfasst verschiedene Themengebiete, über die entsprechendes Wissen durch die Teilnehmer generiert und vermittelt werden soll:

Wissensmanagement	Wie gehen andere Unternehmen damit um?
Neue Geschäftsfelder	Wie haben es andere Unternehmen geschafft?
Externe Kommunikation	Welche Kommunikationsregeln gibt es? Der ultimative Check!
Technologietransfer	Wie komme ich an neue Technologien? Wer braucht meine Technologien?
Fördermittelbeschaffung	Wer hat Geld für mich? Der Bund, das Land oder die Bank?
Personalstruktur	Wie ist die Altersstruktur im Unternehmen? Was ist mein Humankapital wert?

Im Zuge des Projektes „Wissmark die Zweite“ sollen durch eine aktive Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Unternehmen des Projektes in den oben genannten Bereichen zum gegenseitigen Nutzen folgende Ziele erreicht werden:

- Sensibilisierung der Unternehmen für das Wissensmanagement,
- Integration bestehender Ansätze in ein ganzheitliches Wissenssystem,
- Netzwerke aufbauen und Kooperationen initiieren,
- Synergien nutzen,
- eigene Stärken und Schwächen identifizieren,
- Marktpotentiale einschätzen und Möglichkeiten zur Leistungssteigerung erkennen,
- Wettbewerbsfähigkeit steigern und erhalten,
- Generierung und Überprüfung neuer Ideen/ Innovationen.

4. Ablauf des Projektes

Befragung Unternehmen

Mittels eines Analysebogens wird eine Befragung der Teilnehmer durchgeführt. Mit dieser Grobbefragung werden die Unternehmen zu den einzelnen Bearbeitungsschwerpunkten interviewt. Die Auswertung dieser Grobbefragung führt zu der Definition von Unternehmen und Gruppenzusammensetzungen. Hierbei wird darauf geachtet, dass keine gleichen Branchenvertreter in einer Gruppe sind, und dass eine Überregionalität gewährleistet ist. Dies hat den Vorteil, dass offener diskutiert werden kann. Ebenfalls ist es durch die Befragung möglich, die einzelnen Kompetenzen und Interessen der Teilnehmer zu erfassen. Außerdem soll eine ausgewogene Verteilung der Unternehmen in den Benchmark-Gruppen erreicht werden. Die 100 Teilnehmer werden in 20 spezifische Benchmarking-Gruppen aufgeteilt.

Benchmark- Meetings

In zeitlich versetzten Abständen finden sieben Workshops statt. Diese Workshops basieren auf einem kooperativen Benchmark, und dienen dazu, einen methodischen Vergleich mit anderen Unternehmen durchzuführen, um effiziente Verbesserungsmöglichkeiten zu finden und entsprechend Maßstäbe für die Umsetzung festzulegen.

1. Benchmark- Meeting

Der erste Workshop dient der Bestimmung, welche Teilnehmer über welche Kompetenz ihres Unternehmens präsentieren. In den darauf folgenden fünf Workshops werden die Teilnehmer ihre Präsentationen vortragen, die dokumentiert und später auf der Wissensplattform im Internet für die teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Außerdem dient das erste Meeting der Sammlung von Vorschlägen für die Auswahl und Festlegung von Bewertungskriterien.

2. bis 6. Benchmark-Meeting

Ein Teilnehmer präsentiert sein Schwerpunkt-Thema, erklärt detailliert die Abläufe in seinem Unternehmen und bringt Beispiele. Nach der Präsentation diskutieren die Teilnehmer dieses Schwerpunkt-Thema. Anschließend erfolgt die Bewertung des Beispiels.



Die einzelnen Teilnehmer bringen weitere Beispiele. Die Ergebnisse werden ebenfalls mit der Gruppe diskutiert und bewertet und im Rahmen eines Protokolls festgehalten. Die Summe aller Inputs aus den Gruppen ergibt ein Wissen, das sich die einzelnen Partner und deren Mitarbeiter nicht oder nur schwer selbständig aneignen können. Grundsätzlich besteht keine Notwendigkeit, dass jede Gruppe über einen ausgewiesenen Experten zu jedem Thema verfügt. Vielmehr geht es darum, Vorschläge zu diskutieren, aber auch Problemlösungsansätze zu erarbeiten.

Die Beispiele zu den Schwerpunkt-Themen, die von den Teilnehmern in den Benchmark-Meetings vorgestellt werden, werden am Ende der Meetings mit einer spezifischen Kompetenz-Methode bewertet. Die als gut bewerteten Beispiele, sollen als „Good-Practice“-Beispiele anonymisiert publiziert werden. Es erfolgt eine Aufbereitung des „Good-Practice“-Beispiels und die Einbindung in die Internet-Plattform, wobei auf eine gelungene und unter Umständen interaktive Präsentation geachtet wird.

Impulsworkshop und Good-Practice Beispiele

Nach Durchführung der Workshops/ Benchmark-Meetings werden die Good- Practice Beispiele durch die entsprechenden Experten in einer Abschlussveranstaltung präsentiert.

7. Benchmark- Meeting

Im siebten und letzten Benchmark-Meeting werden die im Impulsworkshop dargestellten Good-Practice Beispiele und das Expertenwissen nochmals aufgegriffen und besprochen bzw. diskutiert. Darüber hinaus erfolgt in diesem Abschlussmeeting ein Rückblick sowie ein Feedback bezüglich der Erfahrungen und Ergebnisse.

Entwicklung Internetportal, Extranet und Bench-Tools

Um die Nachhaltigkeit des Projekts zu sichern und den Nutzen der Ergebnisse der breiten Teilnehmerzahl, aber auch einem noch größeren Publikum mitzuteilen, ist es wichtig, im Rahmen eines Online-Tools zu kommunizieren. Die Internetplattform umfasst einen Public- und einen Extranetbereich. Im Public-Bereich werden Informationen zu den einzelnen Themenschwerpunkten veröffentlicht. Die erarbeiteten Ergebnisse der Projektpartner werden während der Projektlaufzeit nicht dort hinterlegt, sondern vielmehr Zeit verzögert in das Internet eingestellt. Die Ergebnisse aus den Benchmark-Workshops werden zusammengefasst und während der Projektlaufzeit in ein Extranet-Tool integriert.



Das Füllen mit Inhalten geschieht kontinuierlich. Das bedeutet, dass sich das beste Wissen der Teilnehmer bei jeder einzelnen Firma multiplizieren lässt und so ein kreatives Instrument für die Verbesserung der beruflichen und allgemeinen Bildung, des lebenslangen Lernens, der Anpassungsfähigkeit des Unternehmensgeistes etc. entstehen. Alle Ergebnisse werden frei zugänglich publiziert; während der Projektlaufzeit im Internet oder Extranet, danach vorwiegend im externen Bereich.

Die gesammelten Ergebnisse, die einen Nutzen darstellen und veröffentlichbar sind, werden in einer Lösungsdatenbank den einzelnen Partnern angeboten. Dabei ist zu beachten, dass die Lösungsdatenbank exklusiv für die Partner zur Verfügung steht und erst nach einem erheblichen Zeitraum der Öffentlichkeit zugänglich ist. Ziel ist, die Datenbank kontinuierlich zu verbessern.

Die in das Internetportal implementierten Bench-Tools sollen langfristig eine Win-to-Win-Situation schaffen. Für die Anwenderfreundlichkeit dienen eine strukturierte Lösungsdatenbank und intelligente Informationssammlungen. Die Tools unterstützen die Unternehmen bereits während des Projektes, weitere Informationen zu generieren, die in die Diskussion eingebracht werden können. Integraler Bestandteil des Internetbereichs sind auch Präsentationstools für die Benutzung im Internet oder zum Downloaden. Diese Präsentationstools sind Visualisierungen (evtl. interaktiv), die aus den „Good-Practice-Beispielen“ heraus entwickelt werden. Es ist aber auch möglich, bestehende Tools, z. B. „Portfolio-Analysen“ oder Flusspläne zu visualisieren und als Lehr- oder Arbeitsmaterial zur Verfügung zu stellen.

Die durch den Projektträger eingerichtete Internetplattform umfasst folgende Bereiche:

- ✓ Strukturierte Ergebnissammlung
- ✓ Best-Practice-Sammlung
- ✓ Terminkalender
- ✓ Informationsbereich
- ✓ Präsentationstool zum Benutzen oder Downloaden

Nach dem Benchmarkprojekt können im Rahmen eines Kooperationsmanagements die entsprechenden Gruppen in so genannte Ideenwerkstätten umgewandelt werden, so dass eine Nachhaltigkeit des Projekts gewährleistet ist.

Übersicht des Projektablaufs





5. Nutzen und Sicherheitsmaßnahmen

Im Zuge des Projektes können Unternehmen Problemlösungsansätze und Werkzeuge durch Vergleichsmöglichkeiten über Kommunikation und Kooperation mit anderen Teilnehmern kostengünstig und zeitsparend erhalten, um daraus ganzheitliche und passende Konzepte für das eigene Unternehmen zu übernehmen.

Verständnis für die eigenen Abläufe im Unternehmen, Überprüfung der eigenen Ziele und Strategien sowie eine allgemeine Sensibilisierung für die Wichtigkeit des Wissensmanagement sind zudem ein indirekter Nutzen im Laufe des Benchmark-Projektes.

Unterstützung finden die Teilnehmer durch entsprechendes Expertenwissen in Verbindung mit dem Treffen von Fachleuten und profitieren von deren Erfahrungsschatz. Dies wird darüber hinaus über eine so genannte Wissensplattform, die die im Rahmen des Projektes erworbenen und dokumentierten Kenntnisse darstellt, gefestigt.

Somit kann durch die Teilnahme am Projekt „Wissmark die Zweite“ zukunftsfähig die Wettbewerbsfähigkeit ausgebaut oder/und gestärkt werden. Die Erfahrung der anderen Unternehmen hilft bei der Übertragung anderer Konzepte in das eigene Unternehmen.

Innovationsausbau, Stabilisierung und Leistungssteigerung des eigenen Unternehmens sind wertvolle Synergieeffekte, die von erfahrenen Benchmarkunternehmen gemacht wurden. Die Weiterbildung und Personalentwicklung in den Unternehmen kann dabei die Innovation fördern und an Systematik gewinnen.

Außerdem können durch die gewonnenen Kontakte in einem solchen Projekt weitere Marktpotenziale eröffnet werden. –„Kontakte schaden nur dem, der keine hat.“

Bei der Gruppenkonstellation wird eine enge Regionalität ausgeschlossen. Darüber hinaus wird eine inhomogene Gruppe aus unterschiedlichen Branchen gebildet.

Wie erwirbt ein Unternehmen am geschicktesten Wissen?



Durch Wissmark!

Steinbeis GmbH & Co. für Technologietransfer • Steinbeis-Transferzentrum Infothek
Gerberstraße 63 • 78050 Villingen-Schwenningen

Telefon: 07721/87865-3 • Telefax: 07721/87865-59 • info@steinbeis-infothek.de • www.steinbeis-infothek.de



6. Teilnahmevoraussetzungen

Teilnehmen können am Projekt „Wissmark die Zweite“ Geschäftsführer, Führungskräfte und Fachkräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen in Baden Württemberg.

Die Kosten je Teilnehmer betragen 1.500,- € zzgl. MwSt.

Zum Abschluss des Projektes „Wissmark die Zweite“ erhält jeder Teilnehmer eine Teilnahmebescheinigung.

Ansprechpartnerin für dieses Projekt ist Frau Ismihan Ficicilar vom Steinbeis-Transferzentrum Infothek in Villingen-Schwenningen, Telefon: 0 77 21 8 78 65 -3,
E-mail: ficicilar@steinbeis-infothek.de.

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage www.wissmark.de.

Wir freuen uns, Sie auf dem Weg zu mehr Effizienz im Rahmen des Projektes „Wissmark die Zweite“ zu begleiten.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr
Wissmark-Team

