DIGI-CO
#digital #connect #ruhr-ost

2026

Foresight-Lab

Wissensmanagement in KMU

Wie sichern KMU in den nächsten drei Jahren ihr Wissen und welche Rolle spielt dabei KI?

Entwicklung bis 2029:

- KI-Werkzeuge wie Assistenten und Transkription werden in KMU breit verfügbar sein, aber oft noch nicht systematisch genutzt
- Strukturiertes Wissen lässt sich technisch erschließen, der Erfahrungsschatz in den Köpfen bleibt die größte Herausforderung
- Führung, Kultur und Befähigung entscheiden stärker über den Erfolg als die Technologie
- Neue Mitarbeitende arbeiten selbstverständlich mit KI, können deren Ergebnisse aber nicht immer beurteilen

Bedeutung für KMU:

- Wissenssicherung muss beginnen, bevor Schlüsselpersonen gehen, nicht erst bei der Kündigung
- Kleine Use Cases mit klarem Business Case schlagen große Wissensmanagement-Projekte
- Eine sichere, freigegebene KI-Umgebung mit klaren Regeln ersetzt Verbote
- Erfahrene Fachkräfte werden zu Prüfenden und Lernbegleitenden für KI-gestützte Arbeit

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Autoren

HAMM-LIPPSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hochschule Hamm-Lippstadt
Marker Allee 76-78
59063 Hamm

Prof. Dr. Uwe Kleinkes
+49 (0) 2381 - 8789 - 419
uwe.kleinkes@hshl.de

Johannes Emde
+49 (0) 2381 - 8789 - 477
johannes.emde@hshl.de

Projektpartner

DIGITAL HUB MANAGEMENT

IMPULS
Die Hammer Wirtschaftsagentur

tznet
DORTMUND

WFG KREIS UNNA

Gefördert durch

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

www.efre.nrw

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Inhaltsverzeichnis

Abstract 4
1 Was ist das Foresight-Lab? 5
2 Warum diskutieren wir Wissensmanagement? 7
2.1 Erfahrungswissen und dokumentiertes Wissen 7
2.2 Einflussfaktoren 8
2.3 Ein Gedankenexperiment: Fünf Fachkräfte gehen 9
3 Foresight-Lab 2026 10
3.1 Realitätstest: Wo geht Wissen heute verloren? 11
3.2 Zukunftstreiber: Demografie, Technologie und Organisation 12
3.3 Was KMU heute bremst 13
3.4 Szenarien 2029: Wo stehen KMU in drei Jahren? 14
3.5 Maßnahmen: Was KMU jetzt tun sollten 15
4 Zusammenfassung 18
5 Handlungsempfehlungen für KMU 19
I Abbildungsverzeichnis 22
II Tabellenverzeichnis 22
III Literaturverzeichnis 23
IV Teilnehmerinnen und Teilnehmer 24
V Glossar 26
VI Methodischer Anhang 28

Abstract

Wissen ist für KMU oft die wertvollste und zugleich die verletzlichste Ressource. Das entscheidende Know-how steckt häufig nicht in Datenbanken oder Handbüchern, sondern in den Köpfen weniger, langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Da musst du mal Frau Müller fragen“, diesem Satz begegnet der Foresight-Lab-Expertin Anja Sommerfeld in ihrer Beratungspraxis fast täglich.

Die demografische Entwicklung verschärft dieses Risiko: Bis 2036 gehen deutlich mehr Babyboomer in Rente, als junge Menschen nachrücken. Dem Arbeitsmarkt fehlen dadurch rund 4,3 Millionen Arbeitskräfte.[1] Zugleich verändert künstliche Intelligenz (KI), wie Wissen erfasst, gesucht und genutzt werden kann. 2026 setzt erstmals mehr als die Hälfte der Unternehmen in Deutschland ab 20 Beschäftigten KI ein (57 Prozent), nach 36 Prozent im Vorjahr.[2]

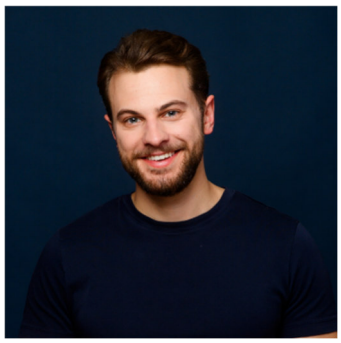
Vor diesem Hintergrund diskutierten sieben Expertinnen und Experten aus KMU, Beratung, Verbandsarbeit und von KI-Lösungsanbietern im Foresight-Lab 2026, wo Wissen in KMU heute verloren geht, was den Umgang mit Wissen bis 2029 prägt und was KMU jetzt tun sollten.

Das Ergebnis: Wissensverlust ist in KMU bereits Realität und kann ein Unternehmen unvermittelt treffen. Selbst umfangreiche Dokumentation fängt das Erfahrungswissen langjähriger Fachkräfte nur teilweise auf. Der Engpass liegt weniger in der Technologie als im Unternehmen selbst. Wissensmanagement ist „das Erste, was runterfällt“, wenn das Tagesgeschäft drängt, so Simon Padberg. Hinzu kommen Aufwand und unklarer Nutzen, unzuverlässige Technik, Unsicherheit über Vertraulichkeit und fehlende Befähigung.

Für 2029 erwartet keiner der Teilnehmenden, die die Lage einschätzten, die Mehrheit der KMU bereits als lernende Organisation. KI-Werkzeuge dürften breit verfügbar sein, aber oft noch nicht systematisch genutzt werden. Ob das gelingt, entscheiden Führung, Kultur und Befähigung. Erfolgreich sind KMU, die jetzt mit kleinen, wirtschaftlich begründeten Schritten beginnen, eine sichere KI-Umgebung mit klaren Regeln schaffen und ihre Mitarbeitenden mitnehmen. Dabei gilt: KI ersetzt Erfahrung nicht, sie setzt sie voraus.

[1] Deschermeier & Schäfer, 2026: IW-Kurzbericht Nr. 39/2026.
[2] Bitkom e. V., 2026: Erstmals nutzt die Mehrheit der Unternehmen KI.

IV Teilnehmerinnen und Teilnehmer



Simon Padberg ist Geschäftsführer der KnowWay GmbH. Das Unternehmen entwickelt maßgeschneiderte KI- und Datenlösungen für kritische Infrastrukturen und regulierte Branchen. Zu seinen Schwerpunkten gehört es, Unternehmenswissen strukturiert nutzbar zu machen und Firmen bei ihrer KI-Strategie zu unterstützen. Zuvor war er in Führungspositionen bei Atos und Eviden tätig, unter anderem als Head of Growth sowie im Branchenmanagement für Energie und Versorgungsunternehmen. Er hat einen Bachelor of Science in Business Computer Science.
https://www.knowway.eu/en



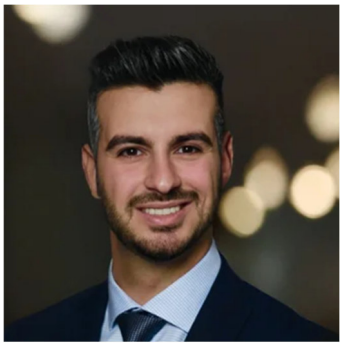
Werner Wiatrek ist Diplom-Ingenieur der Chemischen Verfahrenstechnik und Unternehmer aus Hamm. 1993 gründete er in Bockum-Hövel das Unternehmen „Wiatrek Qualitäts-Systeme“, aus dem das heutige WQS Management Consultants GmbH hervorging. WQS unterstützt Hersteller von Medizinprodukten unter anderem bei Zulassung und Zertifizierung, CE-Kennzeichnung, technischer Dokumentation und Qualitätsmanagement.
www.wqs.de



Olaf Pott ist Geschäftsführer und Gründer der DFP Pott GmbH in Plettenberg. Das Unternehmen ist auf die automatisierte Fertigung komplexer Präzisionsteile spezialisiert. Es produziert unter anderem Einzelteile, Kleinserien und Baugruppen und bietet auch Unterstützung bei der Optimierung von Bauteilen und Konstruktionen an.
www.dfp-pott.de



Ali-Riza Top ist Absolvent des Studiengangs Technisches Management und Marketing (B.Sc.) der Hochschule Hamm-Lippstadt und Unternehmer aus Hamm. 2020 gründete er gemeinsam mit Pascal El-Ekaoui die A&P Fenster und Türen UG. Der Anlass war die Erfahrung, dass in früheren Betrieben ständiger Zeit- und Kostendruck eine fachgerechte Arbeit verhinderte. Als Geschäftsführer verantwortet er Planung und Aufmaß sowie Beratung und Verkauf. Der Fachbetrieb für Fenster, Haustüren, Schiebetüren, Sonnen- und Insektenschutz übernimmt Reparatur, Wartung und Neumontage aus einer Hand und ist RAL-zertifizierter Montagepartner.
https://www.fensterinhamm.de/



Sefa Soybir ist Senior-Manager in der Business Consulting Finance bei EY Corporate Solutions GmbH & Co. KG tätig und beschäftigt sich seit mehr als sieben Jahren mit der strategischen Umsetzung von Digitalisierungsinitiativen mittels AI und GenAI. Er verbindet die Bereiche Wirtschaft und Technologie und ist auf die Entwicklung innovativer Lösungen spezialisiert. Seine Expertise umfasst die Implementierung von Centers of Excellence (CoEs) für die Prozessautomatisierung unter Verwendung von Technologien wie AI, GenAI, Low-Code Automation und RPA. Mit einem Schwerpunkt auf Finanzen, Digital Global Business Services und einem Hintergrund in der Telekommunikations- und Automobilbranche hat Sefa Soybir bereits mehrere DAX-Unternehmen erfolgreich auf ihrem Weg zur digitalen Transformation begleitet. Soybir studierte Technisches Management und Marketing an der Hochschule Hamm-Lippstadt und schloss mit einem Bachelor of Science ab.
https://www.ey.com/de_de/people/sefa-soybir



Anja Sommerfeld ist Diplom-Ingenieurin der Architektur und Beraterin für Innovation, Projektmanagement, Change Management und Business Development. Seit 2020 ist sie mit Rosami selbstständig und unterstützt Unternehmen unter anderem bei Digitalisierung, Veränderungsprozessen und Vertrieb. Zuvor war sie Mitgründerin von IT-Unternehmen und Geschäftsführerin der Ruhr HUB GmbH. Neben ihrer Beratungstätigkeit lehrt sie an mehreren Hochschulen, darunter die Hochschule Hamm-Lippstadt, die FH Aachen und die FH Dortmund. Ihre Lehrgebiete umfassen unter anderem technisches Management, Marketing, Entrepreneurship und Rhetorik.
www.rosami.de



Tim Merforth ist seit Mai 2025 Geschäftsführer des IVAM Fachverband für Mikrotechnik. In dieser Funktion arbeitet er daran, die Ausrichtung des Verbands weiterzuentwickeln, mit besonderem Augenmerk auf Digitalisierung und Internationalisierung. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke und sammelte Berufserfahrung in Asien, den USA und Europa, unter anderem bei Bertelsmann, der Verlagsgruppe Handelsblatt und Amazon. Zuletzt verantwortete er bei Mazda Europa die europaweiten digitalen Plattformen.
www.ivam.com

1 Was ist das Foresight-Lab?

Beim Foresight-Lab handelt es sich um ein Format der Hochschule Hamm-Lippstadt im Rahmen des Projekts DIGI-CO, das sich mit Zukunftsthemen der Digitalisierung beschäftigt. Hierbei wird insbesondere die Perspektive von KMU eingenommen. Das Foresight-Lab organisiert Vorausschauprozesse.

Aktuell sind zwei Themen große Herausforderungen für KMU: Zum einen droht durch den demografischen Wandel ein großer Wissensabfluss bei den Unternehmen. Für Mittelständler ergeben sich spezifische Herausforderungen die wir diskutieren wollen. Zum anderen bieten die Digitalisierung und hier insbesondere die KI gleichzeitig Lösungen und wiederum Herausforderungen für die KMU.

2026 ging es dabei um folgende Fragen zum Wissensmanagement:

- Wo und in welchen Situationen geht in KMU heute Wissen verloren?
- Welche Herausforderungen kommen auf KMU zu, wenn erfahrene Fachkräfte gehen?
- Welche Technologien helfen KMU in naher Zukunft (rund drei Jahre), Wissen zu sichern und zu nutzen?
- Welche Chancen bieten KI und digitale Werkzeuge für das Wissensmanagement?
- Wie können sich KMU am besten darauf vorbereiten?

In Foresight-Labs werfen Expertinnen und Experten einen Blick auf ausgewählte Entwicklungen und Technologien und versuchen, eine Prognose für kommende Entwicklungen zu entwerfen. Hierbei sollen die Sichtweisen sowohl der Anwender aus dem Bereich der KMU als auch der Anbieter zum Zuge kommen. Wir haben sowohl Vertreterinnen und Vertreter aus den Bereichen produzierender Mittelstand, Handwerk, Beratung sowie Lösungsanbieter für KMU im Foresight-Lab gesprochen.

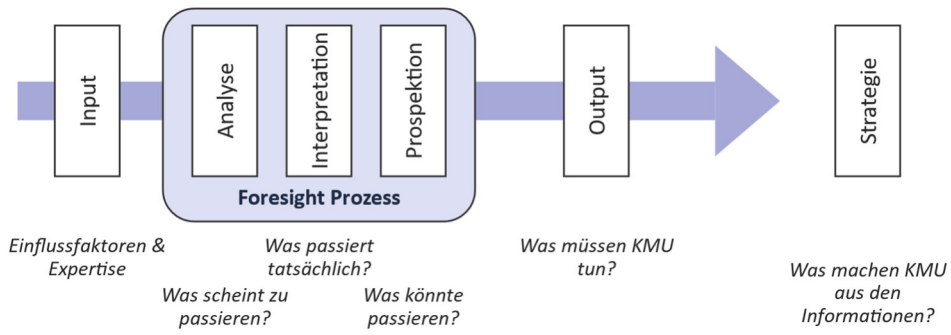


Abbildung 1: Foresight-Prozess

DIGI-CO (#digital#connect#ruhr-ost) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Dortmund, Hamm und dem Kreis Unna bei der digitalen Transformation. Das öffentlich geförderte Forschungsprojekt soll die digitale Souveränität im Mittelstand stärken. Es verbindet Wissenschaft und Unternehmenspraxis durch Qualifizierungs-, Beratungs- und Vernetzungsangebote. Partner im Projekt sind die Digital Hub Management GmbH, Impuls. Die Hammer Wirtschaftsagentur GmbH, die WFG Kreis Unna, die TZ Net GmbH und die Hochschule Hamm-Lippstadt. DIGI-CO wird von der Europäischen Union kofinanziert und vom Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Weitere Informationen unter https://digi-co.info/

2 Warum diskutieren wir Wissensmanagement?

Wissen ist in vielen KMU der eigentliche Kern des Geschäfts: Das kann sein, wie eine Maschine für ein komplexes Einzelteil eingerichtet wird oder wie ein aufwendiges Zulassungsverfahren gelingt. Anders als Maschinen oder Gebäude taucht dieses Wissen in keiner Bilanz auf. Sein Wert wird oft erst sichtbar, wenn es fehlt, etwa wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen. In Kleinbetrieben, in denen kaum eine Stelle doppelt besetzt ist, kann schon der Weggang weniger Personen den Betrieb spürbar treffen.

Gleichzeitig eröffnet KI neue Möglichkeiten: Besprechungen lassen sich transkribieren, Dokumente durchsuchen und Abläufe automatisieren. Lässt sich Erfahrungswissen damit sichern, bevor es verloren geht? Oder verschiebt KI das Problem nur, weil ihre Ergebnisse wiederum Erfahrung erfordern, um sie beurteilen zu können?

2.1 Erfahrungswissen und dokumentiertes Wissen

Die Wissensforschung unterscheidet explizites Wissen, das sich in Worte, Zahlen und Dokumente fassen lässt, von implizitem Wissen. Dieses ist an Personen gebunden und zeigt sich im Handeln, z.B. im Gespür für eine Maschine oder im Blick für einen Fehler. Wir wissen mehr, als wir zu sagen vermögen, wie Michael Polanyi es zusammenfasste.[3]

Nach Nonaka und Takeuchi geht Wissen durch Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung von einer Form in die andere über.[4] Digitale Werkzeuge setzen vor allem bei Externalisierung und Kombination an. Erfahrungswissen wird jedoch zu einem großen Teil durch Sozialisation weitergegeben, also durch Zusammenarbeit, Vormachen und Nachfragen.

Wissensmanagement umfasst deshalb mehr als Dokumentation: von der Identifikation über die Verteilung und Nutzung bis zur Bewahrung von Wissen.[5] Für KMU zeigt die Forschung, dass gerade Identifikation, Bewahrung und Nutzung bislang wenig untersucht sind.[6] In der Praxis wissen viele KMU nicht genau, welches Wissen kritisch ist und wo es steckt.

[3] Polanyi, 1966: The Tacit Dimension.
[4] Nonaka & Takeuchi, 1995: The Knowledge-Creating Company.
[5] Probst, Raub & Romhardt, 2012: Wissen managen.
[6] Durst & Edvardsson, 2012: Knowledge management in SMEs.

2.2 Einflussfaktoren

Das Foresight-Lab stellte drei Einflussfaktoren in den Mittelpunkt: Demografie, Technologie und Organisation. Hinzu kommen rechtliche Rahmenbedingungen, die mit dem Einsatz von KI an Bedeutung gewinnen.

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Die geburtenstarken Jahrgänge 1954 bis 1969 erreichen bis 2036 vollständig das gesetzliche Rentenalter. Heute sind noch 14,1 Millionen von ihnen jünger, ins erwerbsfähige Alter dagegen kommen bis 2036 aber nur 9,8 Millionen Menschen. Dem Arbeitsmarkt fehlen dadurch rund 4,3 Millionen Arbeitskräfte.[1] Auch an der Spitze steht ein Wechsel an: 57 Prozent der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber sind 55 Jahre oder älter, und bis Ende 2029 streben rund 545.000 der 3,87 Millionen mittelständischen Unternehmen eine Nachfolge an.[7] Mit jeder Übergabe muss auch das Wissen der Senior-Generation übertragen werden. Ersatz ist schwer zu finden: In Handwerksberufen standen 2025 knapp 100.000 offenen Stellen rechnerisch keine passend qualifizierten Arbeitslosen gegenüber, also fast jeder zweiten offenen Stelle.[8] Umso wichtiger ist, dass vorhandenes Wissen im Unternehmen weitergegeben wird.

Künstliche Intelligenz

Laut Bitkom nutzt 2026 erstmals mehr als die Hälfte der Unternehmen in Deutschland ab 20 Beschäftigten KI (57 Prozent), nach 36 Prozent 2025 und 20 Prozent 2024. Unternehmen ohne KI nennen als Hemmnisse vor allem fehlendes technisches Know-how (85 Prozent), rechtliche Hürden (66 Prozent) und schwer kalkulierbare Kosten (63 Prozent). Wer KI bereits nutzt, kämpft vor allem mit Anforderungen des Datenschutzes (66 Prozent) und Rechtsunsicherheit (56 Prozent), 45 Prozent sorgen sich, dass Unternehmensdaten in falsche Hände geraten.[2]

Die im Projekt DIGI-CO durchgeführte Befragung von KMU aus Dortmund, Hamm und dem Kreis Unna ergänzt diesen Befund um eine regionale Sicht. Nur 7,9 Prozent der befragten Unternehmen setzen noch gar keine KI ein. Genutzt wird sie aber vor allem für die Erstellung von Texten, Bildern und Videos (89,5 Prozent), deutlich seltener für Datenanalysen (23,7 Prozent), im Vertrieb oder im Kundensupport (je 18,4 Prozent). 73,7 Prozent lassen jedes KI-

[1] Deschermeier & Schäfer, 2026: IW-Kurzbericht Nr. 39/2026.
[7] Schwartz, 2026: Fokus Volkswirtschaft Nr. 526, KfW Research.
[8] Malin, 2026: KOFA Kompakt 7/2026.
[2] Bitkom e. V., 2026: Erstmals nutzt die Mehrheit der Unternehmen KI.

Ergebnis vor der Weiterverwendung von einer Person prüfen.[9] Dass der Nutzungsanteil deutlich über dem Bitkom-Wert liegt, dürfte vor allem an der kleinen, regionalen Stichprobe liegen und daran, dass auch einfache generative Werkzeuge erfasst wurden.

Für das Wissensmanagement eröffnen Transkription, KI-Suche, Knowledge Graphen und KI-Agenten neue Wege. Solche in Abläufe eingebundenen Anwendungen sind in KMU bislang aber deutlich seltener als einfache Text- und Bildwerkzeuge. Offen ist zudem, ob sich damit auch Erfahrungswissen erschließen lässt.

Regulierung und Datenschutz

Mit dem KI-Einsatz wachsen die rechtlichen Fragen: Welche Daten dürfen in welche Systeme, und wie sind Geschäftsgeheimnisse, Kundendaten und personenbezogene Daten zu schützen? Die europäische KI-Verordnung verpflichtet Anbieter und Betreiber von KI-Systemen, sich um die KI-Kompetenz ihres Personals zu kümmern. Seit der Änderung durch die Digital-Omnibus-Verordnung im Juli 2026 müssen sie Maßnahmen ergreifen, um diese Kompetenz zu fördern, ein bestimmtes Kompetenzniveau müssen sie nicht mehr sicherstellen. Kommission und Mitgliedstaaten sollen sie dabei unterstützen.[10]

Organisation und Unternehmenskultur

Technologie allein verändert keinen Betrieb. Ob neue Werkzeuge genutzt werden, hängt davon ab, ob Führungskräfte sie vorleben, Mitarbeitende den Nutzen erkennen und im Alltag Zeit dafür bleibt. In KMU, deren Geschäftsführung oft selbst operativ gebunden ist, ist das eine besondere Herausforderung.

2.3 Ein Gedankenexperiment: Fünf Fachkräfte gehen

Stellen Sie sich ein mittelständisches Unternehmen mit 100 Beschäftigten vor. In den nächsten drei Jahren werden fünf erfahrene Fachkräfte das Unternehmen verlassen, etwa weil sie in Rente gehen. Eine Wissensdatenbank gibt es nicht. Vieles von dem, was diese fünf Personen wissen, steht nirgendwo geschrieben.

[9] Kleinkes & Emde, 2026: Digital Business Report 2026.
[10] Europäische Union, 2026: Verordnung (EU) 2026/1744

Überlegen Sie, bevor Sie weiterlesen: Welches Wissen ginge in Ihrem Unternehmen verloren? Wüssten Sie überhaupt, welches? Und wann würden Sie beginnen, es zu sichern, heute oder ein halbes Jahr vor dem Ausscheiden?

Mit diesem Gedankenexperiment arbeitete das Foresight-Lab 2026. Für das fiktive Unternehmen skizzierte das Projektteam drei Szenarien, wie es 2029 mit dem Erfahrungswissen seiner Beschäftigten umgehen könnte. Zwei davon greifen die Einflussfaktoren aus Kapitel 2.2 auf: Szenario B setzt auf Technologie, Szenario C auf Organisation. Jedes Szenario ist mit einer Leitfrage verbunden:

- **Szenario A – Die Wissenslücke:** Im Unternehmen ändert sich wenig. Das Wissen der Ausscheidenden geht verloren, und neue Mitarbeitende müssen Probleme erneut lösen, für die es längst eine Lösung gab.

  Leitfrage: Welche Warnsignale gibt es?

- **Szenario B – Der KI-Wissensassistent:** Das Unternehmen setzt auf technologischen Wandel. Ein interner KI-Assistent erschließt Dokumente, Erfahrungsberichte und Besprechungen und macht sie für alle zugänglich.

  Leitfrage: Was ist für KMU realistisch?

- **Szenario C – Die lernende Organisation:** Das Unternehmen setzt auf organisatorischen Wandel. Tandems, Mentoring und Fallbesprechungen sorgen dafür, dass Wissen laufend weitergegeben wird.

  Leitfrage: Wie wird Transfer zum Alltag?

Die Szenarien waren als Diskussionsimpulse gedacht, nicht als Vorhersagen, und sie schließen einander nicht aus. In der Praxis, so die Moderation, gebe es meist eine Mischung, und weitere Fälle seien denkbar. Dass Szenario B schon heute erreichbar ist, zeigte die Moderation an einem Beispiel aus der Hochschule: Ein Student hatte im Praktikum bemerkt, dass in seinem Betrieb Besprechungen nicht festgehalten wurden. Daraufhin baute er eine Lösung, die Besprechungen aufzeichnet, transkribiert und auswertbar macht.

Die Frage an die Expertenrunde lautete: Wo stehen die meisten KMU in Deutschland im Jahr 2029, eher bei A, bei B, bei C oder bei einer Mischung? Und was sollte das fiktive Unternehmen als Erstes tun? Die Antworten sind in Kapitel 3.4 und 3.5 zusammengefasst.

3 Foresight-Lab 2026

Das Foresight-Lab 2026 zum Thema „Wissensmanagement in KMU“ wurde am 09.10.2026 als Webkonferenz über die Videokonferenzplattform Webex durchgeführt. Sieben Expertinnen und Experten aus KMU, Beratung, Verbandsarbeit und von KI-Lösungsanbietern nahmen teil, sodass die Sichtweisen von Anwendern und Anbietern gleichermaßen vertreten waren. Eine Übersicht zu den Teilnehmenden finden Sie auf Seite 5.

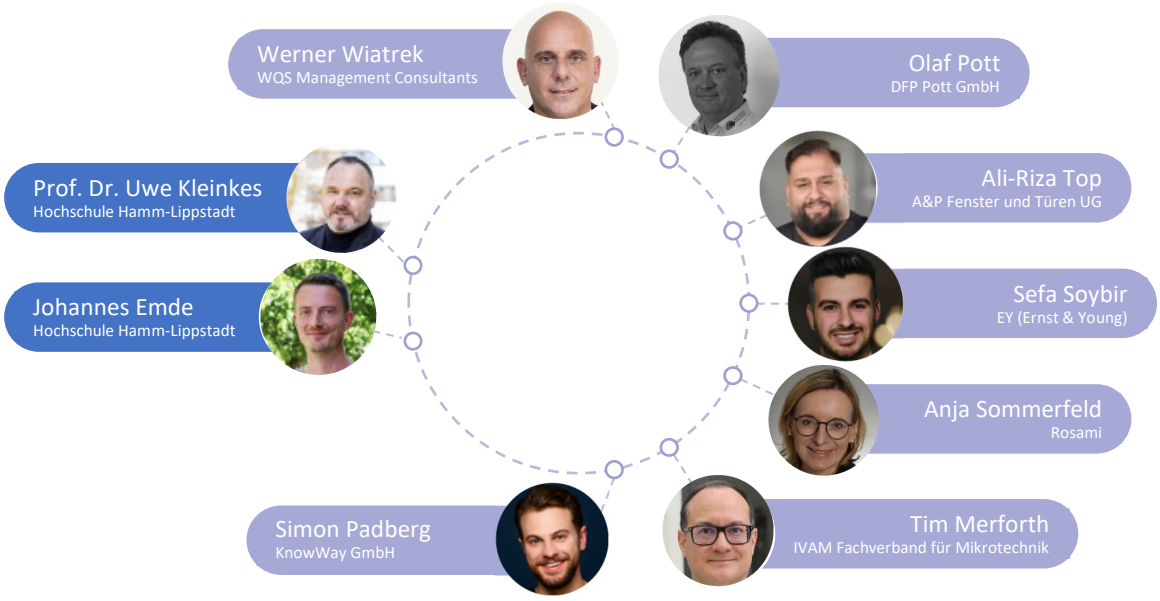


Abbildung 2: Teilnehmende des Foresight-Labs 2026

Nach einer Vorstellungsrunde diskutierte die Expertenrunde fünf Fragen, die die folgenden Abschnitte gliedern:

1. Wo begegnen Ihnen **Wissensverlust** oder **Wissenstransfer** in der eigenen Praxis? (Seite 11)
2. Welche **Zukunftstreiber** prägen den Umgang mit Wissen, und gelingt KMU der **organisatorische Wandel**? (Seite 12)
3. Welche **Rahmenbedingungen bremsen** KMU im Alltag, wenn sie Wissensmanagement mit KI angehen wollen? (Seite 13)
4. Wo stehen die meisten KMU im Jahr **2029** – eher bei **Szenario A, B oder C**? (Seite 14)
5. Was wäre die **erste Maßnahme**, und reicht es, **ein halbes Jahr vor dem Ausscheiden** zu beginnen? (Seite 15)

Zum Abschluss vervollständigten die Teilnehmenden den Satz „Ein KMU wird im Jahr 2029 beim Umgang mit Wissen erfolgreich sein, wenn …“, und eine Praxisdemonstration zeigte, was KI heute bereits leisten kann.

Die Diskussion wurde mit Zustimmung der Teilnehmenden aufgezeichnet, transkribiert und in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.[11] Dabei wurden 111 Aussagen der Teilnehmenden fünf Hauptkategorien und 23 Unterkategorien zugeordnet. Das Kategoriensystem mit allen Fundstellen findet sich im Methodischen Anhang. Wo die folgenden Abschnitte Zahlen nennen, beziehen sie sich auf diese Auswertung. Sie zeigen, wie breit ein Thema in dieser Runde vertreten war, und sind nicht repräsentativ für KMU insgesamt. Die folgenden Abschnitte fassen zusammen, worin die Teilnehmenden übereinstimmten und wo ihre Einschätzungen auseinandergingen. Einzelne Zitate veranschaulichen die Positionen, alle Fundstellen enthält Tabelle 2.

3.1 Realitätstest: Wo geht Wissen heute verloren?

Im ersten Teil schilderten die Teilnehmenden, wo ihnen Wissensverlust in der eigenen Praxis begegnet. Das Bild war einheitlich: Wissensverlust ist für KMU keine Zukunftsfrage, sondern Alltag. Vier Teilnehmende berichteten vom Ausscheiden langjähriger Mitarbeitender, von Abwerbung, Fluktuation oder Eigentümerwechseln, im eigenen Unternehmen, im Verband oder bei Kunden. Sechs der sieben beschrieben Wissen, das an einzelne Personen gebunden ist. Anja Sommerfeld (Rosami) begegnet in ihrer Beratung fast täglich dem Satz: „Da musst du mal Frau Müller fragen.“

Wie hart das ein kleines Unternehmen treffen kann, zeigt das Ingenieurbüro von Werner Wiatrek (WQS Management Consultants) mit rund 20 Beschäftigten. In kurzer Zeit verlor es vier von sechs Mitarbeitenden des Kernteams, die alle über zehn Jahre dabei waren, durch Schwangerschaft, Umzug, berufliche Neuorientierung und Abwerbung. Obwohl das Büro viel dokumentiert hatte, sei das verlorene Wissen „kaum noch aufzuholen“. Übereinstimmend zeigte sich: Dokumentation ist notwendig, reicht aber nicht aus. Videos und Fotos helfen bei Serienteilen, ersetzen aber nicht das Gespür von Mitarbeitenden, die eine Tätigkeit seit Jahrzehnten ausüben. In Kleinbetrieben kommt hinzu, dass kaum eine Stelle doppelt besetzt ist. Gehen mehrere Personen auf einmal, fehlt nicht in erster Linie Dokumentation, sondern geeignetes Personal.

[11] Mayring, 2022: Qualitative Inhaltsanalyse.

Unterschiedlich sahen die Teilnehmenden, wohin der nächste Schritt führen sollte. Olaf Pott (DFP Pott GmbH) und Ali-Riza Top (A&P Fenster und Türen) setzen auf Wissensdatenbanken mit KI-Suche, die zu einem Teil oder einem Fall ähnliche Lösungen wiederfinden. Simon Padberg (KnowWay) will mit Transkription und Knowledge Graphen auch das Wissen erschließen, das in Gesprächen, Prozessen und Business-Applikationen steckt. Sefa Soybir (EY Corporate Solutions) sieht in durchsuchbaren Datenbanken dagegen nur einen ersten kleinen Schritt. Der eigentliche Nutzen liege darin, Prozesse mit KI möglichst von Anfang bis Ende zu automatisieren.

Für KMU heißt das: Dokumentation ist die Grundlage, schützt aber nicht vor dem Verlust von Erfahrungswissen. Wer erst beim Weggang einer Person merkt, welches Wissen nur sie hatte, kommt zu spät.

3.2 Zukunftstreiber: Demografie, Technologie und Organisation

Im zweiten Teil stellte die Moderation drei mögliche Zukunftstreiber zur Diskussion: die Demografie, die technologische Entwicklung und die Organisation der Unternehmen. Mehrere Teilnehmende sahen den stärksten Hebel nicht in der Technik, sondern in den Unternehmen selbst. Tim Merforth (IVAM), der als Verbandsgeschäftsführer mit rund 300 Unternehmen im Austausch steht, hört zwar am häufigsten von Demografie und Technologie. Entscheidend seien aber Führung und Kultur: „Das muss vorgelebt werden." Ähnlich äußerten sich im Verlauf des Labs auch die beiden Teilnehmenden aus der Beratung: Technologie werde in Deutschland eher als Gefahr denn als Werkzeugkasten gesehen, und vielen Mitarbeitenden fehle das Verständnis dafür, was sie leisten kann.

Wie tiefgreifend der Wandel sein kann, schilderte Werner Wiatrek (WQS Management Consultants). Sein Büro baut seit rund fünf Monaten die Organisation um und hat eine KI-Abteilung mit eigenen Modellen auf eigenem Server aufgebaut. Statt vieler Mitarbeitender, die Dokumentation erstellen, brauche er heute Expertinnen und Experten, die beurteilen, ob die Ergebnisse der KI richtig sind. Sein Unternehmen, das 30 Jahre stabil lief, sei dadurch ins Wanken geraten, nach seiner Einschätzung nicht untypisch für Kleinunternehmen.

Mehrere Teilnehmende beschrieben eine Schere: Die Technik entwickelt sich schneller, als Organisationen sich verändern. Für Werner Wiatrek (WQS Management Consultants) ist selbst der Horizont 2029 zu weit gewählt: „Was wir gerade erleben, das ist eine exponentielle Funktion." Veränderung in Unternehmen dauere dagegen lange, gerade in KMU, in denen Prozessarbeit oft als „Konzernsache" gilt und das Tagesgeschäft vorgeht.

Für Sefa Soybir (EY Corporate Solutions) ist es Realität, dass Absolventinnen und Absolventen KI als Erstes nutzen. Unternehmen müssten die neue Generation und ihre Arbeitsweise einbinden und ihre Abläufe neu denken. Werner Wiatrek (WQS Management Consultants) sieht darin auch ein Risiko: Neue Mitarbeitende arbeiten viel mit KI, können deren Ergebnisse aber nicht sicher beurteilen.

Für KMU heißt das: Ob sie von der Technologie profitieren, entscheidet sich in der Organisation, bei Führung, Kultur und der Frage, wie Erfahrene und Neue zusammenarbeiten.

3.3 Was KMU heute bremst

Im dritten Teil fragte die Moderation, welche Rahmenbedingungen KMU im Alltag bremsen, wenn sie Wissensmanagement mit KI angehen wollen. Alle sieben Teilnehmenden nannten im Verlauf des Labs solche Hemmnisse. Sie lassen sich fünf Bereichen zuordnen:

- **Aufwand und unklarer Nutzen**: Zeit und Kosten sind real, der Nutzen ist schwer zu beziffern.
- **Technik hält nicht, was versprochen wird**: Updates und Schnittstellen funktionieren nicht zuverlässig, für Nischenwissen fehlen Lösungen, Anbieter und Berater versprechen zu viel.
- **Vertraulichkeit und Rechte am Wissen**: Unklar ist, was mit Wissen in KI-Systemen geschieht und wem es gehört.
- **Fehlende Befähigung und Skepsis**: Mitarbeitende kennen die Möglichkeiten nicht oder misstrauen der Technik.
- **Tagesgeschäft vor Organisationsarbeit**: Für Wissensmanagement fehlen Zeit und Personal, Prozessarbeit gilt als Konzernsache.

Die meisten Hürden liegen damit nicht in der Technik, sondern bei Zeit, Geld, Vertrauen und Befähigung. Die Einschätzung deckt sich weitgehend mit der aktuellen Bitkom-Befragung, in der fehlendes Know-how, rechtliche Unsicherheit, schwer kalkulierbare Kosten und Datenschutz an der Spitze der Hemmnisse stehen.[2] Auch die DIGI-CO-Befragung weist in diese Richtung, obwohl sie nach Hürden beim digitalen Kundenkontakt allgemein fragte. Am häufigsten nennen die Unternehmen fehlende Ressourcen (42,1 Prozent), vor allem Fachpersonal, Zeit, Budget und Know-how. Defizite bei der IT-Infrastruktur werden seltener genannt.

[2] Bitkom e. V., 2026: Erstmals nutzt die Mehrheit der Unternehmen KI.

Rechtliche Probleme sieht gut ein Viertel (26,3 Prozent), weniger als bei Bitkom, wo allerdings speziell nach KI gefragt wurde.[9]

Wie schnell banale Probleme die Akzeptanz untergraben, schilderte Olaf Pott, Geschäftsführer DFP Pott GmbH: Eine QR-Code-Erfassung am Tablet, mit der Mitarbeitende an der Maschine Fotos hinterlegen, fiel nach Software-Updates immer wieder aus, bis die Mitarbeitenden aufgaben. Ähnliches berichteten Verband, Beratung und Handwerk: Was Hersteller und Berater versprechen, funktioniert im Kleinbetrieb oft nicht. Breit geteilt wurde auch das Problem des Aufwands. Wissensmanagement hat keinen direkten Einfluss auf das Tagesgeschäft und wird deshalb verschoben. „Am Ende ist es das Erste, was runterfällt“, so Simon Padberg (KnowWay). Veränderung braucht zudem Geduld. In einem Beratungsprojekt von Anja Sommerfeld (Rosami) mit 140 Außendienstmitarbeitenden dauerte es ein Dreivierteljahr, bis alle ein Update installiert hatten, nicht aus Unwillen, sondern weil alle ausgelastet waren.

Unterschiedlich bewertet wurde dagegen, wie KMU mit Vertraulichkeit umgehen sollten. Wer Wissen einer KI anvertraut, dürfe nicht die Kontrolle über Firma, Prozesse und Wissen verlieren, betonte Simon Padberg (KnowWay). Zulieferer mit Geheimhaltungsvereinbarungen gegenüber Großkunden wüssten oft nicht, ob sie Daten überhaupt in KI-Systeme geben dürfen, berichtete Tim Merforth (IVAM). Wie schnell Wissen dennoch in solche Systeme fließt, zeigt ein Beispiel aus der Pflege von Anja Sommerfeld (Rosami): Bei einer ISO-Zertifizierung luden Pflegekräfte die gemeinsam erarbeiteten Prozessbeschreibungen spontan in ein KI-Werkzeug. Dabei stellte Sie fest, dass vielen Unternehmen eine Vorstellung davon fehle, was mit solchen Daten geschieht. Sefa Soybir (EY Corporate Solutions) setzte einen Gegenakzent: Prozesswissen liege längst in Cloud- und Workflow-Systemen, KI-Nutzung sei deshalb nicht verwerflich. Arbeitgeber sollten eine sichere KI-Umgebung bereitstellen, denn wo KI ohne Alternative verboten wurde, nutzten Mitarbeitende private Laptops. Offen blieb, wem das Wissen gehört, das Mitarbeitende in KI-Systeme einbringen. Arbeitsergebnisse gehören meist vertraglich dem Unternehmen, beim langjährigen Erfahrungswissen sei das aber strategisch ungeklärt.

Für KMU heißt das: Die größten Bremsen sind Zeit, Vertrauen und Befähigung. Wer Wissensmanagement mit KI angeht, muss diese Fragen klären und nicht nur die passende Technik auswählen.

[9] Kleinkes & Emde, 2026: Digital Business Report 2026.

3.4 Szenarien 2029: Wo stehen KMU in drei Jahren?

Im vierten Teil ging es um das Gedankenexperiment aus Kapitel 2.3: Wo stehen die meisten KMU in Deutschland im Jahr 2029? Vier Teilnehmende gaben dazu eine Einschätzung ab (Tabelle 1). Keiner von ihnen erwartet die Mehrheit der KMU dann bereits bei Szenario C.

Drei der vier sahen die Werkzeuge dabei nicht als Engpass. Spätestens 2029 werde jedes Unternehmen genügend Werkzeuge zur Verfügung haben, und sei es nur einen Assistenten wie Microsoft Copilot, so Tim Merforth (IVAM). Ob sie systematisch zur Sicherung von Wissen genutzt werden, sei offen. Sefa Soybir (EY Corporate Solutions) stimmte ausdrücklich zu: Viele Unternehmen blieben bei Szenario A, nicht wegen Technik oder Organisation, sondern weil das Enablement fehle, also das Verständnis dafür, was Technologie überhaupt kann.

Auseinander gingen die Einschätzungen bei der Frage, wie weit sich Erfahrungswissen digitalisieren lässt. Simon Padberg (KnowWay) wagte die klarste Prognose, Szenario B: Bis Ende 2028 werde Transkription Standard, ein KI-Agent sitze in jedem Call. Werde ein Großteil der Besprechungen transkribiert, seien nach seiner Einschätzung 60 bis 70 Prozent des Unternehmenswissens digitalisiert. Sefa Soybir (EY Corporate Solutions) sieht darin gar nicht das Ziel: „Technologie funktioniert nur dann gut, wenn wir den richtigen Menschen auch dabeihaben." Gelinge die Befähigung, würden KMU relativ schnell bei Szenario C landen. Werner Wiatrek (WQS Management Consultants) warnte vor Pauschalisierungen: Eine Agentur oder Kanzlei mit 100 Beschäftigten stehe vor einer völlig anderen Frage als ein Fensterbauer gleicher Größe.

Tabelle 1: Einschätzungen der Expertenrunde zum Stand der KMU im Jahr 2029

Teilnehmende	Einschätzung 2029	Begründung
Simon Padberg (KnowWay)	Szenario B	Transkription wird bis Ende 2028 Standard, KI-Agenten in Besprechungen machen einen Großteil des Unternehmenswissens digital verfügbar.
Tim Merforth (IVAM)	Breite Masse zwischen A und B	Werkzeuge und Offenheit sind vorhanden, werden aber selten systematisch genutzt, Erfahrungswissen bleibt die größte offene Frage.
Sefa Soybir (EY Corporate Solutions)	Viele bei A, C schnell erreichbar	Der Engpass ist die Befähigung der Mitarbeitenden, nicht Technik oder Organisation.
Werner Wiatrek (WQS Management Consultants)	Nicht pauschal bestimmbar	Die Art der Tätigkeit entscheidet, ob eher Szenario A oder C zutrifft.

Für KMU heißt das: Die Werkzeuge werden 2029 kaum der Engpass sein. Ob ein Unternehmen über die Wissenslücke aus Szenario A hinauskommt, entscheidet sich daran, ob die Mitarbeitenden sie sinnvoll einsetzen können und wie viel Erfahrungswissen es überhaupt digitalisieren will.

3.5 Maßnahmen: Was KMU jetzt tun sollten

Im letzten Teil ging es um die Frage, was das fiktive Unternehmen als Erstes tun sollte und ob ein halbes Jahr Vorlauf reicht. Dass KMU früh beginnen sollten, stellte niemand infrage. „Jetzt sofort anfangen und nicht warten“, riet Sefa Soybir (EY Corporate Solutions). Wissen aus mehreren Jahren lasse sich nicht in sechs Monaten erfassen und in Abläufe übersetzen. Anja Sommerfeld (Rosami) sah es ähnlich und riet zu Quick Wins statt eines Großprojekts: zwei, drei Anwendungsfälle dort, wo ein Prozess schmerzt, weil niemand weiß, wie er funktioniert. Für den Einstieg wurden drei Fragen vorgeschlagen: Welches Wissen will ich aufnehmen, wie und wohin? Für das Wie kommen eine konsequente Transkription aller Gespräche oder eine gezielte Kampagne infrage, in der ausscheidende Expertinnen und Experten befragt werden.

Am breitesten getragen war ein zweiter Grundsatz: Mitarbeitende müssen befähigt und mitgenommen werden. Fünf der sieben Teilnehmenden betonten das. Anja Sommerfeld (Rosami) bringt es auf die Formel: „Erst der Mensch, dann die Technologie.“ Dazu gehört, den Nutzen immer wieder zu erklären, Zögernden Zeit zu geben und als Führungskraft voranzugehen. Hilfreich sind Grundlagen und Beispiele aus dem eigenen Alltag. Es braucht außerdem eine Person, die zwischen Technik und Mensch vermittelt. In Kleinbetrieben liegt diese Rolle meist bei der Geschäftsführung.

Wie schnell sich der Einsatz auszahlt, sahen die Teilnehmenden dagegen unterschiedlich. Werner Wiatrek (WQS Management Consultants) zeigte anhand seiner Zeiterfassung, dass das Wissensmanagement-Projekt seines Büros 200 bis 300 Stunden im Monat bindet. Bei rund 140 Euro Verrechnungssatz sind das rechnerisch 28.000 bis 42.000 Euro an Leistung pro Monat, die nicht abgerechnet werden kann. Das Geschäftsjahr 2026 schließt wegen der Investitionen mit einem Minus. „Ich kann nicht einfach sagen: Mach Wissensmanagement, sonst ist das Wissen weg. Ja, toll, aber dann habe ich auch keine Umsätze und mache nur Minus.“ Künftig erwägt er einen festen Anteil von fünf oder zehn Prozent für den digitalen Wandel und das Wissensmanagement.

Sefa Soybir (EY Corporate Solutions) setzte bewusst an der anderen Seite an: „Es gibt kein KI- oder was auch immer Use Case ohne einen Business Case." Brauche ein Use Case länger als drei Monate bis zum ersten produktiven Effekt, solle man ihn nicht weiterverfolgen. Werner Wiatrek (WQS Management Consultants) hielt dagegen, dass es für hochspezialisiertes Wissen wie die Verpackungsvalidierung steriler Implantate keine Standardlösung gebe. Erste Erfolge gibt es, Berichte entstehen heute in einem Zehntel der Zeit, allerdings erst nach einem mehrmonatigen Projekt. Sefa Soybir (EY Corporate Solutions) bestätigte das, hält aber auch in komplexen Fällen wie dem Vertragsmanagement eines Anlagenbauers Ergebnisse in unter vier Monaten für möglich, mit angepasster KI statt Standardsoftware.

Dahinter steht ein Spannungsfeld, das sich durch das ganze Lab zog. Mit Blick auf solches Spezialwissen fragte Anja Sommerfeld (Rosami): „Wollen wir denn wirklich austauschbar sein?" In der Abschlussrunde wünschte sich Ali-Riza Top (A&P Fenster und Türen) dagegen „Plug and Play": Eine neue Person kommt, bekommt ein Tablet in die Hand und hat alle Informationen, die sie braucht. Sein Betrieb baut dafür eine Wissensdatenbank auf, die die Einarbeitung ab dem ersten Tag begleitet. Mehrere Teilnehmende betonten, dass KI menschliches Urteil nicht ersetzt. Über 95 Prozent erfülle die KI, die restlichen fünf Prozent seien nicht immer richtig, und neue Mitarbeitende könnten das oft nicht beurteilen, so Werner Wiatrek (WQS Management Consultants).

Was KI heute leisten kann, zeigte Sefa Soybir (EY Corporate Solutions) zum Abschluss an einer in zwei Tagen produktiv gesetzten Anwendung für das Claim-Management eines Anlagenbauers. Kommen etwa Rohre vier Tage zu spät, prüft sie anhand von Vertrag und Gesetzestexten mögliche Ansprüche und macht ihre Begründung nachvollziehbar. Rückfragen gehen an die Mitarbeitenden. Die Moderation gab zu bedenken, dass die Daten im Mittelstand oft noch nicht so vorliegen, dass ein KI-Agent direkt loslegen kann. Wissensmanagement sei kein emotionales Thema, sondern wie eine Grippeimpfung: Man weiß, dass man sie braucht, und vergisst sie doch, weil ein Kunde anruft.

Für KMU heißt das: früh und klein beginnen, den Nutzen vorab klären und die Mitarbeitenden mitnehmen. Wie viel Aufwand tragbar ist und wie schnell er sich auszahlt, hängt stark davon ab, wie spezialisiert das Wissen eines Unternehmens ist.

4 Zusammenfassung

Wissensverlust ist für KMU kein abstraktes Zukunftsrisiko, sondern bereits Realität. Die Teilnehmenden berichteten von vielen Ursachen wie, Kündigung der Mitarbeitenden, Abwerbung, Umzug, Fluktuation und Eigentümerwechseln. In zwei Fällen verloren Organisationen zentrale Wissensträger unvermittelt. Getroffen wird vor allem Erfahrungswissen, das selbst umfangreiche Dokumentation nur teilweise auffängt. Mit dem Renteneintritt der Babyboomer dürfte sich diese Lage in den kommenden Jahren verschärfen.[1]

KI erweitert die Möglichkeiten, Wissen zu sichern: Besprechungen lassen sich transkribieren, Dokumente durchsuchen und Abläufe automatisieren. Strukturiertes Wissen lässt sich damit schon heute erschließen, und mehrere Teilnehmende erwarten, dass entsprechende Werkzeuge 2029 in KMU breit verfügbar sind. Offen bleibt, wie weit sich das Erfahrungswissen in den Köpfen erfassen lässt und ob das überhaupt das Ziel sein sollte.

Der entscheidende Engpass liegt weniger in der Technologie als in den Unternehmen. Wissensmanagement konkurriert mit dem Tagesgeschäft und fällt als Erstes weg, wenn die Zeit knapp wird. Der Aufwand ist real, der Nutzen oft unklar, und Technik hält nicht immer, was versprochen wird. Unsicherheit über Vertraulichkeit und Rechte am Wissen bremst, und vielen Mitarbeitenden fehlt das Verständnis dafür, was KI für ihre Arbeit leisten kann. Führung, Kultur und Befähigung entscheiden deshalb, ob KMU 2029 eher bei Szenario A, B oder C stehen.

Über das gesamte Foresight-Lab hinweg zeigten sich vier Spannungsfelder, in denen KMU abwägen müssen. Sie betreffen den richtigen Zeitpunkt für den Einstieg, den Umgang mit Erfahrungswissen, die Nutzung von KI und den passenden Lösungsweg. Abbildung 3 stellt für jedes Spannungsfeld die gegensätzlichen Sichtweisen aus der Diskussion gegenüber und zeigt in der Mitte einen möglichen Weg, der sich aus den Beiträgen ableiten lässt.

Besonders wichtig: KI ersetzt Erfahrung nicht, sie setzt sie voraus. Ihre Ergebnisse müssen fachlich geprüft werden, und zwar durch genau die Expertise, deren Verlust droht. Wenn neue Mitarbeitende selbstverständlich mit KI arbeiten, ihre Ergebnisse aber nicht beurteilen können, entsteht eine neue Abhängigkeit. Erfahrene Fachkräfte werden damit nicht überflüssig, sondern zu Prüfenden und Lernbegleitenden für die nächste Generation.

[1] Deschermeier & Schäfer, 2026: IW-Kurzbericht Nr. 39/2026.

Für KMU bedeutet das: Wissensmanagement ist keine reine IT-Aufgabe, sondern eine Führungsaufgabe. Wer jetzt mit kleinen, wirtschaftlich begründeten Schritten beginnt, eine sichere KI-Umgebung schafft und die Mitarbeitenden mitnimmt, wird 2029 deutlich besser aufgestellt sein als Unternehmen, die erst handeln, wenn die ersten Schlüsselpersonen gegangen sind.

5 Handlungsempfehlungen für KMU

Wenn erfahrene Fachkräfte in Rente gehen, zeigt sich, welches Wissen nur in ihren Köpfen existierte. Aus den Ergebnissen des Foresight-Labs lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Starten Sie jetzt mit einer Bestandsaufnahme: Wer geht in den nächsten drei Jahren? Welches Wissen hat nur eine Person? Wo fehlt eine Vertretung?
- Beginnen Sie mit einem Prozess, der heute schmerzt, statt mit einem Großprojekt. Klären Sie den Nutzen vorab und planen Sie einen ersten Effekt nach drei bis vier Monaten ein.
- Reservieren Sie ein festes Zeit- oder Budgetkontingent, statt Wissensmanagement „nebenbei“ zu erwarten.
- Befragen Sie ausscheidende Expertinnen und Experten frühzeitig: Welches Wissen soll wie (Interview, Video, Transkript) und wohin gesichert werden?
- Erfassen Sie Wissen dort, wo die Arbeit passiert: per Video, Foto und Transkript sowie mit einer Wissensdatenbank, die die Einarbeitung begleitet. Sorgen Sie für zuverlässige Technik.
- Stellen Sie eine sichere KI-Umgebung bereit und legen Sie fest, welche Daten hineindürfen.
- Prüfen Sie Versprechen von Anbietern im Kleinen, mit eigenen Daten und Schnittstellen.
- Befähigen Sie Ihre Mitarbeitenden mit Grundlagen und Beispielen aus dem eigenen Alltag, und gehen Sie als Führungskraft voran.
- Benennen Sie eine Person, die zwischen Mitarbeitenden und Technik vermittelt, oder holen Sie sich Unterstützung von außen.
- Lassen Sie KI-Ergebnisse in kritischen Abläufen von erfahrenen Fachkräften freigeben und setzen Sie Erfahrene als Lernbegleitende ein.

- Organisieren Sie sich Unterstützung (z. B. bei den Ansprechpersonen im Projekt DIGI-CO https://digi-co.info/).
- Handeln Sie jetzt.

Für eine erste Standortbestimmung fasst der folgende Selbstcheck die Empfehlungen in acht Aussagen zusammen:

Selbstcheck: Wie gut ist Ihr Unternehmen vorbereitet?

- ☐ Wir wissen, welche Schlüsselpersonen in den nächsten drei Jahren ausscheiden könnten.
- ☐ Für jede dieser Personen ist festgelegt, welches Wissen wie und wohin gesichert wird.
- ☐ Kritische Aufgaben sind doppelt besetzt oder so dokumentiert, dass eine Vertretung möglich ist.
- ☐ Für Wissensmanagement gibt es ein festes Zeit- oder Budgetkontingent.
- ☐ Es gibt einen ersten Use Case mit festgelegtem Nutzen und Zeitrahmen.
- ☐ Mitarbeitende haben ein freigegebenes KI-Werkzeug und wissen, welche Daten hineindürfen.
- ☐ Eine Person ist dafür verantwortlich, Mitarbeitende und Technik zusammenzubringen.
- ☐ KI-Ergebnisse in kritischen Abläufen werden von erfahrenen Fachkräften geprüft.

I Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Foresight-Prozess 6

Abbildung 2: Teilnehmende des Foresight-Labs 2026 10

Abbildung 3: Spannungsfelder im Foresight-Lab 2026 und ihre Auflösung 19

II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einschätzungen der Expertenrunde zum Stand der KMU im Jahr 2029 15

Tabelle 2: Kategoriensystem mit allen Fundstellen (Sprecher, Zeitmarke, zitierte Stelle) 29

III Literaturverzeichnis

1: Deschermeier, P. & Schäfer, H. (2026): Die Babyboomer erreichen das Rentenalter. IW-Kurzbericht Nr. 39/2026, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 15.06.2026. https://www.iwkoeln.de/studien/philipp-deschermeier-holger-schaefer-die-babyboomer-erreichen-das-rentenalter.html

2: Bitkom e. V. (2026): Presseinformation „Erstmals nutzt die Mehrheit der Unternehmen KI“, Berlin, 14.09.2026. Datenbasis: Bitkom Research, 603 Unternehmen ab 20 Beschäftigten, KW 28–33/2026. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Erstmals-nutzt-die-Mehrheit-der-Unternehmen-KI

3: Polanyi, M. (1966): The Tacit Dimension. Doubleday, Garden City, NY.

4: Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York. https://academic.oup.com/book/52097

5: Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1

6: Durst, S. & Edvardsson, I. R. (2012): Knowledge management in SMEs: a literature review. Journal of Knowledge Management, 16(6), S. 879–903. https://doi.org/10.1108/13673271211276173

7: Schwartz, M. (2026): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025: Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut – Kaufpreisvorstellungen deutlich gestiegen. Fokus Volkswirtschaft Nr. 526, KfW Research, 09.01.2026. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2026/Fokus-Nr.-526-Januar-2026-Nachfolge-Monitoring.pdf

8: Malin, L. (2026): Fachkräftesicherung im Handwerk: Ausbildung zwischen Krise und Renaissance. KOFA Kompakt 7/2026, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, Köln, 06/2026. https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/KOFA_Kompakt_07.2026_Handwerk.pdf

9: Kleinkes, U. & Emde, J. (2026): Digital Business Report 2026. Digitale Kontaktmöglichkeiten bei KMU. Dortmund, Hamm und Kreis Unna. Hochschule Hamm-Lippstadt, Hamm, 02.11.2026. https://www.hshl.de/assets/03-Forschung-Unternehmen/Forschungsprojekte/Digi-Co/Digital-Business-Report-2026-Digitale-Kontaktmoeglichkeiten-fuer-KMU.pdf

10: Europäische Union (2026): Verordnung (EU) 2026/1744 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 8. Juli 2026 zur Änderung der Verordnungen (EU) 2024/1689, (EU) 2018/1139 und (EU) 2023/1230 im Hinblick auf die Vereinfachung der Umsetzung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (Digital-Omnibus-Verordnung zur KI). Amtsblatt der Europäischen Union, Reihe L, 24.07.2026. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2026/1744/oj

11: Mayring, P. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13., überarb. Aufl., Beltz, Weinheim.

IV Glossar

Agentische KI / KI-Agent	KI-Systeme, die nicht nur Fragen beantworten, sondern eigenständig mehrere Arbeitsschritte planen und ausführen, etwa Daten abrufen, Dokumente prüfen oder Vorgänge weiterleiten.
Business Case	Wirtschaftliche Begründung eines Vorhabens, die erwarteten Nutzen und Kosten gegenüberstellt.
Change-Management	Gezielte Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen unter Einbeziehung der betroffenen Menschen.
Copilot	KI-Assistent von Microsoft, der in Anwendungen wie Word, Outlook oder Teams integriert ist.
ERP-System	Enterprise Resource Planning, Software zur Planung und Steuerung von Ressourcen wie Material, Personal und Finanzen.
Explizites Wissen	Wissen, das sich in Worten, Zahlen oder Dokumenten ausdrücken und weitergeben lässt.
Foresight	Systematischer Blick in die Zukunft, um mögliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und sich strategisch darauf einzustellen.
Generative KI	KI, die neue Inhalte wie Texte, Bilder oder Programmcode erzeugt, z. B. ChatGPT.
Implizites Wissen	An Personen gebundenes Erfahrungswissen, das sich nur schwer in Worte fassen lässt (engl. tacit knowledge).
KI-Verordnung	Verordnung (EU) 2024/1689 über künstliche Intelligenz (engl. AI Act), die den Einsatz von KI in der EU regelt; geändert durch die Digital-Omnibus-Verordnung (EU) 2026/1744.
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. €.
Knowledge Graph	Wissensgraph, der Informationen als Netz aus Objekten und ihren Beziehungen abbildet und so für Menschen und KI durchsuchbar macht.
Knowledge Mining	Systematisches Erschließen von Wissen aus unstrukturierten Quellen wie Gesprächen, Dokumenten oder Anwendungen.
Lernende Organisation	Organisation, in der Wissen und Erfahrungen laufend geteilt und weiterentwickelt werden, etwa durch Tandems, Mentoring und Fallbesprechungen. So lernt sie aus Erfahrung und passt sich kontinuierlich an Veränderungen an.
NDA	Non-Disclosure Agreement; Geheimhaltungsvereinbarung zwischen Geschäftspartnern.
Quick Win	Maßnahme, die mit geringem Aufwand schnell einen sichtbaren Nutzen bringt.

ROI	Return on Investment; Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Kapital.
Schatten-KI	Nutzung von KI-Werkzeugen durch Mitarbeitende ohne Freigabe oder Wissen des Unternehmens, etwa über private Geräte.
SECI-Modell	Modell von Nonaka und Takeuchi zur Wissensumwandlung durch Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung.
SharePoint	Plattform von Microsoft zum Speichern, Organisieren und Teilen von Dokumenten und Informationen im Unternehmen.
Transkription	Verschriftlichung gesprochener Sprache, heute häufig automatisiert durch KI.
Use Case	Konkreter Anwendungsfall, in dem eine Technologie ein bestimmtes Ziel erreichen soll.
Wissensmanagement	Gesamtheit der Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen Wissen identifiziert, sichert, verteilt und nutzt.