

Wissensmanagementführer erfolgreich in der Logistik

Dr.-Ing. Hartmut Zadek*

Ein ganzheitliches Wissensmanagement gestaltet sich zunehmend als Wettbewerbsfaktor. Der unternehmensübergreifende Wissenstransfer rückt heute mehr denn je in den Mittelpunkt, da nicht mehr nur einzelne Unternehmen sondern ganze Supply Chains im Wettbewerb zueinander stehen. Das partnerschaftliche Zusammenarbeiten im Sinne eines Collaboration Management verlangt durchgehende Informationstransparenz und gegenseitiges Vertrauen. Dies kann nur durch einen nachhaltigen Wissenstransfer geschaffen werden. Warum sollen Hersteller ihren Lieferanten nicht Erfahrungen zur Produktionslogistik weitergeben? Mithilfe dieses Wissenstransfers können die Lieferanten ähnliche Potenziale in Kosten, Zeit und Qualität erschließen und ihre Performance steigern. Letzten Endes werden auch deren Kunden davon profitieren. Die Zeit ist reif, dass Unternehmen die Herausforderungen zum unternehmensübergreifenden Wissensmanagement annehmen. Vorteile, die sich daraus ableiten lassen, liegen unter anderem in einer verbesserten Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern sowie in einer effizienteren Modernisierung von Logistiksystemen.

Stellenwert des Wissensmanagements in der Logistik

Die Verbesserung der Zusammenarbeit von Herstellern, Lieferanten und Dienstleistern in der Wertschöpfungskette erfordert neue Wege. Die zunehmende Defragmentierung der Wertschöpfungskette [1] und die Ausweitung der globalen Produktions- und Dienstleistungsnetzwerke führt zu immer mehr Partnern in den unternehmensübergreifenden Leistungsprozessen. Parallel dazu verkürzen sich die für den Wettbewerbserfolg zur Verfügung stehenden Marktreaktions- und Amortisationszeiten [2]. Unternehmens- bzw. konzernintern wissen verschiedene Standorte nicht, was die anderen Herausragendes leisten. Zudem werden unternehmensübergreifend wertvolle Erfahrungen nicht weitergegeben. Selten werden Outsourcing-Prozesse von einer Know-how-Weitergabe begleitet,

was zu Nachteilen in der Wertschöpfungskette führt und einem Rückschritt gleichkommt. Die Zusammenarbeit könnte also deutlich effizienter erfolgen. Aber was kann weiterhelfen?

Ein Ansatz wäre der unternehmensinterne sowie -übergreifende Wissenstransfer. Wissen wird heute als Erfolgsfaktor angesehen. Dementsprechend ist das Wissensmanagement als Bestandteil der Unternehmensstrategie zu definieren und in der Unternehmenskultur zu verankern. Im Rahmen eines Regelkreislaufes sind Wissensziele vorzugeben. Für die Realisierung dieser Ziele sind die Prozesse Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -verteilung, -nutzung und -bewahrung organisatorisch, personell und technologisch auszugestalten. Die Anwendung der Prozesse und deren Erfolgsmessung über ein spezifisches Controlling führen zu Erkenntnissen und Anforderungen, die im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung des Wissensmanagements in die Unternehmensstrategie einzuarbeiten sind.

Jedoch herrscht bei den Wissensträgern die Mentalität vor, Wissen im Sinne von Macht zu hüten und anderen den Zugriff zu erschweren. Gegenüber Konkurrenten ist dieses Verhalten nachvollziehbar. Schlecht ist nur, wenn in gleicher Weise mit Partnern in der Wertschöpfungskette oder sogar mit Kollegen im eigenen Unternehmen verfahren wird. Weiterhin ist jedem bekannt, welcher Know-how-Verlust entsteht, wenn Mitarbeiter das Unternehmen ohne einen signifikanten Wissenstransfer verlassen.

Aber es gibt Unternehmen, die es geschafft haben, wesentliche Bestandteile eines Wissensmanagements in der Unternehmensstrategie zu verankern. In diesem Fall kann von so genannten Wissensmanagementführern gesprochen werden, die im Rahmen der aktuellen Untersuchung „Trends und Strategien in der Logistik: Supply Chains im Wandel“ identifiziert werden konnten [2]. Für die Identifizierung derartiger Unternehmen

waren vier Kriterien ausschlaggebend:

- Organisatorische Verankerung, Mitarbeiter ausschließlich für Wissensmanagement, Regelmäßiger Wissensaustausch und Erfolgsmessung.

Für die Realisierung eines umfassenden Wissensmanagements ist eine hohe organisatorische Verankerung im Unternehmen erforderlich. Dies betrifft einerseits die thematische Eingliederung in einer der oberen Hierarchieebenen und andererseits die adäquate Aufhängung der Wissensmanager in der Organisation.

Der wettbewerbsrelevante Stellenwert des Wissens erfordert die Etablierung so genannter Wissensmanager im Unternehmen. Diese spezialisierten Manager gestalten die Unternehmenskultur mit und fördern aktiv den Wissenstransfer.

Von strategisch hoher Relevanz ist der regelmäßige, unternehmens-

* Habilitand, Technische Universität Berlin, Institut für Technologie und Management, Bereich Logistik, Leitung: Prof. Dr.-Ing. H. Baumgarten

* Studie unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. H. Baumgarten, Bereich Logistik der Technischen Universität Berlin im Auftrag der Bundesvereinigung Logistik

übergreifende Wissensaustausch mit den Partnern der Wertschöpfungskette. Dieser Austausch beruht vor allem auf persönlicher Kommunikation und führt zu informellen Netzwerken mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern.

Ein Wissensmanagement kann nur erfolgreich und nachhaltig implementiert werden, wenn ein systematisches und kontinuierliches Controlling durchgeführt wird. Wissensmanagementführer sind in diesen vier Kriterien anderen Unternehmen deutlich voraus (Bild 1). Diese Unternehmen sind sich der Auswirkungen des Wissensmanagements auf die strategischen Unternehmensziele wesentlich deutlicher bewusst:

- Kostensenkung,
- Steigerung der Innovationsfähigkeit,
- Wettbewerbsvorteile sowie
- Steigerung des Unternehmenswertes.

Erfolgsfaktoren, Wissensquellen und Barrieren

Werden Wissensmanagementführer befragt, was ein erfolgreiches Wissensmanagement auszeichnet, so gelten neben der Top-Managementunterstützung und einer kompatiblen Unternehmenskultur vor allem die Wissensmanagementstrukturen und -prozesse und die Einfachheit der Umsetzung als ausschlaggebende Faktoren. Die organisatorische Verankerung und Ausgestaltung des Wissensmanagements gibt den Rahmen vor. Auf Basis definierter Prozesse kann Wissen systematisch gestaltet und langfristig aufgebaut werden. Der Wunsch nach Einfachheit in der Anwendung verdeutlicht, dass pragmatisch und schnell Lösungen gefunden werden müssen, anstatt allumfassender Konzepte.

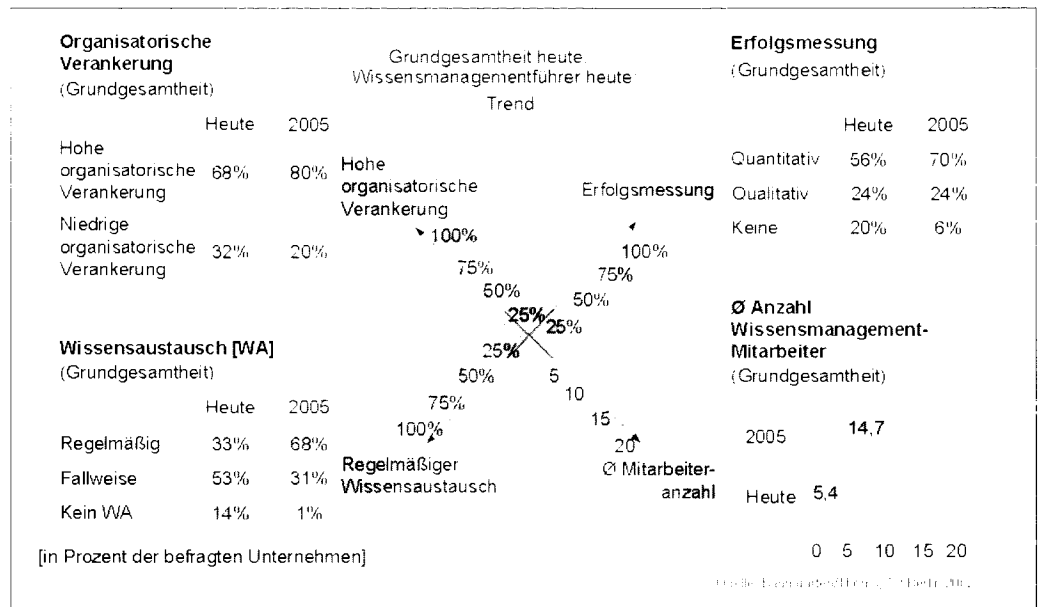


Bild 1: Was zeichnet Wissensmanagementführer aus?

die eine jahrelange Implementierung nach sich ziehen, sind Pilotanwendungen in Teilbereichen gefragt, die einen Erfolg schnell messbar machen. Weiterhin haben die Wissensmanagementführer erkannt, dass die Informationstechnologie nur Mittel zum Zweck ist und nicht im Vordergrund von Wissensmanagementlösungen stehen darf.

Die Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale der Wissensmanager stellen einen besonderen Erfolgsfaktor dar (Bild 2). Hier sind ganzheitliches und analytisches Denken, kommunikative Fähigkeiten, Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Sozialkompetenz und Kundenorientierung gefragt. Deutlich zeigt sich, dass Wissensmanagementführer diesen Eigen-

schaften eine höhere Bedeutung als der Durchschnitt beimessen, demnach in ihrer Wertschätzung der Mitarbeiter als Know-how- und Kompetenzträger weiter sind.

Neben diesen ganzen Rahmenfaktoren sind die Wissensinhalte selbst von hoher Bedeutung, die für Wissenserwerb und -entwicklung erforderlich sind. Hierzu sind im

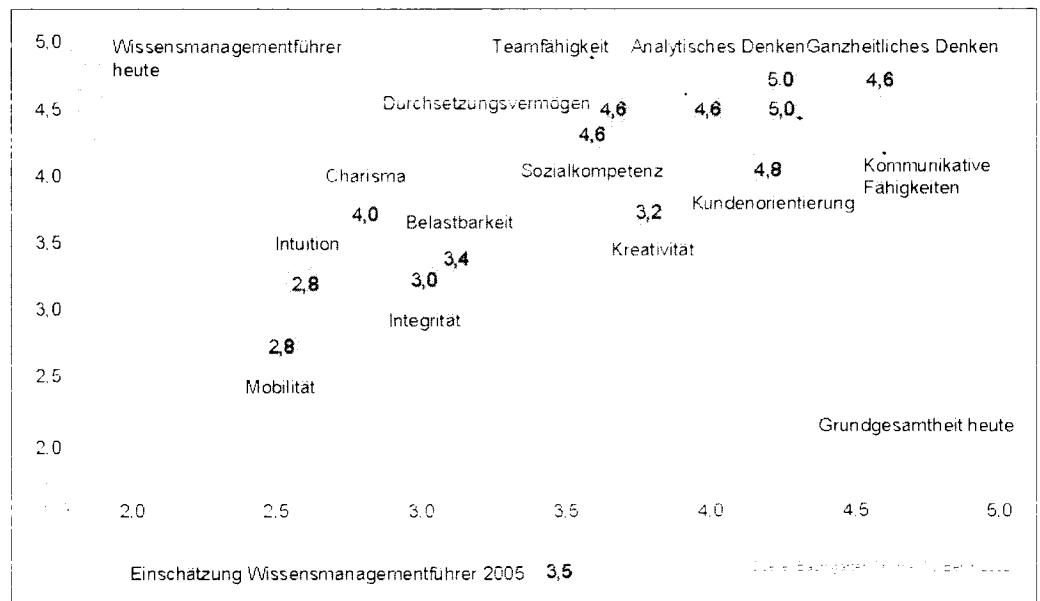


Bild 2: Persönlichkeitsmerkmale eines Wissensmanagers

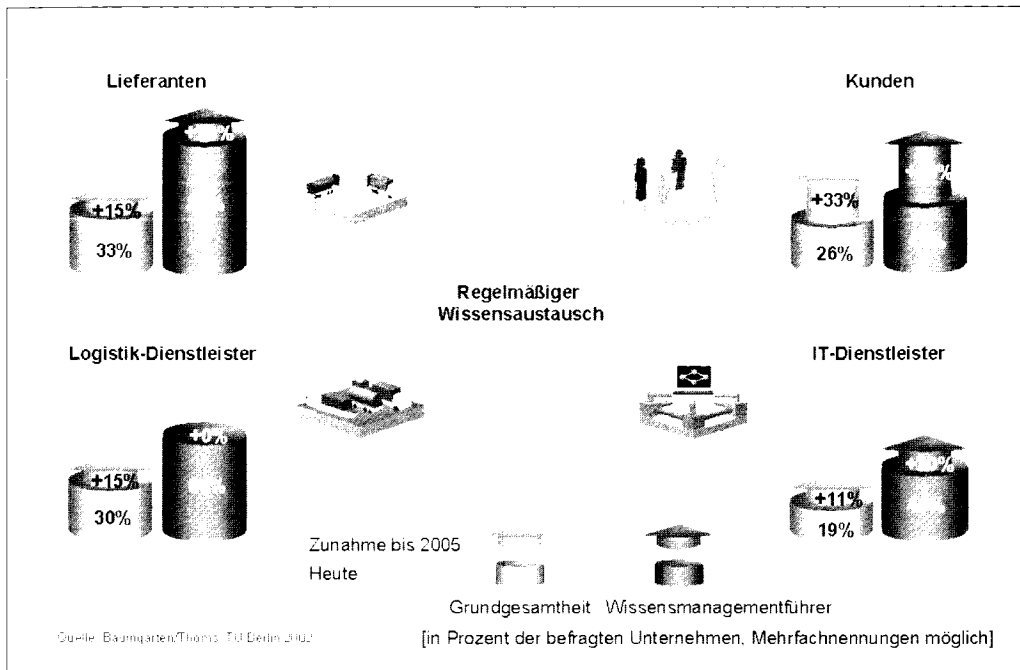


Bild 3: Wissensaustausch mit Netzwerkpartnern

ersten Schritt interne Quellen zu erschließen, wie beispielsweise:

- Reklamationen,
- Projektberichte,
- Mitarbeiter-Erfahrungen,
- Verkäufer- und Kundendienstberichte,
- Intranet-Inhalte,
- Mitarbeiterwissen,
- Protokolle und
- Kommunikationsforen.

Wissensmanagementführer priorisieren die ersten vier Quellenarten und dokumentieren damit auch ihre Kundenorientierung.

Zu den externen Quellen zählen zum Beispiel:

- Wissensaustausch in Netzwerken,
- Arbeitskreise,
- Kundenbefragungen,
- Lieferantenbefragungen,
- Erfahrungsaustausch auf Kongressen
- Beratung,

- Fachartikel und Vorträge,
- Internet-Inhalte sowie
- Datenbanken.

Hinsichtlich dieser Quellennutzung besteht noch Nachholbedarf, wobei Wissensmanagementführer sehr stark die beiden ersten netzwerkorientierten Quellenarten zu schätzen wissen.

Die angeführten Quellenarten nehmen auch oder sogar insbesondere für logistische Fragestellungen einen hohen Stellenwert ein. So erfährt ein Unternehmen über Kundenbefragungen, Verkäuferberichte und Reklamationen etwas über die Kundenzufriedenheit und -anforderungen. Letztere sind in den Leistungsprozessen und oftmals aus Servicerelevanz in den Logistikprozessen abzubilden. Der Wissensaustausch mit Netzwerkpartnern verbessert darüber hinaus die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis in der Supply Chain. Dieser Erkenntnis folgen bereits Wissensmanagementführer: Derartige Unternehmen tauschen ihr Wissen mit Lie-

feranten, Logistik- und IT-Dienstleistern sowie Kunden signifikant regelmäßiger aus als andere Unternehmen (Bild 3). Darin kann auch ein Erfolgsfaktor für das heute vielfach diskutierte Collaboration Management gesehen werden. Ein gezieltes Wissensmanagement für logistische Belange ist also zielführend, aber dennoch nicht trivial einzuführen.

Die Barrieren zur Realisierung eines Wissensmanagements liegen hauptsächlich in zu geringem Budget, zu wenig Zeit sowie in der mangelhaften Aufbereitung und Strukturierung des Wissens. Den Mitarbeitern ist Zeit einzuräumen, um das Wissen aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Auch dem Wissensaustausch durch Schulungen oder Workshops ist in angemessener Weise nachzukommen. Das tägliche Arbeiten in einer zunehmend prozessorientierten Welt legt nahe, dass die Wissensbasis vergleichbar strukturiert sein sollte. Dies erleichtert den Mitarbeitern das Finden und die Nutzung des Wissens.

Strategien zur Umsetzung

Wissensmanagement kann nicht von einem Tag zum anderen eingeführt und praktiziert werden. Verschiedene aufgezeigte Hürden sind zu nehmen und Voraussetzungen zu schaffen. Ein schrittweises Vorgehen hilft hier weiter und sichert erste Erfolge, die als Motivation für weitere Umsetzungen wichtig sind.

Eine strategische Verankerung des Wissensmanagements auf einer der obersten Hierarchieebenen ist vorzunehmen. Des Weiteren ist eine wissensfreundliche Unternehmenskultur einzurichten, in der die Mitarbeiter lernen, den Wissensaustausch zu schätzen und von selbst zu fördern. Dies sollte durch Maßnahmen in der Arbeitsplatzgestaltung unterstützt werden, indem kommunikative, stark von den Mitarbeitern frequentierte Zonen eingerichtet werden. Auch virtuelle Wissensplattformen via Intranet eignen sich zum weltweiten Wissenstransfer zwischen den Unternehmensstandorten. Darüber hinaus sind Wissensmanager in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens zu verankern, um organisatorische und kommunikative Barrieren abzubauen. Gleichzeitig sind derartige Manager geeignet, um den Wissenstransfergedanken auf die Netzwerkpartner zu übertragen.

Die Unternehmen arbeiten heute zunehmend prozessorientiert. Um vorhandenes Wissen effizient einsetzen zu können, muss es für den Nachfrager auffindbar und erhältlich sein. Hierzu sollte vor allem eine prozessorientierte Strukturierung des Wissens vorgenommen werden, die den kontextspezifischen Zugriff auf relevantes Sachwissen unterstützt. Weitergehend bietet sich eine Gliederung der Inhalte nach logistischen Prozessen, Managementphasen und Themenbereichen an. Eine Kombination aller drei Zugriffswege, wie es in

der Integrationsplattform Logistik gesehen ist, verbessert das Auffinden relevanter Inhalte [3].

Der Ausbau des Wissensmanagements zum Kompetenzmanagement ist eine weitere Herausforderung, der sich Unternehmen stellen sollten. Jedes Unternehmen oder Partnernetzwerk verfügt über Kompetenzträger, die mit ihrem know-how und ihren Erfahrungswerten den Unternehmenserfolg sichern. Insofern sollten Mitarbeiterkompetenzen gezielt gefördert werden. Um einen Wissensaustausch mit den Kompetenzträgern zu ermöglichen, ist eine Übersicht der Kompetenzträger im Unternehmen bzw. bei den Netzwerkpartnern zu erstellen und allen Mitarbeitern zugänglich zu machen.

Bei jedem Wissenstransfer nach außen besteht das Risiko der Wissensabwanderung. Diesem Effekt gilt es durch den Aufbau von Vertrauen und langfristigen Partnerschaften entgegenzuwirken. Die häufigsten Formen sind strategische Allianzen, Joint Ventures und Mergers & Acquisitions. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, dass Innovationen mit Alleinstellungsmerkmal zukünftig verstärkt nur aus dem unternehmensübergreifenden Einsatz des Wissens und der Kompetenzen entstehen werden.

Logistik-Netzwerke müssen stetig den Anforderungen angepasst und modernisiert werden, um effizient und wettbewerbsfähig zu bleiben. Derartige Modernisierungen der Logistikprozesse und -systeme können nur gemeinsam im Netzwerk gelingen. Vorbilder sind mit Erfolg realisierte Lösungen, so genannte Best-Practices, innerhalb eines Unternehmens oder einer Branche sowie auch anderer Bran-

chen. Die Bereitstellung derartiger Best-Practices stellt einen Wissenstransfer dar. Erfolgt er über eine internetbasierte Plattform, ist eine standardisierte Struktur zur Beschreibung der Best-Practices sinnvoll. Wer ein Logistiksystem modernisieren will, der kann auf geeignete Best-Practices zurückgreifen, diese auf seine unternehmensspezifischen Belange adaptieren und nachfolgend implementieren. Dieser Prozess kann auch durch ein Entscheidungsunterstützungs-Tool wie das MILOG-System³ begleitet werden [4,5]. Die unternehmensübergreifende, prozessorientierte Modernisierung schafft gegenseitiges Vertrauen in der Zusammenarbeit der Partner und somit eine essenzielle Grundlage zum Collaboration Management.

Literatur

[1] Baumgarten, H.; Zadek, H.: Kundenintegration in logistische Prozessketten; in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 2000; Verlagsgruppe Handelsblatt; Düsseldorf 2000; S. 128-133

[2] Baumgarten, H.; Thoms, W.: Trends und Strategien in der Logistik - Supply Chains im Wandel; Ergebnisse einer Untersuchung des Bereiches Logistik; Technische Universität Berlin; Berlin 2002; S. 85-101

[3] Zadek, H.: Wissensmanagement in der Logistik - Eine Herausforderung für globale Unternehmen; in: Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.): Wissenschaftssymposium Logistik der BVL 2002 - Dokumentation; Hossner-Verlag; München; 2002; S. 525-535

[4] Baumgarten, H.; Pladeck, M.; Zadek, H.: Logistiksysteme am Puls der Zeit; in: Logistik für Unternehmen; 15. Jg. (2001); Heft 12; S. 6-10

[5] Klinkner, R.; Koske, K.; Zadek, H.: Mit einfachen Methoden Erfolge sichern - Lieferantenkommunikation praktizieren; in: Beschaffung aktuell; ohne Jg. (2002); Heft 12; 2002

Wissensmanagement in der Unternehmensstrategie

Knowledge management in the business strategy

Wissensaustausch mit den Partnern der Supply Chain

Exchanging knowledge with the supply chain partners

Hohe Qualifikation der Wissensmanager

High qualification of the knowledge managers

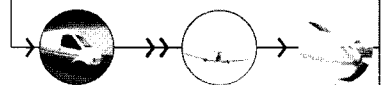
Wissensinhalte und Quellennutzung

Knowledge contents and use of sources

Förderung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur

Fostering a knowledge-oriented business culture

gts systems & consulting



Suchen Sie einen Partner, der Ihnen sowohl kompetente Beratung als auch die Entwicklung kundenindividueller Optimierungs-, Planungs-, und Steuerungssysteme für alle Fragen der Logistik bietet?

Wir lösen Optimierungsaufgaben wie (Logistik-) Netzwerk-Design, Distribution, Personaleinsatzplanung oder Bestandsplanung – alle Planungs- und Steuerungsaufgaben, deren optimierte Bearbeitung Ihr Logistik-Netzwerk effizienter werden lässt.

Für eine zeitnahe Umsetzung gemeinsam entwickelter Ideen:

» Fördern Sie noch heute weitere Informationen an!
www.gts-systems.de/info



GTS Systems and Consulting GmbH
Raiffeisenstraße 10 » D-52134 Herzogenrath
Tel. 02407 | 91 58-0 » Fax 02407 | 91 58-11
info@gts-systems.de » www.gts-systems.de

Partner in optimising your logistics network
www.gts-systems.de

Weitere Informationen zum BMBF-Verbundprojekt „Integrationsplattform Logistik“ siehe unter www.ipl-online.de

Weitere Informationen zum BMBF-Verbundprojekt „MILOG - Modernisierung bestehender und Implementierung neuer Logistiksysteme“ siehe unter www.milog.de