

Wissensmanagement als Basis für ein erfolgreiches KAM in der SGE Landesprodukte fenaco

Studiengang: EMBA General Management

Die fenaco ist eine Agrargenossenschaft mit über 100-jähriger Idee und liegt in den Händen von rund 200 LANDI und deren über 43 000 Mitgliedern, mehrheitlich Bäuerinnen und Bauern. Die fenaco Genossenschaft mit Sitz in Bern beschäftigt rund 10 000 Mitarbeitende und erzielte 2015 einen Nettoerlös von 6,04 Mrd. Franken. www.fenaco.com

1

Ausgangslage

Mit rund 400 Mitarbeitenden und 13 Leistungszentren ist die strategische Geschäftseinheit Landesprodukte (SGE LAP) im Schweizer Markt ein führender Vollsortimenter für Früchte und Gemüse. Die SGE LAP, aufgeteilt in sechs Categories, ist keine klassisch organisierte Einheit mit Einkauf, Verkauf und Marketing. Vielmehr sind in jeder Warengruppe Spezialisten mit entsprechendem Produkte-Fachwissen tätig, von der Produktion bis zum Detailhandel. Der Category Manager trägt die Gesamtverantwortung, der General Product Manager hat die Verantwortung für die Beschaffung und der Key Account Manager für den Verkauf. Die produktorientierte Organisation verschafft einen Wettbewerbsvorteil, da effizient und zeitnah auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse reagiert werden kann. Als Partner des Schweizer Detailhandels und der Lebensmittelindustrie übernimmt die SGE LAP eine wichtige Rolle in der Wertschöpfungskette. Durch die Übernahme von verschiedenen Unternehmen kamen innerhalb weniger Jahre verschiedene Firmenkulturen zusammen. Zusätzlich führt die Zweisprachigkeit (D/F) zu einer erschwerten Kommunikation. Darüber hinaus ist der Austausch unter den einzelnen Categories, welche teilweise dieselben Kunden betreuen, lückenhaft. Aufgrund der nicht durchlässigen internen Vernetzung werden Kernkompetenzen, von denen mehrere Categories profitieren könnten, nicht untereinander geteilt. Know-how bleibt damit stark personalisiert, das Unternehmenswissen entwickelt sich nicht weiter.

Ziel

Als Matrixorganisation mit flacher Hierarchie und vertikalen und horizontalen Informationsströmen ist der einzelne Mitarbeitende der wichtigste Wissensträger. Die bestehenden Barrieren für Wissensmanagement sind zu identifizieren, zu analysieren und zu überwinden. Für ein erfolgreiches Key Account Management (KAM) ist an den räumlich und strukturell unterschiedlichen Standorten eine systematische Gestaltung von wissensorientierten Geschäftsprozessen anzustreben. Wichtige Wettbewerbsfaktoren wie Qualität und Kosten sollen durch diese Massnahme verbessert werden. Der Key Account Manager bildet die Schnittstelle vom

Schlüsselkunden zur SGE LAP und sorgt für eine klare Zuständigkeit und einen koordinierten Kundenkontakt.

Lösungsansätze

Zur Beschreibung der IST Situation lieferten Kundeninterviews mit den Hauptabnehmern wertvolle und aussagekräftige Grundlagen. Anschliessend wurde der Wissenstransfer untersucht. Dabei kristallisierten sich die umschriebenen Barrieren heraus.

In der SOLL Situation führt die erfolgreiche Organisation von Wissens- und Informationsaustausch im KAM zu einer positiven Weiterentwicklung der SGE. Mit der Einführung von Wissensmanagement im SGE LAP ist der vernetzte Schlüsselmitarbeitende mit seinen Erfahrungen und spezifischen Fähigkeiten – verbunden mit den technologischen Möglichkeiten – der treibende Faktor.

Für die Vernetzung und den Austausch der Kundendaten und des Kundenwissens ist ein Tool für Customer Relationship Management (CRM) einzuführen. Sämtliche relevanten Kundeninformationen sind so verfügbar. Zugriffsberechtigte können jederzeit von jedem Standort aus auf Informationen zugreifen und Daten ablegen.

Zu beachten sind die unterstützenden (adjuvantiven) Tätigkeiten, welche als «Öl im Getriebe» wirken. Sie können für einen Erfolg respektive Misserfolg entscheidend sein.

Ziel ist mit diesen Massnahmen das KAM intern besser abzudecken und zu vernetzen und den Kunden mit seinen Bedürfnissen erfolgreich zu betreuen.

Fazit

Wissensmanagement ist ein Spagat zwischen Kultur und/oder Technik. Sicher ist der Mensch/die Unternehmung mit der gelebten Kultur die treibende Kraft. Ein reger Wissens- und Informationsaustausch innerhalb der Organisation und mit den Kunden ist eine wertvolle Quelle für Verbesserungspotential in Bezug auf Angebot, Produkte und Prozesse. Unternehmen, die kundennah agieren, verstehen besser und sind zielgerichteter. Man entwickelt sich gemeinsam weiter und vermittelt ein Gefühl der Wertschätzung.



Marie-Therese Lütolf