

Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Wissensmanagement

Fachgebiet: General Management

Betreuer: Jürg-Rolf Lehner

Experte: Prof. Dr. Alexander Jungmeister

Industriepartner: SBB Cargo International AG

SBB Cargo International will noch stärker zu einer wissensorientierten Unternehmung werden. Mittels Implementierung von Wissensmanagement sollen beispielsweise Synergien besser genutzt und effizienter gearbeitet werden.

Ausgangslage

SBB Cargo International AG ist ein Tochterunternehmen von SBB Cargo AG und Hupac Intermodal SA. Sie agiert als Spezialist für kombinierten Verkehr und Ganzzüge zwischen den Nordseehäfen und Norditalien. SBB Cargo International konzipiert hochwertige Transportdienstleistungen, beginnend bei der Entwicklung, Planung bis zur Durchführung. Seit 2010 positioniert sich SBB Cargo International erfolgreich auf dem hart umkämpften Markt. SBB Cargo International ist ein wissensintensives Unternehmen. Das Kapital besteht fast ausschliesslich im Wissen über Kundenbedürfnisse und den Markt. Das immaterielle Kapital von SBB Cargo International stellt somit einen entscheidenden Faktor zum Geschäftserfolg dar. Gerade in Zeiten der Globalisierung, Liberalisierung, des permanenten Kosten-, Zeit- und Konkurrenzdrucks sowie den steigenden Anforderungen an die Qualität gilt es, schnell auf das vorhandene und wertvolle Wissen zugreifen zu können, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. SBB Cargo International strebt an, noch stärker zu einer Wissensorganisation zu werden. Die Implementierung von Wissensmanagement soll dabei unterstützen.

Ziel

Die Master-Thesis befasst sich mit der Frage, welche Faktoren eine erfolgreiche Implementierung von Wissensmanagement bei SBB Cargo International begünstigen. Die kritischen Erfolgsfaktoren sollen die Basis für das Umsetzungskonzept bilden. Für die Erarbeitung des Umsetzungskonzeptes gilt es, eine massgeschneiderte Lösung für SBB Cargo International zu entwickeln. Zusätzlich soll ein Sub-Managementmodell erarbeitet werden, welches in die Geschäftsprozesse von SBB Cargo International integriert wird. Zur Messung des Erfolgs der Implementierung von Wissensmanagement werden SOLL-Werte definiert.

Ergebnisse

Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden die kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert. Diese Erfolgsfaktoren werden in Handlungsfelder kategorisiert, damit gezielte Gestaltungsempfehlungen definiert werden

können. Das übersichtliche und praxisorientierte Umsetzungskonzept basiert auf den kritischen Erfolgsfaktoren und zeigt auf, welche Massnahmen in welcher Projektphase zur Erreichung dieser Faktoren ergriffen werden müssen. In der Kosten-Nutzen-Analyse werden die kritischen Erfolgsfaktoren einander gegenübergestellt und priorisiert, denn nur so gelingt es die richtigen Massnahmen zu ergreifen. Aufgrund des ständigen Spardrucks muss umso mehr auf einen hohen Nutzen und geringe Kosten geachtet werden. Der Fokus liegt entsprechend auf den Faktoren mit der höchsten Effizienzsteigerung. Zum wirksamen Gelingen der Implementierung gehört die Integration des Wissensmanagements in den Geschäftsalltag. Aus diesem Grund wurde ein Sub-Managementmodell, welches ein Wissensmanagement-Modell beinhaltet, in die Prozesslandschaft von SBB Cargo International integriert. Dieses ganzheitliche Wissensmanagement-Modell beinhaltet auch die Erfolgskontrolle der im Vorfeld festgelegten Wissensziele, die kontinuierlich überprüft werden müssen, denn Wissensmanagement ist kein Projekt, sondern ein iterativer Prozess.

Fazit

Die erfolgreiche Implementierung von Wissensmanagement ist keine Frage der Technik, sondern die Lösung liegt in der Verbindung der Ansprüche von SBB Cargo International mit dem Wissen der Mitarbeitenden. Wenn das Umsetzungskonzept konsequent befolgt wird, wird die grösste Herausforderung der Kulturwandel darstellen, der durch die Implementierung angestossen wird. Wissensmanagement wird kein Erfolg, wenn die Unternehmenskultur beziehungsweise die Mitarbeitenden für den Wandel nicht bereit sind, denn Wissensmanagement lebt von den Mitarbeitenden, ansonsten gleicht es einem Datenfriedhof. Den Kulturwandel gilt es, eng zu begleiten und so zu gestalten, dass ein wissensorientiertes und kooperationsförderndes Wissensmanagement gedeihen kann.



Senta Gruskovnjak