

Pavel Kraus

Kosten senken durch Wissensmanagement

Die gegenwärtige Wirtschaftslage hat den Kostendruck in fast jedem Bereich stark ansteigen lassen. Die Firmen starten Cost-Cutting-Programme, um ihre Geschäftsbereiche auszuleuchten und von überflüssigem Ballast zu befreien. Viele dieser Programme lassen jedoch die Wissensperspektive außer Acht – und damit die speziell aus diesem Blickwinkel sichtbaren kostspieligen Leerläufe und Doppelspurigkeiten. Gerade hier aber lassen sich viele Unternehmen wertvolle Möglichkeiten entgehen, um wirksam Kosten zu sparen.

Mangelhaftes Wissensmanagement als Kostentreiber

In einer Umfrage des Autors im März 2003 berichteten 40 Absolventen des Executive MBA in International Management und des Nachdiplomstudiums in Betriebswirtschaft an der Hochschule für Technik und Architektur (HTA) Bern über Fälle aus der Unternehmenspraxis, in denen ein mangelhafter Umgang mit der Ressource Wissen hohe Folgekosten in unterschiedlichen Geschäftsbereichen verursacht hat. Einige repräsentative Beispiele sind in der Tabelle aufgeführt. Die in der Umfrage geschilderten Fälle lassen sich in vier Kategorien einteilen, in denen sich unzureichendes Wissensmanagement am teuersten auswirkt.

Wer mit Wissensressourcen optimal haushalten will, benötigt eine effektive Integration der wichtigsten Wissensprozesse in den täglichen Arbeitsablauf. Nur dann werden die neuen Ansätze akzeptiert und gelebt. Die im Folgenden skizzierten Lösungsansätze und Maßnahmen haben sich in der Praxis für die vier identifizierten kostenmäßig risikoreichsten Bereiche bewährt.

Integration strategischer Vorgaben in den Geschäftsalltag

Oft wird das erforderliche Wissen für den Eintritt in strategische Geschäftsfelder mangelhaft analysiert. Eine Übersicht der Kernkompetenzen fehlt, viel zu spät stellt man die Lücken fest. Hinzu kommt ein unzureichendes Verständnis für spezifische Risiken im Bereich der Technologie und des Marktes, den man betreten will.

Um die Prioritäten richtig zu setzen, gilt es, die Umsetzung der Unternehmensstrategie in das tägliche Handeln zu verinnerlichen. Auf allen Ebenen müssen konkrete Maßnahmen ausgearbeitet, eingeführt und trainiert werden. Werthaltungen wie z. B. der Sinn für Dringlichkeit sind ein wichtiger Bestandteil der Umsetzung.

Mögliche Maßnahmen:

- Kostenparcours, Technologie-Roadmaps
- Frühwarnsysteme, Cockpits
- Projekt-Portfolio-Management
- zukunftsorientierte Fähigkeitsprofile zur Abdeckung strategischer Geschäftsfelder
- spezielle Schulungsprogramme

Projekt- und Prozess-Unterstützung

Fehlende Transparenz bei Abläufen und über verfügbare Ressourcen führt oft zu Doppelspurigkeiten und Zeitverlusten. Prozesse sind nicht effizient, weil benötigtes Wissen nicht schnell zugänglich ist. In Projekten brauchen interdisziplinäre Teams zu lange, bis sie produktiv sind. Wichtige Diskussionen werden parallel, unstrukturiert und ohne effektive Dokumentation geführt. Später lassen sich die Gründe für Entscheidungen nicht mehr nachvollziehen und die Diskussion wird wiederholt.

Ein sehr effektives und günstiges Instrument sind Visualisierungen in Form von Wissenskarten, die auf das Wesentliche reduziert sind. Sie basieren auf den Geschäftsprozessen und erlauben simultan sowohl Prozess- als auch Wissenstransparenz für alle Beteiligten. Eine weitere Hilfe für den effizienten Umgang mit Wissen sind moderne Workshop-Designs, die ausgelegt sind auf die Reduktion von Komplexität und moderierte Dokumentation von Projekt- und Prozesswissen.

Mögliche Maßnahmen:

- visuelle mehrdimensionale Wissenskarten als Poster und im Intranet
- spezielle Workshops für beschleunigte Projekt-Startups und eine optimale Kommunikation im Projektteam
- Einrichtung von Räumen zur Förderung und Dokumentierung informeller Kommunikation

Know-how-Transfer zwischen Geschäftseinheiten

Wissen wird in vielen Unternehmen noch immer innerhalb von Funktions-Silos aufgebaut. Hindernisse in Wissensflüssen entlang wichtiger Geschäftsprozesse sind die Folge. Beispielsweise führt eine mangelnde Kommunikation zwischen Marketing und Verkauf dazu, dass der Kunde die wichtigsten Verkaufsargumente gar nicht erfährt. Oder Kundenwünsche werden in der Produktentwicklung nicht berücksichtigt, obwohl sie unter den Verkäufern bekannt sind. Starke Fluktuation und unterschiedliche Fachsprachen sind die Hauptursachen für einen mangelhaften Erfahrungsaustausch zwischen Produktion, Entwicklung und Verkauf. Weitere kostspielige Situationen entstehen, wenn fehlendes Spezialwissen beim Einkauf spätere Produktionsausfälle aufgrund von Qualitätsproblemen verursacht.

Ein systemisches, wiederkehrendes Audit deckt Schwachstellen entlang der Wissensflüsse zwischen Prozessen auf. Darin werden alle kritischen Schnittstellen periodisch durchleuchtet. Erfolgsfaktoren für die jeweilige Art der Schnittstelle und deren Inhalt fließen in

Bereich	Problem	Folgen	Geschätzte Kosten
Forschung und Entwicklung	mangelnde Standardisierung und Kommunikation in parallelen Engineering-Prozessen	Zeitverluste und Folgekosten durch Doppelspurigkeiten und spätere Korrekturen	2 bis 3 Mio. Euro pro Jahr
Verkauf – Key Account Management	mangelnde Wissenssicherung und -weitergabe bei Stellenwechseln	Vertrauensverlust beim Kunden durch Know-how-Verlust bei internen Schlüsselpositionen	1,5 Mio. Euro
Einkauf	mangelhafter Wissensaustausch bei dezentral organisiertem Einkauf unterschiedlicher Firmenstandorte	Doppelspurigkeiten und Mehrbestellungen	1 bis 2 Mio. Euro pro Jahr
Verkauf/Service/Buchhaltung	Der Technische Kundendienst hält die kommunizierten Verkaufs-Richtlinien nicht ein.	Die Buchhaltung rechnet zu wenig ab; die Folge ist ein hoher Aufwand für manuelle Korrekturen.	350.000 Euro
IT/Verkauf	IT-Spezialisten erhalten keine Ressourcen, um die Verkäufer auf neuen Software-Produkten zu trainieren.	Die neuen Software-Produkte werden weniger aktiv verkauft; entgangene Profite sind die Folge.	über 200.000 Euro

Die Folgen von unzureichendem Wissensmanagement verursachen in vielen Geschäftsbereichen hohe Kosten.

die Prozessplanung ein. Interdisziplinäre Programme, Tools und Events schließen die Lücken und vermindern die Risiken, eine entsprechende Kultur des Wissensaustauschs wird gefördert.

Mögliche Maßnahmen:

- Arbeitsabläufe, Workshops und Trainings, gemanagt gemäß der systemisch erhobenen Faktoren
- firmenspezifische Transferprogramme
- permanente interdisziplinäre Prozessteams zur Koordination ausgewählter Prozesse gemäß der Zielvorgaben

Transfer des Know-hows von Einzelpersonen

Wenn kritisches Wissen auf eine Person konzentriert ist, die dieses bei ihrem Weggang oder bei Unstimmigkeiten nicht weitergibt, geht wertvolles Wissen verloren und muss erst wieder teuer beschafft werden. Noch teurer wird es, wenn dadurch Kundenvertrauen schwindet und Aufträge ausbleiben. Über Jahre hinweg bauen Spezialisten Wissen auf, ohne es zu dokumentieren; unbemerkt steigt das Verlustrisiko, bis es zu spät ist.

Erst langsam etabliert sich in den Unternehmen die Sicherung persönli-

chen Wissens durch systematische Debriefings. Dabei wird Wissen aus, im und über ein Projekt oder einen Prozess gesichert, ebenso Wissen über Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern sowie Wissen über Spezialgebiete oder Lösungsvarianten. Ein Debriefing wird unter anderem erstellt, wenn der Mitarbeiter seine Stelle wechselt oder Wissen geographisch transferiert werden soll.

Mögliche Maßnahmen:

- Debriefing-Report (Bericht über die spezifischen Erfahrungsfelder eines Mitarbeiters)
- Übersicht über strukturelle Schwachstellen zu Händen des Managements
- Briefing des Nachfolgers

Fazit und Ausblick:

Der sorglose Umgang mit Wissensressourcen führt nach wie vor zu hohen Folgekosten in vielen Unternehmen. Die meisten Kosten entstehen, wenn mangelndes Wissensmanagement zentrale, bereichsübergreifende Abläufe ineffizient macht und dies immer wieder korrigiert werden muss oder wenn aufgrund des Verlustes von Know-how Schlüsselkunden nicht mehr optimal bedient werden können.

Doch gibt es wirksame Methoden, diese Kostentreiber zu identifizieren und gezielt anzugehen. Dieses Thema wird unter anderem auch beim „Symposium Aktivposten Wissenskapital“ am 18. Juni 2003 in Rüslikon bei Zürich behandelt. (Weitere Informationen: www.knowledgeplace.ch.)



Der Autor:

Dr. Pavel Kraus ist Partner der Managementberatung aht'intermediation GmbH, Zofingen (Schweiz), sowie Dozent für Innovations- und Wissensmanagement an der Hochschule für Technik und Architektur (HTA) Bern. Daneben ist Dr. Kraus Vorstandsmitglied des Schweizerischen Knowledge Management Forums.

pavel.kraus@aht.ch