

Andreas Traunfellner

Dipl.-Ing.;
Jg. 1972;
HTL in Wien, Fachrichtung Maschinenbau;
Studium: Wirtschaftsingenieurwesen – Maschinenbau an der TU
Wien;
seit 1999 Berater in der F•ACT Consulting
Unternehmensberatung

Optimierung der Supply Chain durch verzahnte Wert- und Wissensschöpfung

Der Wert des Wissens

Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Teilen vermehrt.

Wissen ist der entscheidende Produktionsfaktor unserer Zeit. In diesem Zusammenhang bedeutet das Managen von Wissen eines Unternehmens, dieses möglichst einfach zugänglich zu machen sowie seine Anwendung bei konkreten Problemstellungen zu unterstützen.

Unternehmensbestimmende Tätigkeiten, wie die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse sowie das Angebot bedarfsgerechter Leistungen am Markt sind ohne die Ausschöpfung des in den Unternehmen vorhandenen Wissens nicht möglich. Gerade aufgrund

steigender Kunden- und Wettbewerbsanforderungen an Unternehmen, sind die gezielte Nutzung und der effiziente Einsatz vorhandenen Wissens ein entscheidender Faktor für das Bestehen am Markt geworden.

Hierbei sind zwei unterschiedliche Arten von Wissen zu unterscheiden – explizites und implizites Wissen. Explizites Wissen kann systematisiert sowie formalisiert und ohne Probleme auch in geschriebener Form weitergegeben werden. Diese Form des Wissens wird auch oft als organisatorisches Wissen bezeichnet. Im Gegensatz dazu beruht implizites Wissen auf Erfahrungen, ist somit personengebunden und kann nur schwer weitergegeben werden.

In diesem Zusammenhang besteht das Ziel, implizites Wissen nicht uneinge-

schränkt für jeden zur Verfügung zu stellen, sondern dass die Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit sich die „richtigen“ Personen untereinander austauschen können.

Erfolgreiche Wissensmanagementprojekte fördern beispielsweise die systematische Wiederverwendung von lokalen kundenspezifischen Produktlösungen in anderen Märkten oder helfen, Technologie- und Prozessfortschritte gezielter herbeizuführen und breiter einzusetzen. Das über die Unternehmen der Supply Chain verteilte Wissen einer Branche kann zusammengeführt und für integrierte Lösungen genutzt werden. Das Sichtbarmachen und Vernetzen der Kompetenzen einzelner Mitarbeiter oder Gemeinschaften beschleunigt Innovationsprozesse und verhindert Doppelarbeiten.

Wert- und Wissensschöpfung – Die Verzahnung macht den Unterschied

Supply-Chain-Management (SCM) steht eng in Zusammenhang mit der Frage, wie Unternehmen neue Wege zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Integration von erfolgskritischem Wissen und Fähigkeiten von Partnern wie Lieferanten, Kunden und Dienstleistern beschreiten können. Um diese Frage beantworten zu können, sind auch Veränderungen im Rahmen des SCM zu berücksichtigen:

- Konzentration auf Kernprozesse
 - klare und konsequente Make-or-buy-Entscheidungen
 - Identifikation/Abgrenzung der Supply Chain in austauschbare Bausteine
 - Steuerung der unternehmensübergreifenden (IT-)Prozesse
- Konsequente Vernetzung mit wenigen Kernlieferanten bzw. Outsourcingpartnern
 - Virtuelle Vernetzung von Kunden-, Service- und Partnerprozessen
 - Aufbau und Auflösung von Partnerschaften in kurzen Zeiträumen

Es stellt sich für die Partner in der Supply Chain nun die Frage, wie neben der Abwicklung des operativen Tagesgeschäftes ein kontinuierlicher Prozess zur Vermehrung des intellektuellen Kapitals (der Wissensschöpfung) sowohl inner-

halb eines Unternehmens als auch unternehmensübergreifend umgesetzt werden kann. Hierfür ist eine Differenzierung der kooperativen Aufgabenstellungen in der Supply Chain in zwei Arbeitsfelder hilfreich:

- Abwicklung des Tagesgeschäftes (transaktionsorientierter Zugang)
 - ➔ Stärkung der Wertschöpfung
- Einrichten, Entwickeln und Optimieren der Supply Chain (wissensorientierter Zugang, projektorientiert)
 - ➔ Verbesserung Effektivität und Effizienz
 - ➔ Erhöhung der Wertschöpfung

Ausgangsbasis für das Managen von Wissen ist die Definition von strategisch relevantem Wissen. Für den zu behandelnden Themenkomplex ist das in den Unternehmen verfügbare Wissen zu suchen und zu identifizieren. Durch die Bearbeitung und Dokumentation des vorhandenen Wissens können auch Wissenslücken bestimmt werden, welche durch Wissensaufbau bzw. Zukauf von Fremdwissen geschlossen werden können. Im Zuge der Dokumentation kann implizites Wissen einzelner Personen explizit und breiter zugänglich gemacht werden. Geeignete Formen der Kommunikation unterstützen den Wissenstransfer innerhalb der Supply Chain.

Ein oftmals wenig berücksichtigter Teilprozess besteht in der Entsorgung nicht mehr relevanten Wissens, da falsches bzw. nicht mehr aktuelles Wissen zu großen Problemen im Rahmen der Wertschöpfung führen kann.

Die Anforderung besteht darin, diesen kontinuierlichen Prozess der Wissensschöpfung, die so genannte Knowledge Chain, mit dem unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozess, der Supply Chain, zu verzahnen, um das vorhandene Synergiepotenzial möglichst optimal nutzen zu können.

Eine derartige Verzahnung kann natürlich nicht von einem Tag auf den anderen erfolgen. Bevor der Prozess der gemeinsamen Wissensschöpfung aufgebaut werden kann, sind einige grundsätzliche Fragen zum Umgang und Austausch von Wissen zu beantworten. Dabei bedeutet Management von Wissen in der Supply Chain nicht die Installation teurer unternehmensübergreifender IT-Netzwerke oder Applikationen und die Freigabe zur unkontrollierten, unkoordinierten Kommunikation. Damit ein ganzheitlicher Prozess der Wissensschöpfung zwischen den beteiligten Partnern in der Supply Chain gefördert und die erwarteten Leistungs- und Qualitätsverbesserungen erzielt werden, sind folgende vier Aspekte gleichzeitig und voneinander in Abhängigkeit zu betrachten:

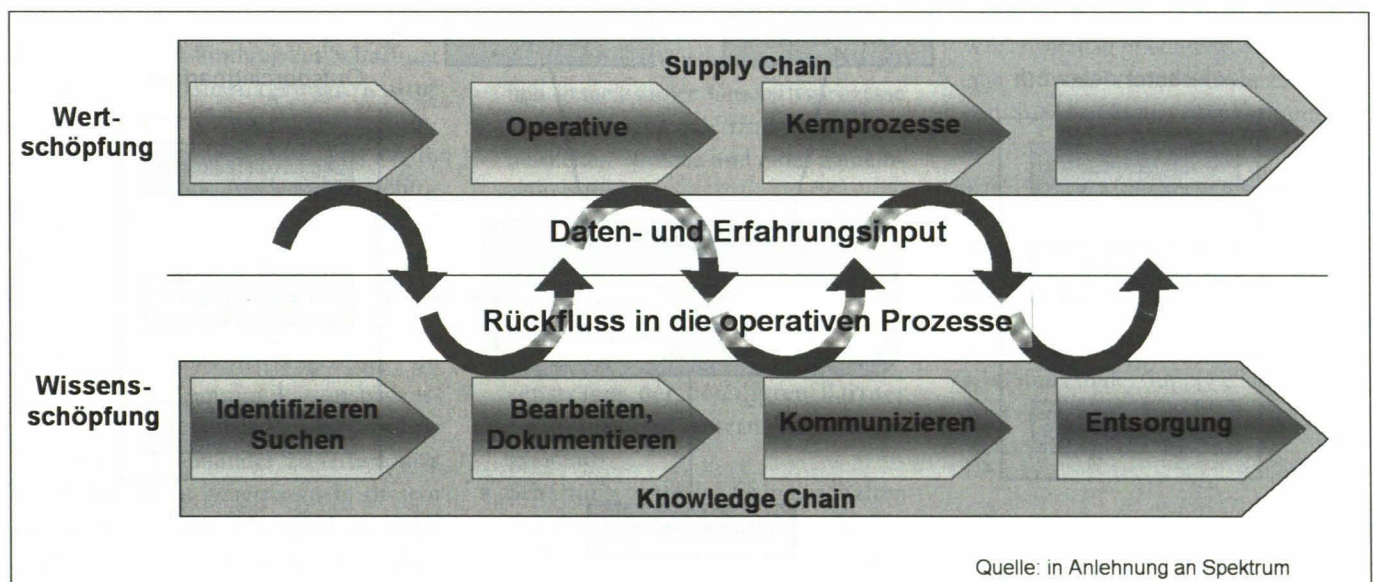


Abb. 1: Verzahnung von Wert- und Wissensschöpfung

1. Klarheit bezüglich der zu bearbeitenden Inhalte
2. Abgleich hinsichtlich Prozess und Organisation der Knowledge Chain
3. Abstimmung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen
4. Einsatz adäquater Technologien

Der adäquate Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien kann nur auf der Basis durchdachter Strukturen (d. h. Organisation, Prozesse, Inhalte) effizient realisiert werden. Art, Aufbereitung und Zugang zu den Informationen müssen auf den Nutzer zugeschnitten werden.

Für die notwendige Produkt-, Prozess- und Organisationsinnovation muss die Unternehmenskultur auch ein Brechen und Ändern vorhandener traditionell gelebter Regeln erlauben. Dies setzt jedoch voraus, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die hohe Bedeutung von Wissen als strategische Ressource und Erfolgspotenzial erkennen und persönliche Verantwortung für die Umsetzung von Wissen in Geschäftserfolg übernehmen.

Umsetzung der Verzahnung mit Internetplattformen

In vielen Supply Chains werden mittlerweile Transaktionsdaten über Internetplattformen ausgetauscht. Solche Plattformen sind oftmals reine Informationsdreh scheiben mit dem Nutzen, dass die Partner der Supply Chain miteinander vernetzt sind. Erfahrungen aus unterschiedlichen Projekten haben gezeigt, dass solche Plattformen auch als Wissensdreh scheiben genutzt werden können (Abb. 2).

Der Aufbau einer solchen Wissensmanagementplattform für die projektorientierte Zusammenarbeit bezüglich verschiedener Problemstellungen kann mit geringem Aufwand durchgeführt werden und benötigt in diesem Sinne auch keinen Aufbau eines eigenen Netzwerkes bzw. die Installation von komplizierten (Client-) Applikationen.

Folgende Vorteile können hierdurch realisiert werden:

- Einfachheit des Systems erleichtert den Einstieg der Anwender, schafft so Akzeptanz und beschleunigt die Projekte
- Client-Installationen vor Ort sind nicht erforderlich (Internetzugang mittels üblicher Browser, zentrale

Archivierung)

- Alle Besprechungen zu einem Projekt sind an einer Stelle sichtbar
- Besprechungen und Dateien werden gemeinsam an einer Stelle gespeichert
- Datei und Anmerkungen zu einer Datei werden zusammen gespeichert
- Alle Versionen der Datei sind noch vorhanden, um ggf. Änderungen zurückverfolgen zu können

Im Rahmen der unternehmensübergreifenden, projektorientierten Zusammenarbeit von Unternehmen in der Supply Chain wird oft von E-Collaboration gesprochen. Hierbei fungiert das Internet (bzw. Netzwerke auf Basis von TCP/IP-Protokollen, wie Intranet, Extranet, Virtual Privat Networks [VPN] als Basis für die Kommunikation in Projekten und die Bildung von Expertennetzwerken. Dies ist bereits ein wesentlicher Schritt in Richtung Nutzung des vorhandenen Wissens der beteiligten Partner. Folgende Ausprägungen beschreiben den Ansatz der E-Collaboration auf der Basis von Internetplattformen:

- Nutzung der Möglichkeiten und Potenziale der Internet-Technologie für die standort- bzw. unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, z. B. virtuelle Konferenzen, Aufbau

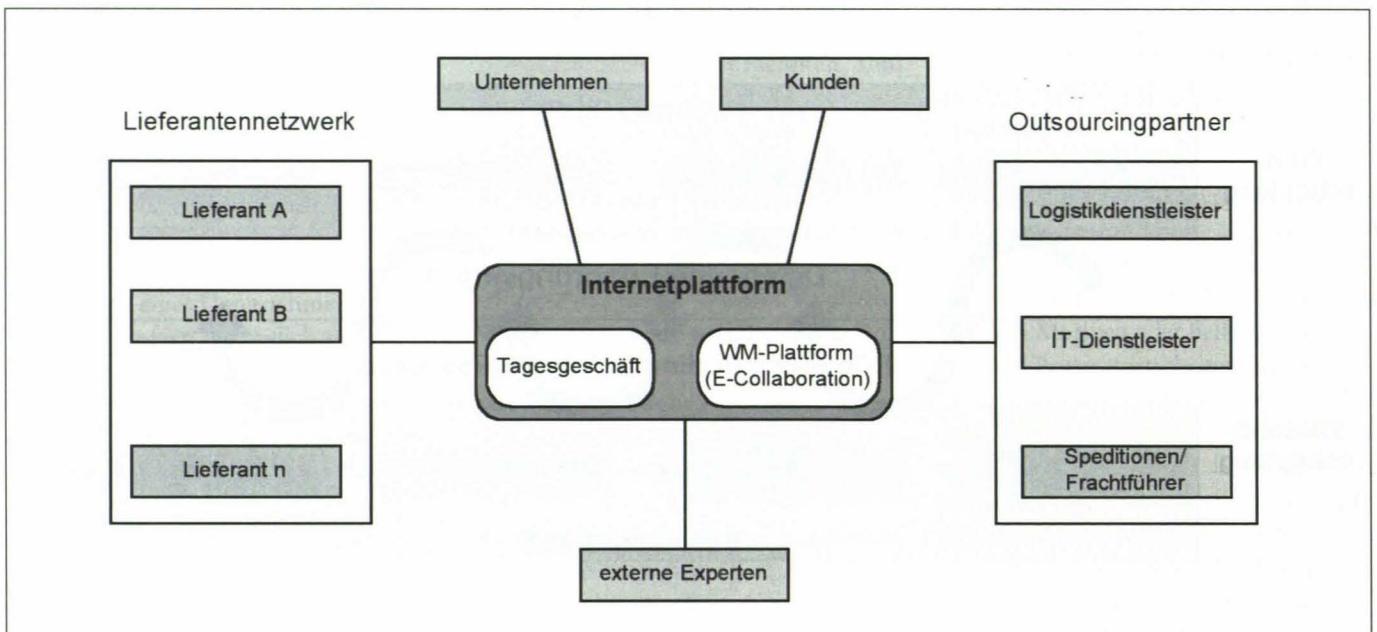


Abb. 2: Grobe Plattformstruktur für die Verzahnung von Wert- und Wissensschöpfung

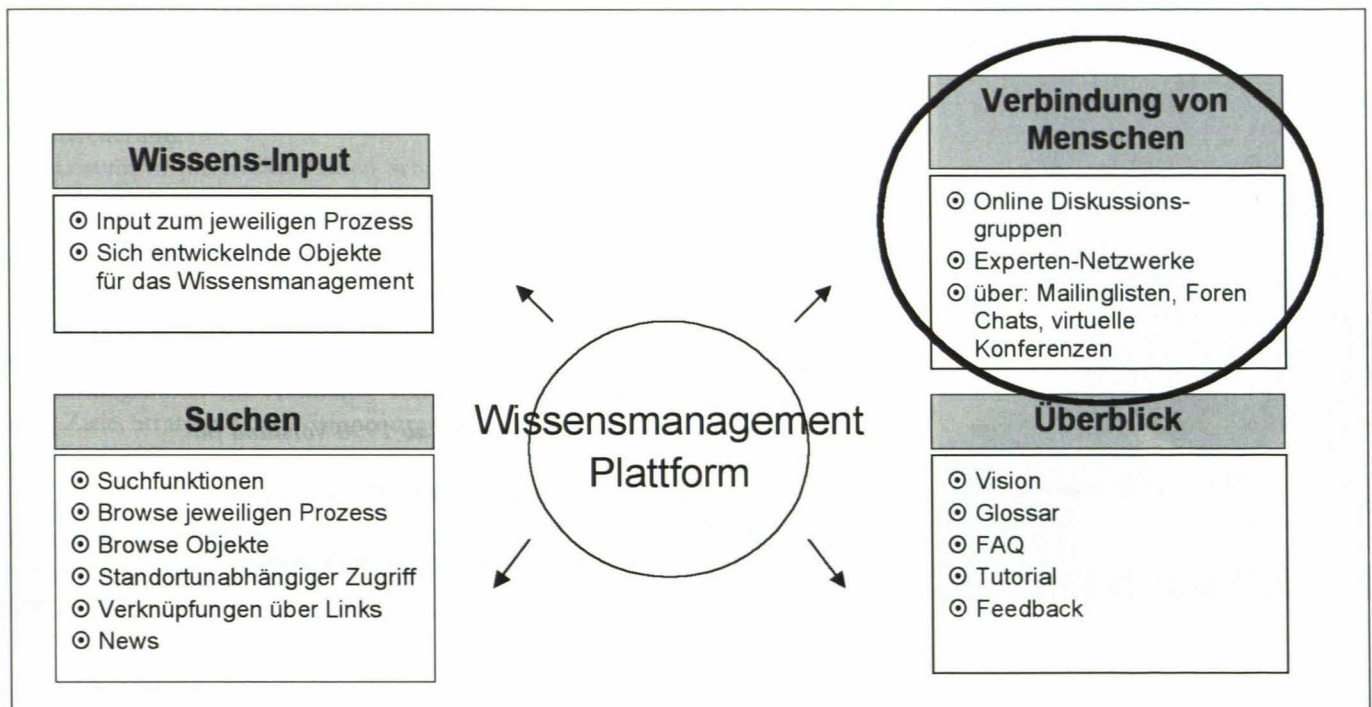


Abb. 4: Beispielhafter Aufbau einer Wissensmanagementplattform

und Weiterentwicklung von Supply Chains, Informationsaustausch

- Vernetzung von Experten aus den an der Wertschöpfung beteiligten Prozessen durch die Verfügbarkeit von zentral und dezentral gesteuerten Kommunikationsräumen im Netz
- Austausch von implizitem Wissen in offenen und geschlossenen Benutzergruppen im Netz
- Erhöhung der Bindung zur Schaffung einer Wissensmanagement-Kultur durch aktive Gestaltung der Kommunikationsprozesse im Netz (z. B. Experten-Chats, moderierte Fachforen, Newsletter)

Als Basis für die zuvor angesprochene Nutzung des vorhandenen Partnerwissens in der Supply Chain wird die Verbindung der Menschen angesehen. Im Rahmen von Kommunikationsprozessen wird dadurch die Möglichkeit geschaffen, voneinander zu lernen und somit Wissen zu generieren. In diesem Zusammenhang wird beispielhaft in der nachfolgenden Abbildung der Aufbau einer Wissensmanagementplattform dargestellt.

Das Nutzenpotenzial ist vorhanden und hoch

Die oben angesprochene Verzahnung der Wertschöpfungsprozesse der Supply Chain mit den Prozessen der Wissensschöpfung der Knowledge Chain hat im Sinne der kollaborativen Tätigkeiten neben den bereits erwähnten Zielen auch folgende positiven Effekte auf die Zusammenarbeit in der Supply Chain:

- Abgleich der Wissensniveaus bezüglich gemeinsamer Geschäftsprozesse ermöglicht die Schaffung einer einheitlichen Sprache und eines gemeinsamen Bildes
- Aufbau intensiver Kommunikationsstrukturen ermöglicht den Wissenstransfer zwischen den Partnern
- Zeit- und ortsunabhängige Zusammenführung der relevanten Wissensträger der beteiligten Partner (standort- und unternehmensübergreifend)
- Schaffung virtueller Gemeinschaften mit der Abkehr vom Motto „Wissen ist Macht für jeden Einzelnen“ hin zu einer vertrauensbasierten gemeinschaftlichen Nutzung von Wissen.

Zusammenfassung:

Der unternehmensübergreifende Austausch und die gemeinsame Nutzung von Wissen in der Supply Chain sowie das Lernen aus laufenden und abgeschlossenen Projekten ist die wesentliche Aufgabe der Kombination von Wissensmanagement und Supply-Chain-Management. Mit Wissensmanagement wird die Grundlage für eine schnelle Einsetzbarkeit von Supply Chains in Abstimmung der beteiligten Partner sowie deren gezielte Weiterentwicklung geschaffen. Durch die Nutzung der Möglichkeiten moderner Internet-Technik stehen mittlerweile geeignete Werkzeuge zur Verfügung, mit denen die Verzahnung der Wert- und Wissensschöpfung in der Supply Chain umgesetzt und in weiterer Folge optimiert werden kann.