

# Abstract

**Titel: Strategische Verankerung von Wissenstransfer- und Innovativitätsansätzen als Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer dezentralen Vertriebsunterstützung für eine Schweizer Bank in der Vermögensberatung.**

**Kurzzusammenfassung:** Was ist Wissensmanagement und wie lässt sich implizites Wissen in einem Geldinstitut mit einer dezentralen Vertriebsstruktur festhalten und austauschen? In einem komplexen Geschäftsmodell mit über 1'000 Standorten, diversen Kooperationspartner und einem Hauptsitz werden Anwendungsgebiete aus der Theorie in die Praxis getragen. Ein Umsetzungskonzept bestehend aus einzelnen Massnahmen stellt die Implementierung von Wissensmanagement im Unternehmen dar. Voraussetzungen und Erfolgskriterien auf dem Weg zu einer Wissensgesellschaft haltet die Thesis fest. Mit dem Ziel im umkämpften Vermögensberatungsbereich Wettbewerbsvorteile durch eine lernfähige Organisation zu generieren.

**Verfasser/-in:** Domenic Kurt

**Herausgeber/-in:**

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2012

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Kurt, D. (2012). *Strategische Verankerung von Wissenstransfer- und Innovativitätsansätzen als Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer dezentralen Vertriebsunterstützung für eine Schweizer Bank in*

**Schlagwörter** (3-5 Tags): Wissensmanagement, Vertriebsstruktur, Innovation, praktische Umsetzung, Bankenbranche, Vermögensberatung

**Ausgangslage:** Durch eine Reorganisation im Jahr 2011 hat das Bankinstitut die gesamte Organisation an die Anforderungen des Marktes und der Kunden ausgerichtet. Mit der neuen organisatorischen Ausrichtung rücken die Kernaufgaben und die Aktivitäten nach Segmenten noch stärker ins Zentrum. Zudem wird durch die Reorganisation der Fokus vermehrt auf die Bedürfnisse der Kunden gelegt. Mit der ganzen Ausrichtung erhofft sich die Geschäftsleitung eine Steigerung der operativen Effektivität und der Qualität der Dienstleistungen. Ein Segment, das daraus entstanden ist, heisst "Anlagekunden", dieses fokussiert sich auf vermögendere Privatpersonen ab 200'000.- CHF. Im Rahmen eines Massnahmenkatalogs zur Förderung und Etablierung des Anlagegeschäfts werden dezentrale Kompetenzzentren in der Schweiz aufgebaut. Die Zentren werden als Schnittstelle zwischen den einzelnen Banken-Standorten und dem Hauptsitz fungieren sowie diverse noch zu bestimmende Dienstleistungen anbieten. Beim Aufbau der Kompetenzzentren sollen Instrumente des Wissensmanagement eingesetzt werden. Im Fokus des Management steht vor allem der Kommunikationsprozess. Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um einen optimalen Wissensaustausch und innovatives Denken bei den MA zu kreieren?

**Ziel:** Das Ziel der Bachelor Thesis ist es konkrete Handlungsfelder rund um die dezentralen Kompetenzzentren der Retailbank abzuleiten. Daraus entstehen für mindestens zwei Handlungsfelder geeignete Massnahmen und ein entsprechendes Umsetzungskonzept.

**Vorgehen:** Grundsätzlich lässt sich die Thesis in drei grosse Blöcke unterteilen. Für den ersten Teil der Bachelor Thesis wird die Ist-Situation der Unternehmung festgehalten. Diverse Themen wie Strategie, Führungswerte, Funktion des Geschäftsmodells, interne Organisation und Kernkompetenzen umfasst dieser Teil. Im mittleren Block widmen sich die Seiten der Theorie rund um Wissensmanagement. Dabei werden die Wissensarten definiert, Erkenntnisse aus der Forschung festgehalten und die Voraussetzungen der erfolgreichen Implementierung eruiert. Experteninterviews verleihen dem zweiten Teil Tiefe und eine praxisnahe Auseinandersetzung. Ebenfalls im mittleren Block entstehen drei Thesen für den dritten Teil. Dieser Block beschreibt die konkrete Umsetzung der Erkenntnisse entlang von Handlungsfeldern und spezifischen Massnahmen. Immer mit der Fokussierung auf die praktische und pragmatische Verankerung in der dezentralen Vertriebsstruktur dieser Schweizer Bank.

**Erkenntnisse aus der Theorie:** Die Forschung beschäftigt sich bereits seit geraumer Zeit mit dem Wissensmanagement, daher findet man ein grosses Spektrum an Fakten und Ansätze. Hingegen existieren noch nicht viele Erfahrungsberichte im Zusammenhang mit der praktischen Verknüpfung. Dies hat vor allem damit zu tun, dass die Wissenskultur in gestandenen Unternehmungen nicht bewusst gelebt wird. Umso erstaunlicher, weil in der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft gerade in der Wirtschaft das Wissen einen hohen Stellenwert einnimmt. Davon betroffen ist vor allem die implizite Wissensart. Deshalb beinhaltet die erste Erkenntnis die Unterscheidung der Wissensarten in explizit und implizit:

Aktivität	Explizit	Implizit
Speicherung	Einfach auf einem System zu dokumentieren, Tatsachen, Fakten und Gesetzmässigkeiten	Schwer zu fassen, nur teilweise speicherbar, Erfahrungswerte, menschliche Geschicke und Fertigkeiten
Transfer	Leicht transferierbar via Sprache, IT, Papier, sich selber aneignen, lernen	Schwer transferierbar und ausschliesslich über den Dialog und Zusammenarbeit
Generierung	Sammlung von Daten und Informationen in einem System, spezifische Auswertung, Katalogisierung, Dokumentation,	Prozess zur Wissenskreation, unternehmerische Tätigkeit die Situationen ermöglicht um konkrete Erfahrungen zu sammeln

**Tabelle 1: Umgang mit Wissen. (Quelle: Eigene Darstellung.)**

Drei weitere Erkenntnisse wie Wandel im mentalen Modell, Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Vertrauen als Basis für die Organisationsgrammatik kristallisieren sich aus den Forschungsberichten heraus.

**Erkenntnisse für die Umsetzung:** Der Fokus liegt eindeutig im mentalen Bereich der Mitarbeitenden des Geldinstitutes, was zur Folge hat das viele weiche Faktoren beeinflusst werden müssen. Zu den wichtigste Erfolgsfaktoren gehört das Vertrauen innerhalb der Gesellschaft, die Selbstverständlichkeit der Zusammenarbeit, die Verankerung von Wissen in der Führungskultur, die Dynamik, die Offenheit und die Struktur in einer Organisation. Für den Austausch von implizitem Wissen hat sich die Kommunikationsform "Dialog" als wichtigstes und effizientestes Instrument aufgedrängt. Daneben ist der Auf-

bau einer organisatorischen Netzwerkstruktur inklusive den unternehmensrelevanten Partnern, beispielsweise einem Kooperationspartner, von grosser Bedeutung.

Für das Umsetzungskonzept ist die Schlussfolgerung entstanden, dass in kleinen Einheiten der Kulturwandel angestossen werden soll. Zudem muss dem Prozesswandel ausreichend Zeit eingeplant werden, damit der Mitarbeiter sich sukzessive anpassen kann. Ein Augenmerk gilt es auf den aufkeimenden Widerstand zu werfen und beim Weg in die Wissensgesellschaft sich fortlaufend den aktuellen Mitarbeiterbedürfnissen anzupassen. Desweiteren sind im analysierten Unternehmen die bestehenden Informations- und Kommunikationstechnologien ausreichend für die Integration von Wissensmanagement. Aus diesem Grund wird primär auf den impliziten und nicht auf den expliziten Wissensaustausch fokussiert. Jedoch muss aus langfristiger Optik beides beachtet werden. In der nachfolgenden Tabelle ist ein Teil dieser Erkenntnis in Handlungsfelder und Massnahmen abgebildet:

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Explizit</b>	<b>Implizit</b>
Dezentrales Kompetenzzentrum als Schnittstelle für den Wissensaustausch prädestiniert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsveranstaltungen</li> <li>- Schulungen (Vor Ort, Webinar, Seminar)</li> <li>- IST-Analysen bei den einzelnen Standorten</li> <li>- Informationsplattform</li> <li>- Prozessoptimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Know-how Tandem</li> <li>- Coaching / Mentoring</li> <li>- Painstorming-Ansatz</li> <li>- Erfahrungsaustausch</li> <li>- Dialogtage / Beraterlounge</li> <li>- Innovationstag / Frameworks</li> <li>- Success-Transfer-Day</li> </ul>
Führungskultur / mentales Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategische Verankerung</li> <li>- Wissenskultur definieren</li> <li>- Im Unternehmen "Familiengedanken" darstellen</li> <li>- Strukturanpassungen</li> <li>- Führungskräfte Schulung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauensbildungsworkshop</li> <li>- Prozess Modellierung</li> <li>- Mentales Modell verändern / Change Management</li> <li>- Werteworkshop</li> <li>- Dialogtage</li> <li>- Unternehmens-Spiel / Memo</li> </ul>

**Tabelle 2: Handlungsfelder mit entsprechenden Massnahmen. (Quelle: Eigene Darstellung.)**