

## **Beziehungsmanagement als elementarer Bestandteil des Wissensmanagements im Mittelstand**

### **Mangelndes Beziehungsmanagement – unausgeschöpfte Potenziale des Wissensmanagements**

Mittelständische Unternehmen (KMU) sehen sich im derzeitigen wirtschaftlichen Umfeld zwei zentralen Problemen gegenüber: Zum einen sind die Führungsebenen im Mittelstand oftmals durch die Vielzahl notwendiger operativer Arbeiten nicht dazu in der Lage, sich strategischen Aufgaben – wie dem Beziehungsmanagement – zu widmen. Im Ergebnis findet zwar teilweise das Customer Relationship Management – also das Kundenbeziehungsmanagement – Berücksichtigung [1]. Ein ganzheitliches Beziehungsmanagement zu sämtlichen Wissensträgern – wie Lieferanten, Kooperationspartnern und den eigenen Mitarbeitern – unterbleibt jedoch. Aufgrund der dort unausgeschöpften Potenziale bleibt auch das Wissensmanagement hinter seinen Möglichkeiten zurück. Zum anderen sind insbesondere mittelständische Unternehmen aufgrund knapper Ressourcen auf einen kosteneffizienten Wissenstransfer sowohl von externen Wissensträgern in das eigene Unternehmen als auch zwischen den Wissensträgern innerhalb des eigenen Unternehmens angewiesen. Es gilt daher oftmals, einen teuren Kauf des benötigten Wissens von externen Wissensträgern – wie beispielsweise Unternehmensberatern – zu vermeiden. Ferner muss allen Wissensträgern im eigenen Unternehmen Wissen direkt und leicht zugänglich sein, damit kein erneuter kostenträchtiger Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern erforderlich wird.

### **Hohe Beziehungsqualität als Basis des Wissenstransfers**

Die Sicherstellung dieses inter- und intraorganisationalen Wissenstransfers zwischen Wissensträgern ist eine der zentralen Aufgaben des betrieblichen Wissensmanagements [2]. Sofern die Qualität einer Beziehung zwischen zwei Wissensträgern hoch ist, wird sie sich positiv auf die inhaltliche Tiefe und Breite des Wissenstransfers auswirken. Eine konkrete praktische Anwendung dieses Zusammenhangs kann in der betrieblichen Praxis erfolgen, indem ein Unternehmen die Qualität seiner Beziehungen bewertet und auf dieser Grundlage zielgerichtete Maßnahmen zur Erhöhung der Beziehungsqualität ergreift.

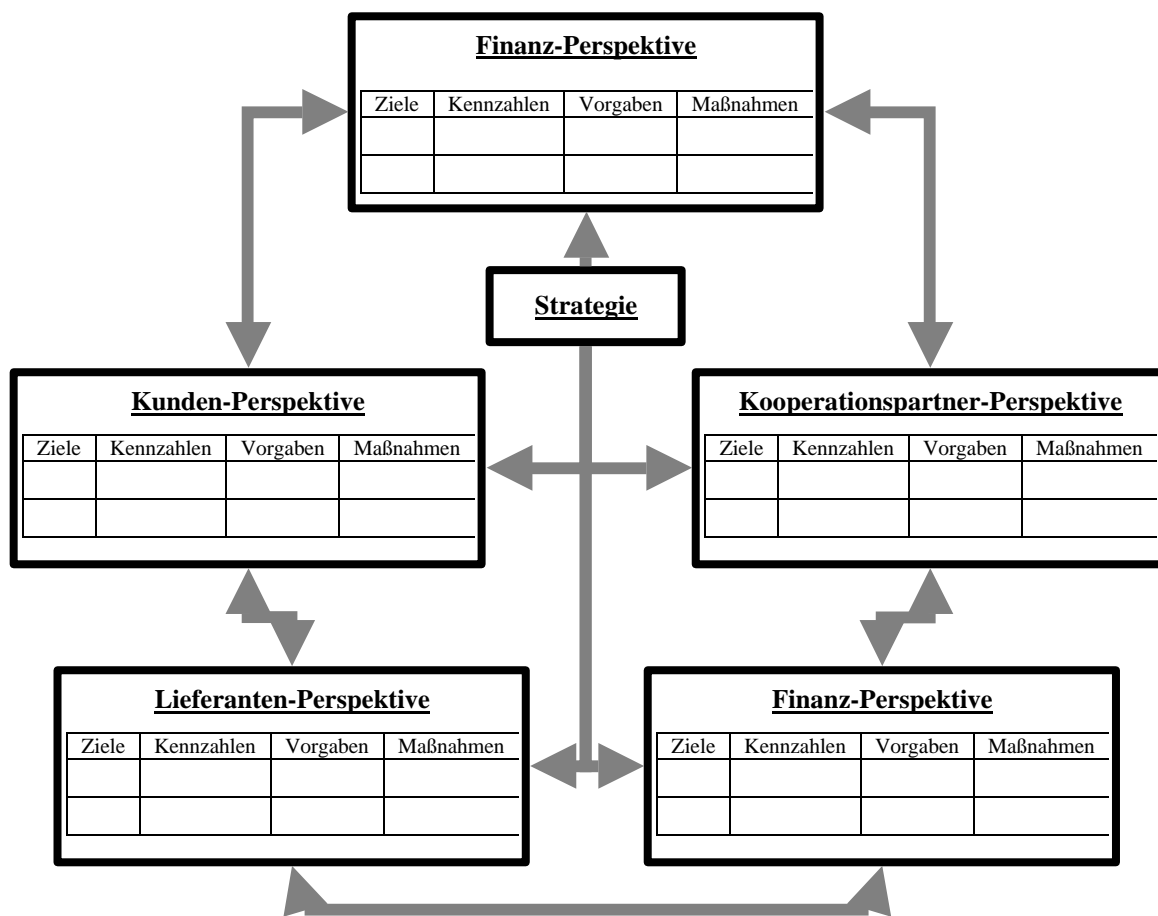
### **Management der Beziehungsqualität**

Zunächst muss festgestellt werden, welche Beziehungen zwischen Wissensträgern für einen möglichen Wissenstransfer wirtschaftlich von Interesse sind. Dies können Beziehungen des eigenen Unternehmens zu den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern und wei-

teren Stakeholdern sein. Diese Beziehungen zu den verschiedenen Wissensträgern bedürfen teilweise unterschiedlicher Bewertungskriterien und unterschiedlicher Maßnahmen zur Erhöhung der Beziehungsqualität. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass beispielsweise bei den eigenen Mitarbeitern aufgrund der eventuell hohen Anzahl von Beziehungen eine Bewertung der Qualität jeder einzelnen Beziehung nicht realistisch ist. Daher werden bei der Bewertung teilweise Wissensträgergruppen gebildet, wie z.B. die Gruppe der Mitarbeiter in einer Abteilung.

### **Die Relationship Management Balanced Scorecard als Instrument des Beziehungsmanagements**

Um die wissensbezogenen Beziehungsqualitäten zwischen den Mitarbeitern mittelständischer Unternehmen zu erfassen, zu bewerten und zu verbessern, wird an der Universität Duisburg-Essen vom Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement eine computergestützte Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) entwickelt. Die Arbeiten erfolgen im Rahmen des Projekts „Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken“ (MOTIWIDI), das gemeinsam mit der Universität Münster durchgeführt wird.



Darstellung der prototypischen Relationship Management Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard [3] bietet sich als zentrales Instrument eines systematischen Beziehungsmanagements an, das in das betriebliche Wissensmanagement integriert ist. Für diesen Ansatz sprechen – neben seiner hohen Akzeptanz in der betrieblichen Praxis [4] – mehrere Aspekte: Zum einen besteht ein Vorteil einer RMBSC in der Offenlegung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Maßnahmen zur Erhöhung der Beziehungsqualität und der Zielerreichung: der Sicherstellung des Wissenstransfers. Zum anderen liegt ein Vorteil in der Ganzheitlichkeit der Betrachtungsweise gegenüber herkömmlichen Ansätzen, die – wie beispielsweise das Customer Relationship Management – in der Regel nur eine bestimmte Gruppe von Wissensträgern berücksichtigen. So werden die als relevant erachteten Gruppen von Wissensträgern in jeweils einer Perspektive der RMBSC berücksichtigt. Durch die Bildung von Kennzahlen zur Bewertung der Beziehungen wird eine konkrete, nachvollziehbare Aussage über die Beziehungsqualität möglich. Da die Kennzahlen in Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander stehen, kann ermittelt werden, welche Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, eine Verbesserung der Beziehungen mit einer Gruppe von Wissensträgern bewirken werden. Zudem ist eine Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs der Maßnahmen durch die Integration einer finanziellen Perspektive in die RMBSC möglich. Der Einbezug einer finanziellen Perspektive hat Gegner und Befürworter [5]. Auf jeden Fall ermöglicht er, das Management von Beziehungen in einem strategischen Gesamtzusammenhang zu sehen. Dadurch wird die RMBSC zu einem effektiven Instrument für das strategische Management von mittelständischen Unternehmen.

Nähere Informationen über das Projekt MOTIWIDI stehen auf der Website der Universität Duisburg-Essen unter <http://www.motiwidi.de> zur Verfügung. Mittelständische Unternehmen, die kostenlos über die Ergebnisse der Projektarbeiten informiert werden möchten, können in einen offenen Kreis assoziierter Unternehmen aufgenommen werden. Im Falle Ihres Interesses wenden Sie sich bitte an den Projektleiter, Herrn Prof. Zelewski (E-Mail: [stephan.zelewski@pim.uni-essen.de](mailto:stephan.zelewski@pim.uni-essen.de)).

Das Projektteam dankt dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die großzügige finanzielle Förderung (Förderkennzeichen: 01HW0164) und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) als Projektträger für die vielfältige Unterstützung.

## **Literatur:**

[1] o.V.: Kundenmanagement zieht wieder Investitionen an. In: Computer Zeitung, 2003, Heft 25, S. 12.

[2] Meyer, J.: IT-gestütztes Wissensmanagement. In: Das Wirtschaftsstudium, 31. Jg. (2002), Heft 1, S. 61-64.

[3] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.

[4] Beispiele für die Umsetzung in deutschen Unternehmen finden sich in: Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart 2001, sowie Weber, J.; Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling. Wiesbaden 2000.

[5] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. In: Harvard Business Review, Vol. 70 (1992), No. 1, pp. 71-79.