

Beziehungsmanagement als integrativer Bestandteil des betrieblichen Wissensmanagements

Torben Hügens / Malte L. Peters / Stephan Zelewski

Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

Beziehungsmanagement – unausgeschöpfte Potenziale des Wissensmanagements

Im derzeitigen wirtschaftlichen Umfeld stehen Unternehmen zwei zentralen Problemen gegenüber: Einerseits sind die Führungsebenen oftmals durch die Vielzahl notwendiger operativer Arbeiten überlastet und können sich daher strategischen Aufgaben – wie dem *Beziehungsmanagement* – kaum widmen. Im Ergebnis findet zwar teilweise das Customer Relationship Management – also das Kundenbeziehungsmanagement – Berücksichtigung. Ein *ganzheitliches* Beziehungsmanagement zu *sämtlichen* Wissensträgern – wie Kapitalgebern, Lieferanten, Kooperationspartnern und den eigenen Mitarbeitern – unterbleibt jedoch¹. Aufgrund dieser Vernachlässigung werden die Potenziale des Wissensmanagements nicht voll ausgeschöpft. Andererseits sind viele 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 z.B. 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.

Erhöhung der Beziehungsqualität zur Verbesserung des Wissenstransfers

Die Gewährleistung dieses inter- und intraorganisationalen Wissenstransfers zwischen Wissensträgern ist neben Aufgaben wie der Entwicklung, Bewahrung und Nutzung von Wissen ein wesentlicher Bestandteil des betrieblichen Wissensmanagements². Das Beziehungsmanagement kann als Aufgabe des Wissensmanagements verstanden werden, da sich eine hohe Beziehungsqualität positiv auf die inhaltliche Breite und Tiefe des Wissenstransfers auswirkt. Eine konkrete praktische Anwendung dieses Zusammenhangs zwischen Beziehungsqualität und Wissenstransfer kann in der betrieblichen Praxis erfolgen, indem ein

¹ Vgl. zur Vielfalt von Beziehungsarten und -eigenschaften SCHÜTTE/KENNING/PETERS (2003), S. 12-22.

² Vgl. z.B. MEYER (2002), S. 62.

Unternehmen die Qualitäten der Beziehungen zu seinen Stakeholdern bewerten und auf dieser Basis zielgerichtete Maßnahmen zur Erhöhung der Beziehungsqualitäten ergreift, um dadurch indirekt den Transfer erforderlichen Wissens zu verbessern.

Beziehungsmanagement zur Erhöhung der Beziehungsqualität

In Abbildung 1 sind mögliche Beziehungen von Unternehmen zu ihren Stakeholdern abgebildet. Die möglichen Beziehungen lassen sich anhand einer Stakeholder-Analyse ermitteln³. Anhand der wirtschaftlichen Relevanz der Beziehungen zwischen Wissensträgern für einen möglichen Wissenstransfer werden die zu betrachtenden Stakeholder ausgewählt. Dies sind im hier betrachteten Beispiel die Beziehungen des eigenen Unternehmens zu seinen Mitarbeitern, Kapitalgebern, Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern.

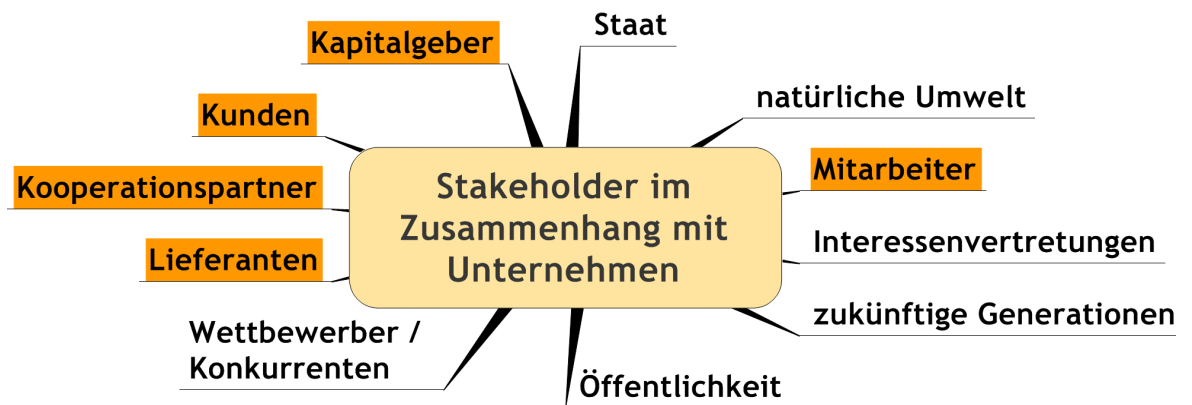


Abb. 1: Beziehungen von Unternehmen zu ihren Stakeholdern

Beispielsweise kann intraorganisational die Arbeitsplanung flexibler gestaltet werden, wenn Mitarbeiter durch Wissenstransfer umfangreicheres Wissen erlangen und dadurch in die Lage versetzt werden, ein größeres Aufgabenspektrum zu übernehmen (job enrichment). Interorganisational können Kunden eines Unternehmens z.B. Wissen über Produktfehler an das Unternehmen übermitteln. Die Beziehungen zu den Wissensträgern bedürfen teilweise verschiedener Bewertungskriterien und unterschiedlicher Maßnahmen zur Erhöhung der Beziehungsqualitäten. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass die Bewertung der Qualität jeder einzelnen Beziehung aufgrund einer gegebenenfalls hohen Anzahl an Beziehungen nicht realistisch ist. Daher werden bei der Bewertung teilweise Wissensträgergruppen gebildet, wie z.B. die Gruppe der Mitarbeiter in einer Abteilung.

³ Vgl. SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS (2004a).

Die Relationship Management Balanced Scorecard – zentrales Instrument des Beziehungsmanagements

Um speziell die Beziehungsqualitäten von Unternehmen zu erfassen, zu bewerten und zu verbessern, die für den intra- und interorganisationalen Wissenstransfer relevant sind, wird an der Universität Duisburg-Essen vom Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement eine computergestützte Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) entwickelt (vgl. Abb. 2)⁴. Die Arbeiten erfolgen im Rahmen des Projekts „Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken“ (MOTIWIDI), das in Kooperation mit der Universität Münster durchgeführt wird.

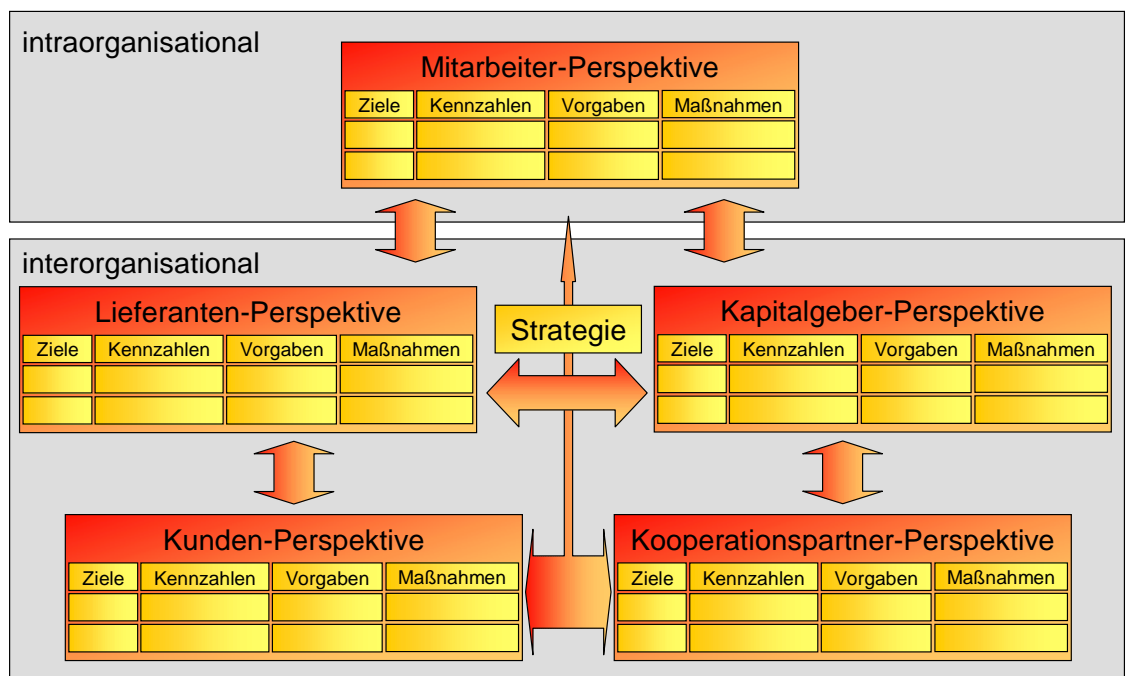


Abb. 2: Schematische Darstellung der Relationship Management Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard⁵ bietet sich als zentrales Instrument für ein Beziehungsmanagement an, das in das betriebliche Wissensmanagement integriert ist. Für diesen Ansatz sprechen – neben seiner hohen Akzeptanz in der betrieblichen Praxis⁶ – mehrere Aspekte: Erstens besteht ein Vorteil einer RMBSC in der Offenlegung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Maßnahmen zur Erhöhung der Beziehungsqualität und der

⁴ Vgl. SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS (2004b).

⁵ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 7-17.

⁶ Beispiele für die Umsetzung von Balanced Scorecards in deutschen Unternehmen finden sich in: HORVÁTH & PARTNER (2001), S. 127-140, sowie BERNHARD (2001), S. 43.

Zielerreichung: der Verbesserung des Wissenstransfers. Zweitens liegt ein Vorteil in der Ganzheitlichkeit der Betrachtungsweise gegenüber herkömmlichen Ansätzen, die – wie z.B. das Customer Relationship Management – in der Regel nur eine bestimmte Gruppe von Wissensträgern berücksichtigen. Stattdessen werden in der RMBSC alle Gruppen von Wissensträgern, die für den Wissenstransfer als relevant erachtet werden, in jeweils einer Perspektive berücksichtigt, wie in Abbildung 2 zu sehen ist. Drittens werden durch die Bildung von Kennzahlen zur Bewertung der Beziehungen konkrete, nachvollziehbare Aussagen über die Beziehungsqualitäten möglich. Da die Kennzahlen in Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander stehen (sollen), kann ermittelt werden, welche Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, eine Verbesserung der Beziehungen zu einer Gruppe von Wissensträgern bewirken werden. Zwei derartige Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind in der folgenden Abbildung exemplarisch dargestellt.

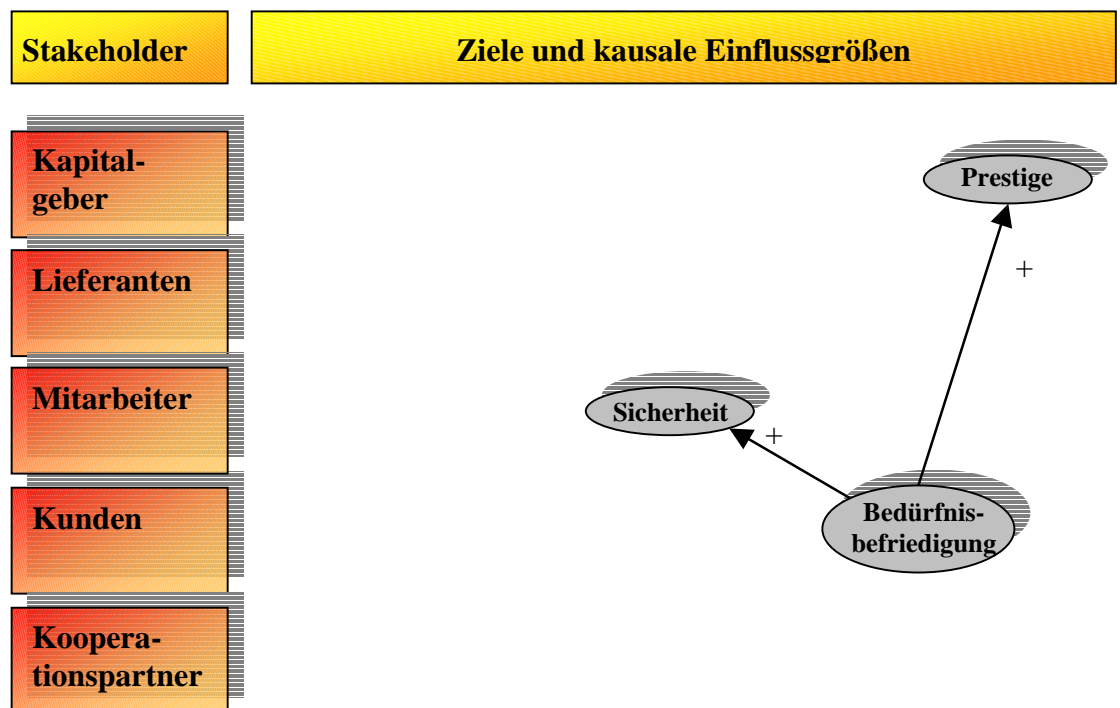


Abb. 3: Causal Map für Ursache-Wirkungsbeziehungen

Die in der Abbildung dargestellten (tendenziellen) Ursache-Wirkungsbeziehungen besitzen folgende Bedeutungen:

1. Die Bedürfnisbefriedigung der Kunden wirkt sich auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes der Mitarbeiter positiv aus, da zufriedene Kunden nicht zu einem anderen

Anbieter wechseln, dadurch den Absatz des Unternehmens stabilisieren und somit zum Erhalt der Arbeitsplätze seiner Mitarbeiter beitragen.

2. Die Bedürfnisbefriedigung des Kunden wirkt sich auf das Prestige der Kapitalgeber positiv aus, da Kunden, die mit dem Unternehmen zufrieden sind, das Unternehmen gegenüber Dritten positiv darstellen und dieses positive Unternehmensimage auf die Kapitalgeber des Unternehmens positiv ausstrahlt.

In der betrieblichen Praxis bestehen oftmals erhebliche *Know-how-Defizite* hinsichtlich der Frage, wie sich eine Balanced Scorecard für den jeweils verfolgten Zweck konkret handhaben lässt. Daher wird in dem o.a. Projekt MOTIWIDI als zusätzliche Hilfestellung ein *Vorgehensmodell* erarbeitet. Es beschreibt detailliert, auf welche Weise eine RMBSC entwickelt und angewendet werden kann, die sich zur Bewertung und Gestaltung der Beziehungsqualitäten zu sowohl inner- als auch außerbetrieblichen Wissensträgern eignet. Abbildung 4 gewährt einen ersten groben, schematischen Überblick über die Komponenten dieses Vorgehensmodells und deren Zusammenhang.

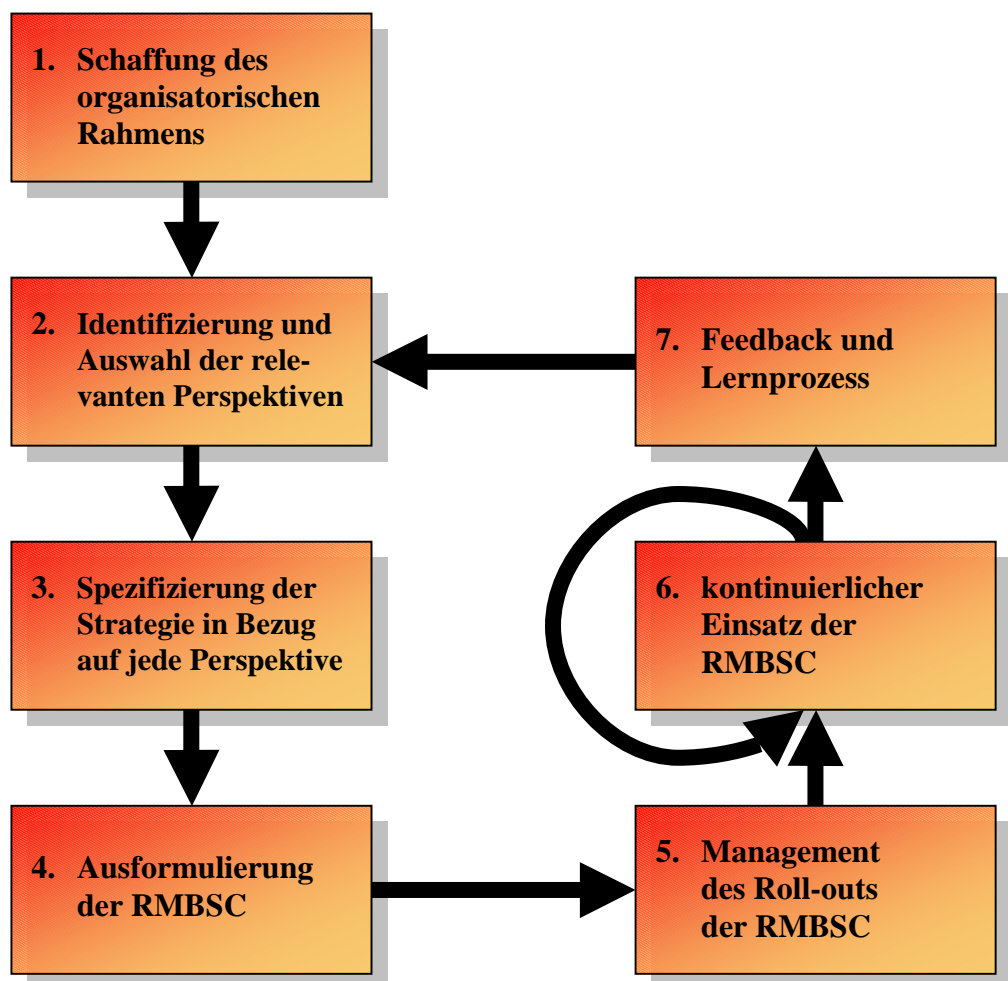


Abb. 4: Vorgehensmodell zur Entwicklung und Anwendung einer RMBSC

Das MOTIWIDI-Vorgehensmodell stützt sich auf die Vorgaben von KAPLAN/NORTON⁷ sowie HORVÁRTH & PARTNER⁸, passt sie jedoch an die Besonderheiten eines ganzheitlichen Beziehungsmanagements für Zwecke des Wissenstransfers an.

Fazit und Ausblick

Mit der RMBSC wird ein Instrument geschaffen, um ein ganzheitliches Beziehungsmanagement als integrativen Bestandteil des betrieblichen Wissensmanagements in der betrieblichen Praxis zu verwirklichen. Die RMBSC ermöglicht gleichzeitig, das Management von inner- und außerbetrieblichen Beziehungen in einem strategischen Gesamtzusammenhang zu sehen. Dadurch wird sie zu einem effektiven Instrument für das strategische Management von Unternehmen.

Der Projektpartner AIDOS SOFTWARE AG wird die prototypische Implementierung der RMBSC als Softwaretool vornehmen. Das Softwaretool soll durch einen mehrstufigen Handelskonzern, der sich durch eine große Vielfalt verschiedenartiger Beziehungen zu seinen Stakeholdern auszeichnet, hinsichtlich seiner Praxistauglichkeit evaluiert werden. Die Evaluationsergebnisse werden zum Abschluss der Projekts der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung stehen.

Nähere Informationen über das Projekt MOTIWIDI stehen im Internet auf der Website des Projekts unter <http://www.motiwidi.de> zur Verfügung. 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 Univ.-Prof. Dr. Zelewski (E-Mail: 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.

⁷ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 284-300.

⁸ Vgl. HORVÁRTH & PARTNER (2001), S. 61-72.

Literatur:

BERNHARD (2001)

Bernhard, M. G.: Grundprinzipien der Balanced Scorecard. In: Bernhard, M. G.; Hoffschroer, S. (Hrsg.): Report Balanced Scorecard. 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 21-54.

HORVÁTH & PARTNER (2001)

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart 2001.

MEYER (2002)

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

KAPLAN/NORTON (1997)

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

SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS (2004a)

Schütte, R.; Kenning, P.; Hügens, T.: Identifikation der relevanten Stakeholder für die Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard. MOTIWIDI-Projektbericht 14. Essen, Münster 2004.

SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS (2004b)

Schütte, R.; Kenning, P.; Hügens, T.: State-of-the-art der Balanced Scorecard und prototypische Entwicklung der Relationship Management Balanced Scorecard. MOTIWIDI-Projektbericht 15. Essen, Münster 2004.

SCHÜTTE/KENNING/PETERS (2003)

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L.: Analyse der Beziehungsarten. MOTIWIDI-Projektbericht 6. Essen, Münster 2003.