

Beziehungsmanagement als elementarer Bestandteil des Wissensmanagements im Handel

Mangelndes Beziehungsmanagement – unausgeschöpfte Potenziale des Wissensmanagements im Handel

Handelsunternehmen sind in der Regel in komplexe Netzwerke aus Beziehungen zu verschiedenen Personen und Organisationen eingebunden. Dies sind vor allem *externe* Beziehungen zu Lieferanten, Kooperationspartnern, Kunden und Kapitalgebern, sowie interne Beziehungen zu Mitarbeitern und zwischen den Mitarbeitern, aber z.B. auch Beziehungen zu Verbraucherschutzgruppen. Aufgrund dieser zahlreichen Beziehungen stellen Handelsunternehmen komplexe Beziehungsnetzwerke dar.

Insbesondere im Handel sind die Führungsebenen durch die Fülle notwendiger operativer Arbeiten oftmals nicht in der Lage, sich *strategischen* Aufgaben – wie dem Beziehungsmanagement – mit der erforderlichen Intensität zu widmen. Zwar findet das Customer Relationship Management – also das Management der Beziehungen zu den externen Kunden – schon ansatzweise Berücksichtigung, vor allem mittels informationstechnischer Instrumente, den so genannten CRM-Systemen. Ein *ganzheitliches, strategisch* ausgerichtetes Beziehungsmanagement zu *allen* Stakeholdern eines Netzwerks, wie den Mitarbeitern und externen Stakeholdern, findet jedoch zumeist nicht statt. Aufgrund der unausgeschöpften Potenziale bleibt auch das *Wissensmanagement* hinter seinen Möglichkeiten zurück.

Darüber hinaus sind insbesondere Handelsunternehmen aufgrund knapper Ressourcen und eines harten Konkurrenzkampfs 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 zum Beispiel Unternehmensberatern – zu vermeiden. Außerdem muss allen Wissensträgern innerhalb des Handelsunternehmens Wissen direkt und leicht zugänglich sein, damit kein erneuter kostenträchtiger Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern erforderlich wird.

Hohe Beziehungsqualität als Basis des Wissenstransfers

Die Sicherstellung des internen und externen Wissenstransfers zwischen Wissensträgern ist eine der zentralen Aufgaben des betrieblichen Wissensmanagements. 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 Zusammen-

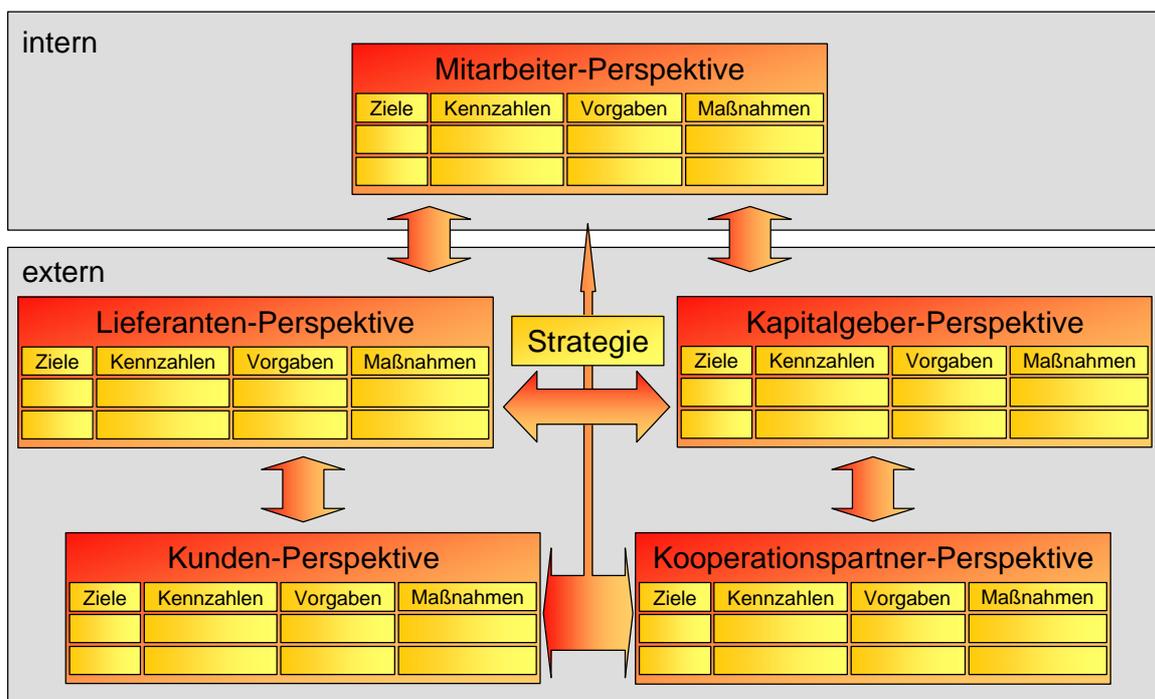
hangs ist die Bewertung der Qualität von Beziehungen durch ein Handelsunternehmen. Auf dieser Grundlage werden *zielgerichtete Maßnahmen* zur Erhöhung der Beziehungsqualität ergriffen.

Management der Beziehungsqualität

Die Beziehungen zu verschiedenen Wissensträgern bedürfen unterschiedlicher Bewertungskriterien und unterschiedlicher Maßnahmen zur Erhöhung der Beziehungsqualität. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass beispielsweise bei den eigenen Mitarbeitern aufgrund der 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 Filiale.

Die Relationship Management Balanced Scorecard als Instrument eines integrierten Beziehungs- und Wissensmanagements

Um die wissensbezogenen Beziehungsqualitäten zu erfassen, zu bewerten und zu verbessern, wird an den Universitäten Duisburg-Essen (Campus Essen) und Münster im Rahmen des Projekts Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI) eine softwaregestützte Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) entwickelt. Die Implementierung dieser RMBSC mittels eines Softwaretools wird durch die AIDOS Software AG vorgenommen. Das Softwaretool soll durch einen mehrstufigen Handelskonzern, der sich durch eine große Vielfalt verschiedenartiger Beziehungen auszeichnet, hinsichtlich seiner Praxistauglichkeit evaluiert werden.



Darstellung der prototypischen Relationship Management Balanced Scorecard

Die Relationship Management Balanced Scorecard bietet sich als zentrales Instrument eines systematischen Beziehungsmanagements an, das in das betriebliche Wissensmanagement integriert ist. Für diesen Ansatz sprechen mehrere Aspekte: Ein Vorteil der RMBSC besteht in der Offenlegung der *Ursache-Wirkungs-Beziehungen* zwischen den Maßnahmen zur Erhöhung der Beziehungsqualität und der angestrebten Zielerreichung, der Sicherstellung des Wissenstransfers. Ein weiterer Vorteil liegt 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 (Stakeholder) 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 prognostiziert werden, welche Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, eine Verbesserung der Beziehungen mit einer Gruppe von Wissensträgern bewirken werden.

Nähere Informationen über das Projekt MOTIWIDI stehen im Internet auf der Projekt-Website 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.