

Vorwort zur inhaltlichen Positionierung des Verbundprojekts MOTIWIDI – Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken –

UNIV.-PROF. DR. STEPHAN ZELEWSKI

Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement
Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

UNIV.-PROF. DR. DIETER AHLERT

Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

1 Überblick über das Verbundprojekt

Das Verbundprojekt MOTIWIDI (Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken)¹⁾ befasst sich mit der Analyse, Gestaltung und computerbasierten Unterstützung von wissensintensiven Geschäftsprozessen in Dienstleistungsnetzwerken. Die Analyse-, Gestaltungs- und Unterstützungsleistungen dienen gemeinsam der Aufgabe, den Wissenstransfer zwischen Interaktionspartnern zu fördern, die in Dienstleistungsnetzwerken bei der Durchführung wissensintensiver Geschäftsprozesse kooperieren. Damit die Partnerunternehmen in einem hoch kompetitiven Marktumfeld erfolgreich agieren können, müssen sowohl die Verfügbarkeit des benötigten Wissens als auch dessen tatsächliche Nutzung in Geschäftsprozessen für alle Netzwerkbereiche gewährleistet sein. In der betrieblichen Praxis zeigt sich jedoch eine Fülle von Verfügbarkeits- und Nutzungsbarrieren, die das Management von wissensintensiven Geschäftsprozessen gravierend beeinträchtigen können.

Seitens der betriebswirtschaftlichen Theorie wird dieses Barrierenproblem aus der Perspektive des Wissensmanagements zwar seit längerem erforscht. Jedoch hat sie noch keine praxistauglichen Lösungsangebote zur Überwindung von Wissensverfügbarkeits- und Wissensnutzungsbarrieren für Dienstleistungsnetzwerke mit wissensintensiven Geschäftsprozessen vorgelegt. Daher hat sich das Verbundprojekt MOTIWIDI der Herausforderung gestellt, diese Erkenntnislücke durch das Zusammenwirken von Partnern aus der universitären Forschung und aus der betrieblichen Praxis gemeinsam zu schließen. Das hier vorgelegte Buch stellt den öffentlichen Abschlussbericht zu diesem Verbundprojekt dar.

1) Im Internet finden sich unter der URL „<http://www.motiwidi.de>“ detailliertere Informationen zum Verbundprojekt MOTIWIDI.

Zu den wesentlichen *Ergebnissen* des Verbundprojekts MOTIWIDI zählen – neben den üblichen Publikationen und Präsentationen (vgl. den Anhang) zur nachhaltigen Verbreitung der Projekterkenntnisse – drei „Produkte“.

Erstens wurde ein neuartiges, ganzheitliches *Konzept* für das *Relationship Management* entwickelt. Es erlaubt, die Beziehungen zwischen den Akteuren wissensintensiver Geschäftsprozesse hinsichtlich ihrer Bereitschaft, benötigtes Wissen offen zu legen und zu nutzen, einerseits systematisch zu analysieren und andererseits zwecks Barrierenüberwindung zielgerichtet zu gestalten.

Zweitens wurde mit der *Relationship Management Balanced Scorecard* (RMBSC) ein neuartiges Instrument geschaffen, mit dessen Hilfe sich die Qualität der Beziehungen zwischen den Akteuren eines wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerks im Hinblick auf Wissensoffenlegung und -nutzung sowohl multi-perspektivisch als auch intersubjektiv nachvollziehbar evaluieren lässt. Zugleich bildet die Evaluation der Beziehungsqualitäten die Basis, von der aus die faktisch vorhandenen Beziehungen zwischen den Akteuren zielgerichtet gestaltet werden können, um das gesamte Dienstleistungsnetzwerk zu größerer Wettbewerbsfähigkeit zu führen.

Drittens wurde ein *Software-Prototyp* zur computergestützten Implementierung der Relationship Management Balanced Scorecard entwickelt. Dieser Software-Prototyp zeigt auf, wie sich das Konzept des Relationship Managements und das darauf aufbauende Instrument der Relationship Management Balanced Scorecard in der betrieblichen Praxis bei der Durchführung und Verbesserung von wissensintensiven Geschäftsprozessen informationstechnisch unterstützen lässt.

2 Gegenstand des Verbundprojekts

Seit längerer Zeit stehen Dienstleistungsunternehmen vor einer zumindest zweifachen Herausforderung. Einerseits müssen sie der zunehmenden Dynamik und Turbulenz ihres Unternehmensumfelds durch *flexible Organisationsformen* für ihre Geschäftsprozesse Rechnung tragen. Andererseits nimmt die *Wissensintensität* der Wertschöpfungsprozesse in einem hoch kompetitiven Wettbewerbsumfeld laufend zu, in dem eine Differenzierung gegenüber Konkurrenten durch wissensferne Leistungsbestandteile kaum noch möglich ist.

Um diesen beiden, miteinander verwobenen Herausforderungen zu begegnen, stehen *Dienstleistungsnetzwerke* seit mehreren Jahren im Fokus des Interesses von Theorie und Praxis. Dienstleistungsnetzwerke zeichnen sich einerseits dadurch aus, dass in dieser Organisationsform auf die relativ starren Rahmenbedingungen einer besonderen Aufbauorganisation für die kooperierenden Dienstleistungspartner verzichtet werden kann. Dies erübrigt auf der Ebene der Interaktionen im Netzwerk nicht nur Detailspekte wie Stellenbeschreibungen und Berichtspflichten, sondern auch konstitutive Aspekte wie die vertragliche Vereinbarung einer besonderen Rechtsform für die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner. Andererseits dominiert die ablauforganisatorische Verknüpfung der Netzwerkpartner wegen des Verzichts auf eine starre Aufbauorganisation.

Im hier interessierenden Fall der *wissensintensiven* Dienstleistungsnetzwerke treten solche ablauforganisatorischen Aspekte jedoch aus zwei Gründen in den Hintergrund. Zum einen stellt die ablauforganisatorische Koordinierung von Aktivitäten in Unternehmensnetzwerken, Virtuellen Unternehmen u.ä. flexiblen Organisationsformen kein neuartiges Problem dar und wird seit geraumer Zeit schon recht gut beherrscht, insbesondere durch Einsatz informationstechnischer Instrumente. Zum anderen stehen die Netzwerkpartner in solchen Dienstleistungsnetzwerken vor allem durch wissensbasierte Interaktionen miteinander in Kontakt.

Das Management der Bereitschaft zu und der Durchführung von wissensbasierten Interaktionen leidet jedoch unter einer Vielzahl von *Barrieren*, die den erforderlichen *Wissenstransfer* zwischen den Interaktionspartnern behindern oder – im Extremfall – sogar verhindern können. Solche Wissenstransferbarrieren drohen grundsätzlich an zwei Polen einer wissensbasierten Interaktion: Entweder treten sie als Wissensoffenlegungs- oder -verfügbarkeitsbarrieren²⁾ auf der Seite des Wissensspenders auf, der nicht bereit ist, das zur Interaktion benötigte Wissen offen zu legen und somit seinen Interaktionspartnern zur Verfügung zu stellen. Mangelnde Bereitschaft, arbeitsplatzsicherndes Spezialwissen oder gar „Herrschaftswissen“ zu entäußern, bis hin zur Furcht vor „kognitiver Enteignung“ oder „Ideendiebstahl“ können ein solches Verhalten verursachen. Oder auf der Seite des Wissensempfängers machen sich Wissensnutzungsbarrieren bemerkbar. Sie können dazu führen, dass benötigtes Wissen trotz seiner Verfügbarkeit nicht genutzt wird, z.B. weil es wegen seines fremden Ursprungs abgelehnt wird („not invented here“-Syndrom) oder weil der Wissensempfänger fürchtet, sich durch die Verwendung des Wissens Dritter eine Blöße zu geben. Wissenstransferbarrieren der vorgenannten Arten werden zurzeit weder in der betriebswirtschaftlichen Theorie noch in der wirtschaftlichen Praxis zufrieden stellend beherrscht. Da hier davon ausgegangen wird, dass es sich nicht um ein Umsetzungsproblem handelt, besteht der Bedarf nach neuartigen Konzepten. Daher bedürfen vor allem die Offenlegung des gemeinsam benötigten Wissens und dessen gemeinsame Nutzung bei wissensintensiven Geschäftsprozessen in Dienstleistungsnetzwerken einer Unterstützung durch neuartige Konzepte und Instrumente.

Die zunehmende *Wissensintensität* der Wertschöpfungsprozesse manifestiert sich in einer hohen Zunahme und Veränderlichkeit des Wissens sowie in der Notwendigkeit, eine unmittelbare Verfügbarkeit des Wissens in allen Netzwerkbereichen sicherzustellen. Begründet wird diese Entwicklung sowohl durch einen progressiv beschleunigten technologischen Wandel, der sich beispielsweise in schnelleren Technologieabfolgen und kürzeren Produktlebenszyklen äußert, als auch durch eine zunehmende Kundenorientierung, die immer mehr Wissen über Kundenbedürfnisse und -präferenzen erfordert. Während in der Vergangenheit die Struktur der Ablauforganisation im Mittelpunkt des organisatorischen Wandels stand, wie etwa im Rahmen des Business Process Reengineering, bestimmt im heutigen wirtschaftlichen Umfeld vor allem das Wissen eines Unternehmens diesen Wandel. Dies schlägt sich in neuartigen Konzepten wie Corporate Knowledge Bases und Corporate Memories nieder. Auf diesem Unternehmenswissen beruhen oftmals die Kernkompetenzen und die daraus folgenden strate-

2) Wissensoffenlegungs- und Wissensverfügbarkeitsbarrieren werden in diesem Buch als Synonyme behandelt.

gischen Wettbewerbsvorteile von Unternehmen, die im Umfeld einer hoch kompetitiven Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft – bis hin zur vielfach angekündigten Wissens- oder Informationsgesellschaft – agieren.

Sowohl bei der Gestaltung einzelner Unternehmen als auch umfassender Unternehmensnetzwerke wurden in der Vergangenheit vor allem Kriterien der Koordinationseffizienz verwendet, um alternative organisatorische Gestaltungsformen zu beurteilen. Ein prominentes Beispiel dieser Denkrichtung stellt die transaktionskostentheoretische Analyse verschiedenartiger Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie dar, die in den zurückliegenden ca. zwei Jahrzehnten zu einer der betriebswirtschaftlichen „Modewellen“ zählte. Diese Dominanz von rein effizienzorientierten, im Kontext von Virtuellen Unternehmen oftmals auch (informations-) technisch ausgerichteten Koordinationsüberlegungen erschien lange Zeit gerechtfertigt. Bei der Auseinandersetzung mit *wissensintensiven* Geschäftsprozessen, die abteilungs-, standortübergreifend oder sogar in Netzwerken über Unternehmensgrenzen hinweg bei der gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung koordiniert werden müssen, erlangt hingegen das menschliche Wissen für die Prozesskoordination einen herausragenden Stellenwert. Dies gilt vor allem, wenn die Kooperationspartner im Zeitablauf wechseln, so z.B. im Projektgeschäft mit variierenden Auftraggebern und Konsortien.

In derartigen Situationen kann nur das menschliche Wissen eine flexible Koordination der Aufgabenerfüllung sicherstellen. Ein Großteil des koordinationsrelevanten Wissens liegt jedoch im Allgemeinen nicht in explizit dokumentierter oder gar computergestützt verarbeitbarer Form vor, sondern wird als „intangibles Know-how“ oder „tacit knowledge“ von Mitarbeitern besessen und angewendet, jedoch nur in Ausnahmefällen „entäußert“ und kodifiziert. Insbesondere POLANYI hat auf das Phänomen und die erhebliche Bedeutung dieses taziten Wissens eindringlich hingewiesen. Weil tazites Wissen „in den Köpfen“ von Mitarbeitern zumeist „eingesperrt“ bleibt, wird es oftmals auch als implizites Wissen angesprochen³⁾. Daher wird die Bereitschaft der Akteure, ihr tazites oder implizites persönliches Wissen für Koordinationszwecke zugänglich zu machen und somit zu „explizieren“, zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Überwindung von Wissensbarrieren in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken. Damit dieses Wissen bereitgestellt und auch tatsächlich genutzt wird, ist die Betrachtung der *Motivationseffizienz* innerhalb von Akteursnetzen unverzichtbar. Ohne die Motivation der Akteure wäre deren Koordination bei wissensintensiven Geschäftsprozessen überhaupt nicht möglich. Deshalb gewinnt die Motivationseffizienz gegenüber der traditionellen Koordinationseffizienz an strategischer Bedeutung. Dies gilt umso mehr, als der Wertewandel in der Arbeitswelt, der unter Stichworten wie Empowerment und Selbstverantwortung diskutiert wird, neue Modelle der Arbeitsorganisation erfordert, die sich ohne motivationseffiziente Strukturen nicht vorstellen lassen.

3) Zwar lässt sich über die Angemessenheit dieser Übersetzung trefflich streiten, zumal implizites Wissen im Rahmen der „harten“, an Deduktionssystemen orientierten Wissenschaftstheorie in völlig anderer Weise verstanden wird. Jedoch hat sich „implizites Wissen“ als Terminus technicus des betrieblichen Wissensmanagements so weit durchgesetzt, dass auch im Verbundprojekt MOTIWIDI die Bezeichnungen tazites und implizites Wissen synonym verwendet werden.

Die Einflussgrößen (Faktoren), welche die Effizienz von Prozessen und Strukturen in Dienstleistungsnetzwerken hinsichtlich der Motivation zur Offenlegung impliziten persönlichen Wissens und dessen gemeinsamer Nutzung fördern, sind derzeit jedoch allenfalls in rudimentären Ansätzen bekannt. Die Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Motivationsfaktoren auf der einen Seite und ihren Auswirkungen auf die intendierte Wissensoffenlegung und -nutzung auf der anderen Seite befinden sich noch weitgehend im Dunkeln. Insbesondere für Dienstleistungsnetzwerke, in denen wissensintensiver „Mehrwert“ geschaffen wird, lagen bis zur Initiierung des Verbundprojekts MOTIWIDI weder wissenschaftlich fundierte noch praktisch bewährte Erkenntnisse über Maßnahmen vor, die sich im Bereich des betrieblichen Wissensmanagements zur Steigerung der Motivationseffizienz nutzen ließen.

Das Wissensmanagement als betriebswirtschaftliche Querschnittsfunktion genießt zwar schon seit mehr als einem Jahrzehnt eine breite Resonanz in Wissenschaft und Praxis. Dazu haben Werke wie beispielsweise von NONAKA/TAKEUCHI, NORTH, PROBST/RAUB/ROMHARDT und WIG maßgeblich beigetragen. Das wesentliche und neuartige Phänomen, das in diesen Ansätzen problematisiert wird, ist die Identifizierung, Explizierung und kooperative Nutzung von implizitem persönlichen Wissen einzelner Akteure. Diese Fokussierung auf personalisiertes, zunächst nur implizites und somit nicht direkt zugreifbares Wissen stand auch im Zentrum des Verbundprojekts MOTIWIDI: Die menschlichen Akteure eines Dienstleistungsnetzwerks verfügen über umfangreiches implizites Wissen, das ihr arbeitsteiliges Zusammenwirken bei der Ausführung wissensintensiver Geschäftsprozesse maßgeblich prägt. Daher erlangen die Mitarbeiter in solchen vernetzten, wissensbestimmten Arbeitskontexten zunehmend den Status eines „knowledge worker“.

Bisher vorgestellte Arbeiten auf diesem Gebiet fokussieren sich jedoch vornehmlich auf die Identifizierung impliziten Wissens und dessen Dokumentierung im Anschluss an eine glückliche Wissensexplizierung. Im Vordergrund stehen also die Wissensidentifizierung und -explizierung zwecks Wissenskonservierung. Sofern eine spätere Wissensverarbeitung berücksichtigt wird, erstreckt sie sich zumeist auf computergestützte Wissensmanagementsysteme. In diesem Verarbeitungskontext werden insbesondere Techniken aus dem Bereich der Erforschung Künstlicher Intelligenz thematisiert, vor allem Techniken des so genannten Knowledge Level Engineerings. Daher ist in weiten Bereichen des Wissensmanagements eine Dominanz (informations-) technischer Aspekte zu beobachten, die wegen ihrer Perspektivenverengung auf explizit verfügbares, computerverarbeitbares Wissen der realen Situation in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken als *sozio*-technischen Systemen nicht gerecht wird. Im Sinne von HANSEN, NOHRIA und TIERNEY kann davon gesprochen werden, dass im Wissensmanagement oftmals noch ein Automatisierungsfokus und eine Kodifizierungsstrategie gegenüber einem Humankapitalfokus und einer Personalisierungsstrategie überbetont werden.

Aus dem Blickwinkel eines Wissensmanagements, das die humanzentrierte und zugleich soziale Grundverfassung von wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu rücken versucht, werden aus den vorgenannten Gründen zwei wesentliche Defizite der bislang vorherrschenden Wissensmanagementansätze offensichtlich. Erstens hat die Aufgabe der Wissensexplizierung, die zwischen den Aufgaben der Wissensidentifizierung und der Wissensspeicherung vermittelt, bislang keine substanzielle metho-

dische Unterstützung gefunden. Daher besteht die *Neuartigkeit* des Verbundprojekts MOTIWIDI vor allem darin, sich diesem „missing link“ des *Managements der Offenlegung impliziten persönlichen Wissens* zuzuwenden. Zweitens wird auch zu wenig darauf geachtet, dass verfügbares, von anderen Personen offen gelegtes Wissen in Netzwerken des Öfteren zur Durchführung von Geschäftsprozessen nicht effektiv genutzt wird, weil es als „fremdes“ Wissen auf Akzeptanzbarrieren stößt. Unter dem allseits bekannten „not invented here“-Syndrom leiden nicht nur (ingenieur-) technisch geprägte Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, sondern ebenso Akteure, die in Dienstleistungsnetzwerken bei der Erfüllung wissensintensiver Aufgaben zusammenwirken müssen. Daher wurde im Verbundprojekt MOTIWIDI der vorgenannte Managementansatz von vornherein so weit ausgelegt, dass er sich nicht nur auf die Offenlegung, sondern auch auf die (kooperative) *Nutzung* impliziten persönlichen Wissens erstreckte.

Im Zentrum des Wissensmanagementansatzes, von dem sich die Partner des Verbundprojekts MOTIWIDI leiten ließen, steht die Erkenntnis, dass die Offenlegung und Nutzung impliziten persönlichen Wissens an der *Motivation* der Akteure anknüpfen muss, ihr „privates“ Wissen zwecks erfolgreicher Kooperation in Dienstleistungsnetzwerken für andere Mitarbeiter zugänglich zu machen, also zu „entäußern“ und dadurch – plakativ gesprochen – zu „sozialisieren“. Eine Möglichkeit zur Lösung des Problems besteht darin, das motivationsorientierte Management der Beziehungen zwischen betrieblichen Akteuren – kurz: das Relationship Management – zu fokussieren. Daher bildet das Relationship Management den konzeptionellen Kern des Verbundprojekts.

Unabhängig von der Notwendigkeit, das implizite Wissen auch explizit bereitstellen, verwalten sowie (weiter)verarbeiten zu können, wurden die motivationalen Grundlagen der Bereitschaft, Wissen einem Kooperationspartner zur Verfügung zu stellen und solches Wissen eines Kooperationspartners auch selbst zur Aufgabenerfüllung zu nutzen, bislang wenig beachtet. Für das Projekt MOTIWIDI stand daher im Vordergrund zu untersuchen, welche Einflussgrößen des Beziehungsmanagements dazu führen können, dass Mitarbeiter ihr implizites Wissen mit ihren Kooperationspartnern in Unternehmensnetzwerken effektiv teilen, d.h. je nach eingennommener Rolle als Wissenssender oder -empfänger das implizite Wissen offen legen bzw. nutzen. Es ging in den Projektarbeiten daher weniger um die „technische“ Frage, wie sich implizites in explizites Wissen transformieren lässt. Vielmehr stand die generelle *Bereitschaft zur Interaktion* mit anderen Netzwerkpartnern im Vordergrund der Forschungs-, Entwicklungs- und Transferbemühungen.

Darüber hinaus wurde ein *ganzheitliches* Design für die Forschungs-, Entwicklungs- und Transferarbeiten gewählt, das organisatorische, informationstechnische und soziale Rahmenbedingungen für betriebliches Wissensmanagement berücksichtigt. Da die Motivationseffizienz zur Offenlegung und Nutzung impliziten persönlichen Wissens den konzeptionellen Mittelpunkt des hier verfolgten Wissensmanagementansatzes bildet, spielten die organisatorischen und sozialen Rahmenbedingungen für die Projektarbeiten von vornherein eine wichtige Rolle. Um den bis dahin ausgesparten Aspekt informationstechnischer Rahmenbedingungen zu integrieren, wurde zusätzlich großer Wert auf die Entwicklung eines computergestützten Instruments gelegt, mit dessen Hilfe sich die Qualität der Beziehungen zwischen

den Akteuren eines Dienstleistungsnetzwerks einschließlich ihrer Bereitschaft zur Wissensoffenlegung und -nutzung evaluieren lässt, um daraus Maßnahmen zur Erhöhung der Motivationseffizienz von Strukturen und Prozessen abzuleiten.

Dieses computergestützte Instrument stellt die *Relationship Management Balanced Scorecard* dar. Sie gehört zu den wichtigsten Innovationen des Verbundprojekts MOTIWIDI.

Die Relationship Management Balanced Scorecard vollbringt im Interesse eines ganzheitlichen Wissensmanagements eine wichtige Integrationsleistung. Mit ihrer Hilfe wird ein betriebliches Wissensmanagement ermöglicht, das – etwa aus dem Blickwinkel der Untersuchungen von HANSEN, NOHRIA und TIERNEY – zwei nur scheinbar polare Denkweisen miteinander „versöhnt“: einerseits Humankapitalfokus und Personalisierungsstrategie, die sich im Management von Beziehungen zwischen menschlichen Akteuren im Netzwerk und in der Ausrichtung auf das Ziel der Motivationseffizienz manifestieren, sowie andererseits Automatisierungsfokus und Kodifizierungsstrategie, indem das Wissen über die Beziehungsqualitäten und die Motivationseffizienz von diesbezüglichen Gestaltungsmaßnahmen in einer Relationship Management Balanced Scorecard in computerverarbeitbarer Form expliziert wird.

Um die Anwendbarkeit der Relationship Management Balanced Scorecard in der betrieblichen Praxis zu demonstrieren, wurde im Rahmen des Verbundprojekts MOTIWIDI von einem der Praxispartner, der AIDOS Software AG, ein *Software-Prototyp* für die Implementierung der Relationship Management Balanced Scorecard entwickelt. Darüber hinaus wurde diese prototypische Implementierung von einem weiteren Praxispartner, der Dohle Handelsgesellschaft Service GmbH & Co. KG, in seinem eigenen Dienstleistungsnetzwerk erfolgreich eingesetzt. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass sich das Instrument der Relationship Management Balanced Scorecard in das Umfeld unternehmens- oder sogar netzwerkweiter Informationsverarbeitungsstrukturen ohne Schnittstellenprobleme integrieren lässt. Damit wurde der Forderung nach Interoperabilität von Softwarelösungen für unterschiedliche betriebswirtschaftliche Problembereiche Rechnung getragen.

Das Konzept des Relationship Managements, das im Zentrum des Verbundprojekts MOTIWIDI stand und auch der *Relationship Management Balanced Scorecard* zugrunde liegt, stellt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht keineswegs als vollkommen neuartig heraus. Vielmehr erweist es sich als anschlussfähig an betriebswirtschaftliche Arbeiten, die sich schon seit geraumer Zeit intensiv mit der Pflege und dem Ausbau von Kundenbeziehungen auseinandersetzen. Sie beruhen auf einem „Paradigmenwechsel“, der im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung seit mehreren Jahren zunehmend Beachtung findet: Ausgehend von einem Marketingverständnis, das sich auf einzelne Transaktionen konzentrierte, hat sich mittlerweile – aufbauend auf den grundlegenden Arbeiten von REICHELDT, SASSER, MORGAN und HUNT – ein Führungsverständnis durchgesetzt, das primär auf das Management von Beziehungen zu den Kunden eines Unternehmens ausgerichtet ist. Dieser Neuorientierung liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Neukundengewinnung deutlich höhere Kosten verursacht als die Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen. Im Rahmen des so genannten Relationship Managements befasst sich die Betriebswirtschaftslehre nun auch mit Einflussgrößen und

Gestaltungsobjekten, die im Rahmen klassischer betriebswirtschaftlicher Managementansätze zumeist keine Berücksichtigung fanden. Beispielhaft hierfür sind Arbeiten zum Themengebiet der Kundenzufriedenheit, aber auch zu Themen wie *Vertrauen*, *Commitment* und *Loyalität* anzuführen.

Im Kern widmet sich das Relationship Management der Fragestellung, wie die vielfältigen Beziehungen zum Kunden ausgestaltet werden müssen, damit die unternehmerischen Ziele möglichst gut erreicht werden können. Somit stellt sich dem Management die Frage nach geeigneten Methoden zur Realisierung eines Customer Relationship Managements und nach Maßgrößen zur Beurteilung des Erfolgs der Methodenanwendung. Die betriebswirtschaftliche Forschung verfügt im Rahmen des Customer Relationship Managements bereits über einen Fundus von Größen zur „messenden“ Beobachtung von Kundenbeziehungen. Eine Auswahl der weltweit entwickelten, marketingnahen Skalen und Meßgrößen bietet das Handbook of Marketing Scales. Ein Beispiel aus dem deutschsprachigen Raum bildet der Customer Satisfaction Index (CSI) von AHLERT/KOLLENBACH und KORTE. Er basiert auf einer Operationalisierung des Konstruktes „Kundenzufriedenheit“ und wurde in Zusammenarbeit mit der deutschen Automobilindustrie entwickelt. Ein anderes Beispiel sind die vielfältigen Ausprägungen so genannter „Kundenbarometer“, wie sie z.B. bei der Firma OBI Bau- und Heimwerker GmbH zum Einsatz gelangen.

Gleichwohl fehlt es an einer systematischen Verbindung dieser vielfältigen Meßgrößen im Hinblick auf eine übergeordnete Zielkategorie, um Beziehungen zu Kunden nicht nur zu beobachten und zu vermessen, sondern vor allem auch zielführend zu *gestalten*. Erste Ansätze in dieser Richtung finden sich in den Arbeiten von HENNIG-THURAU, der die Konstrukte „Vertrauen“, „Commitment“ und „Kundenbindung“ für das *Dienstleistungsmanagement* in einem Modell für „Beziehungsqualität“ integriert und hierbei beachtlich hohe Korrelationen aufzuzeigen vermag. In eine ähnliche Richtung weist der SERVQUAL-Ansatz von PARASUMANAN ET AL.

Ein wesentliches Defizit der zuvor skizzierten Ansätze besteht darin, dass sie zwar Beziehungen zu externen Kunden thematisieren, jedoch die interne Mitarbeiterperspektive außer Acht lassen. Insbesondere bei Dienstleistungen bildet aber das Verhalten der *Mitarbeiter* – sowohl untereinander als auch gegenüber den Kunden – einen wesentlichen Faktor für die Dienstleistungsqualität und somit letztlich auch für den Unternehmenserfolg. Daher verfolgte das Projekt MOTIWIDI den *neuartigen*, „multi-perspektivisch“ erweiterten Ansatz, ein *ganzheitliches* Relationship Management zu entwickeln, das nicht nur die Außenperspektive der Kunden, sondern insbesondere auch die Binnenperspektive der Mitarbeiter von wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken berücksichtigt. Daneben wurden auch weitere Anspruchsgruppen berücksichtigt, die neben Mitarbeitern und Kunden die Qualität von Beziehungen in Dienstleistungsnetzwerken im Hinblick auf Wissensoffenlegung und -nutzung beeinflussen können, wie z.B. Lieferanten von Vorleistungen und Kapitalgeber. Aufgrund dieses ganzheitlichen, multi-perspektivischen Wissensmanagementansatzes reicht der Erkenntnishorizont, für den die Relationship Management Balanced Scorecard im Verbundprojekt MOTIWIDI entwickelt wurde, weit über das Erfassungsraster hinaus, das von gewöhnlichen Customer-Relationship-Management-Systemen abgedeckt wird.

3 Partner des Verbundprojekts und Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern

Das Verbundprojekt MOTIWIDI umfasste ein Projektkonsortium, das die Projektarbeiten im engeren Sinn leistete und durch Finanzmittel des BMBF gefördert wurde. Das Projektkonsortium setzte sich aus drei Praxispartnern und zwei Universitätspartnern zusammen. Hinzu kamen weitere Stakeholder, die in die Verbreitung der Erkenntnisse und Ergebnisse der Projektarbeiten einbezogen wurden, jedoch nicht an den BMBF-Fördermitteln partizipierten.

Die *Praxispartner* standen im *Zentrum* des Projekts. Sie entstammten einerseits der Handelsbranche und andererseits der Softwareindustrie und gehörten alle zur Gruppe der kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). Es handelte sich hierbei konkret um⁴⁾:

1. die Josef Friedr. Bremke & Hoerster GmbH & Co. KG in Arnsberg (Handelsunternehmen),
2. die Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG in Siegburg (Handelsunternehmen) und
3. die AIDOS Software AG in Berlin (Softwareproduzent).

Als *Universitätspartner* wirkten am Verbundprojekt zwei ausgewiesene betriebswirtschaftliche Hochschulinstitute mit:

1. das Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel, sowie
2. das Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen.

Die nachstehende Tabelle gewährt einen Überblick über die Projektrollen und über die Tätigkeitsschwerpunkte der insgesamt fünf geförderten Projektpartner.

Projektpartner	Projektrolle	Tätigkeitsschwerpunkte
AIDOS Software AG	Praxispartner: Spezialist für Wissensmanagement- Software	Entwicklung eines Software- Prototyps zur Implementierung der Relationship Management Balanced Scorecard

4) Die Josef Friedr. Bremke & Hoerster GmbH & Co. KG schied im Verlauf der Projektdurchführung infolge Geschäftsveräußerung aus dem Projektkonsortium aus; an ihre Stelle trat die Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG.

ting der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Transferarbeiten zur Entwicklung der Relationship Management Balanced Scorecard;
empirische Analysen zum Einsatz von Wissensmanagement im Dienstleistungssektor, insbesondere bei der Josef Friedr. Bremke & Hoerster GmbH & Co. KG sowie bei der Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG

Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement der Universität Duisburg- Essen, Campus Essen	Universitätspartner: Antragsteller und administrative Koordinierung des Verbundvorhabens	konzeptionelle sowie methodische Forschungs-, Entwicklungs- und Transferarbeiten zur Entwicklung der Relationship Management Balanced Scorecard; konzeptionelle Analyse der Bewertung der Beziehungspartner; Erstellung eines Fachkonzepts zur Vorbereitung der informations- technischen Implementierung der Relationship Management Balanced Scorecard
--	--	---

Zu den *weiteren Stakeholdern*, die sich außerhalb des voranstehenden Projektkonsortiums für die Verbreitung der Projekterkenntnisse und Projektergebnisse in der betrieblichen Praxis, insbesondere bei KMU einsetzen, gehörte vor allem die *Projektgruppe Wissensmanagement der Wirtschaftsjunioren Essen* (e.V.) der Industrie- und Handelskammer für Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen zu Essen. Es handelt sich um einen Kreis von Selbstständigen und (angehenden) Führungskräften, die sich ehrenamtlich betätigen, um innovative Unternehmen im Einzugsbereich der Industrie- und Handelskammer Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen zu unterstützen. Die Projektgruppe Wissensmanagement der Wirtschaftsjunioren Essen und der Essener Universitätspartner gründeten im Mai 2003 das *Praxisforum Wissensmanagement*⁵⁾, das auf regen Zuspruch unter den KMU der Region stieß. Dabei nutzten sie die Gelegenheit, sich über ihre Erfahrungen hinsichtlich der Entwicklung und Anwendung von Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements in der betrieblichen Praxis auszutauschen.

Zur *regionalen* Verbreitung von Ergebnissen des Verbundprojekts MOTIWIDI wurde gemeinsam mit dem BMBF-Verbundprojekt ESCiO am 3. September 2003 an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, ein gemeinsamer Workshop zum Thema „Theorie-Praxis-Dialog: Wissenstransfer – kulturelle und motivationale Perspektiven“ veranstaltet. Er richtete sich vornehmlich an Wirtschaftsunternehmen der Ruhrgebietsregion, vor allem an Fach- und Führungskräfte aus KMU.

Für die *überregionale, deutschlandweite* Verbreitung von Projektergebnissen diente vor allem die Großveranstaltung „Handelsinformationssysteme (HIS)“ an der Universität Münster. Zielgruppe der HIS sind Entscheidungsträger aus Handel, Industrie und Dienstleistung sowie Bereichsleiter Marketing und Vertrieb, Informationsmanagement und IT, Logistik sowie strategische Planung. Diese in Deutschland einzigartige Veranstaltung wird regelmäßig von 300-

5) Im Internet finden sich unter der URL „<http://www.praxisforum-wissensmanagement.de/>“ nähere Informationen zu diesem Praxisforum.

400 Teilnehmer(inne)n besucht. In diesem Rahmen wurde seit dem Jahr 2002 regelmäßig über die Projektergebnisse berichtet. Explizite Berücksichtigung fanden die Projektarbeiten im Rahmen des Vortrags „Vernetztes Wissen: Knowledge Management in Unternehmensnetzwerken“ im Rahmen der HIS 2004 am 25. Mai 2004.

Zu den weiteren externen Stakeholdern, mit denen ein intensiver Meinungsaustausch über Erkenntnisse des Verbundprojekts gepflegt sowie ein Transfer von Projektergebnissen in die betriebliche Praxis organisiert wurde, zählten insbesondere:

- die Deutsche Montan Technologie GmbH (DMT) in Essen,
- die Dr. Ingeborg Böhm Consulting Gesellschaft in Mettmann,
- die Industrie- und Handelskammer für Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen,
- die inomic GmbH in Essen/Leipzig,
- die NewMark Gruppe in Frankfurt am Main.

Darüber hinaus haben die Praxis- und die Universitätspartner auf einer größeren Anzahl von sowohl *nationalen* als auch *internationalen Fachkonferenzen* die Ergebnisse des Verbundprojekts MOTIWIDI einer interessierten Fachöffentlichkeit vorgestellt. Zu diesen Fachkonferenzen zählen u.a.:

- Konferenz Professionelles Wissensmanagement (WM 2003) in Luzern (02.04.-04.04.2003),
- GFA Herbstkonferenz 2003 in Aachen (29.09.-30.09.2003),
- International Working Conference of the IFIP WG 5.7 “Human Aspects in Production Management” in Karlsruhe (05.10.-09.10.2003),
- Infotag „Wissen und Kreativität“ des LIKE-Projekts am Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Organisation in Stuttgart (04.02.2004),
- Koordinationstreffen „Allgemeine Verfahren und Tools für neue Gestaltungskonzepte“ der Gruppe „Wissen2100.de“ in Meißen (07.10.-08.10.2004).

Schließlich verfassten die Praxis- und die Universitätspartner zahlreiche *Veröffentlichungen*, um die Erkenntnisse und Ergebnisse der Projektarbeiten in der *interessierten Öffentlichkeit* als „globalem Stakeholder“ zu verbreiten. Dazu gehören *nicht nur* primär *wissenschaftlich* ausgerichtete Publikationen, sondern *auch* Beiträge in *praxis-* und somit *wirtschaftsnahen Zeitschriften*, die sich in erster Linie an Fach- und Führungskräfte von KMU richten. Beide Gruppen von Projektpublikationen werden in einer Aufstellung von Projektveröffentlichungen gesondert ausgewiesen, die sich im Anhang zu diesem Buch befindet.

4 Danksagungen

Alle Teammitglieder des Verbundprojekts MOTIWIDI – sowohl die beiden Universitäts- als auch die beiden Praxispartner – möchten dem *Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)* für die großzügige finanzielle Förderung dieses Forschungs-, Entwicklungs- und Transferprojekts danken, die innerhalb des Rahmenprogramms „Wissensintensive Dienstleistungen“ erfolgte (Förderkennzeichen 01 HW 0163 ff.).

Ein ganz besonderer Dank gilt dem *Projekträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)*. Er betreute das Verbundprojekt zu jeder Zeit mit Rat und Tat. Unter den zahlreichen Mitarbeitern des DLR, die oftmals im „Hintergrund“ für die effiziente Durchführung der betreuten Projekte sorgten, gebührt ein herausgehobenes „Dankeschön“ Herrn Dr. ERNST, der auch in schwierigen Situationen, wie dem Ausscheiden und Neueintritt von Praxispartnern, immer darum bemüht war, konstruktive Problemlösungen zum Wohle aller Projektbeteiligten zu unterstützen und gegenüber Dritten zu verantworten. Hierfür fühlen sich alle Mitglieder des MOTIWIDI-Teams Herrn Dr. ERNST zu großem Dank verpflichtet. Darüber hinaus bedankt sich das gesamte Team bei Herrn Dr. SCHMIED und Herrn KNIPS für ihre unermüdliche Bereitschaft, die administrativ zum Teil „etwas unbedarften“ Wissenschaftler tatkräftig zu unterstützen.

Schließlich „lebt“ ein Verbundprojekt von seinen Teammitgliedern. Daher möchten die Verfasser dieses Vorworts als federführende Projektverantwortliche (AHLERT/ZELEWSKI) „last, but not least“ besonders herzlich allen Mitgliedern des MOTIWIDI-Teams für ihre engagierte, ideenreiche und „produktive“ Mitarbeit danken. Dazu gehören seitens der *Praxispartner* vor allem Herr Dr. SCHÜTTE von der Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG, der auch in herausragender Rolle an den Ideen und der Antragstellung für das Verbundprojekt MOTIWIDI beteiligt war (vormals Leiter des Projektteams an der Universität Duisburg-Essen), sowie Herr Dipl.-Ing. LIESENFELD von der AIDOS Software AG, unter dessen Ägide der Software-Prototyp zur Implementierung der Relationship Management Balanced Scorecard entwickelt wurde. Auf der Seite der beiden *Universitätspartner* sehen sich die Verfasser insbesondere gegenüber Herrn Dr. KENNING als Projektleiter des Münsteraner Teams sowie den weiteren wissenschaftlichen Mitarbeitern der Essener und Münsteraner „Schwesterteams“ in der Dankeschuld: Frau Dipl.-Kff. PRZYGODDA, Herr Dr. BLAICH, Herr Dipl.-Kfm. Markus BLUT, Herr Dipl.-Wirt.-Inf. HÜGENS, Herr Dipl.-Kfm. PETERS und Herr Dr. SPELSIEK haben in „unermüdlicher Selbstausschöpfung“ – auch in tiefen Abendstunden und an langen Wochenenden – weit mehr geleistet, als jemals von ihnen hätte erwartet werden können.