

# **Entwicklung eines Modells für die Erschließung von Kundenwissen in Business Communities**

**Diplomarbeit**  
im Studiengang Informationswirtschaft  
der Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien

**Eva Bucherer**

Erstprüfer: Prof. Nohr  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Roos

Bearbeitungszeitraum: 1. März 2003 bis 30. Juni 2003

Stuttgart, Juni 2003

## **Hinweis**

Die vorliegende Diplomarbeit entstand im Rahmen des von der Landesstiftung Baden-Württemberg finanziell geförderten Verbundforschungsprojektes "Customer Knowledge Management: Lösungen zum Aufbau und zur Sicherung von Market Intelligence. Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft von kleinen und mittleren Unternehmen des B2B-Marktes."

Partner im Verbundforschungsprojekt sind der Studiengang Informationswirtschaft an der Hochschule der Medien Stuttgart (Prof. Nohr), das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Prof. Dr.-Ing. Spath), der Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management an der Universität Stuttgart (Prof. Dr. Zahn), das Institut für Werkzeugmaschinen + Betriebstechnik an der Universität Karlsruhe (Prof. Dr.-Ing. Fleischer) und der Lehrstuhl Psychologie I für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim (Prof. Dr. Bungard).

## Kurzfassung

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist, wie ein Unternehmen durch den Einsatz von Business Communities das Wissen seiner Geschäftskunden, Partner und Lieferanten herausfinden, speichern und für die eigene Wertschöpfung einsetzen kann.

Das Wissen der Kunden stellt in vielen Unternehmen eine bisher nicht genutzte Ressource dar. Durch das Customer Knowledge Management wird der Begriff des Kundenwissens näher definiert und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie dieses Wissen gehandhabt werden kann. Grundlage bilden die Bereiche Customer Relationship Management – für den Aufbau einer stabilen Kundenbeziehung und Wissensmanagement – für die Erschließung des Wissens.

Über Business Communities kann die Verbindung zwischen Unternehmen und Stakeholdern hergestellt werden. Ihr Erfolg ist abhängig von vielen Faktoren, vor allem aber von den gebotenen Inhalten und Funktionen.

In einem Modell, das auf den Erkenntnissen der genannten Gebiete aufbaut, soll der Prozess der Wissenserschließung in einer Business Community konkret dargestellt werden.

**Schlagwörter:** Kundenwissen, Customer Knowledge Management, Wissensmanagement, Business Communities, Kundenbeziehungsmanagement

## Abstract

This work documents how companies can, through the use of Business Communities, retrieve and retain knowledge of their customers, partners and suppliers and utilize this knowledge to create value.

Customer knowledge is in numerous companies an unexploited resource. Customer Knowledge Management defines this knowledge and shows possibilities for its management. It is based on Customer Relationship Management – for the establishment of a solid Customer Relationship and on Knowledge Management – for the acquisition of knowledge.

Business Communities can be used to connect companies and stakeholders. Their success is dependent on several factors. Especially important is the provided content and functions of the Business Community.

In a model based on the insights of these mentioned fields, the process of knowledge acquisition should be described in precise and explicit terms.

**Keywords:** customer knowledge management, knowledge management, business communities, customer relationship management

# Inhaltsverzeichnis

<b>Hinweis .....</b>	<b>2</b>
<b>Kurzfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>9</b>
1.1 Ziele .....	9
1.2 Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2 Customer Relationship Management.....</b>	<b>11</b>
2.1 CRM – Eine Einführung .....	11
2.2 Strategische Zielsetzungen des CRM-Konzeptes .....	12
2.3 Aufgabenbereiche des CRM .....	13
2.3.1 Operatives CRM .....	13
2.3.2 Kommunikatives CRM .....	13
2.3.3 Analytisches CRM.....	13
2.4 Kundenprozesse .....	14
2.5 CRM-Software .....	15
2.5.1 Technische Umsetzung der analytischen, operativen und kommunikativen Aufgaben.....	16
2.5.2 Der CRM-Markt.....	19
2.6 Erfolgsfaktoren für die Einführung von CRM .....	19
<b>3 Wissensmanagement .....</b>	<b>20</b>
3.1 Zeichen, Daten, Information, Wissen .....	22
3.1.1 Die Wissenstreppe.....	22
3.1.2 Die Wissensmetapher .....	23
3.1.3 Wissen als Produktionsfaktor.....	24
3.2 Die Organisation des Wissens .....	24
3.3 Aufgaben des Wissensmanagements .....	26
3.4 Das Bausteinmodell .....	27
3.4.1 Wissensziele .....	27
3.4.2 Wissensidentifikation .....	28

---

3.4.3	Wissenserwerb .....	29
3.4.4	Wissensentwicklung.....	29
3.4.5	Wissens(ver)teilung .....	30
3.4.6	Wissensnutzung.....	31
3.4.7	Wissensbewahrung.....	31
3.4.8	Wissensbewertung.....	31
3.5	Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement .....	33
3.6	Technologien für das Wissensmanagement.....	34
<b>4</b>	<b>Customer Knowledge Management .....</b>	<b>36</b>
4.1	Kundenwissen.....	38
4.2	Nutzen von Kundenwissen .....	39
4.3	Management von Kundenwissen.....	39
4.3.1	Five styles of customer knowledge management.....	40
4.3.2	Probleme beim Erwerb von Kundenwissen .....	41
<b>5</b>	<b>Business Communities .....</b>	<b>42</b>
5.1	Geschichte der Internet Communities.....	42
5.2	Definition: Business Communities .....	43
5.3	Entwicklung einer Business Community .....	45
5.3.1	Aufbauphasen einer Community.....	47
5.3.2	Zielsetzung.....	48
5.3.3	Funktionen einer Community .....	49
5.3.4	Profile.....	53
5.3.5	Mitglieder .....	56
5.3.6	Rollen.....	57
5.3.7	Verhaltens- und Nutzungsrichtlinien .....	58
5.3.8	Community Kultur .....	59
5.3.9	Community Technologie .....	60
5.3.10	Einnahmequellen für eine virtuelle Community.....	64
5.4	Knowledge Communities .....	65
5.4.1	Motivation durch Anreiz- und Währungssysteme .....	66
<b>6</b>	<b>Modell zur Erschließung von Kundenwissen in Business Communities... 68</b>	
6.1	Wissensziele .....	71
6.2	Realisierung der Community.....	72
6.2.1	Funktionen der Orientierung .....	73
6.2.2	Funktionen der Information .....	73
6.2.3	Funktionen der Kommunikation .....	75
6.2.4	Marketing und Launching des Community-Auftritts .....	76
6.3	Management und Betrieb der Community .....	77
6.3.1	Kommunikation und Austausch in der Community .....	79
6.4	Das Modell in der Übersicht.....	84
6.5	Unterstützung der CRM-Prozesse durch die Community .....	85

---

6.6	Anpassung der Community an neue Strategien .....	88
6.7	Bewertung des Erfolgs.....	88
6.7.1	Balanced Scorecard.....	89
<b>7</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>92</b>
	<b>Glossar.....</b>	<b>93</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>94</b>
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>98</b>
	<b>Erklärung .....</b>	<b>99</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>100</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	10
Abbildung 2: Kundenprozesse im CRM .....	14
Abbildung 3: Architektur eines CRM-Systems .....	18
Abbildung 4: Die Wissenstreppe .....	22
Abbildung 5: Das Bausteinmodell .....	27
Abbildung 6: Phasen des Community-Aufbaus.....	47
Abbildung 7: Event-Kalender in der SAP-Community.....	52
Abbildung 8: Phasen einer Mitgliedschaft.....	57
Abbildung 9: Forum von Discusware .....	62
Abbildung 10: virtual worlds platform bei jobfair24.de.....	63
Abbildung 11: Das User-Interface der Community.....	73
Abbildung 12: Die Community.....	76
Abbildung 13: Aktivierung des Kundenwissens .....	77
Abbildung 14: Experten-Profil auf der Seite www.competence-site.de.....	79
Abbildung 15: Übernahme des Kundenwissens in die Community.....	80
Abbildung 16: Übernahme des Wissens in das Knowledge Repository .....	81
Abbildung 17: Übernahme des Wissens aus dem KR in die Geschäftsprozesse.....	82
Abbildung 18: Das Modell in der Übersicht.....	84
Abbildung 19: CRM-Prozesse.....	85
Abbildung 20: Beschwerdeprozess.....	87
Abbildung 21: Balanced Scorecard.....	90

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Community-Funktionen .....	49
Tabelle 2: Profilarten .....	53
Tabelle 3 : Anreize in Business Communities.....	57
Tabelle 4: Teillösungen für Communities.....	61
Tabelle 5: Vor- und Nachteile der Community aus Sicht des Unternehmens.....	70
Tabelle 6: Vor- und Nachteile der Community aus Sicht des Kunden .....	70

## **Abkürzungsverzeichnis**

CKM	Customer Knowledge Management
CRM	Customer Relationship Management
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CSP	Community Service Provider
ERP	Enterprise Resource Planning
eCRM	Electronic Customer Relationship Management
OLAP	Online Analytical Processing
SRM	Supplier Relationship Management
ROI	Return on Investment
WM	Wissensmanagement

# 1 Einleitung

Viele Faktoren hatten in den letzten Jahren und Jahrzehnten Einfluss auf Wirtschaft und Märkte.

Die Entwicklungen in den technischen Bereichen, wie Computernetze und Datenbanken, sorgen dafür, dass Informationen in immer größeren Mengen, mit immer kürzerer Zeitverzögerung, weltweit und besonders einer größeren Anzahl von Menschen zur Verfügung stehen.

Die fortschreitende Globalisierung verstärkt den internationalen Austausch von Waren und Dienstleistungen.

Aus all diesen Veränderungen resultieren hauptsächlich von den Käufern bestimmte, schnelllebige Märkte, mit kurzen Produktlebenszyklen. Dies erfordert von den Unternehmen erhöhte Kundenorientierung, höhere Innovationsfrequenz und den Einsatz von Wissen.

Auf diese Bedingungen wurden in den vergangenen Jahren viele Managementkonzepte ausgerichtet.

Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Innovationsgeschwindigkeit und Kundenbindung ist der Einsatz von Kundenwissen.

## 1.1 Ziele

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Modell zur Erschließung von Kundenwissen unter Verwendung des Werkzeuges Business Community zu entwickeln.

Dabei sollen Erkenntnisse aus den Forschungsbereichen Customer Relationship Management (CRM), Wissensmanagement, Customer Knowledge Management (CKM) und Business Communities als Grundlage dienen.

Es soll untersucht werden, welche Methoden und Verfahren aus den einzelnen Gebieten die Erschließung des Kundenwissens gezielt unterstützen können.

Eine grafische Ausarbeitung des Modells soll die einzelnen Prozesse bei der Erschließung des Wissens deutlich machen. Zusätzlich sollen Angaben zur Erstellung der Plattform, also der Community gemacht werden.

Unter der „Erschließung von Kundenwissen“ ist dabei die Identifikation, der Erwerb, die Speicherung und die Nutzung des Wissens zu verstehen.

Die Arbeit legt einen Fokus auf den Business-to-Business-Bereich (B2B), daher bezieht sich die Erschließung des Kundenwissens im Modell ausschließlich auf Geschäftskunden. Unter Geschäftskunden werden auch Partner und Lieferanten verstanden. In den übrigen Kapiteln steht der Begriff Kunde auch für Privatkunden.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

In den einleitenden Kapiteln werden die Grundlagen von Customer Relationship Management, Wissensmanagement, Customer Knowledge Management und Business Communities beschrieben.

In Kapitel 6 werden die einzelnen Komponenten zu einem Gesamtmodell zusammengeführt.

Die Graphik verdeutlicht, wie die einzelnen Kapitel aufeinander aufbauen.

CRM und WM bilden die Basis für das Management von Kundenwissen. Das Modell wiederum basiert auf Erkenntnissen aus dem CKM und Business Communities.

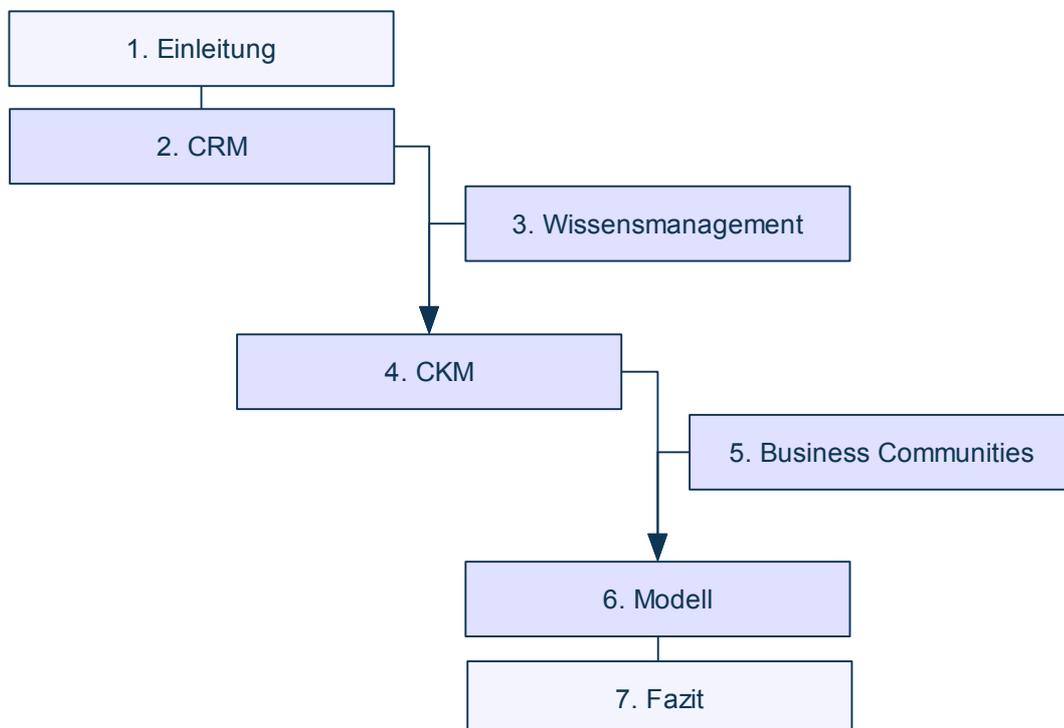


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

## 2 Customer Relationship Management

Das noch relativ neue Forschungsfeld des Customer Knowledge Management (Management von Kundenwissen) darf nicht verwechselt werden mit dem Begriff des Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement).

Im Gegensatz zu CRM, das sich mit dem Management von Wissen über den Kunden und die Kundenbeziehung beschäftigt, greift das CKM stärker den Aspekt des Wissens „von“ beziehungsweise „in den“ Kunden auf.

Dennoch kann man die Bereiche CRM und CKM nicht völlig voneinander trennen, denn um das Wissen – das in gewisser Weise auch das Kapital des Kunden darstellt – zu erschließen, bedarf es zunächst des Aufbaus einer stabilen und von Vertrauen geprägten Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen, dies ist Aufgabe des CRM.

### 2.1 CRM – Eine Einführung

Die Managementansätze der letzten Jahrzehnte entwickelten sich von der Qualitätsorientierung über die Prozessorientierung hin zur Kundenorientierung. Der Ansatz des CRM (bei Lieferantenbeziehungen spricht man auch von SRM – Supplier Relationship Management), also der Kundenorientierung, entwickelte sich seit Beginn der 90er Jahre parallel zum Wandel der Marktsituation. Aus Verkäufermärkten wurden Käufermärkte. Durch neue Informations- und Bezugsquellen stieg für den Kunden die Transparenz der Märkte und das Kundenverhalten individualisierte sich zunehmend.

Um in diesen Zeiten bestehen zu können kamen die Unternehmen von der Produktorientierung ab und verschrieben sich der Kundenorientierung.

In einem von den Kunden geprägten Markt fällt es einem Unternehmen schwer, seine Kunden an sich zu binden. Die von einer Geschäftsbeziehung ausgehende Bindungswirkung des Kunden an das Unternehmen geht gegen Null und der Kunde sucht stets nach dem für ihn günstigsten Angebot. Für ein Unternehmen steigt jedoch die Profitabilität einer Kundenbeziehung mit ihrer Dauer.<sup>1</sup>

CRM ist eine Möglichkeit diesen Entwicklungen entgegenzutreten. Es zielt darauf ab, „die Kunden differenziert anzusprechen beziehungsweise ihnen proaktiv Produkte und Service-Leistungen anzubieten, die ihren speziellen und aktuellen Bedürfnissen entsprechen.“<sup>2</sup>

Die Informationen, die zu einer differenzierten Kundenansprache benötigt werden, waren (bzw. sind) in manchen Unternehmen über viele verschiedene Systeme verstreut. Im CRM soll diese Hürde durch den Einsatz von integrierten Informationssystemen, die

---

<sup>1</sup> vgl. Fröschele 2001, S.5f

<sup>2</sup> Hippner, Wilde 2002, S.5

die verteilten Kundeninformationen zusammenbringen, überwunden werden. Neben dem Einsatz einer soliden Software muss eine Unternehmensstrategie entwickelt und umgesetzt werden, die die Neuausrichtung sämtlicher Geschäftsprozesse am Kunden mit sich bringt.

Es wird auch von einer „kundenzentrierten Unternehmensstrategie“ gesprochen.<sup>3</sup>

Das Ziel von CRM ist es, auf lange Sicht gewinnbringende Kundenbeziehungen aufzubauen, kontinuierlich zu optimieren und zu erhalten. Erreicht werden soll dies durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte.<sup>4</sup>

Bei der Umsetzung des CRM-Konzeptes ist darauf zu achten, dass die Ausgaben, den durch Verbesserungen im Bereich der Kundenbeziehung erzielten bzw. geschätzten Mehrertrag nicht übersteigen.<sup>5</sup>

## 2.2 Strategische Zielsetzungen des CRM-Konzeptes

Folgende Strategien liegen dem Customer Relationship Management zu Grunde:<sup>6</sup>

### **Integration**

Damit die Geschäftsbereiche, die mit dem Kunden in Kontakt treten (Customer Touch Points) ein einheitliches und abgestimmtes Bild abgeben (one-face-to-the-customer), müssen alle kundenorientierten Geschäftsprozesse in das angestrebte CRM-Konzept eingebunden werden. Die Zusammenführung aller Kundendaten erlaubt den Abteilungen eine identische Sicht auf den Kunden.

### **Langfristigkeit**

Das Unternehmen muss weg von der kostenintensiven Neukundengewinnung hin zum Aufbau und zur Festigung von langfristigen Kundenbeziehungen. Der Nutzen von beständigen Kundenbeziehungen besteht darin, dass diese Kunden bereit sind höhere Preise zu zahlen, Weiterempfehlungen aussprechen und Folgekäufe tätigen. Hierdurch wird ein Umsatzwachstum erzielt. Zudem lassen sich durch zielgerichtete Kundenprofile Kosteneinsparungen erreichen und Cross- bzw. Up-Selling-Aktivitäten durchführen.<sup>7</sup>

### **Profitabilität**

Bei vielen Unternehmen trägt ein geringer Prozentsatz der Kunden überproportional zum Umsatz des Unternehmens bei. Das Unternehmen sollte sich daher auf seine profitablen Kunden konzentrieren. Die Profitabilität wird dabei insbesondere durch die Kaufkraft bestimmt. Potentiale (wie z.B. Studenten) dürfen dabei allerdings nicht außer Acht gelassen werden.

---

<sup>3</sup> vgl. auch Hippner, Martin, Wilde 2001, S.28

<sup>4</sup> vgl. Hippner, Wilde 2002, S.6

<sup>5</sup> vgl. Moosmayer, Gronover, Riempp 2001, S.76

<sup>6</sup> vgl. Hippner, Martin, Wilde 2001, S.27f

<sup>7</sup> vgl. Hippner, Wilde 2002, S.11

**Differenzierung**

Produkte, Dienstleistungen und die Kommunikation werden an den Bedürfnissen und Vorlieben des Kunden ausgerichtet.

**IT-Unterstützung**

Die Zusammenführung der für das CRM benötigten Informationen, die Analyse und die ganzheitliche Synchronisation der Kundenansprache bedürfen einer intelligenten IT-Unterstützung.

## **2.3 Aufgabenbereiche des CRM**

CRM wird meist in drei Aufgabenbereiche gegliedert: operatives CRM, analytisches CRM und kommunikatives (auch kollaboratives) CRM.

### **2.3.1 Operatives CRM**

Das operative CRM umfasst alle Anwendungen, die die Bearbeitung von Kundenprozessen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service unterstützen. Konkret kann dies die Unterstützung für Kampagnenmanagement im Marketing oder auch die Angebotserstellung im Vertrieb sein.

### **2.3.2 Kommunikatives CRM**

Das kommunikative CRM dient der Steuerung, Unterstützung sowie der Synchronisation aller Kommunikationskanäle (E-Mail, Telefon, Fax, Internet, persönlicher Kontakt etc.) zwischen Kunden und Unternehmen.

### **2.3.3 Analytisches CRM**

Das Customer Data Warehouse bildet den zentralen Datenspeicher eines CRM-Systems. Hier werden die im operativen und kommunikativen CRM anfallenden Daten gespeichert und die Daten (über den Kunden und die Kundenbeziehung) aus anderen Systemen integriert. Das analytische CRM unterstützt die Auswertung und Analyse dieser Daten durch Methoden des Data Mining. Die Auswertung des Datenbestandes macht Prognosen des Verhaltens der bestehenden und potentiellen Kunden möglich und wird für die Segmentierung der Kunden und Analyse der Kundenprofitabilität verwendet.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> vgl. auch Hippner, Martin, Wilde 2001, S.29f

## 2.4 Kundenprozesse

Kundenbezogene Prozesse finden hauptsächlich in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service statt. Wie auch die Grafik verdeutlicht beziehen sich die Prozesse des Marketings auf den gesamten Markt, durch den Vertrieb werden speziell die Interessenten und durch den Service die Kunden angesprochen.

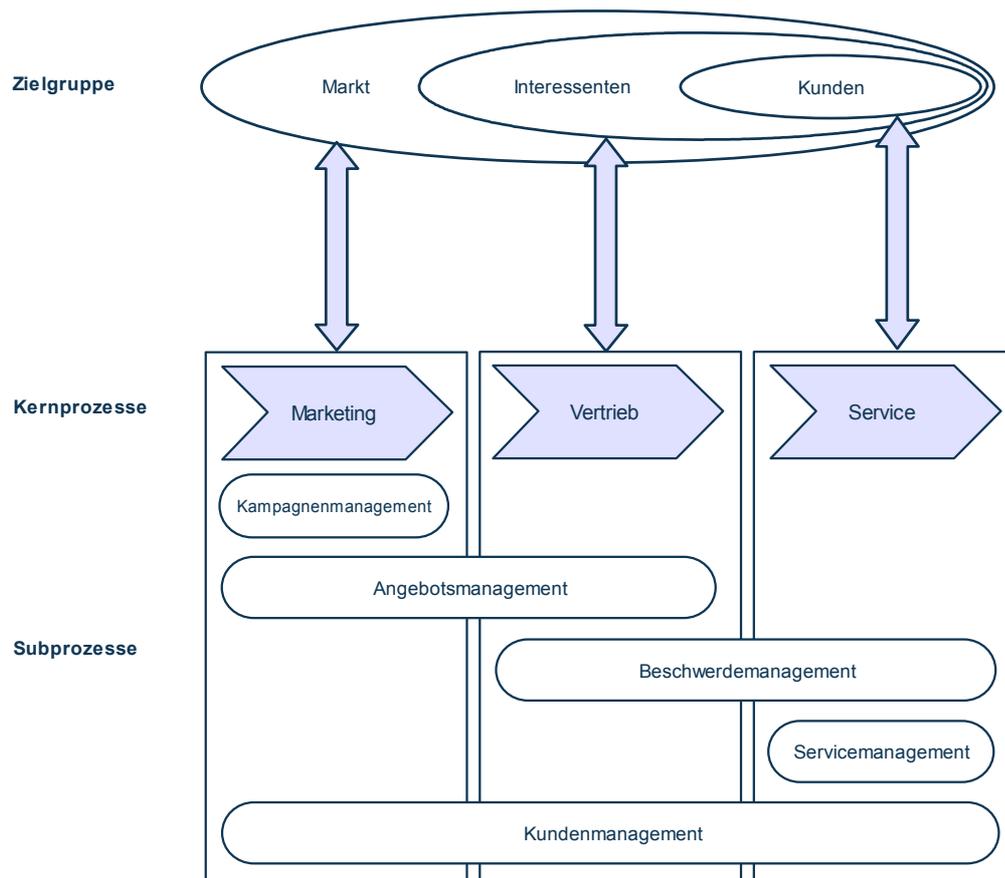


Abbildung 2: Kundenprozesse im CRM<sup>9</sup>

Im unteren Teil der Grafik werden weitere fünf Teilprozesse definiert und ihre Zuordnung zu den Unternehmensbereichen dargestellt. Diese Teilprozesse sollen im Folgenden kurz beschrieben werden.<sup>10</sup>

### Kampagnenmanagement

Das Kampagnenmanagement ist die Kernaufgabe des Marketings und dient der Steuerung von Kampagnen und Werbung. Die Vertriebskanäle müssen miteinander abgestimmt werden, um ein „one-face-to-the-customer“ zu bilden.

<sup>9</sup> In Anlehnung an Moosmayer, Gronover, Riempp 2001, S.76f

<sup>10</sup> vgl. Moosmayer, Gronover, Riempp 2001, S.77f

**Angebotsmanagement**

Der Schwerpunkt des Angebotsmanagement liegt in der Vorverkaufsphase. Es dient der Erstellung, der Veröffentlichung und der Anpassung von Angeboten, sowie der Erstellung von individualisierten Leistungen.

**Beschwerdemanagement**

Beschwerden müssen entgegengenommen und bearbeitet werden, gleichzeitig müssen sie intern kommuniziert werden, dies garantiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Mitarbeiter sollten dafür sensibilisiert werden, dass Beschwerden immer durch Unzufriedenheit hervorgerufen werden.

**Servicemanagement**

Das Servicemanagement ist die Betreuung der Kunden in der Produktnutzungsphase. Es umfasst die Bereitstellung von Garantie- und Serviceleistungen. Hier können auch Potentiale für das Cross- und Up-Selling ausgelotet werden.

**Kundenmanagement**

Das Kundenmanagement erstreckt sich über alle Prozesse des CRM. Kundenstammdaten, Kundenkontakte und Kundenpräferenzen müssen erstellt und aktualisiert werden.

## 2.5 CRM-Software

Es existieren drei Arten von CRM-Systemen,

- integrierte Globallösungen, die alle Bereiche abdecken,
- funktionale Teillösungen, die nur bestimmte Bereiche abdecken und
- branchenbezogene Lösungen.<sup>11</sup>

Ein CRM-System unterstützt das Management von Kunden und Kundenbeziehungen, hierzu muss es verschiedene „Insellösungen“ wie Computer Aided Selling, Helpdesk, Call-Center-, Marketing- und Webanwendungen in eine Systemlandschaft integrieren, zusätzlich muss die Anbindung von anderen Systemen wie ERP (Enterprise Resource Planning) oder CIM (Computer Integrated Manufacturing) ermöglicht werden.

Um eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden zu gewährleisten, sollte die Datenhaltung auf eine logische Datenbank reduziert werden.

Das System muss eine Synchronisation und operative Unterstützung der zentralen „Customer Touch Points“ Marketing, Vertrieb und Service ermöglichen. Weitere Aspekte sind die „Einbindung aller Kommunikationskanäle zwischen dem Kunden und dem Unternehmen“ und schließlich die „Zusammenführung und Auswertung aller Kundeninformationen“.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> vgl. Hippner, Martin, Wilde 2001, S.30f

<sup>12</sup> Hippner, Wilde 2002, S.12ff

## 2.5.1 Technische Umsetzung der analytischen, operativen und kommunikativen Aufgaben

In diesem Abschnitt soll die technische Umsetzung der CRM-Aufgaben anhand einiger konkreter Systeme und Verfahren beispielhaft aufgezeigt werden.

### 2.5.1.1 Umsetzung des analytischen CRM

- **Customer Data Warehouse:**  
Alle Kundendaten werden in eine einheitliche Systemumgebung integriert. Die relevanten Informationen, wie Stammdaten von Kunden und Interessenten, Kaufhistorie, Aktionsdaten, Reaktionsdaten (z.B. Beschwerde) werden selektiert und aufbereitet.
- **OLAP (Online Analytical Processing):**  
OLAP bietet Werkzeuge zur Analyse der im Customer Data Warehouse aufbereiteten Daten. Es stellt betriebswirtschaftlich bedeutsame Messgrößen (Absatz, Kosten etc.) in Form eines mehrdimensionalen Datenwürfels dar, dessen Dimensionen betriebswirtschaftlich wichtige Gliederungskriterien (z.B. Verkaufskanäle) sind.
- **Data Mining:**  
Große Datenmengen werden nach neuen und handlungsrelevanten Geschäftsfeldern durchsucht. Hierzu werden Methodenansätze aus Statistik, KI (Künstliche Intelligenz), Mustererkennung usw. verwendet. Es erfolgt eine automatische Prüfung möglicher Zusammenhänge.<sup>13</sup>

### 2.5.1.2 Umsetzung des operativen CRM

- **Marketing Automation:**  
Marketing Automation ist die Steuerung und Unterstützung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse im Marketing. Kern ist das Kampagnenmanagement.
- **Sales Automation:**  
Sales Automation unterstützt Vertriebs-, Termin- und Routenplanung, Spesenabrechnung, Besuchsberichtserfassung, Kundendatenverwaltung. Lost Order Analyse (Angebote, die nicht zu einem Abschluss führten), Sales Cycle Analyse, elektronische Produktkataloge, Produktkonfigurator, Online Auftragserfassung.
- **Service Automation:**  
Bietet Funktionen für Kontaktmanagement, Beschwerdemanagement, Help Desk und Order Tracking.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> vgl. Hippner, Wilde 2002, S.15ff

<sup>14</sup> vgl. Hippner, Wilde 2002, S.20ff

### 2.5.1.3 Umsetzung des kommunikativen CRM

- Customer Interaction Center:  
Die Vertriebskanäle (Internet, Mail, Fax, Post, SMS, Mobile Internet, Telefon etc.) werden durch eine zentrale Stelle, dem Customer Interaction Center, koordiniert.
- Call-Center:  
Zur Kommunikation des Call-Centers mit anderen Abteilungen eignen sich Workflow-Systeme.
- Internet / Mobile Internet:  
Die über das Internet angebotenen Funktionen des CRM, wie Online-Produktkonfiguratoren, Helpdesk, FAQs und Call-Back-Button nennt man auch eCRM (elektronisches CRM).<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> vgl. Hippner, Wilde 2002, S.29ff

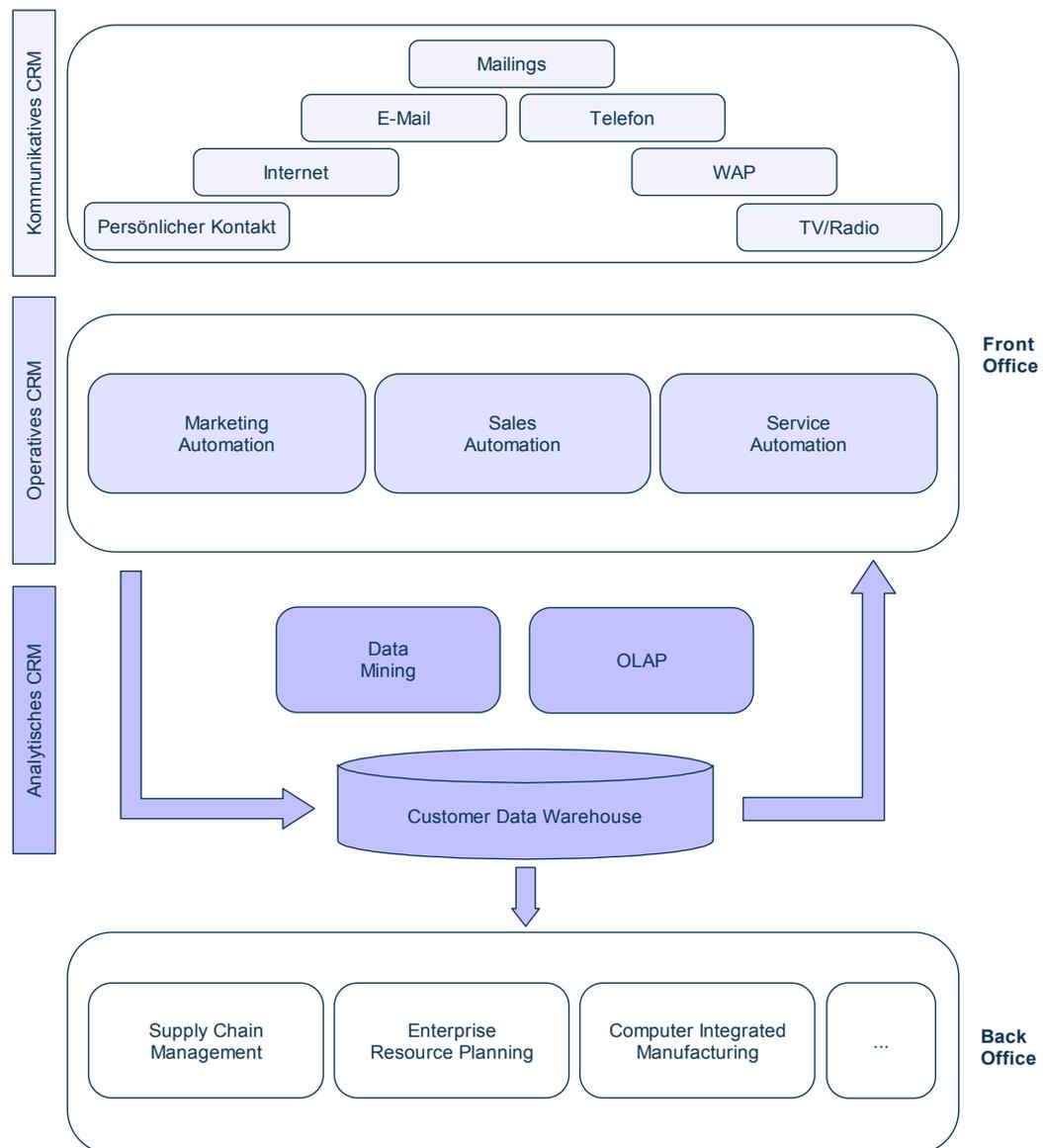


Abbildung 3: Architektur eines CRM-Systems<sup>16</sup>

Die Grafik (Abb.3) stellt die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten eines CRM-Systems dar. Durch das kommunikative CRM werden die Kommunikationskanäle zum Kunden synchronisiert, sie stellen die Verbindung zwischen dem Kunden und dem Front Office dar. Das Front Office sind dabei die Abteilungen mit Kundenkontakt, die wiederum durch das operative CRM in Form von Marketing-, Sales- und Service-Automation unterstützt werden. Die in den Kundenprozessen entstandenen Daten werden im Customer Data Warehouse auf der Ebene des analytischen CRM gespeichert und dort durch Verfahren wie Data Mining und OLAP ausgewertet. Die erworbenen Daten stehen über das Customer Data Warehouse dem Back Office zur Verfügung, wo sie in die entsprechenden Anwendungen wie ERP, CIM und Supply Chain Management eingebunden werden.

<sup>16</sup> vgl. Hippner, Wilde 2002, S.14

### 2.5.2 Der CRM-Markt

Wie auch in anderen Bereichen des Softwaremarktes kam es in den letzten Jahren zu einer regelrechten Überschwemmung des Marktes. Neben Anbietern von Universallösungen drängten auch unzählige Nischenanbieter in den Markt, deren Software oft nur Bruchstücke des CRM abdeckten.

Doch auch heute, nachdem der erste „Boom“ vorüber ist, werden dem CRM-Markt weiterhin gute Wachstumschancen vorausgesagt.

Momentan hat ein Unternehmen die Wahl zwischen über hundert Anbietern deutschlandweit und über fünfhundert internationalen Anbietern (u.a. USA: Siebel, Clarify / Schweiz: Team Brendel). Immer mehr bieten auch ERP-Hersteller, wie SAP, CRM-Lösungen an. Der hohe Konkurrenzdruck führt zu Turbulenzen, der Markt wird sich in den kommenden Jahren, auch durch viele Übernahmen und Zusammenschlüsse bereinigen.<sup>17</sup>

## 2.6 Erfolgsfaktoren für die Einführung von CRM

Bei der Einführung von CRM muss eine Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden erfolgen. Erfolgsfaktoren sind dabei:<sup>18</sup>

- Die Geschäftsleitung muss unbedingt hinter der Einführung stehen, Entscheidungsträger sollten aktiv in das Einführungsprojekt eingebunden werden.
- Im Unternehmen muss eine CRM-Vision aufgebaut werden. CRM muss in der Unternehmenskultur verankert werden.
- Die Einführung sollte in einem angemessenen Zeitrahmen geschehen. Es muss aber auch erkannt werden, dass Veränderungsprozesse Zeit in Anspruch nehmen.
- Für die Einführung sollte ein Projektplan erstellt werden, der auch Teilprojekte enthält.
- Bei der Auswahl des Anbieters sollte geplant und gründlich vorgegangen werden. Das CRM-System muss sich in die vorhandene Systemlandschaft einpassen.

---

<sup>17</sup> vgl. auch Hippner, Martin, Wilde 2001, S.30ff

<sup>18</sup> vgl. Moosmayer, Gronover, Riempp 2001, S.78f

### 3 Wissensmanagement

Die durch das CRM unterstützte Individualisierung von Produkten und die Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden bedeuten auch einen steigenden Wissensbedarf. Dieser wird durch das CRM bisher nicht gedeckt. CRM bezieht sich ausschließlich auf das Wissen über den Kunden – nicht aber auf Wissen, das in Geschäftsprozessen oder der Produktion benötigt wird. Dieses Wissen ist zentraler Aspekt des Wissensmanagements.

Der Übergang vom Industriezeitalter zur Informations- und Wissensgesellschaft verändert die sozialen Strukturen: Immer weniger Menschen verrichten bei ihrer Arbeit manuelle Tätigkeiten, der Umsatz von Dienstleistungen ist in den vergangenen Jahren enorm angestiegen.

„Handwerker“ werden in Gegenwart und Zukunft durch Wissensarbeiter ersetzt, die eigentliche Arbeit, sofern diese noch nötig ist, übernimmt die Maschine. Zur erfolgreichen Bearbeitung ihrer Aufgaben bedarf es den Wissensarbeitern weder an Muskelkraft noch an handwerklichen Fähigkeiten, ihr Potential liegt in Ideen, Konzepten, Modellen und Informationen.<sup>19</sup>

Mit diesen Entwicklungen nimmt die Bedeutung des Einzelnen im Arbeitsprozess zu. Der Mensch ist im Gegensatz zu einer Maschine nicht einfach austauschbar, er trägt kreativ und individuell zur Organisation und ihren Produkten bei.<sup>20</sup>

Auf der anderen Seite stehen die schnellen technischen Entwicklungen in den Bereichen der Informations- und Kommunikations-Technologien, die das Wissensmanagement in den letzten Jahren zu einem wichtigen Thema haben werden lassen. Durch das Internet, Datenbanken, Computernetze und Software wächst das Wissen schneller denn je und wird immer leichter zugänglich. „Unternehmen verkaufen zunehmend Wissen und intelligente Produkte.“<sup>21</sup>

Wissen bestimmt immer stärker den Wert eines Unternehmens. Es wird neben Arbeit, Kapital und Rohstoffen heute häufig auch als vierter Produktionsfaktor bezeichnet. Die Unternehmensbewertung, besonders an der Börse, weicht häufig deutlich vom Buchwert ab. Dies wird auch auf das intellektuelle Kapital zurückgeführt.<sup>22</sup> Der Wert hängt somit von den Fähigkeiten und Potentialen ab, die dem Unternehmen zugetraut werden.

---

<sup>19</sup> vgl. Weggeman 1999, S.105

<sup>20</sup> vgl. Dick, Wehner 2002, S.12

<sup>21</sup> vgl. North 1999, S.3

<sup>22</sup> vgl. North 1999, S.20

Im internationalen Wettbewerb müssen Unternehmen ihr Produktportfolio häufig verkleinern und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies erfordert Wissen und Wissensmanagement.

Gleichzeitig sinkt der Produkt- und Dienstleistungslebenszyklus. Die Entwicklung und Einführung von Produkten in den Markt muss schnell und effektiv erfolgen – schon einige Monate mehr bedeuten einen enormen Verlust. Die hohen Anforderungen der Kunden bleiben jedoch bestehen.<sup>23</sup>

Trotz der hohen Bedeutung des Faktors Wissen, wissen viele Unternehmen nicht, welches Wissen im Unternehmen vorhanden ist.

In der Wissensgesellschaft ist der Erwerb, die Nutzung und auch die Erzeugung von Wissen jedoch ausschlaggebend für den Erfolg. Das Wissen muss dabei an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet sein. Zur Erfüllung dieser Aufgaben dient das Wissensmanagement.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> vgl. Weggeman 1999, S.17

<sup>24</sup> vgl. Weggeman 1999, S.16

### 3.1 Zeichen, Daten, Information, Wissen

In den meisten Wissensmanagement-Konzepten wird zwischen Daten, Information und Wissen unterschieden. Nachstehend werden zwei Ansätze beschrieben, die diese Begriffe in eine Hierarchie zu- und gleichzeitig in eine Abhängigkeit voneinander setzen und eine Definition für den Begriff Wissen bieten.<sup>25</sup>

#### 3.1.1 Die Wissenstreppe

In dem Modell der „Wissenstreppe“<sup>26</sup> beschreibt North die Entwicklung von Zeichen, über Wissen hin zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

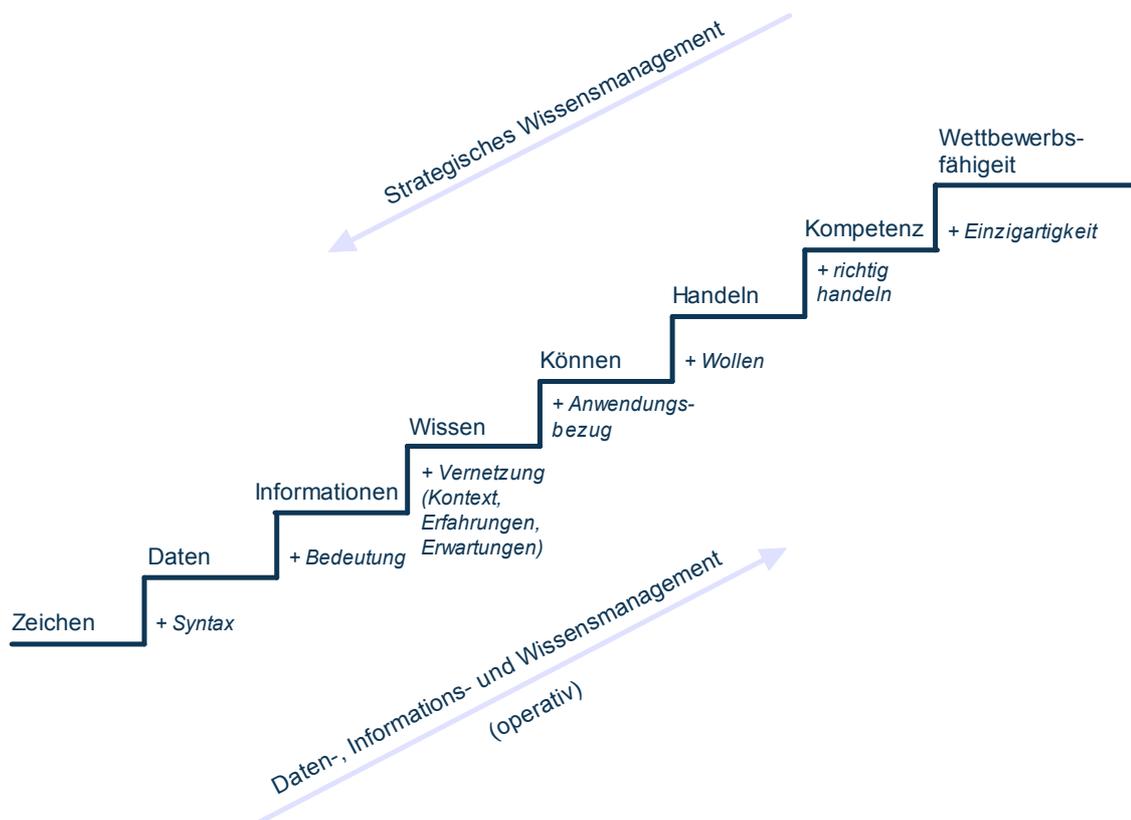


Abbildung 4: Die Wissenstreppe<sup>27</sup>

Durch einen Syntax (Ordnungsregel) werden Zeichen (Buchstaben, Symbole, Ziffern) angeordnet und werden somit zu Daten.

<sup>25</sup> vgl. Dick, Wehner 2002, S.15

<sup>26</sup> North 1999, S.40ff

<sup>27</sup> North 1999, S.41

Erst wenn den Daten durch den Menschen eine Bedeutung zugewiesen wird, werden diese zu Informationen und können als Grundlage für Handlungen und Entscheidungen dienen. An dieser Stelle erfolgt der Übergang von Information zu Wissen. Die Informationen werden durch den Betrachter in einen persönlichen Kontext gestellt, er richtet sie an Erfahrungen und Erwartungen aus.

Wertschaffung kann im Unternehmen jedoch erst durch den Einsatz von Wissen erfolgen. Das Wissen muss durch den Anwendungsbezug in konkrete Handlungen umgesetzt werden, North bezeichnet diese als das „Können“. Zu diesen Handlungen kann es jedoch nur kommen, wenn auch ein „Wollen“, also eine Motivation vorhanden ist.

Erfolgreich ist der Wissens Einsatz allerdings nur dann, wenn er zielgerichtet passiert und Wissen zu Kompetenz wird. Die Kernkompetenzen sind die Kompetenzen, die das Unternehmen einzigartig machen und es von der Konkurrenz unterscheiden. Sie sind der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit und die letzte Stufe der Wissenstreppe.

Steigt man auf der Treppe von unten nach oben, so handelt es sich um Daten-, Informations- und Wissensmanagement. Bestimmt man die Daten und das Wissen, die man braucht aufgrund der Wettbewerbsfähigkeit, so spricht man von strategischem Wissensmanagement.

### 3.1.2 Die Wissensmetapher

*„Wissen (W) ist eine persönliche Fähigkeit, die als Produkt der Information (I), der Erfahrung (E), der Fertigkeit (F) und der Einstellung (E) angesehen wird, die einem Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung stehen:  $W = I * EFE$ .“<sup>28</sup>*

Dabei steht die Information für explizites, enzyklopädisches oder kodiertes Wissen, das heißt Wissen, das bereits in Form von Symbolen, Sprache, Zeichnungen oder Dokumenten vorliegt.

Erfahrung, Fertigkeit und Einstellung stehen für das implizite oder auch stillschweigende Wissen. Erfahrung ist Wissen, das durch Erlebnisse oder Beobachtung erlangt wurde. Fertigkeiten sind Fähigkeiten wie Geschicklichkeit, Gewandtheit oder Kompetenz. Einstellungen sind Werte und Standards, die aus grundlegenden Vorstellungen hervorgehen.

Durch die Verknüpfung von Informationen mit der eigenen Erfahrung, Einstellung und Fertigkeit entsteht neues Wissen.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Weggeman 1999, S.41

<sup>29</sup> vgl. Weggeman 1999, S.41

Nonaka und Takeuchi bezeichnen Wissen als „dynamischen menschlichen Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die Wahrheit“.<sup>30</sup>

Wissen ist unumstritten in allen Theorien eine persönliche Fähigkeit, die ein Individuum in die Lage versetzt spezifische Aufgaben zu erfüllen. Wissen ist dadurch stets an Personen gebunden und kann nicht ohne Weiteres in (Computer-)Systemen abgespeichert werden.

Im Gegensatz zu Informationen ist es abhängig von den Einstellungen, Perspektiven und Absichten des Einzelnen.

Wissen erhält seinen Wert durch den Einsatz.

### 3.1.3 Wissen als Produktionsfaktor

In den letzten Jahren wird Wissen neben Arbeit, Kapital und Rohstoffen häufig als vierter Produktionsfaktor bezeichnet.

Verglichen mit dem Faktor Arbeit ist Wissen jedoch weitaus unregelmäßiger auf die einzelnen Menschen verteilt. Die Ressource Wissen ist von Mensch zu Mensch übertragbar und verbraucht wenig Energie, ihre Anwendung ist kaum planbar.<sup>31</sup>

Im Unterschied zu Kapital kann Wissen unbegrenzt und beliebig oft geteilt werden, ohne an Wert zu verlieren. Es hat also einen zunehmenden Grenznutzen. Bei der Teilung von Kapital oder Rohstoffen entsteht Verlust durch Reduktion, beim Wissen hingegen entsteht Gewinn durch Kombination.<sup>32</sup>

Weitere Besonderheiten der Ressource Wissen sind, dass der wirtschaftliche Wert heute mehr denn je abhängig ist von seiner Aktualität und die Qualität und Quantität schwer bestimmbar sind.

Durch die enormen Unterschiede wird ersichtlich, dass sich Wissen nicht wie Kapital managen lässt.

## 3.2 Die Organisation des Wissens

Einer der bekanntesten Ansätze im Bereich des Wissensmanagements stammt von Nonaka und Takeuchi. Sie unterscheiden zwischen implizitem und explizitem Wissen.

Implizites Wissen ist subjektives Wissen oder auch Erfahrungswissen mit hohem Praxisbezug. Beispiele sind subjektive Einsichten, Ahnungen oder Intuition. Es ist tief verankert in die Tätigkeit und Erfahrung des Einzelnen und abhängig von den Idealen, Werten und Gefühlen. Es ist sehr persönlich und lässt sich nur schwer mitteilen.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Nonaka, Takeuchi 1997, S.70

<sup>31</sup> vgl. Weggeman 1999, S.21

<sup>32</sup> vgl. Wilke 1998, S.62

<sup>33</sup> vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S.73 und S.18f

Explizites Wissen ist objektives Wissen oder auch Verstandswissen (Theorie). Es lässt sich problemlos in Dokumente fassen, von einem Computer bearbeiten, elektronisch weitergeben und in Datenbanken abspeichern.<sup>34</sup>

Implizites und explizites Wissen sind die Grundsteine einer komplementären Beziehung. Der ständige Übergang zwischen explizitem und implizitem Wissen führt zu einem sich ständig wiederholenden spiralförmigen Prozess und dient dem Unternehmen als Grundlage der Wissensschaffung. Nonaka und Takeuchi bezeichnen diesen Vorgang als „Wissensspirale“.

Die Wissensschaffung findet dabei auf drei Ebenen statt, auf der des Einzelnen, auf der von Gruppen und der der Organisation. Wissensschaffung im Unternehmen ist folglich nicht möglich ohne Einzelinitiative und Interaktion innerhalb von Gruppen. Auf Gruppenebene kann sich Wissen durch Dialog, Diskussion, Erfahrungsaustausch und Beobachtung verstärken oder herauskristallisieren.<sup>35</sup>

Die Wissensschaffung wird von den vier Hauptprozessen der Wissensumwandlung bestimmt:

- Dem Wandel von implizit zu explizit oder auch Externalisierung: Implizites Wissen wird in Konzepte und Dokumente gefasst.
- Dem Wandel von explizit zu explizit oder auch Kombination: Verknüpfung von explizit vorliegendem Wissen, hierbei kann neues Wissen entstehen.
- Dem Wandel von explizit zu implizit oder auch Internalisierung: Aufnahme von explizitem Wissen in den persönlichen impliziten „Wissensschatz“.
- Dem Wandel von implizit zu implizit oder auch Sozialisation: Direkte Weitergabe von implizitem Wissen in der Praxis durch Nachahmung und Beobachtung.<sup>36</sup>

Diese Wissensschaffung, bei der ständig Mobilisierung und Umwandlung von Wissen stattfinden, ist die Grundlage für Innovation, aus der ein Wettbewerbsvorteil entsteht.<sup>37</sup>

Zur Umsetzung des Konzeptes bedarf es folgender praktischer Konsequenzen.<sup>38</sup>

- Schaffung einer Wissensvision und Bildung einer Wissensgemeinschaft
- Erzeugung eines energiegeladenen Interaktionsfeldes
- Aufbau auf dem Entwicklungsprozess von Wissen
- Einführung einer geeigneten Organisationsform, wie z.B. Hypertextorganisation
- Einrichtung eines Wissensnetzes mit der Außenwelt

---

<sup>34</sup> vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S.73 und S.19

<sup>35</sup> vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S.24

<sup>36</sup> vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S.74

<sup>37</sup> vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S.16

<sup>38</sup> vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S.256f

### 3.3 Aufgaben des Wissensmanagements

Die beiden Grundfragen des Wissensmanagement lauten:

Welches Wissen haben wir und wie können wir es optimal nutzen?

Welches Wissen benötigen wir in Zukunft und wie können wir es beschaffen?

Daraus ergeben sich für das Wissensmanagement folgende Aufgaben:

Wissensmanagement soll eine integrierte Sicht auf das implizite Wissen der Mitarbeiter und das in Systemen und Dokumenten existente explizite Wissen ermöglichen und somit einen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Wissen und die Kompetenzen schaffen. Es soll dazu führen, dass das Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und auch in der richtigen Form verfügbar ist.<sup>39</sup>

Die Wissensbasis eines Unternehmens setzt sich zusammen aus dem Wissen der einzelnen Mitarbeiter – den Trägern des Wissens – das wiederum durch Vernetzung und Zusammenarbeit zu neuem Wissen kombiniert wird. Wissensmanagement bedeutet daher auch das Verwalten von menschlichen Ressourcen beziehungsweise von menschlichen Talenten. Danach muss unter den Mitarbeitern eine Weitergabe von individuellen Fähigkeiten stattfinden und schließlich sollen in „best practices“ Problemlösungen verallgemeinert werden.<sup>40</sup>

Wissensmanagement sollte im Unternehmen auf drei Ebenen ansetzen. Es muss Informations- und Kommunikationstechnologie zur Unterstützung bereit stehen. Auf der organisatorischen Ebene müssen die Grundvoraussetzungen für Kommunikation und Austausch geschaffen werden. Die letzte und auch zentrale Ebene bildet das Human Resource Management, denn das Wissen liegt in den Köpfen der Mitarbeiter.

Durch Wissensmanagement kann ein schnellerer Zugriff auf Informationen erfolgen, der Zeitaufwand bei der Informationssuche wird reduziert. Der direkte Zugriff auf alle Informationen durch die Mitarbeiter führt zu Produktivitätssteigerung und vermeidet Redundanzen. Wissensmanagement führt außerdem zur Förderung der Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft und einer schnelleren und kostengünstigeren Entscheidungsfindung. Kompetente Ansprechpartner können schneller und besser vermittelt werden. Durch den Einsatz des Wissens kommt es zu Innovationen und Kundenbindung.

Nach einer Fraunhofer Studie des Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik aus dem Jahre 1998 erhoffen sich die Unternehmen durch den Einsatz von Wissensmanagement an erster Stelle Kosten- und Zeiteinsparungen, dicht gefolgt von Prozessverbesserung, Transparenz von Strukturen und Prozessen und Kundenorientierung und -zufriedenheit.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> vgl. Dick, Wehner 2002, S.16

<sup>40</sup> vgl. Weggeman 1999, S.222

<sup>41</sup> vgl. Herbst 2000, S.187f

### 3.4 Das Bausteinmodell

Das Bausteinmodell von Probst, Raub und Romhardt stellt den Prozess des Wissensmanagements dar: Das Unternehmen muss zuerst Wissensziele festlegen, darauf folgt eine Identifikation des im Unternehmen vorhandenen Wissens. Neues Wissen, das noch nicht im Unternehmen vorhanden ist, aber durch die Wissensziele als wichtiges Wissen definiert wurde, wird durch den Erwerb und die Entwicklung von Wissen beschafft. Ist die Wissensbasis definiert und vorhanden muss das Wissen durch die Wissens(ver)teilung den einzelnen Mitarbeitern verfügbar gemacht werden. Nun folgt der wohl wichtigste Schritt: Die Nutzung des Wissens.

Abschließend erfolgt die Bewahrung und die Bewertung des Wissens bevor der Prozess erneut durchlaufen wird.

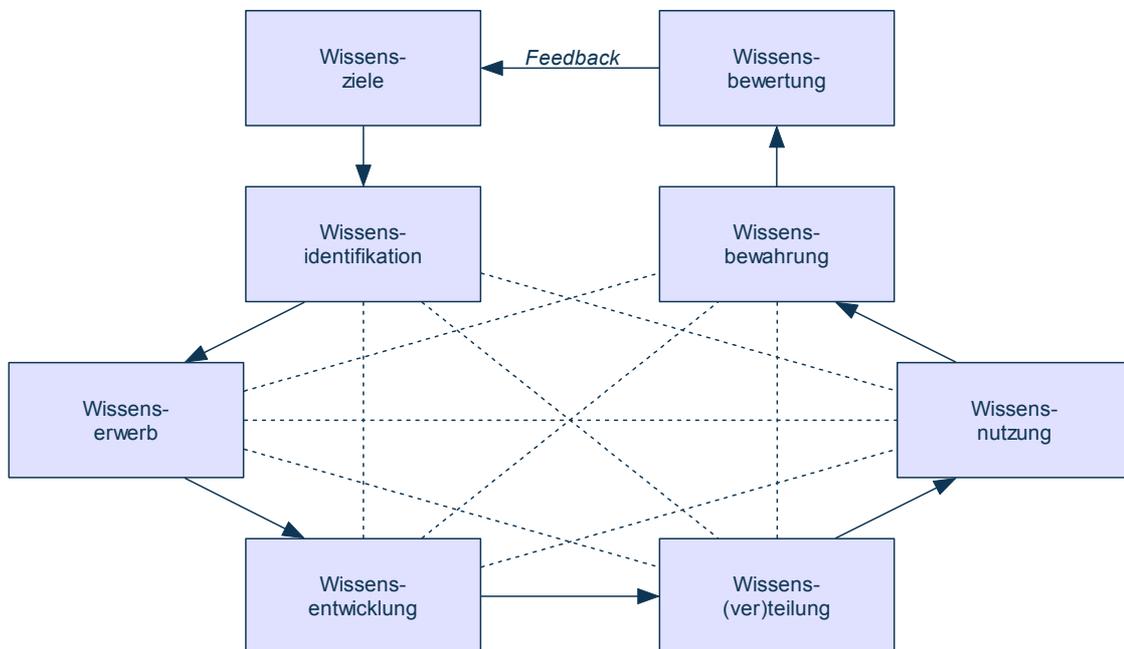


Abbildung 5: Das Bausteinmodell<sup>42</sup>

Im Folgenden sollen die einzelnen Punkte und Maßnahmen des Bausteinmodells erläutert werden.

#### 3.4.1 Wissensziele

Die Wissensziele müssen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sein und sind richtungsweisend für die Aktivitäten des Wissensmanagement.

Es werden normative, strategische und operative Ziele unterschieden. Auf den einzelnen Ebenen werden verschiedene Wissensziele definiert und Wege zu deren Lösung

<sup>42</sup> Probst, Raub, Romhardt 1998, S.56

bestimmt. Normative Wissensziele dienen der Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik, die die Teilung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten des Einzelnen unterstützen. Durch rechtliche Rahmenbedingungen (Geheimhaltung, Patente), Leitbilder, Zukunftsvisionen und Kommunikationsstile soll der Stellenwert des Wissens für die Organisation bestimmt werden.

Durch die strategischen Wissensziele werden das Kernwissen und der zukünftige Kompetenzbedarf bestimmt und die Voraussetzungen für WM durch Organisationsstruktur und Managementsysteme geschaffen. Es sollen Rahmenbedingungen und Bewertungskriterien für die operative Ebene geschaffen werden. Hierzu werden mittel- und langfristige Entscheidungen im Bezug auf WM-Systeme, Kooperationen, Festlegung von Kern- und Peripherkompetenzen, Schaffung von Handlungs- und Interaktionsspielräumen getroffen.

Die operativen Wissensziele bestimmen die organisatorischen Prozesse, also die Steuerung von Wissensflüssen sowie Erwerb, Einsatz, Verarbeitung, Speicherung, Weitergabe und Profit.<sup>43</sup>

### **3.4.2 Wissensidentifikation**

Mit der Wissensidentifikation soll eine Transparenz über das im Unternehmen (intern) und im Umfeld des Unternehmens (extern) vorhandene Wissen geschaffen werden. Das verfügbare Wissen wird analysiert und dargestellt. Externe Wissensträger- und -quellen können dabei Experten, Professoren, Berater, Lieferanten und Kunden sowie Unternehmensverbände, Archive, externe Datenbanken, Fachzeitschriften und das Internet sein. Zur Erschließung der externen Wissensquellen können zusätzlich Spezialisten (Informationsmanager) hinzugezogen werden.

Das Unternehmen muss sich bewusst werden, welches Wissen und welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind um diese nutzen zu können. Zudem müssen Trends im Wissensumfeld des Unternehmens beobachtet werden. Das vorhandene Wissen muss auch nach Wegfall eines Mitarbeiters im Unternehmen erhalten bleiben. Gefördert werden kann die Wissensidentifikation durch Vernetzung und den Abbau von Hierarchien, wodurch ein offenerer Kommunikationsstil entsteht.

Auf dieser Ebene müssen als Ausgangspunkt für Wissenserwerb und Wissensentwicklung auch Wissenslücken (Differenz zwischen vorhandenem und benötigtem Wissen) identifiziert werden.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> vgl. Weggeman 1999, S.228f

<sup>44</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.128ff

### 3.4.3 Wissenserwerb

Wissenserwerb steht für die externe Beschaffung von neuem Wissen.

Gerade in den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten (und anderen Stakeholdern) steckt oft ein nicht ausgeschöpftes Wissenspotential.

Durch die Einbindung von Experten als externe Berater oder auch als neue Mitarbeiter in das Unternehmen und durch den Aufbau von Beziehungen zu besonders innovativen Unternehmen kann zusätzliches Know-how erworben werden.

Durch diese Austauschbeziehungen entsteht ein Wissensmarkt.

Im Unternehmen kann es zu Abwehrreaktionen gegenüber externem Wissen kommen, das Wissen muss daher möglichst gut zum bereits vorhandenen passen. Zudem ist es von Vorteil, diejenigen, die das Wissen später anwenden sollen, frühzeitig hinzuzuziehen. Nur dann kann Sozialisation stattfinden.<sup>45</sup>

Weitere Potentiale für den Wissenserwerb bieten Strategische Allianzen und im Extremfall auch Übernahmen.<sup>46</sup>

### 3.4.4 Wissensentwicklung

Konträr zum Wissenserwerb geht es bei der Wissensentwicklung um den unternehmensinternen Aufbau von neuem Wissen. Wissen entwickeln bedeutet neue Ideen, Fähigkeiten, innovative Produkte und leistungsfähigere Prozesse zu entwickeln.

Die interne Wissensentwicklung muss dabei kostengünstiger sein, als der externe Erwerb des äquivalenten Wissens.

Voraussetzung für die Wissensentwicklung sind die Schaffung von Freiräumen und die Förderung von Kreativität.<sup>47</sup>

Wissen muss aufgrund seiner kurzen Lebensdauer ständig erneuert werden, daher stehen Wissen und Lernen im Bezug zueinander.

#### 3.4.4.1 Organisationales Lernen

Der Veränderungsprozess der organisationalen Wissensbasis wird auch organisationales Lernen genannt.

„Lernen ist das Durchlaufen eines Prozesses, durch den – implizit oder explizit – das Wissen bereichert wird.“<sup>48</sup> Da jeder Mensch Informationen und Wissen verschieden bewertet entsteht durch diesen Prozess neues Wissen.

---

<sup>45</sup> vgl. Weggeman 1999, S.234f

<sup>46</sup> Probst, Raub, Romhardt 1998, S.147ff

<sup>47</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.177ff

<sup>48</sup> vgl. Weggeman 1999, S.50f

Argyris und Schön unterscheiden in ihren Lerntheorien (1979) in drei Ebenen des Lernens:<sup>49</sup>

- „Single-loop-learning“ oder auch Anpassungslernen bezeichnet das Lernen innerhalb vorgegebener Normen und Ziele.
- „Double-loop-learning“ oder auch Veränderungslernen bezeichnet das Lernen, bei dem die vorgegebenen Normen und Ziele hinterfragt werden.
- „Deutera-Lernen“ ist der Prozess des Lernens zu Lernen.

Die Wissensspirale<sup>50</sup> stellt die Übergänge zwischen implizitem und explizitem Wissen auch als vier Lernprozesse dar.

Das „Sozialisieren“ lebt vom Beobachten und Imitieren, es entsteht eine Meister-Geselle-Lehrling-Beziehung.

Beim „Externalisieren“ wird Wissen in Worten ausgedrückt. Das implizite Wissen wird in expliziten Konzepten (Modelle, Metaphern usw.) artikuliert.

Das Studieren und die Verknüpfung von bestehendem Wissen nennt man „Kombinieren“.

Hinter dem Internalisieren verbirgt sich das „learning by doing“. Es werden Erfahrungen aus der Sozialisation, der Externalisierung und der Kombination in den individuellen Wissensbestand aufgenommen.<sup>51</sup>

Eng verbunden mit dem Vorgang des Lernens ist das Verlernen. Da das meiste Wissen einem Lebenszyklus unterliegt, muss nach einer bestimmten Zeit der Abbau von Wissen, das Vergessen erfolgen.<sup>52</sup>

### 3.4.5 Wissens(ver)teilung

Um Mehrwert zu erzielen, muss das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen, durch die Verteilung wird das Wissen nutzbar gemacht. Man spricht auch von Wissenstransfer oder Wissensstreuung.

Die Wissens(ver)teilung unterliegt ökonomischen und organisatorischen Grenzen, nicht jeder kann alles wissen und nicht jeder soll alles wissen.

Hierarchische und funktionale Barrieren führen in Unternehmen zu unverbundenen Wissensinseln; diese führen zur Zerstückelung der organisationalen Wissensbasis.<sup>53</sup>

Für die Wissensteilung müssen Wissensnetzwerke geschaffen und die Bereitschaft und Fähigkeit der Individuen zu Kommunikation und Austausch gefördert werden.

---

<sup>49</sup> vgl. Probst, Büchel 1998, S.35ff

<sup>50</sup> vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S.84ff

<sup>51</sup> vgl. Weggeman 1999, S.55

<sup>52</sup> vgl. Herbst 2000, S.36ff

<sup>53</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.255

Die Aufgaben der Wissensteilung umfassen drei Gebiete.<sup>54</sup>

- Multiplikation des Wissens durch Verteilung
- Sicherung und Teilung vergangener Erfahrungen
- simultaner Wissensaustausch, der zur Entwicklung neuen Wissens führt

### 3.4.6 Wissensnutzung

Die Anwendung und der produktive Einsatz der Ressource Wissen sind die Ziele des Wissensmanagements. Nur durch die Nutzung kann Wissen zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Alle Prozesse des Wissenserwerbs und der Wissensentwicklung müssen darum auf die Nutzung des Wissens ausgelegt sein.

In dieser Phase entsteht durch die Umsetzung des Wissens in Produkte, Entwicklung oder Geschäftsprozesse ein Mehrwert.<sup>55</sup>

### 3.4.7 Wissensbewahrung

Wissensmanagement macht nur Sinn, wenn es auch einen aktiven Prozess des Verlernens unterstützt. Die Halbwertszeit von Wissen ist gering. Das bewahrungswürdige Wissen muss selektiert werden.

Die Wissensbewahrung muss auch der Frage gerecht werden, wie sich das Unternehmen vor Wissensverlusten schützen kann. Eine Möglichkeit ist, wichtige Mitarbeiter durch Anreize und Austrittsbarrieren im Unternehmen zu halten.

Eine andere Möglichkeit ist die Explizierung von bewahrungswürdigem Wissen und dessen Speicherung. Dadurch kann ein organisationales Gedächtnis geschaffen werden. Voraussetzung ist die Schaffung einer gemeinsamen Sprache.<sup>56</sup>

### 3.4.8 Wissensbewertung

*„Was man nicht messen kann, das kann man auch nicht managen!“<sup>57</sup>*

Bisher stellt die Wissensbewertung ein weitgehend ungelöstes Problem des Wissensmanagements dar. Bei Wissen handelt es sich um eine nicht-monetäre Größe. Messbar sind die Investitionen, nicht aber eine durch das Wissensmanagement erreichte Gewinnsteigerung. Es gibt kaum „Wissensindikatoren“ mit denen sich der Wert des Wissens bestimmen lässt.

Durch die Bewertung des Wissens soll eine Art „Wissenscontrolling“ bewirkt werden.

---

<sup>54</sup> Probst, Raub, Romhardt 1998, S.259

<sup>55</sup> vgl. Weggeman 1999, S.242f

<sup>56</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.285ff

<sup>57</sup> anonyme Managementweisheit: vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.317

Probleme bei der heutigen Wissensmessung bestehen darin, dass nicht das Wichtige und oft das Falsche gemessen wird. Hinzu kommt, dass mit den falschen Maßstäben gemessen wird. Oft erfolgen auch Messungen, bei denen niemand weiß, wofür sie eigentlich gut sind. Quantitative Messgrößen werden den qualitativen vorgezogen und der Vergleich mit externen Wettbewerbern wird vernachlässigt bzw. ist nicht möglich.<sup>58</sup>

Wissen kann nicht einfach wie Kapital bilanziert werden. Um im Bereich der Wissensbewertung Erfolge zu erzielen werden Methoden zur Messung der normativen, strategischen und operativen Wissensziele benötigt.<sup>59</sup>

Bei vielen Unternehmen (z.B. Microsoft, Coca Cola, SAP) existiert eine große Differenz zwischen dem Buchwert und dem Aktienwert.

Diese Differenz wird im Wissensmanagement häufig auf das intellektuelle Kapital (bzw. intangible assets / immaterielle Vermögenswerte) zurückgeführt. Nach Sveiby setzt sich dieses zusammen aus dem internen Strukturkapital (Infrastruktur, Prozesse, IT-Systeme, Unternehmenskultur), dem externen Strukturkapital (Beziehungen zu Stakeholdern, Markenname und Image) und dem Human Kapital (Fähigkeiten, Ausbildung, Erfahrung, Weiterbildung).<sup>60</sup>

Klassische Unternehmensbewertungen beziehen sich auf die Vergangenheit, Bewertung des intellektuellen Kapitals oder auch des Wissens eines Unternehmen müssen sich auf die Zukunft beziehen (Prognosen).

Für die Wissensbewertung gibt es verschiedene Ansätze, es wird dabei in zwei Gruppen unterschieden: Bei den deduktiv summarischen Ansätzen (Bsp. Tobins's q, Markt-wert-Buchwert-Relationen) wird die Differenz zwischen Markt- und Buchwert bestimmt. Die induktiv analytischen Ansätze (Bsp. Balanced Scorecard, Skandia Navigator) bewerten einzelne Aspekte der Wissensbasis.<sup>61</sup>

#### 3.4.8.1 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde von Kaplan und Norton im Rahmen einer von der KPMG Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft geförderten Studie zur „Steigerung der Aussagekräftigkeit traditioneller finanziell orientierter Kennzahlen“ Anfang der 90er Jahre entwickelt. Sie stellt einen Ansatzpunkt zur Integration der Wissensbewertung in organisatorische Bewertungssysteme dar.

*„Die Balanced Scorecard ist somit ein strategisches Managementinstrument, welches eine Verbindung zwischen langfristigen Unternehmenszielen und operativen Eingriffen in die organisatorische Wissensbasis herzustellen sucht.“<sup>62</sup>*

---

<sup>58</sup> vgl. North 1999, S.184ff

<sup>59</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.317ff

<sup>60</sup> Sveiby 1998

<sup>61</sup> vgl. North 1999, S.188

<sup>62</sup> Probst, Raub, Romhardt 1998, S.325

In diesem Modell wird das Unternehmen aus vier Perspektiven betrachtet: Kundenperspektive, finanzielle Perspektive, Perspektive der internen Geschäftsprozesse und der Lern- und Entwicklungsperspektive. Für die einzelnen Perspektiven werden Kennzahlen zur Messung festgelegt. So können eine hohe Anzahl kritischer Variablen in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen betrachtet werden.

Die Balanced Scorecard ist ein Ansatz für das strategische und operative Management, sie ist auf jeder Hierarchieebene anwendbar und hält einen Zeithorizont fest.<sup>63</sup>

### **3.5 Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement**

Eine Organisation, in der Wissensmanagement praktiziert werden soll, muss durch eine Kultur geprägt sein, die Talente fördert und zu Kreativität und Innovation anregt. Diese Kultur beeinflusst das Denken und Handeln der Mitarbeiter im Bezug auf Wissen. Neben den Mitarbeitern muss auch das Management die richtige Einstellung zu WM besitzen, Wissen muss als wichtiger Produktionsfaktor erkannt und auch gefördert werden.<sup>64</sup>

Der Austausch von Wissen setzt Vertrauen zwischen den Mitarbeitern untereinander und auch zum Unternehmen voraus.

Wichtige Aspekte sind das Organisationale Lernen und die Formulierung von Wissenszielen. Zu Beginn gilt es das erfolgskritische Wissen zu identifizieren.

Probleme bei der Einführung von WM können die Akzeptanz bei den Mitarbeitern („Wissen ist Macht“), die Übertragung der Theorie in die Praxis und die Komplexität des Themas sein.

Eine wissensorientierte Führung sorgt für eine dauerhafte Verankerung der Wissensmanagement-Prozesse, die Verbindung von Geschäfts- und Wissenszielen und die Steuerung der Prozesse:<sup>65</sup>

- Wissensorientierte Führungsorganisation (Definition von Führungsrollen)
- Wissensorientierte Führungsinstrumente (Führungsgrößen zur Messung von Wissensnutzung)
- Wissensorientierte Führungsprozesse (Integration der Vertreter aller Prozesse, Verbindung zur Personalentwicklung)

---

<sup>63</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.324f

<sup>64</sup> vgl. Weggeman 1999, S.257

<sup>65</sup> Bach 2000, S.98ff

Schmidt nennt sieben Hindernisse die beim Austausch von Wissen auftreten können, diese sollten durch ein umfassendes Wissensmanagement überwunden werden.<sup>66</sup>

- Problembewusstsein: Was möchte ich wissen?
- Transparenz: Wer besitzt dieses Wissen?
- Organisation: Wann und wie ist derjenige, der das Wissen besitzt, erreichbar?
- Kommunikation: Welche technischen Möglichkeiten kann ich einsetzen?
- Motivation: Warum will mir jemand helfen?
- Formulierung: Kann ich meinen Gesprächspartner verstehen?
- Vertrauen: Verstehe ich die Antwort richtig?

### 3.6 Technologien für das Wissensmanagement

Wissensmanagement-Systeme greifen auf den Ebenen von Information (Externalisierung / Explizites Wissen) und Wissensvermittlung (Skill-Management) ein.

Viele Softwareanbieter haben ihren Systemen in den letzten Jahren eine Wissensmanagementkomponente hinzugefügt. Wissensmanagement-Systeme ermöglichen neue Formen der Wissensnutzung und -suche. Das Wissen kann den Mitarbeitern beispielsweise parallel zu den Geschäftsprozessen zur Verfügung gestellt werden.<sup>67</sup>

Wissensmanagement ist aber mehr als die Installation einer Software. Die Technik kann im WM nur als „Mittel zum Zweck“ gesehen werden, im Mittelpunkt steht der Mensch.

Es gibt nur wenige spezielle Wissensmanagement-Systeme – Grundlage sind meist bereits bekannte Technologien, die miteinander verknüpft werden.<sup>68</sup>

- Data Warehouse
- Dokumenten-Management-Systeme
- Workflow-Management-Systeme
- Groupware (CSCW) / Kommunikationsunterstützung
- Retrieval-Systeme
- Content-Management-Systeme
- Netztechnologien

---

<sup>66</sup> Schmidt 2000, S.26

<sup>67</sup> vgl. Österle 2000, S.23

<sup>68</sup> vgl. Jansen, Thiesse, Bach 2000, S.172ff

Die Vorhaben im Wissensmanagement sollten auf die vorhandene Systemarchitektur Rücksicht nehmen.

Folgende Instrumente können für die Umsetzung des Bausteinmodells herangezogen werden:

#### **Wissensidentifikation**

Expertenverzeichnisse, Skills Datenbanken, Wissenskarten (grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen und Wissensanwendungen), Information Retrieval, Klassifikation und Dokumenten-Management.<sup>69</sup>

#### **Wissensverteilung**

Datennetze und Groupware, Intranet, Workflow-Management, Dokumenten-Management, Kommunikationsmedien (E-Mail, etc), Computer unterstütztes Lernen.<sup>70</sup>

#### **Wissensbewahrung**

Dokumenten-Management-Systeme, Anreizsysteme, Datenbanken, Data Warehousing.

Unterstützt wird der elektronische Wissenstransfer durch Vertrauen, Anreize, Nutzen, Qualität, Konsequenz, Interessenbasierung und face-to-face Kontakte.

Schädlich hingegen sind: Angst, Nutzlosigkeit, Datenschrott, Halbherzigkeit, Verordnung und reine Virtualität.<sup>71</sup>

Bei der technischen WM-Umsetzung besteht folgende Gefahr:

*„Statt auf Gruppen und Personen einzugehen werden häufig informationstechnologische Lösungen bevorzugt und implementiert.*

*Es fehlt zunehmend am wahren Respekt vor dem Menschen. Menschen werden als wandelnde ‚Kompetenzportfolios‘ konzeptualisiert, deren ‚Skills‘ effizient (aus)genutzt werden müssen.“<sup>72</sup>*

---

<sup>69</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.107ff

<sup>70</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.241ff

<sup>71</sup> Romhardt 2002, S.88

<sup>72</sup> Romhardt 2002, S.6

## 4 Customer Knowledge Management

Der für das Wissensmanagement bekannte Satz: „If we only knew what we know!“ wird durch das Customer Knowledge Management um die Wendung „If we only knew what our customers know!“ erweitert.

In den Managementansätzen „CRM“ und „Wissensmanagement“ wurde ein wesentlicher Faktor bisher weitestgehend außer Acht gelassen: Das Wissen des Kunden.

Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufer-Markt und die zunehmend erschwerte Kundenbindung führten zu Entwicklungen im Bereich des Customer Relationship Management. Nach dem Leitspruch: „retention is cheaper than acquisition“ zielt CRM darauf ab, die Bindung der Kunden an das Unternehmen zu stärken und somit langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufzubauen. Hierzu wird möglichst viel Wissen (meist in Data Warehouses) über den einzelnen Kunden gesammelt, aufbereitet (Data Mining) und schließlich zur Personalisierung von Produkten, Dienstleistungen und Kommunikation eingesetzt. Ziel ist dabei die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Der Kunde nimmt eine passive Rolle ein.

Gesichtspunkte des Wissensmanagements wurden in diesem Bereich jedoch weitestgehend vernachlässigt. Aufgezeichnet wurden die Kommunikation und Stammdaten des Kunden – sein größtes Potential seine Wünsche, seine Vorstellungen und ganz besonders sein Wissen wurden bisher jedoch eher stiefmütterlich behandelt.<sup>73</sup>

Wissensmanagement wird in den meisten Unternehmen bis heute ausschließlich auf das interne Wissen, also das der Mitarbeiter und Teams angewandt, auch wenn bereits bei Nonaka und Takeuchi Ansätze eines ganzheitlichen WM zu finden sind.

Die Frage, was japanische Unternehmen besser machen als z.B. europäische Unternehmen beantworten Nonaka und Takeuchi folgendermaßen:

*„Japanische Wettbewerber haben immer ein offenes Ohr für neue Erkenntnisse oder Hinweise von Zulieferern, Kunden, Händlern, Behörden und sogar Konkurrenten. In schwierigen Zeiten sammeln japanische Unternehmen fast verzweifelt externes Wissen. Zeiten der Unsicherheit zwingen nicht nur japanische Unternehmen dazu, außerhalb des eigenen Hauses nach Wissen zu suchen.*

*Das Besondere an den ständigen Verbesserungen bei japanischen Wettbewerbern ist aber die Verknüpfung von Außen und Innen. Externes Wissen wird Teil der Wissensbasis des Unternehmens und wird von den*

---

<sup>73</sup> vgl. Geib, Riempp 2002, S.394

*Entwicklern neuer Technologien und Produkte genutzt. Es findet eine Umwandlung statt.“<sup>74</sup>*

In diesem Zusammenhang wird in Japan auch von einer „virtuellen Unternehmung“ gesprochen. Diese setzt nicht auf das eigene Wissen, sondern auf das externer Partner (Kunden, Zulieferer, Konkurrenten, Spezialisten).<sup>75</sup>

Auch im Bausteinmodell ist die Rede vom Erwerb externen Wissens. So schreiben Probst et al. von der Wichtigkeit im „Baustein Wissenserwerb“ Importkanäle für Stakeholder-Wissen aufzubauen.<sup>76</sup>

Das Management von internem Wissen konzentriert sich auf Produktivitäts- und Effizienzsteigerung durch bereits im Unternehmen vorhandenes Wissen. „Für dagegen strategische und auf Veränderung ausgerichtete Prozesse, wie Strategieentwicklung und Leistungsinnovationen, reichen Ansätze, die sich am bereits vorhandenen Wissen orientieren, nicht aus.“<sup>77</sup>

Durch CKM sollen das Wissen und die Kreativität des Kunden für den Erfolg des Unternehmens eingesetzt werden, indem sie gewonnen, geteilt und weiterentwickelt werden.

CKM ist ein auf den Kunden erweitertes Wissensmanagement. Der Kunde wird von seinem passiven Standpunkt zum aktiven Wissenspartner emanzipiert. CKM beruht auf Zusammenarbeit.<sup>78</sup>

Ein Beispiel für das Vorgehen im Customer Knowledge Management nennen Gibbert et al. in ihrem Artikel „Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies use them to create value“:

Anstatt sich auf die von den Ärzten geführten Krankenakten zu verlassen, bat die südafrikanische Krankenversicherung „Old Mutual“ ihre Patienten, selbstständig Angaben über Gesundheitszustand und Behandlung zu machen. Die Patienten konnten hierzu von zu Hause aus elektronische Formulare ausfüllen. Das Resultat waren genauere und zahlreichere Informationen. Hieraus entstanden unter anderem neue Versicherungsprodukte.<sup>79</sup>

---

<sup>74</sup> Nonaka, Takeuchi 1997, S.16

<sup>75</sup> vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S.21

<sup>76</sup> vgl. Probst, Raub, Romhardt 1998, S.164

<sup>77</sup> vgl. Korell, Spath 2003a, S.8

<sup>78</sup> vgl. Gibbert, Leibold, Probst 2002, S.460ff

<sup>79</sup> vgl. Gibbert, Leibold, Probst 2002, S.459f

## 4.1 Kundenwissen

CKM befasst sich mit Wissen vom, über und für den Kunden.<sup>80</sup>

Der Kunde ist oft wissender, als das Unternehmen denkt, beziehungsweise wahrnehmen möchte – nicht selten wird der Kunde für dumm verkauft.

Vor dem Kauf informiert sich der Kunde über Konkurrenzprodukte, Preise und Leistungen, aber auch allgemein zu Technologien oder Themen. Weiteres Wissen besitzt er durch seinen persönlichen Hintergrund wie Beruf und Interessen.

Da das Thema noch relativ neu ist, gibt es derzeit noch keine einheitliche wissenschaftliche Definition für den Begriff des Kundenwissens.

Ein Ansatz zur Definition ist die Unterscheidung in drei Typen von Kundenwissen:<sup>81</sup>

- Data-derived customer knowledge (strukturierte Daten z.B. aus Transaktionen)
- Human customer knowledge (entsteht vorwiegend durch die persönlichen Interaktion zwischen Menschen / z.B. Erläuterungen oder Anmerkungen des Kunden)
- Tacit-unstructured, difficult-to-express customer knowledge (Wissen das z.B. eine Verkaufsperson „im Gefühl hat“.)

Eine weiterer Ansatz ist die Aufspaltung des Wissens in:<sup>82</sup>

- Wissen des Kunden (Markteinschätzung, Wissen über Wettbewerber, Wissen über Anwendungen, Technologien, künftige Lösungsmöglichkeiten etc.)
- Wissen über den Kunden (Lebenssituation, Vorhaben, Bedürfnisse und Beziehungen, Kaufgewohnheiten etc.)
- Wissen für den Kunden (Produktinformationen etc.)

Hieraus resultiert ein Prozess des Wissensaustauschs zwischen den beiden Parteien.

Das Wissen kann direkt vom Kunden stammen (externes Kundenwissen), ist aber auch teilweise schon im Unternehmen, bei den Mitarbeitern vorhanden (internes Kundenwissen). Neben dem Unternehmen und den Kunden verfügen auch noch andere Instanzen über Kundenwissen. Dies können die Kunden der Kunden, Lieferanten und Partner oder auch die eigene Konkurrenz sein.<sup>83</sup>

Marketing, Vertrieb und Service sind Bereiche im Unternehmen, die als Quellen für Kundenwissen dienen können, hier finden kundenbezogene Prozesse statt.

---

<sup>80</sup> vgl. Korell, Spath 2003b, S.16

<sup>81</sup> vgl. auch Davenport 1998

<sup>82</sup> vgl. García-Murillo, Annabi 2002, S.875f / Probst, Raub, Romhardt 1998, S.164

<sup>83</sup> vgl. Korell, Spath 2003, S.15

## 4.2 Nutzen von Kundenwissen

Einem Unternehmen entstehen durch den Einsatz von Kundenwissen zahlreiche Vorteile.

Das Produkt- und Dienstleistungsangebot kann besser auf den Kunden angepasst werden, da seine Wünsche und Anforderungen bekannt sind. Dies steigert den Umsatz und senkt gleichzeitig die Kosten im Bereich der Entwicklung. Parallel wird die Kundenbindung und Loyalität durch die angepassten Produkte erhöht. Der Entwicklungsprozess kann beschleunigt und somit die „time-to-market“ verbessert werden.

Kundenwissen dient nicht nur der Verbesserung von bestehenden Produkten, sondern auch besonders dem Bereich Innovation. Kunden bringen oft völlig neue Ideen ein, aus denen neue Produkte entstehen können. Die Anzahl und der Erfolg von Innovationen werden verbessert.

Durch die Interaktion mit dem Kunden können Trends frühzeitig erkannt werden, hierdurch entsteht wettbewerbsrelevantes Wissen. Chancen und Risiken können früh identifiziert werden.

Durch die Zusammenarbeit mit dem Kunden entstehen Synergien.<sup>84</sup>

## 4.3 Management von Kundenwissen

Der Kernpunkt des CKM ist äquivalent zum klassischen Wissensmanagement der Einsatz des Wissens. Dazu muss das Wissen zunächst erworben werden. Deshalb verlangt CKM ein auf den Kunden abgestimmtes Wissensmanagement.

Zusätzlich muss für die Kooperation mit dem Kunden ein geeigneter Rahmen geschaffen werden. Eine Lösung ist dafür der Einsatz einer Business Community.

Grundlage für das Management von Kundenwissen ist die systematische Erfassung des Wissens an den Schnittstellen. Danach bedarf es der entsprechenden Aufbereitung und der Weiterleitung bzw. der Verfügbarmachung des Wissens an der richtigen Stelle im Unternehmen. Dort muss es dann zielgerichtet eingesetzt, aber auch weiterentwickelt werden.<sup>85</sup> In diesem Ablauf sind eindeutig die Elemente des Bausteinmodells wiederzuerkennen.

Weitere Voraussetzungen für das Management von Kundenwissen:<sup>86</sup>

- eine auf den Kunden ausgerichtete Aufbau- und Ablauforganisation
- geschulte Mitarbeiter
- eine innovationsfreundliche und kundenorientierte Unternehmenskultur

---

<sup>84</sup> vgl. García-Murillo, Annabi 2002, S.877

<sup>85</sup> vgl. Fleischer, Klinkel 2003 S.94

<sup>86</sup> vgl. Fleischer, Klinkel 2003 S.95f

Doch warum sollten Kunden ihr Wissen teilen, um daraus Werte für das Unternehmen zu schaffen? Gerade im Bereich des impliziten Wissens ist der Wissenserwerb sehr schwer.

Es muss eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Für den Kunden muss ebenfalls ein Mehrwert entstehen und der Rahmen der Kooperation muss stimmen.

Der Zementhersteller Holcim betreibt eine Wissenstauschplattform, auf der auch E-Business betrieben wird. Die Firma erstellte für Kunden eine Plattform zur Kommunikation und kommuniziert so nicht nur über Pressemitteilungen mit ihnen. Die Kunden fanden daran besonders gut, dass ihre Vorschläge ernstgenommen wurden.<sup>87</sup>

Ein weiteres Beispiel für den Einsatz von Kundenwissen ist der Internethändler amazon.com. Jeder Käufer kann Buchbesprechungen schreiben und somit entsteht eine Plattform für Buchliebhaber. Zusätzlich wird für jeden Kunden eine Bestellhistorie hinterlegt. Dieses Kundenwissen kann mit den Autoren geteilt werden und ein nützliches Anzeichen dafür sein, was der Kunde in Zukunft lesen wird.

### 4.3.1 Five styles of customer knowledge management

Gibbert et al. definieren fünf Arten des CKM, die sich bei ihren Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen herauskristallisiert haben. Die Ansätze stellen die verschiedenen Formen der Kommunikation zwischen den beiden Parteien dar.<sup>88</sup>

#### **Prosumerism**

Das Wort Prosumerism setzt sich zusammen aus „producer“ und „consumer“ und soll darstellen, dass die Konsumenten auch gleichzeitig Hersteller sein können. Im Bezug auf Wissen entsteht eine Koproduktion. Als Beispiel wird IKEA genannt, der Kunde kauft hier das Möbelstück und baut es dann selbst auf. Der Fokus liegt auf verbesserten Produkten und dem Gewinn daraus.

Systeme für Planung, Kontrolle und Entscheidungsunterstützung kommen zum Einsatz. Messbar wird der Erfolg durch Effizienz und Effektivität sowie Kundenzufriedenheit und -erfolg. Die Interaktion mit dem Kunden ist dabei eher gering.

#### **Team-based co-learning**

Das Unternehmen lernt vom Kunden. Es lernt seine Bedürfnisse und Anforderungen kennen und kann danach seine Produkte und Dienstleistungen ausrichten.

Das Teamlernen soll erleichtert werden, um mit systematischen Veränderungen besser umgehen zu können. Hierzu erfolgt der Einsatz von Teamwork, Qualitätsprogrammen, Empowerment und Teambesuche beim Kunden.

Der Erfolg wird durch die Systemnutzung, Qualität und die Kundenzufriedenheit sichtbar.

---

<sup>87</sup> vgl. Gibbert, Leibold, Probst 2002, S.462f

<sup>88</sup> vgl. Gibbert, Leibold, Probst 2002, S.464ff

### **Mutual Innovation**

Die meisten Innovationen werden vom Endanwender angestoßen. Es entsteht eine Zusammenarbeit mit dem Kunden. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse. Es sollen größtmöglicher Nutzen und neue Ideen aus dem Wissen des Kunden gezogen werden. Hierzu werden Ideenmärkte, Brainstorming und Systeme zur Unterstützung der Ideenfindung eingesetzt. Der Erfolg kann durch den ROI von neuen Produkten und Prozessen sowie den Erfolg beim Kunden gemessen werden.

### **Communities of creation**

Communities sind Gruppen von Menschen mit gleichen Interessen, die ihr Wissen untereinander austauschen. Dies können beispielsweise Testuser für eine Software sein, die sich über Newsgroups und Chat austauschen. Diese Art des Erwerbs von Kundenwissen funktioniert aber nicht nur virtuell, sondern auch in realen Testshops, in denen Unternehmen den Kunden ihre Prototypen vorstellen und diese bewerten lassen.

### **Joint intellectual property**

Das Unternehmen agiert so, als „gehöre“ es den Kunden. Der Erfolg des Unternehmens wird zum Erfolg des Kunden und umgekehrt. Der Kunde wird nicht nur an der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten beteiligt, sondern bestimmt den zukünftigen Kurs des Unternehmens mit.

## **4.3.2 Probleme beim Erwerb von Kundenwissen**

Probleme bei der Erschließung von Kundenwissen können dadurch entstehen, dass das Kundenwissen im ganzen Unternehmen verteilt ist, Marketing, Service, Vertrieb – alle haben Kontakt zum Kunden. Die einzelnen Abteilungen haben verschiedene Interessen, dies erschwert das Kundenwissen an einer Stelle zu konzentrieren. Die verschiedenen Typen von Kundenwissen müssen auch verschieden behandelt werden.

Häufige Stolpersteine:<sup>89</sup>

- Kunden müssen als Wissenspartner und nicht als Wissensressource, die man ausbeuten kann, gesehen werden.
- Die Verschiedenheit der Kunden darf nicht unterschätzt werden. Es müssen viele Arten des CKM verwendet werden.
- Anreize sollten nicht unangebracht sein und überbewertet werden.
- Das Kundenwissen muss im Unternehmen handhabbar sein, das Unternehmen und die Prozesse müssen darauf ausgerichtet werden.
- Man darf nicht nur dem Kundenwissen vertrauen sondern muss auch immer das Marktgeschehen im Auge behalten.
- Vertrauens- und Schutzaspekte dürfen nicht vergessen werden.

---

<sup>89</sup> vgl. Gibbert, Leibold, Probst 2002, S.466f

## 5 Business Communities

*„Der Nutzen von Netzen ist es, Menschen miteinander zu verbinden.“<sup>90</sup>*

In der realen Welt ist eine Community eine Gemeinschaft, deren Mitglieder geografische Gemeinsamkeiten oder ähnliche Interessen haben. Innerhalb einer Gemeinschaft wird nach bestimmten Regeln agiert.<sup>91</sup>

Unter virtual oder virtuellen Communities versteht man Gemeinschaften im Internet, deren Mitglieder sich als gemeinsamen „Aufenthaltsort“ des virtuellen Raumes bedienen. Communities sind Treffpunkte im Netz an denen Internetuser miteinander kommunizieren und sich wiedererkennen können.<sup>92</sup>

Virtuelle Gemeinschaften unterscheiden sich im wesentlichen kaum von realen Gemeinschaften. Im Grundgedanken geht es bei beiden um den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zwischen Menschen mit Gemeinsamkeiten jeglicher Art.

Im Internet tritt die Bedeutung von Zeit und Raum zurück, was den Aufbau von Beziehungen vereinfacht. Probleme können durch die im Internet vorherrschende Anonymität entstehen.

Beim Aufbau einer virtuellen Community sind soziale und psychologische Aspekte zu beachten. Der Zusammenhalt einer Gemeinschaft basiert auf Zielen, Ereignissen, Rollen und Kulturen.<sup>93</sup>

Von statischen Internetauftritten unterscheiden sich Communities dadurch, dass sie zwischen den Besuchern Interaktion und Kommunikation ermöglichen. Sie haben einen spezifischen Interessenschwerpunkt, zu dem Betreiber und auch Mitglieder Informationen zur Verfügung stellen.<sup>94</sup>

### 5.1 Geschichte der Internet Communities

Durch das ARPANET wurden 1969 zum ersten Mal Rechner zu einem Netz zusammengeschlossen und somit der Datenaustausch zwischen entfernten Computern ermöglicht. In den darauffolgenden Jahren entstanden erste E-Mail- und Chat-Anwendungen und bereits 1975 wurde mit „MsgGroup“ die erste Mailingliste im ARPANET geschaffen. Die „virtuelle Kommunikation“ war geboren und gilt als ausschlaggebend für den Erfolg des Netzes.

---

<sup>90</sup> Hagel, Armstrong 1997, S.11

<sup>91</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.23

<sup>92</sup> vgl. Schmidt 2000, S.35ff

<sup>93</sup> vgl. Kim 2001, S.13f

<sup>94</sup> vgl. Hagel, Armstrong 1997, S.23

Ende der 70er Jahre entstanden unabhängig vom ARPANET die ersten USENET Newsgroups. Das USENET ermöglichte erstmals die Kommunikation über Foren in denen Beiträge eingestellt (gepostet) und gelesen werden konnten. Zudem wurde durch die Foren eine Kommentierung von vergangenen Beiträgen möglich. 1986 machte der enorme Anstieg der Teilnehmer und somit auch der Beiträge eine Klassifizierung der Diskussionen nach verschiedenen Themengebieten, wie Wissenschaft, Freizeitgestaltung etc. notwendig. Das USENET hatte Mitglieder aus der ganzen Welt und kann als die erste wirkliche Community gesehen werden.<sup>95</sup>

Weitere frühe Community-Dienste waren Bulletin-Board-Systeme und erste kommerzielle Anbieter wie AOL, CompuServe und T-Online bzw. der Vorgänger Btx, die sich später zu Internet Service Providern entwickelten.<sup>96</sup>

Als eine Art Ur-Community wird „The WELL“ gehandelt. Die Vision der Gründer (1985) war, als eine Art soziales Experiment, eine Gemeinschaft mit interessanten Menschen aus der Umgebung von San Fransisco zu gründen und diesen eine Kommunikationsplattform sowie einen E-Mail-Dienst zur Verfügung zu stellen. Dass dies ein Erfolg war bestätigt die Tatsache, dass diese Gemeinschaft (wenn auch in etwas anderer Form) noch heute besteht.<sup>97</sup>

Grundlage für die heutigen Communities bilden das seit 1991 bestehende „World Wide Web“ (WWW) sowie die ebenfalls Anfang der 90er Jahre entwickelten Technologien HTML (Hypertext Markup Language / zur Erstellung und Formatierung von Internetdokumenten), die URL-Adressierung (Uniform Resource Locator / zum Adressieren von Dokumenten im Internet) und das Protokoll HTTP (Hypertext Transfer Protocol / zur Übertragung von Dokumenten zwischen Rechnern).<sup>98</sup>

Ursprünglich hatten Communities einen non-kommerziellen Hintergrund. Heute ist das Wort Community im Internet (auch unter wirtschaftlichen Aspekten) zum Trendwort geworden. Es werden viele kommerzielle Formen von Communities angeboten.

## 5.2 Definition: Business Communities

„Business Communities sind geschäftlich orientierte Internet Communities, [...]“<sup>99</sup> Sie verbinden reale Geschäftspartner, Produkte, digitalen Inhalt und elektronischen Handel.

Es existieren verschiedene Typen von Business Communities (u.a. folgende):<sup>100</sup>

- Kunden und Produkt Communities (auch Brand Communities)

---

<sup>95</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.32f

<sup>96</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.30

<sup>97</sup> www.well.com

<sup>98</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.15

<sup>99</sup> Schmidt 2001, S.42

<sup>100</sup> Bullinger et al. 2002, S.41

- Unternehmens Communities
- Service Communities
- Projekt Communities
- Wissens Communities
- Online-Shop Communities
- E-Market Communities

In virtuellen Communities steht häufig das Gemeinschaftsgefühl im Vordergrund, zwischen den Mitgliedern entsteht auf emotionaler Ebene ein Verbundenheitsgefühl. Business Communities hingegen haben eine striktere Themenorientierung, die Mitglieder suchen nach präzisen Informationen. Es kommt dennoch zum Aufbau von sozialen Netzwerken.<sup>101</sup>

Im Gegensatz zu statischen Webseiten wird der Kunde in einer Community zum Prosumer – er arbeitet an der Wertschöpfung mit. Anders als in einer normalen Geschäftsbeziehung entwickeln sich Mehrfach-Beziehungen, die Mitglieder interagieren miteinander gleichermaßen als Sender und Empfänger.<sup>102</sup>

Über eine Business Community sollen Kunden und Partner ins Unternehmen eingegliedert und zu treuen Kunden entwickelt werden, hierdurch kann zur Optimierung von Geschäftsprozessen, der Verbesserung des Markenbekanntheitsgrad und der Produktqualität beigetragen werden. Gleichzeitig können über die Plattform Transaktionen durchgeführt werden.

Auch für den Kunden entstehen dabei Vorteile, er erhält exklusive Informationen für Kauf- und Transaktionsentscheidungen (z.B. über Qualität, Aktualität, Verfügbarkeit und Liefergeschwindigkeit von Produkten).<sup>103</sup>

Die Community zielt also auf den Nutzen des Einzelnen, aber auch auf den der neuen Einheit – den der Gemeinschaft ab.

Eine Grundvoraussetzung für die Teilnahme an Communities ist die Registrierung bzw. Mitgliedschaft. Jeder User erhält einen Account, damit beim Login über Benutzername und Kennwort eine eindeutige Identifizierung erfolgen kann. Dieser Zugangsschutz ist notwendig für die Vergabe von Lese- und Schreibrechten oder auch die Abrechnung von Nutzungsgebühren.<sup>104</sup>

Business Communities sind zielgruppenorientiert und bilden eine gemeinsame Plattform für Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden. Sie bieten wichtige Impulse für das eige-

---

<sup>101</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.105

<sup>102</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.25

<sup>103</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.24f

<sup>104</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.26

ne Geschäft und sind Basis für effizientere Abwicklung und Verbesserung von Leistungen gegenüber den Kunden.<sup>105</sup>

Für das Unternehmen können sich durch den Einsatz von Business Communities einige Vorteile ergeben. Die Kundenbindung kann erhöht werden, es können Lernbeziehungen geschaffen werden, aufgrund genauerer Profile der Kunden können Effizienzsteigerungen erreicht werden, mehr Umsatz erzielt und neue Märkte erschlossen werden.<sup>106</sup>

### 5.3 Entwicklung einer Business Community

Dieses Kapitel soll den Aufbau einer erfolgreichen Business Community darstellen. Erfolgreich bedeutet zum einen, dass die Mitglieder die Community regelmäßig aufsuchen und zum anderen, dass von der Community eine gewisse Anziehung ausgeht. Eine erfolgreiche Community sollte einen eindeutigen Zweck erfüllen und für die Betreiber einen ausreichenden Return on Investment (ROI) bieten.<sup>107</sup>

Grundprinzipien für den Aufbau von Communities:<sup>108</sup>

- Auslegung auf Veränderung und Wachstum:  
Eine Community beginnt meist klein, kann aber, bei Erfolg, relativ schnell immense Ausmaße annehmen. Die Technik sollte daher leicht erweiterbar sein.
- Einrichtung von Feedback Möglichkeiten:  
Der Erfolg der Community ist davon abhängig, ob die Bedürfnisse der Mitglieder erfüllt werden. Um dies zu überprüfen, ist es wichtig Rückmeldungen zu bekommen.
- Mitglieder an die Macht:  
Zu Beginn bedarf eine Community einer gewissen Führung, im Laufe der Zeit sollten jedoch mehr und mehr Kompetenzen an die Mitglieder übertragen werden. Das bedeutet, dass diese ein Mitspracherecht haben und ihre Ideen umgesetzt werden.

Durch den Einsatz einer Business Community muss ein qualitativer Mehrwert entstehen. Es sollte eine Wirtschaftlichkeitsanalyse durch die Gegenüberstellung der erwarteten Einnahmen und Ausgaben durchgeführt werden.<sup>109</sup>

Die Herausforderungen für ein Unternehmen, das eine Community aufbauen möchte, liegen in Strategie, Design, Aufbau und Betrieb. Für den Betrieb der Community kann im Unternehmen eine eigene Fachabteilung verantwortlich sein oder ein Business-Community-Team mit Mitgliedern verschiedener Abteilungen. Soll oder kann das Un-

---

<sup>105</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.88

<sup>106</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.130

<sup>107</sup> vgl. Kim 2001, S.21

<sup>108</sup> vgl. Kim 2001, S.18f

<sup>109</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.163

ternehmen nicht direkt als Betreiber fungieren, kann ein externer Betreiber eingeschaltet werden, eine Kooperation mit „Best-in-Class-Spezialisten“ eingegangen werden oder sogar eine eigene Betreibergesellschaft in Form eines Spin-off oder Joint-Venture gegründet werden.<sup>110</sup>

Aufgaben des Betreibers:<sup>111</sup>

- Administration und technischer Betrieb: Server mit Betriebssystem und Datenbank, Web- und Applikationsserver, Backup von Plattform und Inhalten
- Business-Community-Management: Moderation der Chats und Foren, Organisation von Veranstaltungen, Definition und Durchsetzung von Regeln
- Technologische (Weiter)entwicklung: Weiterentwicklung der Funktionalitäten, Ergänzung der Funktionen
- Unternehmerische Business Community Entwicklung: Bewertung der Communities über Messgrößen (Anzahl der Hits, Mitgliederzahl), Strategie und Zieldefinition
- Marketing: Vermarktung der Community, Akquisition und Anzeigenmanagement
- Redaktion: Themenrecherche, Auswertung und Verarbeitung der Beiträge, Einstellung von Inhalten
- Mitglieder-Support: Ansprechpartner für die Mitglieder zu Verwaltung, Technik, Organisation

Der Betreiber benötigt also nachstehende Kompetenzen:

- Er muss in der Lage sein eine Gemeinschaft von Mitgliedern zu managen (Community-Kompetenz).
- Er muss Wissen über das Fachgebiet der Community besitzen (Domänen-Kompetenz).
- Er muss eine ausfallsichere elektronische Plattform betreiben können (Technologie-Kompetenz).<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.175f

<sup>111</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.184f

<sup>112</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.175

### 5.3.1 Aufbauphasen einer Community

Das Aufgabenspektrum beim Aufbau einer Community ist umfangreich. Die Aufgaben lassen sich grob in folgende Phasen gliedern:

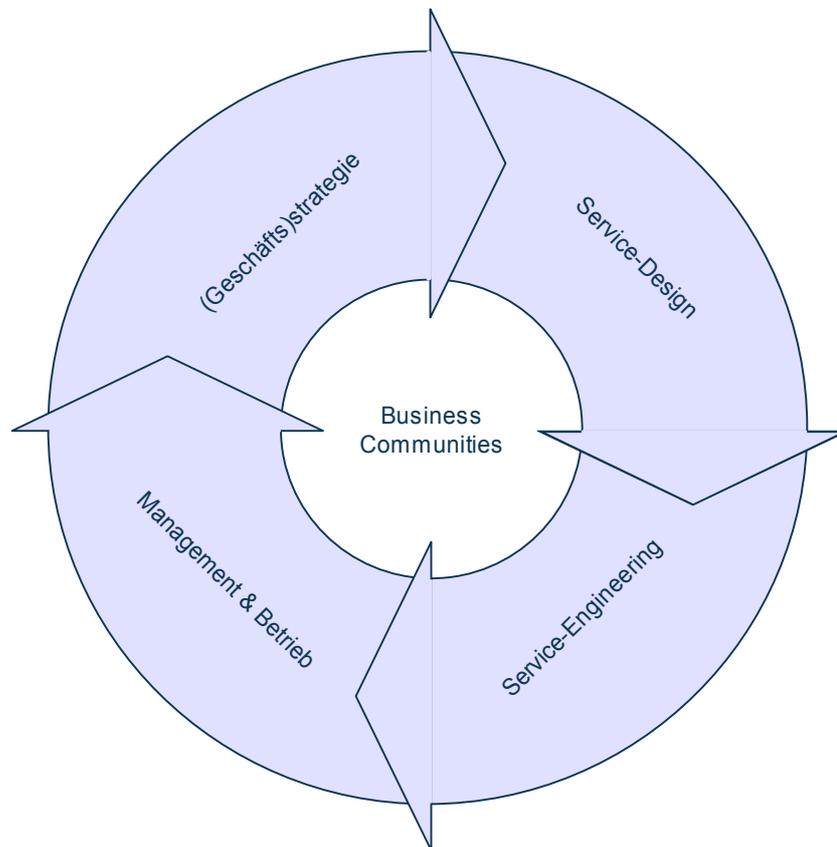


Abbildung 6: Phasen des Community-Aufbaus<sup>113</sup>

In der Phase „Geschäftsstrategie“ wird die Zielgruppe analysiert. Hieraus ergibt sich eine Zielsetzung (bzw. ein Geschäftsmodell), die durch die Umsetzung in eine Community-Vision kommuniziert wird.

Das „Service-Design“ umfasst die Auswahl der Funktionen, die zur Umsetzung der Zielsetzung benötigt werden und die Gestaltung der Internetseite, die die Oberfläche der Community darstellt.

Im Zuge des „Service-Engineering“ erfolgt die technische Umsetzung der Funktionen auf eine elektronische Plattform.

Es folgen Management und Betrieb der Community. In dieser Phase muss die Community administriert werden, dies bedeutet unter anderem die Verwaltung der Mitgliederprofile, die Durchsetzung von Regeln und Schaffung von Anreizen.

<sup>113</sup> nach Bullinger et al. 2002, S.129

Die Geschäftsstrategie muss regelmäßig aufgrund des Userfeedbacks an die Bedürfnisse der Mitglieder angepasst werden, daher wird der Kreislauf immer wieder neu durchlaufen.

### 5.3.2 Zielsetzung

Am Beginn des Aufbaus jeder Community stehen Zweck und Ziel. Was für eine Community möchte ich aufbauen? Warum? Für wen? Diese Zielsetzung ist keine Konstante – sie muss sich an den Bedürfnissen der Mitglieder orientieren und fortlaufend angepasst werden. Die aktuelle Version ist jeweils der Ausgangspunkt für das Service-Design.

Zunächst gilt es die Bedürfnisse der (zukünftigen) Mitglieder zu analysieren. Es muss herausgefunden werden welche Bereiche durch die Community betroffen sind (Familie, Arbeit, Freizeit, Politik) und welche Gemeinsamkeiten die Mitglieder haben (geografisch, demografisch, thematisch, auf Grund ihrer Aktivitäten).<sup>114</sup>

Sowohl für die Nutzer- als auch für die Betreiberseite sollte eine Liste mit Zielen erstellt werden. Diese müssen miteinander verglichen und auf einen Nenner gebracht werden.

Zur Erfassung der Nutzer-Ziele ist eine Zielgruppenbefragung denkbar.<sup>115</sup>

Aus der Zielsetzung entsteht eine Vision: Wie können wir die Ziele umsetzen?

Diese Vision muss zuerst allen an der Entwicklung Beteiligten vermittelt werden – aber auch frühzeitig den zukünftigen Mitgliedern. Sie wird dazu in Worte, Bilder, Merkmale und Prinzipien gefasst.

In einer Grundsatzklärung wird festgelegt welchen Gemeinschaftstyp die Community haben soll, wer die Mitglieder sind und welches Ziel sie hat. Von diesem Dokument kann es eine interne und eine externe Fassung geben.

Durch einen Slogan (Claim) können die Grundsätze auf den Punkt gebracht werden:

- “Der weltweite Online-Marktplatz“ eBay<sup>116</sup>
- “Leben im Internet“ Metropolis Community<sup>117</sup>
- „live your study – studiosity“ Studiosity<sup>118</sup>
- „femity ... the female business community“ Femity<sup>119</sup>

Zudem bedarf es der Vermittlung der Hintergrundgeschichte und der Grundwerte.

---

<sup>114</sup> vgl. Kim 2001, S.24f

<sup>115</sup> vgl. Kim 2001, S.29ff

<sup>116</sup> [www.ebay.de](http://www.ebay.de)

<sup>117</sup> [www.metropolis.de](http://www.metropolis.de)

<sup>118</sup> [www.studiosity.de](http://www.studiosity.de)

<sup>119</sup> [www.femity.net](http://www.femity.net)

Langfristig sollte die Entwicklung einer Markenidentität angestrebt werden. Die Community sollte hierfür eine gewisse Konsistenz in Oberfläche, Angebot an Attraktivität, Tools und Inhalten bieten. Diese Identität kann dynamisch und interaktiv sein.<sup>120</sup>

### 5.3.3 Funktionen einer Community

Die Funktionen bestimmen neben den Inhalten die Community. Es existieren verschiedene Arten von Funktionen, die in den folgenden Kapiteln teilweise näher beschrieben werden. Zunächst eine tabellarische Übersicht:

Gebiet	Funktion
Orientierung	Navigation, Guided Tours, Sitemap, Hilfe, Index, Verzeichnisse, Schnellsuche, Expertensuche
Information	News, Newsletter, Archive, Datenbanken, Mitgliederverzeichnisse, Kalender, FAQ, Veränderungs- und Neuheitenanzeige, Benachrichtigungsfunktion
Kommunikation	Message Boards, Diskussionsforen, Chat, Gästebücher, Newsgroups, Mailinglisten, E-Mail-Dienst, Pager-Service, SMS, Instant-Messaging
Teilhabe	Bewertungssysteme, Umfragen, Events, Clubangebot, Projektfunktionen, Anreizsysteme
Transaktion	Shopsystem, Kataloge, Empfehlungen, Auktionen
Personalisierung	Persönliche Startseite, Profile, Dateiablage, Desktop, Kalender, My-Homepage
Administration / Moderation	Registrierung, Mitgliederverwaltung, Rechteverwaltung, Redaktion, Zensur, Analysewerkzeuge

Tabelle 1: Community-Funktionen<sup>121</sup>

Bei der Umsetzung der Funktionen muss entsprechend der Zielsetzung der richtige „Mix“ gefunden werden. Die Funktionszusammenstellung sollte so gewählt sein, dass sie das Ziel der Community bestmöglichst unterstützt und sollte wie die gesamte Community ständig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.<sup>122</sup>

<sup>120</sup> vgl. Kim 2001, S.38ff

<sup>121</sup> vgl. auch Bullinger et. al 2002, S.402ff / Brunold, Merz, Wagner 2000, S.134ff

<sup>122</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.148

### 5.3.3.1 Orientierungsfunktionen

Die Orientierungsfunktionen spielen besonders beim ersten Besuch eine große Rolle und entscheiden, ob das potentielle Mitglied zurückkehrt oder nicht.

Die Navigation sollte einfach und verständlich gestaltet sein. Sie setzt auf zwei Ebenen an. Zum einen die Navigation innerhalb der Seite zum anderen zwischen bzw. in den Treffpunkten, wie Chat und Foren.

Zur Orientierung zwischen und in den Treffpunkten können verschiedene Strukturen der Themen dienen:<sup>123</sup>

- Kategorisches Thema: Erstellung von horizontalen und vertikalen Listen, wie im Internetverzeichnis von Yahoo ([www.yahoo.de](http://www.yahoo.de)) oder in den meisten Diskussionsforen.
- Geografisches Thema: Verwendung eines virtuellen Raums mit Häusern, Nachbarschaften, Städten ([www.geoCities.com](http://www.geoCities.com)).
- Mediale Themen: Die Aufteilung in Channels und Rubriken orientiert sich an einem bereits bekannten Medienformat (z.B. Zeitung).

Die Gestaltung der Treffpunkte sollte ausdrücken, was den Besucher erwartet. Hierzu können Symbole, Farben und Grafiken verwendet werden. Dem Nutzer sollte immer klar sein, auf welcher Ebene der Community er sich gerade befindet und er sollte innerhalb von kurzer Zeit das finden, was er sucht.

Weitere Orientierung kann durch eine Suchfunktion, die eine Volltextsuche auf der Seite und in den Treffpunkten durchführt und eine Sitemap, die die Struktur der Seite grafisch darstellt, erzielt werden.

Der Austausch von Informationen sollte transparent sein.

### 5.3.3.2 Kommunikationsfunktionen

In der Community müssen Treffpunkte zum Austausch und Aufbau von Beziehungen geschaffen werden, sie stellen in fast allen Communities die Kernkomponente dar. Auch in der Realität bestehen viele solcher Treffpunkte, wie der Kopierer in der Firma, das Clubheim oder auch die Stammkneipe. Die Kommunikationsfunktionen ermöglichen sowohl synchrone (gleichzeitige) wie auch asynchrone (zeitversetzte) Kommunikation.

#### **Mailinglisten**

Eines der einfachsten Kommunikationsmittel, um über das Internet mit Gruppen zu kommunizieren, sind Mailinglisten. Die Mail-Adressen der Teilnehmer werden zu einer „Liste“ zusammengestellt, der dann eine eigene Mailadresse zugewiesen wird.

---

<sup>123</sup> vgl. Kim 2001, S.75f

Es können verschiedene Arten von Mailinglisten unterschieden werden:

- In nicht moderierten Listen erhält jedes Mitglied jede Nachricht, die an die Listenadresse versandt wird.
- In moderierten Listen überprüft ein Moderator die E-Mails vor dem Versand.
- In Broadcast-Listen ist nur der Moderator zum Versand von E-Mails berechtigt, solche Listen können für den Versand von Rundschreiben eingesetzt werden.

Mailinglisten eignen sich besonders für im Aufbau befindliche Communities, da sie nicht zwingend an einen Internet-Auftritt gebunden sind sowie für kleine Communities, Rundschreiben bzw. Mitteilungen oder zur Anerkennung von langjährigen Mitgliedern.

### **Diskussionsforen**

Foren bieten Raum für asynchrone Kommunikation und eignen sich besonders für einen Informationsaustausch im Frage- und Antwortstil.

In einer Community können sie eine Art Zusammengehörigkeitsgefühl hervorrufen – sie werden als gemeinsamer Aufenthaltsort gesehen.

Im Gegensatz zu vielen Möglichkeiten der synchronen Kommunikation wird hier die vergangene Kommunikation festgehalten (archiviert) und damit auch die Entwicklung der Gemeinschaft dokumentiert.

### **Chat**

Chat vermittelt als eine Art der synchronen Kommunikation ein Gefühl der Unmittelbarkeit und Präsenz. Neben der Möglichkeit zu „privaten“ Gesprächen (persönlich oder in Gruppen) können Chat-Umgebungen auch zielgerichtet für Lehre, Interviews, Meetings und Support eingesetzt werden.

- Webbasierter Text-Chat: Die am weitesten verbreitete Chat-Form.
- Grafischer Chat: Jeder Chatter kann sich durch Figuren, Grafiken, Soundeffekte visuell darstellen und sich so einen Charakter geben. (auch Avatar-Chat)
- Voice-Chat: Der Voice-Chat ist weniger anonym als andere Chat-Formen, aber wegen mangelnder Bandbreite heute noch kaum verbreitet.
- Internet Relay Chat (IRC): Zur Nutzung des IRC ist die lokale Installation eines IRC-Client-Programms nötig. Die Kommunikation läuft über einen IRC-Server. Neben den schon vorhandenen Channels können eigene Chat-Räume eröffnet werden, die für die Zeit der Nutzung bestehen bleiben.<sup>124</sup>

In Chat-Archiven kann der Kommunikationsverlauf gespeichert werden (besonders interessant bei Interview-Chats).

### **Virtuelle Welten**

Virtuelle Welten sind interaktive und navigierbare Umgebungen, die die reale Welt oder

---

<sup>124</sup> vgl. Kim 2001, S.58ff

auch Phantasie-Welten durch die Verwendung von Grafiken, Animation und Sound abbilden. Sie können sowohl in 2D als auch in 3D gestaltet sein.<sup>125</sup>

### 5.3.3.3 Teilhabefunktionen

Die Teilhabefunktionen ermöglichen den Mitgliedern, neben den Kommunikationsfunktionen, sich an der Community zu beteiligen.

#### Bewertungsfunktion

Bewertungsfunktionen bieten den Mitgliedern die Möglichkeit Rezensionen oder Kritiken zu Inhalten in der Community abzugeben. Bei den Inhalten kann es sich um Produkte, Artikel oder auch von den Mitgliedern bereitgestellten Content handeln.<sup>126</sup>

#### Events

Durch das Zusammenkommen der Mitglieder bei Events wird der Zusammenhalt der Gemeinschaft gestärkt und der Aufbau von neuen Beziehungen angeregt. Zudem verleihen regelmäßige Veranstaltungen der Community eine gewisse Attraktivität. Events können Meetings, Experten-Chats, Wettbewerbe oder auch Online-Messen sein – sie sind abhängig von den Themen der Community. Zur Übersicht über Veranstaltungen bietet sich ein Event-Kalender an.<sup>127</sup>

The screenshot shows the SAP-Community Online Events page. The browser title is "SAP Deutschland - Mitgliedsbereich - Online Events - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows "http://www2.sap-ag.de/germany/community/int/events.asp". The page content includes a search bar, a navigation menu with "Lösungen", "Services", "Schulung", "Partner", "Unternehmen", and "Kontakt", and a main content area with the following text:

**SAP-Community Online Events**

Für unsere Veranstaltungen in der SAP-Community nutzen wir die Chancen, die das Internet bietet. Sie können von überall auf der Welt in Echtzeit, nach Bedarf und direkt am eigenen Arbeitsplatz an den Web-Veranstaltungen teilnehmen, sich informieren und IT-Interessierte aus verschiedenen Branchen und Geschäftsbereichen treffen.

Informieren Sie sich online zu den Top-Themen rund um SAP, unsere Lösungen und Services.

**Veranstaltungen im Fokus: Jetzt vormerken!**

Datum	Typ	Online Event
04. Juni 2003	internationale Community	<a href="#">Webcast: Best of International Banking Summit, Paris</a>

**Themen-Rückblick**

Datum	Typ	Online Event
04. Juni 2003	internationale Community	<a href="#">Webcast Replay: mySAP SRM -- Managing Spend for Continuous Profitability</a>
28. Mai 2003	internationale Community	<a href="#">Chat: SAP Master Data Management -- Information Consistency and Distribution on Demand</a>
27. Mai 2003	deutsche Community	<a href="#">Webcast Replay: SAP NetWeaver in der Automobilindustrie</a>
21. Mai 2003	internationale Community	<a href="#">Webcast Replay: SAP xApps -- Understanding What SAP xApps Can Do for Your Company</a>
14. Mai 2003	internationale Community	<a href="#">Webcast Replay: Best of SAP Business Forum '03</a>

The sidebar on the right contains the following text:

Hallo Eva,  
Sie sind in der Community angemeldet.

SAP-Community Home  
**Online Events**  
 Diskussionsforen  
 Rückblick & Präsentationen

SAP-Benutzerprofil  
 Newsletter-Service  
 Hilfe  
 Abmelden

Abbildung 7: Event-Kalender in der SAP-Community

<sup>125</sup> vgl. Kim 2001, S.66ff

<sup>126</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.140f

<sup>127</sup> vgl. Kim 2001, S.245ff

Solche Events sind für den Betreiber mit hohem Aufwand verbunden, sie müssen geplant, durchgeführt und nachbereitet werden.

Als Veranstaltungsort bietet sich in den meisten Fällen eine Chat-Umgebung an, die über Moderatoren-Funktionen verfügt. Zusätzlich kann die Übertragung von Bild und Ton über Streaming-Technologie sinnvoll sein.

Der Anbieter jobfair24<sup>128</sup> bietet regelmäßig eine Online-Jobmesse an, bei der Firmen und Bewerber in einem virtuellen 3D-Messegelände, das auf einer Software der *blax-xun interactive AG* basiert zusammenkommen.

### 5.3.4 Profile

Profile dienen primär dazu, jedem Mitglied eine Identität zu geben. Durch Benutzername und Passwort, die im Profil hinterlegt sind, wird eine eindeutige und wiederkehrende Identifikation des Mitgliedes ermöglicht.

In den Profilen können je nach Zweck der Community weitere Daten, wie z.B. Angaben zur Person (Alter, Geschlecht usw.), Interessen oder auch speziell für die Community benötigte Daten hinterlegt werden.

Die Informationen für das Profil stammen zum einen vom Mitglied selbst, zum anderen können sie zusätzlich im Hintergrund, durch Analyse des Verhaltens des Mitglieds gesammelt werden. Dabei muss beachtet werden, dass die Speicherung personenbezogener Daten immer der Zustimmung des Betroffenen bedarf.<sup>129</sup>

Die Tabelle gibt einen Überblick über die drei Typen von Profilen:

Profilart	Profilinhalt
Systemprofil	Daten über Aktivitäten, Verhalten, Vorlieben und Protokollinformationen. Nur für den Betreiber einsehbar.
Persönliches Profil	Informationen, die das Mitglied über sich selbst speichern und pflegen kann. (Mitgliedernamen, persönliche Angaben)
Öffentliches Profil	Informationen, die für andere Mitglieder einsehbar sind. (Alter, Mailadresse, Bild, ...)

Tabelle 2: Profilarten

In den Profilen können auch dynamische Daten hinterlegt sein wie bspw. die letzten zehn Foreneinträge des Mitgliedes.<sup>130</sup>

<sup>128</sup> [www.jobfair24.de](http://www.jobfair24.de)

<sup>129</sup> vgl. §§ 4, 28 bis 30 Bundesdatenschutzgesetz

<sup>130</sup> vgl. Kim 2001, S.93ff

Basis für die Profilerstellung ist eine Mitgliederdatenbank. In ihr werden die für das Profil benötigten Daten gespeichert.

Eine solche Datenbank muss technisch flexibel und erweiterbar konzipiert sein, am besten eignen sich relationale Datenbanken (wie Oracle<sup>131</sup> oder MySQL<sup>132</sup>).<sup>133</sup>

#### 5.3.4.1 Nutzen des Profils

Durch das Profil kann der Vertrauensaufbau in der Community unterstützt werden, die Profile können außerdem dem Aufbau einer persönlichen Startseite und einer gezielten Ansprache der Mitglieder dienen.

##### **Vertrauensaufbau**

Im Internet ist es nicht immer leicht, dem Gegenüber Vertrauen zu schenken, es herrscht allgemein eine kritische Grundeinstellung. Es gibt nur wenige Möglichkeiten zu überprüfen, ob jemand auch der ist, der er vorgibt zu sein. Diese Integrität, die durch ein Profil geschaffen werden kann, ist Grundlage für das Vertrauen.<sup>134</sup>

Möglichkeiten, die in diesem Bereich immer öfter genutzt werden, sind die Zusendung des Passwortes per Briefpost oder auch die Verwendung von Zertifikaten.

Vertrauen der Mitglieder untereinander kann auch über Bewertungssysteme ermöglicht werden, wie sie z.B. bei Amazon<sup>135</sup> und dem Internetauktionshaus eBay<sup>136</sup> eingesetzt werden. Die Mitglieder können untereinander Punkte für die Qualität von durchgeführten Transaktionen oder auch für die Qualität von Informationen vergeben.

Zum anderen muss Vertrauen zwischen den Mitgliedern und dem Betreiber aufgebaut werden. Das Mitglied muss sich sicher sein können, dass sensible Daten auch entsprechend behandelt werden und der Betreiber nicht nur zu seinen Gunsten handelt. Zudem muss dem Mitglied mitgeteilt werden, welche Daten genau gespeichert werden. Angaben hierzu können in den Datenschutzrichtlinien gemacht werden, die in leicht verständlicher Form vorliegen sollten.<sup>137</sup>

Vertrauen wird am effektivsten durch face-to-face Kontakte aufgebaut. Wenn dies in der Community möglich ist sollte auch für realen Austausch, wie Workshops oder Treffen gesorgt werden.<sup>138</sup>

---

<sup>131</sup> [www.oracle.com](http://www.oracle.com)

<sup>132</sup> [www.mysql.com](http://www.mysql.com)

<sup>133</sup> vgl. Kim 2001, S.104f

<sup>134</sup> vgl. Kim 2001, S.100

<sup>135</sup> [www.amazon.de](http://www.amazon.de)

<sup>136</sup> [www.ebay.de](http://www.ebay.de)

<sup>137</sup> vgl. Kim 2001, S.102f

<sup>138</sup> vgl. Haag, Lieb 2001, S.59

Schmidt definiert vier Aspekte des Vertrauens in Internet Communities:<sup>139</sup>

- Vertrauen in die Identität des Gegenübers
- Vertrauen in die Interessen des Gegenübers
- Vertrauen in die Kompetenz des Gegenübers
- Vertrauen in die Integrität des Gegenübers

### **Vorstellung der Mitglieder**

Bei Aktionen wie „Mitglied der Woche“ werden ausgewählte Profile präsentiert, dadurch lernen sich die Mitglieder kennen.<sup>140</sup>

### **Personalisierung**

Aufgrund des Profils kann für jedes Mitglied eine persönliche Startseite erstellt werden. Diese Startseite kann aufgrund des Userverhaltens in der Community vom Betreiber gestaltet werden, es ist aber auch möglich, dass das Mitglied diese Seite selbst gestaltet.

Auf dieser Seite kann das Menü verändert sein oder Nachrichten zu bestimmten Themen angezeigt werden, Bereiche an denen das Mitglied nicht interessiert ist können ausgeblendet werden. Es wird somit eine gefilterte Sicht auf Inhalte, Treffpunkte und Personen der Community geboten.

Wenn man einen Schritt weitergeht, kann diese Seite auch eine Ablage für persönliche Dateien (Desktop), einen E-Mail- und Aufgaben-Eingangskorb oder ähnliche Dinge enthalten.

### **Vorschläge und Empfehlungen**

Beim „Collaborative Filtering“ werden die Profile verglichen und auf dieser Grundlage den Mitgliedern Vorschläge und Empfehlungen ausgesprochen. Ein Beispiel hierfür ist der Internethändler Amazon<sup>141</sup>, der die Einkäufe seiner Kunden vergleicht und auf dieser Grundlage für jeden Käufer eine Seite mit Kaufempfehlungen erstellt.<sup>142</sup>

### **Werbung und Sponsoring**

Communities sind häufig auf Werbung angewiesen. Die Werbestrategie kann genau auf die Profile abgestimmt werden.

---

<sup>139</sup> Schmidt 2000, S.38

<sup>140</sup> vgl. Kim 2001, S.99

<sup>141</sup> [www.amazon.de](http://www.amazon.de)

<sup>142</sup> vgl. Kim 2001, S.110

### 5.3.5 Mitglieder

Die Mitglieder einer Business Community sind Kunden, Lieferanten und Partner. Sie bewegen sich in der Community, verfassen, kommentieren und lesen Beiträge, diskutieren, arbeiten miteinander, kaufen und verkaufen.<sup>143</sup>

Bezogen auf die Community lassen sie sich folgendermaßen klassifizieren:<sup>144</sup>

- Browser sind die Gelegenheitsbesucher.
- Builder sind Mitglieder, die durch Informationen zur Community beitragen.
- User (auch Lurker) nutzen die vorliegenden Informationen, tragen aber kaum oder gar nicht zur Community bei.

#### 5.3.5.1 Bindung der Mitglieder

Aus Sicht des Betreibers sollte das Mitglied die Community möglichst häufig besuchen und ihr über einen längeren Zeitraum treu bleiben – nur so können Beziehungen entstehen.

Zur Bindung der Nutzer muss die Community eine hohe Attraktivität aufweisen. Diese ist gekennzeichnet durch die Anzahl der Nutzer, die Dynamik, Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten, die Qualität des Angebots, die Möglichkeiten zur eigenen Fortentwicklung und Möglichkeiten zur Fortentwicklung der Community.<sup>145</sup>

Eine besondere Erfahrung kann für ein Mitglied sein, wenn es die Community auf seine persönlichen Interessen zugeschnitten sieht – dies kann durch die Personalisierung erreicht werden.<sup>146</sup>

Bindung lässt sich durch Anreizsysteme, emotionale und soziale Kontakte (Vertrauen) und die Vormachtstellung des Unternehmens erreichen.

Durch adäquate Anreize können die Mitglieder einer Business Community motiviert werden aktiv zur Community beizutragen und somit die Entwicklung der Community voranzutreiben.

---

<sup>143</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.195

<sup>144</sup> vgl. Hagel, Armstrong 1997, S.78

<sup>145</sup> vgl. Schmidt 2000, S.39

<sup>146</sup> vgl. Hagel, Armstrong 1997, S.166

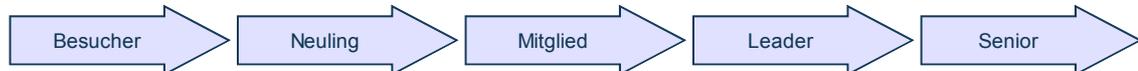
Positive Anreize	Negative Anreize
Belohnungssysteme (monetäre Vergütung)	Ausschluss aus der Gemeinschaft
Aufbau eines Kompetenz- und Wissenspools (Reputation, Wissen)	Verweigerung des Zugangs zu bestimmten Informationen
Bewertungssysteme und Auszeichnungen (Geltung und Anerkennung)	Monetäre Einbußen
Fun-Elemente	Strafen

Tabelle 3 : Anreize in Business Communities<sup>147</sup>

### 5.3.6 Rollen

In jeder Gemeinschaft existiert ein Rollenverhalten, es gibt führende Personen, aber auch Neulinge. Die Rolle des Einzelnen ändert sich im Laufe der Zeit.

Eine Mitgliedschaft durchläuft fünf grundlegende Phasen:

Abbildung 8: Phasen einer Mitgliedschaft<sup>148</sup>

#### Besucher

Der Besucher ist Nichtmitglied und hat in der Community keine dauerhafte Identität. Es handelt sich um Personen, die sich die Community anschauen und über einen Beitritt nachdenken. Sie erreichen die Community über einen Gastzugang, dessen Rechte eingeschränkt sein müssen. Ein Besucher darf z.B. nicht Zugriff auf alle Inhalte haben, da sonst der Reiz einer Registrierung verloren gehen würde. Der Besucher darf gerade soviel sehen und tun, dass er Lust bekommt Mitglied zu werden.

Besucher sollten auf der Seite begrüßt werden, es bietet sich die Einrichtung eines Besucherzentrums mit FAQ, Guided Tour, den Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft, Sitemap, Suche, Hintergrund, Berichte, Zielsetzung und Geschichte an.<sup>149</sup>

<sup>147</sup> Bullinger et al. 2002, S.215 nach Schubert 2000, S.67

<sup>148</sup> vgl. Kim 2001, S.134

<sup>149</sup> vgl. Kim 2001, S.144

**Neulinge**

Neulinge sind Personen, die sich registriert haben und nun mit der Umgebung vertraut werden müssen. Nach der Anmeldung muss dem neuen Mitglied vermittelt werden, dass es jetzt dazugehört. Dies kann durch eine Begrüßungsmail geschehen, in der auch das Passwort genannt wird und einige wichtige Links oder Erklärungen. Dieses Vorgehen lässt auch die Überprüfung der E-Mail-Adresse zu, die das Mitglied angegeben hat. Das Mitglied soll zur Beteiligung animiert werden.<sup>150</sup>

**Mitglieder**

Die Mitglieder nehmen aktiv am Gemeinschaftsleben teil und gestalten dieses.

**Leader**

Leader übernehmen bestimmte Aufgaben, es können freiwillige Helfer sein oder auch Angestellte. Sie verwalten die Community. Für die Ausführung ihrer Aufgaben müssen ihnen die entsprechenden Benutzerrechte zugewiesen werden. Es können verschiedene Führungsrollen definiert werden (Support-Leister, Gastgeber, Greeter, Cops, Event-Koordinatoren, Lehrer, Kaufleute ...) Es muss bei jeder Fragestellung klar sein, wer verantwortlich ist.<sup>151</sup>

**Senioren**

Senioren sind ehemalige aktive Mitglieder, die sich aus dem Community-Leben zurückgezogen haben aber weiterhin ihr Wissen weitergeben.<sup>152</sup>

**5.3.7 Verhaltens- und Nutzungsrichtlinien**

Die Verhaltensregeln geben ein in der Community erwartetes Verhalten vor, d.h. zum Beispiel, dass sich die Nutzer mit Respekt gegenüber treten sollen, dass es untersagt ist, sich als Mitarbeiter der Betreiberseite auszugeben und dass niemand belästigt oder verletzt werden darf. Die Regeln sollten zu Beginn einer Community entwickelt und immer wieder angepasst werden, sie müssen in einem oder mehreren Dokumenten hinterlegt sein, die leicht zugänglich und in einer leicht verständlichen Sprache abgefasst sind. Es muss dafür gesorgt werden, dass sich jedes Mitglied an die Regeln hält. Wenn die Mitglieder an der Aufstellung der Regeln beteiligt werden, erhöht sich die Chance, dass sie auch eingehalten werden.<sup>153</sup>

Im Mitgliedervertrag (bzw. Nutzungsvertrag), den jedes Mitglied beim Beitritt akzeptieren muss, werden Angaben zu Haftung, Zensur und Rechtsverstößen gemacht. Es kann hier z.B. genannt werden, welche Inhalte aus rechtlichen Gründen verboten sind.<sup>154</sup>

---

<sup>150</sup> vgl. Kim 2001, S.150

<sup>151</sup> vgl. Kim 2001, S.177

<sup>152</sup> vgl. Kim 2001, S.134

<sup>153</sup> vgl. Kim 2001, S.215f

<sup>154</sup> vgl. Kim 2001, S.222

Es sollte darin geklärt werden, wie auf rechtswidrige Handlungen reagiert wird und wer Eigentumsrechte an den Inhalten hat. Besonders wichtig ist, dass die Datenschutzrichtlinien genannt werden.

Wenn die Seite einen Online-Shop enthält und für Vertragsschlüsse AGBs (Allgemeine Geschäftsbedingungen) gelten sollen, müssen diese leicht zugänglich gemacht und vor dem Vertragsschluss auf sie hingewiesen werden.

Ergänzende Dokumente können die Hilfe und die FAQ sein.

Verstöße gegen jegliche Richtlinie müssen geahndet werden und können zu Strafen oder auch zu einem Ausschluss aus der Community führen.

### 5.3.8 Community Kultur

Die Kultur soll die Orientierung der Mitglieder innerhalb der Community unterstützen, Motivation und Anreize geben und den Aufbau von Vertrauen unterstützen. Sie zeichnet sich durch die Verwendung einer gemeinsamen Sprache, gemeinsame Werte und Normen, das Teilen von Einstellungen und Überzeugungen sowie auch die Beachtung gemeinsamer Regeln aus.<sup>155</sup>

Im Laufe eines längeren Zusammenseins entwickeln die Mitglieder der Gemeinschaft eine eigene Kultur, d.h.:

*„... ein System von zusammenhängenden Leitvorstellungen (Werte, Ideen, Normen, Deutungen, Denkmuster), die den Verhaltensmustern einer Gemeinschaft (Riten, Folklore, Problemlösungsverhalten, Gewohnheitsmuster usw.) explizit und/oder implizit zu Grunde liegen und die von den Mitgliedern der Gemeinschaft als selbstverständlich und verbindlich erlebt werden.“<sup>156</sup>*

Durch ihre Kultur differenziert sich eine Community nach außen von anderen Communities. Eine stimmige Community-Kultur sollte dauerhaft eine attraktive Einladung an alle Nicht-Mitglieder aussenden und den Wunsch zur Teilnahme hervorrufen. Nach innen aktiviert sie ein Zugehörigkeitsgefühl und das Bedürfnis sich aktiv für die Interessen und Ziele der Community einzusetzen.

Die Bedeutung einer Community-Kultur ist groß und der Betreiber hat die Möglichkeit, sie als Steuerungsinstrument einzusetzen.<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.197

<sup>156</sup> Glasl, Lievegoed 1993, S.104

<sup>157</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.105

### 5.3.9 Community Technologie

*„Eine virtuelle Gemeinschaft braucht eine reale Grundlage – ein System über das der Informationsaustausch läuft.“<sup>158</sup>*

Es gibt grundsätzliche Anforderungen, die die Technologien, die der Community zugrunde liegen, erfüllen sollten. Das sind Verfügbarkeit, Sicherheit, Performance, Plattformunabhängigkeit, offene Client Plattform, Integration, Administration und Individualisierung.<sup>159</sup>

Bullinger et al. unterscheiden das Framework einer Community und das funktionale Design. Das Framework, bestehend aus Technik und Programmiersprachen, bildet die Grundlage für die Community, das funktionale Design sind die Funktionen einer Community und deren Umsetzung.<sup>160</sup>

#### 5.3.9.1 Das Framework

Das Framework einer Community muss so aufgebaut sein, dass es die Zielsetzung der Community erfüllen kann. Grundfunktionen, die unterstützt werden müssen, sind Kommunikation, Benutzerauthentifizierung, Profilerstellung, Rechtezuweisung, Auswertungen und die Integration von Komponenten.

Die Grundlage bildet ein Zusammenschluss von Webserver, Datenbankserver und Applikationsserver. Eine weitere Ebene bilden Komponenten für Personalisierung, Content-Management und Transaktionen. Als Bindeglied zwischen diesen beiden Ebenen werden Schnittstellen, Programmiersprachen und Middleware benötigt.

Der Webserver dient zur Publikation der Internetseiten aus denen die Community aufgebaut ist. Möglichkeiten zur Erstellung dynamischer Inhalte bieten zwischen Server und Client geschaltete Instanzen (Middleware), wie CGI (Common Gateway Interface), Active Server Pages (ASP) oder Server Side Includes (SSI).

Der Datenbankserver dient zur Speicherung von Benutzer- und Produktdaten sowie Inhalten. Die Verwaltung der Datenbank erfolgt durch ein Datenbank Managementsystem (DBMS). Ein eigener Datenbankserver ist bei hoher Zugriffzahl erforderlich. Zur Kommunikation zwischen Webserver und DBMS existieren die standardisierten Schnittstellen ODBC (Open Data Base Connectivity) und JDBC (Java Data Base Connectivity).

Der Applikationsserver sorgt für das Management und die Interaktion der einzelnen Komponenten.

Die Erstellung und Gestaltung der Seiten erfolgt in Markup-Sprachen (HTML, SGML, XML und XSL. XML ist hier besonders geeignet, es sorgt für eine strukturierte Speiche-

---

<sup>158</sup> Brunold, Merz, Wagner 2000, S.159

<sup>159</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.160

<sup>160</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.267

zung der Daten, und ermöglicht deren Aufbereitung für verschiedene Ausgabemedien), Skriptsprachen (JavaScript, PHP und TCL) und Programmiersprachen (Java, Perl).

Die verschiedenen Schnittstellen unterstützen die Interaktion der einzelnen Komponenten und ermöglichen die Integration von Komponenten in die Community und die Integration der Community, in die bereits im Unternehmen vorhandene Softwarelandschaft.

Die Personalisierungskomponente sorgt für die Anpassung der Seiten aufgrund zuvor erhobener Daten. Dies kann die Kategorisierung und Indexierung der Inhalte voraussetzen.

Der Inhalt ist einer der wichtigsten Punkte einer Community, ein Content-Management-System unterstützt dessen Erfassung, Verwaltung und Präsentation.<sup>161</sup>

### 5.3.9.2 Software

Für die technische Realisierung von Communities gibt es vier mögliche Vorgehensweisen:<sup>162</sup>

- Nutzung von Community Plattformen im Internet
- Einsatz von Community Tools und Einzelprodukten
- Einsatz von integrierten Lösungen
- Nutzung von professionellen Services

Für die Umsetzung einzelner Funktionen kann auf bestehende Dienste und Produkte zurückgegriffen werden, viele von ihnen sind kostenlos, aber mit Werbung verbunden.

	<b>Kostenlos</b>	<b>Lizenziert / Kostenpflichtig</b>
Chat	Spin Chatsystem (chat.spin.de)	
Forum	NeoBoard (www.zoper.net) Discus Pro (www.discusware.com)	Universal Bulletin Board (www.infopop.com)
Mailinglisten Software	Majordomo (www.greatcircle.com)	Listserv (www.lsoft.com)
Mailinglisten Anbieter		E-Circle (www.ecircle-ag.com) KBX (www.kbx.de)
Maildomains		Business Mail (www.everyone.net)

Tabelle 4: Teillösungen für Communities

<sup>161</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.269ff

<sup>162</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.157

Die Integration dieser einzelnen Komponenten in ein Gesamtkonzept ist jedoch, aufgrund des verschiedenen Designs und der verschiedenen Technologien, nicht einfach. Für eine Business Community ist es sinnvoll das stimmige Konzept einer Gesamtlösung zu nutzen. Für kleinere Communities kann der Einsatz von einzelnen Tools sinnvoll sein.

Topic	Posts	Pages	Last Post	Last Poster
<b>Board Information</b>				
Posting Guidelines	1	1	02-29-00 03:26 pm	Admin
<b>Installation Problems</b>				
Setup help - unix servers	1267	224	06-18-03 09:07 am	Gene Lewin
Setup help - Windows servers	706	127	06-18-03 05:57 pm	Kevin W. Paulisse
<b>Running Discus</b>				
Post-installation questions	8338	1626	06-18-03 05:57 pm	Kevin W. Paulisse
Customizing your site	2863	546	06-18-03 06:06 pm	CJ
<b>Product Development</b>				
Discus 4.0 Development/Bug Reports	8080	1499	06-19-03 06:49 am	j t
Discus 3.10 bug reports	2244	418	05-28-03 10:11 am	Kevin W. Paulisse
Product feedback and suggestions	2160	444	06-18-03 05:57 pm	Kevin W. Paulisse
Contributions	712	90	06-16-03 10:21 pm	Roy Murray
<b>Miscellaneous</b>				
General Program Questions	1911	414	06-19-03 06:42 am	Kevin W. Paulisse
Testing Area	46	16	06-07-03 01:35 pm	Tony hytönen
Discus Showcase	418	12	06-12-03 08:53 am	http://askytasky.com
Testimonials	101	9	05-30-03 01:00 pm	Pat Childers

Abbildung 9: Forum von Discusware<sup>163</sup>

Der Markt für Community-Komplettlösungen ist sehr schnelllebig. Die Cassiopeia AG wird in der Literatur häufig als führender deutscher Anbieter von Community-Software bezeichnet. Doch leider musste auch diese Firma, wie viele vor ihr, am 19.05.2003 Insolvenz anmelden.<sup>164</sup>

An dieser Stelle sollen kurz zwei Firmen und ihre Community-Produkte vorgestellt werden.

#### 5.3.9.2.1 blaxxun interactive AG: virtual worlds platform 5

Die Plattform der Firma blaxxun setzt sich aus den folgenden Modulen zusammen:

- Multiuser (Die Benutzerverwaltung ist Basis für synchrone und asynchrone Kommunikation, Zugriffsrechte werden rollenbasiert für alle Inhalte vergeben. Unterstützt werden bis zu mehrere tausend Benutzer gleichzeitig.)

<sup>163</sup> www.discusware.com

<sup>164</sup> vgl. Bayerische Staatszeitung Ausgabe Nr. 22/2003 vom 30.05.2003

- Community (Chats, Message-Boards, Clubs, Umfragen, Bewertungs-System und Kalender auf einer konsistenten Plattform. Es besteht die Möglichkeit zur Vergabe von Rollen und Aufgaben.)
- Rich-Media (Zur Unterstützung von Audio- und Video-Streaming, Voice-over-IP, Text-to-Speech, 3D-Darstellung von Produkten und Räumen.)

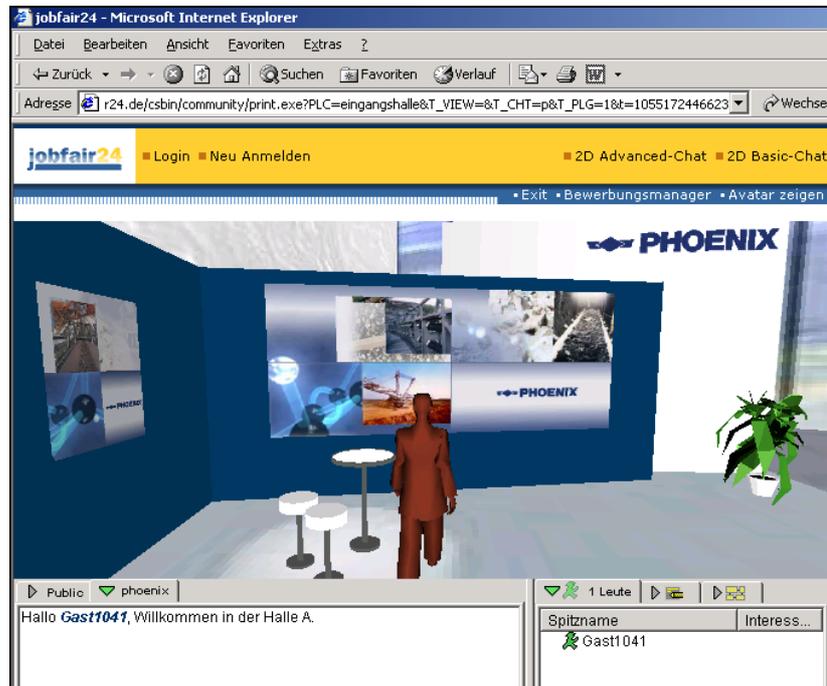


Abbildung 10: virtual worlds platform bei jobfair24.de

Das Besondere an dieser Software ist eine 3D-Komponente (siehe Abb.10), die die Entwicklung von virtuellen Welten ermöglicht.

Es kann eine internetbasierte Kommunikationsplattform geschaffen werden, die sich für den Einsatz in den Bereichen Community, E-Commerce, Entertainment und virtuelle Welten eignet.

Außerdem ist eine Anbindung von bereits bestehenden Systemen für Benutzerverwaltung, E-Commerce, Content- und Dokumenten-Management, CRM und ERP möglich. Der Zugriff erfolgt Browser-basiert, wahlweise per HTML, Java oder über ein Plug-in.<sup>165</sup>

#### 5.3.9.2.2 someon GmbH: Community Software

Auch die Software der Firma someon basiert auf Modulen. Das Basismodul stellt grundlegende Funktionen, wie Benutzerkonten und -profile, Anmeldung, Registrierung, Benutzergruppen, Rechteverwaltung, Suchoptionen, Administration und Statistiken zur Verfügung.

<sup>165</sup> vgl. blaxxun interactive AG 2001

Die Module gliedern sich in folgende Bereiche:<sup>166</sup>

- Kommunikation (Messaging, Mail, Forum, Chat, Auditorium, persönliche Homepage, Dateiupload, Links, Marktplatz, Auktion, Postkarten, Projektverwaltung, Kalender, Umfrage, Abstimmung, Gästebuch)
- Personalisierung (Bonussystem, Favoriten, Informationen über Aktivitäten, Erstellung von Subcommunities)
- Publishing (Newsletter, Content-Management)
- Partnermodule (für die Integration externer Software)

Über das dokumentierte API (Application Programming Interface) können zusätzlich eigene oder Module von Drittanbietern eingebunden werden.

Die Community basiert auf Open-Source Software. Die Schnittstellen sind in den Programmiersprachen PHP, c, c++, Java und Perl realisiert. Die Datenspeicherung erfolgt in einer SQL-Datenbank. Grundlage für die Ausgabe der Seiten ist XML, wodurch die Möglichkeit für einen mobilen Zugang gegeben wird.<sup>167</sup>

Die someon GmbH tritt zusätzlich als Community Service Provider auf, das bedeutet, sie übernimmt auch Services wie Administration der Community und Webdesign.

### **5.3.10 Einnahmequellen für eine virtuelle Community**

Der Aufbau einer Community ist kosten- und zeitintensiv. Eine Business Community wird oft zu Werbezwecken verwendet, was die Ausgaben relativiert. Brunold et al. nennen folgende Einnahmequellen:<sup>168</sup>

- Mitgliedergebühren
- Benutzergebühren (nach Zeit)
- Teilnahmegebühren: Bereitstellungsgebühren (pro Abruf), Bearbeitungsgebühren (für spezielle Dienste)
- Werbung
- In die Community integrierte Shops

---

<sup>166</sup> vgl. someon GmbH 2000b

<sup>167</sup> vgl. someon GmbH 2000a

<sup>168</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.237

## 5.4 Knowledge Communities

Knowledge oder Wissens Communities sind eine spezielle Art von Business Communities. Sie dienen zur Unterstützung von Wissensmanagement durch Bildung von Wissensnetzwerken und werden hauptsächlich unternehmensintern eingesetzt. Im Zuge von CKM sollen und müssen solche Communities nach außen geöffnet werden – Lieferanten und Kunden sollen in die Wissenswertschöpfung eingebunden werden.<sup>169</sup>

In Knowledge Communities wird zu speziellen Themen und Inhalten Wissen kategorisiert, strukturiert und bewertet.<sup>170</sup> Das Ziel von Communities, die Pflege und der Aufbau von Beziehungen unterstützen dabei das Wissensmanagement. Die Menschen müssen sich für den Wissensaustausch nicht mehr real treffen, sondern können dies virtuell tun.

Die Knowledge Community bildet einen Wissensmarkt, der so organisiert werden muss, dass Anbieter und Nachfrager (Wissensunternehmer und Wissenskunden) zueinander finden. Schmidt sieht als strukturelles Fundament der Community ein Wissensnetz vor, in dem sich Wissensshops, die untereinander verbunden sind, um den Community-Kern gruppieren. Zusätzlich wird in Städte, Stadtviertel und Straßen untergliedert in denen sich die Shops befinden.<sup>171</sup>

Knowledge Communities nutzen in der Regel die gleichen Funktionen wie andere Communities, einige Funktionen eignen sich jedoch besonders.

Wissensidentifikation und Mapping kann durch Information Retrieval, Klassifikation und Navigation, Dokumenten-Management bzw. Content-Management geschehen.

In **Wissenslandkarten** lässt sich das in der Community vorhandene Wissen und Verknüpfungen desselben darstellen.

Das **Content-Management** umfasst alle Aufgaben der Speicherung, Strukturierung und Verteilung von explizitem Wissen und trägt somit zu einer besseren Informationsversorgung und der schnelleren Verfügbarkeit von Wissen bei.<sup>172</sup>

Zur Suche von bestimmten Informationen in großen Datenmengen eignen sich die Funktionen des **Information Retrieval**. Das „Crawling“ dient dem Durchsuchen von Datenbeständen. „Indexing“ und „Ranking“ dienen der Indexierung von Worten und der Bewertung der Trefferrelevanz bei Abfragen. Das „Searching“ ist die durch einen Anwender durchgeführte Suche, sie basiert auf Abfragesprachen.<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> vgl. Schmidt 2000, S.54

<sup>170</sup> vgl. Nohr 2001, S.16

<sup>171</sup> vgl. Schmidt 2000, S.76

<sup>172</sup> vgl. Bach 2000, S.76ff

<sup>173</sup> Jansen, Thiesse, Bach 2000, S.179f

Expertenwissen kann in Form von Experten Netzwerken, Skills Datenbanken und Yellow Pages identifiziert werden. Bei den **Yellow Pages** (auch Expertise Directory) handelt es sich um eine Art Gelbe Seiten über das vorhandene Expertenwissen. Sie dienen der Vermittlung von Ansprechpartnern. Für jeden Experten oder auch für jeden Mitarbeiter wird ein Profil erstellt – auf einer vom Experten gepflegten Seite werden die Qualifikationen, die Beschreibung der Person, Interessen oder auch Internet Links hinterlegt.<sup>174</sup>

Durch Systeme aus dem Bereich der **Business Intelligence**, wie Data Warehousing, Data- und Text Mining sowie OLAP, können die in der Community entstehenden Datenmengen ausgewertet und weiterverarbeitet werden.<sup>175</sup>

#### 5.4.1 Motivation durch Anreiz- und Währungssysteme

Eine Knowledge Community ist ein Wissensmarkt. Für einen funktionierenden Wissensaustausch müssen Rahmenbedingungen, Transparenz und Anreize geschaffen werden.

Die Mitglieder müssen motiviert werden, ihr Wissen weiterzugeben. Im Unternehmen haben die Mitarbeiter oft Angst durch die Weitergabe ihres Wissens ersetzbar zu werden. Die Weitergabe des Wissens kostet Zeit und Konzentration, daher wird eine entsprechende Entlohnung erwartet.<sup>176</sup>

Formen der impliziten Entlohnung:<sup>177</sup>

- Altruismus: Ich gebe, um die Gemeinschaft weiterzubringen.
- Gegenleistung: Ich erwarte eine Revanche.
- Profilierung: Ich erwarte die Wertschätzung der Anderen.

Formen der expliziten Entlohnung:

- subjektive Wertschätzung in Form von Bewertungen (Wissensqualität)
- objektive Wertschätzung durch vorher festgelegte Bonuspunkte und virtuelles Geld

Ein Währungssystem sorgt für eine geeignete Form der Entlohnung, die richtige Menge an Wissen und eine wirksame Preisbildung.<sup>178</sup>

Das Sparen des Geldes macht in der Community im Gegensatz zur realen Welt keinen Sinn, da die Community vom Austausch lebt. Daher muss die Lebensdauer einer solchen Währung begrenzt sein. Die Aufbewahrung des Geldes kann in einer virtuellen Geldtasche bzw. Konto erfolgen. Hier wird die Lebensdauer des Geldes angezeigt und

---

<sup>174</sup> Bach 2000, S.71ff

<sup>175</sup> Jansen, Thiesse, Bach 2000, S.179f

<sup>176</sup> vgl. Schmidt 2000, S.60

<sup>177</sup> vgl. Schmidt 2000, S.64

<sup>178</sup> vgl. Schmidt 2000, S.62

für Zahlungen immer automatisch das Geld mit der geringsten Lebensdauer verwendet.

Die Bezahlung von Wissen kann durch Preisschilder an den Wissensobjekten geschehen, eine weitere Möglichkeit ist die „anonyme Schenkung“, dabei werden die Preise offen gelassen und jeder gibt soviel wie er möchte.

Neue Mitglieder bekommen ein Startkapital. Hat ein Mitglied alles Geld aufgebraucht, so bekommt es neues, da es sonst nicht mehr am Wissensmarkt teilnehmen kann.<sup>179</sup>

---

<sup>179</sup> vgl. Schmidt 2000, S.68ff

## 6 Modell zur Erschließung von Kundenwissen in Business Communities

Noch einmal das Zitat von Nonaka und Takeuchi:

*„In schwierigen Zeiten sammeln japanische Unternehmen fast verzweifelt externes Wissen. [...] Das Besondere an den ständigen Verbesserungen bei japanischen Wettbewerbern ist aber die Verknüpfung von Außen und Innen. Externes Wissen wird Teil der Wissensbasis des Unternehmens und wird von den Entwicklern neuer Technologien und Produkte genutzt. Es findet eine Umwandlung statt.“<sup>180</sup>*

Die Erschließung von Kundenwissen macht nur Sinn, wenn das gewonnene Wissen in die Geschäftsprozesse integriert und in die „Organisationale Wissensbasis“ aufgenommen wird.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, bedarf es für die Erschließung von Kundenwissen einer stabilen Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen. Der zentrale Nutzen von Business Communities ist gerade dies – Beziehungen aufbauen und bewahren. Durch sie kann der Kunde einfach und doch persönlich erreicht werden. Sie stellen eine geeignete Plattform für Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden dar, die für den Erwerb von Kundenwissen Voraussetzung ist.

In Internet Communities funktioniert der Wissenstransfer besser als in vielen Unternehmen. Sie haben sich daher als Medium für die Kommunikation zwischen Experten etabliert.<sup>181</sup>

Heute verfügt fast jedes Unternehmen über einen Internetzugang. Die in den Communities verwendeten Technologien sind plattformunabhängig, meist browserbasiert und somit für jeden nutzbar. Es ergibt sich ein großes Spektrum asynchroner und synchroner Kommunikation, das auch den Einsatz von Multimedia ermöglicht.

Ein Konzept für den Erwerb von Kundenwissen muss auf gegenseitigem Austausch beruhen. Denn warum sollte der Kunde sein Wissen offenbaren, wenn er dafür keine Gegenleistung erhält? Die Kunden werden nicht an der Community teilnehmen, wenn nicht auch für sie Vorteile daraus entstehen.

Sind die richtigen Voraussetzungen gegeben, steht einem regen Wissensaustausch nichts mehr entgegen.

Das Modell muss die Funktionen von Business Communities mit denen des Wissensmanagement bzw. des Customer Knowledge Management verknüpfen.

---

<sup>180</sup> Nonaka, Takeuchi 1997, S.16

<sup>181</sup> vgl. Bullinger et al. 2002, S.243

Voraussetzungen für den Aufbau der Community:

- Im Unternehmen muss ein funktionierendes Wissensmanagement bestehen, ansonsten bleibt das gewonnene Wissen unter Umständen ungenutzt. Es muss ein allgemeines Bewusstsein für Wissen vorhanden sein und die Mitarbeiter müssen mit der Ressource Wissen umgehen können.
- Des Weiteren muss das Unternehmen über ein gutes Beziehungsmanagement verfügen aus dem bereits stabile und loyale Kundenbeziehungen resultieren.
- Die IT-Infrastruktur sollte derart beschaffen sein, dass es möglich ist, eine Community darauf aufzubauen. Damit ist nicht gemeint, dass bereits entsprechende Server oder Systeme vorhanden sein müssen, vielmehr muss ein unternehmensinternes Netz bestehen und den Mitarbeitern müssen entsprechende Rechner zur Verfügung stehen.

Probleme beim Aufbau einer solchen Community:<sup>182</sup>

- Die bewusste Schaffung einer Community ist schwierig und langwierig. Eine Community muss klein beginnen und auf Wachstum ausgerichtet sein, es ist schwer eine Community zu implementieren. Zunächst müssen Mitglieder gewonnen werden, denen aber auch schon zu Beginn etwas geboten werden muss – eine funktionierende Community wächst von allein. Eine Community muss sich entwickeln – Beziehungen wachsen erst nach und nach.
- Der Kultgedanke, das Zusammengehörigkeitsgefühl und der exklusive Bezug von Waren, die bei Brand- oder Kunden-Communities häufig bestehen, entfallen in Unternehmens Communities.
- Die Teilnehmer können potentielle oder tatsächliche Konkurrenten sein, was den Wissensaustausch hemmt.
- Lurker: Mitglieder beteiligen sich nicht an der Community und bedienen sich ausschließlich der exklusiven Informationen.
- Einbindung der Community in das Unternehmen. Das Wissen muss z.B. mit den Daten und Informationen in den CRM-Systemen abgeglichen werden.
- Konkurrenz Produkte könnten in der Community als gut dargestellt werden.

---

<sup>182</sup> vgl. Roos 2003, S.69f

Welche Vor- und Nachteile entstehen für das Unternehmen und für den Kunden?

<b>Vorteile aus Sicht des Unternehmens:</b>	<b>Nachteile aus Sicht des Unternehmens:</b>
- Kundenbindung durch verbesserten Service	- Aufwand für Moderation und Aktualisierung
- geringer Aufwand für Schulungen und technische Auskünfte	- Gefahr der Hochschauklung bei Problemen
- Produktverbesserung durch Kundenkritik	- Anbindung der Organisation an die Business Community muss gewährleistet sein. Vertriebskanäle benötigen den gleichen Datenbestand
- Option einer „hybriden“ Community (teilweise im Netz, teilweise reale Kontakte)	- Hoher Aufwand bei mehrsprachigen Angeboten.
- Business Community ist immer erreichbar	
- Instrument des after sales Marketing (Gefühl der richtigen Entscheidung)	
- Verbesserte Gewinnung von Kundenprofilen	

Tabelle 5: Vor- und Nachteile der Community aus Sicht des Unternehmens<sup>183</sup>

<b>Vorteile aus Kundensicht:</b>	<b>Nachteile aus Kundensicht:</b>
- ständig erreichbare Hilfestellung	- Risiko des Wissenstransfers an die Konkurrenz
- Anregungen für den Produkteinsatz	- Abhängigkeit: Man muss teilnehmen um an die Informationen zu kommen.
- geringer Aufwand für Informationsbeschaffung / Content	
- Einflussnahme auf Produktentwicklungen	

Tabelle 6: Vor- und Nachteile der Community aus Sicht des Kunden<sup>184</sup>

Bei der angestrebten Community handelt es sich um eine Unternehmens Community. Das Ziel ist die Erschließung von Kundenwissen. Neben den Kunden im Sinne von

<sup>183</sup> Roos 2003, S.70

<sup>184</sup> Roos 2003, S.71

Käufern ist aber auch bei den Lieferanten und Partnern interessantes Wissen vorhanden, daher wird auch dieses Wissen im Modell unter dem Begriff Kundenwissen subsumiert.

## 6.1 Wissensziele

Die Realisierung einer Community lässt sich am besten mit Hilfe eines Projektteams durchführen. Ein gutes Projektmanagement muss die Umsetzung begleiten.

Damit ein solches Projekt Erfolg haben kann, müssen die Mitarbeiter von Beginn an in das Projekt eingebunden werden – im Unternehmen muss eine Vision entstehen. Geschieht dies nicht, kommt es später zu Akzeptanzproblemen und die Mitarbeiter nehmen nicht aktiv an der Community teil.

Es müssen früh Verantwortliche für das Management der Community und die Wissenserschließung bestimmt werden.

Zu Beginn aller Anstrengungen im Bereich der Erschließung von Kundenwissen muss eine ausführlich Definition von Wissenszielen stehen.

Für ein internes Wissensmanagement wurde im Idealfall bereits definiert, welches Wissen für das Unternehmen von strategischer Bedeutung und auf lange Sicht wettbewerbskritisch bzw. wettbewerbsentscheidend ist. Das Unternehmen weiß dann bereits, welches Wissen für die Aufgaben im Unternehmen benötigt wird und welches Wissen innerhalb der Firma für den langfristigen Erfolg entwickelt werden muss.

Wissen, das nicht intern entwickelt werden kann, wurde bisher eventuell extern erworben. Dies kann für ein Unternehmen recht teuer sein, da es den Einsatz externer Berater oder von Marktforschungsinstituten erfordert.

Genau dieses, aber auch weiteres Wissen, ist möglicherweise bei einem der Kunden, Lieferanten oder Partner bereits vorhanden.

Welches Wissen kann das Unternehmen von den Kunden erhalten?

- Wissen über den Markt.
- Wissen über Trends und Entwicklungen.
- Wissen über Material und Technologien.
- Wissen über den Einsatz der Produkte, Verbesserungsvorschläge.
- Wissen über Anforderungen der Kunden, deren Weiterentwicklung und Pläne.
- Ideen für Innovationen.

Durch die Wissensziele muss definiert werden, welcher Teil dieses Wissens für das Unternehmen relevant ist.

Sind die Wissensziele gesteckt, folgt eine Analyse der vorhandenen Kunden- und Geschäftsbeziehungen.

Hier wird besonders gut ersichtlich, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter von Anfang an mit einzubeziehen. Sie pflegen die Kontakte zu den Kunden. Deshalb können sie einschätzen, welches Wissen der Kunde birgt und wie sie dieses für die Erfüllung ihrer Aufgaben einsetzen können.

Es muss herausgefunden werden, welche Beziehungen in welchen Bereichen bestehen und wer in den einzelnen Unternehmen die relevanten Ansprechpartner sind. Dies kann durch eine Mitarbeiterbefragung geschehen.

Auch der Aspekt des Vertrauens ist hier von Bedeutung. Interorganisationales Vertrauen entwickelt sich aus Vertrauen zwischen einzelnen Individuen und bildet den Ausgangspunkt für eine intensive Zusammenarbeit.<sup>185</sup>

Sind die Beziehungen identifiziert, muss näher analysiert werden, welcher Kunde über welches Wissen verfügen könnte und wer ein potentielles Mitglied für die Community ist.

Da der Betrieb einer Community erst ab einer bestimmten Teilnehmerzahl Sinn macht, muss in dieser Phase das Interesse ausgelotet werden.

Eine kritische Masse an Teilnehmern ist sowohl für die Kommunikation innerhalb der Community, als auch für die Investitionen bedeutend. Es ist zu ermitteln, ob der geschätzte Nutzen aus der Community die Investitionskosten aufwiegt. Eventuell können für die Finanzierung der Community auch Sponsoren gewonnen werden. Die Erhebung von Gebühren macht hier keinen Sinn, da sie potentielle Mitglieder abschrecken würde.

Es muss eine Vision entstehen, was mit der Community erreicht werden soll. Die Bedürfnisse der zukünftigen Mitglieder dürfen dabei nicht übersehen werden. Was kann das Unternehmen den Kunden an Wissen geben, welche Anreize gibt es für den Kunden an der Community teilzunehmen?

## 6.2 Realisierung der Community

Bereits in dieser Phase sollten auch die potentiellen Mitglieder eingebunden werden, sie können zur Entwicklung der Community wertvolle Tipps beisteuern. Möglich ist die Einbindung einiger Kunden in eine Pilotgruppe. Wenn die Community den Anforderungen und Vorstellungen der Mitglieder entspricht, ist die Chance, dass sie teilnehmen, höher.

Bei der Realisierung werden zunächst die Funktionen ausgewählt (Service Design), dabei muss beachtet werden, welche Anwendungen die konkreten Wissensziele am besten unterstützen.

Folgende Funktionen bieten sich für die Wissensgewinnung in der Community an:

---

<sup>185</sup> vgl. Bungard, Niethammer 2003, S.113

### 6.2.1 Funktionen der Orientierung

Die Funktionen der Orientierung sind unerlässlich für jede Community. Sie bilden ein Interface zwischen der Community und den Mitgliedern. Den Mitgliedern muss eine einfache Navigation auf der Seite ermöglicht werden. Dies geschieht durch eine einfache Navigationsleiste, eine Suche und die grafische Darstellung der Seite in Form einer Sitemap.

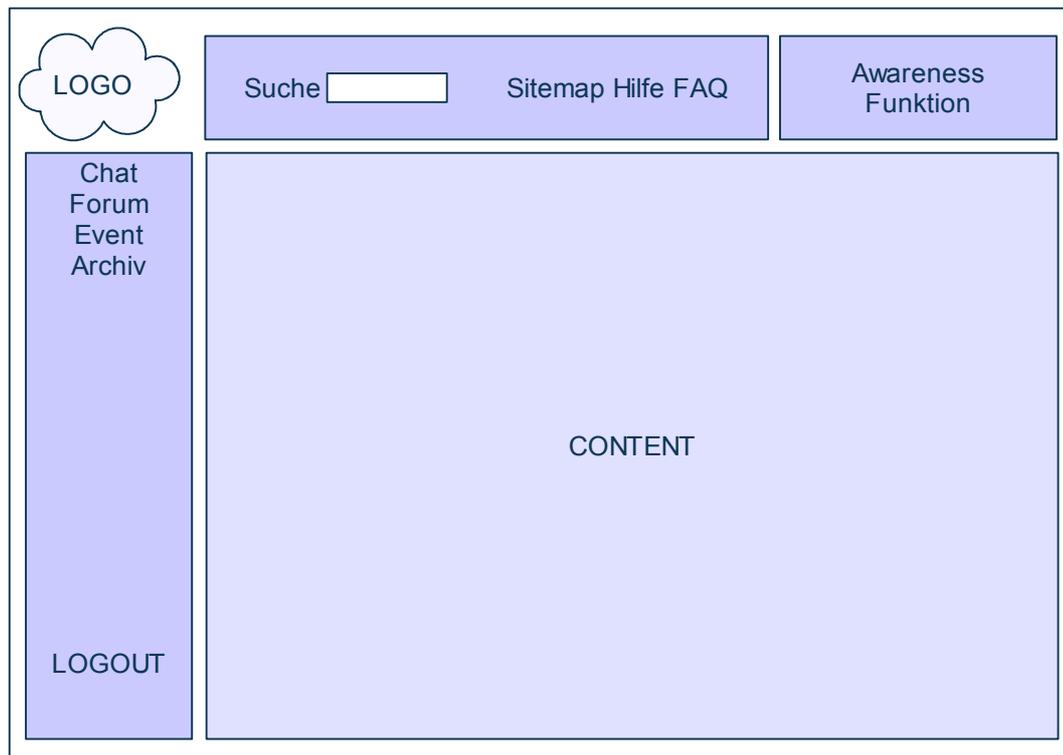


Abbildung 11: Das User-Interface der Community

Die Abbildung zeigt eine mögliche Gestaltung des Interface mit einer einfachen Seitenaufteilung. Auf der linken Seite und im oberen Bereich befinden sich das Menü. Links das Menü für die Kommunikationsfunktionen, oben das Menü für die Orientierungsfunktionen. Im Hauptbereich befindet sich der Content, bzw. die jeweils angewählte Funktion. Die Awareness-Funktion rechts oben zeigt an, welche Mitglieder gerade online sind.

### 6.2.2 Funktionen der Information

Die Informationsfunktionen bieten hauptsächlich einen Anreiz für die Mitglieder. Wissen von den Kunden kann hier kaum erworben werden, es können durch eine geschickte Wahl der Themen jedoch Diskussionen in der Community angeregt werden. Es wird Wissen für den Kunden bereitgestellt.

**News**

Die News können auf der Startseite der Community verankert sein, sie bilden einen Überblick über Neuigkeiten aus dem Themengebiet, aber auch über den Stand der Community und sind ein guter Einstieg in das Angebot.

Sie sollten regelmäßig aktualisiert werden (je nach Frequentierung der Mitglieder, am besten aber jeden Tag). Auf diese Weise wird dem Community Mitglied vermittelt, dass sich auf der Seite „etwas tut“.

**Newsletter**

Auch der Newsletter enthält Neuigkeiten. Im Unterschied zu den News erreicht er die Mitglieder aber auch, wenn sie die Community nicht besuchen.

Er enthält Aktuelles aus der Community und zum Thema, Ankündigungen zu Events, Tipps und Tricks, Informationen über Produkte. Geschickt im Newsletter platzierte „Teaser“ (Appetithäppchen) etwa Textausschnitte, bewegen das Mitglied die Community zu besuchen.

**Linksammlungen**

In der Community kann zusätzlich zum eigenen Content auf interessante externe Angebote verwiesen werden. Zu verschiedenen Themengebieten können eigene Linklisten erstellt werden.

**Profile**

Für jedes Mitglied wird bei der Anmeldung ein Profil angelegt, das mindestens Name, Firma und E-Mail-Adresse enthält. Weitere Angaben, wie die Einbindung eines Fotos, die Erstellung einer persönlichen Favoriten-Liste mit Internet Links und die Angabe von Interessen, wirken der Unpersönlichkeit entgegen.

Zusätzlich zu den Mitgliederprofilen können auch für die teilnehmenden Unternehmen Profile erstellt werden, die kurz die Geschichte des Unternehmens beschreiben und die Produkte und Dienstleistungen vorstellen. Die Gesamtheit der Profile bildet das Mitgliederverzeichnis.

**Kalender**

Ein Kalender bietet einen Überblick über die anstehenden Termine und Events und koordiniert so das Community-Leben.

**Content-Management**

Für die Verwaltung der Inhalte in der Community bietet sich ein Content-Management-System an. Teile des Inhalts der Community werden intern zusammengestellt, es kann sich dabei um Fachinformationen oder Informationen zu Unternehmen und Produkten handeln. Ist im Unternehmen nicht genügend Inhalt verfügbar, kann durch Content Syndication (die Einbindung von externen Inhalten) nachgeholfen werden, eventuell kann eine Fachzeitschrift als Partner gewonnen werden. Zudem sollten die Mitglieder die Möglichkeit haben, ebenfalls Content in Form von Dokumenten und Präsentationen in der Community zu hinterlegen.

### **6.2.3 Funktionen der Kommunikation**

Die Funktionen der Kommunikation sind besonders wichtig für die Erschließung von Wissen.

#### **Chat**

Beim Chat handelt es sich um direkte Kommunikation, die entweder frei oder moderiert (z.B. Experten- oder Themen-Chats) erfolgt. Sinnvoll ist die Koppelung des Chats mit einer Awareness-Funktion, diese zeigt an, wer gerade online ist – so können sich die Mitglieder, die gerade online sind, direkt ansprechen. Außerdem können Chats zu bestimmten Zeiten angeboten werden, dies verspricht mehr Teilnehmer.

Der Verlauf der Chats kann archiviert werden. Durch den Chat wird eine Wissensentwicklung durch Kombination von Wissen unterstützt. Die Extraktion des Wissens ist schwer.

#### **Diskussionsforen**

In Diskussionsforen findet Kommunikation über längeren Zeitraum statt. Bestimmte Themen können initiiert werden, indem bestimmte Unterpunkte eingerichtet werden. Durch Postings des Moderators können Diskussionen angeregt werden.

Im Gegensatz zum Chat liegt hier weitaus strukturierteres Wissen vor. Die gesamte Kommunikation wird archiviert. Es können Möglichkeiten zur Suche eingerichtet werden.

#### **E-Mail-Dienst**

Optional kann den Mitgliedern ein E-Mail-Konto angeboten werden. Der Posteingang kann in die Startseite eingebettet sein. Die Mailadressen können innerhalb und außerhalb der Community verwendet werden.

Diese Form der Kommunikation ist persönlich und nicht für den Wissenserwerb erschließbar.

#### **Message Boards**

Message Boards oder Gästebücher ohne Themenorientierung dienen der freien Meinungsäußerung. Sie können in der Community als Stimmungsbarometer dienen.

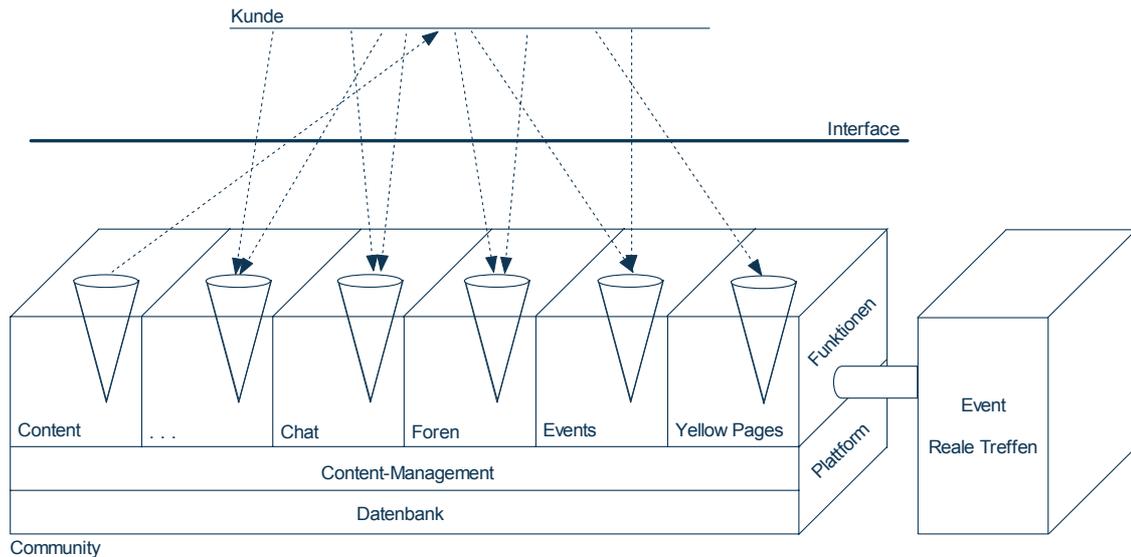


Abbildung 12: Die Community

Die Abbildung zeigt, dass die Community aus zwei Ebenen besteht, die obere Schicht beinhaltet die Funktionen, die Basis bilden ein Content-Management-System und eine einfache Datenbank. Es soll keine Gesamtlösung dargestellt werden, sondern nur die für die Wissensgewinnung wichtigen Komponenten. Zwischen dem Anwender und der Community liegt das Interface.

Die technische Umsetzung der Funktionen (Service Engineering) in eine Software (bzw. Plattform) kann im Haus oder durch ein externes Unternehmen realisiert werden. Eventuell kann ein CSP (Community Service Provider) eingesetzt werden oder neue Mitarbeiter eingestellt werden. Die Pflege einer Community ist bedeutend für ihren Erfolg, aber auch sehr aufwendig.

Das Konzept muss in jeder Hinsicht flexibel sein, so dass es den sich ändernden Bedingungen stets angepasst werden kann.

#### 6.2.4 Marketing und Launching des Community-Auftritts

Über das Marketing müssen der Bekanntheitsgrad der Community gesteigert und den Kunden die Vorteile einer Teilnahme nahegebracht werden.

Der Schwerpunkt sollte nicht allzu sehr auf „Unternehmenswebseite“ sondern auf Wissenspool liegen.

Die Einladung der Kunden zur Teilnahme kann durch Versendung von E-Mails, die einen Link auf die Login-Seite enthalten oder auch per Post erfolgen.

Anmelden können sich die Teilnehmer über die Login-Seite. Hier werden die Nutzungsrichtlinien genannt und Angaben zum Datenschutz gemacht. Es gibt eine Übersicht über die Community (Guided Tour) und die Möglichkeit zur Registrierung.

### 6.3 Management und Betrieb der Community

Das Wissen der neu gewonnenen Mitglieder muss zunächst aktiviert werden, dies erfolgt zum einen über die Community zum anderen direkt durch das Unternehmen. Die Kunden müssen motiviert werden, sich aktiv an der Community zu beteiligen. Es muss sich eine Vertrauensbasis innerhalb der Community und gegenüber dem Betreiber bilden, die Informationen müssen sicher sein, es müssen Anreize geschaffen werden, die Kunden müssen entwickelt werden und die Kreativität muss gefördert werden.

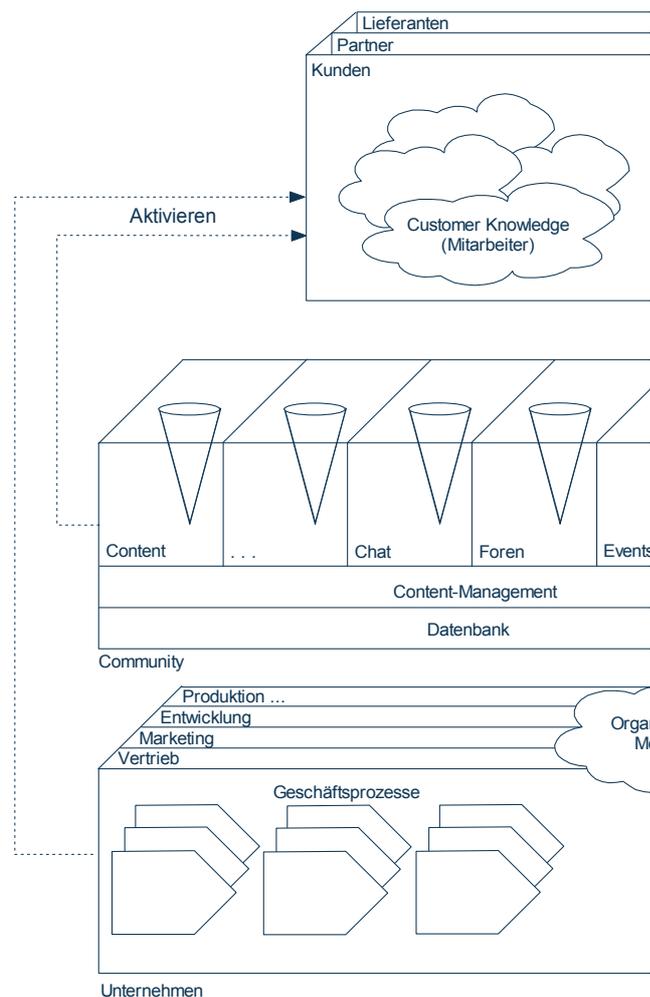


Abbildung 13: Aktivierung des Kundenwissens

Die Abbildung verdeutlicht, dass das beim Kunden vorliegende Wissen an Menschen, also die Mitarbeiter gebunden ist.

Den größten Anreiz stellen der in der Community gebotene Inhalt beziehungsweise die Informationen dar, diese sollten daher mit großer Sorgfalt ausgesucht, wenn möglich redaktionell aufbereitet und regelmäßig erneuert werden.

Daneben ist der Aufbau von sozialen Netzwerken wichtig, die teilnehmenden Unternehmen können untereinander Beziehungen knüpfen und es finden sich Gesprächspartner mit den gleichen Interessen und Problemen.

Wie im realen Leben spielen dabei Ansehen und Geltung eine große Rolle, für deren Schaffung können Bewertungssysteme und Auszeichnungen eingesetzt werden. Die Mitglieder können für aktive Teilnahme ausgezeichnet und die Qualität der Inhalte die sie zur Verfügung stellen von den anderen Mitgliedern durch ein Punktesystem bewertet werden.

Regelmäßige Events unterstützen die Bildung von neuen Beziehungen, stärken aber auch die Attraktivität der Community. Diese Events können online aber auch offline als reale Treffen stattfinden. Es können Symposien oder Tagungen zu bestimmten Themen durchgeführt werden – deren Bedeutung noch steigt, wenn dazu „prominente“ Gäste geladen werden.

Monetäre Vergütungen sind in diesem Rahmen nicht unbedingt angebracht. Einen Anreiz könnte dagegen der Aufbau eines Experten-Clubs bieten. An diesem dürfen Mitglieder teilnehmen, die eine gewisse Aktivität in der Community nachweisen können.

Negative Anreize wie der Ausschluss aus der Gemeinschaft oder Verwehrung des Zugangs zu bestimmten Inhalten sollten nur erfolgen, wenn Mitglieder gegen die Nutzungsrichtlinien verstoßen.

Weitere Anreize für die Teilnehmer sind:

- ständige Erreichbarkeit von Support
- Einflussnahme auf die Produktentwicklung
- Sammlung von Anregungen für den Produkteinsatz

Die Community kann für die Mitglieder zur zentralen Wissensquelle werden.

### 6.3.1 Kommunikation und Austausch in der Community

Für das Unternehmen ist es zunächst wichtig, dass in der Community vorhandene Wissen zu identifizieren.

Dies kann vorerst durch die Verwendung der in den Profilen gemachten Angaben, zu Kompetenzen und Interessen geschehen.

Martin Schmidt	
Name:	Martin Schmidt
Organisation:	<a href="#">Freie Universität Berlin</a>
Anschrift:	Boltzmannstr. 20 14195 Berlin
Tel.:	+49 30 838 51447
Fax:	030 838-51406
Mail:	<a href="mailto:maschmi@wiwiss.fu-berlin.de">maschmi@wiwiss.fu-berlin.de</a>
Geburtsdatum:	1973
Kernkompetenzen:	Rechnungslegung nach nationalen und internationalen Normen, Betriebswirtschaftliches Prüfungswesen, Finanzinstrumente, Bankbetriebslehre
Lebenslauf:	<p>08/93 – 08/96: Studium der Betriebswirtschaftslehre (Fachrichtung: Bank) mit dem Abschluss Dipl.-Betriebswirt (BA) an der Berufsakademie Berlin (staatliche Studienakademie)</p> <p>10/96 – 07/99 Studium der Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkte: Bankbetriebslehre und Wirtschaftsprüfung) mit dem Abschluss Dipl.-Kaufmann an der Technischen Universität Berlin im Rahmen des Studiums Studienaufenthalt an der University of California at Los Angeles (UCLA), Fach: Economics</p> <p>11/99 – 02/00 Praktikum bei der DaimlerChrysler Services (debis) AG</p> <p>seit 02/99 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftliche Prüfungs- und Steuerlehre, Fachgebiet Betriebswirtschaftliches Prüfungswesen, Lehrstuhl Prof. Dr. Klaus Ruhnke</p>

Abbildung 14: Experten-Profil auf der Seite [www.competence-site.de](http://www.competence-site.de)

Über die Yellow Pages können die Profile beziehungsweise die in den Profilen angegebenen Kompetenzen bestimmten Kategorien zugeordnet werden. Hier können entweder alle Teilnehmer oder auch nur Experten für bestimmte Gebiete aufgenommen werden.

Die Identifizierung von Experten kann durch eine Analyse der von ihnen erstellten Beiträge, der Kommunikation und Protokolldateien erfolgen oder durch die Bewertung der Mitglieder untereinander.

Durch die Kommunikation der Mitglieder in der Community erfolgt ein Austausch, er ist Kernpunkt für den Wissenserwerb. Wissen wird in verschiedenen Formen expliziert, sei es in einem Foreneintrag, im Chat oder durch das Hinterlegen eines Dokuments in der Community. Gleichzeitig wird dieses Wissen auch kombiniert und es entsteht neues Wissen, die Mitglieder erarbeiten gemeinsam neue Lösungen und Konzepte. Dadurch

kommt es zu einem Lernprozess. Hiervon profitieren sowohl die Kunden, als auch das Unternehmen.

Das explizierte Wissen wird zunächst in einer einfachen Datenbank abgespeichert.

Die Differenzierung zwischen implizitem und explizitem Wissen macht in der Community zwei Arten von Wissensmanagement notwendig, Skill-Management und Content-Management.<sup>186</sup>

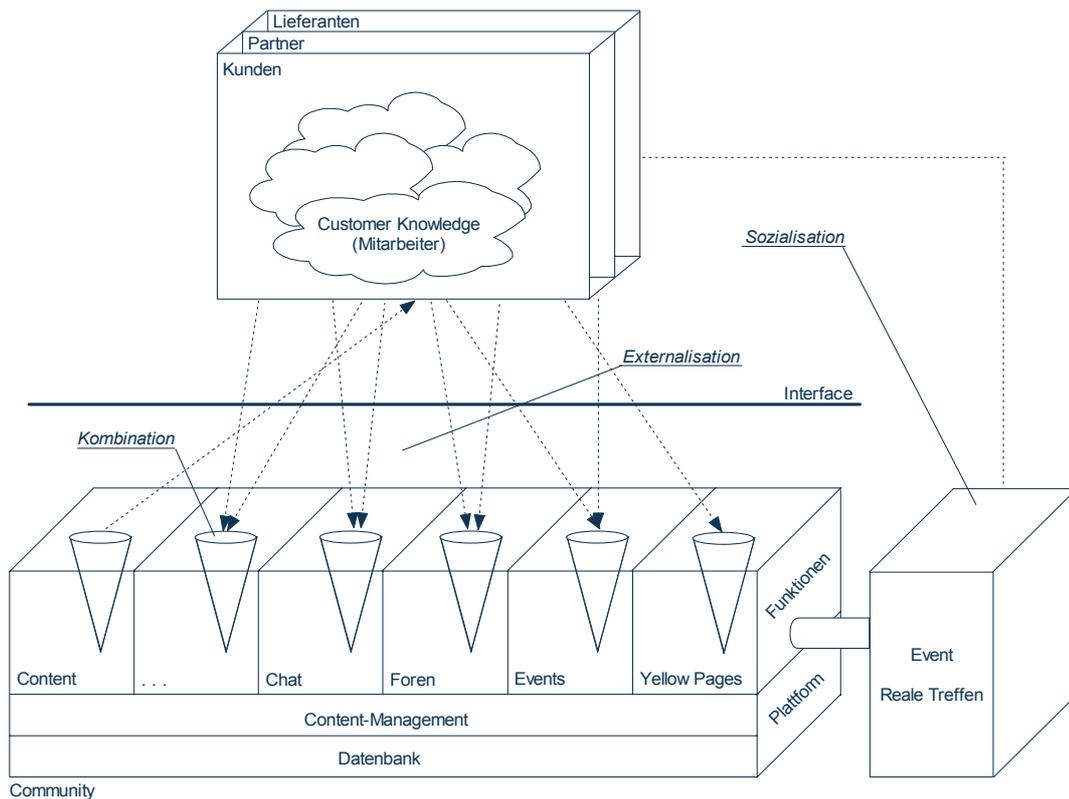


Abbildung 15: Übernahme des Kundenwissens in die Community

Die Yellow Pages ermöglichen die Suche nach Experten in einem Gebiet. Die Kontaktaufnahme kann virtuell oder auch real erfolgen. Daneben können sich auch reale Treffen ergeben, bei denen implizites Wissen direkt vermittelt werden kann (Sozialisation).

Ebenfalls zu Sozialisation kommt es bei den realen Events. Es erfolgt dort aber auch die Weitergabe von Dokumenten, also explizitem Wissen.

Durch die Bereitstellung von Inhalten durch das Unternehmen kommt es zum Wissenserwerb auf Seite der Kunden. Hierdurch kann aber auch die Kreativität der Kunden angeregt werden, was wiederum dem Unternehmen zu Gute kommt.

Nun folgt die Übernahme des in der Community unstrukturiert vorliegenden Wissen in ein Knowledge Repository. Dort wird es strukturiert gespeichert und nach Themenbe-

<sup>186</sup> Geib, Riempp 2002, S.400

reichen unterteilt, somit wird es für die Übernahme in das Unternehmen vorbereitet. Dieser Schritt ist sehr aufwendig, die Informationen müssen zunächst identifiziert und dann aus den vorliegenden Datenmengen extrahiert werden. Hierfür sollte es zuständige Mitarbeiter geben, es können Verfahren des Text Mining und der Informationsextraktion eingesetzt werden.

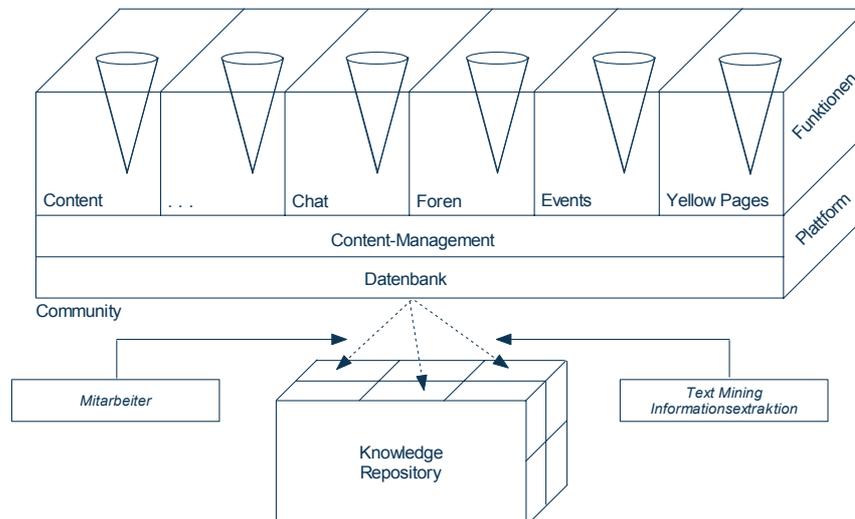


Abbildung 16: Übernahme des Wissens in das Knowledge Repository

Ziel des Text Mining ist es, Wissen und Informationen in unstrukturierten Texten aufzufinden.

*„Text Mining macht unterschiedlichste Textquellen der maschinellen inhaltlichen Analyse zugänglich. Ähnlich wie Data Mining die Analyse strukturierter und numerischer Daten bezeichnet, beschreibt der Begriff des Text Mining ein Methodenset zur automatisierten Auswertung großer Mengen unstrukturierter Information, die in Textform vorliegen. Grundlage des Text Mining ist die umfassende und exakte semantische Analyse von Texten unter Verwendung modernster Forschungsergebnisse aus der Computerlinguistik und dem Natural Language Processing (NLP).“<sup>187</sup>*

*„Informationsextraktion versucht, spezifische Informationen aus textuellen Dokumenten zu extrahieren und in datenbankartigen Schemata abzufragen (während z.B. im Dokumentenretrieval ganze Dokumente gefunden werden). Informationsextraktion unterscheidet sich vom konventionellen Information Retrieval auch darin, dass die Information gemäss fest vorgegebenen Spezifikationen ausgewählt wird, während man beim Information Retrieval prinzipiell beliebige Anfragen stellen kann.“<sup>188</sup>*

<sup>187</sup> The Virtual Pressroom 2002

<sup>188</sup> Institute of Computational Linguistics Universität Zürich 2003

Dabei wird nicht der gesamte Inhalt aller Textdokumente, sondern einzelne Textpassagen, die relevante Information beinhalten, analysiert. Zuvor muss genau festgelegt werden, welche Art von Information extrahiert werden soll.

Der letzte Schritt der Wissenserschließung ist die Übernahme (Internalisierung) des Wissens in die internen Geschäftsprozesse. Hierzu muss das Wissen aus dem Knowledge Repository extrahiert und in die Geschäftsprozesse impliziert werden. Für die Zuweisung des Wissens zu den einzelnen Geschäftsprozessen, oder auch zunächst zu den Abteilungen, bedarf es erneut zuständiger Mitarbeiter, die dies im Push-Verfahren realisieren. Teilweise können die Mitarbeiter im Pull-Verfahren auch selbstständig Informationen aus dem Knowledge Repository beziehen. Hierzu muss dieses mit einer Abfrage-Schnittstelle versehen werden.

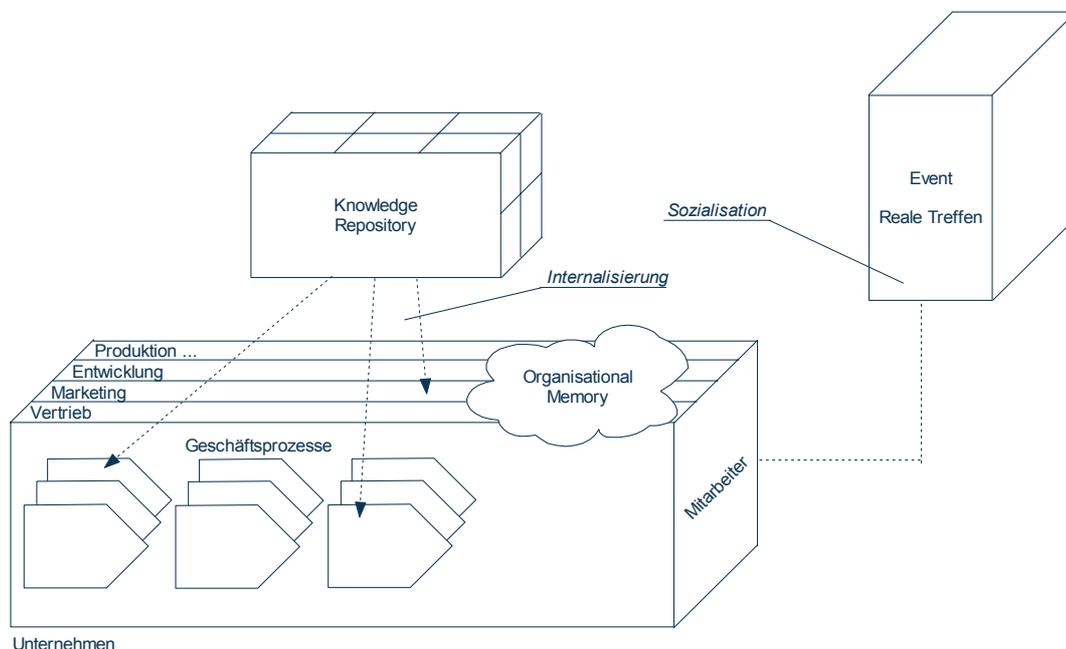


Abbildung 17: Übernahme des Wissens aus dem KR in die Geschäftsprozesse

Die Mitarbeiter beziehen ihr Wissen durch die Teilnahme auch direkt aus der Community. Bei realen Treffen mit den Kunden wird implizites Wissen weitergegeben.

Es muss aber auch gewährleistet sein, dass das wettbewerbskritische Wissen des Unternehmens geschützt wird. Hierzu gibt es einige rechtliche Schutzmaßnahmen wie Patente oder Musterschutz, sehr wichtig ist aber auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter.

An dieser Stelle endet der Prozess der Wissenserschließung, das Wissen wurde in die Abteilungen und Geschäftsprozesse übernommen, es wird nun genutzt und kann zur Generierung eines Mehrwertes im Unternehmen beitragen.

Durch die Anwendung des Wissens wird dieses in das Organisationale Gedächtnis des Unternehmens übernommen.

## 6.4 Das Modell in der Übersicht

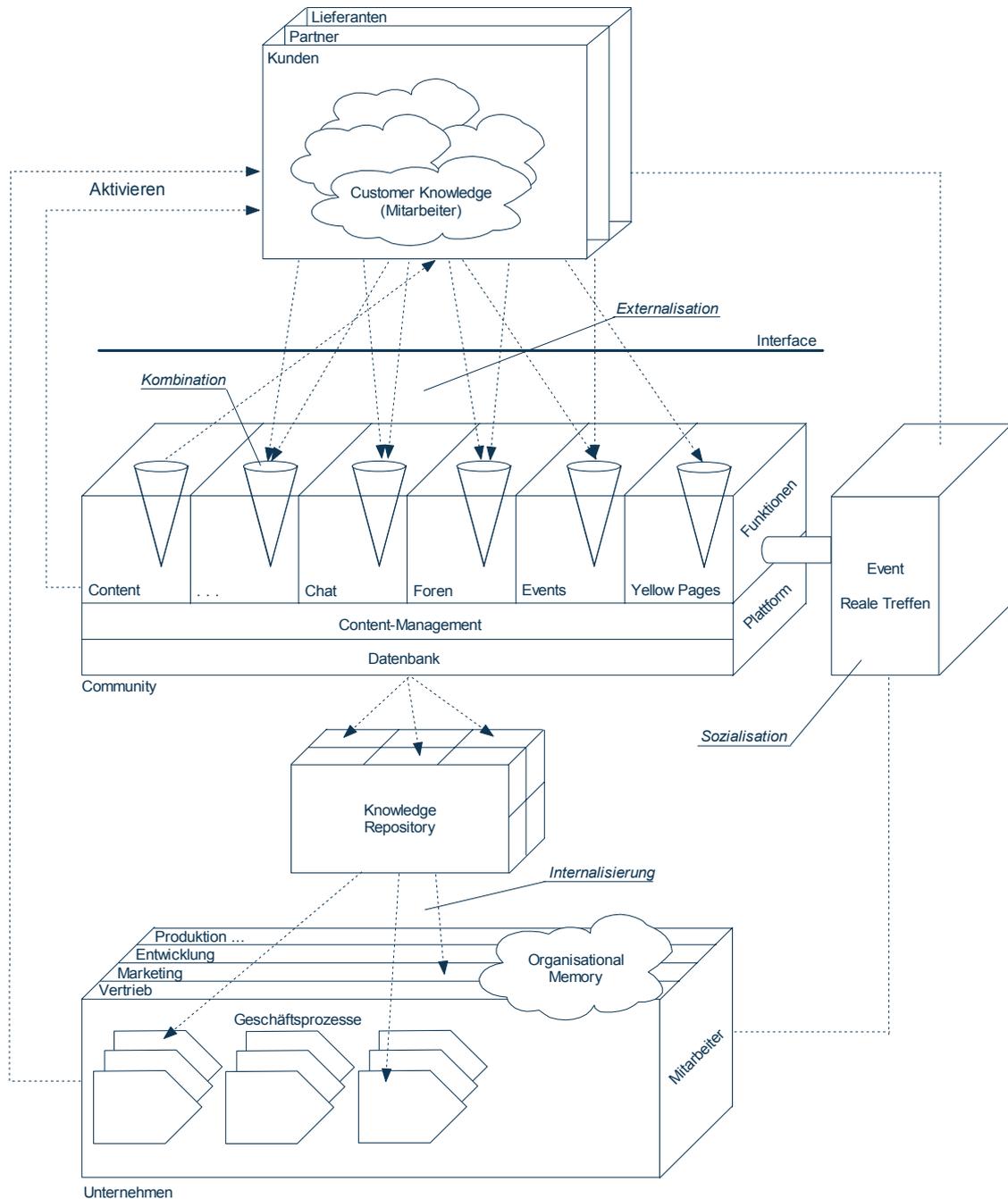


Abbildung 18: Das Modell in der Übersicht

Das Kundenwissen, das bei den Partnerunternehmen bzw. deren Mitarbeitern vorliegt, wird durch die Community und das Unternehmen aktiviert. Die Mitglieder beteiligen sich an Kommunikation und Interaktion in der Community. Durch die verschiedenen Funktionen in der Community wird das implizite Kundenwissen externalisiert. Durch die Kombination des Wissens verschiedener Partner entsteht neues Wissen. Zusätzlich

erfolgt über die Yellow Pages und reale Treffen der Vorgang der Sozialisation, also der direkten Übergabe von implizitem Wissen. Das durch die Externalisierung in der Community vorhandene Wissen wird in einer Datenbank gespeichert. Von dort aus wird es durch Text Mining und Informationsextraktion sowie durch die zuständigen Mitarbeiter in das zentrale Knowledge Repository übernommen. Dort wird das Wissen bereits strukturiert und nach Themenbereichen abgelegt. Anschließend erfolgt die Übernahme des Wissens in das Unternehmen und die Geschäftsprozesse und schließlich die Anwendung des Wissens.

## 6.5 Unterstützung der CRM-Prozesse durch die Community

Zu den CRM-Prozessen gehören das Kundenmanagement, das Angebotsmanagement, das Kampagnenmanagement, das Beschwerdemanagement und das Servicemanagement.<sup>189</sup>

Diese Prozesse können in die Community integriert werden (eCRM). Besonders durch die Prozesse des Beschwerde- und Service Management kann hier ebenfalls Wissen des (bzw. über den) Kunden gewonnen werden. Das Kampagnen- und Angebotsmanagement unterstützen die Bereitstellung des Wissens für den Kunden.

Die Grafik veranschaulicht noch einmal in welchen Abteilungen die Kundenprozesse ablaufen.

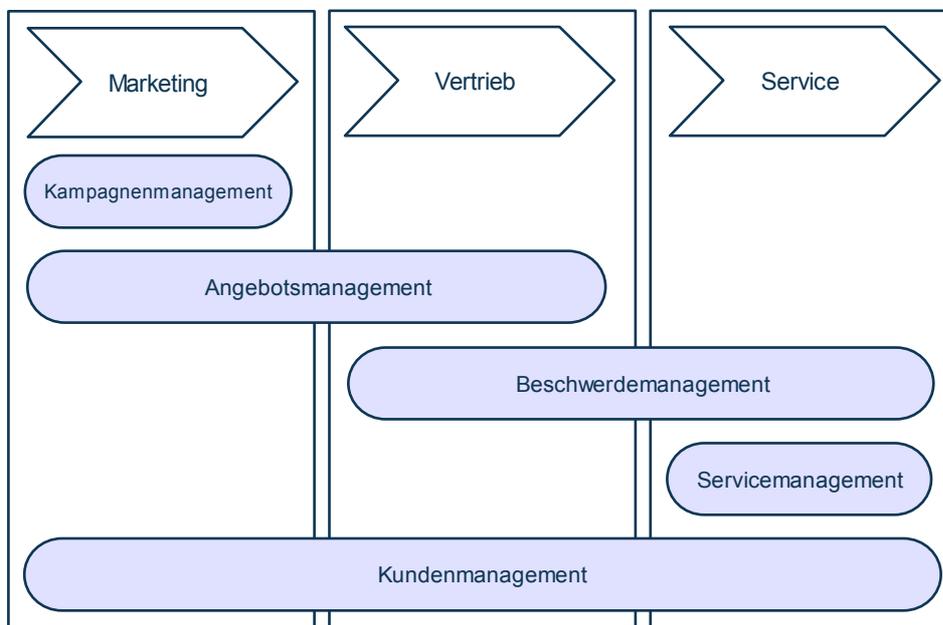


Abbildung 19: CRM-Prozesse<sup>190</sup>

<sup>189</sup> vgl. Moosmayer, Gronover, Riempff 2001, S.77f

<sup>190</sup> In Anlehnung an Moosmayer, Gronover, Riempff 2001, S.77

**Kundenmanagement**

Durch die Profile der Community können die Kundendaten für das CRM komplettiert werden. Dies erlaubt die Vervollständigung der Stammdaten, die Erschließung von zusätzlichen Präferenzen und der Kontakt zum Kunden kann auf Basis der Community erfolgen.

**Kampagnenmanagement**

Im Kampagnenmanagement kann die Community als „Vertriebskanal“ dienen. Die Werbemaßnahmen in der Community sollten jedoch nicht überhandnehmen. Durch die Community und die publizierten Informationen zum Unternehmen kann für das Unternehmen ein gutes Image geschaffen werden.

**Angebotsmanagement**

Die Einbindung des Angebotsmanagement ist über die Unterbreitung von speziellen Angeboten an die Mitglieder oder auch die Einbindung eines Shops möglich.

**Beschwerdemanagement**

Das Beschwerdemanagement lässt sich gut in der Community verankern. Die Community ist jederzeit erreichbar und bietet verschieden Kanäle für die Beschwerdeannahme. Zudem birgt das Beschwerdemanagement ein großes Potential für die Gewinnung von Kundenwissen: Es gibt Aufschluss über Mängel an Produkten, aber auch über die Bedürfnisse der Kunden. Unter Beschwerdemanagement versteht man die „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Anbieter im Zusammenhang mit Kundenunzufriedenheit ergreift.“<sup>191</sup>

Ursache von Beschwerden ist immer Unzufriedenheit, diese tritt ein, wenn „eine erhebliche negative Diskrepanz zwischen Erwartung an eine Leistung und der wahrgenommenen Leistungsqualität entsteht“.<sup>192</sup>

Das Unternehmen sollte Kundenbeschwerden nicht minimieren, sondern stimulieren! Nur so kann die Kundenzufriedenheit verbessert werden. Die Beschwerdestimulation kann durch die Einrichtung und aktive Kommunikation von Beschwerdekanälen erfolgen.<sup>193</sup>

Kundenunzufriedenheit kann verschiedene Folgen haben. Sie kann Kaufverweigerung und den Wechsel zur Konkurrenz bewirken, die Rückgewinnung dieser Kunden ist ausgesprochen schwer. Zudem äußern die Kunden ihre Unzufriedenheit oft im sozialen Umfeld (Negativwerbung) oder wenden sich sogar an staatliche oder private Institutionen (z.B. Verbraucherschutz).<sup>194</sup>

---

<sup>191</sup> Pepels 2002, S.120

<sup>192</sup> Pepels 2002, S.121

<sup>193</sup> vgl. Stauss, Seidel 2002, S.95f

<sup>194</sup> vgl. Pepels 2002, S.119

Es existieren verschiedene Gruppen von Beschwerern:

- aktive Beschwerer liefern Anregungen zur Optimierung der Produkte bzw. Dienstleistungen.
- Nicht-Beschwerer wandern sofort zur Konkurrenz ab. Der Anbieter erfährt nichts von der Unzufriedenheit und sieht dies sogar als Bestätigung seiner Leistung.
- Querulanten beschwerten sich ohne zureichenden Grund, müssen aber besänftigt werden.

Der Ablauf einer Beschwerdebehandlung im Unternehmen sollte folgendermaßen aussehen:

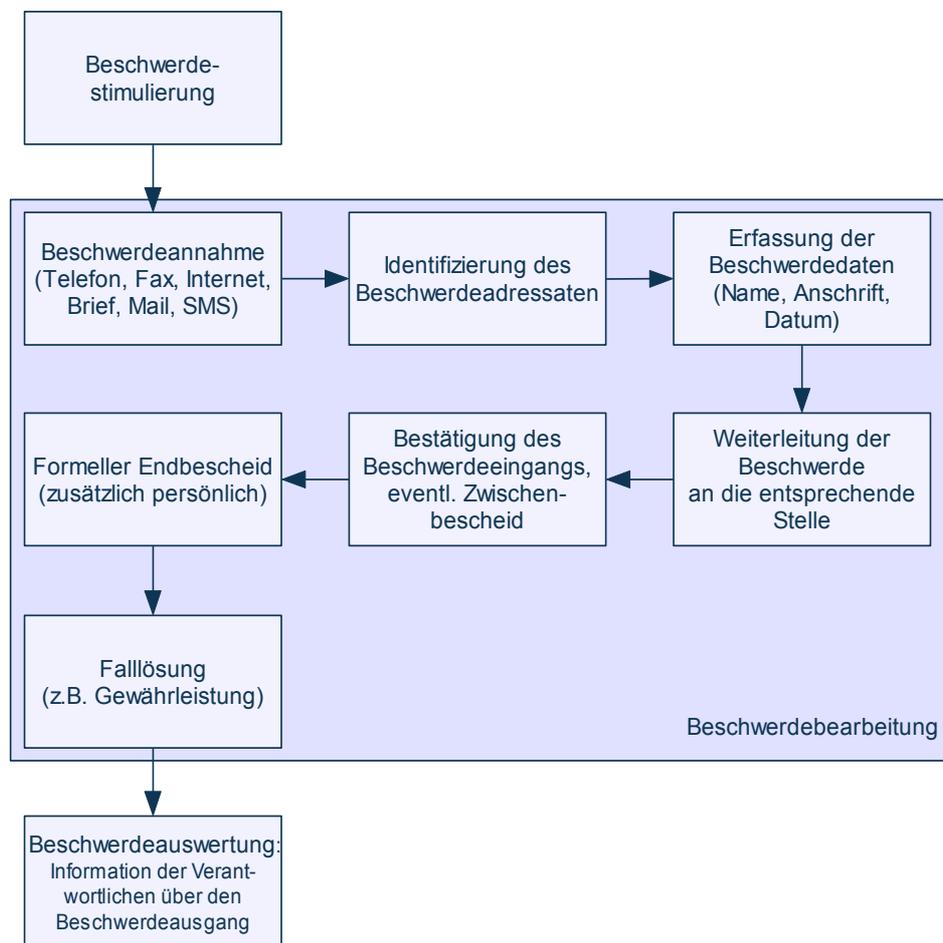


Abbildung 20: Beschwerdeprozess<sup>195</sup>

<sup>195</sup> vgl. Stauss, Seidel 2002, S.82ff

Für die systematische Analyse von Ursachen und Auswertungen empfiehlt sich der Aufbau einer Beschwerdedatenbank.

Durch Erfolgs- und Wirkungskontrollen sollte die Ermittlung der Beschwerdeunzufriedenheit erfolgen.<sup>196</sup>

### **Servicemanagement**

Das Servicemanagement lässt sich ebenfalls gut auf die Community übertragen. In Form von Datenblättern zu Produkten, Handbüchern, FAQ-Listen und einer Knowledge Base mit Fachartikeln, Tutorials und Pressemeldungen kann Online-Support geleistet werden.

In Support-Foren und Chats erfolgt der Erfahrungsaustausch zwischen Kunden und Mitarbeitern aber auch zwischen den Kunden, die sich somit gegenseitig Support leisten.<sup>197</sup> Auch hier wird Kundenwissen erlangt, das zu Produktverbesserung und Innovationen führen kann.

## **6.6 Anpassung der Community an neue Strategien**

Die zu Beginn festgelegten Wissensziele der Community müssen ständig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden – dies wirkt sich auch auf die Community und die Funktionen aus.

Für diesen Vorgang wird eine Bewertung des Erfolgs der Community notwendig. Wie beim Wissensmanagement ist die Erfolgsbewertung jedoch nicht einfach.

Der Erfolg der Community kann über bestimmte Kennzahlen ermittelt werden, zur Bewertung des gewonnenen Wissens und des daraus generierten Mehrwerts eignen sich Bewertungssysteme aus dem Wissensmanagement.

## **6.7 Bewertung des Erfolgs**

Die Erfolgsbewertung ist schwer, es lassen sich zwar die Ausgaben und Ressourcenaufwendungen für die Community messen, nicht aber der finanzielle Nutzen, der dem Unternehmen durch die Community entsteht.

Bei der Messung des Erfolgs muss in zwei Ebenen differenziert werden. Zum einen kann der Erfolg und die Aktivität in der Community über bestimmte Kennzahlen bewertet werden. Zum anderen muss die Umsetzung der Wissensziele bewertet werden, also ob das Unternehmen durch die Community das erreicht hat, was es erreichen wollte. Hierzu eignet sich die Balanced Scorecard (siehe auch Kapitel 3.4.8.1).

---

<sup>196</sup> vgl. Pepels 2002, S.120ff

<sup>197</sup> vgl. Brunold, Merz, Wagner 2000, S.93

Folgende Kennzahlen bewerten den Erfolg der Community:<sup>198</sup>

- Anzahl der Besucher pro Zeit
- Pageviews
- Aufenthaltszeit
- Anzahl der registrierten Mitglieder
- Anzahl der erstellten Beiträge
- Anzahl der abgerufenen Beiträge
- Anzahl der erstellten Nachrichten / Inhalte
- Anzahl der abgerufenen Nachrichten / Inhalte
- Verhältnis von passiven und aktiven Mitgliedern
- Teilnehmerzahl bei Events
- Anzahl der Besuche eines Mitgliedes pro Zeit

Diese Kennzahlen geben Aufschluss über die Kommunikation und Betriebsamkeit in der Community, der für das Unternehmen entstandene Mehrwert kann jedoch nicht gemessen werden.

### 6.7.1 Balanced Scorecard

„Die Balanced Scorecard erweitert die Ziele einer Geschäftseinheit über finanzielle Kennzahlen hinaus.“<sup>199</sup>

Nichtfinanzielle Kennzahlen wurden bisher nur für operative Verbesserungen in einzelnen Bereichen wie Produktion und Vertrieb eingesetzt, es ging dabei nur um kurzfristige Operationen. Im Gegensatz dazu ist die Balanced Scorecard auf langfristige Veränderungen und Ziele ausgelegt.

„Die Balanced Scorecard sollte die Mission und Strategie einer Geschäftseinheit in materielle Ziele und Kennzahlen übersetzen können.“<sup>200</sup>

Dabei wird ein Gleichgewicht (*balance*) zwischen externen und internen Einflussgrößen hergestellt. Die Balanced Scorecard enthält vier Perspektiven:

- Die finanzielle Perspektive
- Die Perspektive der Internen Geschäftsprozesse
- Die Lern- und Entwicklungsperspektive
- Die Kundenperspektive

---

<sup>198</sup> vgl. Polzer 2001, S.230

<sup>199</sup> Kaplan, Norton 1997, S.8

<sup>200</sup> Kaplan, Norton 1997, S.10

Für die einzelnen Ebenen werden durch Vision und Strategie zunächst Ziele bestimmt, für deren Umsetzung Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen festgelegt werden.

Die Maßnahmen und Vorgaben dienen der Umsetzung der Ziele, die Kennzahlen der Bewertung.<sup>201</sup>

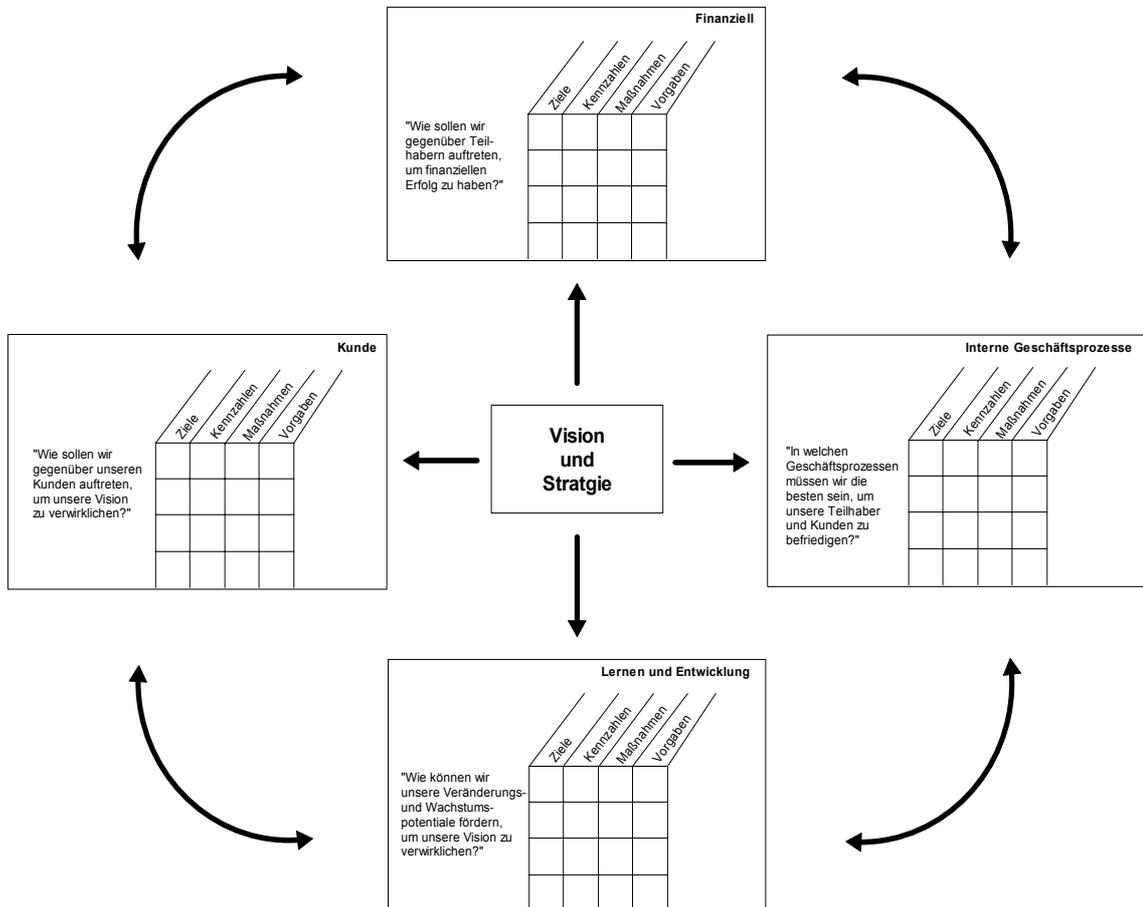


Abbildung 21: Balanced Scorecard<sup>202</sup>

Folgende Einsatzmöglichkeiten bieten sich bei der Messung von Mehrwert durch Kundenwissen: Die Balanced Scorecard setzt zunächst die Aufstellung von Vision und Strategie voraus, aus denen für die einzelnen Perspektiven Ziele gebildet werden. Der Schritt der Zielsetzung erfolgt im hier vorgestellten Modell durch die Definition der Wissensziele. Durch den Einsatz des Wissens, sollen Produkte und Dienstleistungen auf den Kunden angepasst, die Anzahl der Innovationen soll erhöht und die Geschäftsprozesse sollen verbessert werden.

<sup>201</sup> vgl. Kaplan, Norton 1997, S.8ff

<sup>202</sup> Kaplan, Norton 1997, S.9

### 6.7.1.1 Kundenperspektive

In der Kundenperspektive werden die für das Unternehmen wichtigen Markt- und Kundensegmente definiert. Zusätzlich werden Kennzahlen zur Leistungsmessung festgelegt, dies sind allgemeingültige Kennzahlen wie Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition und Kundenzufriedenheit und speziellere Kennzahlen für Produkt- und Serviceeigenschaften, wie Funktionalität, Qualität, Preis und Zeit.

Im Bezug auf die Qualität der Kundenbeziehung können Aussagen über Kompetenz, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Service und Transparenz gemacht werden.<sup>203</sup>

Der Einsatz von Kundenwissen soll zu gesteigerter Kundenzufriedenheit und somit auch zu Kundentreue führen. Hierdurch kann auch der Marktanteil steigen. Durch den Einsatz der Community kommt es zu einer ständigen Erreichbarkeit von Unternehmen und Service. Die Reaktionsgeschwindigkeit kann erhöht und der Service verbessert werden.

Funktionalität und Qualität von Produkten lässt sich durch die Anpassung an die Kundenbedürfnisse verbessern.

### 6.7.1.2 Prozessperspektive

Hier werden kritische Prozesse identifiziert, die dazu beitragen die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und somit zur Kundentreue beitragen.

Dazu müssen Kundenwünsche und -erwartungen identifiziert und befriedigt werden. Kernpunkte dieser Perspektive sind langfristige Innovationen und die kurzfristige Produktion.

Durch die Community kann eine Identifizierung eben dieser Kundenwünsche erfolgen, die Kunden liefern Anstöße und Ideen für Innovationen.

### 6.7.1.3 Lern- und Entwicklungsperspektive

In der Lern- und Entwicklungsperspektive wird festgelegt, welche Infrastruktur im Unternehmen benötigt wird, um langfristig Wachstum und Verbesserung zu sichern.

Zur Messung werden mitarbeiterbezogene Wirkungskennzahlen wie Kompetenz, Qualifikation, Zufriedenheit definiert.

In dieser Perspektive erfolgt auch die Bewertung von Informationssystemen. Die Community sollte so angelegt sein, dass Informationen zu kritischen Kunden zeitgleich allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

---

<sup>203</sup> Kaplan, Norton 1997, S.24

## 7 Fazit

Die anhaltenden technischen Entwicklungen werden Wissen in den kommenden Jahren zu einer noch wichtigeren und unverzichtbaren Ressource werden lassen. Einen wichtigen Teil des Wissens wird dabei das Wissen von, über und für den Kunden ausmachen.

Unternehmen können in der Zukunft nur bestehen, wenn sie ihre Produkte, Dienstleistungen und Prozesse auf den Kunden und dessen Bedürfnisse ausrichten und sich durch ihre Kernkompetenzen von der Konkurrenz abheben.

Der Stellenwert von Kundenwissen und auch von Wissen allgemein muss in vielen Unternehmen erst noch erkannt werden. Zudem müssen im wissenschaftlichen Bereich strukturierte Konzepte für das Management von Kundenwissen entstehen, die in der Praxis leicht umzusetzen sind.

Business Communities stellen im Hinblick auf die Erschließung des Kundenwissens ein wichtiges Werkzeug dar. Sie bilden ein solides Fundament zur Interaktion mit dem Kunden und ein weites Spektrum von Möglichkeiten zur synchronen und asynchronen Kommunikation, zusätzlich unterstützen sie den Aufbau und die Pflege von Beziehungen.

Was viele Unternehmen heute noch vom Einsatz einer Community abschrecken mag, ist der hohe Aufwand für Erstellung und Betrieb.

Gerade in diesem Bereich sind in den kommenden Jahren, durch Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien weitere Fortschritte zu erwarten. Verfahren wie das Text Mining und die Informationsextraktion werden Vereinfachung und Verfeinerung erfahren.

Ein Weiterer, besonders im Bereich der Communities interessanter Aspekt ist der „mobile Zugang“ über WAP, UMTS und mobiles Internet, er macht Informationen und Experten zu jeder Zeit und an jedem Ort verfügbar.

Kundenwissen birgt eine Menge noch unerkannter Potenziale.

Der Kunde wird vom passiven Konsumenten zum aktiven Wissenspartner und trägt durch sein Wissen zur Wertschöpfung des Unternehmens bei.

## Glossar

**Avatar:** Unter Avatar versteht man eine virtuelle Identität bzw. die synthetische Repräsentation eines realen Menschen oder einer Phantasiefigur, sie ist entweder eigenständig oder vom Anwender steuerbar.

**Business-to-Business (B2B):** Bezeichnet den Handel und Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen.

**Customer Touch Points:** Kundenkontaktpunkte im Unternehmen

**Cross- und Up-Selling:** Die bereits bestehenden Kundenbeziehungen werden für zusätzlich Verkaufschancen genutzt.

**FAQ (Frequently Asked Questions):** Zusammenstellung häufig gestellter Fragen und der dazugehörigen Antworten.

**Innovation:** Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte, Technologien, Dienstleistungen und Prozesse, die am Markt oder im Unternehmen eingeführt werden, den Anwendern einen neuartigen Nutzen bieten und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Gesteuert wird dieser Prozess durch das Innovationsmanagement.<sup>204</sup>

**one-face-to-the-customer:** Das Unternehmen tritt gegenüber dem Kunden als geschlossene Einheit auf.

**Organisationales Gedächtnis (engl. Organizational Memory):** Gesamtheit des im Unternehmen vorhandenen dokumentierten bzw. verfügbaren Wissens, das nicht an Personen gebunden ist. Ein Art organisationsweiter Wissensspeicher.

**Return on Investment (ROI):** Kennzahl zur Beurteilung der Rentabilität des Unternehmens und der einzelnen Abteilungen, berechnet sich durch die Division des erzielten Gewinns durch das investierte Kapital.<sup>205</sup>

**Streaming-Technologie:** Digitale Audio und Video Übertragung über das Internet, die Daten werden als „Strom“ übertragen und können bereits während des Download abgespielt werden. Die Inhalte werden ohne Zwischenspeicherung vom Server zum Client übertragen.

**Zertifikate:** Digitale Zertifikate sind Dokumente, die Informationen zu einer bestimmten Identität beinhalten. Diese Zertifikate werden von bestimmten Stellen ausgestellt, die die Identität des Antragstellers überprüfen. Die Überprüfung erfolgt, abhängig von den Ansprüchen an das Zertifikat, auf verschiedene Arten.

---

<sup>204</sup> vgl. Weule 2002

<sup>205</sup> vgl. Stauss, Seidel 2002, S.401

## Literaturverzeichnis

- Bach, V.** (2000): Business Knowledge Management. Wertschöpfung durch Wissensportale. In: Bach, Österle, Vogler 2000, S.51-119.
- Bach, V. / Österle, H.** (Hrsg.) (2000): Customer Relationship Management in der Praxis. Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen. Springer, Berlin.
- Bach, V. / Österle, H. / Vogler, P.** (Hrsg.) (2000): Business Knowledge Management in der Praxis. Prozessorientierte Lösungen zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement. Springer, Berlin.
- blaxxun interactive AG** (2001): Die Plattform für Ihren Erfolg im Internet. Virtual Worlds Platform. White Paper.  
[http://www.blaxxun.de/pdfs/blaxxunplattform\\_broschuere\\_d.pdf](http://www.blaxxun.de/pdfs/blaxxunplattform_broschuere_d.pdf) (Datum des Zugriffs: 9.Juni 2003).
- Brunold, J. / Merz, H. / Wagner, J.** (2000): www.cyber-communities.de. Virtual Communities: Strategie, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Bullinger, H.-J. et al.** (2002): Business Communities. Professionelles Beziehungsmanagement von Kunden, Mitarbeitern und B2B-Partnern im Internet. Galileo, Bonn.
- Bungard, W. et al.** (Hrsg.) (2003): Customer Knowledge Management. Erste Ergebnisse des Projektes Customer Knowledge Management – Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- Bungard, W. / Niethammer, C.** (2003): Psychologische Aspekte des Change Management im interorganisationalen Kontext. In: Bungard et al. 2003, S.105-117.
- Davenport, T.** (1998): Managing Customer Knowledge. In: CIO, June 1, 1998.
- Dick, M. / Wehner, T.** (2002): Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: Lüthy, Voit, Wehner 2002, S.7-27.
- Fleischer, J. / Klinkel, S.** (2003): Kundenorientierte Innovation und Management von Kundenwissen. In: Bungard et al. 2003, S.89-104.
- Fröschle, H.-P.** (2001): CRM – Unterstützungspotenziale. In Fröschle, Mörike 2001, S.5-12.
- Fröschle, H.-P. / Mörike, M.** (Hrsg.) (2001): HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. Heft 221. Customer Relationship Management. dpunkt.verlag, Heidelberg.
- García-Murillo, M. / Annabi, H.** (2002): Customer Knowledge Management. In: Journal of the Operational Research Society 53 (8), 2002, S.875-884.
- Geib, M. / Riempp, G.** (2002): Customer Knowledge Management – Wissen an der Schnittstelle zum Kunden effizient handhaben. In: Müller et al. 2002, S.393-417.

- Gibbert, M. / Leibold, M. / Probst, G.** (2002): Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies use them to create value. In: *European Management Journal*, Vol. 20, No. 5, S.459-469.
- Gruban, P.** (Hrsg.) (2001): *Business Communities. Online-Projektgemeinschaften in Unternehmen integrieren und einsetzen.* Markt+Technik Verlag (ein Imprint der Pearson Education Deutschland GmbH), München.
- Haag, M. / Lieb, M.** (2001): Einführungsstrategie einer Knowledge Community. In: *Nohr* 2001, S.49-63.
- Hagel, J. / Armstrong, A.** (1997): *Net gain – Profit im Netz. Märkte erobern mit virtuellen Communities.* Gabler, Wiesbaden.
- Helmke, S. / Uebel, M. / Dangelmaier, W.** (Hrsg.) (2002): *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation.* 2. überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Herbst, D.** (2000): *Das professionelle 1x1. Erfolgsfaktor Wissensmanagement.* Cornelsen Verlag, Berlin.
- Hippner, H. / Martin, S. / Wilde, K. D.** (2001): CRM-Systeme – Eine Marktübersicht. In: *Frösche, Mörike* 2001, S.27-36.
- Hippner, H. / Wilde, K. D.** (2002): CRM – Ein Überblick. In: *Helmke, Uebel, Dangelmaier* 2002, S.3-37.
- Institute of Computational Linguistics, Universität Zürich** (2003): *CL Glossar. Definition: Informationsextraktion*  
<http://www.ifi.unizh.ch/CL/Glossar/Informationsextraktion.html> (Datum des Zugriffs: 19.Juni 2003).
- Jansen, C. / Thiesse, F. / Bach, V.** (2000): Wissensportale aus Systemsicht. In: *Bach, Österle, Vogler* 2000, S.121-189.
- Kaplan, R. / Norton, D.** (1997): *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen.* Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Korell, M. / Spath, D.** (2003a): Customer Knowledge Management – Ein neues Thema für Forschung und Praxis. In: *Bungard et al.* 2003, S.8-9.
- Korell, M. / Spath, D.** (2003b): Customer Knowledge Management – Überblick über ein neues Forschungsfeld. In: *Bungard et al.* 2003, S.13-36.
- Glasl, F. / Lievegoed, G.** (1993): *Dynamische Unternehmensentwicklung: wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden.* Haupt, Bern.
- Lüthy, W. / Voit, E. / Wehner, T.** (Hrsg.) (2002): *Wissensmanagement – Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele.* vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zürich.
- Moosmayer, D. / Gronover, S. / Riempp, G.** (2001): Vorgehensmodell zur CRM Einführung. In: *Frösche, Mörike* 2001, S.75-86.

- Müller, H.J. et al.** (Hrsg.) (2002): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Springer, Berlin.
- Nonaka, I. / Takeuchi, H.** (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus, Frankfurt/Main.
- Nohr, H.** (Hrsg.) (2001): Virtuelle Knowledge Communities im Wissensmanagement. Konzeption – Einführung – Betrieb. Shaker Verlag, Aachen.
- Nohr, H.** (2001): Wissensmanagement in Knowledge Communities. In: Nohr 2001, S.9-26.
- North, K.** (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden.
- Österle, H.** (2000): Business Model of the Information Age. In: Bach, Österle, Vogler 2000, S.11-50.
- Pawlowitz, N.** (2001): Kunden gewinnen und binden mit Online-Communities. So profitieren Sie von Foren, Chats, Newsgroups und Newslettern. Campus Verlag, Frankfurt.
- Pepels, W.** (2002): Grundzüge des Beschwerdemanagement. In: Helmke, Uebel, Dangelmaier 2002, S.117-132.
- Polzer, B.** (2001): Soziale und andere Aspekte des Community Management. In: Gruban 2001, S.221-252.
- Probst, G. / Büchel, B.** (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteile der Zukunft. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K.** (1998): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 2. Auflage, Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland, Frankfurt, Gabler, Wiesbaden.
- Romhardt, K.** (2002): Wissensgemeinschaften. Orte lebendigen Wissensmanagements. Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten. Versus, Zürich.
- Roos, A.** (2003): B2B-Communities. In: Bungard et al. 2003, S.69-71.
- Schmidt, M. P.** (2000): Knowledge Communities. Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen in Unternehmen effektiv nutzen. Addison-Wesley (ein Imprint der Pearson Education Deutschland GmbH), München.
- Schmidt, M. P.** (2001): Über den Nutzen von Business Communities. In: Gruban 2001, S.41-91.
- someon GmbH** (2002a): someon Community Software. Technical White Paper. <http://www.someon.de/technical.pdf> (Datum des Zugriffs: 9.Juni 2003).
- someon GmbH** (2002b): someon Community Software. Functional White Paper. <http://www.someon.de/functional.pdf> (Datum des Zugriffs: 9.Juni 2003).

- Stauss, B. / Seidel, W.** (2002): Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. 3., vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage, Hanser, München.
- Sveiby, K.-E.** (1998): Intellectual Capital and Knowledge Management. Updated April 2001. <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html> (Datum des Zugriffs: 19.Juni 2003).
- The Virtual Pressroom** (2002): Durchblick im Buchstabendschungel. Vom 29. August 2002. <http://www.lewisvpr.com/releases/GermanReleases/Releases/020829%20textmining%20redi.html> (Datum des Zugriffs: 19.Juni 2003).
- Weggeman, M.** (1999): Wissensmanagement. Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmens-Ressource. MITP-Verlag, Bonn.
- Wehner, T. / Clases, C.** (2002): Wissensmanagement: Zur Bedeutung einer multidisziplinären Herangehensweise an ein altes Theorie-Praxis-Problem. In: Lüthy, Voit, Wehner 2002, S.29-37.
- Weule, H.** (2002): Integriertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement, Hanser Verlag, München.
- Willke, H.** (1998): Systematisches Wissensmanagement. UTB, Lucius und Lucius, Stuttgart.

## Quellenverzeichnis

### Communities:

Femity	<a href="http://www.femity.net">http://www.femity.net</a>
Geo Cities	<a href="http://www.geoCities.com">http://www.geoCities.com</a>
Metropolis	<a href="http://www.metropolis.de">http://www.metropolis.de</a>
SAP	<a href="http://www.sap-ag.de/germany/community">http://www.sap-ag.de/germany/community</a>
Studiosity	<a href="http://www.studiosity.de">http://www.studiosity.de</a>
The Well	<a href="http://www.well.com">http://www.well.com</a>

### Software:

Blaxxun interactive AG	<a href="http://www.blaxxun.de">http://www.blaxxun.de</a>
Discus	<a href="http://www.discusware.com">http://www.discusware.com</a>
eCircle AG	<a href="http://www.ecircle-ag.com">http://www.ecircle-ag.com</a>
Everyone.net	<a href="http://www.everyone.net">http://www.everyone.net</a>
Great Circle Associates	<a href="http://www.greatcircle.com">http://www.greatcircle.com</a>
Infopop	<a href="http://www.infopop.com">http://www.infopop.com</a>
KBX	<a href="http://www.kbx.de">http://www.kbx.de</a>
L-Soft	<a href="http://www.lsoft.com">http://www.lsoft.com</a>
MySQL	<a href="http://www.mysql.com">http://www.mysql.com</a>
NeoBoard	<a href="http://www.zoper.net">http://www.zoper.net</a>
Oracle	<a href="http://www.oracle.com">http://www.oracle.com</a>
Someon GmbH	<a href="http://www.someon.de">http://www.someon.de</a>

### Sonstige:

Amazon	<a href="http://www.amazon.de">http://www.amazon.de</a>
Competence-Site	<a href="http://www.competence-site.de">http://www.competence-site.de</a>
eBay	<a href="http://www.ebay.de">http://www.ebay.de</a>
Jobfair 24	<a href="http://www.jobfair24.de">http://www.jobfair24.de</a>
Yahoo!	<a href="http://www.yahoo.de">http://www.yahoo.de</a>

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Stuttgart, den 27.Juni 2003

Ort, Datum

\_\_\_\_\_

Unterschrift

## Stichwortverzeichnis

- Analytisches CRM 13
- Angebotsmanagement 15
- Aufbauphasen einer Community 47
- Aufgaben des Wissensmanagement 26
- Balanced Scorecard 32
- Bausteinmodell 27
- Beschwerdemanagement 15, 86
- Besucher 57
- blaxxun interactive AG 62
- Business Communities 42
- Communities of creation 41
- Community Kultur 59
- Community Technologie 60
- CRM-Software 15
- Customer Knowledge Management 36
- Customer Relationship Management 11
- Deutora-Lernen 30
- Double-loop-learning 30
- Einnahmequellen 64
- Explizites Wissen 25
- Externalisieren 30
- Implizites Wissen 24
- Internalisieren 30
- Internet Communities 42
- Kampagnenmanagement 14
- Knowledge Communities 65
- Kombinieren 30
- Kommunikationsfunktionen 50
- Kommunikatives CRM 13
- Kundenmanagement 15
- Kundenprozesse 14
- Kundenwissen 38
- Leader 58
- Marketing 76
- Mitglieder 56, 58
- Mitgliederdatenbank 53
- Modell 68
- Neulinge 58
- Öffentliches Profil 53
- Operatives CRM 13
- Organisation des Wissens 24
- Organisationales Lernen 29
- Orientierungsfunktionen 50
- Personalisierung 55
- Persönliches Profil 53
- Profile 53
- Prosumerism 40
- Rollen 57
- Senioren 58
- Servicemanagement 15
- Single-loop-learning 30
- someon GmbH 63
- Sozialisieren 30
- Systemprofil 53
- Team-based co-learning: 40
- Verhaltens- und Nutzungsrichtlinien 58
- Vertrauensaufbau 54
- Wissen als Produktionsfaktor 24
- Wissens(ver)teilung 30
- Wissensbasis 26
- Wissensbewahrung 31
- Wissensbewertung 31
- Wissensentwicklung 29
- Wissenserwerb 29
- Wissensidentifikation 28
- Wissensmanagement 20
- Wissensmanagement-Systeme 34
- Wissensmetapher 23

Wissensnutzung 31

Wissensziele 27, 71

Wissenstreppe 22