

RESULTS

Kai Notté

Wissensmanagement im Vertrieb

 Springer Gabler

Wissensmanagement im Vertrieb

Kai Notté

Wissensmanagement im Vertrieb

 Springer Gabler

Kai Notté
Braunschweig, Deutschland

ISBN 978-3-658-02699-8

ISBN 978-3-658-02700-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-02700-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis.....	V
II.	Tabellenverzeichnis.....	VII
III.	Abbildungsverzeichnis.....	IX
1	Einleitung.....	1
2	Methodik.....	3
2.1	Systematische Literaturrecherche.....	3
2.2	Empirische Befragung nach der Delphi-Methode.....	5
3	Begriffsbestimmungen.....	11
3.1	Wissen.....	11
3.2	Wissensmanagement.....	14
3.3	Vertrieb.....	21
4	Wissensmanagement im Vertrieb.....	25
4.1	Wissensziele.....	26
4.2	Wissensidentifikation.....	32
4.3	Wissenserwerb.....	41
4.4	Wissensentwicklung.....	53
4.5	Wissensverteilung.....	55
4.6	Wissensnutzung.....	62
4.7	Wissensbewahrung.....	66
4.8	Wissensbewertung.....	69
4.9	Unterstützung durch Informationstechnologie.....	73
5	Zusammenfassung.....	83
6	Ausblick.....	87
7	Literaturverzeichnis.....	89
A.	Anhang.....	103

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Statistische Übersicht, erste Phase der Literaturrecherche	4
Tabelle 2: Zusammenfassung der statistischen Daten der Literaturrecherche	5
Tabelle 3: Übersicht über die Teilnehmer der Experteninterviews	7
Tabelle 4: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Unternehmensgröße und Vertriebsgröße	8
Tabelle 5: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Art der im Unternehmen gefertigten Produkte	9
Tabelle 6: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Vertriebswege	9
Tabelle 7: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Beratungsintensität	9
Tabelle 8: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Beauftragte für Wissensmanagement	9
Tabelle 9: Zuordnung der Fragestellung aus der ersten Runde der Delphi-Befragung zu den Kernprozessen nach Probst et al.	26
Tabelle 10: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Beruflicher Hintergrund im Vertrieb	34
Tabelle 11: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Aspekte von Wissen im Vertrieb – Teil I	36
Tabelle 12: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Aspekte von Wissen im Vertrieb - Teil II	37
Tabelle 13: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Quellen über Kompetenz- und Wissenszuordnungen im Unternehmen	40
Tabelle 14: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Mittlere Bewertung der Relevanz von Wissensquellen	46
Tabelle 15: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Maßnahmen für weiterführendes Wissen	52
Tabelle 16: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Maßnahmen zur Einführung neuer Mitarbeiter	53
Tabelle 17: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Schreib- und Lesezugriff auf kundenspezifisches Wissen	61
Tabelle 18: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Unterstützung im Verkaufsgespräch	66
Tabelle 19: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Verwendung und Eigenentwicklung von Systemen im Vertrieb	80
Tabelle 20: Ergebnisse Delphi-Befragung, 2. Runde: Auswirkung von Eigenentwicklung auf die Verwendung von Systemen im Vertrieb	81
Tabelle 21: Zuordnung der Fragen der zweiten Delphi-Befragung zu den Experteninterviews	108

Tabelle 22: Ergebnisse der dritten Delphi-Befragung: Expertenbewertung der Aussagen – Expertenfrage 1 bis 20.....	109
Tabelle 23: Ergebnisse der dritten Delphi-Befragung: Expertenbewertung der Aussagen – Expertenfrage 20 bis 36.....	110

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Formen der Wissensumwandlung, aus Nonaka et al. 1997, S. 75	17
Abbildung 2: Anforderungen an ein Wissensmanagementkonzept aus Probst et al. 2010, S. 27	18
Abbildung 3: Wissensmanagementmodell nach Probst, Raub und Romhardt, aus Probst et al. 2010, S. 32	19
Abbildung 4: Zusammenfassung Wissensziele	32
Abbildung 5: Zusammenfassung Wissensidentifikation	41
Abbildung 6: Zusammenfassung Wissenserwerb	53
Abbildung 7: Zusammenfassung Wissensentwicklung	55
Abbildung 8: Zusammenfassung Wissensverteilung	62
Abbildung 9: Zusammenfassung Wissensnutzung	66
Abbildung 10: Zusammenfassung Wissensbewahrung	69
Abbildung 11: Zusammenfassung Wissensbewertung	73
Abbildung 12: Zusammenfassung Unterstützung durch Informationstechnologie	81

1 Einleitung

Die Vertriebseinheit bildet die Schnittstelle eines Unternehmens zu seiner Umwelt. Dadurch kommt ihr die Aufgabe zu, durch Kommunikation mit und Beobachtung von anderen Marktteilnehmern sowohl das Unternehmen mit dem benötigten Wissen über Entwicklungen und Bedürfnisse zu versorgen als auch die Kunden durch Verwendung des eigenen Wissens zu bedienen. Durch die Entwicklung der Produkte und auch der Möglichkeiten in der Informations- und Kommunikationstechnologie ist das Wissen, welches von Unternehmen benötigt und in diesen verfügbar ist, nicht nur vielfältiger, sondern auch komplexer geworden. Individuelle Mitarbeiter sind heute kaum noch in der Lage, das gesamte benötigte Wissen zu benennen, geschweige denn es zu besitzen.

In den vergangenen Jahren wurde eine Vielzahl von Modellen und Managementansätzen entwickelt, die es der Vertriebseinheit und dem individuellen Vertriebsmitarbeiter erleichtern sollen, die ihm zugeteilten Aufgaben zu verrichten. Viele dieser Ansätze beschäftigen sich mit der Ansammlung und Auswertung von Informationen, setzen die Nutzung von Wissen jedoch als selbstverständlich voraus. Gespräche im Vorfeld dieser Arbeit mit verschiedenen Vertriebsmitarbeitern haben ergeben, dass die Verwendung, insbesondere aber der Erwerb und die Verteilung von Wissen im Vertrieb nicht selbstverständlich ist. Analog zum Überangebot an Informationen, welches sich in den letzten Jahren entwickelt hat, ist auch das Wissen in Unternehmen immer komplexer und vielfältiger geworden. Daher sahen verschiedene Vertriebsmitarbeiter einen großen Handlungsbedarf bei der Entwicklung weiterer Ansätze über den Erwerb, die Verteilung und die Nutzung von Wissen im Vertrieb.

Ebenfalls in den letzten Jahren hat sich das Wissensmanagement als neue wirtschaftswissenschaftliche Disziplin herausgestellt, die genau diese Aufgaben übernimmt. Viele der Ansätze, Modelle und Untersuchungen, die auch in dieser Arbeit betrachtet werden, sind auf verschiedene Funktionseinheiten, insbesondere der Forschung und Entwicklung, ausgerichtet, selten jedoch auf die Verwendung im Vertrieb. Erschwerend kommt für Unternehmen hinzu, dass es sich hierbei um eine Ansammlung von verschiedenen Beiträgen handelt und Zusammenhänge zwischen den Aspekten nur selten aufgezeigt werden.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, an dieser Stelle eine Lücke zu schließen und die Gestaltungsmöglichkeiten des Wissensmanagements im Vertrieb auf der Basis wissenschaftlicher Arbeiten und empirischer Untersuchungen zu erarbeiten, zu bewerten und so einen zusammenfassenden und praxisrelevanten Ansatz für die Umsetzung von Wissensmanagement im Vertrieb präsentieren zu können.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich wie folgt: Im Kapitel 2 - Methodik wird zunächst die Methodik vorgestellt. Diese setzt sich zusammen aus einer systematischen Literaturrecherche und einer Delphi-Befragung. Anschließend grenzt das Kapitel 3 - Begriffsbestimmungen die Begriffe Wissen, Wissensmanagement und Vertrieb ein, deren einheitliches Verständnis für diese Arbeit notwendig ist. Die Ergebnisse beider Untersuchungen werden im darauf folgen-

den Kapitel 4 - Wissensmanagement im Vertrieb im jeweiligen Kontext des Wissensmanagementmodells nach Probst, Raub und Romhardt¹ betrachtet und zusammengeführt. Einen zusammenfassenden Überblick über alle Aspekte des Wissensmanagements im Vertrieb bietet das Kapitel 5 - Zusammenfassung.

¹ Probst et al. 2010

2 Methodik

Für gewöhnlich basieren wissenschaftliche Arbeiten auf lediglich einer methodischen Grundlage. Diese Arbeit hingegen stützt sich auf zwei Untersuchungsmethoden, die vorerst voneinander getrennt durchgeführt werden und anschließend zu einem gemeinsamen Ergebnis führen sollen. Um einen möglichst ausführlichen Überblick über die bisherige wissenschaftliche Meinung sowie veröffentlichte Beiträge zu erhalten, wurde eine systematische Literaturrecherche in Anlehnung an das von Webster² vorgeschlagene Vorgehen durchgeführt. Den empirischen Aspekt dieser Arbeit hingegen stellt eine Befragung dar, die sich an der Delphi-Methode nach Häder orientiert.³ Beide Methoden wurden zunächst, wie im Folgenden vorgestellt, unabhängig voneinander durchgeführt. Zeitlich sind beide parallel anzuordnen, sodass gegenseitige Einwirkungen nicht gänzlich auszuschließen sind. Die Ergebnisse werden in den nachfolgenden Kapiteln thematisch geordnet vorgestellt und zusammengeführt.

2.1 Systematische Literaturrecherche

Die Grundlage jeder akademischen Arbeit stellt die Analyse der zur Thematik existierenden Literatur dar.⁴ Hier bietet sich die Möglichkeit, durch eine argumentativ-deduktive Auswertung durch die Zusammenführung verschiedener Arbeiten ein gültiges Modell zu schaffen.⁵ Grundsätzlich ist hierbei auf die vollständige Betrachtung der relevanten Literatur zu achten.⁶

Das systematische Vorgehen, welches dieser Literaturrecherche zugrunde liegt, orientiert sich an der von Webster vorgeschlagenen Methodik einer mehrstufigen Analyse. Hierbei wird, ausgehend von Beiträgen in führenden Journals und der anschließenden Sichtung der zitierten Quellen, versucht, einen möglichst umfassenden Überblick über die vorherrschende Literatur zu erlangen.⁷ Die folgenden beiden Abschnitte stellen sowohl das Vorgehen als auch die Ergebnisse dieser beiden Phasen im Rahmen dieser Arbeit vor.

2.1.1 Erste Phase - Führende Journals

Mit Hilfe des vom Verband Deutscher Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. geführten Journalrankings⁸ wurden 26 Journals der Rating-Kategorien A+ und A identifiziert, welche den Themengebieten Marketing, Vertrieb, Wissensmanagement, Informationsmanagement und Wirtschaftsinformatik zuzuordnen sind.

Bei sämtlichen vorliegenden Journals handelt es sich um englischsprachige Werke, weshalb auch die Suche der für die Thematik relevanten Beiträge durch englischsprachige Suchbegriffe erfolgte. Die Suchbegriffe wurden nach einer ersten Sichtung relevanter, jedoch nicht-

² Webster und Watson 2002

³ z.B. Häder 2002

⁴ Webster und Watson 2002, S. xiii

⁵ Wilde und Hess 2007, S. 282

⁶ Webster und Watson 2002, S. xv

⁷ Ebenda, S. xvi

⁸ Quelle siehe unter: Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

systematisch erschlossener Beiträge festgelegt. Die Suche sollte Beiträge aufzeigen, die den Bereichen Vertrieb (Suchbegriffe: customer, sales, distribution), Wissensmanagement (Suchbegriff: knowledge) und unterstützende Informationstechnologie (Suchbegriffe: CRM, KMS) zugeordnet werden können. Insgesamt erstreckte sich die Suche über ca. 45.000 Beiträge, von denen 1.959 Beiträge durch die Suche als möglicherweise relevant identifiziert wurden. Um die Aktualität zu bewahren, wurden ausschließlich Beiträge mit einer Veröffentlichung ab dem Jahr 2000 näher betrachtet, wodurch die Anzahl zu betrachtender Beiträge auf 1.250 sank. Ferner konnten durch den Ausschluss von nicht-relevanten Beiträgen durch inhaltliche Sichtung weitere Beiträge ausgeschlossen werden. Dies führte zu einer starken Reduzierung, wodurch abschließend 68 Beiträge als thematisch relevant eingestuft wurden und somit Verwendung in der zweiten Phase fanden. Letztlich wurden weitere 21 Quellen nicht in diese Arbeit aufgenommen, da sie nur bedingt in die Thematik passten, die in der zweiten Phase identifizierten Quellen wurden dennoch beibehalten. So umfasst das Ergebnis der ersten Phase 47 Beiträge aus 14 verschiedenen Journals. Die Tabelle 1 fasst die Eckdaten dieser ersten Phase noch einmal zusammen.

Durchsuchte Beiträge:	Ca. 45.000 in 26 Journals
Durchsuchte Journals	26 davon A+:8, A: 18
Beiträge ab 2000:	1.250
Thematisch relevante Beiträge:	68 in 17 Journals
Verwendete Beiträge:	47 in 14 Journals

Tabelle 1: Statistische Übersicht, erste Phase der Literaturrecherche

2.1.2 Zweite Phase - Quellen

Zu Beginn der zweiten Phase der systematischen Literaturanalyse wurden relevante Quellen aus den Beiträgen der in der ersten Phase identifizierten Beiträge gesichtet. Als relevant wurden jene Quellen eingestuft, deren Veröffentlichungsdatum in oder nach 2000 lag und im jeweiligen Beitrag als Quelle für einen thematisch relevanten Aspekt genannt wurde. Von den so 452 identifizierten Werken waren 40 nicht verfügbar sowie weitere 259 wurden als thematisch nicht für diese Arbeit relevant eingestuft. Somit konnten in der zweiten Phase 138 Beiträge aus 59 verschiedenen Zeitschriften sowie 5 Beiträge aus Sammelbänden und 4 Bücher als relevant eingestuft und verwendet werden. Aufgrund der großen Anzahl an Quellen wird auf eine tabellarische Darstellung an dieser Stelle verzichtet. Vielmehr fasst die Tabelle 2 die statistischen Daten der gesamten Literaturrecherche zusammen.