

Wissensmanagement 4.0 – Neue Technologien ebnen den Weg zu nachhaltiger Marktforschung

2

Jessica Seidenstücker

Zusammenfassung

In Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung, wachsendem Konkurrenzdruck, steigender Kundenerwartungen und verkürzten Produktlebenszyklen ist es immer wichtiger, den Kunden ganzheitlich zu verstehen und Entscheidungsträgern das relevante Wissen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zugänglich zu machen. Die moderne Marktforschung muss dieser gesellschaftlichen Entwicklung gerecht werden, in der alles schneller, interaktiver und digitaler geworden ist und das Bedürfnis nach ständiger Verfügbarkeit von Wissen befriedigt werden muss. Die neue Generation von Wissensmanagementsystemen unterstützt den Zugang und die Aktivierung bestehenden Wissens und hilft, die aus der Marktforschung gewonnenen Insights für einen breiteren Adressatenkreis als nur den der Betriebsmarktforscher zugänglich zu machen. Eine solche Consumer-Insight-Management-Plattform kann strategische Fehlentscheidungen beispielsweise hinsichtlich Produkteinführungen oder CRM-Maßnahmen vermeiden.

Inhaltsverzeichnis

2.1	Einleitung.	18
2.2	Definition von Wissen	19
2.3	Wissen als immaterieller Produktionsfaktor	20
2.4	Wissensmanagement als Basis einer nachhaltig lernenden Organisation	21
2.4.1	Sozialisation (implizit zu explizit)	22
2.4.2	Externalisierung (implizit zu explizit)	23

J. Seidenstücker (✉)
Ipsos GmbH, Hamburg, Deutschland
E-Mail: jessica.seidenstuecker@ipsos.com

2.4.3	Kombination (explizit zu explizit)	23
2.4.4	Internalisierung (explizit zu implizit)	24
2.5	Die Triade aus Technologie, Prozess und Mensch.	24
2.5.1	Technologie	24
2.5.2	Prozesse	25
2.5.3	Mensch	26
2.6	Implementierung eines zeitgemäßen Wissensmanagementsystems	28
2.6.1	Bedarfsanalyse und Wissensbeschaffung	28
2.6.2	Bedarfsgerechte Struktur	29
2.6.3	Zur Rolle des Content-Managers	29
2.6.4	Social Media Features zur Unterstützung kollaborativer Prozesse	30
2.6.4.1	Liken/Bewerten	30
2.6.4.2	Share/Teilen	30
2.6.4.3	Comment/Komentieren.	30
2.7	Vorteile von Wissensmanagementsystemen.	31
2.8	Schlussbetrachtung	32
	Literatur	33

2.1 Einleitung

Wir leben im Zeitalter der sozialen Beschleunigung, in welcher es zu einer ständigen „Mengen Zunahme pro Zeiteinheit“ hinsichtlich der Informationsgenerierung und -verarbeitung kommt (Rosa 2005, S. 115). Schnelligkeit wurde also das Nonplusultra, d. h. der Anspruch, möglichst in Echtzeit und auf den richtigen Kanälen aktuelle Informationen an die Entscheider im Unternehmen weiterzugeben, ist heute stärker denn je gegeben. In einer sich rasant verändernden sozialen Welt ist es für Unternehmen wichtig, schnell und proaktiv zu agieren, um konkurrenzfähig zu bleiben und die eigene Position im Wettbewerb zu stärken. Die zentrale Herausforderung, aber auch Chance zugleich, stellt in diesem Sinne die Flut an Daten dar, die sich im beschleunigten Zeitalter aus der Digitalisierung ergibt. Pro Minute werden heute ca. 2,5 Mio. Inhalte auf Facebook gepostet, 347.000 Bilder auf WhatsApp verschickt und 72 h an neuem Content auf YouTube hochgeladen (Domo 2014). Hinter diesen Zahlen aus dem Bereich Neue Medien verbergen sich riesige Datenmengen, deren Volumen kontinuierlich ansteigt. Schätzungsweise 40 Zettabyte¹ werden allein im Jahr 2020 hinzukommen (Gantz und Reinsel 2012). Dies entspricht einem Volumen von sechs Terabyte an Daten pro Erdenbürger oder anders ausgedrückt: der Datenmenge von 187,5 iPhone 7 à 32 Gigabyte. Interessant ist, dass die Datenmenge, die Individuen selbst produzieren (z. B. in Form von schriftlichen Dokumenten, Fotos, Videos) bedeutend geringer ist als das Datenvolumen, welches (passiv) über sie im digitalen Universum produziert wird (Gantz und Reinsel 2012). Und an dieser Stelle kommt die Marktforschung ins Spiel.

Noch nie gab es so viele wertvolle Informationen über Märkte, Konsumenten und Trends wie heute. Für die institutionelle Marktforschung liegt die Herausforderung, die aus dieser

¹1 Zettabyte = 1. 000. 000. 000. 000 Gigabyte (GB).

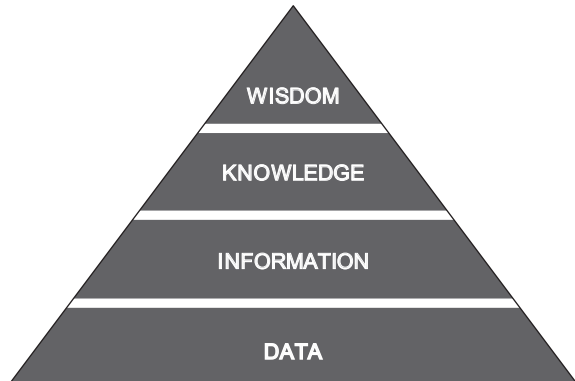
Entwicklung resultiert, darin, selbst den Überblick zu behalten und ihn anderen zu vermitteln. Gleichzeitig ergibt sich aber auch die einzigartige Chance, „aus dem Vollen zu schöpfen“. Wer, wenn nicht die von Hause aus im Umgang mit großen Datenmengen geschulten Marktforscher, sollte in der Lage sein, sich einen Weg durch das Datendickicht zu bahnen, um Muster zu erkennen, Insights zu liefern und Orientierung zu geben? Traurige Realität ist jedoch, dass heutzutage immer noch viele Einzelstudien durchgeführt werden, ohne sie systematisch mit bestehenden Erkenntnissen aus früheren Studien zu verknüpfen. Diese Verschwendung von Ressourcen führt zu einer suboptimalen Wertschöpfungskette. Um jedoch nachhaltig mit Forschungsergebnissen arbeiten zu können und diese praxisrelevant und zeitnah abrufen zu können, sollten technologische Wissensdatenbanken implementiert werden, die in der Lage sind, vorhandenes Wissen abzubilden und bestehende Verbindungen zu verdeutlichen. Es gilt heute mehr denn je, der digitalen Datenexplosion Herr zu werden und aus Big Data Smart Data werden zu lassen. Denn das erfolgsentscheidende Kriterium, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, wird nicht die „Masse“ (Big), sondern der „richtige Inhalt“ (Smart) sein. Die mannigfaltigen Forschungsergebnisse sollen in Wissensmanagementprozessen zu einem Big Picture kombiniert werden. Beispielsweise kann durch die gezielte Verbindung von Panelinformationen und Informationen aus Werbetrackings oder online Focus Groups der Markterfolg von Marken besser dargestellt werden. Die nachhaltige Integration von Marktforschungsergebnissen trägt dazu bei, den Return-on-Investment (ROI) einzelner Marketingaktivitäten zu operationalisieren und den der Marktforschung zu verbessern (Hupp 2014). Intelligent aufbereitet, d. h. mit Marktwissen angereichert, schaffen ursprünglich unstrukturierte Daten wirtschaftlichen Mehrwert und helfen im Nachgang, marktwirtschaftliche Chancen aufzudecken und Fehlentscheidungen zu minimieren.

Der vorliegende Beitrag soll aufzeigen, wie der Einsatz digitaler Techniken in Form von Wissensmanagementsystemen die Fusion aus klassischen Datenbanken und Business Intelligence erzielt und so die Bedürfnisse moderner Unternehmen befriedigt und die Integration von Marktforschungsergebnissen im Zeitalter der Informationsgesellschaft und der Digitalisierung unterstützt. Dabei wird zunächst der Begriff „Wissen“ und seine Bedeutung als immaterielle Ressource und Produktionsfaktor erläutert. Anschließend werden verschiedene Theorien des Wissensmanagements beschrieben und technische Applikationen in Form von Wissensmanagementsystemen (englisch Knowledge-Management-System; KMS) vorgestellt. Der theoretische Rahmen wird dabei genutzt, um anhand konkreter Handlungsempfehlungen aus dem Bereich der Marktforschung die organisatorischen, wissensrelevanten und persönlichen Vorteile aufzuzeigen und hinsichtlich der Implementation eines solchen Systems praktische Empfehlungen auszusprechen.

2.2 Definition von Wissen

Probst, Raub und Romhardt (1999) beschreiben in ihrem Buch „Wissen managen“ den Begriff Wissen als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, [...] wird

Abb. 2.1 Wissenspyramide.
(Quelle: nach Aamodt und
Nygård 1995)



von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ (Probst et al. 1999, S. 44). An dieser Definition wird deutlich, dass für ein tiefer gehendes Verständnis von „Wissen“ eine Abgrenzung von Begriffen wie „Informationen“ und „Daten“ elementar ist (Meyer und Sugiyama 2007). Der strukturelle Zusammenhang zwischen Daten, Information, Wissen und Weisheit wird in der Literatur mithilfe des so genannte DIKW-Modells in Form einer aufsteigenden Pyramide veranschaulicht und kann der Abb. 2.1 entnommen werden (Aamodt und Nygård 1995; Rowley 2007).

Übertragen auf den Bereich der Marktforschung würde eine entsprechende Abgrenzung folgendermaßen aussehen: Im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten werden immense Datenmengen generiert. Diese Daten stammen aus Telefonbefragungen, Produkt- oder Konzepttests, Gruppendiskussionen, Einzelinterviews, biometrischen Messverfahren, Social-Media-Beobachtungen, Online-Communities etc. und stellen die Basis zur Beantwortung spezifischer Forschungsfragen dar. Diese zunächst wenig aussagekräftigen Rohdaten werden gesammelt, organisiert, strukturiert und analysiert, um sie im Anschluss als Informationen zu bündeln. Werden Informationen dann zusammengeführt, mit externen Quellen sinnvoll in Zusammenhang gesetzt und mit Erfahrungen angereichert und bewertet, so entsteht Wissen (Sveiby 1998). In der Marktforschung wird dieser Prozess der Generierung von Wissen auch als Herausarbeiten von Insights, als eine handlungsrelevante Einsicht oder Erkenntnis zur Lösung eines komplexen Problems bezeichnet. Insights stellen die Spitze der Pyramide dar.

2.3 Wissen als immaterieller Produktionsfaktor

Die wachsende Bedeutung von Informationen und insbesondere von Wissen in unserer heutigen Gesellschaft wird sehr deutlich, wenn man die verschiedenen Wirtschaftssektoren im historischen Kontext betrachtet. Das Schlagwort „Wissensgesellschaft“ bezeichnet den vierten Wirtschaftssektor nach der Agrar-, Industrialisierungs- und Dienstleistungsgesellschaft, welche auch als Primär-, Sekundär- und Tertiärsektoren bezeichnet werden und auf die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital fokussiert waren (Lehner 2014).

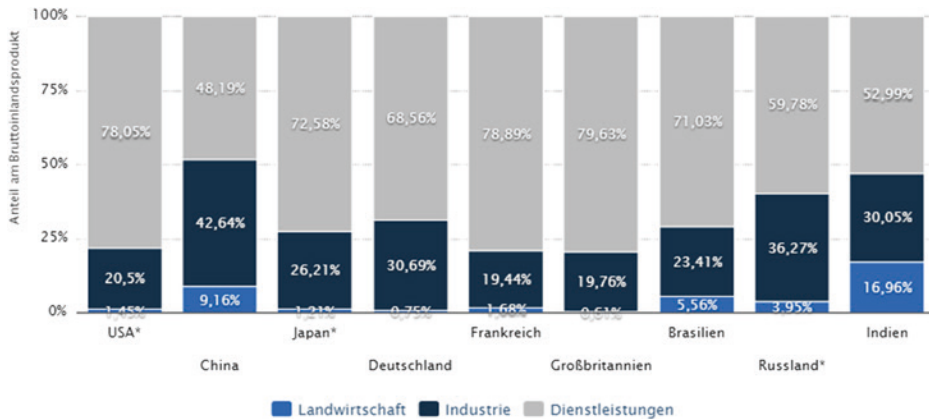


Abb. 2.2 Anteile der Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2014. (Quelle: Statista 2015)

Die Abb. 2.2 zeigt den Anteil dieser drei ursprünglichen Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in relevanten Industrie- und Schwellenländern im Jahr 2012, welche sich sehr stark in ihren Verhältnissen zwischen den Sektoren unterscheiden. So war beispielsweise in Deutschland der Anteil des Primär-, also des Landwirtschaftssektors mit 0,8 % am BIP (im Vergleich zu 17,4 % in Indien) verschwindend gering. Insbesondere der Dienstleistungssektor trägt hierzulande mit einem Anteil von 68,6 % stark zum BIP bei.

Innerhalb einer Agrargesellschaft steht die Landwirtschaft im Fokus und Wohlstand ist mit dem Besitz von Ländereien gleichzusetzen. Später kam es im Rahmen der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft zu einer Verschiebung in Richtung Kapital. Anders als die vorangegangenen Wirtschaftssektionen ist die Begrifflichkeit der Wissensgesellschaft eher diffus. Der Begriff wurde von Robert Lane (1966) geprägt und bezeichnet eine Gesellschaft, welche sich durch Bildung und Forschung Wissen aneignet, um basierend darauf Probleme adäquat zu lösen und so neue Produkte oder Dienstleistungen zu schaffen oder zu verbessern (Lane 1966; Savage 1996). Die sinkende Bedeutung der Produktionsmittel bei gleichzeitig rasanter Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik führt unweigerlich dazu, dass Wissen als Humankapital und Ressource eine immer erfolgskritischere Schlüsselkomponente geworden ist (Abecker et al. 2002; Drucker 1969).

2.4 Wissensmanagement als Basis einer nachhaltig lernenden Organisation

Das zielgerichtete Nutzen der klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital gehört für die meisten Unternehmen zum Alltag und wird als Teil der Wertschöpfungskette angesehen (Gutenberg 1983). In der westlichen Unternehmenskultur wird Wissen zwar schon lange hoch angesehen, jedoch wurde dabei oft der bloße Wissenserhalt in den Vordergrund gestellt. Wer heute Erfolg haben will, muss aber mit der Ressource Wissen

nachhaltig umgehen können. Es dürfen nicht nur Strukturen und Prozesse der Wissenserhaltung vorhanden sein, sondern müssen insbesondere Möglichkeiten des Wissenstransfers und der Wissensgenerierung innerhalb einer Organisation geschaffen werden. In diesem Bereich greift das Wissensmanagement (Nonaka und Takeuchi 1997; Senge 2011).

Doch bevor wir uns der Theorie des Wissensmanagements nähern, führen wir ein kleines Gedankenexperiment durch: Ein Mitarbeiter löst ein Problem, mit welchem er im betrieblichen Alltag konfrontiert wurde. Zur Problemlösung benötigte er eine bestimmte Zeit, die als eine Art Lehrgeld angesehen werden kann. In einem idealtypischen Szenario würde er nun die Lösung dieses Problems in ein firmeninternes Wissensmanagementsystem übertragen, dies klassifizieren, verschlagworten, mit verwandten Inhalten verlinken und mit Zusatzinformationen anreichern. Seine Kollegen können bei ähnlichen Problemen auf den Beitrag im System zugreifen und sich an seiner Lösung orientieren. Stellen Sie sich weiterhin vor, dass nun all Ihr betriebliches Wissen und das Ihrer Kollegen digital abgelegt ist. Sie und Ihre Kollegen in aller Herren Länder können nicht nur in Echtzeit via Desktop-Rechner oder Smartphone darauf zugreifen, sondern können auch das vorliegende Wissen mit Zusatzinformationen wie Videos, Bildern, Beobachtungen anreichern. Sie können sich darüber virtuell austauschen, sehen sofort, welche die Top-Themen in Ihrem Unternehmen sind und was aktuell diskutiert wird. Durch eine innovative Visualisierung der Inhalte können Sie interessante Verknüpfungen und Gemeinsamkeiten von Informationen entdecken, über sämtliche Ihrer Geschäftsfelder, Kategorien und Landesgrenzen hinweg. Welch wundervolles, idealtypisches Szenario!

Dieser kleine Gedankenausflug soll eine Einstimmung darauf geben, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, Wissen zu managen und zu einer lernenden Organisation zu werden. Traurige Realität ist jedoch, dass das verfügbare Wissen von Unternehmen meist nur in den Köpfen der Mitarbeiter und oft eher implizit (im Sinne von Erfahrungswissen) als explizit (im Sinne von Verstandswissen) vorhanden ist. Diese Art von Wissen geht leider verloren, wenn Mitarbeiter die Firma verlassen. In diesem Zusammenhang entwickelten die japanischen Forscher Nonaka und Takeuchi (1997) ihre – in Managementkreisen weit verbreitete – Theorie zur Wissenssammlung, -nutzung und -generierung. Innerhalb ihrer Theorie beschreiben sie diesen Prozess anhand des Modells einer dynamischen Wissensspirale, welche die Phasen Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung durchläuft. Die einzelnen Phasen sind charakterisiert durch die Übergänge zwischen explizitem und implizitem Wissen und werden in Abb. 2.3 grafisch verdeutlicht und nachfolgend detailliert beschrieben (Nonaka und Takeuchi 1997; Polany 1985). Dabei werden Beispiele aufgeführt, wie diese Phasen klassischerweise im Arbeitsalltag aussehen und wie diese durch die Implementation moderner Technologien des Wissensmanagements tiefer gehend unterstützt werden können.

2.4.1 Sozialisation (implizit zu implizit)

Wie im Kap. 2 beschrieben, wird die Spitze der Wissenspyramide erst erreicht, wenn aggregierte Daten in Form von Informationen mit Erfahrungen angereichert und so zu

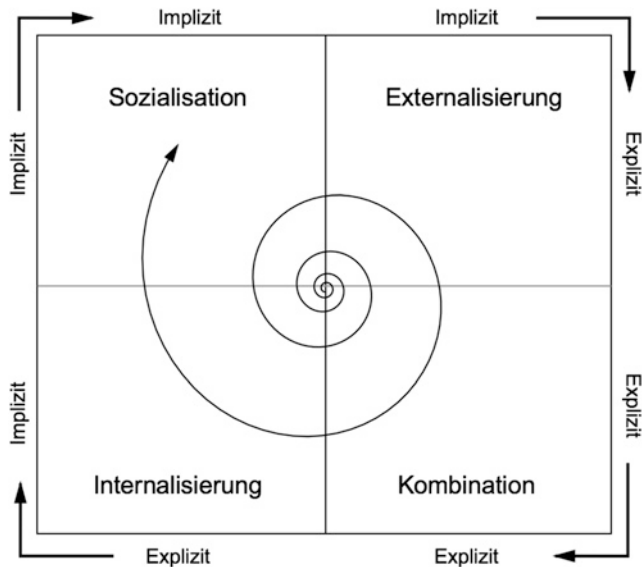


Abb. 2.3 Wissensspirale. (Quelle: in Anlehnung an Nonaka und Takeuchi 1997, S. 84)

implizitem Wissen werden. Das implizite Wissen wird in der Phase der Sozialisation durch Kommunikation weitergegeben. Im klassischen Sinne geschieht dies in Unternehmen beispielsweise durch das Zuschauen des Auszubildenden beim Lehrmeister und das Aneignen von technischen Fähigkeiten während eines praktischen Trainings. In digitalen Wissensmanagementsystemen könnte ein solcher Transformationsprozess beispielsweise durch Video-Tutorials unterstützt werden.

2.4.2 Externalisierung (implizit zu explizit)

Das durch Sozialisierung gewonnene implizite Wissen wird in dieser Phase der Wissensspirale durch Schrift, Modellbildung oder Hypothesen in eine explizite Form gebracht. In Unternehmen findet diese Umwandlung beispielsweise in Meetings oder Telefonaten statt. Online innerhalb eines KMS würde diese Phase durch Chats, Posts oder Shares weiter unterstützt.

2.4.3 Kombination (explizit zu explizit)

Innerhalb der Kombinationsphase wird das hinzugewonnene explizite Wissen interpretiert und mit bereits existierendem Wissen in Zusammenhang gebracht. Diese Phase stellt eine wichtige Basis für die Entwicklung von Innovationen (z. B. für Prototypen oder neue Komponenten) dar. Eine KMS könnte diese Phase optimieren, indem die verschiedenen Wissensinhalte durch Kategorisierungen (z. B. Abteilung, Marke, Region, Nutzergruppe)

und Verschlagwortung bzw. Tagging beschrieben werden. Um kombinatorische Prozesse auszulösen, könnte eine visuelle Unterstützung in Form eines semantischen Netzwerkes zur Wissensrepräsentation hilfreich sein, welche die inhaltliche Nähe oder Distanz zwischen verschiedenen Konzepten verdeutlicht. Mithilfe solcher technischer Funktionen und digitaler Visualisierung können Zusammenhänge benutzerfreundlich erkennbar gemacht werden. Dieser Ansatz wurde an Theorien zur Kognitionspsychologie und zur Künstlichen Intelligenz angelehnt (Reimer 1991).

2.4.4 Internalisierung (explizit zu implizit)

Wird explizites Wissen angewendet und nach einiger Zeit sogar zur Gewohnheit, so ist dieses in implizites Wissen umgewandelt worden. Die Spirale kann erneut beginnen, nun jedoch auf einem durch Wissenszuwachs erhöhtem Niveau.

Die große Herausforderung der heutigen Zeit liegt darin, den Wissensverlust in Unternehmen zu kompensieren und die dynamische Wissensspirale zur Wissensgenerierung nach Nonaka und Takeuchi (1997) in den Arbeitsalltag zu integrieren. Zu diesem Zweck haben bereits einige Unternehmen Wissensmanagementsysteme erfolgreich implementiert. Hauptziel eines solchen Wissensmanagementsystems ist es, die richtige Information zur richtigen Zeit an die richtige Person zu liefern, damit diese die bestmögliche Entscheidung treffen kann. Gemäß der Definition von McInerney (2002) versteht man unter Wissensmanagement die Anstrengung, nützliches Wissen dem Unternehmen zugänglich zu machen und so zu einer lernenden Organisation zu werden. Nur so kann der Umgang mit Wissen die Befriedigung von gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmensbedürfnissen gewährleisten.

2.5 Die Triade aus Technologie, Prozess und Mensch

Ein typischer Fehler von Organisationen ist, sich bei der Einführung eines Wissens- bzw. eines Knowledge-Management-Systems primär auf die Technologie zu konzentrieren statt auf die betrieblichen Prozesse, die die Implementierung erst möglich machen, oder den Menschen, der als User mit dem System arbeiten soll. Die Faktoren Technologie, (betrieblicher) Prozess und Mensch spielen dabei gleichermaßen eine entscheidende Rolle. Nachfolgend werden diese drei Komponenten eines KMS näher beleuchtet.

2.5.1 Technologie

Bei der Einführung eines KMS sollte darauf geachtet werden, dass mit dem IT-System die Bedürfnisse des Unternehmens befriedigt werden. Die verschiedenen am Markt agierenden Anbieter setzen dabei technologisch unterschiedliche Schwerpunkte, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll. Unabhängig von der Wahl des

jeweiligen Anbieters sollten bestimmte Funktionen jedoch vorausgesetzt werden, damit ein Wissensmanagementsystem die zentrale Aufgabe, den Content bzw. das komplexe Expertenwissen strukturiert abzubilden und dem User (z. B. dem Mitarbeiter) intelligent zu präsentieren, auch erfüllen kann.

Generell sollte ein Wissensmanagementsystem von einer klassischen Informationsdatenbank als elektrische Datenverwaltung abgegrenzt werden, bei welcher die Datenbank als das Kernelement dazu dient, den Datenbestand logisch zusammenhängend zu speichern. Das System soll demnach in der Lage sein, große Datenmengen effizient, widerspruchsfrei und dauerhaft zu speichern und benötigte Teilmengen in unterschiedlichen, bedarfsgerechten Darstellungsformen für die Benutzer abzubilden. Darüber hinaus soll ein Wissensmanagementsystem bei der Eingabe von neuen Wissensinhalten (z. B. einem marktforscherischen Insight) diese mit individuellen Eigenschaften versehen können. Neben dem eigentlichen Inhalt in Form einer Zusammenfassung, einem logischen Taggen und Kategorisieren, kann der Content auch durch Bilder, Videos, PDFs etc. tiefer gehend erläutert und belebt werden. Das System sollte außerdem das Abspeichern und Darstellen verschiedenster Datenformate (z. B. HTML, DOC, PDF, MP3, MP4, Links) ermöglichen.

Um das Wissen auch zielgerichtet und systematisch abrufbar zu machen, sollten intelligente Suchfunktionen und -algorithmen sowie ein Schlagwortverzeichnis und umfangreiche Filterfunktionen integriert sein. Inhalte sollten download- und archivierbar sein. Die Komplexität der Zusammenhänge zwischen Wissen kann visuell über interaktive Ansichten (engl. Views) des Contents innerhalb einer netzwerkartigen Struktur, welche die Verbindungen verwandter Datenobjekte zeigt, abgebildet werden. Als Vorteile einer modellierenden Darstellung von Wissen in technischen Systemen nennen McBurney und Parsons (2013) u. a., dass die Informationsvisualisierung als strukturierte Abbildung von Wissen die generelle Problemlösung erleichtert. Im Unterschied zu einer Informationsvisualisierung, welche primär als Überführung von großen Datenmengen in eine Grafik zu verstehen ist (z. B. durch ein Balkendiagramm), geht die Wissensvisualisierung einen Schritt weiter. Sie ist eine bildhafte Repräsentation von Wissen, die den Transfer von alten und die Schaffung von neuem Wissen zwischen Individuen und Teams befeuern soll (Burkhard 2005).

Hinzu kommt, dass das jeweilig genutzte KMS auf allen gängigen mobilen Endgeräten (z. B. Smartphone, Tablet) funktioniert, ein Maximum an Datenschutz und Datensicherheit gewährleistet und bestenfalls cloud-basiert läuft, damit alle Arten von Inhalten ortsunabhängig, technologieübergreifend und sicher zugänglich sind. Ein KMS sollte natürlich im Sinne der Usability-Forschung gestaltet sein, denn nur durch eine konsequent benutzerfreundliche, fehlerverzeihende und funktionale Gestaltung wird ein solches System akzeptiert und von den Mitarbeitern in einer gewünschten Form genutzt.

2.5.2 Prozesse

Aus psychologischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive wird es in unserer beschleunigten Gesellschaft zunehmend gefordert, zu einer „lernenden Organisation“ zu werden

(Schreyögg 2008). Grundlage dafür ist, Wissen als eine zentrale Ressource von Organisationen zu begreifen, die aber im Unterschied zu anderen materiellen Ressourcen durch die Nutzung nicht aufgebraucht, sondern überdies noch vermehrt wird. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass in Organisationen Strukturen geschaffen werden müssen, welche alle Mitarbeiter dazu anregen, Wissen möglichst häufig anzuwenden. Es müssen Prozesse im Unternehmen implementiert werden, die ein Umfeld des Lernens, Teilens, der offenen Kommunikation und der Fehlertoleranz ermöglichen. Das Wissensmanagement muss in die allgemeinen Geschäftsprozesse integriert sein und es muss ein kooperativer, partizipatorischer und freiheitlicher (statt eines autoritären) Führungsstil gelebt werden (Jaspers 2010).

Besonders bei wissensintensiven Branchen bietet es sich an, die Position eines Chief Knowledge Officer als Wissensmanager zu besetzen, um das betriebliche Wissensmanagement zu fördern, den Rollout der Technologie zu koordinieren und eventuell Change-Management-Prozesse voranzutreiben (Dalkir 2005). Für ein professionelles Rollout wird empfohlen, Trainings, Software-Schulungen, Mitarbeitertreffen und Einführungsworkshops durchzuführen, um den zukünftigen Nutzern das System näherzubringen bzw. mögliche Hemmschwellen abzubauen und den Kreis der Nutzer kontinuierlich zu erweitern. Der Schlüssel zum Erfolg ist, die Nutzer des KMS zu motivieren, Inhalte aktiv zu teilen, zu bewerten und Beobachtungen hinzuzufügen, um sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln. Als motivierendes Element könnte so beispielsweise ein Belohnungssystem in Abhängigkeit vom Aktivitätsniveau eingeführt werden (z. B. durch die Wahl des „Mitglieds des Monats“, Einführung von Kudos oder Likes). Zur Qualitätssicherung sollten weiterhin erfolgskritische Analysen zu Nutzungsstatistiken (z. B. über Seitenaufrufe, Login-Verhalten) und Userzufriedenheit durchgeführt werden, um das System kontinuierlich zu optimieren. Zeigen diese Evaluationen eine Diskrepanz zwischen dem Managementsystem und der herrschenden Unternehmenskultur, sollten Change-Management-Aktivitäten eingeleitet werden, sodass der Weg hin zu einer lernenden Organisation tiefer gehend gegeben wird (Mertins et al. 2003).

2.5.3 Mensch

Neben der Technologie und den Prozessen kommt die dritte und wohl wichtigste Komponente eines funktionierenden Wissensmanagementsystems ins Spiel: der Mensch. Denn der Mensch als User ist es, den das System bei seiner Arbeit unterstützen soll und der das System durch seinen Input erst mit Inhalten füllt.

Je nach Unternehmensgröße und Zielsetzung der Plattform existieren verschiedene Nutzergruppen mit unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten. So kann es neben der Rolle des „normalen“ Anwenders und dem o. g. Chief Knowledge Officer u. a. auch die Positionen des technischen Administrators und des Content-Managers geben (Dalkir 2005). Um den verschiedenen Nutzergruppen gerecht zu werden, sollten KMS mehrbenutzerfähig und transaktionsorientiert konzipiert sein. Die Zugangsberechtigung verschiedener Klassifikationen von Nutzern (z. B. für Administrator oder Kurator) werden über

Sperren verwaltet (z. B. Schreibrechte, nur Leserechte) und die (lesenden oder schreibenden) Zugriffe auf die Datenbank werden über die Software kontrolliert. Bei sehr umfangreichen Systemen beispielsweise in Großkonzernen wird oft ein Content-Manager eingesetzt, welcher in Vollzeit für die Auswahl, das Einstellen und Verwalten der Inhalte zuständig ist. Um die Qualität der eingepflegten Inhalte zu sichern, ist dabei geschultes Personal extrem wichtig, welches in der Lage ist, die Inhalte zu erfassen, diese den entsprechenden Kategorien zuzuordnen, logisch mit relevanten Tags zu versehen oder Reports als Quellenangabe zu hinterlegen. Dabei muss es auch zu einer Prüfung auf Vollständigkeit und Widerspruchslösigkeit kommen, bzw. sollten alte sowie ungültige Informationen gelöscht werden. In diesem Zusammenhang muss darüber hinaus ein starker Fokus auf Qualität anstatt Quantität gelegt werden, damit kein irrelevanter Content eingespielt wird bzw. „Wildwuchs“ entsteht. Aktuelle und zukünftige Inhalte werden dementsprechend integriert und mit den vorherigen Inhalten logisch verknüpft. Nur so ist den späteren Nutzern ein zielgerichtetes, effektives und effizientes Arbeiten möglich.

In der Theorie sind die Rolle des Content-Managers und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten natürlich klar ersichtlich. Die Realität sieht jedoch meist ganz anders aus. Oft ist es Unternehmen aus Kapazitätsgründen nicht möglich, einen Mitarbeiter abzustellen, um eine solche Wissensplattform zu befüllen und somit für den Arbeitsalltag nützlich anzuwenden. In diesem Fall können externe Institute oder Agenturen ihre Dienste als Kuratoren anbieten und die von ihnen produzierten Inhalte für den Kunden einpflegen. Um die Datensicherheit zu gewährleisten, können die Nutzerrollen so definiert werden, dass beispielsweise für bestimmte Bereiche keine Leserechte vorliegen. So kann z. B. verhindert werden, dass Studien anderer Institute oder Agenturen für die Kuratoren und somit evtl. für die Konkurrenz zugänglich sind. Ein weiteres mögliches Vorgehen wäre, ein bestimmtes Institut als Kurator zu wählen und die Inhalte jeglicher Forschung – egal von welchem Dienstleister durchgeführt – zentral gesteuert abzulegen, um eine einheitliche und ganzheitliche Wissenskonsolidierung im Sinne der Qualitätssicherung zu erreichen.

Ein Wissensmanagementsystem fördert u. a. durch Integration von Social Media Features (vgl. Abschn. 2.6.4) die Zusammenarbeit und schafft den Nährboden für eine wettbewerbsorientierte Organisation, die in produktiver Art und Weise die Vielfältigkeit von Perspektiven und damit verbundenen Grundhaltungen sowie Orientierungen von Mitgliedern der Community nutzt. Außerdem nutzt ein solches wissenszentriertes Netzwerk das besondere Potenzial von Gruppen für die Generierung von Wissen, das aus systemtheoretischer Perspektive auch als Kollektiv- oder Schwarmintelligenz bezeichnet werden kann (Unger 2014). Wissensmanagementsysteme unterstützen dies, indem Nutzer- und Expertengruppen aus verschiedensten Abteilungen beteiligt werden (z. B. Marktforscher, Marketing, Forschung und Entwicklung) und Zugriff auf die Plattform und deren Inhalte haben. Die Technologie soll dabei beispielsweise über Expertenverzeichnisse, Nutzerprofile und Messaging Services verfügen, um eine betriebliche Online-Community zu schaffen, die verschiedenen Nutzern erlaubt, miteinander in Kontakt zu treten, eine tiefer gehende Kommunikation anzustoßen und kooperativ zusammenzuarbeiten.

2.6 Implementierung eines zeitgemäßen Wissensmanagementsystems

Im unternehmerischen Alltag müssen täglich unzählige Entscheidungen getroffen werden, die im Idealfall auf relevantem Wissen basieren, welches beispielsweise aus Marktforschungsstudien gewonnen wird. In der heutigen Informationsgesellschaft sehen sich Organisationen jedoch immer häufiger mit der Situation konfrontiert, dass zwar viele Daten, Informationen oder Consumer Insights vorliegen, es jedoch zumeist an der Möglichkeit fehlt, als einzelner Mitarbeiter zielgerichtet darauf zugreifen zu können und so die Wissensspirale zu aktivieren (vgl. Abschn. 2.4). Besonders problematisch wird es bei multinationalen Unternehmen mit verschiedensten Marken und Produktkategorien die Übersicht zu behalten. Oft bleiben Forschungsergebnisse nur für den entsprechenden Markt oder nur temporär im Aufmerksamkeitsfokus und gehen irgendwann in Datenbanken oder im betriebsinternen Intranet verloren. Um der Gefahr dieser „Wissensfriedhöfe“ entgegenzuwirken und Insights zu nutzen, empfiehlt sich die Einführung eines Wissensmanagementsystems als integrativer Bestandteil nachhaltiger Marktforschung. Viele dieser neuen KMS-Technologien (z. B. die Ipsos Insight Cloud) nutzen Algorithmen des maschinellen Lernens zur „künstliche“ Generierung von Wissen und strukturieren eingepflegte Inhalte aus Marktforschungsstudien in Form von Wissensgraphen, um so die inhaltliche Nähe und Distanz verschiedener Insights zueinander visuell zu verdeutlichen. Die Einführung eines solchen Tools ermöglicht den verschiedenen Stakeholdern den ortsunabhängigen Zugang zu den gesammelten Insights der Marktforschungsstudien der letzten Jahre aus den verschiedensten Kategorien, Marken und Ländern. Welche Faktoren bei der Implementierung beachtet werden sollen, wird in diesem Abschnitt erläutert.

2.6.1 Bedarfsanalyse und Wissensbeschaffung

Entscheidet sich ein Unternehmen, den Fokus verstärkt in Richtung Wissensmanagement zu lenken und ein KMS einzuführen, so sollten insbesondere die Bereiche Bedarf, Beschaffung, Nutzung und Bewertung von Wissen Beachtung finden. Zum einen sollte definiert werden, welches Wissen eigentlich erfolgsentscheidend für ein konkretes Unternehmen ist, und zum anderen muss festgelegt werden, wie das Wissen beschafft werden soll (Jaspers 2010; Mujan 2006). Eine Bedarfsanalyse ist vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen zu empfehlen, da aus Kostengründen die Implementierung eines extrem umfangreichen und mit jeglichen Funktionen ausgestatteten Wissensmanagementsystem wenig nutzenstiftend sein kann (Gust von Loh 2008). Um neues Wissen in die Organisation zu bringen, kann neben hausinterner Forschung und Entwicklung insbesondere (in- und externe) Marktforschung als Quelle genutzt werden. Um Mitarbeitern (auch standort- und teamübergreifend) diese Inhalte effektiv und effizient zur Verfügung zu stellen und somit nutzbar zu machen, bietet sich die Übertragung in ein KMS an, welches die Möglichkeit der kooperativen Zusammenarbeit bietet.

2.6.2 Bedarfsgerechte Struktur

Implementieren Unternehmen beispielsweise ein Wissensmanagementsystem für die Ergebnisse ihrer marktforscherischen Aktivitäten, sollte darauf geachtet werden, dass das gewählte System auch den betrieblichen Anforderungen gerecht wird. Im Weiteren bedarf es einer guten Planung hinsichtlich Struktur und Umsetzung. Dabei spielen insbesondere die generelle Informationsarchitektur und die definierte Kategorisierung der Inhalte eine elementare Rolle, um das Wissen strukturiert und hierarchisch in eine Beziehung setzen zu können. Eine Plattform speziell für die Ergebnisse von Marktforschungsstudien könnte beispielsweise folgende Kategoriestructur haben:

- Branchenrelevante Inhalte: z. B. Beauty, Food, Services, Digitalisierung, Urbanisierung
- Marken: diverse Unterkategorien der Dachmarke (z. B. Unilever mit den Untermarken Langnese-Speiseeis, Rama, Knorr etc.)
- Region: Region (z. B. Thüringen, Bayern), Land (z. B. Deutschland, USA, China), Wirtschaftsraum (z. B. EMEA, LATAM)
- Abteilungen: z. B. Marktforschung, Marketing, Produktentwicklung, Logistik

Eine bedarfsorientierte Wahl der verschiedenen Kategorien dient insbesondere einer zielgerichteten Suche und der effektiveren Filterung von Inhalten. In Abhängigkeit von der gewählten Technologie (z. B. Ipsos Insight Cloud, Market Logic) können inhaltliche Clusterungen auf Basis verschiedenster Algorithmen entstehen (z. B. durch Tagging, Kategorisierung, Texterkennung) und Zusammenhänge zwischen Wissen neue Perspektiven aufzeigen. Ziel sollte es sein, möglichst alle hochgeladenen Insights logisch mit anderen Inhalten zu verknüpfen. Werden alle Inhalte so weit wie möglich in Beziehung zueinander gesetzt, entsteht ein feingliedriges (semantisches) Netz, welches über das System visualisiert werden könnte. Ganz im Sinne einer lernenden Organisation lassen sich dadurch Verknüpfungen identifizieren, die vorher so nicht bekannt waren. Indem Erkenntnisse, die aus verschiedenen Studien stammen und in Verbindung mit unterschiedlichen Kategorien stehen, zusammengeführt und aus einer neuen Perspektive gesehen werden, lassen sich Muster herausarbeiten, die vorher unsichtbar waren. Dies entspricht dem Grundgedanken von Daten-, Methoden- und Theorientriangulation (Frieß 2011; Flick 2012). Für den Nutzer verläuft der Prozess ohne Barrieren in einer intuitiven Art und Weise, weil er nicht auf einer starren, hierarchischen Ordnung von Dokumenten und Dateien basiert. Insights sind im Netzwerk nicht linear angeordnet, sondern klassifiziert und kategorisiert. Dies ist wichtig, da es dem Nutzer hilft, Prioritäten zu setzen und nicht in einer Datenflut zu versinken.

2.6.3 Zur Rolle des Content-Managers

Wie in Abschn. 2.5.3 beschrieben, ist der Content-Manager für die Auswahl, das Einstellen, Verwalten und Kuratieren der Inhalte im Sinne der Zielorientierung und Qualitätssicherung zuständig und spielt somit eine erfolgsentscheidende Rolle. Das logische Verknüpfen von

Inhalten als Basis zur Entwicklung des semantischen Netzes fällt in den Aufgabenbereich des Content-Managers. Da diese Position sowohl betriebsintern als auch extern (z. B. über Marktforschungsinstitute) besetzt werden kann, kann sich daraus auch ein neuer Berufszweig für Marktforscher ergeben. Dieser Ansatz bewegt den Beruf des Marktforschers von der Bereitstellung neuen Wissens in Form von Insights aus aktuellen Studien mehr in den Bereich eines Beraters, der durch Markt-, Produkt- und Kategoriewissen die Position des kuratierenden Insight-Managers ganzheitlich ausfüllen kann.

2.6.4 Social Media Features zur Unterstützung kollaborativer Prozesse

Die große Schwäche der meisten bestehenden Wissensdatenbanken besteht darin, dass sie zu wenig auf der modernen Art der Kommunikation beruhen und sich nicht ausreichend an den sozialen Netzwerken zu orientieren. Soziale Netzwerke im Internet wie Facebook, Pinterest und insbesondere Instagram haben in den letzten Jahren starken Zulauf bekommen und die User zeigen generell ein sehr hohes Aktivitätsniveau. Ein erfolgreiches KMS sollte daher ähnliche Dynamiken wie soziale Netzwerke aktivieren, indem zentrale Funktionen der modernen digitalen Kommunikation übernommen werden (Bebensee et al. 2010). Um kollaborative Prozesse und eine interaktive Nutzung zu ermöglichen, sollten folgende Möglichkeiten gegeben sein, welche an Funktionen aus sozialen Netzwerken wie Facebook anknüpfen, sodass sie intuitiv und ohne die Notwendigkeit einer Einarbeitung genutzt werden können:

2.6.4.1 Liken/Bewerten

Über diese Funktion lässt sich die Relevanz eines Insights bewerten, indem beispielsweise ein bis fünf Sterne vergeben werden. Diese Bewertung ermöglicht einen schnellen Einblick, welche Insights im System als besonders wichtig angesehen und im Rahmen weiterer Projekte unbedingt berücksichtigt werden sollten.

2.6.4.2 Share/Teilen

Diese Funktion bietet die Möglichkeit, bereits hochgeladene Inhalte und Beobachtungen mit einem genau ausgewählten Kreis von Kollegen oder Gruppen zu teilen, um gemeinsam an bestimmten Themen zu arbeiten. Das Teilen von Inhalten schafft dadurch eine transparente Arbeitsgrundlage für das gesamte Projektteam und bietet einen hervorragenden Ausgangspunkt für weiterführende Diskussionen.

2.6.4.3 Comment/Kommentieren

Der Erfolg der Kommentarfunktion im Rahmen sozialer Netzwerke wie Facebook beruht darauf, dass mit einem Kommentar viel weniger Aufwand verbunden ist als mit einer extra geschriebenen Mail. Der Nutzer findet etwas, das einen Kollegen interessieren könnte oder Thema eines aktuellen Projektes ist und kann sofort einen Austausch über die eigene Beobachtung oder den angesehenen Inhalt beginnen. Dies fördert die Kommunikation miteinander

und ist im Rahmen eines zeitgenössischen Wissensmanagement-Tools von zentraler Bedeutung. Durch die Kommentarfunktion wird es sehr viel leichter, sich in multilokalen Teams auf eine informelle Art und Weise zu Entwicklungen und anstehenden Aufgaben auszutauschen. Besonders reichhaltig sind solche Features, wenn die Option geboten wird, Kommentare nicht nur in Textform, sondern multimedial, z. B. in Form von Bildern oder Videos, zu erlauben.

Aus diesen kombinatorischen Prozessen (Bewerten, Teilen, Kommentieren) können Anregungen für F&E oder das Marketing geliefert werden, welche die Prozessoptimierung oder Produktentwicklung vorantreibt und kollaborative Zusammenarbeit in einer zeitgemäßen Form realisiert. Welche weiteren Vorteile sich aus der Einführung eines KMS ergeben, soll im folgenden Kapitel erläutert werden.

2.7 Vorteile von Wissensmanagementsystemen

Gelingt es einem Unternehmen, erfolgreich ein Wissensmanagement zu etablieren, ergeben sich daraus diverse Vorteile auf organisatorischer, wissensrelevanter und persönlicher Ebene. Die folgende Auflistung gibt einen Überblick über diese Vorteile und kann als Grundlage zur objektiven Bewertung des ROI genutzt werden.

Organisatorische, wissensrelevante und individuelle Vorteile (Voigt et al. 2006; Al-Hakim und Hassan 2011)

- **Organisationelle Vorteile:**

- Business Intelligence Tool zur Erreichung strategischer Ziele
- Förderung der Teamarbeit und einer Kultur des Teilens
- Lernende Organisation durch Nutzung bestehenden Wissens und Anwendung auf neue Projekte oder Services
- Sicherung von Wettbewerbsvorteilen
- Kostenreduktion bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktivität
- Optimierte und beschleunigte Entscheidungsprozesse
- Beschleunigung von (Produktentwicklungs-) Prozessen und Innovationen
- Unterstützung durch Best-Practice-Ansätze
- Team-, abteilungs- und ortsübergreifende Zusammenarbeit
- Bildung von Expertenteams und Kooperationsnetzwerken
- Lokalisierung von Experten
- Verringerung von Trainingskosten
- Verringerung redundanter Prozesse

- **Wissensrelevante Vorteile:**

- Sicherung, Dokumentation und Strukturierung von existierendem Wissen
- Darstellung der immateriellen Ressource „Wissen“
- Kontinuierlicher Wissenszuwachs

- Möglichkeit, Wissen abzurufen
- Team-, abteilungs- und ortsübergreifender Zugang zu Wissen
- Fundament für Innovation und Generierung neuen Wissens
- **Persönliche Vorteile der Nutzer:**
 - Schnelle und zuverlässige Bereitstellung von entscheidungsrelevantem Wissen
 - Minimierung von Fehlentscheidungen durch mangelhafte Wissensbasis
 - Personalentwicklung durch softwaregestützte Lernprozesse und Trainings
 - Lob und Anerkennung, z. B. durch Kudos, Likes
 - Ausweitung des persönlichen Netzwerkes und erleichterte Integration neuer Mitarbeiter
 - Verbesserte Wissenstransfer
 - Schaffung eines inspirierenden Umfeldes und Anregung zum entdeckenden Lernen

2.8 Schlussbetrachtung

Durch optimiertes Wissensmanagement basierend auf einer systematischen und bedarfsgerechten Bereitstellung von Marktforschungsergebnissen können sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile sichern und fundierte Entscheidungen auf der Basis des verfügbaren Wissens treffen. Dies wird in Zeiten des beschleunigten sozialen Wandels und bei einer rasant steigenden Masse an verfügbaren Daten immer wichtiger, um Trends zu identifizieren und den Überblick über laufende Entwicklungen zu behalten. Um diese Entwicklung technologisch zu unterstützen, sollte ein Knowledge-Management-System eingeführt werden. Ein solches System sollte dabei nicht nur in der Lage sein, die Insights abzuspeichern und orts- und teamübergreifend zugänglich zu machen, sondern auch Zusammenhänge zwischen Inhalten über Kategorie-, Produkt- oder Ländergrenzen hinweg visuell aufzeigen, um das Unternehmen auch hinsichtlich Produkt- und Marktentwicklung, Innovation oder auch Kommunikation und Public Relations etc. zu unterstützen. Messbare Erfolge sind oft erst zwei bis drei Jahre nach der Einführung des KMS erkennbar. Zuvor muss Überzeugungsarbeit geleistet werden, damit die wissensrelevanten, organisatorischen sowie persönlichen Vorteile von den relevanten Shareholdern erkannt werden und ein Wissensmanagement vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern gelebt wird.

Ein Wissensmanagementsystem steht in Echtzeit zur Verfügung und fördert die Zentralisierung des gesammelten Wissens sowie die Anreicherung und den Ausbau des Wissens durch Einbezug der Intelligenz der gesamten Firma. Die wechselseitigen Relationen zwischen den einzelnen, in diesem Beitrag beschriebenen Elementen, sind zusammenfassend in der Abb. 2.4 dargestellt. Im Sinne eines effektiven Diversity-Managements schafft ein KMS die Möglichkeit, in projektübergreifenden Teams Vielfalt zum Ausdruck zu bringen und eine gemeinsame Kultur des Teilens zu entwickeln. Damit wird ein solches System allen zeitgenössischen Anforderungen gerecht, die an eine lernende Organisation gestellt

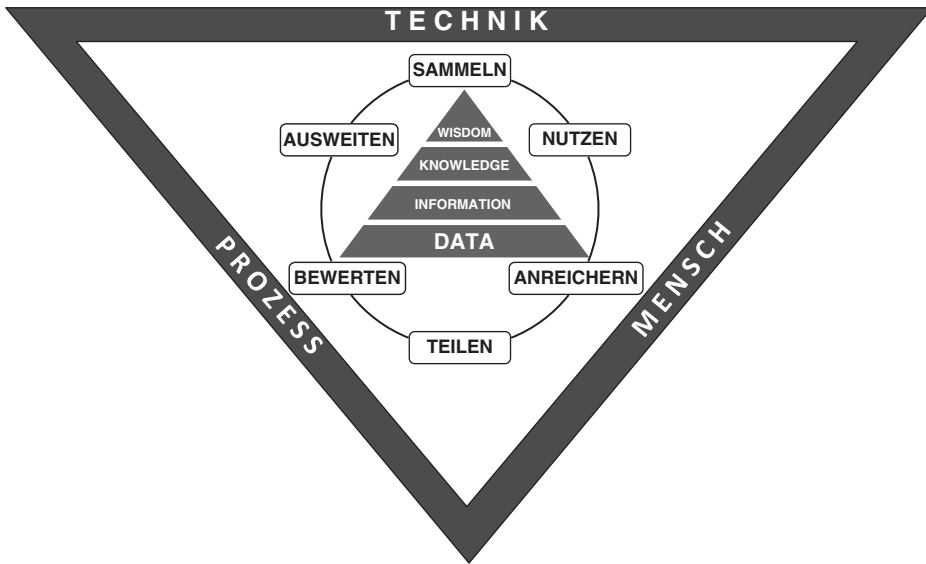


Abb. 2.4 Ganzheitliches Modell eines Wissensmanagementsystems

werden, und es ist das perfekte Wissensmanagement für die zukunftsorientierte Marktforschung sowie für ein ganzheitliches Verständnis des Kunden und seiner Bedürfnisse.

Literatur

- Aamodt, A., & Nygård, M. (1995). Different roles and mutual dependencies of data, information, and knowledge – An AI perspective on their integration. *Data and Knowledge Engineering*, 16(3), 191–222.
- Abecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H., & Müller, H. J. (2002). Integrationspotenziale für Geschäftsprozesse und Wissensmanagement. In A. Abecker, K. Hinkelmann, H. Maus, & H. J. Müller (Hrsg.), *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement* (S. 1–24). Berlin: Springer.
- Al-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2011). The role of middle managers in knowledge management implementation for innovation enhancement. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(1), 86–94.
- Bebensee, T., Helms, R., & Spruit, M. (2010). Exploring Web 2.0 applications as a means of bolstering up knowledge management. In David Gurteen (Hrsg.), *Leading issues in social knowledge management* (S. 22–41). Sonning Common: Academic Publishing International Limited.
- Burkhard, R. A. (2005). Towards a framework and a model for knowledge visualization: Synergies between information and knowledge visualization. In S. O. Tergan & T. Keller (Hrsg.), *Knowledge and information visualization. Searching for synergies*. Berlin: Springer.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Burlington: Elsevier.
- Domo (2014). Data never sleeps 2.0. <https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-2>. Zugegriffen: 10. Juli 2015.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row.

- Gutenberg, E. (1983). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Band 1: Die Produktion*. Berlin: Springer.
- Flick, U. (2012). *Triangulation. Eine Einführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Frieß, H. J. (2011). Triangulation als Forschungsstrategie. *Planung & Analyse*, 39(6), 30–32.
- Gantz, J. & Reinsel, D. (2012). The Digital Universe in 2020: Big data, bigger digital shadows, and biggest growth in the far east. <http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-the-digital-universe-in-2020.pdf>. Zugriffen: 10. Aug. 2015.
- Gust von Loh, S. (2008). Wissensmanagement und Informationsbedarfsanalyse in kleinen und mittleren Unternehmen. *Information – Wissenschaft und Praxis*, 59(2), 118–126.
- Hupp, O. (2014). Geht Markenführung mit weniger Marktforschung? – Ein höherer ROI für Marktforschung. „Planung und Analyse“, Sonderheft LZ 2014 (Handel und Konsumgüter) (S. 19–23). Springer: Berlin.
- Jaspers, W. (2010). Faktor Wissen in der heutigen Zeit immer wichtiger. <http://www.businesswissen.de/artikel/wissensmanagement-faktor-wissen-in-der-heutigen-zeit-immer-wichtiger/>. Zugriffen: 27. Juli 2015.
- Lane, R. E. (1966). The decline of politics and ideology in a knowledgeable society. *American Sociological Review* 31, 649–662.
- Lehner, F. (2014). *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München: Hanser.
- McBurney, P., & Parsons, S. (2013). *The knowledge engineering review, first view articles* (S. 1–5). Cambridge: Cambridge University Press.
- McInerney, Claire. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53, 1009–1018.
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2003). Motivation for knowledge. In K. Mertins, P. Heisig, & J. Vorbeck (Hrsg.), *Knowledge management. Concepts and best practices* (S. 66–91). Berlin: Springer.
- Meyer, B., & Sugiyama, K. (2007). The concept of knowledge in KM: A dimensional model. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 17–35.
- Mujan, D. (2006). *Informationsmanagement in Lernenden Organisationen: Erzeugung von Informationsbedarf durch Informationsangebot – Was Organisationen aus der Informationsbedarfsanalyse lernen können Taschenbuch*. Berlin: Logos.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Berlin: Suhrkamp.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (1999). *Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Reimer, U. (1991). *Einführung in die Wissensrepräsentation: netzartige und schema-basierte Repräsentationsformate*. Berlin: Springer.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180.
- Savage, C. M. (1996). *Fifth generation management: Co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming, and knowledge networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. (5. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Senge, P. (2011). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Statista (2015). Anteile der Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in den wichtigsten Industrie- und Schwellenländern im Jahr 2012. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37088/umfrage/anteile-der-wirtschaftssektoren-am-bip-ausgewaehlter-laender/>. Zugegriffen: 25. Juli 2015.
- Sveiby, K. (1998). *Wissenskapital, das unentdeckte Vermögen*. Landsberg: MI.
- Unger, M. S. (2014). *Kollektive Intelligenz – Entstehung, Relevanz und Nutzungsmöglichkeiten in Wirtschaftsunternehmen*. Hamburg: Igel.
- Voigt, S., Staiger, M., Finke, I. & Orth, R. (2006). Wissensmanagement in produzierenden KMU. http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/WM/documents/publikationen/kurzversion_prowis_studie_final_fraunhofer_2006_12_14.pdf. Zugegriffen: 01. Aug. 2015.

Moderne Methoden der Marktforschung

Kunden besser verstehen

Gansser, O.; Krol, B. (Hrsg.)

2017, VIII, 280 S. 83 Abb., 18 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-09744-8