

Diplomarbeit im Studiengang Informationswirtschaft

Titel:

**Management von Kundenwissen -
Grundlagen, Ansätze und Modelle**

vorgelegt von Annette Ostertag

an der



Fachhochschule Stuttgart - Hochschule der Medien

am 10.07.2003

1. Prüfer: Prof. Holger Nohr

2. Prüfer: Prof. Dr. Alexander Roos

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)

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig 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.

Ort, Datum

Unterschrift

Inhalt

1	Einleitung.....	1
2	Wissensmanagement.....	2
2.1	Entwicklung der Wissensgesellschaft	3
2.2	Warum gewinnt die Ressource Wissen an Bedeutung?.....	4
2.3	Erklärung der Begriffe Daten - Information - Wissen	7
2.4	Lernendes Unternehmen	9
2.5	Erfolgsfördernde Faktoren im Wissensmanagement.....	12
2.6	Das Baustein-Modell von Probst als Beispiel für ein Modell des Wissensmanagements	14
3	Kundenorientierung und Customer Relationship Management.....	18
3.1	Kundenorientierte Unternehmensführung	18
3.1.1	Die Entwicklung der kundenorientierten Unternehmensführung ..	19
3.1.2	Der Prozess der Kundenorientierung	21
3.1.3	Die Umsetzung der Kundenorientierung im Unternehmen	22
3.1.4	Die Erfolgskette der Kundenorientierung	23
3.2	Kundenzufriedenheit	24
3.2.1	Die Entstehung von Kundenzufriedenheit am Beispiel des Konfirmation/ Diskonfirmation-Paradigmas	25
3.2.2	Die möglichen Verhaltensreaktionen der Kunden.....	26
3.2.3	Messung der Kundenzufriedenheit.....	27
3.3	Kundenbindung	28
3.3.1	Die Wirkungskette der Kundenbindung	30
3.3.2	Die Art der Kundenbindung	30
3.3.3	Kundenbindungsinstrumente	33
3.4	Customer Relationship Management	33
3.4.1	Kundenprofitabilität durch CRM.....	33
3.4.2	Der Aufbau einer CRM-Lösung	35
3.4.3	Prozesszentriertes CRM nach dem Modell der Universität St. Gallen	36
3.4.4	Kundenbewertung nach den Kriterien des CRM.....	40
4	Management von Kundenwissen	45
4.1	Aktuelle Forschung	46
4.1.1	SIAM-Projekt des Fraunhofer IAO	46
4.1.2	Das Verbundforschungsprojekt Customer Knowledge Management	47
4.1.3	Prozessorientiertes CKM-Modell der Universität St. Gallen	48

4.2	Customer Knowledge Management, Wissensmanagement und Customer Relationship Management im Vergleich.....	49
4.2.1	Strategisches Management	49
4.2.2	Vergleich zwischen den Ansätzen des CKM, des Wissensmanagements und des CRM.....	51
4.3	Methoden zur Gewinnung von Kundenwissen.....	54
4.3.1	Indirekte Gewinnung von Kundenwissen	54
4.3.2	Beschwerdemanagement.....	55
4.3.3	Direkte Gewinnung von Kundenwissen.....	56
4.3.4	Kundenworkshop	56
4.3.5	Gewinnung des Wissens der Endkunden im Business-to-Customer-Bereich.....	57
4.4	Das Kundenwissen im Innovationsprozess.....	59
4.4.1	Innovationen und Innovationsmanagement	59
4.4.2	Die Auswahl der Kunden für die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen	61
4.4.2.1	Lead User-Konzept	61
4.4.2.2	Weitere Auswahlkriterien für Kunden, die am Innovationsprozess beteiligt werden sollen.....	63
4.4.3	Die Kooperation zwischen Kunde und Unternehmen - Motivationsmöglichkeiten, Voraussetzungen und Beispiele aus der Praxis ...	65
4.4.3.1	Motivation der Kunden zur Kooperation.....	65
4.4.3.2	Voraussetzungen und Durchführungsregeln für eine erfolgreiche Kooperation.....	66
4.4.3.3	Die Zusammenarbeit mit Kunden in der Praxis - zwei Beispiele für unterschiedliche CKM-Ansätze in Unternehmen	67
4.5	Die Integration des Kundenwissens in den Innovationsprozess	69
4.5.1	Indirekte Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess.....	70
4.5.2	Direkte Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess	74
4.5.3	Ein Modell zur Gewinnung von Kundenwissen und seiner Integration in den Innovationsprozess.....	78
5	Schlussfolgerungen	79
	Literatur	82
	Abbildungen	86
	Tabellen.....	87

1 Einleitung

Die Unternehmen der heutigen Zeit müssen sich verschärften Wettbewerbsbedingungen und starkem Konkurrenzdruck aussetzen, welche vor allem durch die Globalisierung und die Deregulierung der Märkte sowie durch die Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten bedingt sind. Um unter den Konkurrenten bestehen zu können, müssen Unternehmen ihre Kundenbeziehungen pflegen, ihre Produkte und Dienstleistungen ständig verbessern und weiterentwickeln und neue Produkte auf den Markt bringen. Sie stehen vor der Herausforderung, die Anforderungen und Bedürfnisse der potenziellen Käufer wie auch die der eigenen Kunden früh zu erkennen und sie möglichst genau zu erfüllen, um die Kunden langfristig an sich zu binden und um neue Käuferschichten zu erschließen. Dazu benötigen Unternehmen Wissen - das Wissen über ihre Kunden, aber auch das Wissen, welches ihre Kunden besitzen. Bisher wurde vor allem Wissen über die Kunden in Customer Relationship Management-Systemen erfasst und ausgewertet, um so möglichst viele Informationen über das Verhalten der Kunden und damit auch über deren Wünsche zu erhalten. Die Verfahren des Customer Relationship Managements sind sehr technisch orientiert und lassen eine wesentliche Komponente außer Acht: Das Wissen, welches die Kunden selbst besitzen.

Ein neuer Ansatz ist das Customer Knowledge Management¹. Dieses schafft die Voraussetzungen für die systematische Gewinnung von Kundenwissen und seine Integration in den Innovationsprozess und in die Strategiebildung des Unternehmens. Durch das Wissen der Kunden können die Produkte und Prozesse des Unternehmens aus einem völlig neuen Blickwinkel betrachtet werden und neue Ideen und Konzepte in das Unternehmen gelangen. Dadurch kann sich das Unternehmen Wettbewerbsvorteile vor seinen Konkurrenten verschaffen und somit seine Position am Markt sichern.

Die vorliegende Diplomarbeit zum Thema „Management von Kundenwissen - Grundlagen, Ansätze und Modelle“ beschäftigt sich mit der Entstehung und der Durchführung von Customer Knowledge Management, wobei sie sich auf den Business to Business-Bereich beschränkt. In der Arbeit soll dargestellt werden, wie das Wissen der Kunden gewonnen werden und in den Innovationsprozess des Unternehmens integriert werden kann und welche Vorteile das Unternehmen

¹ Im Folgenden auch CKM oder Management von Kundenwissen

daraus ziehen kann. In den ersten beiden Teilen werden die Bereiche Wissensmanagement und Kundenorientierung vorgestellt, aus denen sich das Customer Knowledge Management entwickelt hat. Dabei sollen die Begriffe geklärt und die Vorgehensweisen in den beiden Bereichen dargelegt werden. Der dritte Teil widmet sich dem Customer Knowledge Management. Auf die Erklärung des Begriffes selbst folgt ein Vergleich zum Wissensmanagement und zum Customer Relationship Management. Im Anschluss werden verschiedene Methoden zur Gewinnung von Kundenwissen vorgestellt. Ein weiteres Kapitel bilden die Voraussetzungen für die Kooperation mit den Kunden und deren Ablauf. Hier soll unter anderem erklärt werden, nach welchen Kriterien die Partner für die Kooperation ausgewählt werden sollten. Schließlich wird die Integration des Kundenwissens in den Innovationsprozess dargestellt und ein eigenes Modell entwickelt, das den Integrationsvorgang und seine Auswirkungen darstellt.

2 Wissensmanagement

Die Ressource Wissen ist für den Erfolg eines Unternehmens von zunehmender Bedeutung. Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und der dadurch entstehende intensive Wettbewerb verlangt von den Unternehmen eine schnellere und bessere Anpassung an die Marktsituation. Dies kann durch die Nutzung von unternehmenseigenen Wissensressourcen erreicht werden. Eine effiziente und effektive Nutzung des unternehmenseigenen Wissens wird durch ein funktionierendes Wissensmanagement gewährleistet, zu dem es verschiedene theoretische Ansätze gibt. Klaus North definiert Wissensmanagement wie folgt:

„Wissensorientierte Unternehmensführung beinhaltet daher das Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung der Unternehmensziele. Diese Aufgabe bzw. dieser Prozess wird auch als Wissensmanagement bezeichnet.“ (North 1999, S. 145)

Mathieu Weggeman verfolgt einen etwas anderen Ansatz, der zwischen dem Aufzeichnen und Speichern von Informationen in Wissensmanagementsystemen

und dem Lernprozess im Unternehmen unterscheidet. Diese beiden Ansätze bezeichnet Weggeman als „Stock (Bestand)-Ansatz“ und „Flow (Fluss)-Ansatz“:

„Die Annahme beim Ansatz Stock (Bestand) ist, dass das Wissen objektiv übertragbar ist. Das Wissensmanagement ist daher auf die Aufzeichnung von Informationen in Systemen und Datenbanken ausgerichtet. [...] Der Ausgangspunkt beim Ansatz Flow (Fluss) ist, dass Wissen nicht objektiv übertragbar ist, da es kein einziger Mitspieler des Übertragungsvorgangs vermeiden kann, ob bewusst oder unbewusst, subjektive Werte während des Verarbeitungsvorgangs einzufügen. Beim Wissensmanagement für den Flow-Ansatz steht daher die Förderung [...] von Lernprozessen zwischen Professionals im Mittelpunkt.“ (Weggeman 1999, S. 48)

2.1 Entwicklung der Wissensgesellschaft

Wissen spielt in der heutigen Gesellschaft eine wachsende Rolle. Kaum ein Unternehmen kann es sich heute leisten, auf ein Management seiner Wissensressourcen zu verzichten. Gegenüber dem Produktionsfaktor Wissen verlieren die traditionellen Produktionsfaktoren wie Arbeit, Rohstoffe und Kapital immer mehr an Bedeutung. Diese Entwicklung zeichnet sich bereits seit geraumer Zeit ab.

Nach Drucker (1993) lässt sich die Entwicklung zur Wissensgesellschaft in drei Phasen unterteilen. In der Phase der Industriellen Revolution (1750 - 1880) wurde Wissen hauptsächlich verwendet, um Werkzeuge zu erfinden, herzustellen und zu verbessern und damit Waren zu produzieren. Die neuen Technologien waren verbunden mit einer Konzentration auf die Produktion von Waren. Eine Neuerung war die Produktion in Fabriken - die Industrie war geboren. Die zweite Phase wird als die Produktionsrevolution (1880 - 1945) bezeichnet. Wissen war die Grundlage zur Gestaltung neuer Arbeitsprozesse. Produktionsabläufe wurden effizienter gestaltet und die Produktivität erfuhr ein explosives Wachstum. Die dritte und laut Drucker vermutlich auch letzte Phase dieser Entwicklung ist die Management-Revolution (1945 - 2010). Hier wird nicht mehr nur Wissen auf bestehende Vorgänge angewandt; Wissen wird auch auf Wissen angewendet. Durch die Kombination und Neugewinnung von Wissen werden Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen geschaffen.

(vgl. Weggeman 1999, S. 12/13: Weggemann zitiert Drucker (1993))

Als Folge dieser Entwicklung arbeiten heute in Unternehmen mehr Wissensarbeiter als Arbeiter, die manuelle Tätigkeiten verrichten (vgl. Weggeman 1999, S.15). Es werden eine immer bessere Ausbildung und ein höherer Bildungsstand verlangt. Die Spezialisierung und Professionalisierung der Arbeitenden nimmt zu. Die unten stehende Tabelle gibt einen Überblick des Wandels der Unternehmen und ihres Umfeldes.

individuell	vom (manuellen) Arbeiter	zum Wissensarbeiter
Unternehmen	von einem arbeitsintensiven Unternehmen mit umfassendem Qualitätsmanagement	zu wissensintensiven Unternehmen mit integriertem Wissensmanagement
Umfeld	von einer Informationsgesellschaft	zu einer Wissensgesellschaft

Tabelle 1: Konsequenzen der Wissensintensivierung (nach Weggeman 1999, S. 18)

2.2 Warum gewinnt die Ressource Wissen an Bedeutung?

Im Folgenden werden einige Entwicklungen beschrieben, die zur stärker werdenden Bedeutung der Ressource Wissen im Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen geführt haben. Anschließend wird anhand von Schaubildern erklärt, wie diese Entwicklungen auf die Bedeutung der Ressource Wissen einwirken und welchen Trends die Wissensgesellschaft unterliegt.

Globalisierung

Wissen ist für heutige Unternehmen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Die zunehmende Globalisierung führt zu internationalem Wettbewerb und kurzen Produktlebenszyklen. Unternehmen sehen sich plötzlich ausländischen Konkurrenten gegenüber, die für sie früher nicht oder nur wenig relevant waren.

Durch die Globalisierung ist es außerdem möglich, Waren in Ländern produzieren zu lassen, in denen die Produktionskosten sehr niedrig sind. Dadurch werden die Produkte immer billiger und bringen den Unternehmen weniger Gewinn ein. In Ländern mit hohen Produktionskosten können Unternehmen nur durch eine veränderte Strategie bestehen. Der Schwerpunkt liegt dann nicht mehr auf der kostengünstigen Produktion, sondern auf Innovationen und neuen Produkten, auf Produkt- und Prozessverbesserungen und auf der Hochwertigkeit der Produkte. Dabei ist es für das Unternehmen lebensnotwendig, sich schnell den Kundenbedürfnissen und Marktverhältnissen anzupassen, seine Produkte kontinuierlich zu verbessern und ständig Innovationen vorzunehmen. Von Bedeutung ist dabei auch, sich nicht nur schneller zu verbessern, sondern auch die Unternehmensstrukturen zu verändern. Die Kultur des Unternehmens muss wissensorientiert werden und offen für Innovationen sein (vgl. North 1999, S. 9/10).

„Wissensorientierte Unternehmensführung bedeutet daher, die Ressource Wissen einzusetzen, um einerseits die Effizienz zu steigern, andererseits die Qualität des Wettbewerbs zu verändern. Ziel wissensorientierter Unternehmensführung ist es, aus Informationen Wissen zu generieren und dieses Wissen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile umzusetzen, die als Geschäftserfolge messbar werden.“ (North 1999, S. 10)

Struktureller Wandel

Wie schon oben beschrieben, findet in den Unternehmen ein struktureller Wandel von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Aktivitäten statt. Während früher Arbeit und Kapital knappe Ressourcen waren, nimmt heute das Wissen diesen Platz ein. Dieser Wandel führt sowohl zu veränderten Organisationsformen in Unternehmen, als auch zu einem anderen Rollenverständnis von Führungskräften und ihren Mitarbeitern.

Informations- und Kommunikationstechnologien

Neue Technologien auf dem Gebiet der Information und Kommunikation ermöglichen preiswerte Transaktionen und schaffen weltweite

Informationstransparenz. Dadurch wird ein globaler Informationsmarktplatz geschaffen. Neue Erkenntnisse und Informationen werden schneller und weiter verteilt als früher; sie bleiben nicht mehr nur wenigen Unternehmen vorbehalten (vgl. North 1999, S. 14/15).

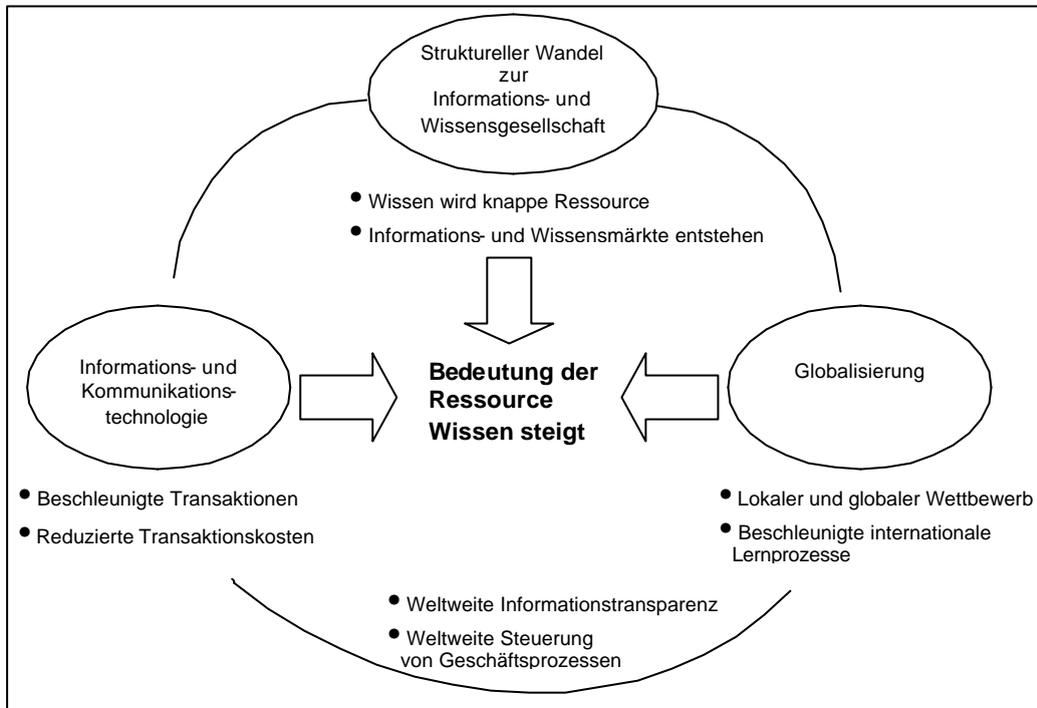


Abb. 1: Drei Triebkräfte steigern die Bedeutung der Ressource Wissen (North 1999, S. 15)

Das obige Schaubild zeigt die Triebkräfte, die auf die Bedeutung der Ressource Wissen einwirken, im Zusammenhang. Die Globalisierung mit ihren beschleunigten internationalen Lernprozessen und die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie mit den daraus resultierenden verbesserten Transaktionsprozessen wirken genauso auf die Ressource Wissen ein wie der strukturelle Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft, durch den Wissensmärkte entstehen und Wissen zur knappen Ressource wird. Die drei Triebkräfte wirken aufeinander ein und bedingen sich gegenseitig. Im folgenden Schaubild sollen die Trends der Wissensgesellschaft nochmals im Zusammenhang aufgezeigt werden.

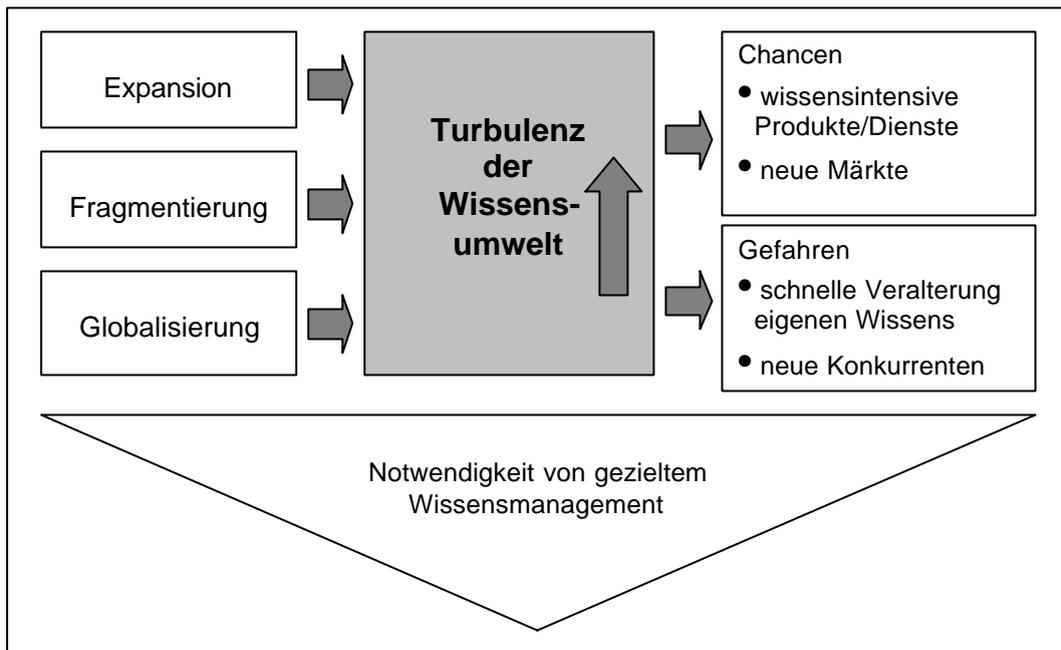


Abb. 2: Trends der Wissensgesellschaft (Probst et al. 1999, S. 26)

Die steigende Turbulenz der Wissensumwelt wird durch die steigende Globalisierung, Fragmentierung und Expansion der Unternehmen bedingt. Daraus resultieren zum einen Chancen für die Unternehmen wie zum Beispiel wissensintensive Produkte und Dienstleistungen oder neue Märkte, die erschlossen werden können. Zum anderen bringt diese Entwicklung auch Gefahren mit sich, so zum Beispiel die schnelle Veralterung des eigenen Wissens oder auch neue Konkurrenten am Markt, gegen die sich das Unternehmen behaupten muss. Die Turbulenz der Wissensumwelt bringt die Notwendigkeit eines gezielten Wissensmanagements mit sich.

2.3 Erklärung der Begriffe Daten - Information - Wissen

Um weiter ins Thema Wissensmanagement einsteigen zu können, müssen zunächst einige Begriffe geklärt werden. Entgegen vieler Annahmen sind Daten, Information und Wissen nicht dasselbe, sondern Zustände, die aufeinander aufbauen. Dies zeigt das Schaubild der „Wissenstreppe“ von North:

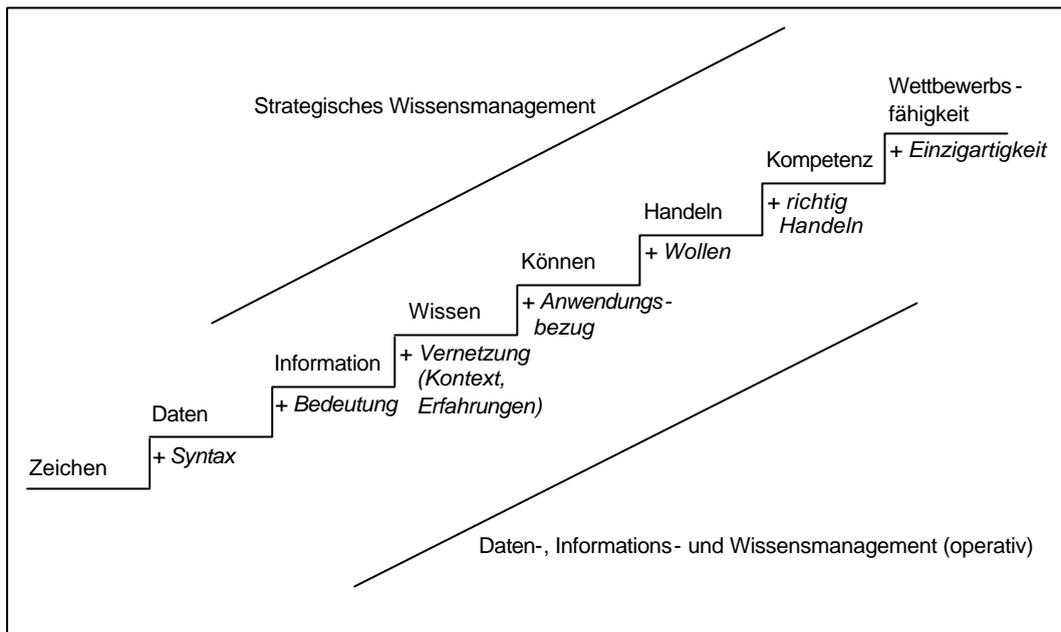


Abb. 3: Die „Wissenstreppe“ (North 1999, S. 41)

Die Grundlage von allem sind Zeichen. Diese haben jedoch ohne ordnende Regeln noch keine Bedeutung. Erst durch eine Syntax werden Zeichen zu Daten, die man sammeln und interpretieren kann. Daten wiederum können erst durch eine ihnen zugeordnete Bedeutung interpretiert werden. Durch die Interpretation entstehen Informationen.

„Informationen sind also Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen.“ (North 1999, S. 40)

Wissen entsteht aus der Vernetzung von Informationen in einem bestimmten Kontext. In diesen Prozess werden Erfahrungen und Erwartungen mit einbezogen und die Informationen werden durch das Bewusstsein verarbeitet. So kann aus den gleichen Informationen durch unterschiedliche Kontexte auch unterschiedliches Wissen entstehen. Probst et al. definieren Wissen wie folgt:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse, als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch an Personen gebunden. Es wird von

Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“ (Probst et al. 1999, S. 46)

Durch den Anwendungsbezug wird Wissen zu Können und damit erst wertvoll für das Unternehmen. Das theoretische „Wissen was“ muss umgesetzt werden in das praktische „gewusst wie“. Dazu bedarf es jedoch einer Handlung, welche nur entsteht, wenn dafür eine Motivation, ein Antrieb besteht. Letztendlich führen „Können“ und „Handeln wollen“ zusammen zur Wertschöpfung, denn nur das Handeln liefert dem Unternehmen messbare Ergebnisse, wie das gewonnene Wissen zur Problemlösung angewendet wird und schließlich zur Kompetenz des Unternehmens führt. Wird diese Kompetenz, also die Fähigkeit zu Handeln, richtig eingesetzt, so bleibt das Unternehmen wettbewerbsfähig. (vgl. North 1999, S. 40-42)

2.4 Das Lernende Unternehmen

Entscheidend für ein erfolgreiches Management von Wissen im Unternehmen ist der Prozess des Lernens. Es genügt nicht, das im Unternehmen vorhandene Wissen zu sammeln, zu archivieren und zu katalogisieren, es muss vielmehr ein kontinuierlicher Lernprozess stattfinden, in dem das neu gewonnene Wissen verinnerlicht und wiederum neu kombiniert wird. Dabei muss sowohl individuelles Wissen in kollektives Wissen, wie auch kollektives in individuelles Wissen umgewandelt werden. In diesem Prozess unterscheidet man zwei Arten von Wissen, das explizite und das implizite Wissen.

„Implizites Wissen stellt das persönliche Wissen eines Individuums dar, welches auf Idealen, Werten und Gefühlen der einzelnen Person beruht.“
(North 1999, S. 49)

Es ist sehr schwer, implizites Wissen an andere weiterzugeben, da es auf den Werten und Gefühlen einzelner Personen beruht und in deren Köpfen meist unbewusst gespeichert ist. Zum Impliziten Wissen gehören auch Erfahrungswerte und Intuition. Es lässt sich daher kaum systematisch in Medien abspeichern, um für andere zugänglich gemacht zu werden.

„Explizites Wissen ist dagegen methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert [...] und kann u. a. mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden.“ (North 1999, S. 49)

Beispiele für explizites Wissen sind detaillierte Prozessbeschreibungen, Patente, Arbeitshandbücher und Qualitätsdokumente.

Nonaka und Takeuchi erkannten die Übertragung von implizitem in explizites Wissen als Grundproblem des Wissensmanagements. Implizites Wissen ist nicht über einzelne Personen hinaus nutzbar. Erst wenn das Wissen in expliziter Form vorliegt, ist es für alle zugänglich und auch nutzbar, erst dann kann es dokumentiert und neu kombiniert werden. (North 1999, S. 50) Dieser Prozess der Umwandlung von implizitem in explizites Wissen ist die wichtigste Aufgabe des Wissensmanagements.

Nonaka und Takeuchi definieren die Schaffung von Unternehmenswissen folgendermaßen:

„Damit meinen wir die Fähigkeit eines Unternehmens, Wissen zu erzeugen, es in der ganzen Organisation zu verbreiten und ihm in Produkten, Dienstleistungen und Systemen Ausdruck zu verleihen“ (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 14)

Hierzu formulierten Nonaka und Takeuchi die vier Grundmuster der Wissenserzeugung und -transformation innerhalb der Organisation. (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 74)

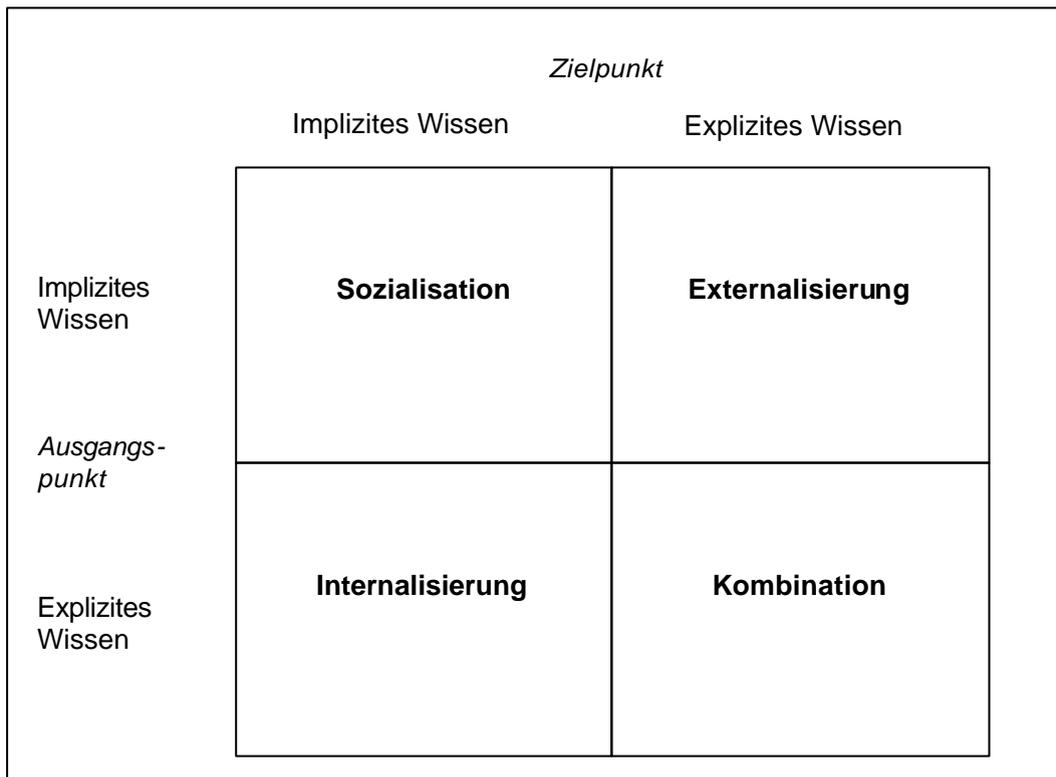


Abb. 4: Die vier Formen der Wissensumwandlung (Nonaka/ Takeuchi 1997, S. 85)

Sozialisation

Wird implizites Wissen zu implizitem Wissen verarbeitet, so spricht man von Sozialisation. In diesem Fall wird das implizite Wissen von zwei Personen direkt ausgetauscht, indem sie einander beispielsweise bei der Arbeit beobachten und die Handlungsweise des anderen nachahmen. Diese Art der Wissenserzeugung ist begrenzt, da das Wissen nicht explizit wird und somit nur den beiden Personen, nicht aber allen anderen zur Verfügung steht. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 75)

Externalisierung

Wird neues und für die gesamte Organisation nutzbares Wissen geschaffen, so spricht man von Externalisierung. Dabei wird implizites in explizites Wissen umgewandelt, indem es für alle dokumentiert und damit zugänglich gemacht wird. Die Externalisierung nimmt eine Schlüsselstellung bei der

Wissenserzeugung ein, da sie anderen die Möglichkeit gibt, das Wissen einzelner zu nutzen. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 77)

Internalisierung

Dieser Prozess lässt sich mit dem Begriff „Learning by doing“ umschreiben. Bei der Internalisierung wird explizites zu implizitem Wissen; die Mitarbeiter müssen das dokumentierte explizite Wissen in ihren Handlungsabläufen und Routinen verinnerlichen. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 82)

Kombination

Durch die Kombination schließlich wird neues explizites Wissen durch die Kombination von bereits bekanntem explizitem Wissen erzeugt. Dabei wird das Gesamtwissen der Organisation nicht vermehrt, sondern nur bekanntes neu geordnet und in anderer Form dargestellt. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 81)

2.5 Erfolgsfördernde Faktoren im Wissensmanagement

Davenport und Prusak (1999) definieren neun Faktoren, die einen positiven Einfluss auf den Erfolg bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen haben:

1. Eine *wissensorientierte Kultur* im Unternehmen, für die eine positive Einstellung der Mitarbeiter zum Wissen und das Fehlen von wissenshinderlichen Barrieren grundlegend ist, sowie die Voraussetzung, dass das geplante Wissensmanagement-Projekt zur vorhandenen Unternehmenskultur passt.
2. Die notwendige *technische und organisatorische Infrastruktur*, die wissensorientierte Technologien sowie die Einrichtung bestimmter Funktionen, Kompetenzen und Organisationsstrukturen, auf die die einzelnen Projekte zugreifen können, umfasst.

3. Die *Unterstützung durch das Topmanagement*, welches die Wissensprojekte nachhaltig durch die Bereitstellung von Finanzmitteln und die Information aller Mitarbeiter unterstützen und die Frage klären sollte, welches Wissen für das Unternehmen von besonderem Interesse ist.
4. Die *Koppelung an wirtschaftlichen Nutzen oder Branchenwert*, um die Kostenintensität des Wissensmanagements zu rechtfertigen und den „Wissenswert“ des Unternehmens festzustellen und zu steigern.
5. Das richtige Maß an *Prozessorientierung*, um einen Überblick über die Produktivität und Qualität der Leistungen und den Zufriedenheitsgrad der Kunden zu erhalten.
6. *Klarheit in Vision und Sprache*, um eine eindeutige Zweckbestimmung und eine klare Terminologie zu schaffen und Missverständnisse zu vermeiden.
7. *Wirksame Motivationshilfen*, um die Mitarbeiter zum Erzeugen, Weitergeben und Nutzen von Wissen zu motivieren.
8. Ein gewisses Maß an *Wissensstruktur*, in der das Wissen durch Kategorien und Schlüsselbegriffe besser nutzbar gemacht wird.
9. *Multiple Kanäle für den Wissenstransfer*, die sich gegenseitig verstärken, den Austausch von Wissen fördern und helfen, Wissensstrukturen zu entwickeln.

(vgl. Davenport/Prusak 1999, S. 292 - 303)

Davenport und Prusak weisen darauf hin, dass es noch weitere Faktoren gibt, welche den Erfolg von Wissensprojekten beeinflussen, die oben genannten neun Faktoren seien jedoch die wichtigsten. Sie legen bei diesen Faktoren keine Prioritätenfolge fest, betonen jedoch besonders die Förderung einer wissensorientierten Unternehmenskultur, die Unterstützung durch das führende Management sowie die Einrichtung einer personellen Infrastruktur. (vgl. Davenport/Prusak 1999, S. 303/304).

2.6 Das Baustein-Modell von Probst als Beispiel für ein Modell des Wissensmanagements

Als ein Beispiel für ein Modell des Wissensmanagement wird hier das Baustein Modell von Probst et al. herangezogen, da es alle wichtigen Teile des Wissensmanagements übersichtlich darstellt und auch eine Einbeziehung von externem Wissen, wie zum Beispiel Kundenwissen, zulässt.

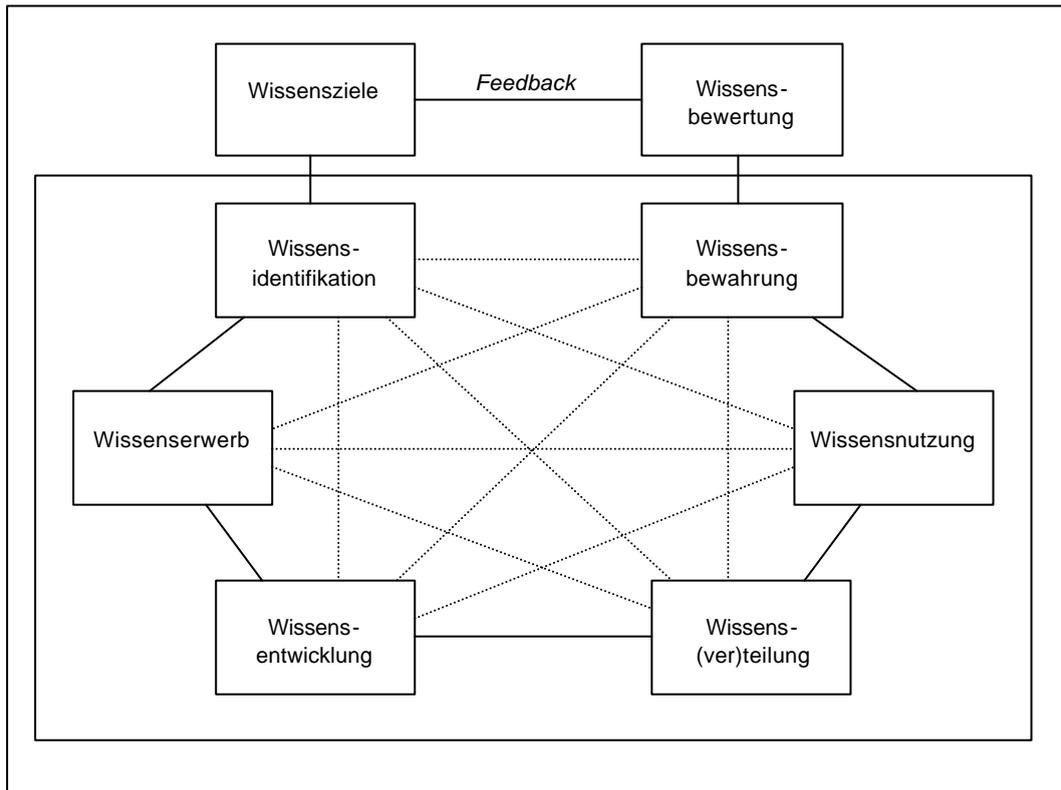


Abb. 5: Bausteine des Wissensmanagements (Probst et al. 1999, S. 58)

Probst et al. definieren eine Reihe von Aktivitäten als Kernprozesse des Wissensmanagements, die untereinander unterschiedlich ausgeprägte Verbindungen aufweisen. Wirkt man auf einen der Kernprozesse ein, so hat das zwangsläufig Auswirkungen auf weitere Prozesse. Daher können einzelne Bereiche nur schlecht isoliert optimiert werden, ohne die Auswirkungen auf andere Bereiche zu berücksichtigen. Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -verteilung und -nutzung stellen die Kernprozesse des Wissensmanagements dar und decken die operativen Probleme im Umgang mit der Ressource Wissen ab. Die Wissensziele und die Wissensbewertung bilden

den orientierenden und koordinierenden Rahmen und bauen das Konzept zu einem Managementregelkreis aus (vgl. Probst et al., 1999, S. 53-58). Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die einzelnen Prozesse gegeben werden. Eine ausführliche Beschreibung bieten Probst et al. in „Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“ (Wiesbaden, 1999).

Wissensidentifikation

In diesem Prozess sollen interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten des Unternehmens identifiziert und das Wissensumfeld des Unternehmens analysiert und beschrieben werden. Es muss intern und extern Transparenz über das vorhandene Wissen geschaffen werden. Dies geschieht beispielsweise durch Benchmarking, Interne Best Practises und Schaffung von personeller und struktureller Transparenz.

Wissenserwerb

Wissen, welches das Unternehmen nicht selbst besitzt, kann es aus externen Quellen erwerben. Dazu muss Wissen aus Quellen wie Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Partnern in Kooperationen erschlossen werden, was unter anderem durch die Rekrutierung von Experten oder die Akquisition von innovativen Unternehmen geschehen kann.

Wissensentwicklung

Im Mittelpunkt der Wissensentwicklung steht die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Ideen und damit auch besserer Produkte und leistungsfähigerer Prozesse. Die Grundvoraussetzungen hierfür sind Interaktion, Kommunikation, Kreativität und Transparenz. Mögliche Instrumente für die kollektive Entwicklung von Wissen sind zum Beispiel Think Tanks, Lernarenen und der Einsatz von Szenarien.

Wissens(ver)teilung

Die Wissens(ver)teilung spielt im Rahmen des Wissensmanagements eine Schlüsselrolle. Ihre Aufgaben sind die Vervielfältigung von Wissen durch die Verteilung auf eine große Anzahl von Mitarbeitern, der Wissensaustausch, welcher auch die Entwicklung neuen Wissens fördert sowie bereits gemachte Erfahrungen zu sichern und sie für alle zugänglich zu machen. Für den Prozess der Wissens(ver)teilung ist eine wissensorientierte Unternehmenskultur unerlässlich, da die Teilung von Wissen oft auf Barrieren in Macht- und Vertrauensfragen stößt. Mittel zur Wissens(ver)teilung sind zum Beispiel Groupware-Anwendungen, Workflow-Management, Erfahrungsgruppen und Lernarenen sowie Wissensnetzwerke.

Wissensnutzung

Unter Wissensnutzung versteht man den produktiven Einsatz des im Unternehmen vorhandenen Wissens zum Nutzen des Unternehmens. Das Wissen wird hierbei in konkrete Ergebnisse umgewandelt.

Wissensbewahrung

Im Prozess der Wissensbewahrung werden aus den Informationen und Erfahrungen, über die das Unternehmen verfügt, die bewahrungswürdigen ausgewählt und gespeichert und schließlich das organisatorische Gedächtnis aktualisiert. Die Bewahrung von Wissen kann unter anderem durch die Dokumentation wichtiger Prozesse, die Protokollierung von Sitzungen und Besprechungen und die Eingabe von Informationen in Datenbanksysteme erfolgen.

Wissensziele

Um den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung zu geben, müssen Wissensziele auf normativer, strategischer und operativer Ebene definiert

werden. Dabei muss sich das Unternehmen die Frage stellen, welche Fähigkeiten auf welcher Ebene aufgebaut werden sollen.

Die normativen Wissensziele betreffen dabei unternehmenskulturelle Aspekte sowie die grundlegende unternehmenspolitische Vision. Um diese Vision mittels langfristiger Programme zu erreichen, müssen strategische Wissensziele festgelegt werden. Die Umsetzung dieser strategischen Programme in den täglichen Aktivitäten des Unternehmens soll schließlich durch operative Wissensziele gesichert werden. (vgl. Probst et al. 1999, S. 71/72)

Wissensbewertung

Im Prozess der Wissensbewertung erfolgt schließlich die Messung des Erfolgs und der Effizienz der Maßnahmen, die im Rahmen des Wissensmanagements ergriffen wurden. Dies kann durch eine indirekte Bewertung durch Wissensindikatoren geschehen. Je nach dem Ergebnis der Bewertung können bei den Wissensmanagementinterventionen Korrekturen durchgeführt werden.

Kritik am Baustein-Modell

Im Ansatz von Probst et al. fehlt eine explizite Anbindung an die Geschäftsprozesse und das strategische Management eines Unternehmens, was Probst et al. selbst ebenfalls kritisieren. Daraus entsteht zwischen Theorie und Praxis des Wissensmanagements eine Lücke, die die Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen erheblich erschwert.

3 Kundenorientierung und Customer Relationship Management

Die Zufriedenstellung der Kunden und deren Bindung an das Unternehmen gewinnen heute zunehmend an Bedeutung. Durch die Globalisierung des Wettbewerbs haben Kunden die Wahl zwischen verschiedensten Unternehmen und ihren Produkten und können sich aus dem bestehenden Angebot das für sie günstigste auswählen. Dies führt dazu, dass die Kunden eine starke Tendenz zum Wechsel zu anderen Anbietern zeigen, wenn deren Konditionen besser sind. Die Unternehmen sind deshalb gezwungen, sich stärker an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden zu orientieren, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Sie müssen versuchen, ihre Kunden beispielsweise durch guten Service zufrieden zu stellen oder ihnen speziell an ihre Bedürfnisse angepasste Produkte und Dienstleistungen anzubieten, um ihre Abwanderung zur Konkurrenz zu verhindern und sie langfristig an sich zu binden. Im folgenden Abschnitt wird erklärt, wie sich die kundenorientierte Unternehmensführung entwickelt hat und wie sie im Unternehmen umgesetzt werden kann. Dabei wird auch auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung und auf das Customer Relationship Management eingegangen.

3.1 Kundenorientierte Unternehmensführung

Die kundenorientierte Unternehmensführung umfasst sämtliche Aktivitäten, die zur Zufriedenstellung der Kunden und ihrer Bindung an das Unternehmen beitragen. Dabei müssen nicht nur die Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden geschult oder die Unternehmensprozesse kundenfreundlicher gestaltet werden. Das Unternehmen muss vielmehr seine Strategie an der Kundenorientierung ausrichten, um diese im ganzen Unternehmen einzuführen und sie auch im täglichen Geschäft umzusetzen. Im Folgenden werden die Entwicklung und die Durchführung der kundenorientierten Unternehmensführung näher erklärt.

3.1.1 Die Entwicklung der kundenorientierten Unternehmensführung

Mit den wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen haben sich mit der Zeit auch die Unternehmensstrategien verändert und an die Verhältnisse angepasst. Vereinfacht dargestellt lassen sich seit dem Zweiten Weltkrieg vier Entwicklungsphasen der Unternehmensstrategie unterscheiden. Die Abbildung 6 zeigt diese Entwicklung.

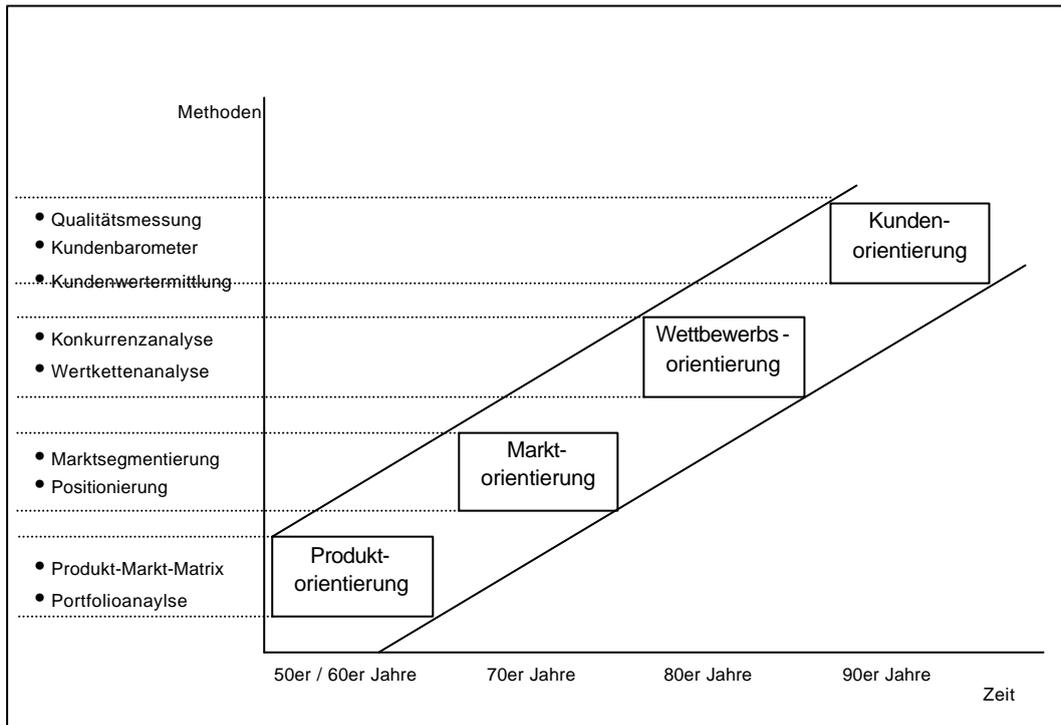


Abb. 6: Phasen der Unternehmensführung (Bruhn 2000, S. 26)

Produktorientierung

In den fünfziger und sechziger Jahren überzog die Nachfrage das Angebot. Es waren jene Unternehmen erfolgreich, die ihre Produkte in Massenproduktion herstellen konnten, ihre Unternehmensstrategie auf Produktorientierung ausrichteten und Methoden wie die Portfolioanalyse anwendeten. Die Marktsituation war eindeutig ein Verkäufermarkt.

Marktorientierung

Ende der sechziger Jahre vollzog sich ein grundlegender Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Es bestand ein Überangebot an Waren und die Unternehmen waren gezwungen, sich am Markt zu orientieren und die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen zu erkennen und anzusprechen, um ihre Produkte absetzen zu können. Dabei kamen Methoden wie Marktforschung und Positionierung von Unternehmensleistungen zum Einsatz.

Wettbewerbsorientierung

Mit Beginn der achtziger Jahre rückte die Wettbewerbsorientierung der Unternehmen in den Vordergrund. Das eigene Angebot musste gegenüber dem der Wettbewerber abgegrenzt und profiliert werden. Dabei wurden Verfahren wie Konkurrenzanalyse und Wertkettenanalyse zur Identifizierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen angewandt.

Kundenorientierung

Die Befriedigung allgemeiner Kundenbedürfnisse genügte Anfang der neunziger Jahre nicht mehr, um sich im Wettbewerb abzugrenzen. Die Kunden erwarteten zunehmend eine individuelle Behandlung, weshalb die Unternehmen gezwungen waren, ihre Marketingaktivitäten in Form der Kundenorientierung an den Bedürfnissen des einzelnen Kunden auszurichten. Methoden zur Erfassung von Qualitätsmerkmalen und die Ermittlung von Kundenwerten stehen hier im Vordergrund. Bruhn definiert den Begriff „Kundenorientierung“ wie folgt:

„Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Internaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“ (Bruhn 1999, S. 10)

Laut Bruhn lassen sich zwei Interpretationsformen der Kundenorientierung unterscheiden: Die institutionelle Kundenorientierung, welche sich auf das

gesamte Unternehmen und dessen Strukturen, Systeme, Kultur und die von ihm bereitgestellten Leistungen bezieht, und die personelle Kundenorientierung, deren Schwerpunkt auf dem Verhalten der Mitarbeiter im Kontakt mit dem Kunden liegt, was vor allem bei dienstleistungsorientierten Unternehmen der Fall ist. (vgl. Bruhn 2000, S. 27)

3.1.2 Der Prozess der Kundenorientierung

Um die Kundenorientierung im Unternehmen sicherzustellen, empfiehlt sich laut Bruhn eine entscheidungsorientierte Vorgehensweise, die alle Aktivitäten der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle umfasst, welche auf die Umsetzung der Kundenorientierung im Unternehmen zielen. Bruhn unterscheidet hier vier Phasen des Prozesses der kundenorientierten Unternehmensführung: Die Analyse der Kundensituation, um Anhaltspunkte für die Steuerung der Kundenbeziehungen zu gewinnen, die Planung der Kundenbearbeitung, um Maßnahmen zur Steuerung der Kundenbeziehungen festzulegen, die Umsetzung der Kundenorientierung, um die festgelegten Maßnahmen durchzuführen und die Kontrolle der Kundenorientierung, um Erkenntnisse für zukünftige Aktivitäten in den anderen drei Phasen zu gewinnen. Die Abbildung 7 zeigt die Zusammenhänge zwischen den Phasen der kundenorientierten Unternehmensführung.

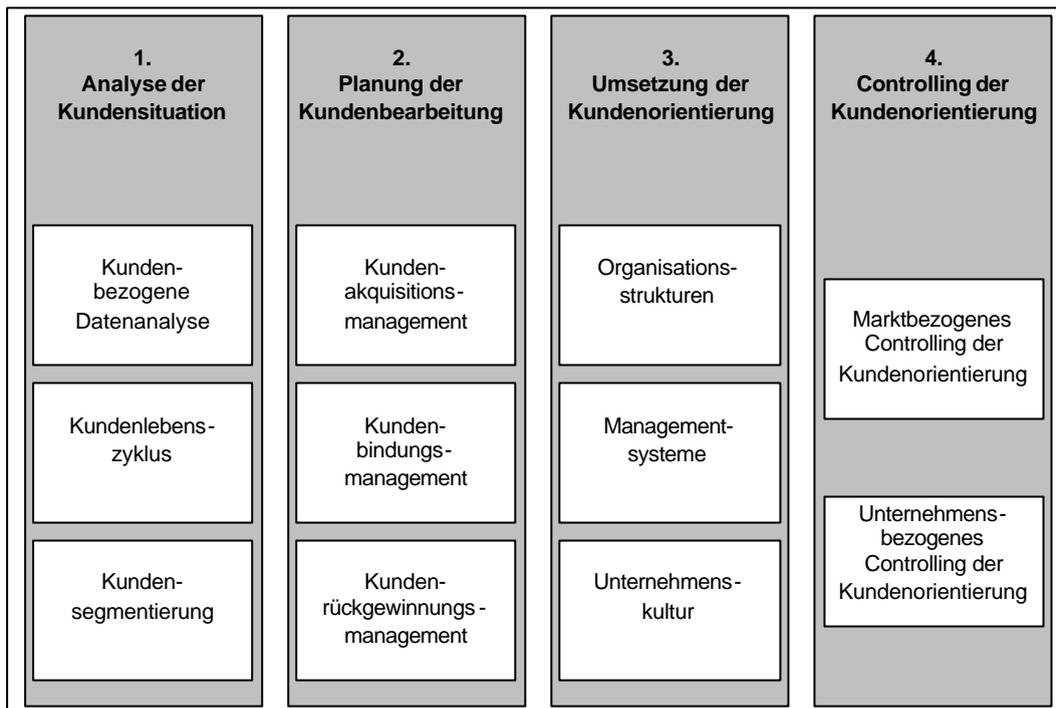


Abb. 7: Prozess der Kundenorientierten Unternehmensführung (Bruhn 2000, S. 30)

3.1.3 Die Umsetzung der Kundenorientierung im Unternehmen

Die Umsetzung der Kundenorientierung im Unternehmen umfasst drei große Bereiche: Die Organisationsstrukturen, die Managementsysteme und die Unternehmenskultur.

Um eine kundenorientierte Organisationsstruktur zu schaffen, müssen dezentrale Einheiten gebildet werden, da die Organisation so leichter zu steuern ist. Damit geht ein Abbau der Hierarchiestufen einher, um einen besseren Informationsfluss sicherzustellen. Auch eine verstärkte Prozessorientierung, bei der die kundenbezogenen Prozesse über sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette hinweg definiert und optimiert werden, ist für die Steigerung der Kundenorientierung vorteilhaft. Des Weiteren ist eine Förderung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit anzustreben, um Schnittstellenkonflikte bei der Erfüllung von Kundenwünschen zu beseitigen. Außerdem ist eine Erweiterung der Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter wünschenswert, da so die Kundenwünsche schneller und reibungsloser befriedigt werden können. (vgl. Bruhn 2000, S. 38/39)

Die Anpassung der Managementsysteme ist für eine erfolgreiche Einführung der Kundenorientierung ebenfalls sehr wichtig. Das Informationssystem des Unternehmens muss so modifiziert werden, dass sämtliche Daten über die Kunden von ihm erhoben und verarbeitet werden können, beispielsweise in kundenbezogenen Rentabilitätsrechnungen oder Kundenportfolios, und dass der Austausch von Informationen mit vor- und nachgelagerten Partnern sichergestellt ist.

Im Kontrollsystem des Unternehmens müssen zum einen nach innen gerichtete Kontrollsysteme, wie zum Beispiel Systeme zur Messung der Kundenzufriedenheit, stärker etabliert und integriert werden. Zum anderen müssen die traditionellen Kostenrechnungssysteme um kundenbezogene Erfolgsgrößen erweitert werden, um den Kundenwert ermitteln zu können. (vgl. Bruhn 2000, S. 39/40)

Neben der Anpassung der Organisationsstrukturen und der Managementsysteme ist die Ausrichtung der Unternehmenskultur auf die Kundenorientierung ein bedeutender Faktor. Dies kann vereinfacht in drei Schritten dargestellt werden: Die Analyse der Ist-Unternehmenskultur, bei der die vorhandene Kultur des Unternehmens in Bezug auf das Kriterium Kundenorientierung untersucht wird, der Kulturveränderungsprozess, in dem die kundenorientierte neue Unternehmenskultur erarbeitet und umgesetzt wird und die Kontrolle der Kulturveränderung, in der überprüft wird, ob die angestrebte Soll-Unternehmenskultur annähernd erreicht wurde und ob die Kulturveränderung im Unternehmen greift oder ob sie stagniert.

(vgl. Bruhn 2000, S. 40)

3.1.4 Die Erfolgskette der Kundenorientierung

Die Erfolgskette der Kundenorientierung setzt sich aus den Bestandteilen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert zusammen. Diese Kette wird von internen und externen Einflüssen wie beispielsweise der Bequemlichkeit der Kunden oder von Restriktionen bei der Preisfestlegung beeinflusst. Alle Glieder der Kette stehen in einem engen Zusammenhang und bauen aufeinander auf.

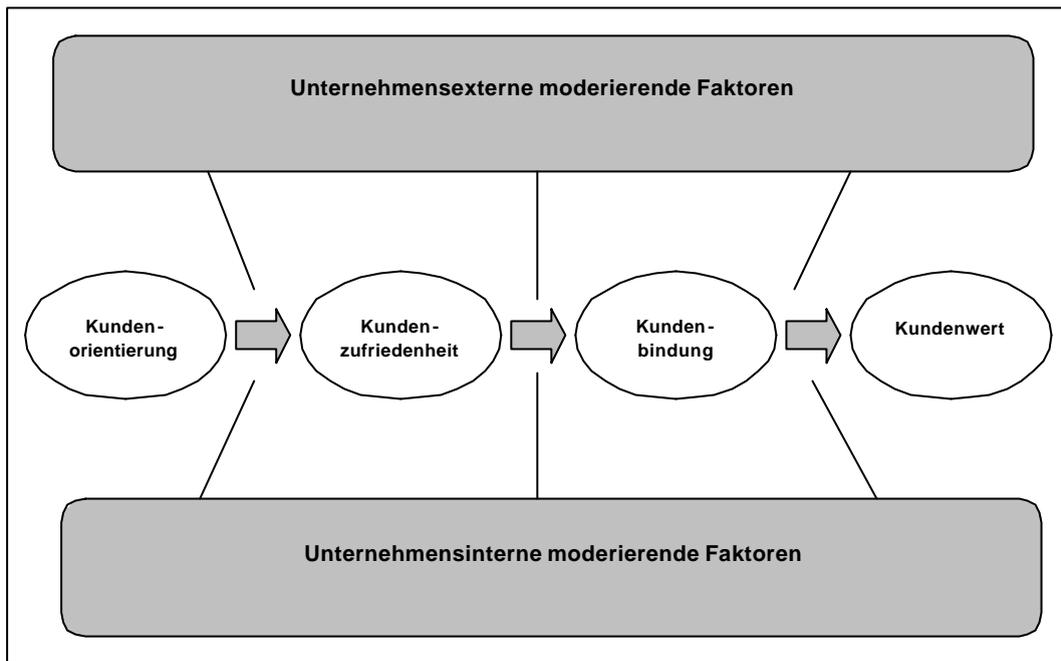


Abb. 8: Erfolgskette der Kundenorientierung (nach Bruhn 2000, S. 28)

Die Kundenorientierung selbst wurde bereits im obigen Abschnitt beschrieben. Im nächsten Abschnitt wird auf die Kundenzufriedenheit eingegangen werden.

3.2 Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Kunden ist ein besonders wichtiger Faktor, der zur Kundenbindung beiträgt. Zufriedene Kunden bleiben dem Unternehmen treu, während unzufriedene Kunden starke Tendenz zeigen, zur Konkurrenz abzuwandern. Im folgenden Abschnitt wird erklärt, wie Kundenzufriedenheit entsteht, welche Verhaltensreaktionen ein Kunde bei Zufriedenheit und Unzufriedenheit zeigen kann und wie die Zufriedenheit der Kunden gemessen werden kann.

3.2.1 Die Entstehung von Kundenzufriedenheit am Beispiel des Konfirmation/ Diskonfirmation-Paradigmas

Eine Möglichkeit, die Entstehung der Kundenzufriedenheit darzustellen ist das von Christian Homburg entworfene Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigma. Bei diesem Modell wird ein Vergleichsstandard, den der Kunde vor dem Kauf des Produkts oder der Dienstleistung hat, durch den Vergleich mit den tatsächlichen Erfahrungen bestätigt, was zu Zufriedenheit führt, oder auch nicht bestätigt, woraus Unzufriedenheit entsteht. Die Bestätigung bzw. Nichtbestätigung - oder Konfirmation bzw. Diskonfirmation - ist der zentrale Bestandteil des Kundenzufriedenheitsmodells. Die Abbildung stellt die Struktur des Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigmas dar.

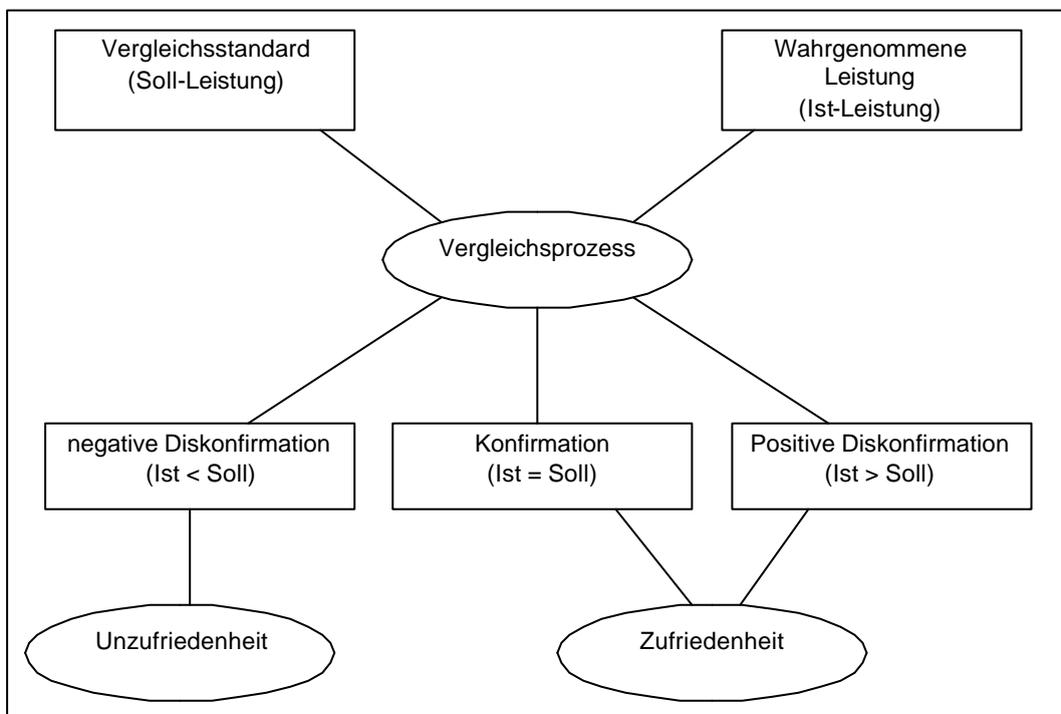


Abb. 9: Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigma (vgl. Homburg et al. 1999, S. 85)

Der Kunde hat vor Inanspruchnahme der Leistung eine Vorstellung davon, wie diese Leistung aussehen soll. Dies ist für ihn die Soll-Leistung oder der Vergleichsstandard, welcher zum Beispiel seine persönlichen Bedürfnisse und das Ausmaß der bisherigen Erfahrungen mit dem Produkt oder der Dienstleistung umfasst. Nach der Inanspruchnahme der Leistung hat der Kunde ein wahrgenommenes Leistungsniveau, welches er mit seiner Vorstellung

vergleicht. Dies bezeichnet man als Ist-Leistung. Liegt das Niveau der Ist-Leistung unter dem der Soll-Leistung, so ist der Kunde enttäuscht und wird vermutlich die Leistung zukünftig nicht mehr in Anspruch nehmen oder sich zumindest beschweren. Ist das Niveau der Ist-Leistung gleich dem der Soll-Leistung, so ist der Kunde zufrieden gestellt, aber möglicherweise noch nicht völlig überzeugt. Liegt das Niveau der Ist-Leistung über dem der Soll-Leistung, so ist der Kunde zufrieden und überzeugt von der in Anspruch genommenen Leistung des Unternehmens.

3.2.2 Die möglichen Verhaltensreaktionen der Kunden

Die möglichen Verhaltensreaktionen des Kunden bei Zufriedenheit und Unzufriedenheit werden in der Abbildung 10 dargestellt.

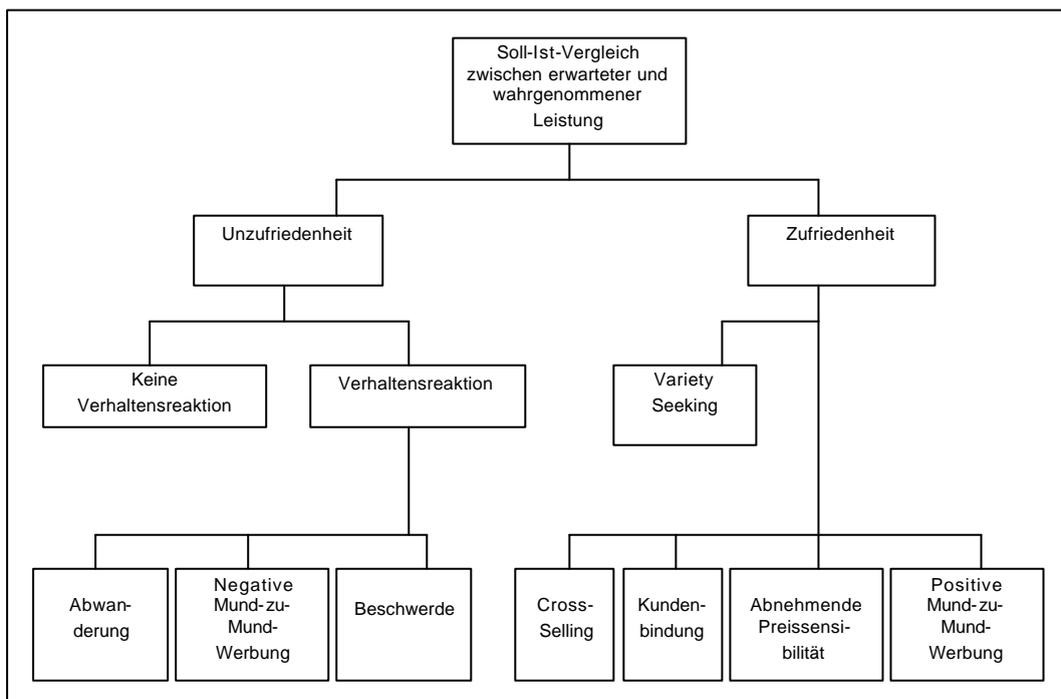


Abb. 10: Die Reaktion der Kunden auf Unzufriedenheit und Zufriedenheit (Raab/Lorbacher 2002, S. 71)

Mögliche Verhaltensreaktionen bei Unzufriedenheit sind Abwanderung, Negative Mund-zu-Mund-Werbung und Beschwerde. Im Falle der Abwanderung hat der Kunde die Möglichkeit zum Geschäftswechsel, bei dem er das gleiche Produkt wie bisher von einem anderen Händler kauft, oder die Möglichkeit eines Markenwechsels, bei dem sich der Kunde einer konkurrierenden Marke

zuwendet. Des Weiteren bestehen die Optionen des Produktwechsels, bei dem der Kunde zwar dem Anbieter treu bleibt, aber ein anderes Produkt kauft, und des völligen Verzichts auf das bisherige Produkt. Negative Mund-zu-Mund-Werbung bedeutet, dass sich der unzufriedene Kunde gegenüber anderen Personen negativ über das Produkt oder das Unternehmen äußert, was nach einer Faustregel aus der gängigen Marketingliteratur etwa zehnmal wirkungsvoller ist als die positive Mund-zu-Mund-Werbung. Nimmt der Verbraucher die Möglichkeit zur Beschwerde wahr, so tritt er dem Unternehmen als Individuum gegenüber und beklagt sich bei diesem über die Mängel des Produkts bzw. der Dienstleistung.

Für zufriedene Kunden gibt es die Handlungsalternativen des Cross-Selling, bei dem die Kunden bereit sind, auch andere Produkte des Anbieters zu kaufen, der Kundenbindung, also der freiwilligen auf Zufriedenheit beruhenden Verbundenheit zu einem Unternehmen, der abnehmenden Preissensibilität, bei der der Kunde bereit ist, für die Qualität und den Service des Unternehmens mehr zu zahlen, und der positiven Mund-zu-Mund-Propaganda, bei der der Kunde das Produkt bzw. das Unternehmen anderen Personen weiterempfiehlt. Außerdem besteht für zufriedene Kunden die Möglichkeit des Variety Seeking. Raab und Lorbacher stellen dazu folgendes fest:

„Variety Seeking stellt das Phänomen dar, dass Konsumenten in ihrem Produktwahlverhalten eine Wechselneigung zeigen, die auf das Bedürfnis nach Abwechslung zurückzuführen ist.“ (Raab/Lorbacher 2002, S. 72)

Der Kunde wählt also ein Produkt von einem anderen Hersteller aus, obwohl er eigentlich mit dem zuvor gekauften Produkt zufrieden war.

3.2.3 Messung der Kundenzufriedenheit

Zur Messung der Kundenzufriedenheit gibt es unterschiedliche Verfahren. Sie können in objektive und subjektive Verfahren unterteilt werden.

Objektive Verfahren

Den objektiven Verfahren liegen eindeutig messbare und objektiv nachweisbare Kriterien wie zum Beispiel Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Wiederkaufsrate und Abwanderungsrate zugrunde. Allerdings können andere Einflussgrößen wie Wettbewerbssituation und neue Innovationen diese Faktoren beeinflussen, so dass ihre Aussagefähigkeit nur begrenzt ist. In der Praxis werden daher eher subjektive Verfahren angewendet. (vgl. Raab/Lorbacher 2002, S. 86/87)

Subjektive Verfahren

Diese Verfahren ermitteln die vom Kunden wahrgenommenen Zufriedenheitswerte. Sie lassen sich wiederum in merkmalsorientierte und ereignisorientierte Verfahren unterteilen.

Die merkmalsorientierten Verfahren beruhen auf der Annahme, dass der Kunde das Produkt aufgrund seiner einzelnen Merkmale beurteilt und dass daher diese Merkmale zur Zufriedenheit des Kunden führen. Die Zufriedenheit des Kunden kann hier beispielsweise durch die Untersuchung seines Beschwerdeverhaltens oder anhand von Image- und Einstellungsbefragungen gemessen werden.

Ereignisorientierte Verfahren ermitteln die Zufriedenheit der Kunden anhand von bestimmten Ereignissen während des Konsumprozesses. (vgl. Raab/Lorbacher 2002, S. 87/88)

Ist der Kunde zufrieden, so verhält er sich loyal zum Unternehmen und bleibt diesem treu, womit die Bindung eines Kunden erreicht ist.

3.3 Kundenbindung

Das Ziel der Kundenorientierung im Unternehmen ist die Bindung der Kunden. Das Unternehmen erhofft sich loyale Kunden, die nicht zur Konkurrenz abwandern, sondern wiederholt die Produkte des Unternehmens erwerben und dessen Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Um die Kunden an das Unternehmen zu binden, können verschiedene kundenorientierte Maßnahmen

und Strategien ergriffen werden. Der Begriff der Kundenbindung wird von Bruhn wie folgt definiert:

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen als auch zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten.“ (Bruhn 1999, S. 112)

In stagnierenden Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität steigen die Kosten für die Akquisition neuer Kunden, wodurch es für Unternehmen profitabler wird, sich auf den bestehenden Kundenstamm zu konzentrieren und ihn an sich zu binden. Auch ist die Kundenbindung oft Voraussetzung und Ergebnis zukünftiger Austauschprozesse. Dabei darf jedoch nicht die Akquisition von Neukunden vernachlässigt werden, da ein Unternehmen Kunden nicht nur durch Abwanderung, sondern zum Beispiel auch durch Ortswechsel oder Illiquidität verlieren kann und diesen Verlust mit Neukunden ausgleichen muss. (vgl. Tomczak/Dittrich 2000, S. 106)

Tomczak und Dittrich unterscheiden zwei grundsätzliche Strategien der Kundenbindung: Die Sicherstellung, dass die Kunden nicht abwandern, und die Sicherstellung, dass die Kunden vermehrt beim Unternehmen kaufen.

Verfolgt ein Unternehmen die Strategie der Nicht-Abwanderung, so zielt es auf eine möglichst niedrige Migrationsquote und kontinuierliche Wiederholungskäufe der Kunden. Das Unternehmen muss eine permanente Präsenz beim Kunden auch zwischen Kauf und Wiederkauf zeigen. Der Erfolg dieser Strategie zeigt sich in einer niedrigen Migration der Kunden sowie in einer Senkung der Betreuungskosten.

Die Strategie des vermehrten Kaufes beim Unternehmen zielt hingegen auf einen höheren Umsatz pro Kunde und eine Erhöhung von Kaufintensität, Kauffrequenz, Preisbereitschaft und Cross-Buying. (vgl. Tomczak/Dittrich 2000, S. 106/107)

3.3.1 Die Wirkungskette der Kundenbindung

Zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht laut Bruhn ein kausaler Zusammenhang (vgl. Bruhn 1999, S. 116). Die Kundenbindung ist Teil einer Wirkungskette, die mit dem Erstkontakt mit einem Kunden beginnt und in den ökonomischen Erfolg des Unternehmens mündet.

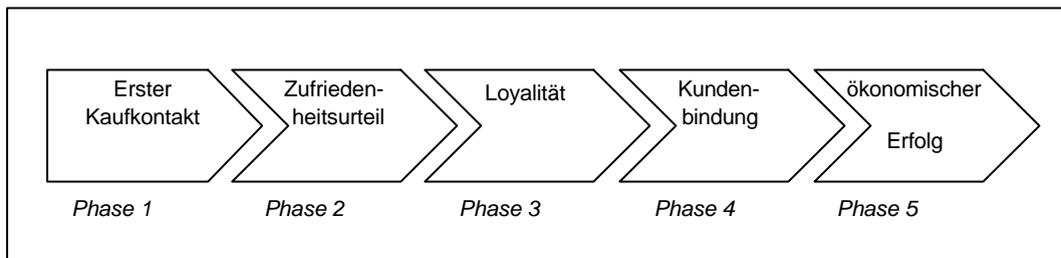


Abb. 11: Die Wirkungskette der Kundenbindung (nach Bruhn 1999, S. 117)

In Phase 1 findet der erste Kontakt des Unternehmens mit dem Kunden durch den Kauf eines Produktes oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung statt. Anschließend erfolgt eine Bewertung der Situation durch den Kunden, welcher sich ein persönliches Zufriedenheitsurteil bildet. Ist der Kunde zufrieden, erfolgt in Phase 3 die Bildung von Kundenloyalität, die mit einer verringerten Wechselbereitschaft einhergeht und mit wachsender Zufriedenheit des Kunden in die Kundenbindung übergeht. Die Wirkungskette schließt sich in der Phase 5, in der eine Steigerung des ökonomischen Erfolgs aufgrund der vorangegangenen Wirkungseffekte eintritt.

3.3.2 Die Art der Kundenbindung

Die Bindung eines Kunden an ein Unternehmen kann auf zwei grundsätzliche Arten verstanden werden. Zum einen ist ein Kunde an ein Unternehmen gebunden, weil er aus bestimmten Gründen in der Beziehung bleiben „muss“, zum Beispiel, weil ein Wechsel des Anbieters für ihn hohe Kosten bedeuten würde oder weil er bei einer Monopolstellung des Anbieters keine Wechselalternative hat. Zum anderen können bestimmte Bindungen dazu führen, dass der Kunde einem Unternehmen verbunden ist, also bei dem Unternehmen bleiben „will“, beispielsweise weil er der Qualität des Anbieters vertraut oder von

seinem Service überzeugt ist. Beide Alternativen sind in Tabelle 2 gegenübergestellt.

	Verbundenheit	Gebundenheit
Kundenbindende Aktivität des Anbieters	Management der Kundenzufriedenheit und des Kundenvertrauens	Aufbau von Wechselbarrieren
Bindungswirkung	Nicht-Wechseln-Wollen	Nicht-Wechseln-Können
Freiheit des Kunden	uneingeschränkt	eingeschränkt
Bindungsinteresse	geht vom Kunden aus	geht vom Anbieter aus

Tabelle 2: Vergleich von Verbundenheit und Gebundenheit (nach Bliemel/Eggert 1998, S. 44)

Um den Kunden an das Unternehmen zu binden stehen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung. Die zentrale Maßnahme ist sicherlich die Bindung über die Kundenzufriedenheit oder die emotionale Bindung. Weitere Möglichkeiten sind die ökonomische Kundenbindung, bei der dem Kunden ein Wechsel aufgrund der entstehenden Wechselkosten als unwirtschaftlich erscheint, die vertragliche Kundenbindung, bei der der Kunde durch rechtlich zwingende Vereinbarungen wie zum Beispiel Abonnementsvereinbarungen oder Serviceverträge gebunden wird und die technisch-funktionale Kundenbindung, die den Kunden dazu zwingt, auch Folgeleistungen in Anspruch zu nehmen, um die optimale Nutzbarkeit des erworbenen Produkts zu gewährleisten, wie beispielsweise die Reparatur eines Fahrzeugs in einer Vertragswerkstatt. (vgl. Bruhn 1999, S. 128)

Betrachtet man die Beziehung zwischen dem Anbieter und den Kunden, so lassen sich die Kunden nach ihrer Bindung an das Unternehmen segmentieren. Die Matrix in Abbildung 12 stellt verschiedene Kundenpositionen innerhalb der Geschäftsbeziehung nach Art der Bindung dar.

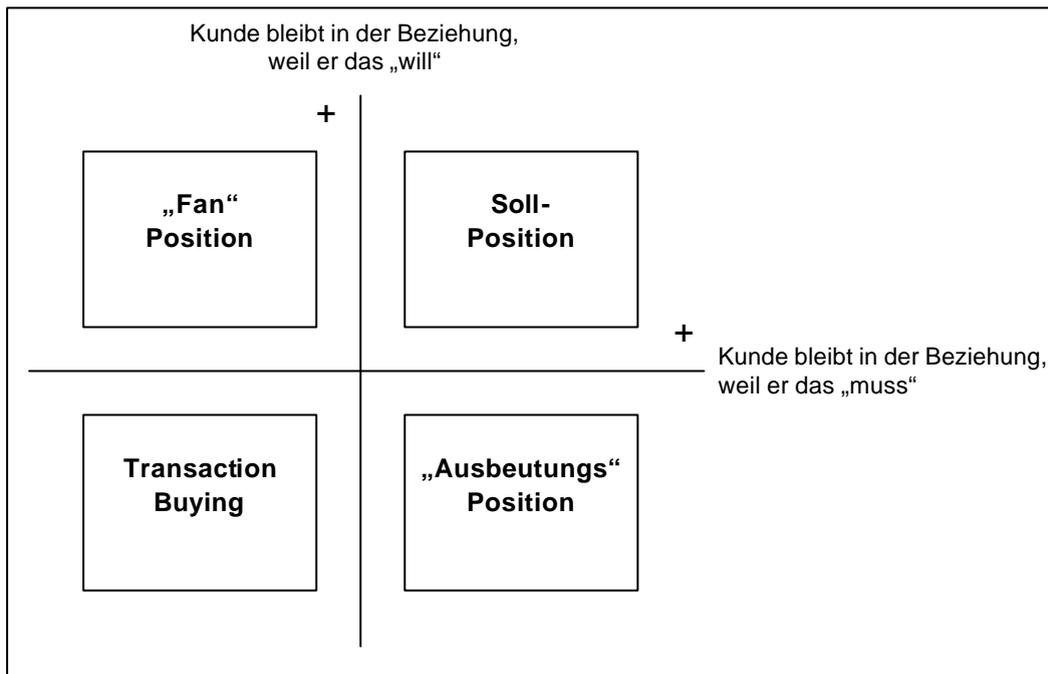


Abb. 12: Kundenpositionen nach Art der Bindung (Tomczak/Dittrich 2000, S. 109)

Ein Kunde, der weder zwangsweise an das Unternehmen gebunden ist, noch einen Wiederkauf anstrebt, weil er das „will“, wird keine weitere Geschäftsbeziehung eingehen. Dagegen können die Kunden in der Fan-Position den Anbieter bei Unzufriedenheit jederzeit wechseln, „wollen“ dies aber nicht tun, was typisch für das klassische Konsumgüter- und Dienstleistungsgeschäft ist. Kunden, die sich in der Soll-Position befinden sind sowohl durch Will- also auch Muss-Bindungen an das Unternehmen gebunden und zeigen am wenigsten Bereitschaft zum Wechsel des Anbieters. In der Ausbeutungs-Position ist der Kunde unzufrieden, kann aber aufgrund von starken Muss-Bindungen den Anbieter nicht wechseln. Diese Position birgt die Gefahr der Abwanderung des Kunden, sobald sich das Umfeld ändert, wenn also zum Beispiel ein neuer Wettbewerber auftritt.

Generell ist es das Ziel, möglichst viele Kunden in die Soll-Position zu bringen, um loyale Kunden zu haben, die beim Anbieter bleiben wollen, ohne es zu müssen. (vgl. Tomczak/Dittrich 2000, S. 110)

3.3.3 Kundenbindungsinstrumente

Die Bereiche des Marketingmix, Produktpolitik, Vertriebspolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik bieten sämtliche Ansätze zur Bindung von Kunden. Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbindung ist jedoch die Information über den Kunden. Nur mit genügend Wissen über seine Kunden kann ein Unternehmen die richtigen Maßnahmen ergreifen, um sein Angebot auf sie abzustimmen und sie zufrieden zu stellen. Das Management von Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management) bietet für die systematische Erfassung, Speicherung und Auswertung von Informationen über die Kunden die notwendigen Instrumente und Möglichkeiten. (vgl. Bruhn 1999, S. 140)

3.4 Customer Relationship Management

Eine qualitative Verbesserung der Prozesse an den Schnittstellen zum Kunden ist heute für Unternehmen eine Möglichkeit, um sich differenzierende Wettbewerbsvorteile vor den Mitbewerbern zu verschaffen. Customer Relationship Management² unterstützt diese Verbesserung und zielt auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit auch der Kundenbindung ab, was entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt. (vgl. Raab/Lorbacher 2002, S. 11) Laut Hippner und Wilde kann CRM folgendermaßen definiert werden:

„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen.“ (Hippner/Wilde 2002, S. 6)

3.4.1 Kundenprofitabilität durch CRM

Mit den wachsenden technologischen Möglichkeiten in Form von leistungsfähigen Integrationstools und multimedialen Vertriebskanälen sowie

² im Folgenden CRM; gleichbedeutend mit Management von Kundenbeziehungen

veränderten geschäftlichen Zielsetzungen, bei denen nicht die Gewinnung von Neukunden, sondern die Kundenbindung im Mittelpunkt stehen, wächst auch die Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements. Dieses nutzt einerseits Potenziale zur Bindung, Selektion und Gewinnung von Kunden, andererseits wird die Effizienz in den CRM-Prozessen gesteigert.

Da die Kosten für das Gewinnen eines Neukunden fünf- bis siebenmal höher sind als der Aufwand für das Halten eines Kunden (vgl. Kunz 1996 S. 18), ist es für ein Unternehmen profitabel, sich auf die Bindung seiner Kunden zu konzentrieren, ohne jedoch die trotzdem notwendige Neukundengewinnung außer Acht zu lassen, mit der die Abwanderungsrate der bestehenden Kunden ausgeglichen werden muss. Kundenbeziehungsmanagement unterstützt die Kundenbindung ebenso wie die Kundengewinnung, indem Informationen über die vorhandenen Kunden gesammelt, gespeichert und ausgewertet werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können zum einen für die Zufriedenstellung der vorhandenen Kunden, zum anderen zur Durchführung gezielter Werbe- oder Weiterempfehlungskampagnen verwendet werden.

Kundenbindungsmanagement wirkt sich des Weiteren positiv auf die Effizienz der Transaktionsprozesse aus. Durch die Auswertung des Wissens, welches ein Unternehmen bei den Transaktionen mit seinen Kunden gewinnt, lassen sich die Transaktionszeiten und -kosten senken und der Kundenwert steigern. Durch den Einsatz von CRM-Systemen kann der Aufwand unmittelbar reduziert werden, indem Tätigkeiten, die bisher manuell durchgeführt wurden, in den CRM-Systemen ablaufen. (vgl. Hippner/Wilde 2002, S. 11)

Bei der Bindung von Kunden muss auf deren Profitabilität geachtet werden. Eine blinde Bindung einer möglichst großen Anzahl an Kunden führt nicht unbedingt zum finanziellen Erfolg des Unternehmens. Nach der Pareto-Methode machen etwa 20% der Kunden 80% des Umsatzes aus (vgl. Schwede 2000, S. 9; Theden 1996, S. 24 - 27). Daher muss es das Ziel des Unternehmens sein, seine Aktivitäten zur Kundenbindung und Neukundengewinnung auf diese Kunden auszurichten. Customer Relationship Management unterstützt das Unternehmen dabei, aus den Informationen, die es über seine Kunden besitzt, Rückschlüsse auf die künftige Profitabilität des Kunden oder bestimmter Kundensegmente zu gewinnen. (vgl. Hippner/Wilde 2002, S. 7) Auf einige Methoden der Kundensegmentierung im Rahmen des Customer Relationship Managements

wird in Kapitel 3.4.4 eingegangen. In Kapitel 3.4.2 soll der Aufbau einer möglichen CRM-Lösung dargestellt werden.

3.4.2 Der Aufbau einer CRM-Lösung

In der Folgenden Abbildung ist der mögliche Aufbau eines Customer Relationship Managements dargestellt.

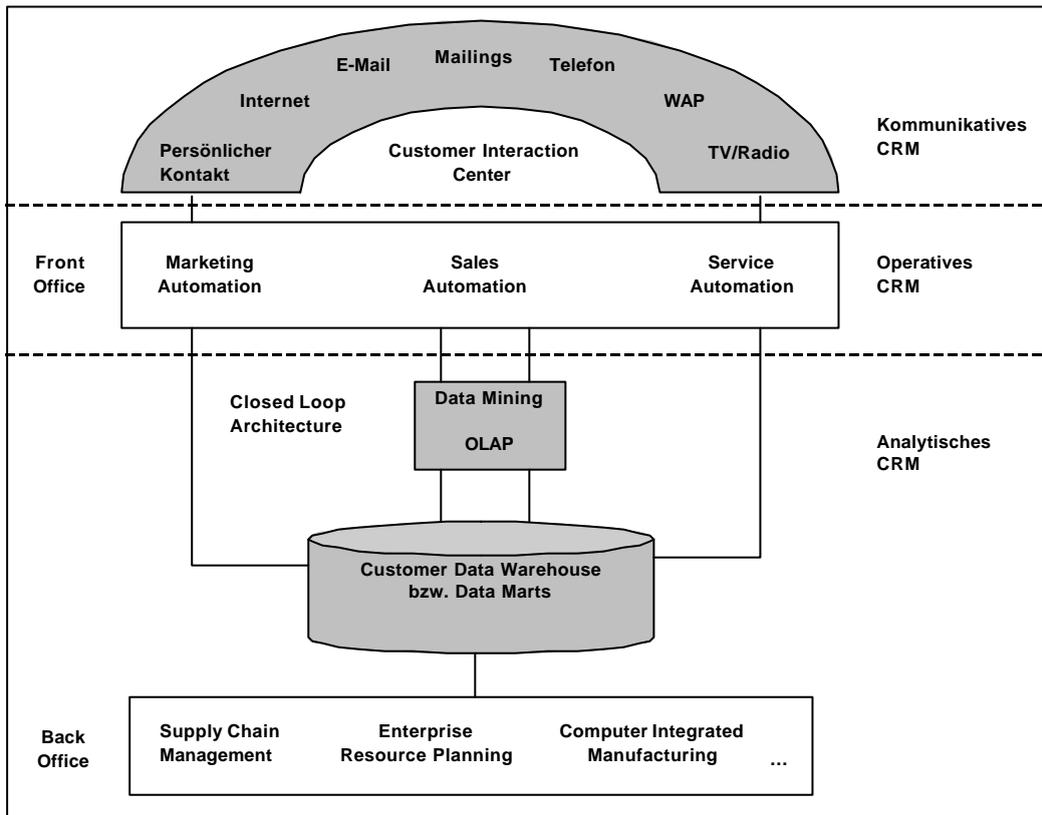


Abb. 13: Komponenten einer CRM-Lösung (Hippner/Wilde 2002, S. 14)

Operatives CRM

Die operativen CRM-Systeme sollen die Betreuung der Kunden verbessern. Sie verfügen über spezielle Anwendungen mit Kunden- und Marktinformationen für die Mitarbeiter in Marketing und Service. Die Kundenbetreuer haben dadurch die gesammelten Informationen über ihre Kunden ständig zur Verfügung, um diese möglichst zufrieden stellend betreuen zu können. Bei jedem Kundenkontakt kann

sich der Kundenbetreuer ein umfassendes Bild über den Kunden machen; er ist über die letzten Vorgänge, den Inhalt der letzten Beratungsgespräche, Rechnungen und Zahlungsverhalten des Kunden informiert. (vgl. Amesberger 2002, S. 33)

Kommunikatives CRM

Die kommunikativen CRM-Systeme haben eine Optimierung des Kundenkontaktes und die Minimierung der Dauer und Häufigkeit der Interaktionen zum Ziel. Um dies zu erreichen muss die Kommunikation und Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen effizienter werden. Das kommunikative CRM setzt dabei unter anderem auf Call-Center-Anwendungen, Produktkonfiguration und selbständige Definition von Aufträgen über das Internet und automatisierte E-Mail-Response-Systeme. (vgl. Amesberger 2002, S. 33)

Analytisches CRM

Ein Unternehmen verfügt in der Regel über Informationen und Daten, die die Transaktionen mit den Kunden beschreiben, sowie über zusätzliche soziodemografische und marktbezogene Daten. Während kommunikatives und operatives CRM die kundenbezogenen Geschäftsprozesse unmittelbar unterstützen, werden in den analytischen CRM-Systemen diese kundenbezogenen Daten mit Hilfe von Business-Intelligence-Anwendungen gesammelt, aufbereitet und ausgewertet. Das Ziel ist das Erkennen von Umsatzpotenzialen und Kostenverursachern in Marketing, Vertrieb und Kundenbetreuung. (vgl. Amesberger 2002, S. 33)

3.4.3 Prozesszentriertes CRM nach dem Modell der Universität St. Gallen

Das St. Gallener Modell unterscheidet drei Komponenten, die für die Umsetzung von Kundenbindungsmanagement im Unternehmen notwendig sind: Die CRM-Prozesse, die sich in Marketing, Verkauf und Service gliedern, die CRM-Wissensstruktur mit den benötigten Mitarbeiterfähigkeiten, Daten und

Dokumenten und die CRM-Basis, welche aus den Mitarbeitern des Unternehmens und den Informationssystemen besteht. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 22)

CRM-Prozesse

Die Kundenkontakte können in der Regel den CRM-Prozessen Marketing, Verkauf und Service zugeordnet werden.

Zielgruppe des Marketingprozesses ist der gesamte Markt, welcher anhand diverser Kriterien eingegrenzt wird, um vor allem die potenziellen Kunden anzusprechen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Produkt oder eine Dienstleistung des Unternehmens kaufen werden. Ziel des Marketingprozesses ist beim potenziellen Kunden ein Interesse für ein bestimmtes Produkt des Unternehmens zu wecken oder auch bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden.

Ist das Interesse der potenziellen Kunden geweckt, so geht der Marketingprozess in den Verkaufsprozess über. Dieser umfasst alle Aktivitäten, die im Kundenkontakt zum Vertragsabschluss führen sollen, welcher den Abschluss des Verkaufsprozesses darstellt.

An den Verkaufsprozess schließt sich der Serviceprozess an, in dem der Kunde die Lieferung des Produkts sowie Auskünfte und Hilfestellungen erhält. Aus dem Serviceprozess kann wiederum ein Potenzial zu einem neuen Marketing- und Verkaufsprozess entstehen. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 24/25)

CRM-Wissensstruktur

In den CRM-Prozessen entsteht im Unternehmen Wissen über den Kunden und die von ihm vorgenommenen Transaktionen, welches für weitere Entscheidungen, die den Kunden betreffen, relevant ist. Daher muss dieses Wissen aus verschiedenen Quellen wie Kundenberatern, Datenbanken und Servicezentren in einer einheitlichen Wissensstruktur zusammengeführt werden. Wichtig ist dabei die Schaffung von Transparenz, um bereits vorhandenes Wissen zu erkennen und zu nutzen, die Entwicklung einer einheitlichen Sprache, um Begriffsklarheit zu erreichen, und die Herstellung von Systemunabhängigkeit, um zu gewährleisten, dass auf die Informationen unabhängig von den

verschiedenen Informationssystemen jederzeit zugegriffen werden kann. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 27) Die CRM-Wissensstruktur unterteilt sich in vier zentrale Kategorien:

a. Kundeninformationen

Zu dieser Kategorie gehören sämtliche Informationen, die ein Unternehmen über seinen bestehenden, potenziellen und ehemaligen Kunden besitzt. Dazu gehören datenbasierte Kundeninformationen wie Stammdaten, Aufträge und Reklamationen, welche in Transaktionssystemen und Datenbanken vorliegen, Informationen aus Kundeninteraktionen wie zum Beispiel Beratungsgesprächen oder Beschwerden, welche qualitative Informationen über den Kunden enthalten, und implizite, unstrukturierte Kundeninformationen. Letztere werden bei der persönlichen Interaktion der Vertriebs- oder Servicemitarbeiter mit dem Kunden gewonnen. Es ist aufwändig und kostspielig für ein Unternehmen, die impliziten Kundeninformationen mit einem System direkt explizit verfügbar zu machen. Es ist jedoch möglich, ein „Expertenverzeichnis“ der Mitarbeiter in Vertrieb und Service zu erstellen, um anderen Mitarbeitern diese Kundeninformation verfügbar zu machen. Die Kundeninformationen müssen prozess- und systemübergreifend integriert werden, damit alle Mitarbeiter in Marketing, Verkauf und Service darauf zugreifen und die Informationen auswerten und verwenden können. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 27/28)

b. Produktinformationen

Sämtliche im Unternehmen verfügbaren Informationen über seine Dienstleistungen und Produkte, wie zum Beispiel Produktbeschreibungen, aktuelle Konditionen, Verkaufserfahrungen und Absatzzahlen, sind in dieser Kategorie enthalten. Wie auch die Kundeninformationen müssen die Produktinformationen prozess- und systemübergreifend integriert, das heißt idealerweise in einer einheitlichen Datenbasis, zur Verfügung stehen. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 28/29)

c. Kampagneninformationen

Diese Informationen betreffen die im CRM-Prozess Marketing durchgeführten Kampagnen. Zu ihnen gehören zum Beispiel Ziele und Zielgruppen der Kampagne, die beworbenen Produkte sowie die Auswertungsinformationen. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 29)

d. Serviceinformationen

Dabei handelt es sich um Informationen über bestehende Kundenbeziehungen, die im CRM-Prozess Service genutzt und erzeugt werden, wie beispielsweise die mit dem Kunden vereinbarten Serviceleistungen oder Beschwerden. Sie können meist entweder den Kundeninformationen oder den Produktinformationen zugeordnet werden und bilden somit nur eine spezielle Sicht auf diese Kategorien. Daneben gibt es auch Serviceinformationen wie das Know-how zur Lösung von Kundenproblemen, die von diesen Kategorien unabhängig sind. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 29/30)

CRM-Basis

Die Mitarbeiter sowie die Systeme und Unterstützungsprozesse des Unternehmens bilden die CRM-Basis, wobei den Mitarbeitern besondere Bedeutung zukommt, da nicht nur ihr kundenorientiertes Verhalten, sondern auch ihr Know-how und die Rolle, die sie in den CRM-Prozessen spielen, für den Erfolg des Kundenbeziehungsmanagement entscheidend sind. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 30)

a. CRM-Systeme

CRM-Systeme bieten Funktionen, um CRM-Prozesse zu unterstützen. Dabei sind neben der Ausrichtung auf Prozesse auch Multikanalfähigkeit, Personalisierung, Skalierbarkeit, Integration und die multimediale Unterstützung strukturierter Daten und Dokumente die grundlegenden Anforderungen an die Systeme. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 30/31)

b. Unterstützungsprozesse

Die Unterstützungsprozesse sind notwendig, um die Systeme zu betreiben und CRM-relevantes Wissen zu erstellen und zu verteilen. Dabei gewährleisten sie die notwendige Informationsqualität, zum Beispiel in Bezug auf Zuverlässigkeit und Aktualität. Unterstützungsprozesse für das CRM sind beispielsweise Data Mining-Prozesse, Content Management und Researchprozesse. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 31/32)

c. Mitarbeiter

Bei der Einführung von Customer Relationship Management stellen die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten einen kritischen Punkt dar. Daher hat das Personalmanagement die Aufgabe, die personellen Strukturen an die neuen Gegebenheiten anzupassen, zum Beispiel durch die Einführung ganzheitlicher Anreizsysteme, welche auf eine langfristige Kundenbindung zielen, oder durch die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten mit Aufgabenausweitung für die Mitarbeiter. (vgl. Bach/Österle 2000, S. 32/33)

3.4.4 Kundenbewertung nach den Kriterien des CRM

Ziel des Customer Relationship Managements ist der Aufbau langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen. Die Frage der Kundenzufriedenheit ist daher eng mit der Frage des Kundenwertes verbunden, da sich der hohe Aufwand einer intensiven Betreuung nur bei Kunden lohnt, die auch profitabel sind. Daher müssen die Kunden bewertet werden, um sie ihrer Profitabilität entsprechend in Kundengruppen einzuteilen. Das Ziel dieser Bewertung ist die Beantwortung der Fragen, welchen Beitrag einzelne Kunden oder Kundengruppen zum Unternehmenserfolg leisten und welche Kunden demnach langfristig gebunden werden sollen. Im folgenden Abschnitt werden einige wichtige Methoden zur Feststellung des Kundenwerts kurz vorgestellt.

ABC-Analyse auf der Basis Umsatz und Nettoerfolg

Die in der deutschen Industrie am häufigsten verwendete Methode ist die ABC-Analyse auf Basis des Umsatzes (vgl. Krafft/Marzian 1997, S. 105-107). Sie gründet auf der Pareto-Regel, nach der 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes erbringen (vgl. Theden 1996, S. 24 - 27). Die Kunden werden in A-, B- und C-Kunden eingeteilt, wobei die A-Kunden den größten Umsatz ausmachen und deshalb auch am aufwändigsten betreut werden, während die C-Kunden nur einen geringen Anteil am Umsatz haben und entsprechend der Betreuungsaufwand möglichst gering gehalten wird. Problematisch an diesem Ansatz ist die Tatsache, dass das zukünftige Potenzial der Kunden und die durch den Kunden verursachten Kosten außer Acht gelassen und die Kunden nur anhand ihres Umsatzes bewertet werden. Stahl et al. und Hinterhuber erachten die ABC-Analyse daher als ungeeignet für die Kundenwertanalyse. (vgl. Stahl et al. 2000, S. 183-185)

Kundendeckungsbeitragsrechnung

Bei der Kundendeckungsbeitragsrechnung werden den Umsatzerlösen der Kunden die von ihnen verursachten Kosten gegenübergestellt. Sie erlaubt eine genauere Berechnung des Kundenwertes. Wie die ABC-Analyse stellt die Kundendeckungsbeitragsrechnung jedoch nur eine statische Sichtweise dar und berücksichtigt nur monetäre, nicht aber qualitative Faktoren. Außerdem können manche Positionen nur geschlüsselt den Kunden zugerechnet werden, was die Bewertung ungenau macht. (vgl. Stahl et al. 2000, S. 185/186)

Kundenorientierte Prozesskostenrechnung

Ausgangspunkt der kundenorientierten Prozesskostenrechnung sind die kundenbezogenen Prozesse; der Kunde wird zu einem Kostenträger. Die Prozesskostenrechnung weist gegenüber der Kundendeckungsbeitragsrechnung zwei erhebliche Vorteile auf. Zum einen werden kundennahe Vertriebsgemeinkosten nicht durch Zuschlagsbasen bestimmt, sondern über die in Anspruch genommenen Prozessstufen. Zum anderen werden Ineffizienzen und Rationalisierungspotenziale offen gelegt, da durch die

Prozesskostenrechnung die komplexen Kundenprozesse transparent werden. (vgl. Stahl et al. 2000, S. 186/187)

Den drei oben genannten Methoden ist gemeinsam, dass sie sich auf messbare Größen beschränken und das Entwicklungspotenzial eines Kunden nicht mit beachten. Sie beziehen die Veränderung des Kundenwertes mit der Zeit nicht mit ein und stellen eine rein statische Sichtweise dar, welche nicht berücksichtigt, dass die Umsätze mit bestehenden Kunden in der Regel mit zunehmender Beziehungsdauer ansteigen und die Transaktionskosten sinken. (vgl. Stahl et al. 2000, S. 187)

Berechnung des Kundenkapitalwertes

Bei dieser Methode werden die Kunden eines Unternehmens als Investitionsobjekte betrachtet. Der Wert des Kunden wird über die Dauer der gesamten Geschäftsbeziehung hinweg betrachtet. Dabei werden nicht nur monetäre Größen, sondern auch Faktoren wie die Wiederkaufsrate mit einbezogen und der Gegenstandswert des Kunden berechnet. Zur Berechnung werden die Teilwerte Sockelgeschäft, Erweiterungspotenzial, Referenzpotenzial und Lernpotenzial herangezogen. Die gegenwärtigen und zukünftig erwarteten Umsätze des Kunden bilden das Sockelgeschäft, während mit dem Erweiterungspotenzial die Tendenz des Kunden zum Cross-Buying, also zum Kauf zusätzlicher Produkte und Leistungen des Unternehmens, in die Berechnung des Kundenkapitalwertes einbezogen wird. Das Referenzpotenzial eines Kunden beschreibt dessen Tendenz dazu, das Unternehmen und seine Produkte anderen potenziellen Kunden weiterzuempfehlen. Das Lernpotenzial schließlich stellt Effizienz-, Qualitäts- und Innovationswert des Kunden dar. Diese Werte vermittelt der Kunde dem Unternehmen durch die Weitergabe seines spezifischen Kundenwissens an das Unternehmen. Die Berücksichtigung dieser Teilwerte führt zu einer umfassenderen und der Realität näheren Bestimmung des Kundenwertes, als es mit den oben genannten Methoden der Fall ist. In der Praxis weist dieses Verfahren allerdings noch Schwächen auf, da zum Beispiel nicht geklärt ist, wie die nicht-monetären Größen angemessen bewertet werden können. (vgl. Stahl et al. 2000, S. 189/190)

Portfolio-Management

Das Portfolio-Management bildet eine Kombination aus dem errechneten Kundenwert und der Kundenzufriedenheit. In einer Matrix abgebildet ergeben sich daraus vier Kundengruppen:

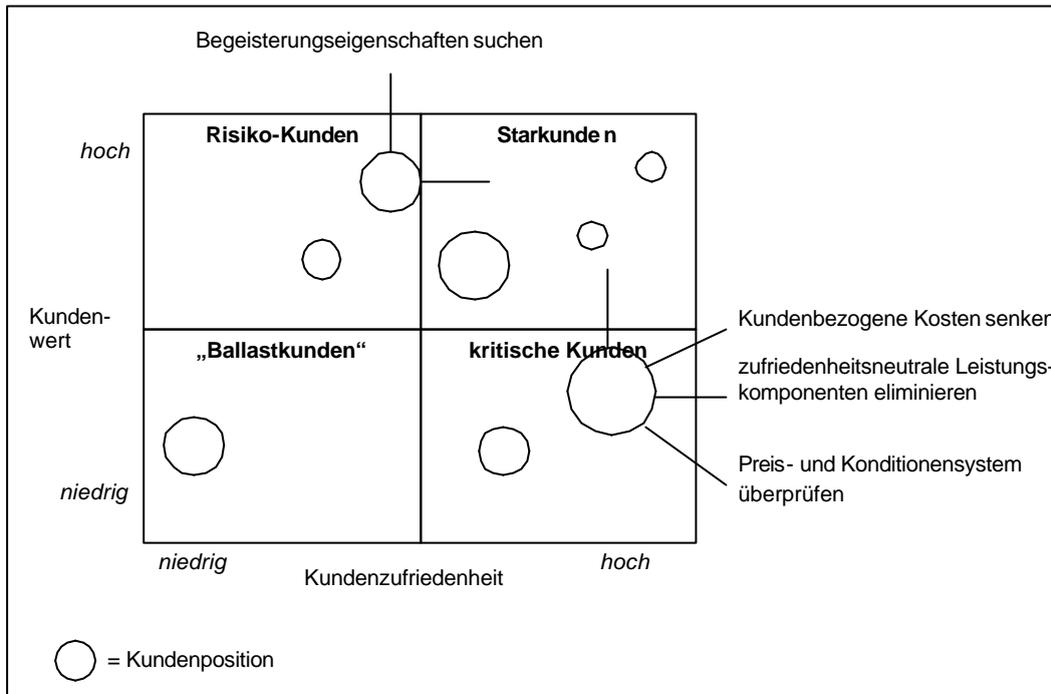


Abb. 14: Kundenmanagement mit Hilfe eines Kundenportfolios (Stahl et al. 2000, S. 192)

Die Starkunden verfügen gleichzeitig über einen hohen Kundenwert und eine hohe Zufriedenheit. Sie erbringen einen großen Umsatz für das Unternehmen, beanspruchen aber auch häufig Zusatzleistungen, für die sie jedoch bereit sind zu bezahlen. Bei diesen Kunden erhält das Unternehmen einen Rückfluss aus seinen Aufwendungen für die Erhaltung der Kundenzufriedenheit.

Die kritischen Kunden weisen ebenfalls eine hohe Zufriedenheit auf, verfügen jedoch nicht über einen so hohen Kundenwert wie die Starkunden. Sie können sich jedoch zu solchen entwickeln, wenn es dem Unternehmen gelingt, die Ursachen für ihr zurückhaltendes Kaufverhalten zu finden und diese zu verändern, so dass das Potenzial dieser Kunden ausgeschöpft werden kann.

Die Risiko-Kunden haben zwar einen hohen Kundenwert, sind jedoch mit dem Unternehmen unzufrieden. Das Risiko, dass diese Kunden zur Konkurrenz abwandern, ist hoch. Das Unternehmen kann versuchen, mit diesen Kunden in

Kontakt zu treten, um die Ursachen für die Unzufriedenheit zu beseitigen und die Kunden dadurch an der Abwanderung zu hindern.

Die Ballastkunden schließlich sind Kunden, die weder dem Unternehmen Umsätze erbringen, noch mit ihm zufrieden sind. Sie sind zum Beispiel nicht bereit, angemessene Preise für die erbrachte Leistung zu zahlen oder können nur durch intensive und aufwändige Betreuung gehalten werden. Für ein Unternehmen ist es im Rahmen des Kundenmanagement oft sinnvoller, die Beziehung zu diesen Kunden zu beenden. (vgl. Stahl et al. 2000, S. 191-194)

Customer Relationship Management betrachtet ausschließlich Informationen und Wissen über die Kunden eines Unternehmens wie soziodemographische Daten der Kunden oder Informationen über ihre Transaktionen. Das Wissen, welches die Kunden selbst besitzen, wird hierbei nicht berücksichtigt. Im folgenden Abschnitt soll nun dargestellt werden, wie das Wissen der Kunden gewonnen und in den Innovationsprozess des Unternehmens integriert werden kann.

4 Management von Kundenwissen

Wissensmanagement spielt in der heutigen Informationsgesellschaft für Unternehmen eine immer größere Rolle. Um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten, müssen Möglichkeiten gefunden werden, sich von anderen Unternehmen durch besondere Merkmale abzugrenzen. Der bisherige Ansatz des Wissensmanagements war auf die internen Wissensquellen der Unternehmen konzentriert und darauf ausgerichtet, das Wissen der Mitarbeiter effizienter und umfassender zu nutzen und eine für alle zugängliche organisationale Wissensbasis zu schaffen sowie operative Prozesse effektiver zu gestalten. Angesichts des stärker werdenden Wettbewerbs müssen Unternehmen jedoch auch ihre strategischen Ziele und die damit zusammenhängenden Prozesse verändern und an die Gegebenheiten anpassen, wozu das intern vorhandene Wissen nicht mehr ausreicht. Daher müssen auch externe Quellen erschlossen werden, um an neues Wissen zu gelangen, welches sich außerhalb der Unternehmensgrenzen befindet. Eine Möglichkeit ist die systematische Gewinnung von Kundenwissen und seine Integration in die Strategiebildung und den Innovationsprozess des Unternehmens. Durch das Wissen der Kunden können neue Ideen und Konzepte in das Unternehmen gelangen. Die Produkte und Prozesse des Unternehmens werden aus einem völlig neuen Blickwinkel betrachtet, was dem Unternehmen dabei helfen kann, Probleme zu beheben, Mängel zu korrigieren und Fehlendes zu ergänzen. Gibbert et al. definieren Kundenwissen als „[...] the knowledge of, i. e. residing in their customers, as opposed to knowledge about their customers.“ (Gibbert et al. 2002, S. 272), also als Wissen, welches in den Köpfen der Kunden vorhanden ist, im Gegensatz zum Wissen über die Kunden, wie es im Customer Relationship Management gewonnen wird (siehe Kapitel 3.4). Der Begriff Customer Knowledge Management³ wird von Gibbert et al. wie folgt definiert:

„CKM is the strategic process by which cutting edge companies emancipate their customers from passive recipients of products and services, to empowerment as knowledge partners. CKM is about gaining, sharing, and expanding the knowledge residing in customers, to both customer and corporate benefit.“ (Gibbert et al. 2002, S.272)

³ im Folgenden auch CKM oder Management von Kundenwissen

Für Gibbert et al. ist CKM ein strategischer Prozess, durch den Kunden von passiven Empfängern von Produkten und Dienstleistungen zu Wissenspartnern des Unternehmens werden. Management von Kundenwissen bedeutet, das Wissen der Kunden zu sammeln, zu teilen und daraus weiteres Wissen zu gewinnen, sowohl zum Vorteil des Kunden, als auch zum Wohl des Unternehmens.

Dabei stellt Customer Knowledge Management den wechselseitigen Austausch von Wissen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden sicher. Einerseits wird die Versorgung der Kunden mit Wissen über das Unternehmen und seine Produkte und Dienstleistungen gewährleistet, welches den Kunden bei Kaufentscheidungen unterstützen kann. Andererseits stellt Customer Knowledge Management den Rückfluss des Kundenwissens in das Unternehmen sicher, welches so über die Marktsituation, die Vorteile und Mängel seiner Produkte und die Angebote von Wettbewerbern informiert ist. (vgl. Pohl 2003, S. 72)

In den folgenden Kapiteln soll zunächst ein Vergleich sowie eine Abgrenzung der Bereiche Wissensmanagement, Customer Relationship Management und Customer Knowledge Management gemacht werden. Anschließend soll gezeigt werden, wie Kundenwissen gewonnen werden und wie es in den Innovationsprozess integriert werden kann. Abschließend soll dazu ein Modell erstellt werden, das zeigt, wie das Wissen vom Kunden in das Unternehmen und damit in den Innovationsprozess gelangt und welche Verwendung es dort findet.

4.1 Aktuelle Forschung

In diesem Kapitel soll ein Überblick über einige Forschungsprojekte zum Thema Customer Knowledge Management gegeben werden.

4.1.1 SIAM-Projekt des Fraunhofer IAO

SIAM bedeutet ausgeschrieben „Strategien, Instrumente und arbeitsorganisatorische Gestaltungsmodelle zur Förderung der Dienstleistungskompetenz in Unternehmen“. Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation verfolgt mit diesem Projekt das Ziel, Unternehmen, die sich in einem zunehmend wissensorientierten Wettbewerb behaupten müssen, mit organisatorischen Lösungen, Wissensmanagement-

Instrumenten, geeigneten Vorgehensweisen und Qualifizierungskonzepten zu unterstützen. Im Projekt werden die vier Themenschwerpunkte „Strategien der Koordination und Wissensintegration“, „Steigerung der Produktivität der Wissensarbeit ohne eine Überforderung der Mitarbeiter“, „Zusammenarbeit von Dienstleistungsunternehmen mit ihren Kunden“ und „Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente für das Arbeiten in Kooperationen und Netzwerkstrukturen“ bearbeitet. Das SIAM-Projekt kann als Vorläufer des unten beschriebenen Verbundforschungsprojekts Customer Knowledge Management gesehen werden. (vgl. Hermann 2002)

4.1.2 Das Verbundforschungsprojekt Customer Knowledge Management

Ein weiteres Forschungsprojekt zum Thema Customer Knowledge Management ist das vom Wirtschaftsministerium und dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg geförderte Verbundforschungsprojekt „Customer Knowledge Management: Lösungen zum Aufbau und zur Sicherung von Market Intelligence“. Dieses läuft seit Oktober 2002 und wird voraussichtlich im Juni 2004 beendet sein. Beteiligt sind hier der Studiengang Informationswirtschaft der FH Stuttgart - Hochschule der Medien, das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, das Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik der Universität Karlsruhe, der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim sowie der Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management der Universität Stuttgart. Das Verbundprojekt hat die Entwicklung eines integrativen Konzepts eines Customer Knowledge Managements zur Unterstützung von Strategie- und Innovationsprozessen zum Ziel und konzentriert sich auf den Business-to-Business-Bereich des produzierenden Gewerbes. Im Folgenden soll kurz das von der HdM Stuttgart übernommene Teilprojekt beschrieben werden.

Das Teilprojekt der HdM

Der Studiengang Informationswirtschaft der HdM bearbeitet den Teil des Projektes, der sich mit Wissensmanagement, der Gewinnung von Kundenwissen, dessen Analyse sowie der Integration von Kundenwissen in

Unternehmensprozesse befasst. Ein Schwerpunkt hinsichtlich der Gewinnung von Wissen liegt auf dem Einsatz von Business-Communities im Internet sowie der Analyse und Integration des Kundenwissens mittels technologischer Werkzeuge, wie beispielsweise Data Warehouse-Systemen und Methoden des Data bzw. Text Mining. Am Projekt arbeiten auch Studierende in Form von Studien- und Diplomarbeiten sowie Seminaren mit. Die vorliegende Arbeit wurde ebenfalls im Rahmen dieses Projektes verfasst.

4.1.3 Prozessorientiertes CKM-Modell der Universität St. Gallen

Ein weiteres Projekt zum Thema Customer Knowledge Management wird von der Universität St. Gallen durchgeführt. Der prozessorientierte Ansatz der Universität St. Gallen beschäftigt sich hauptsächlich mit den operativen kundennahen Prozesse Marketing, Vertrieb und Service und konzentriert sich vornehmlich auf die Verbesserung der CRM-Prozesse durch das Management von Kundenwissen. Die kundennahen Prozesse bilden die Schnittstellen des Unternehmens zum Kunden, an denen Kundenwissen anfällt, welches dann gespeichert und weiterverarbeitet werden kann. CKM betrachtet hierbei die Wissensflüsse zwischen und innerhalb der CRM-Prozesse und verarbeitet das anfallende Kundenwissen mit den Methoden und Werkzeugen des Wissensmanagements. Die Aufgabe des CKM ist hier die bestmögliche Vernetzung der CRM-Prozesse, um einen reibungslosen und kundenfreundlichen Ablauf der Prozesse zu gewährleisten und den Kunden durch auf ihn zugeschnittene Angebote zufrieden zu stellen und an das Unternehmen zu binden (vgl. Geib/Riempp 2002, S. 17). So beschreibt das St. Gallener Modell beispielsweise die Möglichkeit, dem Kunden nicht ein einzelnes Produkt zu verkaufen, sondern zusammenhängende Produkte und Dienstleistungen in einem „Produktbündel“ anzubieten, das alle Wünsche und Bedürfnisse des Kunden abdeckt. Dies kann über Kundenportale im Internet geschehen, auf denen sich der Kunde dieses Gesamtpaket auch selbst zusammenstellen kann. Das Unternehmen bietet jedoch nicht alle Leistungen selbst an, sondern bündelt verschiedene Leistungen anderer Unternehmen und übernimmt deren Vertrieb. Der Kunde fühlt sich dadurch individueller und umfassender betreut und verhält sich dem Unternehmen gegenüber loyal. (vgl. Riempp/Gronover 2002, S. 764-766)

Das St. Gallener Modell betrachtet nur Wissen, welches bei den Kontakten mit den Kunden entsteht und dann gespeichert wird. Dieses Wissen soll effizienter und effektiver genutzt werden. Es schlägt jedoch keine Methoden vor, um Kundenwissen aktiv zu gewinnen und geht auch nicht auf die Strategieentwicklung und Innovationsprozesse ein, welche durch Customer Knowledge Management unterstützt werden können. Diese Arbeit konzentriert sich jedoch auf Strategieentwicklung und Innovationsprozesse, weshalb das St. Gallener Modell nicht näher behandelt wird.

4.2 Customer Knowledge Management, Wissensmanagement und Customer Relationship Management im Vergleich

Die Ansätze des CKM, des Wissensmanagements und des CRM erscheinen auf den ersten Blick ähnlich, unterscheiden sich jedoch in wichtigen Punkten. Ein Unterschied liegt in der Ausrichtung nach Strategieansätzen. Hierzu sollen im Zusammenhang des strategischen Managements zunächst der industrieökonomische Ansatz und der ressourcenorientierte Ansatz näher erklärt werden.

4.2.1 Strategisches Management

Beim strategischen Management kann man zwei grundsätzliche Strategieansätze unterscheiden, den industrieökonomischen Ansatz nach Porter und den ressourcenorientierten Ansatz.

Der industrieökonomische Ansatz

Der industrieökonomische Ansatz oder „Market-Based View“ wird hauptsächlich von Michael Porter vertreten. Nach diesem Ansatz ist das relevante Wettbewerbsumfeld einer Organisation die Branche und der Markt. Der finanzielle Erfolg eines Unternehmens hängt ausschließlich von äußeren Einflussfaktoren ab. Die Haupteinflussfaktoren auf die Profitabilität sind potentielle neue Konkurrenten, die Lieferanten und Abnehmer, die

Ersatzprodukte und schließlich auch die Wettbewerber in der Branche (vgl. Porter 1995, S. 29-32). Das folgende Schaubild soll die Einflüsse verdeutlichen.

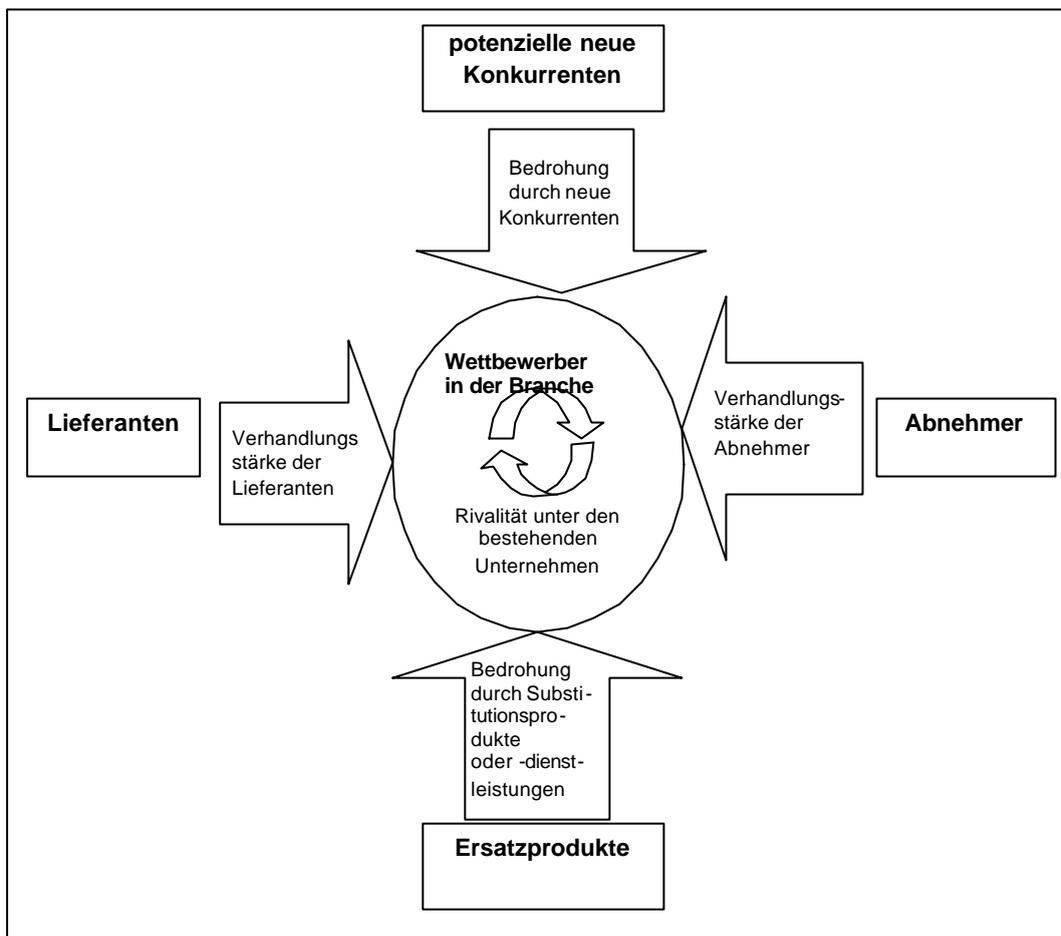


Abb. 14: Wettbewerbskräfte in einer Branche (Fengler 2000, S. 22)

Während zum einen nach dem industrieökonomischen Ansatz die Wahl der Branche für den Erfolg des Unternehmens entscheidend ist, so ist zum anderen auch die Positionierung innerhalb der Branche von großer Bedeutung. Eine vorteilhafte Positionierung kann für das Unternehmen nur durch Wettbewerbsvorteile bei den Kosten oder der Differenzierung zu anderen Unternehmen erreicht werden.

Porter definiert drei mögliche Strategien, um dieses Ziel zu erreichen: Kostenführerschaft, Differenzierung oder Fokussierung. Laut Porter muss sich das Unternehmen für eine dieser Strategien entscheiden, um zu verhindern, dass sich einzelne Aktivitäten widersprechen und somit zur Erosion der Wettbewerbsvorteile führen (vgl. Porter 1995, S. 41/42).

Der ressourcenorientierte Ansatz

Wendet man den ressourcenorientierten Ansatz oder Resource-Based View an, so wird das Unternehmen als ein Bündel von Ressourcen betrachtet. Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens sind somit das Ergebnis der Nutzung unternehmensspezifischer Ressourcen. Im Gegensatz zum industrieökonomischen Ansatz wird nicht mehr die Branche mit ihren Triebkräften für die bedeutendste Einflussgröße gehalten, sondern das Unternehmen als Zusammenschluss unterschiedlicher Ressourcen (vgl. Fengler 2000, S. 25 - 36). Bea und Haas definieren Ressourcen folgendermaßen:

„Ressourcen bzw. Potenziale stellen Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.“ (Bea/Haas 2001, S. 27)

Ein Unternehmen kann Ressourcen entweder durch Eigenproduktion, zum Beispiel in Form von Fähigkeiten, die durch Lernprozesse gebildet werden, erwerben, oder durch den Kauf anderer Unternehmen. Um den Unternehmenserfolg zu sichern, muss sich das Unternehmen nach dem ressourcenorientierten Ansatz auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Als Kernkompetenzen werden spezifische Fähigkeiten des Unternehmens bezeichnet, welche geschäftsfeldübergreifend sind und zu Wettbewerbsvorteilen führen. Sie lassen sich in verschiedenen Produkten replizieren, sind von Konkurrenten nur schwer oder überhaupt nicht imitierbar und führen zu einer Steigerung des Kundennutzens (vgl. Bea/Haas 2001, S. 28).

Um solche Fähigkeiten entwickeln zu können, muss ein Unternehmen als Portfolio von Kernkompetenzen angesehen werden und nicht mehr als eine Bündelung verschiedener Geschäftsfelder.

4.2.2 Vergleich zwischen den Ansätzen des CKM, des Wissensmanagements und des CRM

Auf den ersten Blick scheint das Management von Kundenwissen nichts anderes zu sein als eine neue Bezeichnung für Customer Relationship Management oder eine Erweiterung von Wissensmanagement. Diese drei Bereiche unterscheiden

sich jedoch in wesentlichen Punkten. Das Wissensmanagement ist eher nach innen gerichtet. Es zielt darauf ab, die Kernkompetenzen des Unternehmens durch die Bündelung und Nutzung seiner Wissensressourcen zu stärken und ihm dadurch zu strategischen Wettbewerbsvorteilen zu verhelfen. Wissensmanagement ist oft stark am ressourcenorientierten Strategieansatz ausgerichtet. Dabei werden aber Einflüsse auf das Unternehmen von außen nicht beachtet. Im Gegensatz dazu steht der industrieökonomische Ansatz, dessen Hauptaugenmerk auf den Einflüssen liegt, die von außen auf ein Unternehmen einwirken. Eine genauere Erklärung des ressourcenorientierten Ansatzes und des industrieökonomischen Ansatzes findet sich in Kapitel 4.2.1. Customer Relationship Management ist auf das Sammeln und Auswerten von Informationen und Daten über den Kunden ausgerichtet. Dabei werden die Transaktionen und das Verhalten der Kunden aufgezeichnet, gespeichert und ausgewertet, um abschätzen zu können, wie sich der Kunde zukünftig verhalten wird und wie man ihn am besten betreut. Das Wissen der Kunden wird dabei nicht berücksichtigt. So können aus dem CRM allenfalls effizientere und bessere Betreuung der Kunden und ein besseres Kundenmanagement hervorgehen, jedoch keine innovativen Neuerungen. (vgl. Gibbert et al. 2002, S. 273)

Customer Knowledge Management versucht nun zum einen, die beiden gegensätzlichen strategischen Managementansätze miteinander zu verbinden. Zuerst wird das Wissen der Kunden gesammelt und in das Unternehmen eingebracht. Damit macht sich die Organisation die Einflüsse der Kunden auf das Unternehmen zu Nutze, wodurch es besser auf neue Anforderungen der Kunden und damit auch auf eine neue Situation am Markt oder in der Branche eingehen kann. Es ist besser über die Wünsche der Kunden informiert sich ihnen anpassen oder ihnen sogar vorgreifen. Andererseits wird das Kundenwissen im Unternehmen gespeichert, verteilt und weiter verarbeitet. Dadurch können Innovationen entstehen, wie zum Beispiel veränderte Produkte, die den Wünschen der Kunden besser entsprechen oder völlig neue Erfindungen. Auch wird das Wissen der Kunden durch die weitere Verarbeitung und Auswertung neu kombiniert und dadurch neues Wissen geschaffen, wodurch die Wissensressourcen des Unternehmens größer werden, wie es auch der Ansatz des Wissensmanagements vorsieht.

Zum anderen wird der Ansatz des Customer Relationship Management durch das Management von Kundenwissen um eine Dimension erweitert. Es werden nicht mehr nur die Daten und Informationen über die Kunden, ihre Transaktionen

und ihr Verhalten, sondern auch das Wissen der Kunden, welches sie zum Beispiel in Verkaufs- oder Beratungsgesprächen preisgeben, gespeichert und ausgewertet. (vgl. Gibbert et al. 2002, S. 273)

Im Wissensmanagement wird allein das unternehmensinterne Wissen beachtet; die Hauptwissensquelle sind hierbei die Mitarbeiter des Unternehmens. Das interne Wissen wird gesammelt, aufbereitet und mit den anderen Mitarbeitern geteilt. Der Kunde selbst spielt dabei keine Rolle, er ist passiver Empfänger der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens. Customer Relationship Management und Customer Knowledge Management beziehen dagegen externes Wissen ein. Im Customer Relationship Management werden Transaktionsdaten und soziodemografische Informationen über die Kunden gesammelt, im Customer Knowledge Management liegt der Schwerpunkt auf den Erfahrungen und der Kreativität der Kunden, die diese in das Unternehmen einbringen können. Während das Ziel des Customer Relationship Managements die Versorgung der Kundendatenbanken mit Informationen und die Bindung der Kunden an das Unternehmen ist, versucht das Management von Kundenwissen, die Kunden selbst in die Informationsgewinnung mit einzubeziehen und sie zur Zusammenarbeit zu bewegen. Ziel ist es, durch die Gewinnung von Kundenwissen Trends vor den konkurrierenden Unternehmen zu erkennen und diese in innovativen Produkten umzusetzen. Andererseits erhält auch der Kunde im Gegenzug Informationen vom Unternehmen, die für ihn wertvoll sind. (vgl. Gibbert et al. 2002, S. 273/274)

Zusammenfassend kann man sagen, dass Wissensmanagement das Unternehmen dabei unterstützt, das vorhandene Wissen besser zu nutzen und intern zu teilen. Dadurch können Prozesse und Produkte verbessert, die Abwanderung von Wissensträgern ausgeglichen und neues Wissen für das Unternehmen generiert werden. Customer Relationship Management hingegen unterstützt die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Kunden. Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen, können ihre Kunden individueller und zufriedener betreiben, wodurch die Zufriedenheit der Kunden und damit auch ihre Bindung an das Unternehmen steigt. Außerdem unterstützt CRM die Segmentierung von Kunden in Kundengruppen und die Feststellung des Kundenwerts. Customer Knowledge Management schließlich bezieht die Kunden und deren Wissen und Erfahrungen direkt in die Unternehmensprozesse mit ein. So kann das an der Kundenschnittstelle erfasste relevante Wissen in die

Wissensbasis des Unternehmens einfließen und dort wie das unternehmensinterne Wissen verteilt und weiterverarbeitet werden.

4.3 Methoden zur Gewinnung von Kundenwissen

Um das Wissen der Kunden im Unternehmen verwenden und es in den Innovationsprozess integrieren zu können, muss es zunächst durch verschiedene Methoden gewonnen und gesammelt werden. Dies kann sowohl auf direktem, wie auch auf indirektem Wege geschehen. Indirekt wird das Wissen durch Methoden gewonnen, bei denen der Kunde eine passive Rolle einnimmt und vom Unternehmen nicht aktiv in den Prozess der Wissensgewinnung einbezogen wird. Bei der Gewinnung von Kundenwissen auf direktem Wege ist der Kunde dagegen ein aktiver Partner des Unternehmens, der bewusst sein Wissen dem Unternehmen zur Verfügung stellt. Im Folgenden sollen die Methoden der indirekten und der direkten Gewinnung von Kundenwissen näher beschrieben werden.

4.3.1 Indirekte Gewinnung von Kundenwissen

Das Wissen der Kunden kann durch indirekte Methoden wie Beschwerdemanagement und Marktforschung gewonnen werden. Der Kunde nimmt dabei eine passive Rolle ein; er kann sein Wissen nicht direkt einbringen. Das Kundenwissen wird durch die Auswertung externer Quellen, wie zum Beispiel den Umfragen eines Marktforschungsinstituts, oder unternehmensinterner Quellen wie dem Beschwerdemanagement gewonnen. Die indirekte Gewinnung von Kundenwissen ist kostengünstig, da das Wissen an den Kundenschnittstellen meist automatisch anfällt und dort nur noch dokumentiert und ausgewertet werden muss. Das Unternehmen muss kaum zusätzliche Aufwendungen in die Gewinnung des Wissens investieren und erhält unter anderem Informationen über Mängel Produkten und Prozessen sowie über den Markt beherrschende Trends. Das Unternehmen erhält hierbei jedoch nur Informationen über die aktuellen Anforderungen am Markt, nicht aber über die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden. Auch wird mit indirekten Methoden eher Wissen *über* die Kunden generiert, als dass das Wissen *der* Kunden gewonnen

wird. Als Beispiel für die indirekte Gewinnung von Kundenwissen wird das Beschwerdemanagement näher beschrieben.

4.3.2 Beschwerdemanagement

Eine Möglichkeit, um Wissen indirekt vom Kunden zu erhalten, ist die Auswertung der Beschwerden, die der Kunde an das Unternehmen richtet. Dazu ist ein Beschwerdemanagement notwendig, welches zum einen die Reaktion auf die Beschwerde sicherstellt und zum anderen die Sammlung und Auswertung der eingegangenen Beschwerden ermöglicht. Bruhn definiert die Beschwerde als „Artikulationen der Unzufriedenheit von Konsumenten, die gegenüber einem Unternehmen vorgebracht werden, wenn der Kunde die wahrgenommenen Probleme subjektiv als gravierend betrachtet.“ (Bruhn 1999, S. 175). Demnach versteht Bruhn unter Beschwerdemanagement „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle [...], die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden von Kunden oder sonstigen Anspruchsgruppen ergreift.“ (Bruhn 1999, S. 175)

Die Zielsetzungen des Beschwerdemanagements sind unterschiedlich. Zunächst steht die Reaktion auf einzelne Beschwerden im Vordergrund, also die unmittelbare Behebung des Problems des Kunden. Günter definiert dies als die „Reparaturfunktion“ (vgl. Günter 2001, S. 284/285). Sie dient ausschließlich der Zufriedenstellung des Kunden und in diesem Zusammenhang auch der Kundenbindung (vgl. Bruhn 1999, S. 175). Der Prozess der Wissensgewinnung ist hier insofern betroffen, als dass die Beschwerde des Kunden erfasst und gespeichert wird. An die Erfassung und Bearbeitung der Beschwerden schließt sich deren Auswertung unmittelbar an. Aus den eingegangenen Beschwerdegründen kann das Unternehmen Verbesserungspotenziale sowohl seiner Produkte und Dienstleistungen, als auch seiner kundenorientierten Prozesse ermitteln. Außerdem bietet die Auswertung Ansatzpunkte für Innovationen. Um zu gewährleisten, dass die Beschwerden richtig ausgewertet und nur die relevanten Informationen übernommen werden, muss auch auf eine entsprechende Ausbildung der Mitarbeiter des Unternehmens geachtet werden. Günter bezeichnet dies als die „Lernfunktion“ (vgl. Günter 2001, S. 284/285). Durch die Auswertung der Beschwerden gelangt relevantes Kundenwissen in

den Wissenskreislauf des Unternehmens; die Beschwerden bilden also eine wichtige Quelle für die Gewinnung von Kundenwissen.

4.3.3 Direkte Gewinnung von Kundenwissen

Die direkte Gewinnung von Kundenwissen ist zwar relativ aufwändig, bringt dem Unternehmen jedoch Informationen ein, an die es durch indirekte Methoden nicht gelangen könnte. Die Kunden werden dabei zu aktiven Partnern bei der Wissensgewinnung und können ihre Erfahrungen, Bedürfnisse, Ideen und Vorschläge direkt einbringen. Das Unternehmen ist so nicht nur über die aktuellen Anforderungen am Markt informiert, sondern auch über die möglichen zukünftigen Bedürfnisse der Kunden. Das Ideenpotenzial der Kunden wird genutzt und kann die Grundlage für Innovationen, Produkt- und Prozessverbesserungen bilden. Kundenwissen kann auf direktem Wege zum Beispiel in Business Communities im Internet oder in einem Workshop, der mit den Kunden zusammen durchgeführt wird, gewonnen werden. Diese Methoden zur Gewinnung von Kundenwissen bringen für das Unternehmen einen großen Aufwand mit sich, da zunächst die zur Kooperation geeigneten Kunden ausgewählt werden müssen und anschließend das im Workshop erarbeitete Material bzw. die Aussagen der Kunden in der Business Community ausgewertet und in die Datenbanken des Unternehmens eingepflegt werden müssen. Das Unternehmen bekommt durch diese Methoden jedoch Kundenwissen unverfälscht aus erster Hand, ohne dass die Informationen durch die Weitergabe über verschiedene Stufen gefiltert werden. Es erfährt von den genauen Bedürfnissen der Kunden und kann direkt an deren Wissen und Erfahrungsschatz teilhaben. Als Beispiel für die direkte Gewinnung von Kundenwissen soll im Folgenden der Kundenworkshop näher beschrieben werden.

4.3.4 Kundenworkshop

Ein Kundenworkshop dient dem Austausch von Ideen und der Teilung von Wissen und Erfahrungen mit dem Ziel, neues Wissen zu generieren sowie Konzepte für innovative Produkte und Prozesse zu finden. Nachdem die Kooperationspartner für die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wie in Kapitel 4.4.2 beschrieben ausgewählt wurden, werden die Kunden zu einem

gemeinsamen Workshop mit Mitarbeitern des Unternehmens eingeladen. Die teilnehmenden Mitarbeiter werden vor dem Workshop über die Ziele informiert, die durch die Zusammenarbeit mit den Kunden erreicht werden sollen. Im Workshop findet dann ein Wissens- und Ideenaustausch statt, an dessen Ende zum einen die Generierung von neuem Wissen, zum anderen die Erstellung von Konzepten für neue Produkte oder Prozesse stehen. Das im Workshop gewonnene Kundenwissen fließt in die Wissensbasis des Unternehmens ein und kann vom Unternehmen weiter verwendet werden. Um die Kunden zu einer Teilnahme am Workshop zu motivieren bedarf es bestimmter Anreize, die in Kapitel 4.4.3.1 noch näher beschrieben werden.

4.3.5 Gewinnung des Wissens der Endkunden im Business-to-Customer-Bereich

In dieser Arbeit wird hauptsächlich die Gewinnung des Kundenwissens im Business-to-Business-Bereich behandelt. Hier soll jedoch kurz auf die Gewinnung des Wissens der Endkunden eines Unternehmens eingegangen werden, da auch diese eine Quelle für innovationsrelevantes Wissen sein können. Dabei muss beachtet werden, dass nicht jedes Unternehmen im Business-to-Customer-Bereich tätig ist und somit auch nicht alle Unternehmen Wissen von Endkunden generieren können.

Das Wissen der Endkunden kann durch verschiedene Methoden gewonnen werden. Die gängigste Methode ist sicherlich das Verkaufs- oder Beratungsgespräch. Dabei tritt ein Vertriebsmitarbeiter des Unternehmens mit dem Kunden in direkten Kontakt. Er berät ihn oder verkauft ihm ein Produkt, wobei ein persönliches Gespräch stattfindet. In diesem Gespräch gibt der Kunde Informationen über sich preis und macht Aussagen zu den Produkten und Prozessen des Unternehmens, ohne dies direkt zu beabsichtigen. So erfährt das Unternehmen beispielsweise, in welchem Umfeld der Kunde lebt, welche Zahlungsweisen er vorzieht und ob er mit dem Service des Unternehmens und seinen Produkten zufrieden ist. Die Vertriebsmitarbeiter können diese Informationen sammeln und für weitere Kontakte mit dem Kunden nutzen. Eine Schwierigkeit dieser Methode liegt darin, dass die Vertriebsmitarbeiter ihr implizites Kundenwissen, welches sie in den Gesprächen mit den Kunden gewinnen, explizit machen und dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Wie in Kapitel 2.4 bereits dargelegt wurde, ist es oft schwierig, implizites Wissen wie

Eindrücke, Gefühle und persönliche Einschätzungen für andere zugänglich und verständlich zu machen. Zusätzlich besteht eine gewisse Hemmschwelle für die Mitarbeiter, ihr Wissen über die Kunden anderen zur Verfügung zu stellen, da sie so auf einen Wissensvorteil verzichten, was auch einen Verzicht auf „Macht“ im Unternehmen bedeutet. Die Vertriebsmitarbeiter müssen in diesem Bereich geschult werden, damit sie das Kundenwissen erkennen und erfassen können und auch bereit sind, das Wissen mit anderen zu teilen. Außerdem müssen geeignete Systeme im Unternehmen vorhanden sein, in die die Vertriebsmitarbeiter ihr gesammeltes Kundenwissen einpflegen können.

Eine weitere Möglichkeit, um an das Wissen der Endkunden zu gelangen, ist die Nutzung von Umfragen mittels Fragebögen. Diese können an den Verkaufsstellen im Handel oder auf Messen ausgelegt oder auch auf der Homepage des Unternehmens im Internet bereitgestellt werden. Um die Kunden zu einer Bearbeitung der Fragebögen zu motivieren, ist es sinnvoll, diese mit einem Gewinnspiel zu verbinden, da die Beantwortung von Fragen für die Kunden einen zusätzlichen Aufwand darstellt, der ihnen direkt keine Vorteile einbringt. Ist jedoch ein Gewinnspiel an die Beantwortung der Fragen gekoppelt, so hat der Kunde das Gefühl, für seinen Aufwand eine direkte „Entlohnung“ zu bekommen. In den Fragebögen können zum Beispiel Fragen nach der Qualität der Produkte und des Service, nach dem Grund für den Kauf eines bestimmten Produktes oder auch nach Kritikpunkten gestellt werden. Diese Methode zur Gewinnung des Wissens der Endkunden ist für das Unternehmen relativ aufwändig. Die Fragebögen müssen erstellt, verteilt und anschließend ausgewertet werden. Die Rücklaufquote ist oft sehr gering, weshalb solche Umfragen meist nicht repräsentativ sind. Bei Umfragen über das Internet besteht zudem die Gefahr, dass Kunden mehrmals teilnehmen, um ihre Gewinnchancen zu erhöhen, und dadurch das Ergebnis verfälschen. Aufgrund des hohen Aufwands lassen Unternehmen die Umfragen oft von Marktforschungsinstituten durchführen, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten.

Das Wissen der Endkunden kann auch über Internet Communities gewonnen werden. In diesen Communities oder Internet-Foren können sich Endkunden über die Produkte des Unternehmens austauschen, sich gegenseitig Fragen beantworten sowie Kritik und Verbesserungsvorschläge anbringen. Das Unternehmen kann aus diesen Foren Erfahrungen und Probleme der Kunden mit seinen Produkten gewinnen und die Verbesserungsvorschläge und Wünsche der Kunden erfahren. Es kann auch über seine Mitarbeiter selbst in den Foren „mitreden“, den Kunden Fragen beantworten und bei interessanten Problemen

oder Vorschlägen genauer nachfragen. Dies bedeutet jedoch einen hohen Aufwand, bei dem erst geprüft werden muss, ob er in Relation zu den gewonnenen Vorteilen steht.

Das Wissen der Endkunden beinhaltet weniger Wissen, welches zu neuen Produkten führt, als vielmehr Wissen, das zu Verbesserungen von bestehenden Prozessen und Produkten beiträgt. Durch den direkten Kontakt in Gesprächen wird meist Wissen über den Kunden, sein Umfeld und seine Vorlieben gewonnen. Die Endkunden äußern sich vor allem dann, wenn sie mit einem Produkt unzufrieden sind oder sich schlecht betreut fühlen. Das Unternehmen kann daraus Verbesserungspotenziale ersehen und die Kunden durch verbesserte Produkte und Prozesse zufrieden stellen.

4.4 Das Kundenwissen im Innovationsprozess

Um für den Innovationsprozess relevantes Wissen von seinen Kunden zu gewinnen, muss das Unternehmen zunächst die Kunden auswählen, die zur Zusammenarbeit mit dem Unternehmen geeignet und auch bereit sind. Einige Ansätze zur Auswahl geeigneter Kunden werden in Kapitel 4.4.2 beschrieben. Erst wenn das Unternehmen die richtigen Partner zur Zusammenarbeit ausgewählt hat, kann es beginnen, das Wissen dieser Kunden zu erfassen und bezüglich seiner Relevanz auszuwerten, um es dann indirekt oder direkt in den Innovationsprozess zu integrieren. Wie diese Wissensintegration ablaufen kann, wird in Kapitel 4.5 beschrieben. Zunächst sollen jedoch die Begriffe „Innovation“ und „Innovationsmanagement“ näher erklärt werden.

4.4.1 Innovationen und Innovationsmanagement

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens spielt in der heutigen wissensorientierten Gesellschaft eine immer bedeutendere Rolle. Im Informationszeitalter sehen sich die Unternehmen mit schnellen Veränderungen am Markt und daraus resultierenden immer kürzeren Produktlebenszyklen konfrontiert. Nur die Bereitschaft und die Fähigkeit, Innovationen zu initiieren und auch umzusetzen gibt den Unternehmen die Möglichkeit, sich im Wettbewerb mit den Konkurrenten zu behaupten. Der Begriff „Innovation“ wird unterschiedlich

definiert. Weule beschreibt Innovationen als qualitativ neuartige Verfahren und Produkte, die auf Märkten oder in Unternehmen eingeführt werden, für den Anwender eine Neuheit darstellen und dazu dienen, die Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Weule 2002, S.34). Der Innovationsprozess bezieht prinzipiell alle Interessensgruppen im Unternehmen durch interdisziplinäre Zusammenarbeit ein. Dies bedarf eines hohen Maßes an Koordination, was durch das Innovationsmanagement gewährleistet wird.

Um Innovationen erfolgreich zu initiieren und umzusetzen bedarf es aber nicht nur einer guten Koordination und Zusammenarbeit; der Bedarf an sowohl unternehmensinternem wie auch externem Wissen ist ebenfalls sehr hoch. Wissen kann in jeder Phase des Innovationsprozesses einbezogen werden, um neue Produkte und Prozesse zu schaffen oder bestehende zu verbessern. Das Wissen der Kunden spielt dabei eine besonders wichtige Rolle. Niemand weiß besser über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse sowie die Probleme der Kunden Bescheid als die Kunden selbst. Kann ein Unternehmen das Erfahrungs- und Produktwissen der Kunden und ihre Anforderungen und Bedürfnisse in den Innovationsprozess einbinden, führt dies zu einem Wissensvorsprung vor der Konkurrenz. Das Unternehmen kann nicht nur die Anzahl, sondern auch die Qualität seiner Innovationen erhöhen und Marktanforderungen frühzeitig erkennen und schneller reagieren. Auch können Innovationen durch die Zusammenarbeit mit den Kunden effizienter umgesetzt werden, da das Unternehmen nicht nur die Bedürfnisse der Kunden erfährt, sondern auch an deren Technologie- und Methodenwissen teilhat. Die Zeit von der Ideen- und Konzeptfindung bis zur Markteinführung (time-to-market) kann dadurch erheblich verkürzt und die neuen Produkte vor denen der Konkurrenz auf den Markt gebracht werden. Deshalb ist es für Unternehmen sinnvoll und wichtig, nicht nur ihr unternehmensinternes Wissen in den Innovationsprozess einzubringen, sondern auch das Wissen der Kunden zu gewinnen und in die Initiierung und Umsetzung von Innovationen zu integrieren.

Eine Vertiefung des Themas „Innovationen und Innovationsmanagement“ bietet das Buch „Innovationsmanagement“ von J. Hausschild (München, 1997).

4.4.2 Die Auswahl der Kunden für die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen

Bevor das Unternehmen das Wissen seiner Kunden sammeln und erfassen kann, sollte es sich darüber im Klaren sein, welches Kundenwissen für seinen Innovationsprozess interessant ist und von welchen Kunden es dieses erhalten kann. Die Auswahl der geeigneten Kunden kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen. Eine Möglichkeit ist die Einteilung nach dem Lead User-Konzept, welches in Kapitel 4.4.2.1 näher erklärt wird. Weitere Kriterien für die Auswahl der Kunden werden anschließend in Kapitel 4.4.4.2 betrachtet.

4.4.2.1 Lead User-Konzept

Nicht jeder Kunde ist ein geeigneter Lieferant für innovationsrelevantes Kundenwissen. Um für Innovationen bedeutsames Wissen von den Kunden zu gewinnen, muss das Unternehmen Kunden auswählen, die über solches Wissen verfügen und bereit sind, es mit dem Unternehmen zu teilen. Die Segmentierung der Kunden wie sie im CRM angewendet wird (siehe Kapitel 3.4.4) ist für die Gewinnung von Kundenwissen für den Bereich des Innovationsmanagements nicht geeignet. Daher werden andere Konzepte und Kriterien benötigt, um geeignete Kunden auszuwählen. Es ist sinnvoll Kunden auszuwählen, die den Bedarf an neuartigen Produkten früher erkennen als die breite Masse der Anwender, welche oft so an die bestehenden Produkte gewöhnt sind, dass sie selten Informationen über den Bedarf an Innovationen bieten können. Ein möglicher Ansatz für die Auswahl der Kunden ist das im Folgenden beschriebene Lead User-Konzept.

Von Hippel nennt zwei charakteristische Merkmale von Lead Usern:

1. „Lead Users face needs that will be general in a market place - but face them months or years before the bulk of that encounters them, and
2. Lead users are positioned to benefit significantly by obtaining a solution to those needs.” (v. Hippel 1988, S. 107)

Lead User wenden Produkte umfassend an und beschäftigen sich mit ihnen sehr intensiv, wodurch sie den anderen Anwendern in Erfahrung und im Wissen über

das Produkt überlegen sind. Sie kennen die Vor- und Nachteile der Produkte genau und erkennen daher auch, welche Bedürfnisse zukünftig befriedigt werden müssen. (vgl. Gurgul et al. 2002, S. 9) Lead User sind dabei nicht zu verwechseln mit Innovatoren. Diese bilden eine kleine Gruppe von Anwendern, die ein neues Produkt, welches ihre Probleme löst, als erste anwenden.

Um die Lead User in die Wissensgenerierung einbeziehen zu können, muss das Unternehmen diese identifizieren. Dazu muss zunächst ein bestehender Trend durch Methoden wie Mitarbeiterbefragung oder Marktforschung festgestellt werden. Die Anwender, die in diesem Trend eine führende Position einnehmen, können in die engere Auswahl zur Identifikation der Lead User genommen werden, da sie früher als die anderen Anwender die zukünftigen Bedürfnisse erkennen und auch artikulieren können, womit sie das erste von v. Hippel beschriebene Merkmal von Lead Usern erfüllen. Um das zweite Merkmal zu überprüfen, zieht v. Hippel Indikatoren heran, die den ökonomischen Nutzen messen sollen, welchen sich die Anwender durch eine Lösung ihrer Probleme erhoffen. Ein Indikator ist hierbei der Nachweis, dass die Anwender selbst in die Entwicklung von Produkten investieren. Weitere Maßstäbe sind die Geschwindigkeit, in der Innovationen in einem Unternehmen angenommen werden und der Grad der Unzufriedenheit des Anwenders mit den vorhandenen Produkten oder Prozessen (vgl. Pohl 2003, S. 90). Hat das Unternehmen Anwender gefunden, die sich sowohl einen hohen wirtschaftlichen Nutzen von der Lösung ihrer Probleme versprechen, als auch selbst in die Produktentwicklung investieren, muss es aus der Gruppe der potenziellen Lead User durch Befragungen diejenigen herausfiltern, die zur Zusammenarbeit bereit sind. Sind die Partner für die Zusammenarbeit schließlich gefunden, muss sich das Unternehmen im nächsten Schritt einen Überblick über das Wissen der Lead User verschaffen und dann mit ihnen Konzepte für neue Produkte oder Prozesse entwickeln. Dazu eignet sich die Zusammenarbeit im Rahmen eines Workshops, wie sie in Kapitel 4.3.4 beschrieben wird besonders gut. Bevor die dort entwickelten Produkt- und Prozessideen endgültig umgesetzt werden, müssen sie hinsichtlich ihrer Akzeptanz von den „normalen“ Anwendern getestet werden, um zu vermeiden, dass das neue Produkt nur den Anforderungen der Lead User entspricht, nicht aber den Anforderungen auf dem Markt, und sich somit nicht verkaufen lässt (vgl. Pohl 2003, S. 92). Für diese Akzeptanztests sollten möglichst loyale Kunden ausgewählt werden, da sonst die Gefahr besteht, dass Konkurrenzunternehmen von den geplanten Innovationen erfahren.

Das Lead User-Konzept beschränkt sich nicht nur auf die Entwicklung von Produkt-Prototypen. Das Wissen der Lead User kann vielmehr im gesamten Innovationsprozess von der Strategieplanung und Ideengenerierung über Konzeptfindung, Realisierung und Produktion bis hin zur Markteinführung eingebunden werden.

Das Lead User-Konzept nach von Hippel bietet einige mögliche Kriterien an, um die Anwender zu identifizieren, die am Innovationsprozess direkt teilnehmen sollen. Beim Lead User-Konzept werden jedoch aus der gesamten Masse der Anwender der Produkte eines Unternehmens diejenigen ausgewählt, die den Auswahlkriterien am besten entsprechen. Es ist zu überlegen, ob sich die Auswahl nicht auf besonders loyale Kunden des Unternehmens beschränken sollte, da die Gefahr besteht, dass innovative Ideen an die Konkurrenzunternehmen weitergegeben werden. Im folgenden Kapitel sollen weitere Kriterien vorgestellt werden, nach denen ein Unternehmen die Kunden auswählen kann, die an den Innovationsprozessen teilhaben sollen.

4.4.2.2 Weitere Auswahlkriterien für Kunden, die am Innovationsprozess beteiligt werden sollen

Um die Kunden herauszufiltern, die am Innovationsprozess eines Unternehmens beteiligt werden sollen und deren Wissen dafür besonders wertvoll erscheint, können unterschiedliche Kriterien angewendet werden.

Ein mögliches Kriterium ist die Loyalität der Kunden zum Unternehmen. Von Hippel wählt seine Lead User aus der Masse aller Anwender der Produkte des Unternehmens aus, was insofern problematisch werden kann, als dass die gemeinsam entwickelten innovativen Ideen und Konzepte an die Wettbewerber innerhalb der Branche gelangen können. Deshalb erscheint es sinnvoll, die Kunden, die am Innovationsprozess beteiligt werden sollen, nur aus der Gruppe der loyalen Kunden des Unternehmens auszuwählen. Damit wird weitgehend sichergestellt, dass die beteiligten Kunden die Ergebnisse, die sie in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen erarbeiten, nicht an konkurrierende Unternehmen weitergeben und somit den gewonnenen Innovationsvorsprung des Unternehmens wieder zunichte machen.

Für das Unternehmen ist es vorteilhaft, mit Kunden zusammenzuarbeiten, deren Wissen besonders wertvoll für den Innovationsprozess ist. Um diese Kunden zu identifizieren kann deren eigenes Engagement in Bezug auf Innovationen

herangezogen werden. Kunden, die großen Wert auf die Initiierung und Umsetzung von Innovationen im eigenen Unternehmen legen, haben auch die Bereitschaft und die Möglichkeiten, Innovationen in Zusammenarbeit mit dem Anbieter eines Produktes zu initiieren. Sie wissen mit einem Innovationsmanagement umzugehen und kennen den Ablauf der Innovationsprozesse aus eigener Erfahrung. Kunden, die im eigenen Unternehmen eine innovationsorientierte Unternehmenskultur leben, sind fähig, neue kreative Ideen und Konzepte zu entwickeln, da sie nicht in starren Denkmustern gefangen sind und sich nicht an herkömmlichen Produkten und Prozessen festhalten.

Kunden, die selbst Innovationsanstrengungen betreiben und über wertvolles innovationsrelevantes Wissen verfügen, sind zwar wünschenswerte Partner für Unternehmen, sie sind jedoch nicht automatisch zur Zusammenarbeit bereit. Die Bereitschaft der Kunden, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten, ist für einen erfolgreichen Innovationsprozess besonders wichtig. Kunden, die freiwillig eine Zusammenarbeit mit dem Unternehmen anstreben, sind eher bereit, eigenes Wissen preiszugeben, um eine gemeinschaftliche Lösung zu erarbeiten, und die Rechte an den Ergebnissen dem Unternehmen zu überlassen. Sie haben Bedarf für eine Problemlösung und können diese nicht selbst erstellen. Dabei legen sie keinen Wert darauf, eigene Rechte auf die neue Lösung anzumelden und sind bereit, ihr Wissen mit anderen zu teilen, um zu einem zufriedenstellenden Ergebnis zu gelangen. Sie stellen ihr Wissen nicht gegen Geld zur Verfügung, sondern gegen die erhoffte Lösung ihres Problems. Es ist wenig sinnvoll, einen Kunden, der über innovationsrelevantes Wissen verfügt, zur Zusammenarbeit zu drängen, wenn er sie nicht aus freien Stücken sucht, da er dann sein Wissen nur unvollständig oder gar nicht weitergeben wird oder dafür eine Bezahlung verlangt. Das Unternehmen sollte daher die Kunden, die zur Zusammenarbeit bereit sind, durch Befragung oder andere Methoden ermitteln und die Partner für den Innovationsprozess möglichst aus dieser Gruppe auswählen.

4.4.3 Die Kooperation zwischen Kunde und Unternehmen - Motivationsmöglichkeiten, Voraussetzungen und Beispiele aus der Praxis

Eine erfolgreiche Kooperation zwischen Kunde und Unternehmen hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen müssen die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Kooperation möglichst reibungslos ablaufen kann. Die Kunden müssen zur Zusammenarbeit mit dem Unternehmen motiviert werden, damit sie bereit sind, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen und damit den Innovationsprozess zu unterstützen. Schließlich muss die Kooperation gut organisiert und auch dokumentiert werden, um am Ende brauchbare Ergebnisse zu erhalten.

4.4.3.1 Motivation der Kunden zur Kooperation

Schon der Beginn einer Kooperation zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden ist mit großem Aufwand verbunden. Zunächst muss das Unternehmen die Kunden auswählen, mit denen es eine Kooperation wünscht (siehe Kapitel 4.4.2). Die potenziellen Kooperationspartner sind aber nicht automatisch bereit, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten, ihr Wissen preis zu geben und die Ergebnisse dem Unternehmen zu überlassen. Daher muss für die Kunden ein Anreiz geschaffen werden, das Unternehmen im Innovationsprozess zu unterstützen und das eigene Wissen dazu einzusetzen. Monetäre Anreize können dabei nur eine geringfügige Rolle spielen, da es für das Unternehmen zu kostspielig wäre, seinen Kunden für die Zusammenarbeit größere Summen zu bezahlen. Daher müssen andere Wege gesucht werden, um die Kunden zu motivieren. Ein wichtiger Anreiz für die Kunden ist die Tatsache, dass sie eine an ihre Bedürfnisse gut angepasste Lösung für ihre Probleme bekommen, wenn sie das Unternehmen mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen unterstützen und ihm ihre Anforderungen mitteilen. Die Kunden wissen zwar, wie eine geeignete Lösung theoretisch aussehen könnte, sind aber selbst nicht in der Lage, diese auch umzusetzen. In der Kooperation mit dem Unternehmen können sie ihre Ideen und Vorschläge in den Innovationsprozess einbringen und die Entwicklung des neuen Produkts teilweise nach ihren Vorstellungen steuern, ohne jedoch die Risiken und den Aufwand des gesamten Innovationsprozesses tragen zu müssen. Im Laufe der Zusammenarbeit teilen nicht nur die Kunden ihr Wissen mit dem Unternehmen, sondern haben auch am Wissensschatz des

Unternehmens Anteil. Die Kooperation bringt ihnen ebenso wie dem Unternehmen neues Wissen ein, das sie in ihre organisationale Wissensbasis integrieren und für andere Projekte weiter verwenden können. Der Anteil am Wissen des Unternehmens sowie an dem in der Zusammenarbeit gewonnenen Wissen kann somit für die Kunden ein Anreiz zur Kooperation sein. Die Kunden können aber nicht nur durch eine Beteiligung am gewonnenen Wissen motiviert werden, sondern zum Beispiel auch durch eine Beteiligung am Ertrag, der durch das neue Produkt erzielt wird. Eine Beteiligung an den Patent- oder Vermarktungsrechten ist als Anreiz ebenfalls denkbar, wobei das Unternehmen wohl Wert darauf legen wird, dass diese Rechte weitestgehend in seinem Besitz bleiben werden und die Beteiligung der Kooperationspartner somit allenfalls gering ausfallen wird. Sofern es die Gegebenheiten erlauben, ist es auch denkbar, zum Ausgleich für die Leistungen der Kunden im Innovationsprozess einen Teil der Produktion des neuen Produktes zu den Kooperationspartnern auszulagern, was für die Kunden einen wirtschaftlichen Vorteil bedeuten würde. Weitere Möglichkeiten, um Kunden zur Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zu motivieren wären ein Preisnachlass beim Kauf des neuen Produkts oder ein kostenloses Überlassen des Produktes zu Testzwecken, wobei der Kunde dem Unternehmen über seine Erfahrungen im Umgang mit dem Produkt berichten sollte. Nicht zu vernachlässigen sind schließlich auch die Imagevorteile, die ein Kunde und sein Unternehmen durch die Kooperation gewinnen können. Diese sind besonders bei der Zusammenarbeit mit bekannten Unternehmen von Bedeutung. Arbeitet ein bis dahin unbekanntes Unternehmen mit einer bekannten Branchengröße wie zum Beispiel Bosch, Daimler-Chrysler oder SAP in Innovationsprozessen zusammen, so belegt es damit, dass es selbst innovationsfähig ist und über das entsprechende Know How verfügt. Durch die Zusammenarbeit steigt möglicherweise sein Bekanntheitsgrad und es erhält den Ruf, innovativ zu arbeiten und über innovationsrelevantes Wissen zu verfügen, was ihm eventuell neue Projekte oder Aufträge einbringt.

4.4.3.2 Voraussetzungen und Durchführungsregeln für eine erfolgreiche Kooperation

Um den Erfolg der Kooperation zwischen Kunde und Unternehmen zu gewährleisten, müssen einerseits bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, andererseits auch während der Zusammenarbeit einige Dinge beachtet werden. Die an der Kooperation teilnehmenden Mitarbeiter des Unternehmens

sollten über die Strukturen und die Kultur im Unternehmen des Kunden informiert sein, um Missverständnisse zu vermeiden und mögliche Hindernisse für die Zusammenarbeit rechtzeitig zu erkennen und zu beseitigen. Desgleichen sollte sich auch der Kunde über das Unternehmen, mit dem er zusammenarbeitet, informieren und sich mit dessen Strukturen und Arbeitsweise vertraut machen können. Besonders wichtig ist dies, wenn die Unternehmenskulturen des Anbieters und die des Kunden und damit auch deren Arbeitsweise sich stark unterscheiden. Vor der eigentlichen Zusammenarbeit sollte das Unternehmen Ziele definieren, die mit der Kooperation erreicht werden sollen. Diese Ziele müssen dann in einem ersten Treffen mit dem Kunden vorgestellt und wenn nötig nach den Vorschlägen der Kunden modifiziert werden, um eine gemeinsame Basis sowie eine einheitliche Zielfestlegung zu schaffen, von der die weitere Zusammenarbeit ausgehen kann. Die eigentliche Zusammenarbeit erfolgt über die Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen. Dies kann durch persönliche Treffen in Workshops oder Projektsitzungen ebenso geschehen, wie über Kommunikationsmittel wie Business Communities, Telefon oder E-Mail. Für die Ideen- und Konzeptfindung und für Besprechung umfangreicher Probleme sind persönliche Treffen vorzuziehen, während für die Abstimmung kleinerer Sachverhalte auch andere Kommunikationsmittel genutzt werden können. Während der Zusammenarbeit ist es wichtig, alle Prozesse und Ergebnisse genau zu dokumentieren. Nur so ist es möglich, das Wissen der Kunden, das sie während der Kooperation in den Innovationsprozess einbringen, für die organisationale Wissensbasis zu erfassen, so dass es später für andere Zwecke genutzt werden kann.

4.4.3.3 Die Zusammenarbeit mit Kunden in der Praxis - zwei Beispiele für unterschiedliche CKM-Ansätze in Unternehmen

Die Kooperation mit den Kunden wird in einigen Unternehmen bereits durchgeführt. Wie sie dort im Einzelnen abläuft, soll am Beispiel von Burton Snowboards sowie Amazon.com gezeigt werden. Diese beiden Unternehmen wenden unterschiedliche Ansätze an, um das Wissen der Kunden einzubinden.

Burton Snowboards

Burton Snowboards besteht seit 1977 und ist die bekannteste Snowboard-Marke der Welt. Burton konzentriert sich bei der Suche nach Kundenwissen auf die etwa 300 professionellen Snowboard-Fahrer, die die Trends im Snowboard-Sport bestimmen und Vorreiter für die Masse der Snowboarder sind. Die professionellen Fahrer stehen in ständigem Kontakt mit den Mitarbeitern von Burton. Hat einer von ihnen ein Problem oder einen Verbesserungsvorschlag, so nimmt er Kontakt mit dem Unternehmen Burton Snowboards auf, dessen Mitarbeiter ihn dann innerhalb von 24 Stunden zurückrufen. Die professionellen Fahrer beteiligen sich virtuell am Design von neuen Produkten und nehmen erheblichen Einfluss darauf, welche Produkte an den Markt kommen. Die Vorschläge der Professionellen werden darauf geprüft, ob sie auch für die Masse der weniger erfahrenen Fahrer geeignet sind. Um auch diese Fahrer in die Produktentwicklung einzubeziehen, gehen Verkaufsangestellte jedes Wochenende auf die Pisten, um deren Meinungen und Erfahrungen zu erfragen. Außerdem verfügt Burton Snowboards über eine Community von etwa 25 000 Jugendlichen, die dem Unternehmen ihre Erfahrungen über das Internet mitteilen und dafür im Austausch Ausrüstungsgegenstände gratis testen dürfen (vgl. Gurgul et al. 2002, S. 16/17). Burton Snowboards hält somit engen Kontakt zu seinen Kunden und bindet ihr Wissen direkt in den Innovationsprozess ein. Die Kunden können sich aktiv zu den Produkten von Burton äußern und selbst Vorschläge zu Verbesserungen oder zu neuen Produkten einbringen. Dabei wird besonders viel Wert auf den engen Kontakt der Mitarbeiter zu den Snowboard-Fahrern gelegt.

Amazon.com

Der Internet-Bücherversand Amazon.com besteht seit 1995 und wurde schnell zum größten Online-Anbieter von Büchern. Inzwischen wurde das Sortiment auch auf andere Medien wie CDs und Videospiele und sogar auf Küchengeräte ausgeweitet. Amazon.com hat 29 Millionen Kunden in 160 Ländern und unterhält fünf Internetseiten für den Verkauf: www.amazon.com (USA/weltweit), www.amazon.co.uk (Großbritannien), www.amazon.de (Deutschland), www.amazon.fr (Frankreich) und www.amazon.co.jp (Japan).

Amazon.com gibt sich nicht damit zufrieden, nur Bücher über das Internet zu verkaufen. Es bietet den Kunden vielmehr einen einzigartigen, auf sie abgestimmten Service. Dazu benutzt Amazon.com das Wissen der Kunden; zum einen für seine eigenen Zwecke und zum anderen, um die gesammelten Informationen über die Kunden den anderen Kunden als Hilfe bereitzustellen. (vgl. Gurgul et al. 2002, S. 17) Jeder Kunde kann Bewertungen über Bücher oder andere Medien abgeben sowie Rezensionen schreiben und sie anderen Kunden zur Verfügung stellen, damit diese besser entscheiden können, ob das jeweilige Medium für sie interessant ist. Alle Rezensionen werden zusammen aufgelistet, wobei die Rangfolge von der Reputation der Schreibenden bestimmt wird. Der Kunde kann nähere Informationen zum Schreiber der Rezension abrufen und auch selbst eine Bewertung abgeben, ob die Rezension für ihn hilfreich war. Amazon.com nutzt so das Wissen der Kunden für seine Zwecke und gibt es an die anderen Kunden über die veröffentlichten Rezensionen weiter. Eine weitere Methode, um einen an den Kunden angepassten Service zu gewährleisten, ist die Auswertung der Such- und Kaufmuster der Kunden. Amazon.com verfolgt den Weg des Kunden über seine Seiten und passt die persönlichen Angebote entsprechend an die Vorlieben des Kunden an. Der Kunde hat dadurch das Gefühl, persönlich gekannt zu werden und es fällt ihm durch die auf ihn abgestimmten Angebote leichter, Kaufentscheidungen zu treffen. Die Methode von Amazon.com, Kundenwissen zu sammeln und auszuwerten, ist einerseits technisch orientiert, da die Wege des Kunden auf der Webseite und seine Kaufgewohnheiten mittels Software ausgewertet werden. Andererseits sammelt Amazon.com auch Wissen direkt vom Kunden, indem es ihn Medien selbst bewerten lässt und diese Bewertungen auch anderen Kunden zur Verfügung stellt. (vgl. Gurgul et al. 2002, S. 18)

4.5 Die Integration des Kundenwissens in den Innovationsprozess

Verläuft die Kooperation zwischen Kunde und Unternehmen erfolgreich, so kann das Unternehmen das gewonnene Kundenwissen in seinen Innovationsprozess integrieren. Wie auch die Gewinnung des Kundenwissens kann seine Integration in den Innovationsprozess sowohl auf indirektem als auch auf direktem Wege

erfolgen. Der Prozess der Integration wird in den folgenden Kapiteln näher beschrieben.

4.5.1 Indirekte Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess

Um den Innovationsprozess zu unterstützen, ist es für ein Unternehmen hilfreich, Kundenwissen mit einzubeziehen, um auf die Bedürfnisse der Anwender eingehen und auf Veränderungen am Markt schneller reagieren zu können. Eine Möglichkeit besteht darin, das Wissen der Kunden indirekt in den Innovationsprozess zu integrieren. Dabei greift das Unternehmen ausschließlich auf bereits im Unternehmen vorhandenes Kundenwissen, welches etwa in Datenbanken gespeichert ist, oder auf Kundenwissen aus externen Quellen wie zum Beispiel Marktforschungsinstituten zurück. Der Kunde nimmt dabei eine passive Rolle ein und äußert sich nicht direkt zu im Innovationsprozess auftretenden Fragestellungen (vgl. Pohl 2003, S. 80). Das vorhandene Kundenwissen wird in Bezug auf die zu lösende Problemstellung ausgewertet sowie an die beteiligten Stellen verteilt und in den Innovationsprozess einbezogen. Am Beispiel des Beschwerdemanagements soll gezeigt werden, wie das Kundenwissen auf indirektem Weg in den Innovationsprozess gelangen kann. Die folgende Grafik zeigt die Gewinnung von Kundenwissen im Beschwerdemanagement.

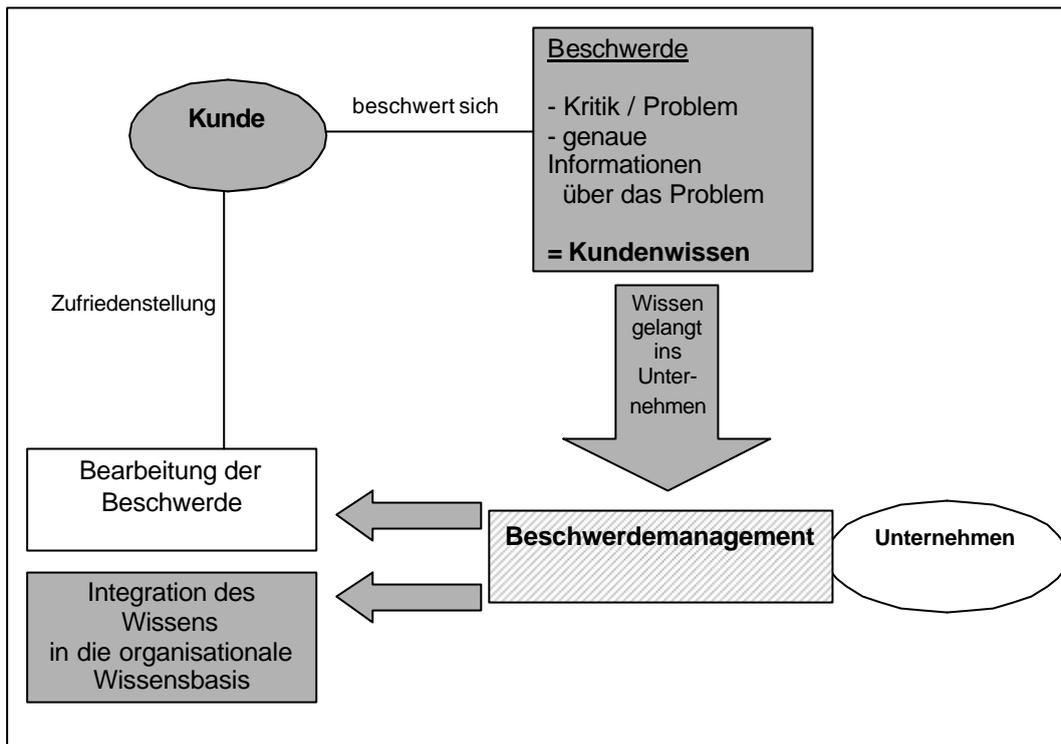


Abb. 15: Indirekte Gewinnung und Integration von Kundenwissen durch das Beschwerdemanagement (eigene Erstellung)

Der Kunde wendet sich mit einer Beschwerde an das Unternehmen. Die Beschwerde beinhaltet Kundenwissen, nämlich das konkrete Problem oder die Kritik des Kunden sowie genaue Hintergrundinformationen über das Problem. Dieses Wissen gelangt mittels der Beschwerde in das Unternehmen. Das unternehmenseigene Beschwerdemanagement erfasst und bearbeitet die Beschwerde, wodurch der Kunde zufrieden gestellt wird. Das in der Beschwerde enthaltene Kundenwissen wird ebenfalls erfasst und in die organisationale Wissensbasis integriert. Die folgende Grafik zeigt grundsätzlich, wie das Kundenwissen auf indirektem Weg in den Innovationsprozess integriert werden kann.

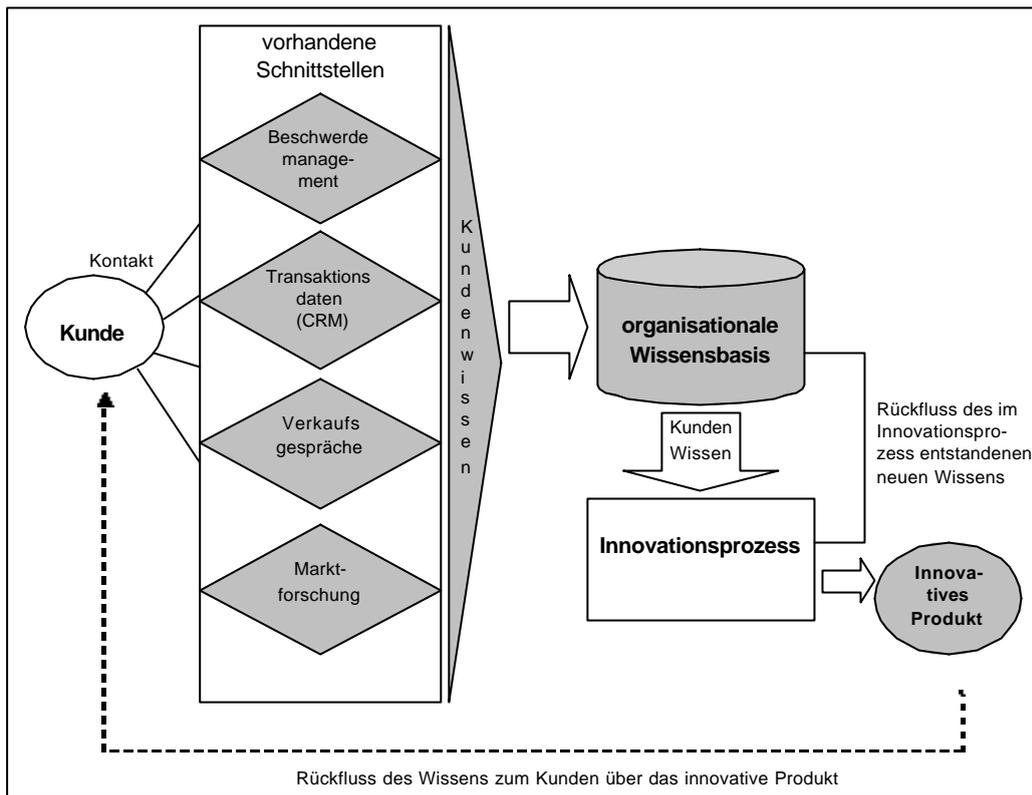


Abb. 16: Indirekte Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess (eigene Erstellung)

Der Kunde hat zum Unternehmen über verschiedene Schnittstellen Kontakt. Dies können zum Beispiel das Beschwerdemanagement, Verkaufs- und Beratungsgespräche sowie Umfragen von Marktforschungsinstituten sein. Die Schnittstellen sind im Unternehmen bereits vorhanden und dienen in erster Linie anderen Zwecken, innovationsrelevantes Kundenwissen fällt hier gewissermaßen als Nebenprodukt an. Auch die soziodemografischen Daten sowie die Transaktionsdaten des Kunden, welche mittels eines Customer Relationship Managementsystems erfasst werden, können eine Quelle für innovationsrelevantes Kundenwissen sein. Die in Abb. 16 aufgeführten Schnittstellen sind nur beispielhaft gewählt, darüber hinaus existieren noch andere Schnittstellen zwischen Kunde und Unternehmen. Das an den Schnittstellen erfasste Kundenwissen fließt in die organisationale Wissensbasis ein, wo es in Datenbanksystemen gespeichert und bezüglich seiner Nutzbarkeit ausgewertet wird. Im Innovationsprozess wird neben anderem Wissen auch Kundenwissen benötigt. Das auf indirektem Wege erfasste Wissen der Kunden kann nun aus der organisationalen Wissensbasis abgerufen und in den Innovationsprozess integriert werden, an dessen Ende die Herstellung von innovativen Produkten liegt. Das im Innovationsprozess verwendete und durch

neue Erfahrungen und Erkenntnisse angereichertes Kundenwissen fließt wieder in die organisationale Wissensbasis zurück. Der Kunde erhält über das innovative Produkt ebenfalls einen Rückfluss des Kundenwissens.

Die Entwicklung wie auch die Produktion neuer Produkte liegt hier ausschließlich beim Unternehmen, welches den Innovationsprozess autonom planen und steuern kann, ohne den Kunden direkt einzubeziehen. Damit entfallen sowohl die aufwändige Auswahl geeigneter Kooperationspartner, wie auch der zeit- und koordinationsaufwändige direkte Dialog mit den Kunden. Dies bedeutet zum einen für das Unternehmen eine Kostenersparnis, zum anderen können neue Produkte schnell auf dem Markt eingeführt werden. Allerdings besteht die Gefahr, die Produkte nicht genug nach den Bedürfnissen der Kunden zu gestalten. Die Vorstellungen der Mitarbeiter des Unternehmens über die Kundenbedürfnisse unterscheiden sich oft grundlegend von den tatsächlichen Anforderungen der Kunden. Bei einer indirekten Integration von Kundenwissen ist es nicht möglich, diese Anforderungen anhand der direkten Befragung der Kunden zu ermitteln. Das Unternehmen muss sich stattdessen darauf verlassen, das gesammelte Kundenwissen und die Kundeninformationen korrekt auszuwerten. Auch können durch die indirekte Integration nur schwer die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden ermittelt werden, da beispielsweise Marktforschungsinstitute nur den aktuellen Bedarf am Markt ermitteln können. Das Ideenpotenzial der Kunden wird nur unzureichend genutzt. Da der Kunde seine Ideen und Vorschläge nicht aktiv einbringen kann, entgehen dem Unternehmen Chancen, neuartige Produkte auf der Grundlage der Kundenanforderungen und der Ideen der Kunden zu entwickeln und auf den Markt zu bringen und damit der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Die vielen Stufen des indirekten Weges der Einbindung von Kundenwissen in den Innovationsprozess wirken zusätzlich als Informationsfilter. Auf jeder Stufe werden nur Informationen weitergeleitet, die als besonders innovativ und viel versprechend eingeschätzt werden. Diese Einschätzung unterliegt jedoch meist subjektiven Empfindungen. Durch diese vorhergehende Selektierung der Informationen gelangt nur sehr wenig innovatives Wissen an die richtigen Stellen und viel versprechende Ideen und Informationen werden womöglich schon vorab aussortiert. Es erscheint daher sinnvoll, Kundenwissen direkt in den Innovationsprozess zu integrieren.

4.5.2 Direkte Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess

Das für den Innovationsprozess hilfreiche Kundenwissen kann auch direkt einbezogen werden, indem die Kunden, die über innovationsrelevantes Wissen verfügen, aktiv in den Innovationsprozess integriert werden. Der Kunde wird so vom passiven Leistungsempfänger zum aktiven Partner des Unternehmens und kann seine Erfahrungen, Ideen und Vorschläge sowie seine Kritik und sein eigenes Wissen einbringen. Das Kundenwissen kann prinzipiell in alle Phasen des Innovationsprozesses integriert werden, von der Ideenentwicklung und Konzeptfindung bis hin zur Markteinführung des neuen Produktes. Wie diese direkte Integration aussehen kann, soll in der folgenden Abbildung verdeutlicht werden. Sie zeigt am Beispiel des Produkttests, wie das Kundenwissen direkt in das Unternehmen gelangen kann.

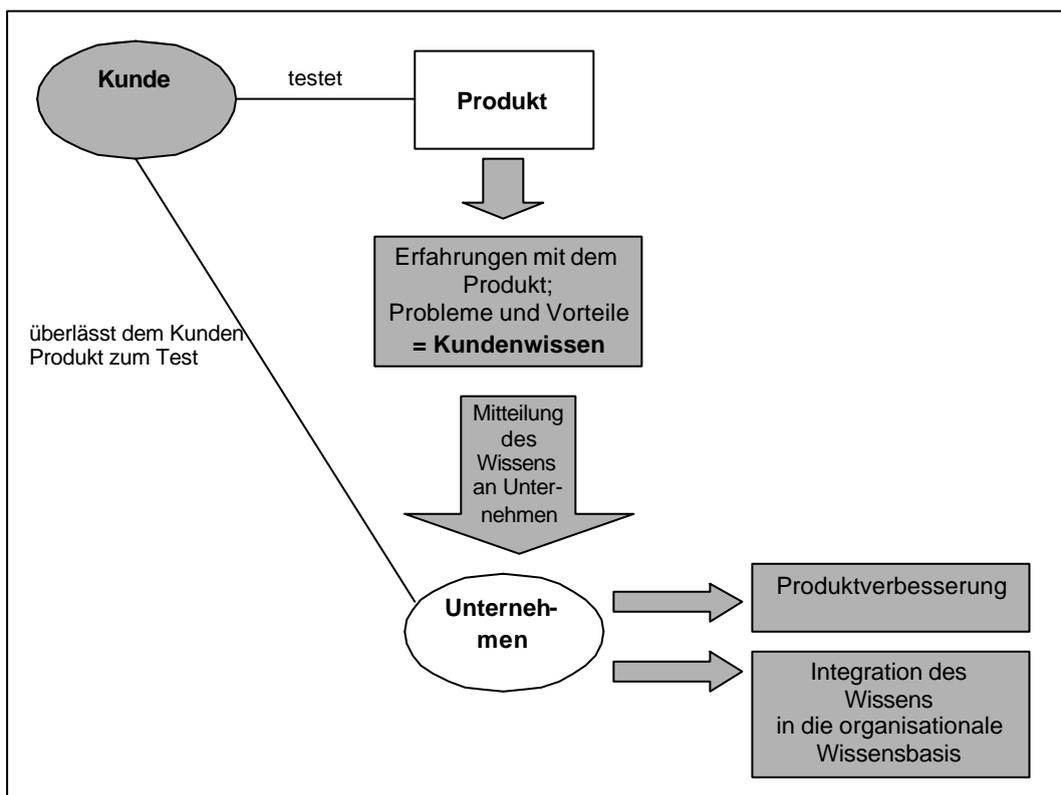


Abb. 17: Direkte Gewinnung und Integration von Kundenwissen durch Produkttests (eigene Erstellung)

Das Unternehmen überlässt dem Kunden ein neues oder auch ein herkömmliches Produkt zum Test, mit der Absicht, dadurch neue Informationen über das Produkt zu bekommen und so Kundenwissen zu generieren. Der Kunde

testet das Produkt, teilt seine Erfahrungen und Ergebnisse dem Unternehmen mit und macht gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge. Das Unternehmen erhält somit direkt vom Kunden Informationen über die Vor- und Nachteile des Produkts, über Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten. Dieses Kundenwissen kann es nun einerseits in seine organisationale Wissensbasis integrieren und andererseits dazu nutzen, das Produkt entsprechend der Informationen des Kunden zu verbessern.

Zur Gewinnung von Kundenwissen und zu dessen Integration in den Innovationsprozess können unterschiedliche Schnittstellen genutzt werden, die sich darin unterscheiden, wie eng mit dem Kunden zusammengearbeitet wird. Der oben als Beispiel beschriebene Produkttest stellt eine relativ schwache Zusammenarbeit dar. Das Unternehmen und der Kunde können je nach Anforderung schwächer oder stärker kooperieren. Bei einer schwachen Kooperation wird der Kunde beispielsweise zu Entwicklungsbesprechungen mit den Mitarbeitern des Unternehmens eingeladen. Er kann sein Wissen einbringen, durch Kritik Produktverbesserungen anregen oder auch durch seine Ideen und Vorschläge die Grundlage für neue Produkte schaffen. Das Unternehmen profitiert dabei nicht nur von den direkten Ergebnissen einer solchen Besprechung, sondern kann auch seine Wissensbasis durch das von den Kunden preisgegebene Wissen erweitern.

Kooperiert das Unternehmen sehr stark mit dem Kunden, so kann es zum Beispiel einen Teil der Innovationsaufgaben zum Kunden auslagern. Der Kunde wird damit zum Erfinder und das Unternehmen zum reinen Produzenten des Produkts. Zwischen einer schwachen und einer sehr starken Zusammenarbeit von Unternehmen und Kunden gibt es viele Abstufungsmöglichkeiten. Die Intensität der Kooperation kann so den zu lösenden Aufgaben entsprechend angepasst werden. Je stärker die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Unternehmen ausgeprägt ist, desto zeit- und kostenintensiver ist ihre Organisation und Durchführung, desto wertvoller sind jedoch auch die erarbeiteten Ergebnisse. Die Abbildung 18 zeigt allgemein, wie Kundenwissen auf direktem Wege in das Unternehmen gelangt und in den Innovationsprozess integriert wird.

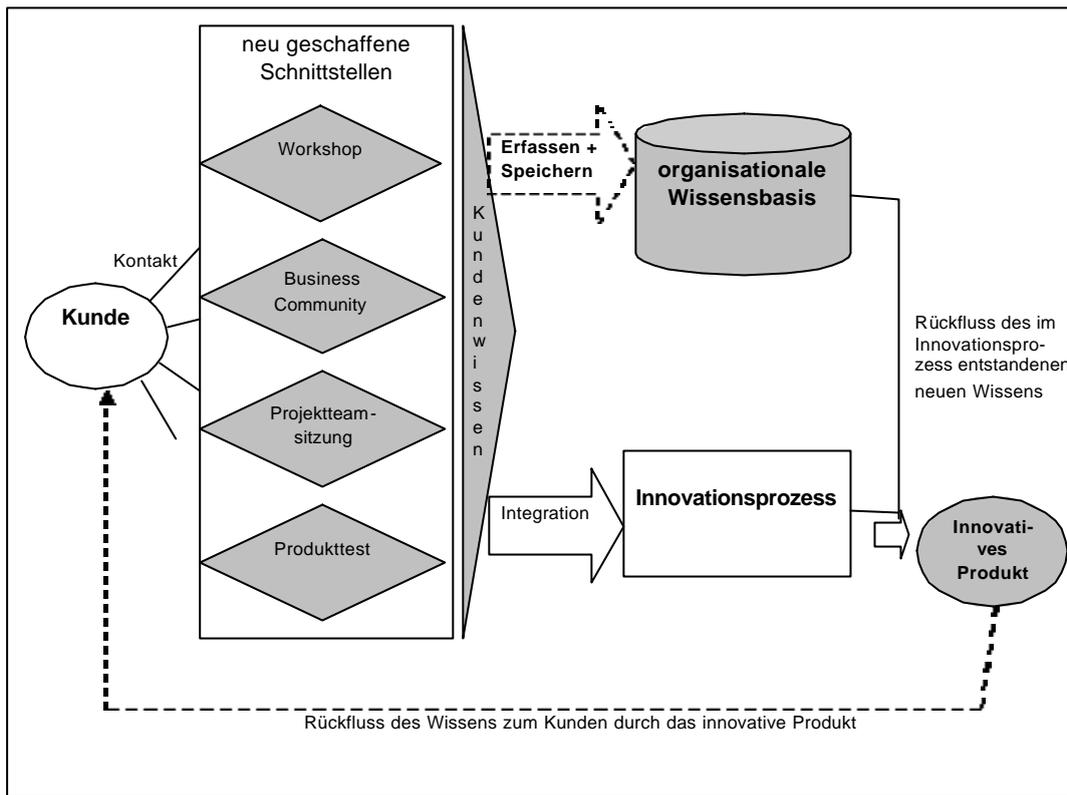


Abb. 18: Direkte Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess (eigene Erstellung)

Die Schnittstellen, über die der Kunde sein Wissen direkt in den Integrationsprozess einbringen kann, müssen vom Unternehmen zu diesem Zweck geschaffen werden und dienen vorrangig der Gewinnung und Integration von Kundenwissen. Hier wurden als Beispiel einige Schnittstellen ausgewählt; darüber hinaus gibt es noch weitere Schnittstellen, über die Kundenwissen direkt in den Innovationsprozess integriert werden kann. In speziell für den Innovationsprozess veranstalteten Workshops können die Mitarbeiter von Kunden und Unternehmen zusammen Konzepte für neue Produkte entwerfen und dabei Wissen austauschen. Auch ist es möglich, die Kunden beim Entwurf von neuen Produkten in die regulären Projektteamsitzungen einzubinden, um gleichfalls den Wissensaustausch zu fördern und externes Ideenpotenzial zu erschließen. In Business Communities können sich Kunden zu verschiedenen Themen äußern, Fragen stellen und Kritik sowie eigene Vorschläge anbringen. Eine weitere Möglichkeit, Kundenwissen zu gewinnen, ist die oben beschriebene Durchführung von Produkttests durch die Kunden. Alle diese Schnittstellen haben die direkte Gewinnung von Kundenwissen und ebenso seine direkte Integration in den Innovationsprozess zum Ziel. Zum einen wird das gewonnene Kundenwissen erfasst und in der organisationalen Wissensbasis in

Datenbanksystemen gespeichert, um auch später darauf zugreifen zu können. Wichtiger ist jedoch die direkte Integration des Kundenwissens in die Phasen des Innovationsprozesses. Die Kunden sind hierbei eingebunden und können ihr Wissen aktiv einbringen. Am Ende des Innovationsprozesses steht ein innovatives Produkt. Wie auch bei der indirekten Integration von Kundenwissen fließt das im Innovationsprozess entstandene neue Wissen in die organisationale Wissensbasis und über das neue Produkt auch zum Kunden zurück.

Bei einer direkten Integration der Kunden und ihres Wissens in den Innovationsprozess wird das Problem der Diskrepanz zwischen den von den Mitarbeitern des Unternehmens wahrgenommenen Kundenanforderungen und den tatsächlichen Kundenbedürfnissen gelöst, da sich die Kunden selbst zu ihren Bedürfnissen äußern können. Das Unternehmen kann das Know How und das Ideenpotenzial der Kunden nutzen und von den Ergebnissen der Zusammenarbeit profitieren. Auch der Kunde zieht Vorteile aus der Kooperation: Er erhält auf seine Anforderungen und Probleme maßgeschneiderte Lösungen und partizipiert am Wissen des Unternehmens. Problematisch bei einer direkten Integration des Kundenwissens in den Innovationsprozess ist der bei den Kunden oft vorhandene Unwille, das eigene Wissen preis zu geben. Dazu müssen die Kunden vom Unternehmen motiviert werden. Einige Möglichkeiten zur Motivation der Kunden werden in Kapitel 4.4.3.1 beschrieben. Weiterhin besteht die Gefahr, die neuen Produkte ausschließlich nach den Bedürfnissen der ausgewählten Kooperationspartner zu gestalten und damit ein Produktkonzept zu erstellen, das für die Masse der Anwender zu spezifisch ist. Um dies zu verhindern müssen umfangreiche Tests der neuen Produkte mit den „normalen“ Anwendern durchgeführt werden, was für das Unternehmen einen großen Aufwand bedeutet.

Bei der direkten Integration der Kunden müssen neben der Motivation der Kunden auch einige andere Voraussetzungen erfüllt werden. Wie eine Kooperation zwischen Kunde und Unternehmen ablaufen kann, wurde bereits in Kapitel 4.4.3 beschrieben.

4.5.3 Ein Modell zur Gewinnung von Kundenwissen und seiner Integration in den Innovationsprozess

Die im vorhergehenden Teil beschriebenen Methoden zur Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess sollen hier in einem umfassenden Modell dargestellt werden. Dabei soll im Überblick gezeigt werden, wie das Kundenwissen in das Unternehmen gelangt, wie es dort verteilt und genutzt wird und welche Vorteile ein Unternehmen daraus gewinnt.

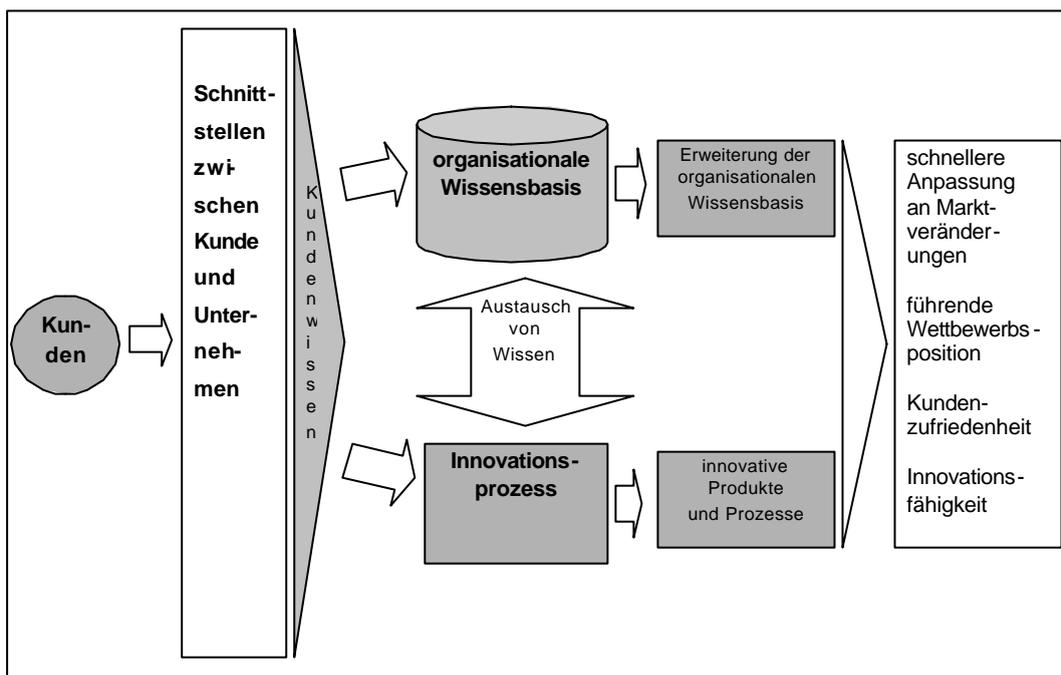


Abb. 19: Ein Modell zur Gewinnung von Kundenwissen und seiner Integration in den Innovationsprozess

Der Kunde hat über verschiedene Schnittstellen Kontakt mit dem Unternehmen (siehe Kapitel 4.5.1 und Kapitel 4.5.2). Das Kundenwissen gelangt über diese Schnittstellen in das Unternehmen und wird dort sowohl in die organisationale Wissensbasis als auch in den Innovationsprozess integriert. Durch die Speicherung des Kundenwissens in der organisationalen Wissensbasis erweitert das Unternehmen seine Wissensressourcen. Auf das gespeicherte Kundenwissen kann jederzeit bei Bedarf zurückgegriffen werden. Gleichzeitig kann das Wissen auch im Innovationsprozess verwendet werden. Das Wissen kann dazu entweder aus der organisationalen Wissensbasis abgerufen werden, oder auf direktem Wege in den Innovationsprozess integriert werden, wie es in Kapitel 4.5.2 beschrieben wurde. Durch die Gewinnung und Nutzung des Wissens seiner Kunden kann sich ein Unternehmen erhebliche Vorteile vor

seinen Konkurrenten verschaffen. Seine organisationale Wissensbasis wird kontinuierlich erweitert und ergänzt, wodurch es auf einen immer größeren Wissens- und Erfahrungsschatz zurückgreifen kann. Diese Erweiterung der organisationalen Wissensbasis kann als Vorgang des organisationalen Lernens gesehen werden, bei dem das Unternehmen nicht nur vorhandenes Wissen sammelt, zu archiviert und zu katalogisiert, sondern in einem kontinuierlichen Lernprozess das gewonnene Wissen seiner Kunden verinnerlicht und mit dem schon im Unternehmen vorhandenen Wissen neu kombiniert, so dass wiederum neues Wissen entstehen kann. Das Prinzip des lernenden Unternehmens, welches schon in Kapitel 2.4 beschrieben wurde, wird hier umgesetzt, indem das implizite Wissen der Kunden erfasst und in explizites Wissen umgewandelt wird, von dem das Unternehmen profitiert. Es kann durch die Nutzung des Kundenwissens seine Einzigartigkeit und Innovationsfähigkeit unter Beweis stellen und sich mit innovativen Produkten und Dienstleistungen am Markt behaupten. Die Kunden werden durch auf sie abgestimmte Produkte zufrieden gestellt und bleiben dadurch loyal zum Unternehmen. Das Wissen, welches sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen, fließt letztendlich über die innovativen Produkte und Dienstleistungen wieder an sie zurück. Das Unternehmen wiederum kann sich durch die Nutzung des Kundenwissens schnell und problemlos an veränderte Marktsituationen anpassen und Veränderungen der Kundenanforderungen bereits im Voraus erkennen, was ihm eine führende Marktposition verschafft.

5 Schlussfolgerungen

Innovationen bieten Unternehmen eine Möglichkeit, ihre Kunden zufrieden zu stellen und sich im globalen Wettbewerb gegen ihre Konkurrenten zu behaupten. Daher verfolgen Unternehmen heute zunehmend innovationsorientierte Strategien. Um Innovationen zu initiieren und umzusetzen sind nicht nur eine offene Organisationsstruktur und eine lebendige Innovationskultur notwendig, das Unternehmen muss vielmehr seine internen und externen Ressourcen effizient nutzen und den Innovationsprozess durchgehend gestalten. Eine für die Umsetzung von Innovationen unerlässliche Ressource ist das Wissen. Zum einen wird unternehmensinternes Wissen benötigt, welches beispielsweise die Prozesse des Unternehmens betrifft und entweder in Wissensmanagement-

systemen explizit gespeichert oder in den Köpfen der Mitarbeiter implizit vorhanden ist. Um jedoch zukünftige Bedürfnisse und Trends aufzuspüren, benötigen Unternehmen externes Wissen: Das Wissen ihrer Kunden. Ziel der Arbeit war, die Gewinnung des Kundenwissens und seine Integration in den Innovationsprozess des Unternehmens aufzuzeigen und die Vorteile, die das Unternehmen daraus ziehen kann, darzustellen. In den Kapiteln 4.3, 4.4 und 4.5 wurde gezeigt, wie Kundenwissen über verschiedene Methoden erfasst und direkt oder indirekt in den Innovationsprozess integriert werden kann. Es wurde dargestellt, dass nicht nur das Unternehmen vom Wissen seiner Kunden profitiert, welches es für die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen nutzen kann, sondern die Kunden ebenfalls vom Unternehmen Lösungen erhalten, die an ihre Bedürfnisse so gut wie möglich angepasst sind. Der Kunde wird vom passiven Leistungsempfänger zum aktiven Partner des Unternehmens und kann Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen, während das Unternehmen nicht nur über die aktuellen, sondern auch über die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden informiert wird, am Markt schneller reagieren kann und so einen Vorsprung vor der Konkurrenz gewinnt. Voraussetzung für diese Zusammenarbeit ist eine gut funktionierende Kommunikation und ein beständiger Wissensfluss zwischen Kunde und Unternehmen sowie ein auf Vertrauen basierendes Verhältnis. Die Voraussetzungen und Durchführungsregeln für eine erfolgreiche Kooperation wurden in Kapitel 4.4.3 dargestellt.

Für Unternehmen wird die Bedeutung von Wissen, insbesondere von Kundenwissen, vermutlich weiter zunehmen. Wurde Kundenwissen bisher hauptsächlich im Innovationsprozess genutzt, so ist es wahrscheinlich, dass es künftig auch in andere Unternehmensbereiche wie Qualitätsmanagement oder Marketing integriert wird. Dabei muss darauf geachtet werden, nur das für den jeweiligen Bereich relevante Kundenwissen zu erfassen und zu nutzen, um eine Flut von irrelevantem Wissen zu vermeiden. Es muss ein durchgängiger Prozess zum Management von Kundenwissen erstellt und im Unternehmen eingeführt werden. Die in dieser Arbeit beschriebenen Möglichkeiten zur Gewinnung von Kundenwissen und seiner Integration in den Innovationsprozess stellen einen Ansatz dar, der Anhaltspunkte zur Einführung und Umsetzung von Customer Knowledge Management insbesondere in Bezug auf das Innovationsmanagement geben soll. Weiterer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der Entwicklung konkreter Methoden und Vorgehensweisen zur Einführung und Umsetzung von CKM in Unternehmen. Die möglichen Kriterien zur Auswahl der Kunden, mit denen eine Kooperation angestrebt wird, sind vielfältig und werden

in dieser Arbeit nur angerissen. Sie müssen weiter erforscht werden, um möglichst allgemein gültige Richtlinien ausarbeiten zu können, nach denen Unternehmen ihre Kooperationspartner auswählen sollten. Die Schnittstellen zwischen Kunde und Unternehmen müssen genauer erforscht werden, um vorhandene Potenziale zur Gewinnung von Kundenwissen aufzudecken und diese nutzbar zu machen. In diesem Zusammenhang muss das in dieser Arbeit entwickelte Modell für die Gewinnung von Kundenwissen und seine Integration in den Innovationsprozess in der Praxis erprobt und gegebenenfalls detaillierter ausgebaut werden.

Das Wissen der Kunden wird in dieser Arbeit hauptsächlich im Zusammenhang mit Innovationen betrachtet. Es gibt jedoch noch weitere Unternehmensbereiche, in denen Kundenwissen von Nutzen sein kann, wie zum Beispiel das Qualitätsmanagement, die Ausarbeitung der Unternehmensstrategie oder das Marketing. Die Bedeutung von Kundenwissen für diese Bereiche und die Möglichkeiten, es dort zu integrieren, müssen noch erforscht und die dazu notwendigen Methoden und Prozesse gegebenenfalls modelliert werden. Dabei müssen auch Methoden entwickelt werden, um den Erfolg des Customer Knowledge Managements und seinen Wert für das Unternehmen zu messen. Bezüglich dieses Aspektes könnten zum Beispiel die Balanced Scorecard oder das Portfolio-Management weiterentwickelt werden.

Literatur

Abecker, A.; Hinkelmann, K.; Maus, H.; Müller, H. J. [Hrsg.] (2002): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin, 2002.

Amesberger, F. (2002): Sag mir, wer mein Kunde ist!
In: Wissensmanagement, 4. Jg., Nr. 6/2002, Reutlingen 2002. S. 30 - 33.

Bach, V.; Österle, H. [Hrsg.] (2000): Customer Relationship Management in der Praxis. Wege zu kundenzentrierten Lösungen. Berlin, 2000.

Bea, F. X.; Haas, J. (2001): Strategisches Management. Stuttgart, 2001.

Bliemel, F.; Eggert, A. (1998): Kundenbindung - die neue Sollstrategie?
In: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1/1998. S. 37 - 44

Bruhn, M. (1999): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München, 1999.

Bruhn, M (2000): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung.
In: Hinterhuber, H.; Matzler, K. [Hrsg.] (2000): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Wiesbaden, 2000. S. 25 - 48

Davenport, Th. H.; Prusak, Laurence (1999): Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß.... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/Lech, 1999.

Davenport, Th. H.; Harris, J. G.; Kohli, A. K. (2001): How Do They Know Their Customers So Well?
In: Sloan Management Review, 42. Jg., 2001, Nr. 2. S. 63-73

Drucker, P. (1993): Post-capitalist Society. Oxford, 1993.

Fengler, J. (2000): Strategisches Wissensmanagement. Die Kernkompetenzen des Unternehmens entdecken. Berlin, 2000.

Geib, M.; Riempp, G. (2002): Customer Knowledge Management - Wissen an der Schnittstelle zum Kunden handhaben.

In: Abecker, A.; Hinkelmann, K.; Maus, H.; Müller, H. J. [Hrsg.]: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin, 2002.

Gibbert, M.; Leibold, M.; Probst, G. (2002): Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies use them to create value.

In: Leibold, M.; Probst, G. J. B.; Gibbert, M. [Hrsg.] (2002): Strategic Management in the Knowledge Economy. Erlangen, 2002. S. 271 - 285

Günter, Bernd (2001): Beschwerdemanagement.

In: Homburg, Christian [Hrsg.] (2001): Kundenzufriedenheit : Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden, 2001. S. 279 - 296

Gurgul, G.; Rummyantseva, M.; Enkel, E. (2002): Customer Integration - Establish a constant bilateral knowledge flow. Diskussionspapier des Research Centers Knowledge Source der Universität St. Gallen.

Helmke, Stefan [Hrsg.] (2002): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation. Wiesbaden, 2002.

Hippner, H.; Wilde, K. (2002): CRM - Ein Überblick.

In: Helmke, Stefan [Hrsg.] (2002): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation. Wiesbaden, 2002. S. 3 - 38

Hinterhuber, H.; Matzler, K. [Hrsg.] (2000): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Wiesbaden, 2000.

Homburg, Christian et al. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

In: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen. Wiesbaden, 1999. S. 81 - 112

- Homburg , Christian [Hrsg.] (2001): Kundenzufriedenheit : Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden, 2001.
- Krafft, M.; Marzian, S. (1997): Dem Kundenwert auf der Spur.
In: Absatzwirtschaft, 40. Jg., Nr. 6, S. 105-107.
- Kunz, H. (1996): Beziehungsmanagement. Kunden binden, nicht nur finden.
Zürich, 1996.
- Leibold, M.; Probst, G. J. B.; Gibbert, M. [Hrsg.] (2002): Strategic Management in the Knowledge Economy. Erlangen, 2002.
- Nohr, H.; Roos, A. [Hrsg.] (2003): Customer Knowledge Management. Aspekte des Managements von Kundenwissen. Berlin, 2003 (im Druck).
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main, 1997.
- North, Klaus (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden, 1999.
- Hermann, S. [Hrsg.] (2002): Wissensintegration und -koordination. Schlüsselkompetenzen wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Ein Zwischenbericht aus dem Verbundprojekt SIAM. Stuttgart, 2002.
- Pohl, T. (2003): Die Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess.
In: Nohr, H.; Roos, A. [Hrsg.] (2003): Customer Knowledge Management. Aspekte des Managements von Kundenwissen. Berlin, 2003 (im Druck).
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerb und Strategie. München, 1999.
- Probst, G.; Romhardt, K.; Raub, S. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden, 1999.

- Raab , Gerhard; Lorbacher , Nicole (2002): Customer Relationship Management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen. Heidelberg, 2002.
- Riempp, G.; Gronover, S.: Customer Knowledge and Relationship Management. in: Schögel, M.; Tomczak, T.; Belz, C. [Hrsg.] (2002), Roadm@p to E-Business. Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. St. Gallen, 2002. S. 762-783
- Schögel, M.; Tomczak, T.; Belz, C. [Hrsg.] (2002), Roadm@p to E-Business. Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. St. Gallen, 2002.
- Schwede, S. (2000): Vision und Wirklichkeit von CRM. In: IM, Jg. 15, Nr. 1, 2000. S. 7-11
- Stahl, H.; Hinterhuber, H.; Friedrich, S.; Matzler, K. (2000): Kundenzufriedenheit und Kundenwert. In: Hinterhuber, H.; Matzler, K. [Hrsg.] (2000): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Wiesbaden, 2000. S. 179 - 196
- Theden, P. (1996): Qualitätstechniken: Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung. München, 1996.
- Tomczak, T.; Dittrich, S. (2000): Kundenbindung - bestehende Kundenpotenziale langfristig nutzen. In: Hinterhuber, H.; Matzler, K. [Hrsg.] (2000): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Wiesbaden, 2000. S. 105 - 126
- Von Hippel, E. (1988): The Sources of Innovation. New York, 1988.
- Weggeman, Mathieu (1999): Wissensmanagement. Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmens-Ressource. Bonn, 1999.
- Weule, H. (2002): Integriertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement: Grundlagen - Strategien - Umsetzung. München, 2002.

Abbildungen

Abb. 1: Drei Triebkräfte steigern die Bedeutung der Ressource Wissen (North 1999, S. 15)	6
Abb. 2: Trends der Wissensgesellschaft (Probst et al. 1999, S. 26)	7
Abb. 3: Die „Wissenstreppe“ (North 1999, S. 41)	8
Abb. 4: Die vier Formen der Wissensumwandlung (Nonaka/ Takeuchi 1997, S. 85)	11
Abb. 5: Bausteine des Wissensmanagements (Probst et al. 1999, S. 58)	14
Abb. 6: Phasen der Unternehmensführung (Bruhn 2000, S. 26)	19
Abb. 7: Prozess der Kundenorientierten Unternehmensführung (Bruhn 2000, S. 30)	22
Abb. 8: Erfolgskette der Kundenorientierung (nach Bruhn 2000, S. 28)	24
Abb. 9: Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigma (vgl. Homburg et al. 1999, S. 85)	25
Abb. 10: Die Reaktion der Kunden auf Unzufriedenheit und Zufriedenheit (Raab/Lorbacher 2002, S. 71)	26
Abb. 11: Wirkungskette der Kundenbindung (nach Bruhn 1999, S. 117)	30
Abb. 12: Kundenpositionen nach Art der Bindung (Tomczak/Dittrich 2000, S. 109)	32
Abb. 13: Komponenten einer CRM-Lösung (Hippner/Wilde 2002, S. 14)	35
Abb. 14: Kundenmanagement mit Hilfe eines Kundenportfolios (Stahl et al. 2000, S. 192)	43
Abb. 14: Wettbewerbskräfte in einer Branche (Fengler 2000, S. 22)	50
Abb. 15: Indirekte Gewinnung und Integration von Kundenwissen durch das Beschwerdemanagement (eigene Erstellung)	71
Abb. 16: Indirekte Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess (eigene Erstellung)	72
Abb. 17: Direkte Gewinnung und Integration von Kundenwissen durch Produkttests (eigene Erstellung)	74
Abb. 18: Direkte Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess (eigene Erstellung)	76
Abb. 19: Ein Modell zur Gewinnung von Kundenwissen und seiner Integration in den Innovationsprozess	78

Tabellen

Tabelle 1: Konsequenzen der Wissensintensivierung (nach Weggeman 1999, S. 18).....	4
Tabelle 2: Vergleich von Verbundenheit und Gebundenheit (nach Bliemel/Eggert 1998, S. 44).....	31