

# Wie können Unternehmen ihr Wissensmanagement effizient im Customer Relationship Management umsetzen?

- Maria Linder –

## I. Wozu Wissensmanagement? Wissensmanagement als Erfolgsfaktor

Neben Arbeit, Boden und Kapital gilt Wissen inzwischen als der vierte und wichtigste Produktionsfaktor der Zukunft. Heute ist die Fähigkeit, mit Wissen strategisch und intelligent umzugehen, ein Erfolgsfaktor für die Unternehmen geworden, die für ihr Überleben darauf angewiesen sind, effektiv, effizient und kontinuierlich Innovationen zu erzeugen. Ideen, Kreativität, Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter, kontinuierliche Lernfähigkeit und die Fähigkeit, potentielle Bedürfnisse von Kundengruppen zu erkennen, beeinflussen mittlerweile in zunehmendem Maße die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Herausforderungen für Unternehmen:

- Zunahme an intelligenten Produkten und wissensintensiven Dienstleistungen
- Muskelkraft wird zunehmend durch Geisteskraft ersetzt
- Sinkende Halbwertszeit des Wissens
- Weltweite Informationsflut als Folge moderner Kommunikationstechnologien
- Kürzer werdende Produktlebenszyklen
- Sinkende Kundenloyalität
- Individualisierung von Kundenbedürfnissen

Befragungsergebnisse zum Thema Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft zeigen, dass sich die Erwartungen beim Wissensmanagement vor allem auf Kosten- und Zeiteinsparungen sowie Produktionsverbesserungen konzentrieren, dass aber auch die Themen Kunde und Qualität wichtig sind.

## II. Wissensmanagement

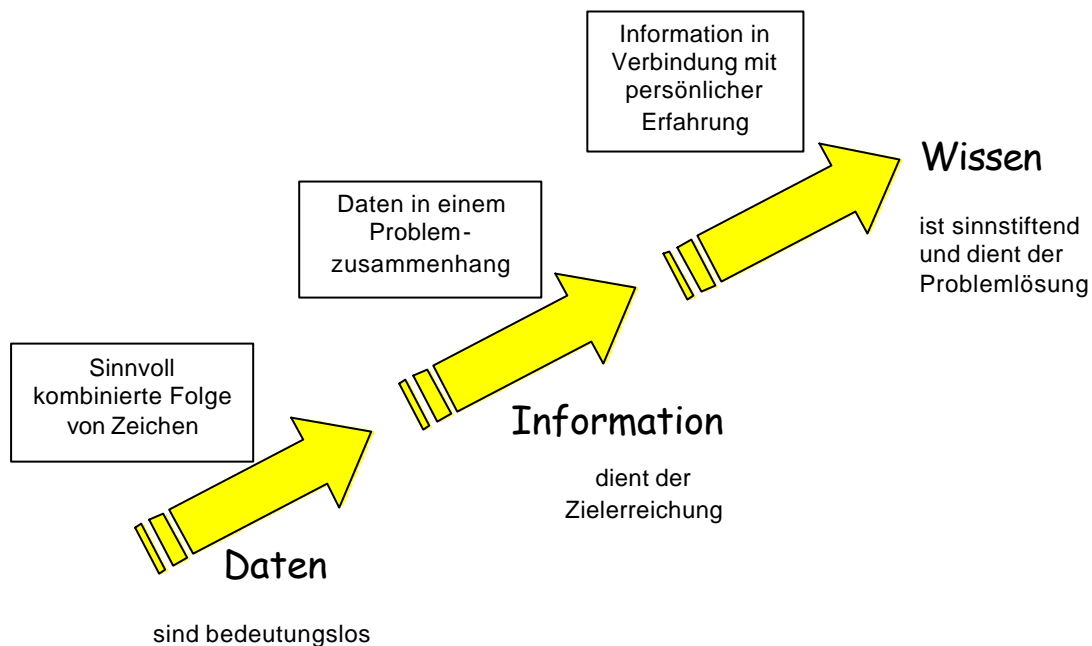
### 1. Zum Wissensbegriff

Was ist Wissen und was unterscheidet Wissen von Informationen?

- **Daten** bestehen aus einer kombinierten Folge von Zeichen (z.B. Zahlen und Buchstaben) und sind zusammenhangslose Fakten ohne Kontext. Daten sind nur ein Rohstoff, der für sich wenig bedeutet, wenig kostet und wenig wert ist. Erst durch die Klassifizierung und Kategorisierung von Daten, die dann in einen bestimmten Kontext eingebunden sind, entsteht Information.
- **Information** ist der Rohstoff für die Wissenserzeugung, die eine Einbindung der Informationen in einen Erfahrungskontext erforderlich macht. Damit der entscheidende Übergang von Information zu Wissen stattfindet, muss der

Mensch auswählen, vergleichen, bewerten, Konsequenzen ziehen, verknüpfen und sich mit anderen austauschen.

- **Wissen** ist das Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein und kann als „verstandene Information“ bezeichnet werden, die zur Handlungssteuerung verwendet wird. Wissen dreht sich immer um persönliche Vorstellung, Sinn und Bedeutung.



## 2. Wissensarten

Wenn man nach einer Wissensdefinition sucht, muss man sich darüber im Klaren sein, dass es im Prinzip nicht das Wissen schlechthin, sondern verschiedene Arten von Wissen gibt.

- **Implizites und explizites Wissen:**  
Wissen gilt als implizit, wenn es nicht direkt artikulierbar ist und in hohem Maß von Erfahrungen abhängt. Dagegen spricht man von explizitem Wissen, wenn es sprachlich artikuliert und durch die Weitergabe letztlich auch vom primären Wissensträger abgekoppelt werden kann.
- **Individuelles und organisationales Wissen:**  
Organisationales Wissen ist Wissen, das - im Gegensatz zum individuellen Wissen – nicht in den Köpfen von Menschen gespeichert ist, sondern in Regeln, Prozessen, Strukturen, Traditionen und Technologien einer Organisation. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Wissensbasis eines Unternehmens.

- **Sachwissen und Handlungswissen:**

Sachwissen bezeichnet im Sinne eines „knowing what“ z.B. das Wissen um einen bestimmten Markt, während Handlungswissen oder „knowing how“ beispielsweise das Wissen ist, wie man ein Projekt leitet.

Gerade implizites Wissen ist für Unternehmen eine besondere Herausforderung: Nicht von ungefähr lautet die wohl prominenteste Klage im Zusammenhang mit Wissensmanagement, viele Unternehmen wüssten nicht, was sie eigentlich wissen. Oder anders formuliert: Ein Großteil des individuellen Wissens wie auch des organisationalen Wissens ist nicht transparent und auch nicht unmittelbar fassbar und nutzbar. Eine wichtige Aufgabe ist deshalb das „Explizitmachen“ des Wissens.

### 3. Was versteht man unter Wissensmanagement?

*„Wissensmanagement (...) ist das Bestreben einer Organisation, bestehendes Wissen zu nutzen, neues Wissen zu schaffen und dieses Wissen in der ganzen Organisation so zu verteilen, dass es jederzeit am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, im richtigen Format und in ausreichendem Umfang zur Verfügung steht, um es in Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Systemen und Strukturen zu verkörpern.“ (Haun, Matthias)*

Die drei zentralen Standbeine des Wissensmanagements:

- **Technologie:** Hier geht es um die Einführung und Gestaltung von Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen sowie Werkzeugen, die wissensbasierte Prozesse nutzerfreundlich unterstützen.
- **Organisation:** Hier geht es um die Entwicklung einer wissens- und lernfreundlichen Unternehmenskultur und um die Schaffung von Rahmenbedingungen, die den Umgang mit der Ressource Wissen erleichtern sollen.
- **Mensch:** Hier geht es um die Förderung und Gestaltung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, die als Träger relevanten Wissens und als die eigentlichen „Triebfelder“ kontinuierlicher Lernprozesse den Kern jedes Wissensmanagements bilden.

Nachdem in den vergangenen Jahren oftmals die Technologieseite überbetont wurde, so wird heute der Faktor Mensch verstärkt in den Mittelpunkt von Wissensmanagementaktivitäten gestellt. Im Gegensatz zum Informationsmanagement steht man beim Wissensmanagement vor der Herausforderung, auch mit schwer fassbaren Wissensanteilen (z.B. implizites Wissen) umzugehen und Wege zu finden, nicht nur Wissen, sondern v.a. auch die Menschen als Wissensträger in Konzepten und Verfahren des Wissensmanagements zu berücksichtigen.

Die vier Kernprozesse des Wissensmanagements:

- **Wissen erzeugen**
- **Wissen bewahren**
- **Wissen verteilen**
- **Wissen anwenden und nutzen**

## **II. Anforderungen an das Wissensmanagement im Rahmen des Customer Relationship Management (CRM)**

Vor dem Hintergrund abnehmender Kundenloyalität, steigender Kundenanforderungen und immer besser informierter Kunden sehen sich viele Unternehmen heute großen Anforderungen in Bezug auf den Aufbau starker Kundenbeziehungen ausgesetzt. Da erhöhtes Wissen über den Kunden und dessen Bedürfnisse den Aufbau von Kundenbeziehungen entscheidend verbessern kann, erhält ein gemeinsames Zusammenwirken von Wissensmanagement und CRM zur Steigerung des Unternehmenswertes eine herausragende Bedeutung.

Fünf Wissensdimensionen, die sich jeweils aus einer Kombination von implizitem und explizitem Wissen zusammensetzen, prägen die kundenorientierte Wissensbasis eines Unternehmens: dazu gehört das

- **Wissen, was** der Kunde will
- **Wissen, wie** der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung verwendet
- **Wissen, warum** der Kunde das Produkt verwendet (Welches Problem versucht der Kunde mit dem Produkt/Dienstleistung zu lösen?)
- **Wissen, mit wem** der Kunde zusammenarbeitet (Angebot von Komplettlösungen)
- **Wissen, dass** der Rahmen für eine optimale Kundenorientierung im Unternehmen gegeben ist.

Wie können die Kernprozesse des Wissensmanagements die Kundenbeziehung verbessern?

### **1. Wissen erzeugen im CRM**

Die Voraussetzung für die Erzeugung von Wissen im CRM ist die Zusammenführung interner und externer Informationsquellen, um ein umfassendes Bild des Kunden zu erhalten. Dieses möglichst scharfe „One-face-of-the-customer“ sollte idealerweise über eine gemeinsame Plattform allen Organisationsmitgliedern zugänglich sein, um einen personalisierten Dialog mit dem Kunden zu ermöglichen.

Mögliche Informationsquellen sind:

- Kundenberater, Außendienstmitarbeiter, Key Account Manager
- Servicemitarbeiter, Call Center
- Kundenreaktionsdaten (Responsanzeigen, Reklamationen, Freundschaftswerbung...)
- Marktforschungsprojekte
- Externe Online-Datenbanken (Markt-, Brancheninformationen)

- Auswertung von Kundenaktivitäten (Einkaufsverhalten, Zahlungsweise, Präferenzen, Navigationsverhalten...)

Instrumente für die Identifikation von Wissen:

- ❖ **Wissenslandkarten:** Wissenslandkarten kartografieren die bestehende Wissensbasis eines Unternehmens und geben Auskunft darüber, an welcher Stelle im Unternehmen welches Wissen bzw. welcher Wissensträger zu finden ist. Folglich beinhalten Wissenslandkarten kein Wissen per se, sondern Metawissen über die Wissensbasis des Unternehmens. Dieses Metawissen wird in einer Wissenslandkarte strukturiert, dokumentiert, gespeichert und beständig aktualisiert.  
So können Mitarbeiter identifiziert und befragt werden, die spezifisches Kundenwissen besitzen und bereits implizites Wissen durch die Betreuung bestimmter Kunden aufgebaut haben.

Instrumente für die Erzeugung von Wissen:

- ❖ **Lessons learned:** In Lessons-learned-Berichten wird Erfahrungswissen über bereits abgewickelte Projekte den Kundenberatern zur Verfügung gestellt. Darin können auch wichtige Hinweise bezüglich gemachter Fehler während der Projektabwicklung und der Kundeninteraktion enthalten sein. Auf dieser Grundlage sind Mitarbeiter der Customer Touch Points in der Lage, diese Erfahrungen auf laufende Projekte zu übertragen, Problemen von vorneherein auszuweichen und den Kundenkontakt optimaler zu gestalten.
- ❖ **Wissen durch die Integration von Schlüsselkunden und Kooperationen extern erwerben:** Aus der Perspektive des Wissensmanagements ist allerdings nicht nur das Wissen über die Kunden, sondern auch Ideen und Kenntnisse in den Köpfen der Kunden von Bedeutung. So werden in vielen erfolgreichen Unternehmen Schlüsselkunden in den Entwicklungsprozess integriert und in gemeinsamen Workshops Innovationen und Produktverbesserungen gemeinsam kreiert.  
Darüber hinaus lassen sich durch Pilotprojekte, ein effizientes Beschwerdemanagement und ein Kundenparlament Informationen und Wissen der Kunden in die Wissensbasis integrieren. Die Tatsache, dass der Kunde zum Ko-Produzent wird, indem eine gemeinsame Wissensplattform zwischen Hersteller und Nutzer aufgebaut wird, schafft eine Basis für eine feste Kundenbeziehung.
- ❖ **Benchmarking:** Mit Hilfe von Benchmarking kann externes Wissen über CRM-Aktivitäten von der Konkurrenz erworben werden. Indem Methoden und Kampagnen des eigenen Unternehmens mit denen anderer Unternehmen verglichen werden, werden die eigenen Aktivitäten nochmals überdacht, deren Nutzen beurteilt und gegebenenfalls Ideen der Konkurrenz auf eigene Geschäftsprozesse übertragen. Ziel dieses Instruments ist es aus den Kundenbeziehungen anderer Unternehmen zu lernen und gewonnene Erkenntnisse in eigene Prozesse zu integrieren.

## 2. Wissen bewahren im CRM

Zur Wissensbewahrung gehört:

- Wissen dokumentieren und zugriffsbereit machen
- Wissen aufbereiten (z.B. strukturieren, visualisieren)
- Wissen speichern und aktualisieren
- Wissen schützen
- Wissen explizieren

Instrumente der Wissensbewahrung:

- ❖ **Customer Data Warehouse:** Die Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen wie beispielweise Stammdaten, Aufträge, Reklamationen, Medienpräferenzen etc. erfolgt idealer Weise durch ein Customer Data Warehouse, auf das alle in Kundenprozesse involvierte Organisationsmitglieder Zugang haben. Bedeutsame Muster und Trends können mit Hilfe dieser modernen Technologie ermittelt werden. Erkenntnisse zu Fragen wie z.B. „Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Deckungsbeitrag eines Produkts und einer bestimmten Region?“, „Durch welche Attribute lassen sich abwanderungsorientierte Kunden erkennen?“ und „Ist das Produkt A auch für die Kundenklasse interessant, die bisher Produkt B gekauft hat?“ können den Anwendern aufgezeigt werden und wiederum neues Wissen entstehen lassen. Unbedingt zu vermeiden ist die Überfrachtung der Kundendatenbank mit Daten, Informationen und Wissen, das keinen praktischen Nutzen verspricht. Prozesse der Selektion, Aktualisierung und Speicherung müssen daher effizient gestaltet werden.

## 3. Wissen verteilen im CRM

Zur Wissensverteilung gehört:

- Wissen vermitteln und weitergeben
- Wissen untereinander teilen („geben und nehmen“)
- Wissen im Team gemeinsam konstruieren

Instrumente der Wissensverteilung:

- ❖ **Weiterbildung:** Als traditionelles Instrument dienen Weiterbildungsmaßnahmen auch zur Verteilung von explizitem Kundenwissen im Unternehmen. Explizites Wissen des Lehrenden über Verkaufstechniken, psychologische Verhaltensregeln beim Kundenkontakt, Kommunikationstechniken, über den Umgang mit dem CRM-System oder über die nutzenstiftende Anwendung von Kundenwissen wird hier auf alle Schulungsteilnehmer verteilt.
- ❖ **Communities of Practice (CoP):** CoPs sind informelle bereichsinterne oder bereichsübergreifende Personengruppen innerhalb einer Organisation, die aufgrund gemeinsamer Interessen über einen längeren Zeitraum hinweg miteinander kommunizieren, kooperieren, Wissen und Erfahrungen austauschen und dabei voneinander lernen. Die Mitarbeit an einer solchen CoP ist freiwillig. Die Ziele werden von der Community selbst ausgehandelt.

Sämtliche Prozesse und Ergebnisse basieren auf der Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Gemeinschaftsmitglieder. So kann in einer Community auch spezielles Wissen über Kundenbedürfnisse, Verkaufstechniken oder Problemlösungstechniken im Rahmen von CRM-Aktivitäten gemeinsam ausgetauscht und neu entwickelt werden.

#### 4. Wissen nutzen im CRM

Ziel der Wissensnutzung ist es, dem Wissen auch Taten folgen zu lassen und über eine effektive Anwendung vorhandenen Wissens über Kunden einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung langfristig profitabler Kundenbeziehungen zu leisten.

Zur Wissensanwendung gehört:

- Wissen in Entscheidungen und Handlungen umsetzen
- Wissen in Produkte und Dienstleistungen transformieren

Instrumente der Wissensanwendung:

- ❖ **Best Practices:** Von Best Practice spricht man dann, wenn eine Aufgabe, ein Problem oder auch ein ganzes Projekt besonders gut oder optimal bearbeitet bzw. gelöst wurde, sodass diese Lösung als Vorbild gilt und als entsprechend nachahmungswürdig interpretiert werden kann. Best-Practice-Sharing umfasst als Methode die Aufbereitung, die Weitergabe und den Austausch sowie die Weiterentwicklung und Anwendung von Best Practices im Sinne optimaler Lösungen für bestimmte Problemstellungen. Best Practices können die Kundenbeziehung positiv beeinflussen, wenn erfolgreiches Verkaufs-Know-how unternehmensweit angewandt wird.
- ❖ **Aufrechterhaltung der Qualität und Aktualität von Daten und Informationen sowie die Benutzerfreundlichkeit der Technologie:** Um die Nutzung vorhandenen Wissens im Bereich des CRM zu fördern, ist es wichtig das vorhandene Wissen permanent zu aktualisieren und nur das zu bewahren, was später auch für Dritte relevant ist. Des weiteren muss darauf geachtet werden, dass Technologien im Unternehmen benutzerfreundlich gestaltet sind.

Die Wissensanwendung ist derjenige Prozessbereich des Wissensmanagements, für den es bislang die wenigsten „Werkzeuge“ etwa in Form technischer Tools oder Gestaltungsmaßnahmen gibt. Es ist auch derjenige Aspekt des Wissensmanagements, über den man im Moment noch am wenigsten weiß.

### III. Fazit

- Wissensmanagement ist sowohl für die Organisation als auch für ihre Mitglieder mit Nutzen verbunden und stellt angesichts aktueller Entwicklungen eine Herausforderung dar, die über eine Modewelle weit hinausgeht.
- Die Kundenbindung kann gesteigert werden durch verbesserte Beratungs- und Servicequalität, durch die unternehmensweite Realisierung von Best Practices, durch nutzungsorientiert aufbereitete, zuverlässige Informationen,

durch erhöhtes Niveau fachlichen Wissens und durch die Zusammenführung von Spezial-Know-how (z.B. im Serviceteam).

- Die in drei Unternehmen durchgeführten Interviews zum Thema Wissensmanagement zeigten, dass mittelständische Betriebe bei der Einführung von Methoden des Wissensmanagements immer noch den Kosten- und Zeitaufwand scheuen.
- Letztlich muss Wissensmanagement immer einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten, um im Rahmen ökonomischen Denkens legitim begründet werden zu können. Allerdings sind wir derzeit noch weit davon entfernt, das Wissen eines Unternehmens und damit verbunden Wissensmanagementaktivitäten umfassend messen und bewerten zu können.
- Keiner sollte die Schwierigkeit unterschätzen, Wissensmanagement produktiv umzusetzen. Besonders Widerstände von Seiten der Mitarbeiter, die für Neuerungen nicht aufgeschlossen sind und keine Vorteile für sich selbst erkennen, wenn sie ihr Wissen weitergeben, müssen berücksichtigt werden. Die Basis für Wissensmanagement ist daher immer eine Vertrauenskultur, die sich an einem gegenseitigen Geben und Nehmen von Wissen orientiert.

### **Mit dem Ohr ganz nah am Kunden – am Beispiel des Computerbauers Dell**

Der Firmengründer und Vorstandsvorsitzende Michael Dell hat seinen Mitarbeitern eingebläut, dass nur zufriedene Kunden dem Unternehmen dauerhaft die Treue halten.

Mithin wird Kundenpflege bei Dell umfassend und systematisch betrieben. Jede Anfrage und Reklamation muss erfasst werden und in einer vorgegebenen Zeit abgearbeitet werden. Kann ein Problem nicht umgehend behoben werden, bewerten geschulte Mitarbeiter die Reklamation nach ihrer Bedeutung. Das will heißen: Gravierende Beschwerden werden an einen Abteilungsleiter weitergeleitet. Um besonders schwere Fälle bei wichtigen Kunden kümmert sich sogar der Konzernchef persönlich.

Servicemitarbeiter in jeder Produktlinie analysieren ständig, ob und welche Schwierigkeiten beim Kunden aufgetreten sind. Aus diesem Wissen leiten die Entwickler wertvolle Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten an den Dell-Rechnern ab.

Der direkte Kundenkontakt ist ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells. Der Computerhersteller vertreibt alle Produkte per Telefon und Internet – ohne Zwischenhändler. Gebaut werden die PC und Server nach Maßgabe des Auftraggebers.

„Zwischen uns und unserer Klientel gibt es keine Mauern“, wirbt Walid Moneimne, der für Dells Europa-Geschäft mit Servern, Massenspeichern und Dienstleistungen verantwortlich ist.

Als Spitzenreiter der Branche bei Umfragen über die Kundenzufriedenheit weiß Dell ganz genau, welche Geräte bei welchem Kunden installiert sind. Ein Mausklick genügt, und schon erscheinen alle Details aus dem sorgsam gepflegten Datenpool auf dem Bildschirm des Verkäufers, der mit diesem Wissen seinen Kunden schnell und kompetent beraten kann. Weil Dell das Ohr ganz nah am Markt hat, erfahren die Entwickler des Computerbauers auch, was sich künftig am besten verkaufen lässt. Großkunden werden sogar in die Forschung und Entwicklung miteinbezogen – im Rahmen spezieller Technologiebriefings und Fokusgruppen, an denen oft auch Michael Dell teilnimmt. Aufgrund des intensiven Austauschs mit den Kunden können die Konzernmanager Bedürfnisse frühzeitig erkennen und bei neuen Produkten berücksichtigen. (Manager Magazin, Heft 12/2002)

#### Literaturempfehlung:

- Reinmann-Rothmeier, G. et al.: Wissensmanagement lernen, Weinheim 2001.
- Haun, M.: Handbuch Wissensmanagement, Heidelberg 2002.
- North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2002.





Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>