

Hochschule der Medien

Studiengang Informationswirtschaft

Wolframstrasse 32 – D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hdm-stuttgart.de



ARBEITSPAPIERE WISSENSMANAGEMENT
WORKING PAPERS KNOWLEDGE MANAGEMENT

Elisabeth Messerschmidt und Jana Richter

**Wie Unternehmen das Wissen ihrer
Kunden nutzen**

Arbeitspapiere Wissensmanagement

Nr. 2/2003

Herausgeber:
Prof. Holger Nohr

ISSN 1616-5349 (Internet)
ISSN 1616-5330 (Print)

Information

Reihe: Arbeitspapiere Wissensmanagement

Herausgeber: Prof. Holger Nohr
Fachhochschule Stuttgart
Hochschule der Medien
Studiengang Informationswirtschaft
Wolframstrasse 32
D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hdm-stuttgart.de
Homepage: <http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr>

Schriftleitung: Prof. Holger Nohr

ISSN: 1616-5349 (Internet)
1616-5330 (Print)

Ziele: Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen einen Überblick zu den Grundlagen des Wissensmanagements geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in die Praxis.

Zielgruppen: Zielgruppen sind Forschende, Lehrende und Lernende im Fachgebiet Wissensmanagement sowie Praktiker in Unternehmen.

Quellen: Die Arbeitspapiere entstehen aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zur Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Studiengangs Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart.

Hinweise: Falls Sie Arbeitspapiere in dieser Reihe veröffentlichen wollen, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber.
Informationen über die Arbeitspapiere finden Sie unter <http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/Km/KmAP/KmAP.htm>

Wie Unternehmen das Wissen ihrer Kunden nutzen

Auswertung einer Unternehmensbefragung im Rahmen des Forschungsprojekts „Customer Knowledge Management“

Elisabeth Messerschmidt und Jana Richter

Hochschule der Medien
Informationswirtschaft
Wolframstrasse 32
70191 Stuttgart
Messerschmidt@hdm-stuttgart.de

1 Einleitung

Das Management von Wissen wird in Anbetracht veränderter Rahmenbedingungen sowie der globalen Vernetzung und dem unmittelbaren Zugang zu weltweit vorhandenen Informationen zu einem zentralen Faktor für ein Unternehmen. Gerade in den letzten Jahren ist aufgrund rascher Entwicklungen vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (Datenbanken, Wissensmanagement-Software, Internet und Intranet, Portaltechnologie) die Bedeutung von Wissensmanagement in den Unternehmen gestiegen. Vorangetrieben durch diese Entwicklungen ist den heutigen Ansätzen des Wissensmanagements eines gemeinsam: Es geht vorrangig um das Management des im Unternehmen bereits vorhandenen Wissens und um den Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis. Im Mittelpunkt stehen Aspekte der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung vorwiegend operativer Prozesse. Für die dagegen strategischen und auf Veränderung ausgerichteten Prozesse wie Strategie und Leistungsinnovationen reichen Ansätze, die sich am bereits vorhandenen Wissen orientieren, nicht aus. Vielmehr muss eine enge Kopplung zum Markt bzw. zu den Kunden erfolgen. Die Systemgrenzen des Wissensmanagements müssen sich über die Grenzen des Unternehmens hinaus erweitern und den Markt bzw. die Kunden aktiv und systematisch in das Wissensmanagementsystem integrieren.

Das Forschungsprojekt CKM hat vor diesem Hintergrund zum Ziel, ein integratives Konzept eines Customer Knowledge Management Systems zur Unterstützung von Strategie- und Innovationsprozessen zu entwickeln.

Als Einstieg in das Thema kundenorientiertes Wissensmanagement wurde der aktuelle Sachstand bei den befragten Unternehmen untersucht: Wie wird Kundenwissen definiert und welchen Stellenwert hat der Umgang damit bei den Unternehmen? Welche Konzepte und Strategien verfolgen Unternehmen bereits heute, um Kundenwissen zu nutzen?

Um dies zu ermitteln, wurde eine schriftliche Befragung bei Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen durchgeführt.

2 Daten der Befragung

Die Informationen wurden im Befragungszeitraum zwischen Dezember 2002 und Ende März 2003 erhoben. In die Auswertung gingen insgesamt Angaben aus 34 Unternehmen ein.

3 Auswertung

Von den 34 Rückläufen kamen 30 von Dienstleistungs- und vier von produzierenden Unternehmen. Das spiegelt auch die Verteilung bei den angesprochenen Firmen wider: es wurden vorwiegend Dienstleister angefragt.

Die Unternehmen wurden in die Kategorien Klein- (bis 20 Mitarbeiter), Mittelstands- (bis 400 Mitarbeiter) und Großunternehmen (> 400 Mitarbeiter) eingeteilt. Die Aufteilung der antwortenden Firmen in diese Kategorien sieht wie folgt aus:

Es nahmen

- 5 Kleinunternehmen (15 %),
- 17 Mittelstandsunternehmen (50 %) und
- 12 Großunternehmen (35 %) teil.

Eine Auswertung der Unternehmen nach Größe und Sektor (dienstleistend, produzierend) ergab folgende Verteilung:

Von insgesamt 30 Dienstleistern zählen fünf zu den Klein-, 16 zu den Mittelstands- und neun zu den Großunternehmen. Die produzierenden Firmen teilten sich in ein Mittelständisches und in drei Großunternehmen auf (vgl. Abb. 1).

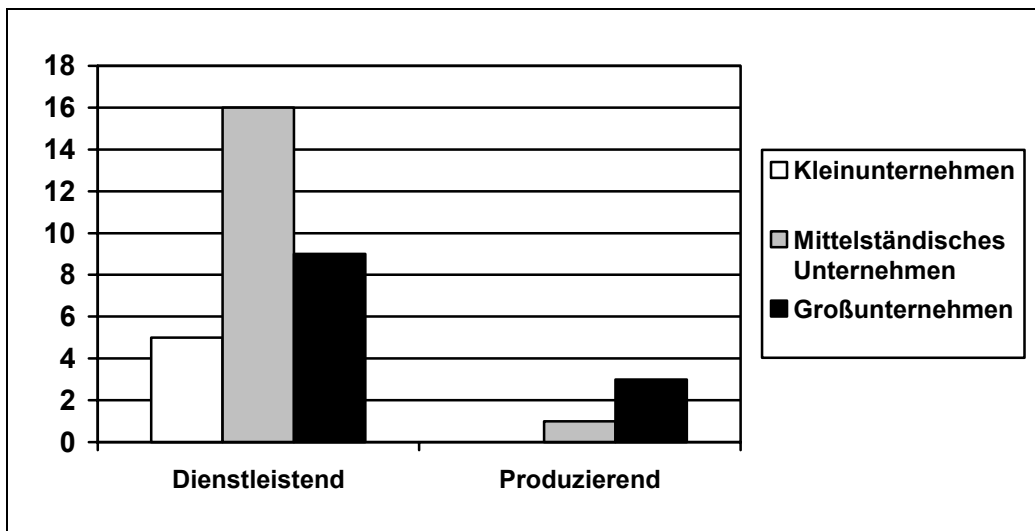


Abb. 1: Verteilung der Unternehmen nach Größe und Sektor

Die erste Frage untersuchte das Verständnis der Unternehmen in Bezug auf das Kundenwissen. Unter Kundenwissen verstehen

- 31 das Wissen über ihre Kunden,
 - 21 das Wissen von ihren Kunden
- (Mehrfachnennungen möglich).

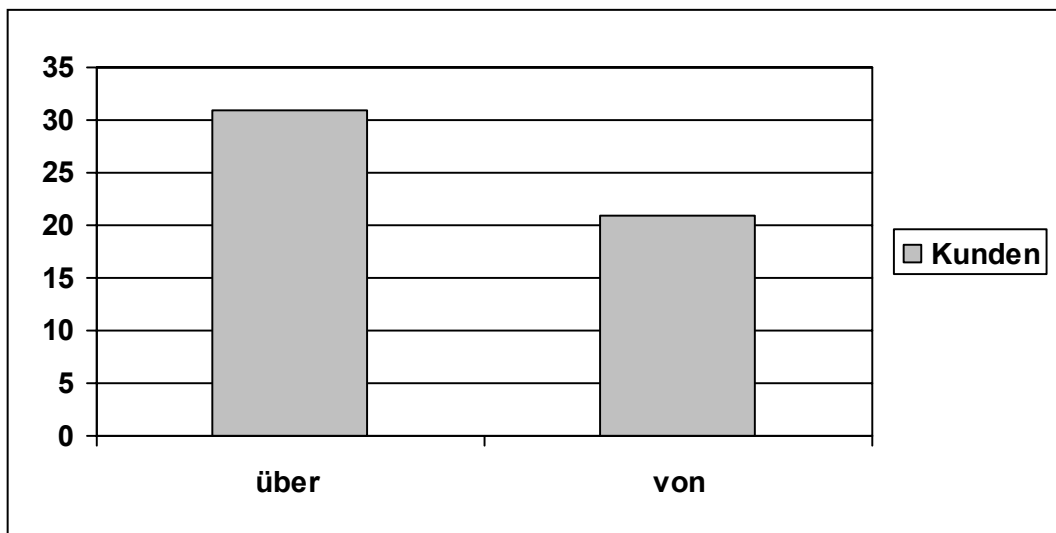


Abb. 2: Unter Kundenwissen verstehen die Unternehmen Wissen über und/oder von Kunden

Bei Betrachtung der einzelnen Nennungen (vgl. Abbildung 3) verstehen unter Kundenwissen

- 13 nur das Wissen über ihre Kunden,
- 3 nur das Wissen von ihren Kunden,
- 18 beides (Wissen von und über ihre Kunden).

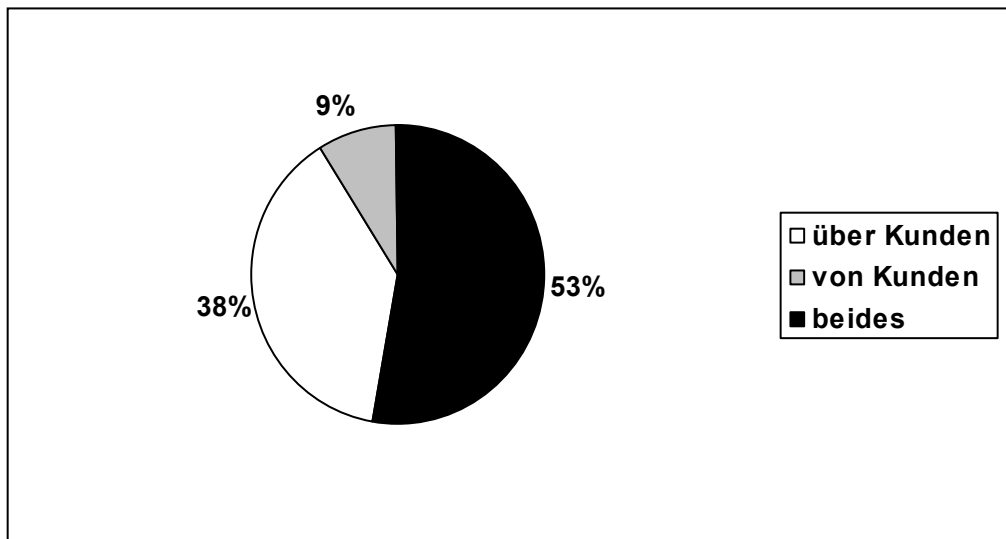


Abb. 3: Unter Kundenwissen verstehen die Unternehmen Wissen über oder von Kunden oder beides (nur eine Nennung möglich).

Kundenwissen wird in 20 Unternehmen (59 %) bereits systematisch erhoben und ausgewertet, in 14 Unternehmen (41 %) allerdings noch nicht. Kundenwissen soll in 29 Unternehmen (85 %) künftig systematisch erhoben und ausgewertet werden, fünf Unternehmen (15 %) haben dies nicht geplant. Von den 14 Unternehmen, die bisher keine systematische Auswertung durchführen, wollen dies neun in Zukunft tun.

Die Frage, welchen Stellenwert die Beschäftigung mit dem Wissen der Kunden für die Unternehmen hat, zeigte ein vorwiegend hohes Interesse (insgesamt 25 Nennungen) an der Auseinandersetzung mit Kundenwissen (vgl. Abbildung 4):

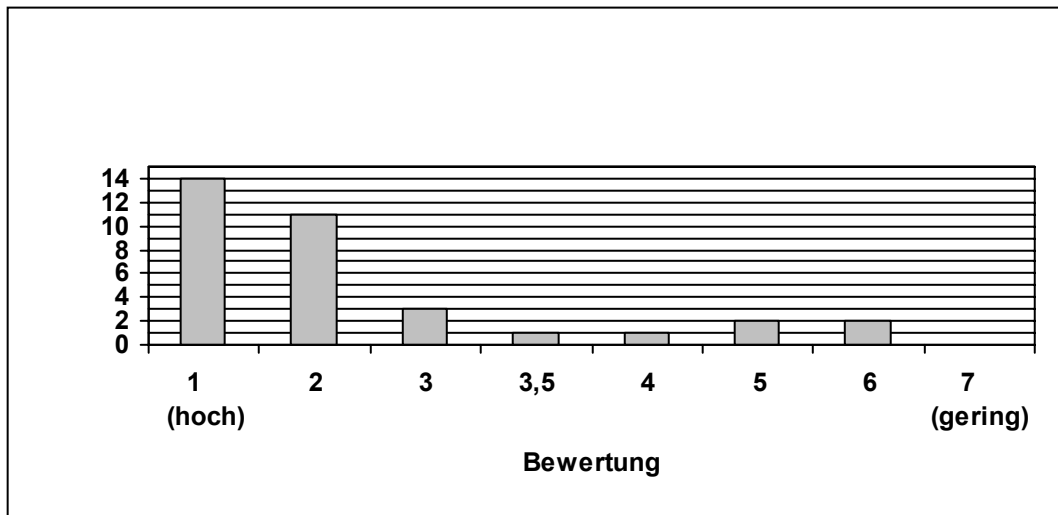


Abb. 4: Bewertung des Stellenwertes der Beschäftigung mit Kundenwissen

Die Betrachtung der prozentualen Verteilung zeigte bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen zwar ein starkes Interesse (Stufe 1 und 2) an der Beschäftigung mit Kundenwissen, allerdings stufen immerhin noch 40 % der Kleinunternehmen und 30 % der mittelständischen Unternehmen die Bedeutung von Kundenwissen als mittel bzw. als gering ein (Abb. 5 und 6).

Überragend ist dagegen das Interesse an der Beschäftigung mit dem Wissen der Kunden bei den Großunternehmen. 84 Prozent der Firmen bewerten dies mit Stufe 1 oder 2. (Abb. 7)

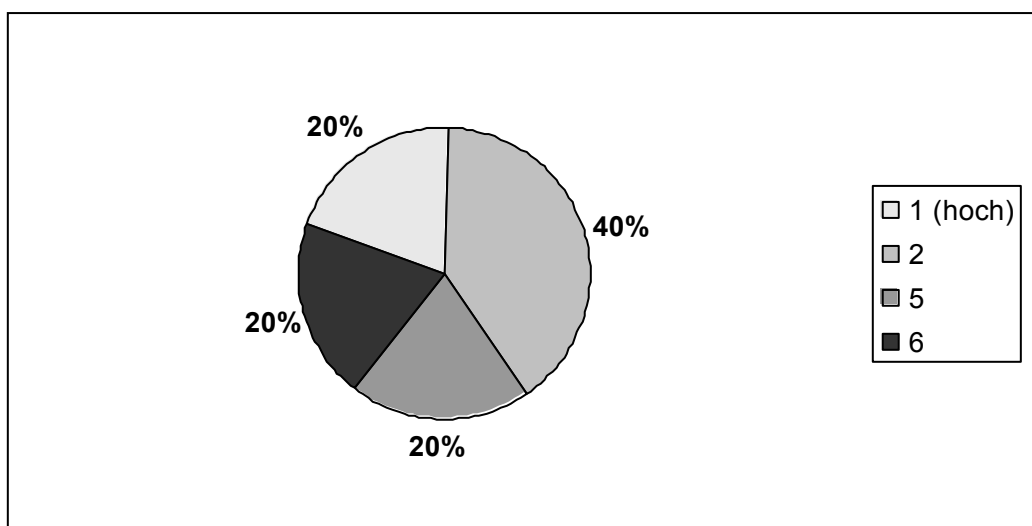


Abb. 5: Stellenwert der Beschäftigung mit Kundenwissen bei Kleinunternehmen

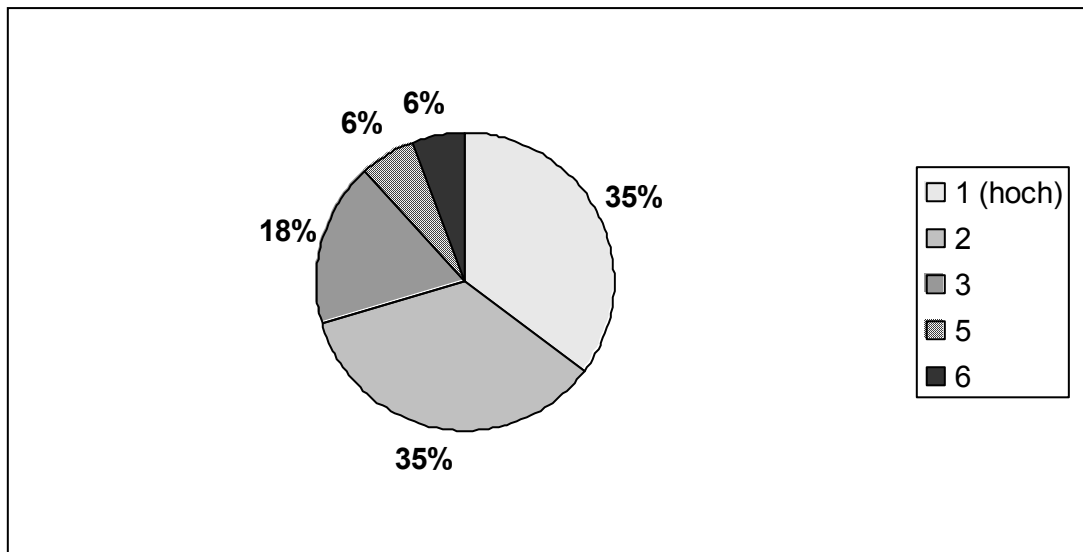


Abb. 6: Stellenwert der Beschäftigung mit Kundenwissen bei mittelständischen Unternehmen

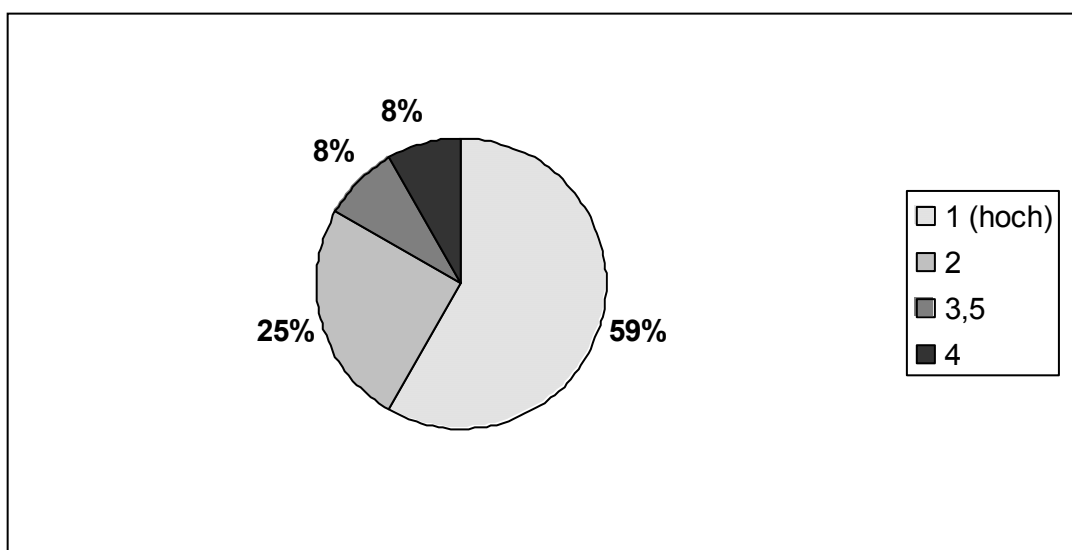


Abb. 7: Stellenwert der Beschäftigung mit Kundenwissen bei Großunternehmen

Untersucht wurde auch die Frage, welche Ziele die Unternehmen mit der Erhebung bzw. Auswertung von Kundenwissen verfolgen. Diese Frage war offen, so dass die Firmen eigene Antworten formulieren konnten.

Hier wurden hauptsächlich Antworten genannt, in deren Zentrum wiederum der Kunde steht, bspw. durch Verbesserung des Kontaktes, des Services oder der Angebotsabgabe. Typische Antworten waren: „stärkere“ oder sogar „intensivere Kundenbindung“ zu erreichen, „wissen, was unsere Kunden wollen“ oder „ge-

zielter bzw. flexibler auf den Kunden eingehen können“. Auch „Verbesserung des Services/der Dienstleistungen“ und „Kundenzufriedenheit erhöhen“ sind häufig genannte Ziele. Damit ebenfalls verbunden sind die Antworten, die die Optimierung von Vertrieb und Marketing beinhalten.

Einige Aussagen betrafen die Marktbeobachtung. Hierbei ging es um „Erkennung von Markttendenzen“, Aneignung von „Wissen über den Markt“ und als Folge das Erreichen einer „besseren Marktpositionierung“.

Weitere Ziele waren „Umsatzwachstum“, „Synergieeffekte“ und „höhere Profitabilität“ sowie „Qualitätssteigerung“, und „Knowhow-Transfer“.

Die Produktoptimierung war ebenfalls ein großer Bereich, der eine ähnliche Gewichtung wie die Marktbeobachtung einnahm. Dies wurde noch unterstrichen durch die nächste Frage, die konkret auf den Einsatz von Kundenwissen zur Innovation bzw. Verbesserung der Produkte abzielte. Hier antworteten 31, dass sie es dafür einsetzen, drei Unternehmen setzen es nicht dazu ein (siehe die folgende Abbildung 8).

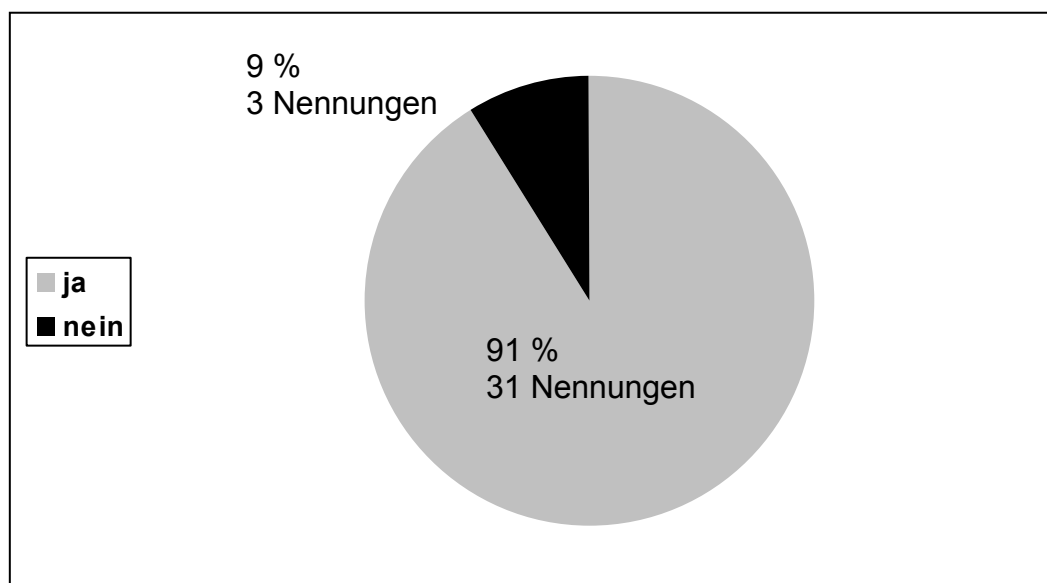


Abb. 8: Anzahl der Unternehmen, die Kundenwissen zur Innovation / Verbesserung ihrer Produkte einsetzen

Die organisatorische Zuständigkeit innerhalb der Unternehmen für das Management von Kundenwissen wurde ebenfalls erfragt. Die Ergebnisse zeigen eine erhebliche Vielfalt, folgende Organisationseinheiten wurden genannt (Mehrfachnennungen möglich):

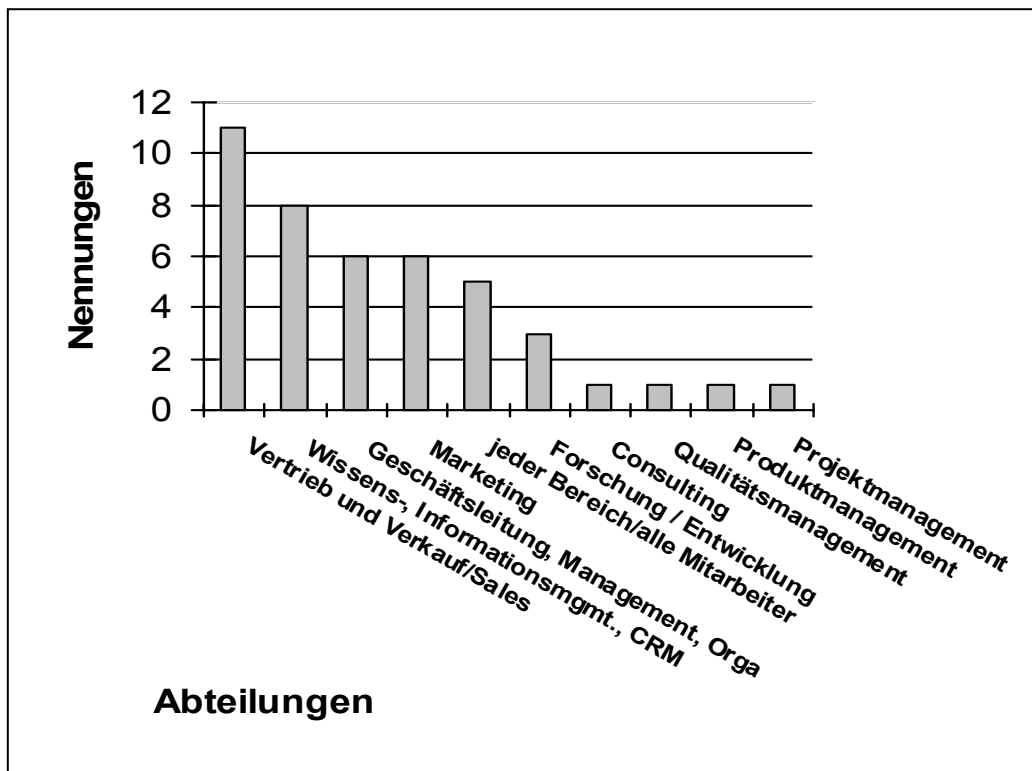


Abb. 9: Zuständigkeiten für Kundenwissen in den Unternehmen

Bei der Betrachtung der organisatorischen Zuständigkeit im Zusammenhang mit der Größe der betrachteten Unternehmungen (siehe die Abbildung 10 auf der folgenden Seite) fällt auf, dass die Großunternehmen bereits eigene Abteilungen für Wissensmanagement etabliert haben, die die Informationen und das Wissen im Unternehmen bündeln, aufbereiten und den Mitarbeitern zur Verfügung stellen und auch die Zuständigkeit für das Kundenwissen inne haben.

In den kleinen und den mittelständischen Unternehmen liegt die Zuständigkeit für das Management von Kundenwissen stärker bei den kundennahen Abteilungen (Vertrieb / Sales, Marketing), gefolgt von der Geschäftsleitung, die Kundenwissen zur „Chefsache“ macht. Auch stellten die mittelständischen Unternehmen den größten Anteil bei der Antwort, jede Abteilung / jeder Mitarbeiter sei dafür zuständig.

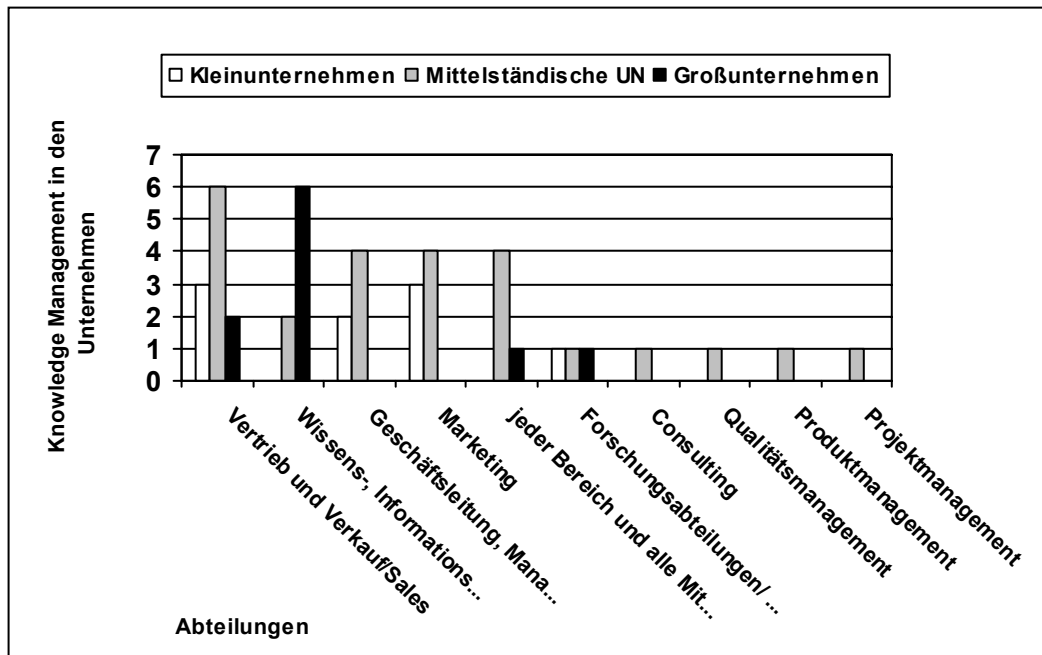


Abb. 10: Korrelation der organisatorischen Zuständigkeit und der Unternehmensgröße

Die Frage, auf welche Art und Weise bzw. mit welchen Methoden Kundenwissen erhoben wird, beantworteten die Unternehmen an erster Stelle mit direktem Kundenkontakt: „Umfragen“, „Fragebogenaktionen“ oder allgemeiner „Kundenkontakte“ sind häufige Antworten. Dicht gefolgt von Informationen, die durch den Vertrieb / Außendienst gewonnen werden.

Eine weitere Methode, Kundenwissen (hier jedoch mit einer stärkeren Betonung auf dem Wissen von den Kunden) zu ermitteln, ist die gemeinsame Arbeit an einem Projekt: „aktive Projektarbeit“, „regelmäßige Treffen mit den Ansprechpartnern bzw. mit den Spezialisten der Kunden“ sind Aussagen zu diesem Bereich.

Technisch gestützte Informationsplattformen werden ebenfalls häufig eingesetzt, um Wissen über den Kunden zu erhalten: Produkt- oder Kundendatenbanken, aber auch CRM-Systeme stehen hier an erster Stelle der Nennungen. Ebenfalls zu dieser Rubrik können Auswertungen gezählt werden, die durch Log files oder durch Auswertung von Support- bzw. Call Center-Kontakten erfolgen.

Die Nennungen der Unternehmen, in Gruppen zusammengefasst, lassen sich wie folgt darstellen:

Anwortbereiche	Nennungen
Befragungen/Interviews der Kunden, Kundenkontakt allgemein (schriftlich oder mündlich)	16
Auswertung der Vertriebs-/Außendienstkontakte/.	14
Projektzusammenarbeit mit Kunden	11
Technisch gestützte Methoden (Produktdatenbanken, Kunden-Profitcenter-DB, Kunden-DB, CRM-Systeme)	10
Auswertungen von Veröffentlichungen (Geschäftsberichte, Internetseiten, Desktop Research; Presseauswertungen)	5
Workshops, Veranstaltungen für Kunden	4
Auswertung des Call Center, Support/Hotlines, Log files	4
Marktforschung, -beobachtung	4
Kundenzufriedenheitsanalyse, Reklamationsauswertungen	2

Zum Einsatz spezieller Informationssysteme zur Erhebung und Auswertung von Kundenwissen wurden folgende Aussagen getroffen.

An CRM-Software setzen die Firmen ein:

Eigenentwicklungen	6
(teilweise auf vorhandenen Programmen	
Basierend, z.B. Access, Excel, Filemaker,	
Lotus Notes, ...)	
SAP-Produkte	5
Siebel	2
Marketing Manager	2
Win Peak	1

Im Bereich Business- und Kunden-Communities im Internet verwenden die Firmen ebenfalls vorzugsweise Eigenentwicklungen. Allerdings gaben hier nur 4 Unternehmen überhaupt an, etwas Entsprechendes einzusetzen.

4 Fazit

Das Verbundforschungsprojekt CKM ging von der These aus, dass die Bedeutung von Kundenwissen zwar bereits durch Customer Relationship Management und Supply Chain Management in den Unternehmen bekannt ist und das Wissen der Kunden auch in kundennahe Prozesse wie Vertrieb, Auftragsabwicklung

usw. einfließt. Da diese Konzepte allerdings die Erschließung von Kundenwissen für Strategieplanungs- und Innovationsprozesse nicht vorsehen, lag die Annahme nahe, dass dies in den Unternehmen auch nur unvollkommen umgesetzt wird.

Mit der Umfrage wollte die HdM diese These verifizieren. Wobei die Fragen allgemein gehalten wurden. Bspw. wurde bei der Frage nach der aktuellen und zukünftigen systematischen Auswertung von Kundenwissen nicht detailliert nach der Art der Systematik gefragt. Dies zu vertiefen wird Gegenstand der anschließenden Fallstudien sein.

Aber die Umfrage hat gezeigt, dass das Wissen ihrer Kunden von den Unternehmen als bedeutend eingeschätzt wird. So weisen ca. 73,5 % der Unternehmen der Beschäftigung mit Kundenwissen einen hohen Stellenwert zu und ca. 85 % der Unternehmen wollen Kundenwissen zukünftig systematisch auswerten. Bei den Zielen für die Erhebung des Kundenwissens bestätigten die Antworten die Projektthese, wonach die Auswertung des Kundenwissens in die operativen (kundennahen) Prozesse (Vertrieb, Marketing, Verbesserung des Kundenservices, Vertiefung der Kundenbindung) einfließt. Sie zeigen aber auch, dass die Integration in Produktverbesserungen und –innovationen in der Praxis bereits umgesetzt wird (91 % der Unternehmen). Allerdings wird Kundenwissen für strategische Planungen in deutlich geringerem Umfang von den Unternehmen genutzt. Hier ist ein stärkerer Handlungsbedarf feststellbar.

Alle weiterführenden Fragen zum Thema Erhebung, Auswertung und Einsatz von Kundenwissen, die mit dieser Fragebogenaktion nur ansatzweise geklärt werden konnten, werden in den detaillierteren Fallstudien untersucht und tiefer gehend beantwortet werden. Nach Abschluss und Auswertung der Fallstudien soll daraus das Konzept für ein Customer Knowledge Management System entwickelt werden, dass auch die Unterstützung von Strategie- und Innovationsprozessen berücksichtigt.

Bisher erschienen:

1/2000	Wissen und Wissensprozesse visualisieren	Prof. Holger Nohr
2/2000	Automatische Dokumenterschließung – Eine Basistechnologie für das Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr
3/2000	Einführung von Wissensmanagement in einer PRAgentur	Prof. Holger Nohr
4/2000	Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi	Susan Bierbrauer und Sebastian Spaleck
5/2000	Einführung in das Wissensmanagement. Reader zu einem Seminar an der Fachhochschule Hamburg	Prof. Holger Nohr
6/2000	Informationsqualität als Werkzeug des Wissensmanagements	Prof. Holger Nohr und Prof. Dr. Alexander W. Roos
7/2000	Knowledge Management in Learning Organizations based on the System Dynamics Approach	Prof. Dr. Alexander W. Roos
8/2000	Wissensmanagement – Die Mobilisierung des Wissens	Prof. Dr. Alexander W. Roos
9/2000	Data Warehousing	Martina Pantelic und Prof. Holger Nohr
10/2000	Wissensmanagement in Stuttgarter Unternehmen – Ergebnisse einer Umfrage	Prof. Holger Nohr
11/2000	Content Management – Die Einführung von Content Management-Systemen	Prof. Holger Nohr
2/2001	Erfolgsmessung im Wissensmanagement unter Anwendung von Balanced Scorecards	Gabriele Kaps
3/2001	Management der Informationsqualität	Prof. Holger Nohr
4/2001	Wissen wird zum Fokus betrieblichen Managements: Eine Kurzübersicht zum Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr
1/2002	Medienwahl für elektronische Wissensaustausch- und Kommunikationsprozesse	Annette Ostertag
2/2002	Strategie- und Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr
3/2002	Business Intelligence – Gegenstand, Ansätze und Technologien	Sarah Preuschoff
1/2003	Customer Knowledge Management (CKM) – Fallstudie: Kundenorientierte Entwicklung von Informationsdienstleistungen auf der Basis eines Content Management-Systems bei der Handelskammer Hamburg	Melanie Ade