



Customer Knowledge Management: Kundenwissen in der Produktentwicklung gezielt nutzen

von Tim Schloen, Stephanie Aslanidis und Markus Korell

Das Management von Wissen wird in Anbetracht veränderter Rahmenbedingungen wie dynamischen technologischen Entwicklungen sowie der globalen Vernetzung und dem unmittelbaren Zugang zu weltweit vorhandenen Informationen zu einer zentralen Herausforderung für ein Unternehmen. Gerade in den letzten Jahren ist aufgrund rascher Entwicklungen vor allem auf der IT-Seite (Datenbanken, Wissensmanagementsoftware, Internet und Intranet) die Bedeutung und die Verbreitung von Wissensmanagement in den Unternehmen gestiegen. Ziel der meisten Wissensmanagementbemühungen ist der effiziente und gezielte Einsatz von Wissen durch ein systematisches Management des im Unternehmen vorhandenen Wissens sowie durch den Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis („Wenn wir wüssten, was wir alles wissen...“).

Für strategische und auf Veränderung ausgerichtete Prozesse wie Strategie- und Produktentwicklung reichen Ansätze, die sich am bereits vorhandenen Wissen orientieren, jedoch nicht aus. Vielmehr erlangen die Generierung von Wissen sowie die gezielte Erschließung von – aus Unternehmenssicht – externem Wissen in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung. Eine wesentliche Quelle für die Erschließung und die Generierung von neuem Wissen stellen der Markt respektive die Kunden dar. Entsprechend muss vor dem Hintergrund der Generierung und Erschließung von derartigem externem Wissen eine enge Kopplung zum Markt und zu den Kunden erfolgen. Die Systemgrenzen des Wissensmanagements müssen sich über die Grenzen des Unternehmens hinaus erweitern und den Markt beziehungsweise die Kunden aktiv und systematisch in das Wissensmanagementsystem integrieren (Herausforderung 1). Wir bezeichnen dies mit: Aufbau und Sicherung von Market Intelligence durch ein systematisches Customer Knowledge Management.

Die Bedeutung des Kunden und der Kundenorientierung für den Erfolg von Innovationen wird in zahlreichen Studien belegt. Innovationen, neue Produkte müssen sich an den Bedürfnissen und

den Erwartungen der Kunden ausrichten (Herausforderung 2). Zur Lösung dieses Problems werden verschiedene Methoden vorgeschlagen, beispielsweise Kundenbefragungen, Kundenworkshops, die Integration von Lead-Usern (Schlüsselkunden). Diese Lösungen werden jedoch meist als Insellösung – das heißt nicht eingebettet in ein Gesamtsystem – in den Unternehmen umgesetzt.

Die Zusammenführung der beiden skizzierten Herausforderungen führt zu zwei Leitfragen:

- Was leisten Wissensmanagementsysteme beziehungsweise –lösungen, um eine kundenorientierte Produktentwicklung zu unterstützen?
- Wie muss ein systematisches Customer Knowledge Management – ein auf Kundenwissen ausgerichtetes Wissensmanagementsystem – gestaltet sein?

Kundenwissen – was ist das?

Bevor jedoch diese zwei Fragestellungen beantwortet werden, sollen einige grundlegende Anmerkungen zum Begriff „Kundenwissen“ festgehalten werden. Zusammenfassend verbirgt sich hinter dem Begriff „Kundenwissen“ das mit dem eingrenzenden Attribut „Kunde“ in Verbindung stehende Wissen. Kunde bezeichnet als Sammelbegriff sowohl die derzeitigen, aktuellen Kunden als auch die Noch-nicht-Kunden (beispielsweise Interessenten) sowie die „Nicht-mehr-Kunden“.

Diese objektorientierte Sichtweise des Begriffes „Kundenwissen“ trifft noch keine Aussage über die Art des Kundenwissens. Zur Ableitung eines systematischen Ansatzes eines Customer Knowledge Managements ist es jedoch notwendig, eine Differenzierung vorzunehmen. Die erste Kategorie beschreibt das im Unternehmen gespeicherte **Wissen über den Kunden**.

Zu berücksichtigen ist, dass auch andere externe Wissensträger Wissen über die Kunden besitzen, Wissensträger wie beispielsweise die Kunden

Sie haben Fragen oder suchen einen kompetenten Ansprechpartner?

BRAICONN Deutschland
COMPETENCE NETWORK

Stadttor 1, D-40219 Düsseldorf

Phone +49 (0)211 3003-470
Fax +49 (0)211 3003-200
Mail info@braiconn.de

www.braiconn.de



der Kunden, andere Lieferanten und Dienstleister der Kunden oder auch eigene Wettbewerber. Die Kunden sind zum anderen selber auch Träger von Kundenwissen. Kundenwissen bezeichnet in diesem Fall das **Wissen der Kunden**.

Aus Unternehmenssicht spielt aber nicht nur das Wissen der Kunden eine besondere Rolle, sondern auch das Nichtwissen der Kunden (vgl. Stauss 2002). Das Wissen beziehungsweise entsprechend auch das Nichtwissen der Kunden beeinflussen das Entscheidungs- und das Kaufverhalten der Kunden. Entsprechend müssen die Wissensdefizite beim Kunden identifiziert und durch die gezielte „Zur-Verfügung-Stellung“ von eigenem Wissen geschlossen werden. Diese Form von Kundenwissen bezeichnen wir als **Wissen für den Kunden**.

Bestimmtes Wissen der Kunden lässt sich zudem erst dann erschließen, wenn der Kunden selber zuvor Informationen erhalten hat. Ein Beispiel hierfür ist die Bewertung von alternativen Produktkonzepten im Rahmen der Produktentwicklung. Erst wenn dem Kunden die alternativen Produktkonzepte demonstriert beziehungsweise beschrieben werden, kann der Kunde diese alternativen Konzepte gegeneinander bewerten und priorisieren.

Zusammengefasst können wir also drei verschiedene Formen von Kundenwissen unterscheiden:

- **Wissen über den Kunden**
- **Wissen des Kunden**
- **Wissen für den Kunden**

Bedarf an Kundenwissen in der Produktentwicklung

Insbesondere in der Produktentwicklung ist es von Bedeutung, Wissen und Erfahrungen aus abgeschlossenen und laufenden Entwicklungsprojekten frühzeitig in neue Projekte einzubeziehen, um Produkteigenschaften einerseits sowie den Entwicklungsprozess andererseits optimal gestalten zu können. Kundenwissen spielt hier durchgehend - von der Ideengenerierung und der Spezifikation der Anforderungen über deren Umsetzung bis zur Erprobung und Vermarktung des Produktes - eine wichtige Rolle. So ist es schon bei der Fest-

legung der Produktstrategie von entscheidender Bedeutung, ein Gespür dafür zu haben, wohin die Kunden sich entwickeln werden. Beispielsweise ist es für einen Automobilzulieferer von großer Bedeutung, wenn ein Kunde, ein Fahrzeughersteller seine bestehende Produktpalette um eine weitere Baureihe erweitern möchte. Ein Zulieferer, der dies frühzeitig erkennt, kann seine eigene Produktstrategie sowie seine Entwicklungsarbeit darauf ausrichten und bleibt somit weiterhin ein interessanter Partner für seinen Kunden. Wissen über die zukünftige Entwicklung des Kunden spielt somit bei der Festlegung der eigenen strategischen Ausrichtung eine entscheidende Rolle.

Wissensmanagement stellt einige Lösungen und Konzepte zur Verfügung, die den systematischen und gezielten Umgang mit Kundenwissen unterstützen helfen. Jedoch werden diese, wie sich in einer Fallstudienuntersuchung im Rahmen des Forschungsprojektes „Customer Knowledge Management – Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft“ gezeigt hat, in der betrieblichen Praxis erst sehr rudimentär eingesetzt.

Zusammenfassend lässt sich die Situation bezüglich des Managements von Kundenwissen – aus der Sicht der Unternehmenspraxis – folgendermaßen charakterisieren:

1. Es fehlt die systematische Schaffung einer Wissensbasis bezüglich Kundenwissen. Vorhandenes Kundenwissen ist nicht transparent, steht nicht systematisch zur Verfügung (mangelnde Transparenz bezüglich Kundenwissen).
2. Diejenigen Mitarbeiter, die Wissen über den Kunden besitzen, werden nicht beziehungsweise werden nur ungenügend und unsystematisch in die Prozesse Strategie- und Produktentwicklung eingebunden (Kundenwissensverteilung und -integration durch Zufall).
3. Aspekte der Kundenentwicklung und -motivation werden bei der Erschließung von Kundenwissen nur unzureichend berücksichtigt (Kunden werden nicht systematisch zur Wissensintegration aktiviert).



Ausgehend von diesen Auffälligkeiten wird im folgenden gezeigt, wie Customer Knowledge Management eine kundenorientierte Produktentwicklung unterstützen kann.

Transparenz durch Customer Knowledge Maps

Neben dem Entwicklungsbereich sind an der Entstehung eines neuen Produktes noch weitere Bereiche wie Marketing, Service und Vertrieb beteiligt. Diese haben naturgemäß häufig einen stärkeren direkten Kontakt zu Kunden und verfügen damit auch über verschiedene Arten von Kundenwissen (sowohl implizit als auch explizit). In diesen Bereichen liegt also internes Kundenwissen vor, ohne dass dieses im Entwicklungsbereich, wo ein konkreter Bedarf besteht, bekannt ist.

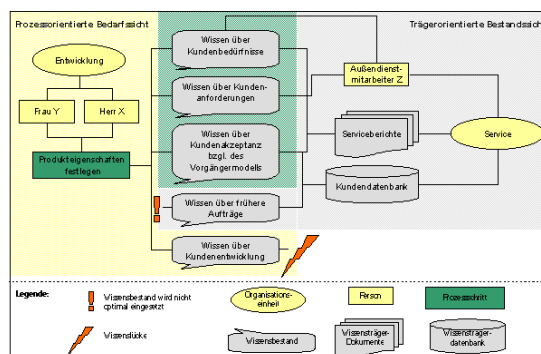


Abb. 1: Wissenstransparenz durch Customer Knowledge Maps

Transparenz über die im Unternehmen vorhandenen Bestände und Bedarfe an Kundenwissen kann durch das Erstellen von sogenannten Customer Knowledge Maps erreicht werden. Diese Customer Knowledge Maps orientieren sich am Konzept der Wissenskarten (vgl. Wagner, Aslanidis 2002) und sind grafische Verzeichnisse über Wissensbestände, -träger und -strukturen im Unternehmen. Wissenskarten enthalten zwar keine Wissensinhalte, identifizieren jedoch Wissensträger innerhalb des Unternehmens und werden somit zu sogenannten Metainformationssystemen. Im Modell der Customer Knowledge Maps werden Träger und Bestände von Kundenwissen nach unterschiedlich definierbaren Strukturmerkmalen vernetzt. Wissensträger umfassen hierbei alle potenziellen Träger beziehungsweise Speicher von implizitem und explizitem Kunden-

wissen, wie z.B. Außendienstmitarbeiter, Kundendatenbanken, Vertriebs- und Serviceberichte. Wissensbestände beschreiben den Inhalt, die Form und die Verfügbarkeit des Kundenwissens der jeweiligen Wissensträger. Damit enthalten Customer Knowledge Maps auch Verweise auf Quellen für implizites Wissen. So werden sie zu einem in allen Entwicklungsphasen hilfreichen Instrument. Customer Knowledge Maps können im Vergleich zu „klassischen“ Wissenskarten über die Unternehmensgrenzen hinaus gehen, indem auch externe Wissensträger wie Lead-User oder andere Dienstleister und Lieferanten der Kunden integriert werden.

Ausgehend von einer Hauptstruktur, zum Beispiel wissensintensiven Geschäftsprozessen oder Kompetenzfeldern, werden die erforderlichen beziehungsweise vorhandenen Kundenwissensträger identifiziert und die kritischen Wissensbestände analysiert und definiert. Wie geht man nun dabei konkret vor?

Im Falle prozessorientierter Wissenskarten wird dazu zunächst der Geschäftsprozess erfasst und modelliert. Die Erfassung und Modellierung kann bis zu einzelnen, personengebundenen Tätigkeiten detailliert werden. Anschließend werden für relevante Prozessfunktionen die erforderlichen Wissensbedarfe analysiert. Auf diese Weise erhält man einen Überblick über den Bedarf an Kundenwissen innerhalb eines Geschäftsprozesses. Es wird transparent, wo innerhalb des Prozesses ein Bedarf an Kundenwissen besteht. Wenn an dieser Stelle die ausführenden Personen mit erfasst werden, so lässt sich direkt der individuelle Bedarf feststellen.

Umgekehrt geben an Wissensträgern ausgerichtete Wissenskarten Aufschluss über das interne, im Unternehmen vorhandene Kundenwissen. Dies kann auf Ebene der Bereiche, Abteilungen oder von Einzelpersonen geschehen. Hier wird erfasst, dass beispielsweise ein Vertriebsleiter Wissen über spezielle Kunden, über Kundenakzeptanz bezüglich eines Produktes etc. hat. Ein Abgleich mit prozessorientierten Wissenskarten zeigt, ob beziehungsweise wo dieses Wissen in Prozesse eingebracht wird. Wie bereits erwähnt lässt sich dieser Ansatz über die Unternehmensgrenzen



hinweg ausdehnen. So können beispielsweise Lead-User als Wissensträger von Anwendungswissen oder auch Mitarbeiter von Verbänden oder anderen Institutionen als Träger von spezifischem Branchenwissen (Wissen über die zukünftige Entwicklung einer Branche) in eine Wissenskarte aufgenommen werden.

Im nächsten Schritt wird der Bedarf an Kundenwissen mit den jeweiligen Wissensträgern vernetzt. Beispielsweise kann Wissen über frühere Aufträge des Kunden (Wissensbedarf) in einer Kundendatenbank (Wissensträger) vorliegen. In dem Fall, in dem kein Wissensträger zu einem Wissensbedarf bekannt ist, ist eine Wissenslücke aufgedeckt worden. Der Geschäftsprozess erfordert im Rahmen einer gewissen Tätigkeit einen Wissensbestand, der durch keinen Wissensträger abgedeckt werden kann. An dieser Stelle setzt beispielsweise die Erschließung von neuem Kundenwissen an. Die Abbildung 1 zeigt den schematischen Aufbau einer derartigen Customer Knowledge Map.

Modellierte und am Produktentwicklungsprozess ausgerichtete Customer Knowledge Maps verhelfen somit zu mehr Transparenz über Bestände und Bedarfe an Kundenwissen innerhalb des Unternehmens. Sie geben Aufschluss darüber, in welchen Bereich Wissen aufgebaut werden sollte, an welchen Stellen konkrete Wissenslücken bestehen beziehungsweise wie vorhandenes Wissen besser genutzt werden kann. Die Sicherstellung von Transparenz bezüglich Kundenwissen ist somit eine wesentliche Voraussetzung zur Verteilung und Integration von Kundenwissen sowie zur gezielten Erschließung von Kundenwissen.

Ansätze zur Verteilung des Kundenwissens

Aufgabe der Wissensverteilung ist, die Wissensnachfrager mit ihren individuellen Wissensbedarfen mit den jeweiligen Wissensträgern und Wissensbeständen zusammenzubringen. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist die beispielsweise mit Hilfe der Customer Knowledge Map gewonnene Transparenz bezüglich Wissensbedarf und Wissensbestand. Alleine der Aufbau einer derartigen Wissenskarte sorgt noch nicht für eine bessere Nutzung des vorhandenen Wissens. Zum ersten muss bekannt sein, wer welches Wissen

benötigt beziehungsweise wo welches Wissen vorliegt. Dies gelingt zum Beispiel dadurch, dass das Unternehmen die Customer Knowledge Map aktiv an alle betroffenen Bereiche kommuniziert beziehungsweise dass die Customer Knowledge Map allen betroffenen Mitarbeitern zugänglich ist. Die zweite Herausforderung beschreibt das Problem, wie das Wissen vom Wissensträger zum Wissensnachfrager gelangt.

Hier können im wesentlichen zwei Ansätze unterschieden werden:

- Der erste Ansatz beschreibt den Fall, dass derjenige, der etwas benötigt, sich auch darum kümmern muss, wie er an dieses Wissen gelangt (Holschuld).
- Der zweite Ansatz geht dagegen davon aus, dass jemand, der etwas Besonders in Erfahrung gebracht hat, dieses Wissen von sich aus an diejenigen weitergibt, die dieses Wissen ebenfalls benötigen (Bringschuld).

Im ersten Fall muss bekannt sein, wo und in welcher Form das benötigte Wissen vorliegt. Im zweiten Fall muss bekannt sein, wer das Wissen noch benötigt. Für beide Fälle liefert die Customer Knowledge Map die entsprechenden Informationen. In einem Unternehmen wird man aber immer beide Ansätze parallel verfolgen.

Je nach dem, welches Kundenwissen benötigt wird, ob es sich um implizites oder um explizites Wissen handelt, stehen aus dem Wissensmanagement kommend unterschiedliche Lösungen zur Verfügung, wie ein Wissensaustausch zwischen Wissensträger und Wissensnachfrager erfolgen kann. Angefangen bei den verschiedenen Kommunikationsmitteln der Bild-, Text-/Daten-, Ton- und Sprach-Übermittlung bis zu organisatorischen Lösungen wie Gruppenarbeit, Projektteams, Communities of Practice reichen die Möglichkeiten der Wissensverteilung. Soll zum Beispiel implizites Kundenwissen ausgetauscht werden, muss ein direkter persönlicher Kontakt zwischen Wissensträger – Träger von implizitem Wissen ist immer eine Person – und dem Wissensnachfrager aufgebaut werden. In Anbetracht dessen, dass gerade innerhalb der Produktentwicklung – und



hier besonders in den frühen Phasen – implizites Kundenwissen benötigt wird, müssen die Bereiche, in denen dieses Kundenwissen vorliegt, direkt in die Produktentwicklung eingebunden werden. Dies kann sowohl auf formellen Weg erfolgen, beispielsweise durch entsprechende Projektteams, Produktgruppen, oder aber durch informelle selbstorganisierte Kontakte und Netzwerke. Eine Art Zwischenlösung stellt das Konzept der Communities of Practice dar. Zu bestimmten Themen- und Fragestellungen treffen sich hier – persönlich oder virtuell, das heißt rechnergestützt – auf freiwilliger Basis Interessierte, um Erfahrungen auszutauschen, um Kontakte und Beziehungen zu vertiefen und um Vertrauen aufzubauen.

Ansätze zur Erschließung des Kundenwissens

Ein zentrales Element im Rahmen des Customer Knowledge Managements ist, Methoden und Lösungen bereitzustellen, welche die systematische Erschließung von neuem Kundenwissen ermöglichen. Nicht alle Fragen und Probleme können durch das bereits im Unternehmen vorhandene Wissen gelöst werden. Gerade im Prozess der Produktentwicklung, in dem Kreativität, Neuartigkeit, Verbesserung und Fortschritt im Mittelpunkt stehen, ist es notwendig, Wissen zu generieren beziehungsweise – für das Unternehmen – neues Wissen extern zu erschließen.

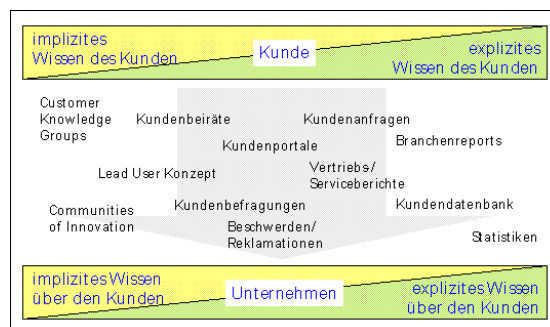


Abb. 2: Ansätze zur Erschließung des Kundenwissens

Die Erschließung von Kundenwissen erfolgt einerseits durch die Integration der Kunden zur Erschließung des Wissens der Kunden oder andererseits durch die Integration anderer Instituti-

onen oder Marktteilnehmer, die Wissen über die Kunden besitzen, wie beispielsweise die Kunden der Kunden. Auch an dieser Stelle hilft die Unterscheidung in implizites und explizites Kundenwissen, um verschiedene Methoden zur Erschließung des Kundenwissens zu systematisieren.

Die Abbildung 2 zeigt verschiedene Ansätze in der Übersicht. Customer Knowledge Groups sind beispielsweise Vereinigungen von Unternehmensvertretern, Kunden, eventuell Kunden der Kunden und anderen Marktteilnehmern. Customer Knowledge Groups sind strategisch ausgerichtet, liefern aber auch direkten Input für die Produktentwicklung. Ziel ist die generelle Entwicklung des Marktes und der zugrundeliegenden Probleme, Lösungen und Technologien zu beobachten, frühzeitig Trends zu erkennen und wenn möglich sogar Trends zu setzen oder Marktspielregeln neu zu definieren. Communities of Innovation haben dagegen einen klaren Fokus auf neue Lösungen und neue Produkte. Ähnlich dem Konzept der Communities of Practice stehen einerseits der Erfahrungsaustausch und andererseits das klare Ziel, neue Lösungen zu entwickeln, im Mittelpunkt.

Customer Knowledge Management versucht nun den Kunden nicht als passive Informationsquelle zu sehen, wie dies beispielsweise bei einfachen Befragungen der Fall ist, sondern als aktiven Wissens- und Ideenlieferanten. Deshalb rücken Fragen in den Mittelpunkt wie: Was zeichnet einen aktiven Kunden aus – aktiv im Sinne einer aktiven Wissensweitergabe? Wie kann man Kunden dazu motivieren und stimulieren, aktiv Wissen und Ideen dem Unternehmen mitzuteilen? Der zentrale Ansatzpunkt an dieser Stelle ist der Kundennutzen. Wenn sich der Kunde einen Nutzen verspricht, dann wird er auch bereit sein, seine Ideen und sein Wissen mit dem Unternehmen zu teilen. Der Nutzen kann nun vielschichtig sein. Er beginnt beim reinen materiellen Nutzen – das Unternehmen honoriert seine Beteiligung, geht über die Möglichkeit, als erstes die neuen Produkte testen und einsetzen zu können, bis zu einem emotionalen Nutzen, der oftmals auch mit einer intrinsischen Motivation einhergeht. So gelingt es beispielsweise manchen Unternehmen, den Spieltrieb und die Neugier seiner Kunden



Unternehmenskurzprofil der BRAICONN Deutschland

Die BRAICONN Deutschland ist das Top-Management- und Expertennetzwerk für Planung und Umsetzung in den Themenbereichen

- **Strategie**
- **Marketing & Vertrieb**
- **Prozesse & Organisation**
- **Information Management**

Darüber hinaus stellen wir unseren Kunden projekt- und aufgabenbezogen **Kompetenzen auf Zeit** (Projektmitarbeiter) zur Verfügung.

Unsere Excellence in Branchen

Unsere Beratungsleistungen sind branchenneutral. Eine besonders ausgeprägte Excellence und Insider-Wissen liegen aufgrund langjähriger Management- und Projekterfahrung insbesondere für die Branchen

- des **Information Management**,
- der **Mobilität (Automobil, Mineralöl)** und für
- die **Versicherung** vor.

Competence Network

Das Competence Network der BRAICONN Deutschland besteht aus hochgradig markt- und projekterfahrenen Managementberatern und Technologieanalysten. Ihre langjährige originäre Erfahrung im Top-Management führender internationaler Konzerne und großer Unternehmen macht sie zu gefragten, praxiserfahrenen Insidern ihrer Branche.

dazu zu nutzen, Wissen und Ideen zu erhalten.

Durch die systematische Erschließung und Nutzung von Kundenwissen innerhalb der Produktentwicklung ergeben sich Lösungen, die den Anforderungen der Kunden gezielter entsprechen und somit zugleich einen höheren Nutzen bieten. Customer Knowledge Management bietet an dieser Stelle einen Ansatz, der ausgehend vom „klassischen“ Wissensmanagement Methoden dahingehend hinterfragt, ob sie für den systematischen Umgang mit Kundenwissen geeignet sind. Zahlreiche Fragestellungen werden jedoch bisher noch nicht berücksichtigt, Fragestellungen wie beispielsweise die aufgezeigten Aspekte der Kundenmotivation und der Kundenaktivierung. Den Kunden als aktive Wissens- und Ideenquelle in ein systematisches Wissensmanagementsystem zu integrieren, ist ein zentrales Anliegen von Customer Knowledge Management. Gelingt es durch den Aufbau einer Learning Relationship die Beziehung zum Kunden dahingehend zu gestalten, dass sowohl das Unternehmen als auch der Kunde – im Sinne einer „win-win-Beziehung“ – von dem gegenseitigen Wissensaustausch profitieren, dann ist das die beste und festeste Grundlage für eine langfristige Partnerschaft.

Literatur

Korell, M.; Spath, D. (2003): Customer Knowledge Management – Überblick über ein neues Forschungsfeld. In: Bungard, Fleischer, Nohr, Spath, Zahn (Hrsg., 2003): Customer Knowledge Management: Erste Ergebnisse des Projektes Customer Knowledge Management – Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft“. Stuttgart. S. 13 – 36.

Stauss, B. (2002): Kundenwissens-Management (Customer Knowledge Management). In: Böhler (Hrsg., 2002): Marketing-Management und Unternehmensführung. Stuttgart. S. 273-295.

Wagner, K.; Aslanidis, S. (2002): Nutzung von Erfahrungswissen in den frühen Phasen der Produktentstehung. In: Krause, Tang, Ahle (Hrsg., 2002): Integrierte Virtuelle Produktentstehung - Abschlussbericht. Stuttgart. S. 84 - 91.