

Ways to customer knowledge

Prof. Dr. Günter Silberer
Institute of Marketing and Retailing
Georg-August-Universität Göttingen

Nikolausberger Weg

37073 Göttingen

Germany

Tel. ++49 551 397328

Fax ++49 551 395849

gsilber@uni-goettingen.de

Ways to customer knowledge

Zusammenfassung

Kundenkenntnis entscheidet über den Marketingerfolg und stellt einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren im marktorientierten Management dar. Gleichwohl hat die Kundenkenntnis in der Marketingforschung bisher keine nennenswerte Beachtung gefunden. Zwar ist gelegentlich von Kundenkenntnis die Rede, behandelt werden dann aber fast ausschließlich Fragen der EDV-gestützten Sammlung und Aufbereitung von Kundendaten. Unseres Erachtens muß die Kundenkenntnis jedoch als kognitiver Sachverhalt verstanden und analysiert werden: als Wissen, das an Individuen gebunden und auf Gruppen, Abteilungen und Organisationseinheiten verteilt ist. Neben der Trägerschaft werden weitere Wissensdimensionen herausgearbeitet, insbesondere Modi, Inhalte, Breite, Tiefe und Fundierung. Des Weiteren interessieren alle Wege, die zur Kundenkenntnis führen - externe und interne Quellen des Kundenwissens. Diese Quellen einzeln aufzuzeigen, die Vorteilhaftigkeit einer Quellenkombination darzustellen und auch auf Optimierungspakete einzugehen, hierin besteht ein weiteres Hauptanliegen dieses Beitrags.

Schlüsselwörter

Kundenkenntnis
Kundenorientierung
Kundenanalyse

Summary

Customer knowledge determines marketing success and is one of the most important success factors in market-orientated management. Nevertheless, there is no appreciable attention to this area of research. Some studies deal with customer knowledge but mainly attend to the computational aspects like processing and collecting customer data. From our point of view, customer knowledge should be treated and analyzed as a cognitive issue: as knowledge bound to individuals and shared by groups, compartments and organizational units. In addition to the ownership other "knowledge"-dimensions are developed, especially mode, contents, width, depths and foundation. Furthermore, we are interested in all paths leading to customer knowledge – intern and extern sources of customer knowledge. Showing these sources, highlighting the advantages of combining these sources and presenting optimization aspects, is a main objective of this article.

Keywords

Customer Knowledge
Customer Orientation
Customer Analysis

1. Einleitung

Wer im Wettbewerb bestehen und seine Ziele baldmöglichst erreichen will, muss sich an den Interessen, Verhaltensweisen und Erfolgen seiner aktuellen und potentiellen Kunden orientieren. Diese Erkenntnis ist ebenso zentral wie unbestritten (vgl. z.B. Bungard et al. 2003). Die **Kundenkenntnis** zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Wirtschaft bzw. im marktorientierten Management. Deshalb geht es im Folgenden um das **Wissen der Anbieter**, das ihre Kunden betrifft. Das **Wissen der Kunden** bezüglich der Anbieter und ihrer Angebote, das den Käuferfolg der Kunden stets beeinflusst, soll hier jedoch nicht näher betrachtet werden (s. dazu die Literatur zum Informationsverhalten der Konsumenten, z.B. Raffée & Silberer (1981) sowie zur Marktanalyse als Informationsverhalten von Unternehmen, z.B. Vorkahl (1997)).

Das Wissen um das Verhalten der Nachfrager ist inzwischen enorm gewachsen. Dazu hat die Konsumentenforschung für den Bereich der Endnachfrage enorm viel beigetragen, nicht nur die im einzelnen publizierten Theorien und Studienergebnisse, sondern auch und vor allem Lehrbücher, Sammelwerke und Zeitschriftenbeiträge. Für den deutschsprachigen Raum sollen das Lehrbuch von Werner Kroeber-Riel & Peter Weinberg (2003) mit dem Titel „Konsumentenverhalten“ und das Sammelwerk der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten zum Thema „Konsumentenforschung“ besonders hervor gehoben werden (s. auch Weinberg 1981, Kuhlmann 1990, Kuß & Tomczak 2000, Trommsdorff 2002). Hier kann der Leser in Erfahrung bringen, welche Beiträge von den Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie, der Soziologie, der Verhaltensbiologie und den physiologischen Verhaltenswissenschaften erbracht worden sind (s. dazu Kroeber-Riel & Weinberg 2003, insbes. S. 8-18). Ein Blick auf die englischsprachigen Lehrbücher und Sammelwerke zum Konsumentenverhalten (z.B. Blackwell, Miniard & Engel 2001) unterstreicht die Vielfalt der Erkenntnis; er macht zunehmend deutlich, dass auch interkulturelle Befunde und Vergleiche zu einem wichtigen Forschungsgegenstand avancieren (s. dazu z.B. das Lehrbuch zum Konsumentenverhalten von Solomon, Bamossy & Askegaard (2001), das sich bevorzugt für den europäischen Konsumenten interessiert).

Die Ressource „Wissen“ kann gerade in Bezug auf das Konsumentenverhalten nicht hoch genug eingeschätzt werden, zumal neben den diversen Wissenschaften auch viele

andere Einrichtungen an der Analyse des Konsumenten beteiligt sind, allen voran die kommerziellen Markt- und Meinungsforschungsinstitute wie z. B. die „Gesellschaft für Konsumforschung“ in Nürnberg (GfK). Die einzelnen Unternehmen, die ihre Güter auf dem Markt anbieten, können auf diese Ressourcen genauso zugreifen wie alle Wissenschaftler und Studierende in den Universitäten und anderen Hochschulen. Jedenfalls ist das „veröffentlichte Wissen“ ein Angebot und ein Potential, das es zu nutzen gilt. Ob es genutzt wird, wenn es darum geht, die Kundenkenntnis des Anbieters bzw. seines Unternehmens zu verbessern, und welche sonstigen Möglichkeiten bestehen, über den Kunden Näheres zu erfahren, soll uns nun gezielt interessieren. Dabei wird sehr schnell deutlich, dass einer Vielzahl an publizierten Erkenntnissen über Konsumenten und andere Nachfrager keine Beiträge gegenüber stehen, die sich mit der Kundenkenntnis der Anbieter etwas näher befassen. Angesichts der Tatsache, dass die Kundenkenntnis einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt, kann dies natürlich nicht befriedigen (vgl. Stauss 2002 S. 274). Die Vernachlässigung des Themas „Kundenkenntnis“ mag auch insofern überraschen, als seit geraumer Zeit immer mehr Beiträge zum Wissensmanagement in Unternehmen erarbeitet und publiziert worden sind. Das Wissensmanagement in Unternehmen, die am Markt erfolgreich sein müssen, darf die Kundenkenntnis nicht vernachlässigen. Dies ist aber noch immer der Fall, selbst dort, wo zum Thema „Customer Knowledge Management“ gearbeitet und veröffentlicht wird (z. B. von Kolbe, Österle & Brenner 2003 sowie Bungard et al. 2003 S. 73-76), weil dort - nach wie vor - die EDV-Systeme und die Möglichkeiten einer elektronischen Datensammlung und Datenaufbereitung im Vordergrund stehen (für den kognitiven Ansatz offen sind z.B. Bungard et al. 2003 S. 14). Auch wenn die Möglichkeiten einer EDV-gestützten Sammlung von Kundendaten inzwischen stark gewachsen und für die Kundenkenntnis der Anbieter enorm wichtig sind, sollte die Existenz von Daten bzw. die Verfügbarkeit in Informationen für sich allein genommen noch nicht mit „**Kenntnis**“ im klassischen und üblichen Sprachgebrauch gleichgesetzt werden. Kunden kennen bedeutet, über Kunden etwas zu wissen, Abnehmer in ihrer Abnehmerrolle zu kennen. Dieses „**Wissen**“ soll uns nun näher beschäftigen.

2. Kundenkenntnis – ein komplexes und dynamisches Phänomen

2.1 Grundlegende Dimensionen der Kundenkenntnis

Kundenkenntnis lässt sich als komplexes Phänomen am besten dadurch charakterisieren, dass grundlegende Dimensionen dieses Konstrukts benannt und erläutert werden: die Trägerschaft und Gebundenheit, Inhalte und Modi, Breite, Tiefe und Fundierung sowie die Aktualität und prognostische Relevanz des Wissens.

(1) Trägerschaft und Gebundenheit des Wissens

Wissen als kognitives Element ist per Definition **an Personen gebunden**, nicht dagegen die Herkunft des Wissens wie z.B. Daten und Informationen. Als Trägerschaft kommen daher nur Individuen in Frage, auch wenn es sinnvoll ist, zwischen folgenden Trägern zu unterscheiden: Individuen, Gruppen oder Teams sowie größere Einheiten wie z.B. Abteilungen und ganze Unternehmen, d. h. all deren Mitglieder. Mit der Frage, wer was weiß, ist somit zugleich die Verteilung von Wissen angesprochen. So kann die Kundenkenntnis im Unternehmen mehr oder weniger asymmetrisch auf die Marktforschung und auf den Vertrieb (z.B. den Außendienst) einerseits und andere Abteilungen wie z.B. die Produktion und Beschaffung andererseits verteilt sein, auch ganz unterschiedlich auf den einzelnen Hierarchieebenen.

Wenn sich mehrere Individuen oder Teams ein Wissen teilen, also über gemeinsames Wissen verfügen, so kann dies u.a. als „soziales Wissen“, „shared knowledge“ oder „collective mind“ bezeichnet werden. Wenn Probst, Raub & Romhardt (1998 S. 38) von einer „organisationalen Wissensbasis“ sprechen, beziehen sie dabei aber auch verfügbare Informationen mit ein.

Vom bisher besprochenen Wissen ist das „**Metawissen**“ zu unterscheiden, das Wissen darüber, wer was weiß. Auch beim Metawissen kann es recht sinnvoll sein, nach dessen Verteilung bzw. Trägerschaft zu fragen. Ob das Metawissen immer nur bei der Unternehmensleitung anzutreffen ist, darf bezweifelt werden. Langjährige Mitarbeiter wissen oft mehr als jene Führungskräfte, die nach wenigen Jahren regelmäßig ausgewechselt werden.

Auch die Gebundenheit von Wissen bedarf einer näheren Betrachtung. Die Gebundenheit an Personen oder Teams steigt mit dem Bestreben der Wissensträger, dieses Wissen „für sich zu behalten“, und außerdem mit der Unfähigkeit, Wissen

mitzuteilen. Auch der gelegentlich konstatierte Umstand, dass die Träger von Wissen von ihrem Wissen nicht immer Kenntnis haben, kann in diesem Zusammenhang genannt werden. Wenn Wissen nicht voll bewusst ist, so kann es doch als vorbewusstes Wissen bewusst gemacht werden. So gesehen erscheint es sinnvoll, zwischen unterschiedlichen Bewusstseinsstufen zu unterscheiden und von unterschiedlichen Anstrengungen, die erforderlich sind, wenn das vorhandene Wissen bewusst gemacht und erfasst werden soll. Das primär vorbewusste Wissen, auch implizites oder schweigendes Wissen (tacit knowledge) genannt, weist jedenfalls eine recht hohe, aber keinesfalls unüberwindbare Gebundenheit an den Wissensträger auf.

(2) Inhalte und Modi des Wissens

Der Inhalt einer Kundenkenntnis ist das Wissen über den bzw. die Kunden, näher betrachtet: Kenntnisse über einen **einzelnen Kunden**, so etwa bei persönlicher Bekanntschaft, über eine **Gruppe** von Kunden, ein **Kundensegment** oder die **gesamte Kundschaft**. Eine weitere Unterscheidung ist ebenso grundlegend wie bedeutsam: die Unterscheidung zwischen den **tatsächlichen Kunden** und jenen, die Kunden werden könnten. Wer auch die **potentiellen Kunden** kennt, hat im Zweifel die besseren Marktchancen.

Was man über die Kunden wissen kann, ist extrem vielfältig, was allein schon ein Blick auf Lehrbücher zum Konsumentenverhalten (so z.B. Kroeber-Riel & Weinberg 2003) erkennen lässt. Einige Stichworte sollen hier genügen: der **Kaufentscheidungsprozess** in seinen Phasen – von der Bedürfnisgenese über das Informations- und Kaufverhalten bis zur Produktverwendung und –entsorgung, der **Kundenlebenszyklus** – vom Erstkauf in der Kindheit über Käufe in der Jugend zum Kaufgeschehen in der Haushaltsgründung und darüber hinaus, bei Einschätzung des **Potentials**, das ein potentieller oder aktueller Kunde über den ganzen Lebenszyklus betrachtet mit sich bringt (**customer life cycle value**), oder die soziale und ökonomische Einbettung eines Nachfragers, so z.B. die soziale **Einbindung** eines Konsumenten oder die wirtschaftliche **Einbettung** eines Geschäftskunden, dessen Stellung in der sogenannten Wertschöpfungskette eines Wirtschaftszweiges. Von besonderer Bedeutung ist jedenfalls auch das Wissen um die **Abnehmerinteressen** (vgl. dazu Holt, Geschka & Peterlongo 1984 sowie Stauss 1980).

Die Abbildung solcher Sachverhalte im Wissen einer Person oder eines Teams – wir sprechen hier von Modalitäten oder Modi – kann unterschiedlich ausgestaltet sein. Vier Varianten lassen unterscheiden:

- (1) die eher bildhafte Ausprägung, so z.B. beim inneren Bild, das sich ein Verkäufer über einen bestimmten Kunden macht,
- (2) die eher sprachliche, textorientierte Abbildung, so z.B. dort, wo Kundentypen mit griffigen Schlagworten wie z.B. Preiskäufer, Qualitätskäufer, Schnäppchenjäger, Snob u.dgl. belegt worden sind,
- (3) die primär quantitative bzw. zahlenorientierte Abbildung von Kunden etwa dergestalt, dass Geschäftskunden nach Umsatz- und Beschäftigtenzahl unterschieden und Privatkunden primär nach dem Life Time Value beurteilt werden, und
- (4) die wohl besonders häufigen Mischformen, bei denen sich die Kundenkenntnis aus bildhaften, sprachlichen und quantitativen Kognitionen zusammen setzt.

(3) Die Breite, Tiefe und Fundierung des Wissens

Zum **Umfang der Kundenkenntnis** erfolgten bereits einige Aussagen, als oben die möglichen Inhalte dieser Kenntnis angesprochen wurden. Die Breite der Kundenkenntnis lässt sich nicht nur an Inhalten wie Kaufverhalten, Verhaltensmuster und Zeitablauf und Abschätzungen des Kundenwertes festmachen, sondern auch an anderen Kategorien: an der Beschreibung des Kunden und seines Verhaltens, an der Benennung von Ursachen dieses Verhaltens und an den Verhaltensfolgen bzw. am Erfolg auf der Kundenseite. Beschreibendes Wissen, auch **deklaratives Wissen** genannt, ist sicherlich nützlich, doch **Ursachen- und Wirkungskenntnisse** bereichern die Kundenkenntnis. Hinzu kommt das Wissen um Kundenreaktionen für den Fall, dass bestimmte Marketingmaßnahmen ergriffen werden. Hierbei handelt es sich um das **Reaktionswissen**, das mit dem Wissen um mögliche Beeinflussungsinstrumente, z.B. mit Marketing-Know-how, nicht gleichgesetzt werden sollte.

Wenn die **Tiefe der Kundenkenntnis** als weitere Dimension eingeführt wird, so deutet dies auf die Möglichkeit, Beschreibungen des Kunden und seines Verhaltens mehr oder

weniger zu präzisieren, die Ursachenanalyse bzw. die Erklärung des Kundenverhaltens zu explizieren, sei es in Form von Vermutungen oder Hypothesen, sei es in der Form allgemeiner Erklärungsmuster, und die Abschätzung der Verhaltensfolgen zu erläutern. In diesem Kontext darf für die Unternehmensrealität kein Streben nach wissenschaftlichen Vorgehens- und Ausdrucksweisen erwartet werden, sondern vielmehr das Denken in Typen bei der Beschreibung von Kunden und die Anwendung von mehr oder weniger verbreiteten Begründungsmustern und Ursachenzuschreibungen (also das Herausbilden subjektiver Attributionstheorien, vgl. dazu Hewstone & Antaki 1992).

Auch bezüglich der **Fundierung der Kundenkenntnis** können hier nur wenige Aspekte angesprochen werden. Es geht um die Verankerung des Wissens, die mit der Herkunft des Wissens eng verbunden ist (zur Herkunft Näheres im nächsten Abschnitt). Eine wichtige und durchaus häufige Verankerung ist die eigene Erfahrung mit Kunden, der Kundenkontakt, die Kundenbeziehung. Wir sollten hier von **Erfahrungswissen** sprechen. Davon sei das **Wissen aus zweiter Hand** unterschieden, so z. B. jene Kundenkenntnis, die aus Berichten, Auskünften und Kenntnissen Dritter resultiert, so z.B. aus Marktstudien von Instituten, aus Experimenten aus der Wissenschaft oder aus Auskünften von Beratern und anderen Experten. Second Hand Knowledge kann selbst recht unterschiedlich verankert sein. So wäre im Einzelfall zu prüfen, ob Aussagen auf realen Kundenkontakten Dritter oder auf Berichten über solche Kontakte basieren, ob Aussagen über Kunden aus unmittelbaren Erhebungen oder nur aus Analogieschlüssen oder aus der Übertragung allgemeiner Theorien resultieren. Und ob dann eine Analogie oder eine Theorie als Standard gelten kann, muss dann sicherlich näher analysiert werden.

(4) Die Aktualität und prognostische Relevanz des Wissens

Wissen ist immer zeitgebunden, weil es als ein reales kognitives Phänomen verstanden wird. Dennoch kann dieses zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbare Wissen bereits veraltet sein, es kann aber auch aktuell und unter Umständen sogar geeignet sein, das künftige Kundenverhalten recht gut einzuschätzen. Hier ist der Übergang vom beschreibenden zum vorhersagenden Wissen angesprochen bzw. die Tatsache, dass Kundenkenntnis nicht nur diagnostische Validität, sondern auch prognostische Validität

aufweisen kann. Eine Prognosevalidität ist z.B. dann gegeben, wenn ein Anbieter nicht nur um die künftigen Rahmenbedingungen gut Bescheid weiß, sondern auch über fundiertes Wissen darüber verfügt, wie die Kunden auf die antizipierten Rahmenbedingungen reagieren werden.

2. 2 Kundenkenntnis als dynamisches Phänomen

Wie jedes Wissen, so ist auch die Kundenkenntnis immer im Fluss. Betrachten wir die Dynamik der Kundenkenntnis, dann ist es sinnvoll, dies zunächst für ein einzelnes Individuum zu tun und daran anschließend für den Prozess innerhalb eines Unternehmens.

Die **Kundenkenntnis einer Person** kann sich im Laufe der Zeit in allen oben skizzierten Dimensionen ändern: Inhalte, Umfang, Tiefe, Aktualität u.a.. Bei einem fortgesetzten bzw. wiederholten Kundenkontakt muss vor allem mit folgenden Entwicklungen der Kundenkenntnis gerechnet werden:

- der **Anreicherung** des Wissens (über den Kunden mehr wissen)
- die **Vertiefung** bzw. **Ausdifferenzierung** des Wissens (über den Kunden besser Bescheid wissen)
- der **Austausch** von Wissen, bei dem alte Erkenntnisse durch neue ersetzt werden (Irrtümer erkennen und korrigieren)
- die **Überlagerung** von Wissen, so dass ältere Inhalte vergessen werden, und
- schließlich das „einfache“ **Vergessen**, das keiner Überlagerung bedarf, was bei fortgesetzten Kontakten allerdings weit weniger zu erwarten ist als dort, wo der Kontakt auf längere Zeit unterbrochen wird.

Veränderungen der **Kundenkenntnis im Unternehmen**, so z.B. in einer Abteilung oder in einer Arbeitsgruppe, führen auch zu einer Veränderung der Wissensverteilung. Dabei sollten folgende Phänomene unterschieden werden: zum Einen die „**einfache Weitergabe**“ von Wissen an den Nachfolger kurz vor dem freiwilligen oder unfreiwilligen Verlassen des Unternehmens oder des Teams; dabei ist z.B. an das Einarbeiten eines Nachfolgers nach einer Kündigung oder vor einer Pensionierung zu

denken; zum Anderen die Verbreitung von Wissen im sozialen System. Dabei ist zumeist von „**Diffusion**“ die Rede, der Verbreitung von Wissen im Zeitablauf bei einer wachsenden Zahl an Mitwissern. Diese Diffusion muss keinesfalls ein konzentrisches, unaufhaltsames Ausbreiten von Wissen bedeuten; einzelne Mitglieder werden vielleicht – gewollt oder weniger gewollt – übergangen, andere lassen es an einer Übernahmebereitschaft oder Adoptionseignung fehlen. Und im Nachgang zur Diffusion sind Vergessensprozesse ebenso denkbar wie der Verlust von Wissen, der mit dem Ausscheiden von Wissensträgern aus dem Unternehmen einhergehen kann. Letzteres macht deutlich, dass ein Betrachten der Diffusionsprozesse alleine den Blick auf das verstellen kann, was die Verteilung von Wissen im sozialen System danach bzw. darüber hinaus beeinflusst. In diesem Zusammenhang sei festgehalten, dass ein Zufluss an Kundenkenntnis nicht selten auch dadurch erzielt wird, dass Mitarbeiter aus konkurrierenden Unternehmen oder Experten aus Marktforschungsinstituten angeworben und eingestellt werden.

3. Quellen der Kundenkenntnis

So komplex das Phänomen Kundenkenntnis, so vielfältig sind auch die Möglichkeiten, eine Kundenkenntnis zu erlangen. Auf welchem Wege die Kundenkenntnis aufgebaut und verbessert werden kann, soll nun anhand einer Übersicht über die wichtigsten Wissensquellen dargestellt werden. Dabei interessieren nicht nur die Quellen als solche, sondern auch die jeweils spezifisch gelagerten Möglichkeiten, Kundenkenntnis zu erlangen, so z.B. die jeweils erforderlichen Schritte auf dem Wege zur besseren Kundenkenntnis. (Die Frage nach der Nutzung dieser Quellen und ihrer Erklärung soll hier nicht aufgegriffen werden.)

3. 1 Interne Quellen (Quellen im eigenen Unternehmen)

(1) Menschenkenntnis und Intuition

Eine wichtige Quelle der Kundenkenntnis ist Menschenkenntnis der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Gute Menschenkenntnis dürfte gerade dort in einem relativ hohen Maße vorhanden sein, wo sich Menschen für das unternehmerische Handeln oder für den Beruf eines Verkäufers aus freien Stücken entschieden haben. Menschenkenntnis ist

– so Bierhoff (2002 S. 179 und 185) – ein Persönlichkeitsmerkmal, das zum einen anlagebedingt ist, zum anderen aber auch im Sozialisationsprozeß und durch Erfahrungen erworben wird. Beides zusammen, elementare Fähigkeiten und einschlägige Erfahrungen, sind in ihrer Kombination vermutlich besonders vorteilhaft.

Selbst erfahrene Kundenkenner müssen sich im Laufe der Zeit immer wieder auf neue Kunden einstellen, z.B. auf die junge, nachwachsende Generation. Hier kommt dann die vorab vorhandene, angeborene Menschenkenntnis besonders zum Tragen, auch die Intuition, welche das Richtige eingibt, wenn andere Anhaltspunkte fehlen (zur Förderung der Menschenkenntnis sei hier auf Arbeiten zum Training sozialer Fertigkeiten verwiesen, so z.B. auf Ellis & Whittington 1981).

(2) Erfahrungen im Umgang mit Kunden

Eine der wichtigsten und ergiebigsten Quellen der Kundenkenntnis ist die persönliche Erfahrung der Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang mit den Kunden. Im Kontakt mit den Kunden werden Vorabeeschätzungen bestätigt oder widerlegt, sei es in Gesprächen, in der Beobachtung oder durch die Registrierung konkreter Verhaltensweisen. Ein persönlicher Kontakt, bei dem sich beide Personen unmittelbar gegenüber stehen, ist im Zweifel wertvoller als der nur mediale, d.h. vermittelte Kontakt. Mediale Kontakte können dennoch recht aufschlussreich sein, vor allem dann, wenn es sich um semi-persönliche Kontakte handelt, z.B. das Telefongespräch, der Schriftverkehr oder der eMail-Austausch mit dem Kunden. In der Realität kommt es vielfach zu einer Kombination persönlicher und semi-persönlicher Kontakte, vor allem dann, wenn ein wiederholter Kundenkontakt über länger andauernde Transaktionsperioden oder bei andauernder Kundenbeziehung zustande kommt.

Erfahrungen im Umgang mit Kunden können in allen Abteilungen eines Unternehmens anfallen – in der Marktforschung, in der Produktentwicklung, im Verkauf, beim Service, bei Events und im Rahmen der Marketingerfolgskontrolle. Die Unterschiedlichkeit dieser Kontakte und ihrer Zielsetzungen führt dazu, dass jeweils recht unterschiedliche Vorstellungen über ein und denselben Kunden entstehen können. Diese Vorstellungen müssen sich keineswegs widersprechen; sie können sich auch ergänzen und – falls man sie zusammenführen kann – zu einem aufschlussreichen

Gesamtbild vom Kunden zusammenfügen. Da es sich zum Teil um innere Bilder handelt, die sich nur bedingt weitergeben lassen (also tacit knowledge), kann eine solche Zusammenführung von Wissen – z.B. im Erfahrungsaustausch unter Mitarbeitern – allerdings auf Hindernisse stoßen.

Eine besonders intensive Form des Kundenkontakts, die zugleich besonders gute Chancen eröffnet, einen Kunden näher kennen zu lernen, stellen sog. **Kunden-Besuchs-Programme** dar (vgl. Deiser 1996 S. 65-79; McQuarrie 1993 S. 28ff.). Dem „Customer Visit Program“ bei Hewlett Packard kommt eine gewisse Vorreiterfunktion zu; zu den Nachahmern zählen IBM, Polaroid, DuPont und Metropolitan Life (ebda). Die Kundenbesuche dienen hier nicht dem Gespräch über tagesaktuelle Kundenprobleme, denn dies ist den Kundenbetreuern vorbehalten, sondern dem ganzheitlichen Kennen lernen des Kunden. Es geht darum zu erfahren, worin der Wert der HP-Produkte und HP-Services aus der Sicht des Kunden liegt, welchen Beitrag HP zum Markterfolg des Kunden liefert und was dabei verbessert werden könnte bzw. sollte (Deiser 1996 S. 65). Das Besuchsprogramm umfasst Gespräche mit Vertretern der verschiedensten Funktionsbereiche und Hierarchieebenen des besuchten Unternehmens, um dessen Rolle und dessen Chancen im Wertschöpfungsgeschehen seiner Branche zu verstehen. Auf der HP-Seite sind ebenfalls mehrere Funktionsbereiche beteiligt. Deren Vertreter werden zuvor einem Trainingsprogramm unterworfen und halten die Ergebnisse des Kundenbesuchs in einer Datenbank fest. Solche Dokumentationen zählen – so die Erfahrungen - zu den wichtigsten Triebfedern der Entwicklung neuer HP-Produkte und neuer HP-Services (ebda S. 66f.).

(3) Interne Statistiken und Berichte

Während unmittelbare Erfahrungen sich sofort in Wissen nieder schlagen, sind interne Statistiken und Berichte solche Quellen, die erst einmal zugänglich gemacht, genutzt und interpretiert werden müssen, wenn daraus ein Wissen entstehen soll. Eine Ausnahme davon dürfte bei jenen Personen gegeben sein, die an der Erstellung von Statistiken und Datenbanken aktiv beteiligt waren und deren Inhalt bereits kennen. **Daten** oder **Dateien** im üblichen Sinne als Zahlenwerke verstanden, so z.B. Verkaufsstatistiken oder Logfile-Aufzeichnungen, bedürfen in der Regel einer Transformation in **Informationen**, indem ihnen ein Sinn oder eine Relevanz

zugeschrieben wird und dabei nicht zuletzt eine Einordnung in Kontexte oder Zusammenhänge stattfindet. So gesehen ist der Weg von einem reinen Zahlenwerk (Statistik) bis hin zum Wissen länger als der Weg von der Information zum Wissen.

(1) Zu den **Statistikbereichen**, die als Quellen für Kundeninformationen und Kundenkenntnis in Frage kommen, zählen u.a. folgende:

- Statistiken aus der Marktforschungsabteilung,
- Absatz- und Umsatzstatistiken (Verkaufs- und Vertriebsstatistiken),
- Statistiken aus den Service-Abteilungen (Zahlen zur Nutzung der Vorkauf- und Nachkauf-Services inkl. der Beschwerdeabteilung),
- Statistiken aus dem Online-Marketing, so z.B. Auswertungen der Server-Logfiles, sowie
- Statistiken aus dem Kommunikations- und Eventcontrolling (z.B. aus Werbeerfolgskontrolle und der Erfolgskontrolle bei Maßnahmen der Verkaufsförderung).

Für die Kundenkenntnis macht es einen großen Unterschied, ob sich eine Statistik auf größere Gesamtheiten wie z.B. sämtliche Nachfrager am Markt, auf Kunden des eigenen Unternehmens oder die der Konkurrenten oder gar auf einzelne Kunden bezieht. Letzteres trifft z.B. bei Logfiles dann zu, wenn sich die Nutzer durch freiwillige und wichtige Selbstdeklaration (z.B. einen Code) oder durch eine Zustimmung zum Online-Versand eindeutig identifizieren lassen. Liegen Individualdaten vor, können Veränderungen im Zeitablauf sehr viel besser bestimmt und interpretiert werden als bei aggregierten Daten.

(2) Bei den **Berichten** bzw. **Informationsmaterialien**, die mehr als nur reine Zahlenwerke bieten, sondern Informationen als Sinn stiftende Angaben, lassen sich viele Varianten unterscheiden. Zu den zahlreichen Unterscheidungsmerkmalen zählen

- der Umfang,
- der Inhalt und dessen Struktur,

- die Medialität (Text, Bilder, Animationen, Videos, Auditives oder alles zusammen; zur multimedialen Dokumentation s. Rehme 1997) sowie
- die Urheberschaft.

Aus **inhaltlicher Sicht** macht es z.B. einen wichtigen Unterschied, welche Anteile der Beschreibung, der Erklärung und der Prognose des Kundenverhaltens gewidmet sind, ob auch mögliche Reaktionen der Kunden auf Marketingmaßnahmen oder externe Einflüsse zur Sprache kommen, wie detailliert die Analysen, Prognosen und Empfehlungen ausfallen, wie die Begründungen gelagert sind und auf welche Quellen sich die Berichtsteile beziehen.

3. 2 Externe Quellen (Quellen außerhalb des eigenen Unternehmens)

(1) Die Kunden als externe Quellen

Liegen Erfahrungen aus dem Umgang mit Kunden im eigenen Unternehmen vor oder interne Statistiken und Berichte, so haben wir sie soeben als interne Quellen eingeordnet. Die Kunden selbst sind jedoch externe Quellen und können als solche auch genutzt werden (Aussagen zum Wissen der Kunden und dessen Erfassung finden sich u.a. bei Stauss 2002 S. 277, 282-285). Eine gezielte **Befragung** und **Beobachtung** von Kunden liegt auf der Hand. Ob die Befragung und Beobachtung von Kunden mit eigenen Mitarbeitern erfolgt oder durch beauftragte Institute, ist für die Einordnung solcher Recherchen als Nutzung der externen Quelle „Kunden“ unerheblich.

Typische Beispiele für solche Recherchen im Dienste der Kundenkenntnis sind Befragungen zu schwer beobachtbaren Sachverhalten wie Wünsche, Ziele, Absichten, Präferenzen sowie finanzielle und andere Möglichkeiten (Ressourcen) eines Individuums oder eines privaten Haushalts und das Beobachten von Verhaltensweisen am Point of Sale und im öffentlichen Raum. Zu den Möglichkeiten einer Primärerhebung im Kundensektor - u.a. auch bei sog. Communities (vgl. Bungard et al. 2003 S. 69-71) - kommen weitere, aber weniger oft genutzte Möglichkeiten hinzu, so z.B. das **Auswerten von Dokumenten**, etwa von Haushaltsbüchern, Tagebüchern oder Karten und Fotos aus dem Urlaub als Indikatoren für Interessen, Kontakte und Erlebnisse. Man denke auch an die **Spurenanalyse**, so z.B. an die Auswertung von Abfalltonnen der Haushalte, der Fußballstadien oder der Schwimmbäder, um Hinweise

auf den Konsum an bestimmten Orten und zu bestimmten Zeiten zu erhalten. Ähnliches gilt künftig wohl auch für Auswertung von Ortungsdaten im Mobilfunk bzw. im mobile Commerce, wenn es gelingt, von solchen Daten und von ortsgebundenen Gelegenheiten (z.B. Kaufangeboten) auf das Verhalten vor Ort zu schließen.

Gezielte Recherchen bei den Kunden erfordern gezielte Fragen, liefern dann aber auch entsprechende Antworten. Diese Recherchen können zudem in den Kontext aktueller sowie künftiger Marketingstrategie gestellt werden, was deren Aussagekraft um ein Weiteres erhöht.

(2) Gezielte Konsultation externer Experten

Nicht nur Kunden können Auskunft über sich geben oder Anhaltspunkte liefern, sondern auch jene Menschen, die ihn relativ gut kennen, die Experten. Dabei sind zwei Arten von Kennerschaft zu unterscheiden:

- die Kennerschaft aufgrund von Erfahrungen oder Beobachtungen **im Alltagsgeschehen**, z.B. das Wissen von Eltern um die Wünsche und Gewohnheiten ihrer Kindern, das Wissen von Erwachsenen über das Wünschen und Verhalten ihrer Partner oder das Wissen von Anwohnern über ihre Nachbarn,
- die Expertise von **Experten in eigener Sache**, so z.B. das Wissen von Käufer- und Konsumentenforschern, das sich weniger aus Alltagskontakten, sondern vielmehr aus Theorien und wissenschaftlichen Studien ergibt.

Auch bei den externen Experten ist es möglich, ganz gezielte Fragen zu stellen. Wichtig: auch Nachfragen sind möglich. Das interessierte Unternehmen kann sich außerdem nach der Basis oder der Herkunft der jeweiligen Expertise erkundigen. Von unternehmerisch tätigen Experten, die sich ihre Abgabe von Wissen in aller Regel bezahlen lassen, abgesehen, gibt es auch solche, die ihr Wissen unentgeltlich zur Verfügung stellen, so z.B. Wissenschaftler und Verbraucherschützer. Allein der Versuch, solche unentgeltlichen Helfer zu finden, kann durchaus Aufwand verursachen, so dass von einer kostenlosen Akquise von Kundenkenntnis nicht die Rede sein kann.

(3) Einstellung neuer Mitarbeiter und neuer Führungskräfte

Ein durchaus sinnvoller Zugang zu Kundenkenntnis kann in der personalpolitischen Akquise von Wissen bestehen: das Einstellen eines Experten als Mitarbeiter oder Führungskraft, sei es durch Abwerben von Forschungs- und Beratungsinstituten, sei es durch Abwerben von Konkurrenten oder von Kooperationspartnern (zum „Einkauf externer Experten“ s. auch Probst et al. 1998 S. 153ff.). Vergleichbare Effekte können auch durch den Kauf von Firmen oder Firmenanteilen und das Eingehen strategischer Partnerschaften erzielt werden. Zu erwähnen ist aber auch die Einstellung von Nachwuchskräften, die ins Berufsleben einsteigen wollen und aus ihrer Ausbildungszeit zumindest gewisse, vor allem neuere Grundlagenkenntnisse mitbringen, die für ein Kundenverständnis wertvoll sein können. Derartige Beschaffungsaktionen werden jedoch nur selten allein aus Gründen der Akquise von Kundenkenntnis vorgenommen. Die Absicht, Expertisen für künftige Analysen zu erhalten, generelles Marktwissen zu erwerben und vielfältige Aufgaben auf neue Schultern zu verteilen, sind in der Regel doch die wichtigeren Motive.

(4) Externe Statistiken und Berichte

Statistische Ämter, Regierungsstellen, Verwaltungen und Kommunen halten eine Vielzahl von Statistiken und Datenbanken vor, die dazu beitragen können, zu einer Kundenkenntnis beizutragen. Im heutigen Internetzeitalter ist der Zugang zu solchen Datenbeständen vielfach weit weniger aufwändig als noch zu früheren Zeiten. Informationen über die Gesamtbevölkerung eines Bundeslandes, eines Bundesstaates oder einer Wirtschaftsregion sind vor allem für Konsumgüteranbieter von Interesse, enthalten sie doch zumindest Hinweise auf soziodemografische und sozioökonomische Merkmale wie z.B. das Alter, den Bildungsgrad, den Beruf, das Einkommen, den Besitz und die Verschuldung von Personen und Haushalten. Unternehmensbezogene Zahlenwerke bieten für das Business-to-Business-Geschäft ebenfalls relevante Informationen, so z.B. über Geschäftskunden und deren Merkmale wie Beschäftigtenzahl, Absatz- und Umsatzzahlen, Export- und Importanteile und dergleichen mehr. Auch wenn solche Informationen vielfach unentgeltlich zu bekommen sind, so fehlt es doch oft an der Möglichkeit, gezielte Fragen beantwortet zu bekommen. Und wenn eine gezielte Auswertung des Datenpools möglich ist, so kann

die Beschaffung der Rohdaten und deren Auswertung doch einen erheblichen Aufwand bereiten.

(5) Lehrbuchwissen

Das in Lehrbüchern zum Käufer- und Konsumverhalten ausgebreitete Wissen kann ebenfalls zur Kundenkenntnis beitragen. Es ist jedermann zugänglich, somit auch jedem Unternehmen und jedem seiner Mitarbeiter und jeder Führungskraft. Das „Lehrbuchwissen“ zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass es eine beachtliche Menge an Information darstellt, die in Wissen überführt werden muss, sondern auch durch den Versuch, allgemeines Erklärungs- oder Zusammenhangswissen in der Form von Theorien und theoretischen Modellen als State-of-the-Art festzuhalten. Lehrbuchwissen eignet sich als Hintergrundwissen oder als Fundierung von Kundenkenntnis, weniger als Quelle für das unmittelbare und präzise Kennenlernen von einzelnen Kunden, Kundengruppen und Kundensegmenten eines bestimmten Marktes oder gar eines konkreten Unternehmens. Wenn nun aber doch auch gezielte Hinweise auf Kundengruppen in bestimmten Branchen geliefert werden, so ist doch immer noch zu prüfen, ob die Übertragung dieser Erkenntnisse auf das eigene Unternehmen und die aktuelle Marktsituation zulässig ist.

(6) Wissenschaftliche Publikationen zu einzelnen Aspekten des Konsumenten- bzw. Käuferverhaltens

Neben den Lehrbüchern liefert die Wissenschaft vom Konsumenten- bzw. Käuferverhalten zahlreiche Publikationen in Form von Monographien, Zeitschriftenbeiträgen, Aufsätzen in Sammelwerken, Arbeitspapieren und Texten im Internet. Die Ausrichtung dieser Beiträge auf mehr oder weniger spezielle Aspekte ist ebenso typisch wie der in der Wissenschaft gebotene und oft praktizierte Rückgriff auf Theorien oder theoretische Modelle. Zudem liegen diesen Beiträgen oft aktuellere Befunde zugrunde als dem sog. Lehrbuchwissen.

Die wissenschaftlichen Beiträge, die hier angesprochen sind, unterscheiden sich nicht nur im Inhalt, sondern auch im Umfang von den Lehrbüchern. Besonders nützlich sind jene Beiträge, in denen sich ein Autor oder mehrere Autoren vornehmen, in einem

relativ begrenzten Text den Forschungsstand zu einem bestimmten Thema darzustellen und kritisch zu bewerten, nicht nur die einschlägigen Theorien, sondern auch die empirischen Befunde und deren Validität. Derartige Forschungsberichte unterscheiden sich von jenen Beiträgen, die sich vornehmlich mit der Anlage einer einzelnen Studie, deren Durchführung und deren Auswertung befassen und diese Punkte recht vertieft behandeln.

Für die unternehmensinterne Weitergabe von Texten sind nicht nur deren Inhalte und deren Umfang von Bedeutung, sondern auch das jeweils gewählte Medium. Digitale und digitalisierbare Texte bieten u.a. den Vorteil, dass sie ohne weiteres – ggf. mit einem kurzem Kommentar versehen – zum Abruf in das Intranet eingestellt oder ganz gezielt an die Adressaten per eMail versandt werden können.

3. 2 Quellen im Mix (Synergie)

Eine erste Betrachtung wichtiger Wege zur Kundenkenntnis macht bereits deutlich, dass es den Königsweg wohl nicht gibt, wohl aber gute Gründe für eine Kombination einzelner Quellen. Um die beiden wichtigsten Gründe für einen Quellen-Mix gleich zu nennen:

- (1) Zum Einen **ergänzen** sich die Quellen, weil sie Unterschiedliches bieten, so z.B. in der expliziten Bezugnahme auf eigene Kunden, im Umfang (alle oder nur einige Kunden, aktuelle oder auch potentielle Kunden), in der Tiefe bzw. Präzision, in der Fundierung, in der Unmittelbarkeit des Wissensaufbaus, in der Aktualität, in der prognostischen Relevanz, in der Gebundenheit an bestimmte Wissens- und Informationsträger, in der Unentgeltlichkeit des Zugangs und im Zugang selbst (externe versus interne Quellen).
- (2) Zum Anderen bietet die Nutzung mehrerer Quellen auch dort einen Vorteil, wo sie sich auf identische Sachverhalte beziehen, weil sich dadurch **Konvergenzen und Divergenzen** ergeben und somit Hinweise auf Unrichtigkeiten oder subjektive Interpretationen ergeben können. Derartige Divergenzen sollten jedenfalls als Aufforderung und als Chance verstanden werden, sich mit dem konkreten Sachverhalt näher zu befassen und möglichst Klarheit zu verschaffen.

Zur Kombination von Quellen lässt sich u.a. Folgendes festhalten: Für die Ergänzung interner Quellen durch externe Quellen spricht die abnehmende Gefahr der Betriebsblindheit, des Wunschenkens und der bevorzugten Betrachtung aktueller Kunden. Außerdem können sich die auf verschiedene Quellen verteilten Modi zu einem Gesamtbild zusammenfügen, so z.B. dann, wenn die einen Quellen primär Text- und Zahlenwissen fördern, die anderen dagegen eher plastische, ggf. multisensorische Bilder von Kunden und Kundentypen. Vergangenheitsbezogenes Faktenwissen aus der gängigen Statistik bedarf der Ergänzung durch Erkenntnisse oder Theorien, die auch den Blick auf Zukünftiges selbst dann erlauben, wenn von Änderungen der Rahmenbedingungen ausgegangen werden muss. Grundlagenwissen bedarf der Kombination mit fall-, situations- und kundenspezifischen Anhaltspunkten, weil nur so ein Kundenverständnis entsteht, das über ein rein deskriptives Wissen hinaus geht. Für eine Quellenkombination spricht auch, dass erst dadurch Kaufentscheidungsprozesse der Kunden in Erfahrung gebracht werden können; so z.B. dann, wenn eine Mediaanalyse über das Informationsverhalten vor dem Kauf Hinweise liefert, der Außendienst und das Verkaufspersonal über Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse beim Kauf in eigener Sache, Servicetechniker über Anwendungsprobleme und Produktzufriedenheiten nach dem Kauf und die Mitarbeiter in der Beschwerdeabteilung über Reklamationen sowie den fehlerhaften Umgang mit den Produkten.

Aus der Vorteilhaftigkeit einer Kombination von Erkenntnisquellen resultiert allerdings nicht, dass alle wichtigen Wissensträger alle relevanten Quellen nutzen müssen. Es wird in der Regel vollauf genügen, wenn das Wissen an einigen Stellen oder gar nur von einer einzigen Instanz, z.B. vom Produktmanager oder Produktgruppen-Management, zusammen geführt wird, um von dort dann an alle wichtigen Akteure als kompiliertes, ggf. auch komprimiertes Wissen weitergegeben zu werden (zum Einfluss verteilten Wissens auf die Qualität von Entscheidungen siehe z.B. Stasser & Titus 1985).

4. Kundenkenntnis als Managementaufgabe

Die Gewinnung und Sicherung von Kundenkenntnis in einem Unternehmen geht über die Nutzung von Erkenntnisquellen weit hinaus (vgl. Bungard et al. 2003). Kundenkenntnis ist eine Managementaufgabe, die viele Teilaufgaben mit einschließt: die Planung, Koordination und Kontrolle wichtiger Aktivitäten, zu denen vor allen

Dingen die Informationsbeschaffung, die Transformation von Information in Wissen, die Wissensweitergabe und - alles in allem betrachtet - die Optimierung der Wissensarbeit, also die Beachtung von Aufwendungen und Erträgen, zu zählen sind. Es geht nicht zuletzt, eher zu allererst um die richtige Grundeinstellung zum Thema „Wissen“.

4. 1 Die richtige Grundeinstellung: vom Management der Kundendaten und Kundeninformation zum Management der Kundenkenntnis

Die heutige Welt fordert immer mehr Wissen, denn sie wird zunehmend komplexer, dynamischer und herausfordernder. Wer im Wettbewerb bestehen will, muss nicht nur viel wissen, sondern mehr wissen als seine Konkurrenz; sein Wissen sollte zumindest besser sein.

Dem zunehmenden **Bedarf an Wissen** steht heutzutage ein weiterer Trend zur Seite, nämlich die wachsende Produktion von Erkenntnissen, die sich in einer **steigenden Daten- und Informationsflut** niederschlägt (zur Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen siehe u.a. Biethahn et al. 1996 S. 2-6, Tack 1990 S. 24-35, Wehner & Clases 1998 S. 4-11). Außerdem ist der Zugang zu vielfältigen Informationen durch den Ausbau weltweiter sowie organisationsinterner Rechnernetze für viele Menschen erheblich erleichtert worden. Das Thema Wissen steht seit Jahren nun aber vor allem deswegen auf der Tagesordnung, weil mit der Informationsflut allein noch keine Wissensexpllosion einher geht. Dass mehr Information zu mehr Wissen führen kann, ist unbestritten, ob das Wissen aber entsprechend wächst – sowohl in der erforderlichen Quantität als auch in der wünschenswerten Qualität – muss jedoch bezweifelt werden. Man denke nur an den sog. Information-Overload-Effekt, die Überlastung oder Überflutung mit Information, die nicht mehr hilft, sondern paralyisiert. Wo die Paralyse ausbleibt, besteht zumindest die Gefahr der Verwirrung und Desorientierung. So gesehen gibt es gute Gründe, eine Trennung zwischen Information und Wissen zu fordern und zu vollziehen. Dieselben Gründe sprechen dagegen, Informationsmanagement vorschnell mit Wissensmanagement gleichzusetzen. Knowledge-Management darf sich deshalb nicht nur mit Fragen der DV-unterstützten Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -verbreitung befassen, sondern muss sich

auch der Frage zuwenden, wie Wissen entsteht und wie Wissen gepflegt und verbreitet werden kann.

Auch das Management von Kundenkenntnis darf sich nicht mit der Bereitstellung von Kundeninformation zufrieden geben, sondern muss sich immer auch kognitionsbezogenen Fragen stellen. Wer für die Kundenkenntnis Verantwortung trägt, muss Wissensziele formulieren und diese auch ernsthaft anstreben. Wissensmanagement ist „**Kognitionsmanagement**“. Eine Abwertung traditioneller Denkmuster wie der heutzutage ebenso wichtigen wie dominanten „EDV-Sicht“ ist damit nicht verbunden, wohl aber das Plädoyer für eine Überwindung einer einseitigen „**Daten- und Informations-Denke**“.

4. 2 Die adäquate Zielformulierung: Bestimmung des Bedarfs an Kundenkenntnis

Die Oberziele einer Kundenkenntnispolitik ergeben sich aus den Unternehmenszielen (z.B. Bestandssicherung und Kapitalrentabilität) sowie aus den Marketingzielen (z.B. Marktanteilssteigerung, Neukundenakquise und Kundenbindung). Konkrete Ziele müssen sich dagegen auf die Kundenkenntnis beziehen (zur Definition von „Wissenszielen“ s. auch Probst et al. 1998 S 63ff.). Dies ist dann der Fall, wenn die angestrebte Kundenkenntnis bestimmt und formuliert wird, wenn gesagt wird, was über den Kunden gewusst werden soll. Eine präzise **Formulierung des Bedarfs an Kundenkenntnis** liegt vor, wenn die einzelnen Dimensionen der Kundenkenntnis (s. oben Punkt 2.) in ihrer Sollaussprägung bestimmt sind. Dabei dürfte zumindest folgende Frage zu beantworten sein: Wer soll über welche Kunden was wann wissen? Mit der Beantwortung dieser Frage wären drei elementare Dimensionen des Wissensbedarfs bestimmt: die Trägerschaft, der Inhalt und das Timing.

Um einige Aspekte der Bedarfsbestimmung zu verdeutlichen, seien hier einige wichtige Wissensträger beispielhaft angesprochen: die Unternehmensleitung, der Vertrieb (insbesondere das Verkaufspersonal im Innen- und im Außendienst), die Kommunikationsabteilung und die F&E-Abteilung.

(1) Zum Wissensbedarf in der Unternehmensleitung

Für die marktstrategischen Überlegungen und Entscheidungen bedarf die Unternehmensleitung recht breiter und vor allem zukunftsgerichteter Kundenkenntnisse. Das erforderliche Wissen umfasst vor allem derzeitige und künftige Trends im Kauf- und Konsumverhalten, die Treiber dieser Trends, die Entwicklung der einzelnen Segmente bzw. Kohorten in ihrer Stärke und in ihrem Verhalten und auch Anhaltspunkte zum Life Time Value derzeitiger und künftiger Nachfrager. Die Vollständigkeit derartiger Kenntnisse und vor allem die Anhaltspunkte auf zukunftsgerichtete Trends sind dabei viel wichtiger als ein ausgeprägtes Detailwissen. Schließlich geht es bei der Entscheidung über Markt- und Produktionsportfolios der Zukunft und über die strategische Positionierung von Marken und Markenfamilien um elementare Dinge und nicht so sehr um Marketingdetails bzw. um die konkrete Umsetzung von Markt- und Marketingstrategien.

(2) Zum Wissensbedarf in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung

Während sich die Unternehmensleitung für aktuelle und zukünftige Trends interessieren muss, auch für deren Ursachen, kommt es bei der Entwicklung neuer Produkte in der F&E-Abteilung vor allem darauf an, dass die Entwickler den künftigen Kunden und dessen Präferenzen kennen, um entsprechende Angebote entwickeln zu können. Die Gründe für das künftige Kundenverhalten und Kundeninteresse sind etwas weniger bedeutsam, es sei denn, dass die Kenntnis dieser Gründe dazu geeignet ist, das Verständnis der künftigen Marktanforderungen zu fördern. Das für die F&E erforderliche, zukunftsbezogene Wissen muß umso früher zur Verfügung stehen, je mehr Zeit der jeweilige F&E-Prozess in Anspruch nimmt.

Für die F&E-Abteilung sind nicht nur Trendhinweise hilfreich, sondern auch Anhaltspunkte darüber, wie künftige Kunden auf neue Produkte, Serviceleistungen, Sortimente und Marketingkonzepte oder Marketingstile reagieren werden. Bei der Beschaffung solcher Anhaltspunkte kommen z.B. Gespräche mit jenen Kunden in Betracht, die besonders zukunftsorientiert denken und handeln. Zu denken wäre aber auch oder ergänzend dazu an solche Konzepttests, bei denen versucht wird, die Teilnehmer ganz gezielt in die Zukunft hinein zu versetzen, in künftige Welten einzustimmen. Man denke hier z.B. an Zukunftswerkstätten, die sich mit der Frage der Akzeptanz möglicher Innovationen befassen. Für **Akzeptanzprognosen** bei

nachwachsenden Generationen, die noch nicht befragt werden können, müssen im Zweifel Analogieschlüsse, Expertenaussagen sowie theoriebasierte Erkenntnisse, z.B. solche aus der Sozialisationsforschung, als Wissensquellen herangezogen werden.

(3) Zum Wissensbedarf im Vertrieb/Verkauf

Spezifische Inhalte des Wissens, denen im Vertrieb/Verkauf eine besondere Bedeutung zukommt, sind u.a. Einkaufsgewohnheiten, Preisbereitschaften, Verhandlungsgeschick, Ansprüche an Verkäufer, Reaktionen auf Einkaufsumgebungen sowie gewünschte Auswahlmöglichkeiten und besondere Erwartungen an das Fulfillment und den Rücknahmeservice. Die Bedeutung solcher Sachverhalte variiert je nachdem, ob es sich um einen **Direktvertrieb**, z.B. einen Versandhandel, einen Haustürverkauf oder einen Online-Vertrieb oder einen **indirekten Vertrieb** über den Handel oder Handelsvertreter bzw. entsprechende Agenturen handelt. Typische Inhalte von Kundendatenbanken, die im Vertrieb gefordert und angeboten werden, deuten auf weitere Wissensbedarfe hin: Hinweise auf bisherige Verkäufe, Kaufvolumina, Bezahlgewohnheiten, Außenstände sowie bisherige Reaktionen auf die Zusendung von Briefen und Unterlagen (z.B. Katalogen) sowie auf Besuche des Außendienstes. Data-Bases dienen oft als Grundlage für die Entwicklung in A-, B- und C-Kunden, je nach ihrer Wertigkeit bzw. des jeweiligen Erfolgspotentials. Dass ein umfangreiches Kundenwissen vor allem bei A- und B-Kunden bzw. ihren Betreuern, also auch den Key Accounts, geboten ist, liegt auf der Hand.

(4) Zum Wissensbedarf in der Kommunikationsabteilung

Der Wissensbedarf in der Kommunikationsabteilung ist ebenfalls spezifisch gelagert. Bezüglich der Zielgruppe/n wäre es hilfreich, u.a. über folgende Sachverhalte Bescheid zu wissen:

- die Mediennutzung (welche wann und wie genutzt werden),
- die Rezeptionserfassung beim Medienkontakt, z.B. das Medien- und Content-Involvement, aber auch die Konzentration und emotionale Verfassung,
- die Einstellung und Akzeptanz von Werbeformen, Werbestilen, Werbebotschaften sowie Reaktionen auf die Einbindung von Werbung in redaktionelle Umfelder, sowie

- die Häufigkeit von Werbekontakten innerhalb eines Mediums und über mehrere Medien hinweg, um auch die Reaktion auf einen überdurchschnittlichen Werbedruck in Erfahrung zu bringen.

Unter Umständen kann es ganz hilfreich sein zu wissen, in welcher Phase ein Werbekontakt erfolgt, denn es macht einen Unterschied, ob dies vor einem oder nach einem Kauf erfolgt. Commitments verstärken nämlich die Neigung, die Informationen bzw. die Argumente eines Anbieters selektiv wahrzunehmen und zu verarbeiten (vgl. hierzu Silberer 1980). Die Offenheit für Werbebotschaften hängt aber auch von unterschiedlichen Einstellungen ab, so dass es hilfreich ist zu wissen, welche themenrelevanten Voreinstellungen existieren und wie sich diese auf die Wahrnehmung und Verarbeitung in Werbebotschaften auswirken.

4. 3 Das Bemühen um eine Bestandsaufnahme in Sachen Kundenkenntnis (Metawissen)

Die Frage, welches Wissen vorhanden ist, lässt sich nicht ohne Weiteres beantworten. Auch einer Bestandsaufnahme in Sachen Kundenkenntnis stehen gewisse Hindernisse im Wege: Erstens ist nicht immer leicht auszumachen, wer als Wissensträger und wer als Kenner von Wissensträgern in Frage kommt, zweitens muss das Wissen nicht immer bewusst sein und drittens gibt es Motive, die einer Deklaration des vorhandenen Wissens entgegen stehen (zur Identifizierung von Wissen s. auch Probst, Raub & Romhardt 1998 S. 101ff.).

- (1) Wenn es darum geht, Wissensträger erst einmal ausfindig zu machen, kann es hilfreich sein, nicht nur die relevanten Personen als solche direkt anzusprechen, sondern auch Dritte zu fragen, wer etwas über die Kunden wissen könnte bzw. wissen müsste. Für Letzteres spricht allein schon der Umstand, dass jemand sein Wissen für sich behalten und von daher auch nicht als Wissensträger angesehen werden möchte.
- (2) Dass sich jemand seines Wissens nicht bewusst ist, behindert zunächst die Wissensabgabe. Deshalb ist es sinnvoll, z.B. bei einer entsprechenden Umfrage Anreize zu bieten und Gelegenheit dafür zu schaffen, dass der Betreffende

nachdenkt und das Vorbewusste in den Bereich des Bewussten und Sagbaren „heraufholt“. Dies wäre z.B. in Gruppengesprächen der Fall, wo Äußerungen Dritter als Erinnerungshilfen fungieren, oder auf Anfragen während eines Workshops oder eines Arbeitstreffens, auf dem auch über Kunden berichtet und gesprochen wird.

- (3) Wenn Wissen geheim gehalten werden soll, um einen Wissensvorsprung als Grundlage für Macht und berufliches Fortkommen zu honorieren, kann Zweierlei versucht werden: zum Einen der Abbau der hinderlichen Motivation (Motivationsstrategie), zum Anderen deren Umgehen oder Unterlaufen (Umgehungsstrategie). Im Rahmen der Motivationsstrategie könnte z.B. versucht werden, die Motivation zur Wissensdeklaration über gezielte Anreize bzw. Versprechen zu stärken, etwa durch die Belohnung der Wissenskommunikation und als Würdigung des Kundenwissens als Beleg für Engagement und Kompetenz. Die Umgehungsstrategie ließe sich z.B. dadurch realisieren, dass eine Situation geschaffen wird, die spontane Äußerungen begünstigt. Spontane Äußerungen erfolgen z.B. beim Versuch, die Aussagen anderer, u.U. missliebiger Kollegen in Zweifel zu ziehen oder zu widerlegen. Derartige „Spielchen“ finden z.B. dann statt, wenn die Vertriebsabteilung und die F&E-Abteilung beim Vorschlagen neuer Produkte wie zwei feindliche Lager mit ganz unterschiedliche Kulturen in Streit geraten.

Einen Königsweg bei der Analyse vorhandener Kundenkenntnis gibt es jedenfalls nicht. Ein klassisches Vorgehen, vom Außendienst regelmäßige Kundenberichte zu verlangen, hat viele Vorteile, aber auch den Nachteil, dass derartige Auflagen und Zwänge nicht nur Aufwand verursachen, sondern auch Aversionen und Reaktanz. Und wenn De Bono (1987 S. 83) vorschlägt, einmal im Jahr alle Führungskräfte vor dem Sommerurlaub um schriftliche Verbesserungsvorschläge zu bitten und diese nach diesem Urlaub auszuwerten, so wären dabei ähnliche Effekte zu befürchten, zumal dann, wenn dabei auf die noch aufwändigere Erfassung von Kundenkenntnis abgestellt wird.

Angesichts solcher Probleme sind auch Behelfslösungen in Betracht zu ziehen, so z.B. der Rückgriff auf „**schließende Indikatoren**“. Zu den Indikatoren, die auf Kundenkenntnis schließen lassen, zählen z.B. folgende: der unmittelbare Kontakt mit Kunden, der Kontakt mit Kundendaten und Kundeninformationen, z.B. die erfolgte

Lektüre von Marktforschungsberichten und wissenschaftlichen Studien, oder das bekundete Interesse an Kunden und deutliche Hinweise auf eine entwickelte Menschenkenntnis.

4. 4 Der Aufbau und die Aktualisierung der Kundenkenntnis durch Hilfestellung und Motivation

Die Kernaufgaben des Wissensmanagements bestehen darin, den Aufbau und die Aktualisierung des Wissens durch Motivation und Hilfestellungen zu fördern (Probst et al. 1998 S. 177 sprechen hier auch von der „**Wissensentwicklung**“). In Organisationen muss die Förderung der Wissensweitergabe hinzukommen, nicht nur die persönliche Weitergabe, sondern auch die mediengebundene, was eine Darlegung von Wissen in einem Bericht und damit das Explizieren von Wissen bedeutet. Aus diesem ergibt sich folgende Aufgabenmatrix des Wissensmanagements:

	Aufbau von Wissen	Aktuali- sierung von Wissen	Expli- zieren von Wissen	Weiter- gabe von Wissen
Motivation				
Hilfestellung				

Dieses Aufgabenbündel gilt auch für die gezielte und systematische Pflege der Kundenkenntnis.

(1) Zum Aufbau und zur Aktualisierung von Kundenkenntnis

Hier geht es um das Kennen lernen der Kunden und somit um Lernprozesse, die mit einem ersten Kennen lernen nicht enden dürfen. Eine **Förderung der Lernmotivation** erfordert das Anknüpfen an vorhandene Motive und Interessen, weil sich neue Motive nicht implantieren lassen. Außerdem liegt es nahe, schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf die Lernmotivation und das Interesse am Mitmenschen, aber auch Kunden, zu achten.

Eine Förderung der Lernmotivation sollte das Lernen und den Lernerfolg gleichermaßen anregen, also fördern und belohnen. Wird nur der finale Erfolg wie z.B. ein erfolgreicher Kaufabschluss und/oder die Bindung eines neuen Kunden belohnt, besteht die Gefahr, dass das Lernen nur „bedingt“ motiviert ist. Eine Wissenskultur muss auf eine „**unbedingte**“ **Lernmotivation** achten, auf das Streben nach Wissen auch in solchen Situationen, in denen kein ökonomischer Erfolg zu erwarten ist.

Nicht weniger wichtig sind **Hilfestellungen** beim Aufbau und bei der Aktualisierung von Kundenkenntnis. Hierbei ist zunächst an die Bereitstellung von Information zu denken: an die Bereitstellung umfassender, zuverlässiger, verständlicher und aktueller Information über Kunden und die Sicherung eines problemlosen Zugangs zu dieser Information. Dabei kann eine gute Metainformation sehr nützlich sein (z.B. sagen, „was die Anderen wissen“, so Probst et al. 1998 S. 127). Ansonsten ist es wichtig, die Bereitschaft relevanter Wissensträger und Auskunftspersonen zu fördern, worauf wir auch im nächsten Abschnitt einzugehen haben. Hier sei vor allem die Bereitschaft von Kunden angesprochen, über sich selbst etwas auszusagen. Hierbei sollte nicht auf kurzfristig erfolgreiche Überredungskünste abgestellt werden, sondern auf vertrauensvolle Beziehungen als Grundlage einer nachhaltigen Auskunftsbereitschaft. Wer den „gläsernen Konsumenten“ will, muss dem Versuch widerstehen, diesen – zum „Dank“ für seine Offenheit – umgehend und unablässig zu umwerben, vielleicht sogar zu verfolgen und zu belästigen. Dies ist im Direktvertrieb von Konsumgütern zwar recht oft der Fall, einer anhaltenden Bereitschaft des Kunden, sich zu offenbaren, über sich Auskunft zu geben oder Kundendaten über sich speichern zu lassen, eher abträglich.

Zur Bereitstellung von Kundeninformationen, die heutzutage gern im Lichte der modernen I&K-Techniken besprochen wird (s. z.B. Kolbe et al. 2003), doch noch einige Bemerkungen. Entscheidend ist nicht nur die Abspeicherung in einem „Server“ und die Zugänglichkeit im Intranet, sondern viel mehr: zu Allererst die gründliche und umfassende Reflexion des möglichen Informationsbedarfs, dann die bedarfs- und benutzerorientierte Auswertung und Aufbereitung von Daten und Informationen, die Erleichterung des Informationszugangs, Hilfestellungen bei der Aufnahme und Interpretation von Befunden, möglichst auch Hinweise zur Aussagekraft von Befunden, so z.B. Hinweise auf Quellen und Autoren (sowie deren Kompetenz), auf andere, ggf.

widersprüchliche Befunde und auf Theorien, die eine Interpretation der Ergebnisse bereichern können.

(2) Zum Explizieren und Weitergeben von Wissen („Wissen teilen“)

Explizieren von Wissen, z.B. die Niederschrift von Wissen, setzt Motivation und Eignung des Wissensträgers voraus, die persönliche Face-to-Face-Weitergabe außerdem das Interesse, die Zuwendung, das Verstehen und nicht zuletzt eine gewisse Dankbarkeit des Gesprächspartners. Letztlich muss auch der Wissensträger, der einen Bericht über sein Wissen verfassen soll, davon ausgehen können, dass bei anderen ein Interesse an solchen Ausführungen besteht und die Nutznießer generell zu einer Gegenleistung, sei es auch nur ein „Dankeschön“, bereit sind.

Eine Pflege der Motivation zum Darlegen und Weitergeben von Kundenkenntnis kann durch materielle und immaterielle Anreize erfolgen. Dankbarkeit allein ist sicherlich wichtig, aber wohl kaum ausreichend. Hilfreich ist u.a. der plausible Bezug zum betrieblichen und letztlich auch persönlichen Erfolg sowie alles, was die Angst davor reduzieren hilft, dass mit der Freigabe von Wissen die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes oder einer Karrierebremse seitens der „bereicherten“ Konkurrenz im Kreise der Kollegen einher geht (zu personellen Barrieren der Weitergabe von Wissen s. auch Probst et al. 1998 S. 232f.). Auch ist ein Zwang wenig förderlich und nur in engen Grenzen zielführend. Warum dann also nicht Freiwilligkeit plus Belohnung, falls solche Berichte z.B. als „short stories“ (Wilke 2003 S. 100ff.), „learned lessons“ (Probst et al. 1998 S 209f.) oder dgl. tatsächlich geschrieben und z.B. ins Intranet eingestellt werden.

Und was mögliche **Hilfestellungen** in Sachen **Explikation** von Wissen betrifft, so kann z.B. an ein Schreibtraining oder anwendungsnahe Einführungen in die Rhetorik gedacht werden. Selbst technische Hilfestellungen sind zu erwägen, so z.B. die Verfügbarkeit von Diktiergeräten und eine Technik, mit deren Hilfe sich gesprochene Inhalte problemlos in Texte transformieren und auf dem Rechner abspeichern lassen.

Bezüglich der Motivation zur **persönlichen, unmittelbaren Weitergabe** von Wissen und entsprechenden Hilfestellungen gilt das Gesagte vielfach analog. Hier hilft ein

gutes Betriebsklima, eine von Allen gelebte Kundenorientierung, freiwillige und offene Kommunikation, das gemeinsame Arbeiten für den Erfolg am Markt. Besonderheiten einer Motivation zur persönlichen, verbalen Weitergabe von Wissen sind z.B. das Ermutigen zur Mitarbeit wichtiger Wissensträger in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, als Dozent für interne Workshops und Seminare, als Referent auf „internen Zukunftskonferenzen“ u.dgl.. Wird Wissen nur ungern weiter gegeben, so kann es doch sein, dass die Bedenken schwinden, wenn der Wissende eine „tragende Rolle“ als Meister, Dozent, Referent oder Diskutant zugewiesen bekommt. Helfend **und** motivierend wirken dann nicht nur das Schaffen solcher Gelegenheiten, sondern auch alle jene Bemühungen, die sich darauf richten, eine uneigennützigere Kommunikationsbereitschaft zu fördern.

5. Die Kundenkenntnis als Optimierungsproblem

Kundenkenntnis stiftet Nutzen; sie verursacht aber auch Kosten. Und da die Kundenkenntnis skalierbar, d.h. abstufbar ist, stellt sich die Frage nach der optimalen Kundenkenntnis, definiert als jenes Wissen, bei dem die positive Differenz zwischen Nutzen und Kosten der Kundenkenntnis am größten ist. Dieses Optimum im konkreten Falle zu bestimmen, setzt Antworten auf folgende Frage voraus: Wie steigen die Kosten und wie steigt der Nutzen mit zunehmender Kundenkenntnis bzw. mit zunehmenden Anstrengungen, die Kundenkenntnis auszuweiten und zu verbessern? Es stellen sich somit drei elementare Probleme: Erstens die Skalierung der Kundenkenntnis, zweitens die Zuordnung von Kostengrößen und drittens die Zuordnung von Nutzengrößen zur abgestuften Kundenkenntnis.

(1) Zur Skalierung der Kundenkenntnis bzw. entsprechender Anstrengungen

Je nachdem, welche Dimensionen der Kundenkenntnis im Mittelpunkt stehen, gestaltet sich die konkrete Skalierung der Kundenkenntnis recht unterschiedlich. Zwei Dimensionen seien hier herausgegriffen;

Fall a) Die Steigerung der Kundenkenntnis durch das sukzessive Hinzufügen neuer Wissensquellen, welche die Kundenkenntnis inhaltlich immer stärker anreichern

und abrunden (z.B. erst die Außendienstabfrage, dann zusätzlich Kundengespräche, dann zusätzlich gezielte Studien usw.).

Fall b) Die zunehmende Abdeckung des Kundenkreises etwa dergestalt, dass zunächst nur wenige Kunden, dann noch einige mehr, dann die Hälfte, dann die Mehrheit, und schließlich (nahezu) alle aktuellen und potentiellen Kunden bekannt sind.

(2) Zur Zuordnung von Kosten bzw. Aufwendungen

Die möglichen Kosten einer Gewinnung bzw. Steigerung der Kundenkenntnis sind vielfältig. Zu den wichtigsten Posten zählt der Aufwand für die Informationsbeschaffung, deren Aufbereitung, Veranstaltungen der Wissensweitergabe, der Aufbau von Metawissen, das Management der Kundenkenntnis u.a.. Dabei macht es Sinn, zwischen variablen und fixen Kosten zu unterscheiden und bei Letzteren darauf zu achten, ob „Fixkostensprünge“ zu erwarten sind. Derartige Veränderungen bzw. Steigerungen der fixen Kosten sind z.B. zu erwarten, wenn ein DV-System für Kundendatenbanken (inkl. Content-Management-System) oder ein professionelles Kundenkenntnis-Management als Task Force installiert werden sollen.

Die Kosten könnten im Falle einer Anreicherung des Kundenkenntnis-Inhalts überproportional steigen. Besonders aufwendig kann die Erfassung des impliziten Wissens interner Fachkräfte sein. Probst et al. (1998 S. 113): Der Aufwand bei der Erhebung dieses Expertenwissens steht unter Umständen in keinem Verhältnis zum erwarteten Ertrag!!

Im Falle einer steigenden Abdeckung des Kundenkreises – immer mehr Menschen werden kennen gelernt – könnte der Aufwand unterproportional ansteigen: Man denke hier an mehr oder weniger flächendeckende Umfragen, bei denen das beauftragte Marktforschungsinstitut mit zunehmender Stichprobengröße eine Art Mengenrabatt gewährt.

(3) Zur Zuordnung von Nutzen- bzw. Ertragsgrößen

Nicht weniger schwierig ist die Zuordnung von zu erwartenden Nutzengrößen. Die Nutzengrößen müssen zunächst **kategorial** bestimmt werden – z.B. als Nutzen der

Kundenakquise, als Nutzen der Kundenbindung und als Nutzen der steigenden Partizipation am Life Time Value der Kunden. Danach bedarf es einer Quantifizierung Nutzengrößen, damit der Nutzen anschließend mit Kostengrößen verglichen werden kann. Die Nutzenquantifizierung in Geldeinheiten ist besonders schwierig. Sie setzt jedenfalls voraus, dass nicht nur das verfügbare Wissen und dessen Nutzenpotential, sondern auch dessen beabsichtigte und daher mögliche **Nutzung** näher betrachtet werden (zur Nutzung des Wissens siehe Probst et al. 1998 S 265ff.). I.d.R wird man wohl nur grobe Nutzenschätzungen anstreben und leisten können, so z.B. als Abschätzung jener Umsatzsteigerung, die auf eine bestimmte Verbesserung von Kundenkenntnis zurück geht.

Eine interessante Frage betrifft den **Kurvenverlauf**: Steigt der Wissensertrag bei zunehmender Kundenkenntnis linear, eher unterproportional oder gar überproportional? Bei einer Anreicherung des Inhalte- bzw. Quellenmix (Fall a) liegt die Erwartung nahe, dass der Nutzen deswegen überproportional steigt, weil das ganzheitliche Erkennen der Kunden und ihrer Einbettung in Umsysteme zu Synergieeffekten und daher zu einem überproportionalen Anstieg des Wissensnutzens führen. Bei zunehmender Marktabdeckung (Fall b) spricht einiges für eine unterproportionale Nutzensteigerung, für einen abnehmenden Grenznutzenzuwachs, spätestens dann, wenn die notwendige Stichprobengröße erreicht worden ist.

Die **Unsicherheit** beim Abschätzen von Kosten- und von Nutzenverläufen sollte ausdrücklich berücksichtigt werden. Es ist wichtig, diese Unsicherheit zu beachten, näher abzuschätzen und z.B. in sog. Eintrittswahrscheinlichkeiten für unterschiedliche Kosten-/Nutzenwirkungen zu überführen: Danach lassen sich die **Erwartungswerte** für die Kosteneffekte als aufsummierte Produkte „quantitativer Kostenwirkungen x Eintrittswahrscheinlichkeiten“ berechnen und abbilden, Erwartungswerte für Nutzeneffekte als aufsummierte Produkte „quantitative Nutzeneffekte x Eintrittswahrscheinlichkeiten“. Auf diese Weise kann dem Wissensmanagement zumindest eine grobe Annäherung an die optimale und somit anzustrebende Kundenkenntnis gelingen. Dies gilt um so eher, je öfter derartige Versuche unternommen bzw. wiederholt und dabei wertvolle Erfahrungen im Abschätzen der relevanten Kurvenverläufe gesammelt werden können.

6. Zusammenfassung

Fassen wir zusammen: Kundenkenntnis wurde zunächst als mehrdimensionales Konstrukt erarbeitet, d. h. in seiner Gebundenheit bzw. Trägerschaft, seinem Inhalt, seinen Modi, seiner Breite, Tiefe und Fundierung sowie in seiner Aktualität und Prognoserelevanz skizziert. Danach interessierten die verschiedenen Quellen der Kundenkenntnis: interne Quellen wie Menschenkenntnis, Intuition, Erfahrung, interne Statistiken, Berichte, Kundenkontakte, Expertenkonsultationen sowie wissenschaftliche Publikationen. Auf dieser Grundlage konnte gezeigt werden, warum Kundenkenntnis als erforderliches und verteiltes Wissen eine Managementaufgabe darstellt. Die Unternehmensführung hat dafür zu sorgen, dass aus Kundendaten und Kundeninformation hilfreiches, marketingrelevantes Wissen wird, dass Lücken in der Kundenkenntnis erkannt und geschlossen werden, was u. a. Wissen über die erforderliche und die vorhandene Kundenkenntnis (also Metawissen) impliziert. Da dies Aufwand verursacht, immer aber auch Erträge ermöglicht, ist Wissensmanagement eine klassische Optimierungsaufgabe, bei der es gelingen muss, relevante Aufwands- und Ertragseffekte abzuschätzen bzw. vorherzusagen. Hier steht die Kundenorientierung vor interessanten Aufgaben, die in der Praxis ebenso ernst zu nehmen sind wie in der Wissenschaft. Es bleibt noch viel zu tun, wenn die Marketingforschung mit der Kundenorientierung auch in Zukunft Ernst machen will. Ob sie das will, bleibt abzuwarten; ob sie das tun soll, steht außer Frage.

Literaturverzeichnis/References

- Bierhoff, H.-W. (2002). Theorien hilfreichen Verhaltens, in: D. Frey & M. Irle (Hg.). Theorien der Sozialpsychologie, Band II, Interaktions- und Lerntheorien, Bern-Göttingen-Toronto-Seattle: Huber, S. 178-197.
- Biethahn, J., Mucksch, H. & Ruf, W. (1996). Ganzheitliches Informationsmanagement, Band 1: Grundlagen, 4. Aufl., München-Wien: Oldenbourg.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W. & Engel, J. F. (2001). Consumer Behavior, 9. Aufl., Mason, Ohio: South-Western.
- Bungard, W., Fleischer, J., Nohr, H., Spath, D. & Zahn, E. (Hg.) (2003). Customer Knowledge Management, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- De Bono, E. (1978). Opportunities, Harmondsworth: Penguin Books.
- Deiser, R. (1996). Vom Wissen zum Tun und zurück. Die Kunst des strategischen Wissens-Managements, in: U. Schneider (Hg.), Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt/M.: FAZ Wirtschaftsbücher, S. 49-76.

- Ellis, R. & Whittington, D. (1981). *A Guide to Social Skill Training*, London-Canberra: Croom Helm.
- Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hg.) (1994). *Konsumentenforschung*, München: Vahlen.
- Hewstone, M. & Antaki, C. (1992). Attributionstheorie und soziale Erklärungen, in: W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G. M. Stephenson (Hg.). *Sozialpsychologie – Eine Einführung*, Berlin-Heidelberg-New York etc.: Springer, S. 112-143.
- Holt, K., Geschka, H. & Peterlongo, G. (1984). *Need Assessment. A Key to User-oriented Product Innovation*, Chichester-New York-Brisbane-Toronto-Singapore: John Wiley & Sons.
- Kolbe, L., Österle, H. & Brenner, W. (Hg.) (2003). *Customer Knowledge Management*, Berlin-Heidelberg-New York etc.: Springer.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München: Vahlen.
- Kuhlmann, E. (1990). *Verbraucherpolitik*, München: Vahlen.
- Kuß, A. & Tomczak, T. (2000). *Käuferverhalten*, 2. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- McQuarrie, E. F. (1993). *Customer Visits. Building a Better Market Focus*, London: Sage Publications.
- Probst, G., Raub, St. & Romhardt, K. (1998). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler & FAZ.
- Raffée, H. & Silberer, G. (1981). *Informationsverhalten des Konsumenten. Ergebnisse empirischer Studien*, Wiesbaden: Gabler.
- Rehme, M. (1997). *Multimediale Marketing-Dokumentation. Einsatzmöglichkeiten digitaler Dokumentationssysteme im Marketing*, Wiesbaden: Gabler.
- Silberer, G. (1980). Dissonanz bei Konsumenten, in: Graf G. Hoyos, W. Kroeber-Riel, L. v. Rosenstiel & B. Strümpel (Hg.). *Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie*, München: Kösel, S. 344-351.
- Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S. (2001). *Konsumentenverhalten. Der europäische Markt*, München: Pearson Education.
- Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, No. 6, pp. 1467-1478.
- Stauss, B. (1980). *Verbraucherinteressen. Gegenstand, Legitimation und Organisation*, Stuttgart: Poeschel.
- Stauss, B. (2002). *Kundenwissens-Management (Customer Knowledge Management)*, in: H. Böhler (Hg.). *Marketing-Management und Unternehmen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 273-295.
- Tack, W. H. (1990). Das Gehirn als Computer. Der Mensch – ein informationsverarbeitendes Wesen, in: H. Scheidgen, P. Strittmatter, W. H. Tack (Hg.). *Information ist noch kein Wissen*, Weinheim-Basel: Beltz, S. 21-35.
- Trommsdorff, V. (2002). *Konsumentenverhalten*, 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Vornkahl, H. (1997). *Marktforschung als Informationsverhalten von Unternehmen*, Wiesbaden: Gabler.
- Wehner, Th. & Clases, C. (1998). *Wissensmanagement: Ein transdisziplinäres Thema*, in: Th. Wehner (Hg.), *State of the Art. Wissens- und Know-How-Management*, Zürich: Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, S. 4-11.
- Weinberg, P. (1981). *Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten*, Paderborn-München-Wien-Zürich: UTB.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*, Stuttgart: Lucius