



**Bernhard Gissing**

Mag. Jahrgang 1969 verfügt über mehrjährige Erfahrung als Projektmanager und Senior Consultant in den Bereichen Wirtschaft und Verwaltung; Leiter des Geschäftsfelds Web Based Services am Know-Center Graz, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement.



**Alexander Stocker**

Mag. Jahrgang 1975 Mehrjährige Tätigkeit in Deutschland als Berater für Dokumenten- und Wissensmanagement; Seit 2004 am Know-Center als Projektmitarbeiter im Bereich Wissensmanagement.

## Wissensorientierte Kundenbewertung zur Schaffung von Kundenwissenstransparenz

### Management Summary

KMU verfügen über ausgeprägtes Wissen über ihre Kunden. Dieses liegt allerdings meist nicht transparent vor, ist auf verschiedene Köpfe verteilt und daher nicht greifbar. Aktivitäten in den Bereichen Marketing, Vertrieb oder Produktentwicklung könnten effizienter und effektiver gestaltet werden, wenn dieses Wissen wenigstens teilweise explizier- und damit greifbar ist.

Der folgende Beitrag beschreibt eine einfache Methode, die am Know-Center entwickelt wurde, wie über eine gemeinsame Bewertung von Kunden durch unterschiedliche Rollen in einem Unternehmen verbesserte Wissenstransparenz geschaffen und die Ausgangslage für ein zielgerichtetes Marktvorgehen ermöglicht wird. Die Methode basiert auf Erfahrungen einer Vielzahl durchgeführter Wissensmanagementprojekte.

### 1. Wissenstransparenz und Kundenbewertung

Das aktive Management von Wissen wird aufgrund sich verschärfender Wettbewerbsbedingungen sowie der Dominanz des Tagesgeschäfts insbesondere in KMU immer mehr zur Herausforderung [1].

Das Know-Center wählt den Ansatz der Kundenbewertung als Instrument zur Offenlegung nicht transparenten Wissens. Jeder Kunde besitzt einen Wert für ein Unternehmen (seinen Lieferanten), der aus quantitativen und qualitativen Faktoren besteht.

Die Aufgabe der Kundenbewertung ist die Aufteilung des Kundenstamms (und potenzieller Kunden) in bedeutungsvolle und weniger bedeutungsvolle Kunden und eine dem Kundenwert entsprechende Zuteilung von Ressourcen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse [2].

### 2. Die Wissensperspektive in der Kundenbewertung

Die Methode der hier vorgestellten Kundenbewertung betont neben der bekannten Finanzperspektive (dem Kundenertrag) im Besonderen die Wissensorientierung durch die Bewertung

der Kunden über die Beziehungsperspektive (dem Kundenstatus) und die Funktionsperspektive (dem Kundemehrwert). Die Beziehungsperspektive ist wichtig, weil sie sich der Kundenbindung widmet. Es ist um ein Vielfaches teurer einen Neukunden zu akquirieren, als einen bestehenden Kunden zu halten. Im Rahmen der Funktionsperspektive wird die Bedeutung des Kunden hinsichtlich Innovation (wichtiger Entwicklungspartner), Referenz (wichtiger Referenzkunde mit Bedeutung, z. B. in Branche) und Empfehlung (Kunde stellt einen Multiplikator dar und empfiehlt aktiv) in Augenschein genommen. Drei Funktionen, die in Zukunft noch wei-

ter an Bedeutung gewinnen werden. Besondere Aufmerksamkeit erreicht dieser Ansatz in projektorientierten Unternehmen im gewerblich industriellen Umfeld, wo der Fokus auf Einzeltransaktionen (Projekt) und Einzelkunden liegt [3]. In solchen Unternehmen hält sich die Anzahl der Kunden in einem überschaubaren Ausmaß, so dass der zu treibende Aufwand in der praktischen Anwendung der Know-Center-Methode gering erscheint in Anbetracht möglicher Mehrkosten aufgrund der Investition in die falschen Kunden.

### 3. Die Funktionsweise der wissensorientierten Kundenbewertungsmethode

Die in diesem Beitrag beschriebene Methode ist auch ohne IT-Unterstützung sprichwörtlich „mit Papier und Blei-

Wissensorientierte Kundenbewertung durch Einbeziehen der Beziehungs- und Funktionsperspektive

stift“ durchführbar. Für das eigentliche Kundenbewertungsverfahren wird eine Fragebogenmethodik verwendet. Um einen Kunden zu bewerten, ist ein Fragebogen für diesen auszufüllen, wobei Fragen Aussagen bzw. Indikatoren zugeordnet sind. Im Kern basiert die Know-Center-Methode zur Kundenbewertung auf einem Punktwertverfahren mit Gewichtung. Die Gewichtung einzelner Indikatoren wird vor dem Start der Mitarbeiterbefragung durch die relevanten Mitarbeiter und die Geschäftsführung festgelegt.

Eine Gewichtung von 0 drückt dabei beispielsweise aus, dass der mit dieser Aussage zu messende Indikator keine Relevanz für das Unternehmen besitzt, eine Gewichtung von 10 misst dieser Aussage höchste Relevanz zu. Unternehmen können daher individuell definieren, nach welchen Kriterien sie ihre Kunden bewerten möchten und auch die Stärke der Gewichtung genau anpassen. Dadurch lässt sich die Methode in vielen Kontexten, beispielsweise zur Ausrichtung der neuen Vertriebsstrategie, zum effizienten Einsatz von Empfehlungsmarketing, zum Aufdecken von

innovativen Kunden für die Produktentwicklung, sehr flexibel einsetzen.

### 4. Der Bewertungsvorgang

Die Bewertung wird von relevanten KMU-Mitarbeitern durchgeführt. Mitarbeiter bewerten zuerst einzeln und nachfolgend gemeinsam Kunden. Sie bewerten als Vertreter ihrer jeweiligen Rolle Geschäftsleitung, Vertrieb, Controlling/Buchhaltung, Service, Marketing oder Produkt-/Dienstleistungsentwicklung ihre Kunden und dokumentieren in diesem Prozess ihr Wissen über den Kunden hinsichtlich verschiedener Kriterien.

Das Wissen der in unterschiedlichen Rollen agierenden Mitarbeiter über ihre Kunden wird mit Hilfe der durchgeführten Befragung aggregiert. Jede der drei Perspektiven gliedert sich in mehrere Themengebiete: Die Finanzperspektive liefert Informationen betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wie

erfüllt bestimmte Funktionen für seinen Lieferanten, die über die beiden erstgenannten Perspektiven hinausgehen. Er empfiehlt das Unternehmen aktiv weiter, steht passiv als Referenz zur Verfügung und liefert Informationen, die für die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen wesentlich sind. All das lässt sich in der Funktionsperspektive zusammenfassen.

Jedes dieser Themengebiete wird durch eine Reihe von Aussagen beschrieben. Wie die Wertigkeit des zu analysierenden Kunden einzuschätzen ist, gibt ein Mitarbeiter durch das Ankreuzen von Werten zu diesen Aussagen auf einer Skala an.

Beispielsweise werden Informationen über das Thema Loyalität eines zu bewertenden Kunden mit den folgenden Aussagen erhoben:

Wie stark eine Aussage zutrifft, lässt sich anhand der numerischen Ska-

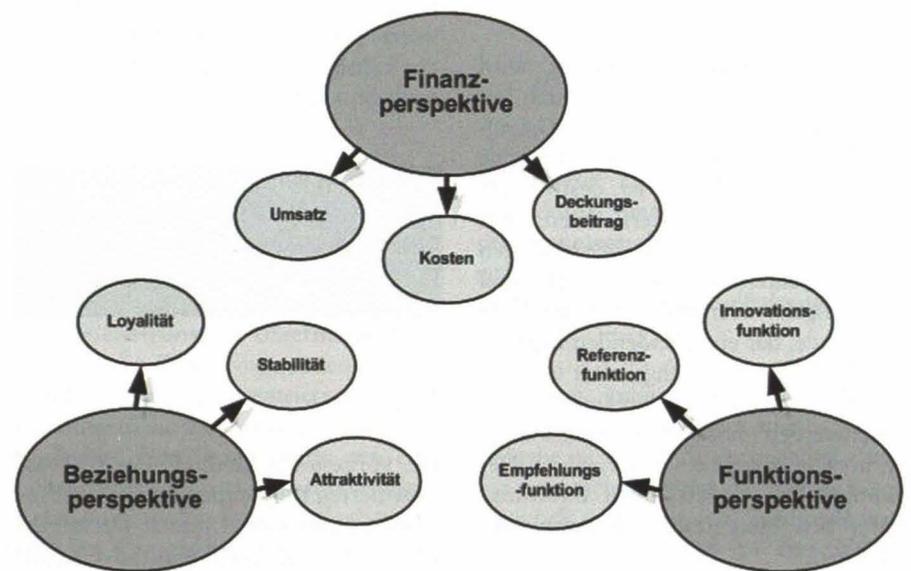


Abbildung 1: Wissen über Kunden teilt sich in Themengebiete auf

Umsatz, Kosten und Deckungsbeiträge des Kunden. Die Beziehungsperspektive enthält Aussagen zur Loyalität, Stabilität und Attraktivität einer Geschäftsbeziehung zum Kunden. Jeder Kunde

la entscheiden. Diese Bewertung wird für alle Aussagen zu den jeweiligen Themengebieten in der jeweiligen Perspektive durchgeführt. Die errechneten Gesamtwerte, die Aussagen über die

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gewichtung	Punkte	Summe
Der Kunde bevorzugt unsere Wettbewerber bei seiner Beauftragung.			Der Kunde beauftragt uns und unsere Wettbewerber zu gleichen Anteilen.				Der Kunde bevorzugt unser Unternehmen bei der Beauftragung.				#Wert#	#Wert#	#Wert#
Unser Liefer-/ Dienstleistungsanteil bei diesem Kunden ist im Vergleich zur Konkurrenz sehr gering.			Unser Liefer-/ Dienstleistungsanteil ist bei diesem Kunden vergleichsweise durchschnittlich.				Unser Liefer-/ Dienstleistungsanteil ist bei diesem Kunden im Vergleich zur Konkurrenz sehr hoch.				#Wert#	#Wert#	#Wert#
Die Beschwerdequote ist bei diesem Kunden sehr hoch.			Der Kunde beschwert sich durchschnittlich oft.				Die Beschwerdequote ist bei diesem Kunden sehr niedrig.				#Wert#	#Wert#	#Wert#

Abbildung 2: Aussagen zur Bewertung der Loyalität

Wichtigkeit des Kunden im Hinblick auf die drei Perspektiven liefern, machen Kunden untereinander vergleichbar.

### 5. Das Ergebnis

Wurden alle Kunden bewertet, wird eine Rangordnung erstellt, die sich aus der Gesamtpunktzahl ergibt. Grundsätzlich gilt, je weiter vorne ein Kunde in dieser Rangordnung ist, desto wichtiger ist er für das Unternehmen. Darüber hinaus werden Rangordnungen für die einzelnen Perspektiven und Themengebiete erstellt. So kann z. B. ein Kunde, der entscheidenden Input in die Produktentwicklung liefert und mit vielen Anfragen und Anregungen oder Beschwerden hohe Betreuungskosten verursacht, damit einen geringeren Deckungsbeitrag liefert, nicht unbedingt unter den bestgereichten Kunden aufscheinen.

Dennoch kann er ein strategisch wichtiger, wenn auch unter Umständen unbequemer Kunde sein.

Dieses explizit gemachte Wissen über die Kunden kann nun allen Rollen bzw. den Mitarbeitern des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden, um sie bei der Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Aufgaben zu unterstützen. Die vorliegenden Informationen unterstüt-

zen Geschäftsführung und Mitarbeiter sowohl operativ im Tagesgeschäft als auch strategisch bei der Festlegung von Zielen, bei Ergreifung von Maßnahmen und bei der Kontrolle des Grades der Zielerreichung. Wird diese Kundenbewertung periodisch durchgeführt, kann der Erfolg von getätigten Maßnahmen auch gemessen werden.

Expliziertes Kundenwissen unterstützt Mitarbeiter in verbessertem Wahrnehmen ihrer Aufgaben

### Fazit

Die vorgestellte Methode der wissensorientierten Kundenbewertung zieht sowohl quantitative (Umsatz, Deckungsbeitrag, etc.) als auch qualitative Kennzahlen (Grad der Innovation, Grad der Empfehlungsbereitschaft, etc.) für eine mehrdimensionale Kundenbewertung heran. Kunden werden aus den unterschiedlichen Blickwinkeln heraus im Hinblick auf ihre aktuelle Bedeutung für das Geschäft klassifiziert. Da alle Mitarbeiter, die über relevantes Wissen verfügen, am Bewertungsprozess beteiligt sind, aggregiert die Methode einen wichtigen Teil impliziten Kundenwissens auf einfache Art und Weise und

stellt es explizit zur Verfügung. Dies geschieht immer vor dem Hintergrund, dass Maßnahmen zu entwickeln sind, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöhen.

### Literatur:

- [1] Tochtermann, K., Dösinger, G., Willfort, R. (2006). Wissensflüsse optimieren. Erfahrungen aus Projekten in KMU. Personalmanager 03/06, 18.
- [2] Winkelmann, P. (2004), Kundenwerte ermitteln und Prioritäten setzen, 3.
- [3] Neuner, B. (2006). Marketing im Projektgeschäft, 26