

1 Wissenszentriertes Kundenbeziehungsmanagement – Ein Bezugsrahmen und Überblick

Im Laufe der Jahrzehnte haben sich die Strategieparadigmen der Unternehmen im Zuge des fortschreitenden Reifegrades der Gesellschaft und der globalisierten Wirtschaft von einer extern ausgerichteten Marktorientierung hin zu einer intern optimierenden Wissens- und Kompetenzorientierung gewandelt. Dabei wird immer weniger das Produkt oder eine Technologie als Ursache für den Unternehmenserfolg gesehen, sondern vielmehr der Kunde und der Gedanke der **Wertschöpfung für den Kunden** in das Zentrum des Unternehmensgeschehens gerückt (► Abb. 1).

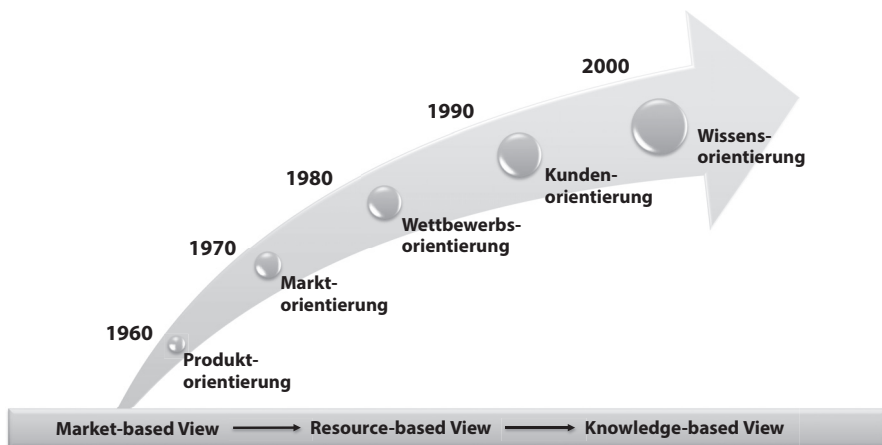


Abb. 1: Von der Produkt- zur Wissensorientierung (Quelle: In Anlehnung an (Bungard, Fleischer, Nohr, Spath, & Zahn, 2003))

In den 1960er bis 1980er Jahren herrschte der **Market-based View** mit einer Produkt-, Markt- und Wettbewerbsorientierung vor. Die Ursachen für Erfolg wurden im externen Bereich gesehen – in der technologischen Führerschaft bei den Produkten und in der Attraktivität der Branche, in der sich das Unternehmen befindet. Als Strategien wurden dabei eine Kostenführerschaft, die Differenzierung und die Beherrschung von Marktnischen gesehen¹. In der Folge wandelte sich die unternehmensextern orientierte

1 Market-based View: (Porter, 2014)

tierte Strategieausrichtung hin zu einer unternehmensintern orientierten Sicht, der **Resource-based View**. Hierbei wurden die Erfolgsfaktoren in der Fähigkeit des Unternehmens gesehen, interne Ressourcen zu entwickeln, um so Wettbewerbsvorteile zu generieren und zu sichern². Seit den 2000er Jahren gelangt immer mehr das Wissen als intangible Ressource im Unternehmen in den Vordergrund. Über die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital hinaus fokussiert der **Knowledge-based View** Wissen als wichtigen »4. Produktionsfaktor« für das Erreichen von Wachstum und Wettbewerbsvorteilen³. Eine wissensbasierte Strategie fördert dabei die Schaffung und Sicherung von Wissenspotenzialen im Unternehmen.

Aus einer wissensbasierten Strategie muss letztlich auch eine technische Umsetzung folgen, die u. a. durch Automatisierung ausgewählter funktionaler Bereiche, Prozesse und Aktivitäten einen Nutzen erwirtschaften. Hier verspricht gerade das Gebiet der Künstlichen Intelligenz (KI) mit seinen unterschiedlichen Methoden und Verfahren ein Unternehmen »smart« zu machen und viele Arbeitsbereiche intelligent zu automatisieren. So soll der Einsatz von Chatbots nicht nur die Kommunikation mit einer sehr großen Anzahl von Kunden individualisieren (**Mass Customizing, Mass Individualization und Skalierung**), sondern auch ganz neue Wege des Verkaufs ermöglichen (**Conversational Commerce**). Der Einsatz von Neuronalen Netzen und Deep Learning ermöglicht eine dedizierte Analyse des Kundenverhalten und kann zu einer Maximierung des Customer Lifetime Value (CLV) beitragen. Viele Anwendungsfälle, die im weiteren Verlauf dieses Buches noch aufgenommen werden, zeigen den hohen Nutzwert von Künstlicher Intelligenz (KI) im wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement. Nach einer Studie der International Data Corporation werden bis zum Jahr 2021 CRM-Systeme mit KI-basierten Verfahren, einen Umsatzwachstum von 1,1 Billionen US-Dollar weltweit erzielen. Von dieser Summe wird für die deutsche Wirtschaft ein Wachstum von 62 Milliarden US-Dollar prognostiziert. Parallel entstehen dadurch 800.000 neue Jobs, von denen 130.000 in Deutschland vorhanden sein werden.⁴

Die zwei Entwicklungen

1. der Kunde – und somit die Beziehung zum Kunden – im Mittelpunkt des Unternehmens und
2. Wissen – und somit das Management von Wissen – als wichtiger Produktionsfaktor führen direkt zu der zentralen Fragestellung vieler Unternehmen: Wie kann ich das Wissen im Unternehmen von, über und für meine Kunden strategisch verankern, so dass meine Mitarbeiter das Paradigma eines wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement leben, dieses Paradigma in Prozessen integrieren und durch geeignete organisatorische Maßnahmen und IT-Systeme umsetzen?

Zur Beantwortung dieser zentralen Frage stellt das Buch den **Bezugsrahmen Know-BlueC** vor.

2 Ressource-based View: (Peteraf, 1993)

3 Knowledge-based View: (Stewart T. A., 1998)

4 (Gantz, Schubmehl, Wardley, Murray, & Vesset, 2017)

1.1 Aktuelle Herausforderungen im Kundenumfeld

Viele Unternehmen waren in der Vergangenheit in einem **recht statisch-passiven Kundenumfeld** sehr erfolgreich mit ihren Produkten und Technologien aufgestellt, haben den Markt gut gekannt und die Wettbewerber im Auge behalten. Seit einiger Zeit allerdings haben sowohl neue Kommunikations- und Kollaborationstechnologien wie Internet, E-Shops und Social Media als auch ein gewandeltes Verständnis der heutigen Gesellschaft und somit des modernen Kunden (any time, any place, any where) und moderner Unternehmensnetzwerke (Digital Company, Open Innovation, Industrie 4.0) ein **hohes dynamisches und vernetztes Kundenumfeld** bewirkt. Dies gilt sowohl für den Business-to-Consumer (B2C) als auch den Business-to-Business (B2B) Bereich – weitere Bereiche wie Business-to-Government befinden sich momentan in den Anfangsphasen.

Als Konsequenz daraus sehen sich viele Unternehmen mit **großen Herausforderungen** konfrontiert:

- Sie verlieren plötzlich oder schleichend Marktanteile und wissen nicht warum.
- Sie verlieren Kunden, erkennen es aber erst, wenn es schon zu spät ist.
- Sie haben zwar tolle Produkte (Eigenwahrnehmung: wir wissen, was der Kunde will) – aber trotzdem kaufen die Kunden bei der Konkurrenz (Fremdwahrnehmung: der Kunde will aber was ganz anderes).
- Wenn Sie ehrlich sind, wissen Sie nur wenig oder fast gar nichts über die Kunden. Die groben Kundenklassifikationen aus Studien oder Markterhebungen reichen in einem dynamischen Umfeld nicht aus – zudem fehlt ein systematischer und transparenter Wissensspeicher.
- Was ist ein Kunde für uns überhaupt? Müssten wir den »Kunden« nicht detaillierter spezifizieren? (Haushalt, Person, Käufer, ...).
- Wie »erlebt« der Kunde Sie? (»Wenn ich drei Mal bei Ihnen anrufe, erhalte ich drei verschiedene Aussagen.«, »Ihr Mitarbeiter A weiß nicht, was ich bereits mit Mitarbeiter B vereinbart habe.«, »Das Marketing verspricht uns das eine – der Vertrieb verkauft uns das andere und der Service erzählt uns, dass das alles so nicht funktioniert.«).
- Sie »laufen dem Kunden hinterher« (»Gestern wollte er das eine haben, heute aber bereits etwas anderes.«).
- Sie haben zwar eine Internetseite, einen E-Shop und einen Facebook-Auftritt, aber wissen nicht wer, was, wie dort macht.

Deshalb ist Kundenbeziehungsmanagement bereits seit einiger Zeit in vielen Unternehmen mit unterschiedlichem Durchdringungsgrad ein wichtiges Thema, von dem man sich die Bewältigung vielfacher Herausforderungen und wesentliche Optimierungspotenziale erhofft:

- Geschäftsführung: CRM soll ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung werden.

- Vertriebsleiter: Ich möchte eine Transparenz in meinen Vertriebsaktivitäten erhalten.
- Marketing: Der Kunde soll ein großartiges Erlebnis mit unseren Produkten bekommen.
- Service: Wir wollen unternehmensweit die Kundenzufriedenheit erhöhen.
- Informatik: Wir müssen die heterogenen Informationssysteme konsolidieren.

Viele Anforderungen aus unterschiedlichen Abteilungen und von verschiedenen Mitarbeitern erzeugen implizit ein diffuses Bild darüber, was »Kundenbeziehungsmanagement« **konkret für mein Unternehmen** bedeutet (strategisch, organisatorisch, zwischenmenschlich, technisch, ...) und was es liefern kann (Verhaltensanweisungen, Prozesse, eine Kunden-Datenbank, ...).

1.2 Der Bedarf nach Wissen im Kundenbeziehungsmanagement

Um die genannten Herausforderungen zu meistern, steht Wissen über den Kunden und im Zusammenhang mit dem Kunden als zentraler Erfolgsfaktor im Mittelpunkt einer jeden Aktivität. Wissen über den Kunden ist in allen funktionalen Bereichen des Unternehmens von Bedeutung.

So ist es im Marketing und der Verkaufsvorbereitung (Presales) wichtig zu wissen, welche Produkte und Dienstleistungen die Bedürfnisse eines individuellen Kunden am besten befriedigen. Um ein erfolgsversprechendes Angebot zu unterbreiten, müssen die Verkaufs- und Nutzenargumente passgenau auf den Kunden und seine Bedürfnisse adaptiert sein.

Im Verkauf (Sales) ermöglicht detailliertes Produkt- und Kundenwissen die individuellen Anforderungen eines jeden Kunden durch eine Kombination von Produkt-, Zubehör- und Ersatzteilen optimal zu erfüllen.

Schließlich ermöglicht Best Practice- und Lessons Learned-Wissen in der Verkaufsnachbereitung (Aftersales) dem Servicepersonal ein individuelles Kundenproblem hinsichtlich eines spezifischen Produktes optimal zu lösen.

Insgesamt benötigen die Mitarbeiter dieser funktionalen Bereiche also ausgeprägtes Wissen über den bearbeiteten Markt, die angebotenen Produkte und die Prozesse mit direktem und indirektem Kundenbezug.

1.3 Definitorische Annäherung an das Kundenbeziehungsmanagement

Es existiert eine Vielzahl von Meinungen und Überzeugungen, was Kundenbeziehungsmanagement sein soll. Diese rühren im Wesentlichen aus den unterschiedlichen Motivationen und Zielen her, die damit ausgedrückt werden sollen wie strategischer,

organisatorischer, prozessualer oder technischer Art. Daher seien unter den vielen **Definitionen zum CRM** exemplarisch folgende herausgenommen:

»CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung & Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorher definierten Verkaufsprozesses. Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.«

Council Customer Relationship Management in: Deutscher Direktmarketing Verband (DDV), zitiert in: (Ihlenfeld, 2000)

»CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.«

(Hippner, 2006, S. 18)

Es geht also um Unternehmensführung und interne Prozesse, die mit Kunden zu tun haben, sowie die Schnittstellen zum Kunden, die sog. »Customer Touch Points«. Besonders hervorgehoben wird meistens, dass (nur) über eine (IT-) technische Umsetzung ein Erfolg herbeigeführt werden kann. Eine Wissenszentrierung ist hier in den meisten Fällen lediglich aus dem Rohstoff Daten heraus motiviert.

Ursprünglich ist CRM aber kein technologisches Gebiet – die Motivation **»Mensch vor Technik«** muss gleichermaßen berücksichtigt werden:

»Because for all the technological wizardry contained in complex IT systems, nothing in the world can replace good old-fashioned talk, human to human.«

Barry Harrington, ehemaliger Vice President and Director at Bain & Company und Entwickler des Wissensmanagement-Systems von Bain & Company zitiert in: (Cerny, Making Local Knowledge Global, 1996)

Immer wieder wird auch der Einbezug des Kunden in den Produktinnovationsprozess betont (Open Innovation). Der mögliche Wertbeitrag der (End-) Kunden insbesondere bei technisch komplexen Produkten und in den frühen Phasen der Produktentstehung wird allerdings auch von vielen Stimmen kritisch gesehen:

»Die Leute wissen nicht, was Sie wollen, bis man es ihnen anbietet.«

Terence Conran, engl. Designer, zitiert in (Melnik, kein Datum)

»Unser Plan ist es, die Verbraucher zu neuen Produkten zu führen, anstatt sie zu fragen, welche Art von Produkten sie wollen. Die Verbraucher wissen nicht, was möglich ist; wir hingegen wissen es. Anstatt also im großen Stil Marktforschung zu betreiben, modifizieren wir unsere Vorstellung von einem Produkt und seinem Verwendungszweck und versuchen, einen Markt dafür zu schaffen, indem wir die Verbraucher erziehen und mit ihnen sprechen.«

Akito Morita, Gründer des Elektronikkonzerns Sony, zitiert in (Hamel & Prahalad, 1995)

Im Sinne eines wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement ist also immer auch kritisch zu reflektieren, wieviel und welches Wissen eines Kunden relevant und sinnvoll für den Einbezug in die Entwicklung neuer Produkte ist.

1.4 Barrieren und Hindernisse auf dem Weg zum wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die wesentlichen Herausforderungen bereits angerissen und Hoffnungen in Bezug auf die Lösung dieser Herausforderungen mit Hilfe eines wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement genährt. Auf dem Weg zwischen Herausforderung und Lösung befinden sich jedoch immer wiederkehrende typische Barrieren und Hindernisse, die sowohl in organisatorischen und prozessseitigen als auch daten- und IT-systemtechnischen Aspekten begründet sind. Diese zu erkennen und mit ihnen umzugehen, ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Einführung eines wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement. Daher seien im Folgenden ausgewählte Umsetzungsbarrieren näher beschrieben.

1.4.1 Das Wissensinsel-Problem

Selbst wenn beim Einzelnen Wissen im Unternehmen vorhanden ist, wird dieses Wissen oftmals aus den unterschiedlichsten Gründen nicht geteilt. Innerhalb einer funktionalen Organisationseinheit gelingt bei den **hierarchischen Wissensbarrieren** der Wissensfluss nicht von unteren zu höheren Organisationsebenen. Dies spiegelt sich oftmals in den Gefühlen wider: »Die da oben wissen gar nicht, wie wir hier unten arbeiten.« oder »Wir hier oben haben tolle Ideen zur Optimierung, die die da unten einfach nicht umsetzen.«

Im Kontext des CRM wird z. B. in der Vertriebsorganisation oftmals die Intransparenz hinsichtlich des Wissens über den Kunden in der gesamten Vertriebsmannschaft bemängelt – jeder einzelne Vertriebsmitarbeiter behält das Wissen über »seinen Kunden« bei sich. Bei den **funktionalen Wissensbarrieren** gelingt der Wissensfluss zwischen den einzelnen funktionalen Organisationseinheiten nicht. Dies spiegelt sich oftmals in dem Gefühl wider:

- »Wenn mir vom Marketing das Wissen über die Kunden- und Marktanforderungen besser zur Verfügung gestellt worden wäre, hätte ich es in der Produktentwicklung auch einfacher, ein gutes Produkt zu entwickeln.«
- »Wenn die in der Produktentwicklung mir mal gesagt hätten, dass sie die eine oder andere Kunden- oder Marktanforderung so nicht realisieren können, dann hätte ich im Vertrieb auch noch einmal mit dem Kunden reden können.«

Die hierarchischen und die funktionalen Wissensbarrieren zusammen führen dann zu **unverbundenen Wissensinseln** im Unternehmen. Das Wissen wird weder in der

horizontalen noch in der vertikalen Aufbauorganisation geteilt. Die Organisation als Ganzes besitzt ein weitaus höheres Wissenspotenzial, kann dies aber nicht ausschöpfen (► Abb. 2).

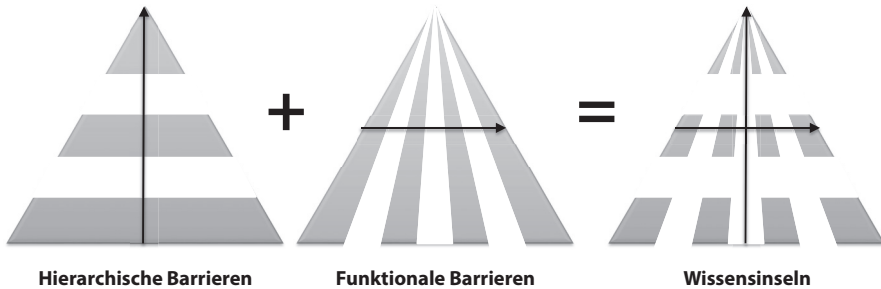


Abb. 2: Wissensinseln im Unternehmen (Quelle: In Anlehnung an (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 92))

Eine mögliche Lösung zur Überwindung der Wissensbarrieren bietet das SECI-Modell entlang der ontologischen⁵ Dimension der Wissensumwandlung vom Individuum zur Interaktion in Unternehmen (► Abb. 33). Dabei wird der spiralförmige Verlauf der Wissensumwandlung in den vier Formen der Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung aus der epistemologischen Dimension auf der ontologischen Dimension erweitert. Eine wiederholte Kommunikation und Interaktion zwischen Individuen führt zu Gruppeninteraktionen, die wiederum unternehmensintern schließlich auch zwischen dem Unternehmen und externen Akteuren fortgeführt wird.

1.4.2 Das Sender-Empfänger-Problem

Selbst wenn der einzelne Mitarbeiter, die Gruppe oder das Unternehmen bereits sehr weit in der grundsätzlichen Einstellung gelangt sind, Wissen auch proaktiv teilen zu wollen, haben wir bei der Aktivität des Wissensteilens eine weitere Herausforderung zu meistern. Jeder Mensch speichert sein Wissen in umfangreichen mentalen Modellen. Wenn eine Person A (der Sender) sein Wissen einer Person B (dem Empfänger) mitteilt, kann es sein, dass Person B eine ganz andere Vorstellung von diesem Wissen in seinem mentalen Modell aufbaut, als das ursprünglich mentale Modell bei Person A

5 »Ontologisch« wird hier im Sinne einer Ontologie verstanden, die strukturelle Zusammenhänge – also Objekte und deren Beziehungen untereinander – spezifiziert. In dem Fall des SECI-Modells wird durch die Ontologie der aufbauorganisatorische Zusammenhang in den Wissens Ebenen spezifiziert, also wie Individuum, Gruppe, Unternehmen und die Unternehmensinteraktion zusammenwirken.

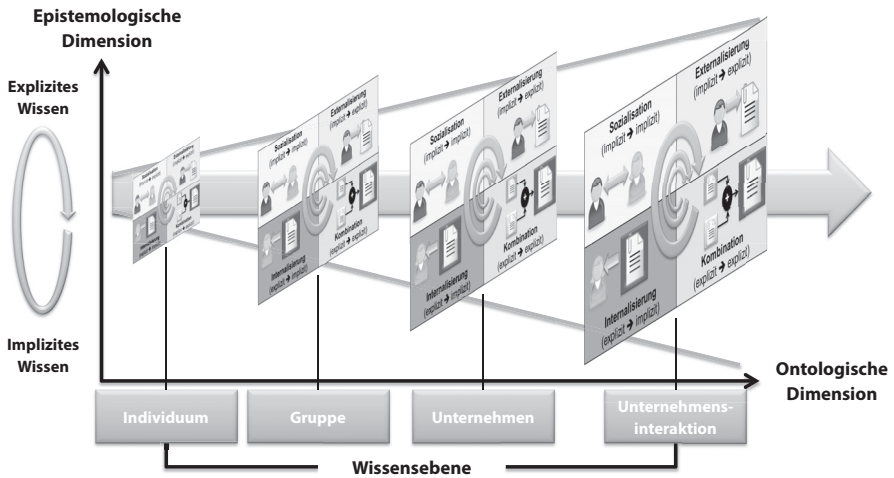


Abb. 3: Wissensspirale auf ontologischer Dimension (Quelle: In Anlehnung an (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 92))

gewesen ist. Dies ist das sog. »Sender-Empfänger-Problem« (► Abb. 4). Zum Beispiel möchte Person A sein Wissen über »tolle Autos« mit Person B teilen. Dazu reflektiert Person A zunächst das mentale Modell und bildet eine vereinfachte Untermenge davon, um u. a. aus eigener Sicht wichtige Aspekte für Person B zu betonen wie z. B. die Sportlichkeit des Wagens. Anschließend expliziert Person A diesen Modellausschnitt sowohl mit bewussten Mitteln wie z. B. durch Sprache oder Bilder als auch unbewussten Mitteln wie z. B. Mimik oder Gestik. Daraus ergibt sich Informationsobjekt X, das über einen Kanal (persönlicher Kontakt, Dokument, Video, E-Mail etc.) an Person B weitergeleitet wird. Der Kanal selbst kann das Informationsobjekt verfremden. Bei einer E-Mail lassen sich z. B. Emotionen oder persönliche Einstellungen schlecht transferieren, so dass solche Teilinformationen verloren gehen können. Das bei Person B ankommende Informationsobjekt Y ist also in Teilen ein anderes, als das vor der Übertragung in den Kanal gegebene Informationsobjekt X. Das Informationsobjekt Y wird von Person B durch z. B. lesen, sehen oder hören dekodiert und in ein eigenes mentales Modell reflektiert und adaptiert, so dass es zum eigenen Gesamtmodell passt. So kann es dazu kommen, dass das ursprünglich tolle sportliche Fahrzeug von Person A zu einem tollen Lifestyle-Fahrzeug bei Person B wird.

Übertragen auf das wissenszentrierte CRM sei hier das Anwendungsszenario der Anforderungsanalyse vor Angebotsabgabe genommen, bei der der Vertriebsmitarbeiter (Empfänger) die Anforderungen des Kunden (Senders) ermitteln muss, um ein tragfähiges Angebot zu erstellen. Der Kunde reflektiert aus seinem Unternehmenskontext (mentales Modell über das Unternehmen) seine Sicht der Anforderungen an eine Lösung und expliziert diese mündlich. Bereits hier muss dem Empfänger später bewusst sein, dass dieses eine mentale Modell nicht unbedingt die mentalen Modelle anderer wichtiger Unternehmensbeteiligter widerspiegelt – sprich eine Erweiterung

der Beteiligten auf Kundenseite notwendig wird. Der Vertriebsmitarbeiter dekodiert (hört) die Anforderungen und reflektiert diese gegen potentielle Lösungen (mentale Modelle über konkrete Produkte, Dienstleistungen etc.) und adaptiert diese, falls z. B. eine Anpassung der bereits vorhandenen Lösung an die Anforderungen notwendig ist. Dabei muss dem Vertriebsmitarbeiter wiederum klar sein, dass der Kunde diese Lösungen inklusive notwendiger Anpassungen nicht kennt und somit eventuell eine weitere Annäherung zwischen dem mentalen Modell des Kunden und demjenigen des Vertriebsmitarbeiters notwendig ist.

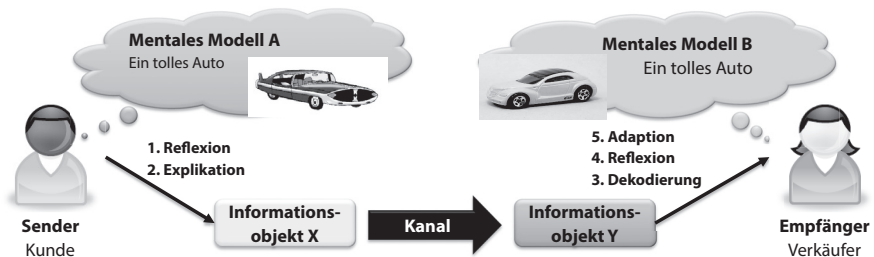


Abb. 4: Das Sender-Empfänger-Problem

1.4.3 Das Akzeptanzproblem

Die Einführung von Wissensmanagement führt zu Veränderungen im Unternehmen, was Einwände, Widerstände und Ängste bei den Mitarbeitern bewirkt. Das Akzeptanzmodell (► Abb. 5) spezifiziert Interventionsfelder, um Barrieren zu überwinden und Mitarbeiter zu motivieren, ein Zielverhalten zu erreichen. So kann die Barriere der »Unkenntnis« durch eine Verbesserung der Kommunikation und Herstellung von Transparenz zur Stufe »Kennen« führen. Eine Überforderung der Mitarbeiter kann durch eine Weiterqualifizierung z. B. Schulungen überwunden werden und zur Stufe »Können« führen. Oftmals entsteht ein Gefühl der Ohnmacht bei den Mitarbeitern, weil sie gewisse Dinge nicht dürfen. Diese Barriere kann durch die Umsetzung entsprechender organisatorischer Rahmenbedingungen überwunden werden, die dem einzelnen Mitarbeiter erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Schließlich kann die Barriere des »Nicht-Wollens« bei den Mitarbeitern zu einer Blockierung der Unternehmensweiterentwicklung führen. Hierbei gilt es, durch entsprechende motivierende Maßnahmen die Mitarbeiter zu erwarteten Aktivitäten zu bringen. Dies kann eine Ermunterung zur Teilnahme an Aktivitäten und die Darstellung des Nutzens eines gewollten Verhaltens sein.

Gerade die Einführung eines wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement verlangt von den Mitarbeitern eine größtmögliche Kommunikation und Kooperation sowie den freien Austausch des Wissens über die Kunden untereinander. Hier müssen innerhalb der Vertriebsmannschaft alle vier Barrieren überwunden werden. Oftmals herrscht bei einzelnen Mitarbeitern das Denken vor, dass ein Kunde ausschließlich

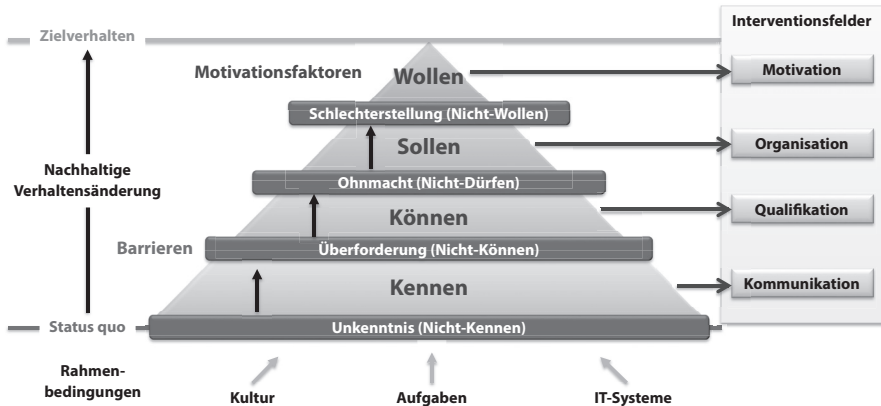


Abb. 5: Das Akzeptanzmodell (Quelle: (Reiß, 1997))

»sein Kunde« ist und durch eine allzu transparente Kommunikation und Kollaboration z. B. aufgrund einer umsatzabhängigen Provision monetäre Nachteile zu erwarten wären. Um das Gesamtziel eines wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement zu erreichen, sind somit vielfältige Verhaltensänderungen in allen Interventionsfeldern notwendig.

1.4.4 Das Problem des organisatorischen Vergessens

Mitarbeiterfluktuation und der demografische Wandel stellen bei vielen Unternehmen besondere Herausforderungen dar. Das implizite Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter wandert ab – das »organisatorische Gedächtnis«⁶ (Organizational Memory, OM) vergisst mit der Zeit. Während man die Altersstruktur im Unternehmen gut kennt und der demografische Wandel im Unternehmen somit recht gut absehbar ist, kann man dagegen die sonstige Mitarbeiterfluktuation kaum vorhersehen. Gerade der Vertrieb ist oftmals durch eine hohe Mitarbeiterfluktuation gekennzeichnet, so dass sich unmittelbarer Handlungsbedarf im wissenszentrierten Kundenbeziehungsmanagement ergibt. Insbesondere ist ein kontinuierlicher Transfer von Wissen und Kompetenzen zwischen den Vertriebsmitarbeitern notwendig sowie ein organisatorischer Rahmen, der diesen Austausch motiviert und unterstützt (► Abb. 6).

6 Das organisationale Wissen ist Wissen, das nicht in den Köpfen von Menschen gespeichert ist, sondern in Regeln, Prozessen, Strukturen, Traditionen und Technologien einer Organisation. In diesem Sinne ist es das »Organizational Memory« oder die Wissensbasis des Unternehmens.