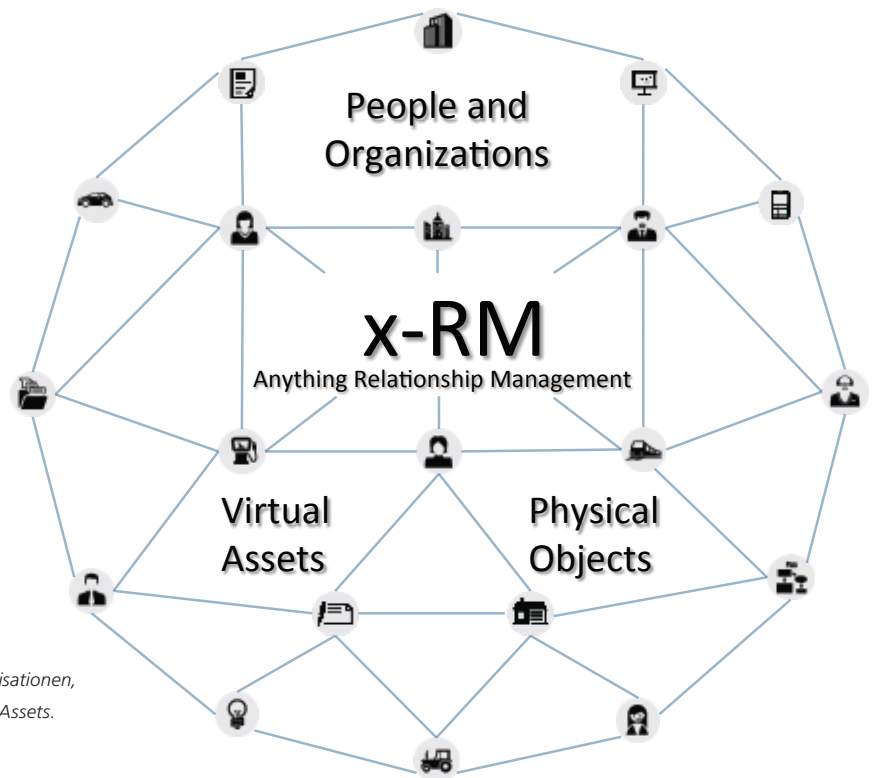


ANYTHING RELATIONSHIP MANAGEMENT

Managementkonzept in einer vernetzten Welt



xRM vernetzt Menschen, Organisationen,
physische Objekte und virtuelle Assets.
(Grafik: Knoblauch)

>> von Rebecca Bulander, Thomas Greiner und Jonathan Knoblauch > Seit dem Aufkommen des Begriffes Customer Relationship Management (CRM) um das Jahr 2000 wurde dieser Managementansatz kontinuierlich weiter entwickelt. Dabei kamen immer mehr Bereiche wie Employee Relationship Management (ERM) oder Supplier Relationship Management (SRM) hinzu. Heute spricht man oftmals von Anything Relationship Management (xRM). Darunter wird das Abbilden, Verwalten, Steuern und Analysieren aller relevanten Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens verstanden. Mit xRM sollen, neben einer 360-Grad-Sicht auf den Kunden, die Beziehungen zu anderen Stakeholdern eines Unternehmens in einer einzigen IT-Lösung abgebildet werden. Hieraus ergeben sich neue Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse, die weit über die eigentlichen Prozesse des Marketings hinausgehen. Neben Menschen werden immer stärker virtuelle Assets – wie z. B. Cloud Services oder Dokumente – und intelligente Objekte – wie z. B. Cyber-physische Systeme (CPS) – direkt in die Geschäftsprozesse eingebunden. Mit xRM kann die Vernetzung aller relevanten Geschäftsobjekte systematisch abgebildet und gesteuert werden. Mit xRM werden eine IT-Lösung und ein Managementkonzept zur Verfügung gestellt, das sich flexibel an eine dynamisch verändernde Umwelt anpassen kann.

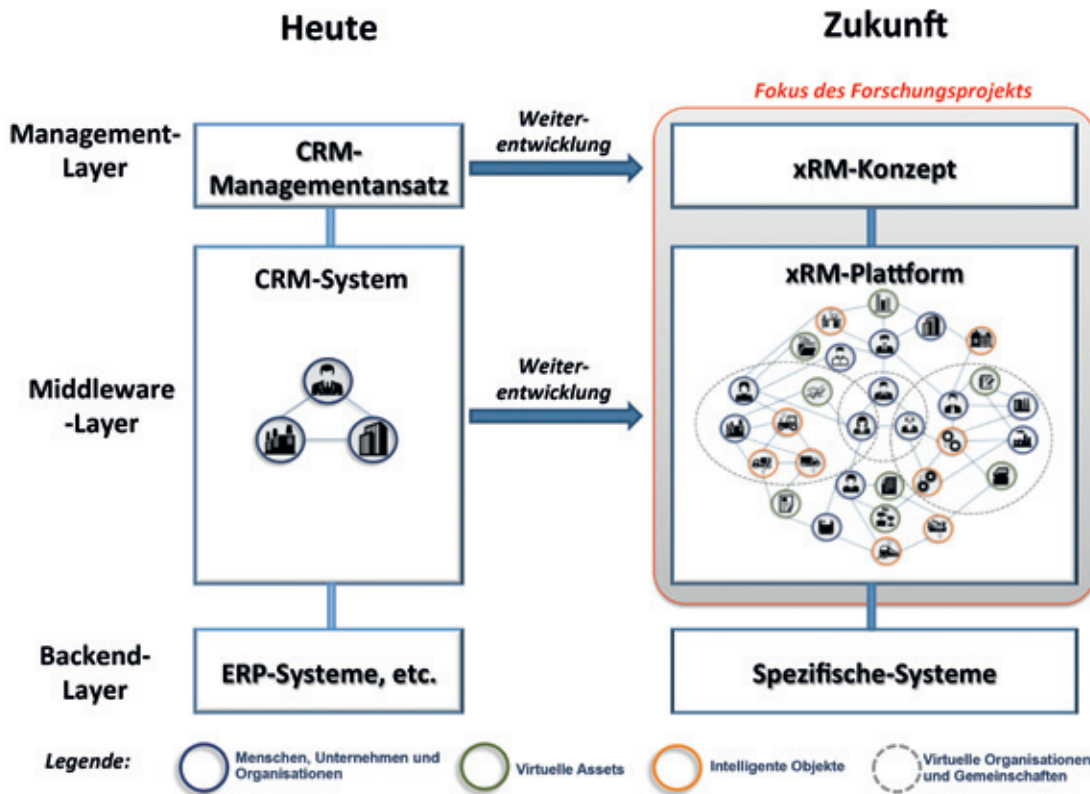
Im Rahmen eines Forschungsprojekts des Karl-Steinbuch-Forschungsprogramms der MFG Stiftung Baden-Württemberg mit dem Titel „Ma-x-RM – Management-Konzept für Anything Relationship Management (xRM)“ forscht die Hochschule Pforzheim seit November 2013 an einem xRM-Rahmenkonzept auf Managementebene als übergeordnetes offenes Layer zur Ermöglichung einer n:n-Interaktion und -Kollaboration zwischen allen Teilnehmern (auch als Entitäten bezeichnet). Im Forschungsprojekt soll ein Konzept für den xRM-Managementansatz und für

eine xRM-Plattform entwickelt werden. Die Laufzeit des Forschungsprojekts beträgt 15 Monate.

Zur Verdeutlichung des xRM-Ansatzes soll ein xRM-Prototyp für einen konkreten Anwendungsfall eines ausgewählten Nutzungsszenarios wie z. B. Produktion entwickelt werden. Neben dem xRM-Rahmenkonzept und einem Prototypen werden am Ende des Forschungsprojekts Handlungsempfehlungen in Form eines Leitfadens für Unternehmen unter Berücksichtigung der Anforderungen und Besonderheiten am Beispiel von Baden-Württemberg erstellt.

Herkunft von xRM

Die Herkunft von Anything Relationship Management ist wie das CRM auf das Marketing zurückzuführen. Aus den frühen Marketingkonzepten, wie z. B. dem Marketing-Mix, hat sich in den 70er Jahren langsam das Relationship Marketing (RM) entwickelt. Dabei steht die Festigung von Beziehungen zu vorhanden Kunden sowie die Transformierung von Interessenten (potenziellen Kunden) zu loyalen Kunden im Fokus (Berry 1983, S. 25). Aus dem Relationship Marketing entwickelte sich das Relationship Management, welches die theoretische Grundlage von xRM darstellt. Dabei ist Relationship Management als „[...] die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzeltransaktionen und Systemen“ definiert (Diller 1995, S. 442). Im Unterschied zum Relationship Marketing umfasst das Relationship Management neben einer externen und internen Aufteilung auch eine vertikale, horizontale und laterale Ausrichtung der Geschäftsbeziehungen. Externe vertikale Geschäftsbeziehungen sind z. B. Verbindungen zu Lieferanten oder Kunden; externe horizontale Geschäftsbeziehungen sind Verbindungen zu kooperierenden Unternehmen oder Joint-Ventures, >



xRM als logische Weiterentwicklung von CRM.

(Grafik: R. Bulander/ J. Knoblauch)

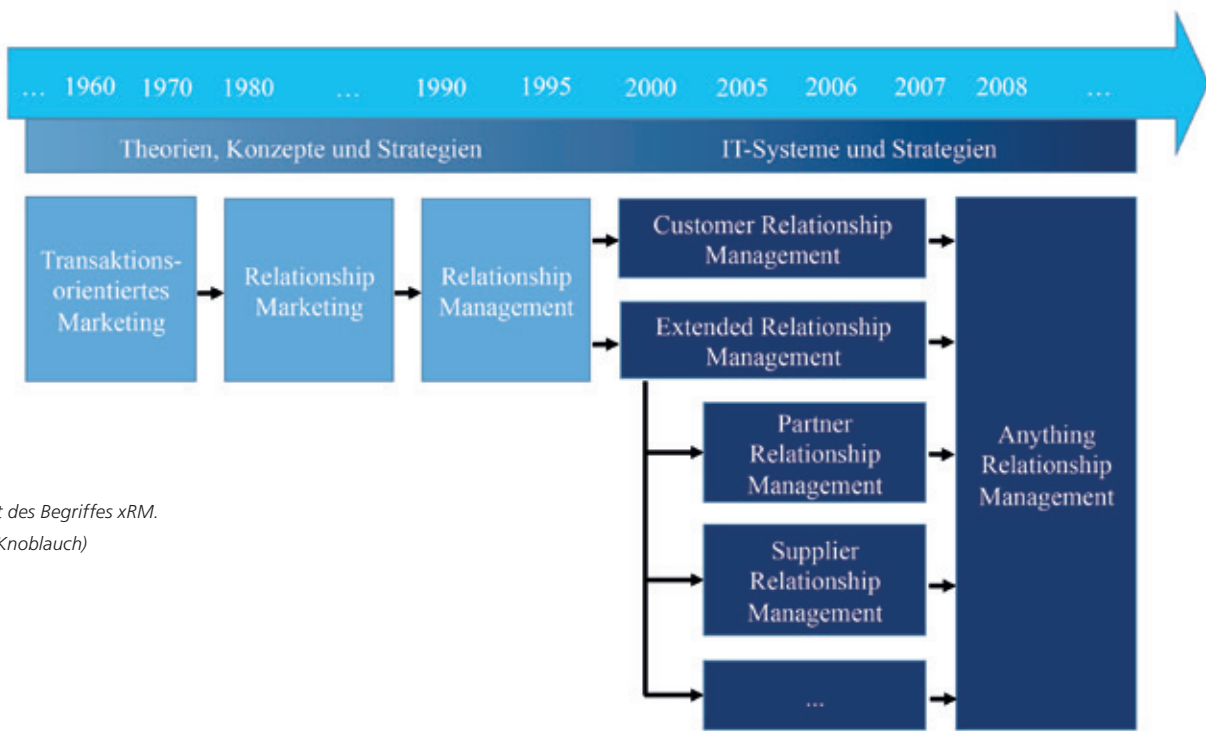
und externe laterale Geschäftsbeziehungen können Verbindungen zu Behörden, Presseorganen oder Forschungsinstituten sein (Vgl. Hippner und Wilde 2006, S. 19f.). Nachdem sich CRM-Systeme im Unternehmen durchgesetzt hatten, wurde auch über ein xRM (damals noch mit großgeschriebenem „X“ und als „Extended“ bezeichnet) und mögliche Anwendungsfälle diskutiert (Vgl. Britsch et al. 2012, S. 83.). Die Anwendungsfälle lehnten sich dabei stark an das CRM an. Den Durchbruch erlebte xRM (jetzt mit kleingeschriebenem x und als „Anything“ bezeichnet) 2007/2008 durch das Unternehmen Microsoft, das ein CRM-Framework namens Microsoft Dynamics CRM 4.0. auf den Markt brachte; diese Lösung berücksichtigt neben Kunden auch weitere Stakeholder eines Unternehmens wie z. B. Lieferanten oder Mitarbeiter und verwaltet die Beziehungen zu diesen. Der Begriff „Anything“ wird verwendet, weil eine xRM-Plattform jegliche Art von Beziehungen zu Personen, Organisationen, intelligenten Objekten oder virtuellen Assets abbilden soll. Neben der Lösung von Microsoft gibt es bereits ähnliche xRM-Plattformansätze von anderen Unternehmen, die allerdings nicht immer unter dem Begriff xRM geführt werden. Dennoch wird bisher in keinem dieser bestehenden, proprietären Plattformen der ganzheitliche Ansatz von xRM vollständig berücksichtigt und umgesetzt, so dass hier erheblicher Forschungsbedarf besteht.

Anwendungsgebiete

Das xRM besteht genau wie das CRM aus einer Unternehmensstrategie sowie einer informationstechnischen Umsetzung. Nur die Kombination dieser zwei zentralen Bestandteile führt zum Erfolg von xRM. Mit xRM lassen sich verschiedene Anwendungsgebiete und -fälle wie z. B. in Unternehmen, in der medizinischen Versorgung, im Bereich Automotive oder im Bereich Hochschule in einer Plattform darstellen. Die xRM-Plattform unterstützt die zugrundeliegenden Geschäftsprozesse und bietet dabei eine hohe Flexibilität für besonders spezielle oder sich schnell ändernde Geschäftsprozesse.

Es gibt bereits vereinzelt erfolgreich eingeführte xRM-Lösungen. So hat z. B. ein Hersteller für Babynahrung das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen Kindern, Eltern, Kinderkliniken, Hebammen, Entbindungsstationen, Kinderärzten etc. mit xRM abgebildet und übersichtlich dargestellt; damit ist eine Verwaltung der verschiedenen Stakeholder möglich. Auch im öffentlichen Sektor kamen bereits xRM-Lösungen zum Einsatz, um z. B. Beziehungsstrukturen mit den Bürgern besser organisieren zu können. In einem anderen xRM-Projekt wurden Auszubildende und die für sie relevanten Beziehungen rund um ihre Ausbildung abgebildet und verwaltet. So war es möglich, die Auszubildenden mit Unternehmen, Schulen, Lehrverträgen, Lehrmeistern und Seminaren und vielem mehr in Beziehung zu setzen. Dies führte zu einer hohen Transparenz über den aktuellen Status eines Auszubildenden und aufgrund von automatisierten Prozessschritten zu großen Zeitersparnissen in der Administration.

Das xRM ist auch für Anwendungsgebiete im Bereich des Internets der Dinge und Dienste sehr interessant. Denn das xRM wird in Zukunft neben Stakeholdern und virtuellen Assets auch intelligente physische Dinge abbilden können. Solche intelligenten physischen Dinge (wie Cyber-physische Systeme) lassen sich als Entität direkt in das System aufnehmen und über dieses ansprechen. Nutzungsszenarien mit proprietären Systemen gibt es schon heute z. B. im Bereich Smart Home, in dem der Mensch mit einem Objekt wie der intelligenten Heizung interagieren kann. So kann die Heizung über das eigene mobile Endgerät gesteuert und überwacht werden, und u. U. (falls gewünscht) selbständig Informationen – z. B. zu der bald anstehenden Wartungsinspektion – versenden. Weitere Beispiele kommen aus dem Bereich Automotive, bei denen Autos mit Autowerkstätten und/oder Versicherungen vernetzt werden und dem Besitzer Reparaturinformationen abhängig von erhobenen Sensordaten im Auto oder personalisierte Angebote in Abhängigkeit von der Zeit und anderen Variablen zugesendet werden. Solche Anwendungsfälle bieten neue „Touchpoints“ auf mobilen Endgeräten für das Marketing.



Herkunft des Begriffes xRM.
(Grafik: Knoblauch)

Voraussetzungen für xRM

Hinsichtlich dieser aktuellen Entwicklung werden verschiedene technologische, organisatorische und soziale Voraussetzungen an xRM gestellt.

Zu den technologischen Voraussetzungen gehören z. B. das Vorhandensein einer oder mehrerer skalierbarer, flexibler, modular aufgebauter und nachhaltiger Plattformen. Weitere Bedingungen sind die eindeutige Identifizierung der Entitäten, die Fähigkeit zur Integration der Entitäten, die Sicherheit hinsichtlich der Daten und ein möglichst schneller Informationsfluss. Zudem sollte der mobile Zugriff auf die xRM-Plattform möglich sein. Eine Effizienzsteigerung erfährt das xRM, wenn es mit Business Process Management (BPM) kombiniert wird. Das Zusammenbringen dieser zwei Ansätze führt zu umfassenden und flexiblen Geschäftsprozessen.

Die organisatorischen Voraussetzungen des xRM beziehen sich darauf, dass Unternehmen bzw. Organisationen als Business Ecosystems gesehen werden. Business Ecosystems können mit einem lebendigen Organismus verglichen werden, der aus einer Vielzahl von einzelnen Elementen besteht, die zu einer strukturierten Gemeinschaft geformt werden. Für das Management eines Unternehmens bedeutet das, dass jede Maßnahme, Entscheidung oder Aktion davon abhängig ist, welche internen Muster (z. B. informale Regeln, Normen oder Spielregeln) momentan im Unternehmen wirken (Exner et al. 2009, S. 16ff.). Gerade der xRM-Ansatz bietet die Möglichkeit, diese Beziehungen abzubilden. Des Weiteren muss das Unternehmen als lernender Organismus betrachtet werden, der sich in einer schnell verändernden Umwelt befindet und einem ständigen Lern- und Anpassungsprozess unterliegt. Schließlich ist es wichtig, die jeweilige Unternehmensidentität zu berücksichtigen, die aus den Beziehungen zur Umwelt, den Stakeholdern, den internen Strukturen und dem eigentlichen Sinn und Zweck des Unternehmens besteht (Exner et al. 2009, S. 16ff.).

Neben den technischen und organisatorischen Voraussetzungen dürfen vor allem die sozialen Voraussetzungen nicht unterschätzt werden. Wenn xRM im Unternehmen eingesetzt werden soll, müssen auch hier - wie bei der Einführung eines neuen IT-Systems - die Menschen mit einbezogen werden. Dies

geschieht durch eine klare Formulierung des Vorhabens und dem daraus angestrebten Mehrwert sowie eine durchgängige Unterstützung des Prozesses durch das Management. Da xRM einem ständigen Veränderungsprozess unterliegt, müssen Anwender des xRM sich genau wie das Unternehmen selbst in einem ständigen Lernprozess (Lebenslanges Lernen) befinden. Hierfür sind eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter sowie intelligente Arbeitsumgebungen wichtig, die relevante Informationen filtern und den Mitarbeitern schnell und anschaulich präsentieren. Diese Aspekte können mit dem xRM-Managementansatz bewerkstelligt werden.

Dr. Rebecca Bulander
ist Professorin für Quantitative Methoden und Betriebswirtschaftslehre im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen der Fakultät für Technik.
Dr. Thomas Greiner
ist Professor im Bereich Elektrotechnik/Informationstechnik der Fakultät für Technik und Leiter des Instituts für Smart Systems und Services (IOS3) an der Hochschule Pforzheim.
Jonathan Knoblauch
ist Absolvent des Masterstudiengangs Information Systems (MIS) und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Smart Systems und Services.

QUELLEN

- Berry, Leonard L. (1983):** "Relationship Marketing." In: Emerging Perspectives on Services Marketing, S. 25-28.
- Britsch, Johannes; Schacht, Silvia; Mädche, Alexander (2012):** Anything Relationship Management. In: Business & Information Systems Engineering (BISE (4/2)), S. 85-87.
- Diller, Hermann (1995):** Beziehungs-Marketing. In: WiSt (Nr. 9), S. 442-447.
- Exner, Alexander; Exner, Hella; Hochreiter, Gerhard (2009):** Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Frankfurt, New York: Campus.
- Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D. (2006):** Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag.