

Die Kybernetik des Customer Relationship Managements

(Teil I, Artikelserie bei BRAICONN, Ausgabe Januar 2005) Autor: Andreas Mertens, 4th Arcanum

ANDREAS MERTENS, JAHRGANG 1971, STUDIERT INFORMATIK AN DER FACHHOCHSCHULE WIESBADEN, AN DER ER HEUTE DOZENT IST. 1998 BIS ENDE 2000 WAR ER BEI IBM ALS E-BUSINESS-CONSULTANT TÄTIG UND ANSCHLIESSEND BEI AVINCI, FÜR DIE ER DAS BERATUNGSTHEMA KNOWLEDGE MANAGEMENT MIT AUFBAUTE.

SEIT 2001 IST ER GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER BEI DER 4TH ARCANUM GBR UND ALS BERATER FÜR MANAGEMENT UND KYBERNETIK SOWIE ALS TRAINER TÄTIG.



DIPL.-INF. ANDREAS MERTENS (FH)
4TH-ARCANUM
MANAGEMENT-BERATUNG
JÄGERSTRASSE 24
65187 WIESBADEN
TEL.: 0611-1817739
WWW.4TH-ARCANUM.DE
ANDREAS.MERTENS@4TH-ARCANUM.DE

Einleitung

Customer Relationship Management gehört seit langem zum Repertoire erfolgreicher Unternehmen. Man kennt die Prozesse zum Kunden, Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle erhalten Kommunikationstrainings, die eigenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Service und Support sind hinsichtlich CRM angepasst und optimiert. IT-Systeme sind eingeführt und funktionieren recht gut, Metriken zur Messung der Kundenzufriedenheit sind definiert. Die Daten zur Messung liefern Datenbanken, die über Data Warehouses, OLAP und Data Mining verdichtet, aufbereitet und weiterverarbeitet werden. Diese Maßnahmen führen viele große Unternehmen durch.

Es eröffnet sich die Frage: Wie kann ich mich von meinen Konkurrenten unterscheiden, wenn diese ebenfalls gutes CRM betreiben? Die Antwort ist einfach: Ich entwickle meine CRM-Strategie kybernetisch. Die Kybernetik liefert Methoden und Denkparadigmen, um hochkomplex vernetzte Systeme zu lenken. Customer Relationship Management bewegt sich in einem hochkomplexen Umfeld. Dieses Umfeld wird mitbestimmt durch Kunden, Mitbewerber, die Kunden meiner Kunden, die Informationstechnologie, Kommunikation, Marketing, Vertrieb, Multichanneling, usw.

In der Kybernetik spricht man von Systemdynamiken, die Umfelder bestimmen. Diese Dynamiken sind abhängig von so genannten eskalierenden und regulierenden Rückkopplungsschleifen [2]. Durch die Identifizierung von Hebeln in diesen Schleifen lässt sich das System mitlenken.

Ein Beispiel, welches kybernetisches Denken veranschaulicht: Ein kybernetisch denkender Manager spricht von Kundenbeziehung statt von Kundenbindung. Warum? Partner, die sich binden, scheitern immer irgendwann, weil eine Partei die andere abhängig macht oder eine gegenseitige Abhängigkeit entsteht. Dies hat zur Folge, dass die abhängige Partei bewegungsunfähig wird und selbstverantwortliches Handeln nicht mehr möglich ist. Das ist für Menschen und Organisationen ungesund. Eine Kundenbeziehung hingegen bewahrt die Autonomie des Einzelnen. Dass das „Abhängigmachen“ von Kunden nicht funktioniert, zeigt jüngst der Markt der Informationstechnologien. Vor einigen Jahren, als der Internetboom begann, haben viele Softwarehersteller von so genannten Applikationsservern ihre Kunden an ihre Produkte gebunden. Weil in diese Applikationsserver nicht standardisierte Technologien eingebaut wurden, entstand die Know-how-Abhängigkeit des Kunden zum Applikationshersteller. Die Programmierer-Dienstleistung konnte nur beim Hersteller selbst eingekauft werden.

Dieser Markt der Applikationsserver, einer der „DOTCOM-Blasen“ am neuen Markt, ist heute eher dünn gesät. Sun Microsystems spielte dabei eine entscheidende Rolle. Sun hat mit Java und J2EE einen offenen und frei zugänglichen Standard für Applikationsserver entwickelt, der Hersteller und Anwender im Sinne einer Vermittlungsfunktion zusammenführt. Die Anwender können einen Applikationsserver wählen und ggf. zwischen den Herstellern wechseln. Auf diesen Zug sind IBM, Oracle, BEA Weblogic

und jetzt sogar SAP mit der NetWeaver-Strategie aufgesprungen. Natürlich ist Sun Microsystems als Spieler auf diesem Feld kein Altruist. Mit der Kybernetik kann die Sun-Strategie, genauso wie die Rolle der OpenSource-Bewegung in diesem Umfeld, hinterfragt werden.

Großkonzerne wie KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) wissen um ihre Know-how-Abhängigkeit von fest installierten Beraterscharen und überlegen sich Strategien, wie diese Abhängigkeiten wieder abgebaut werden können.

Die hier wirkende Systemdynamik kann so erklärt werden, dass der Kunde die künstlich erzeugten Bindungen beobachten und erkennen kann, was wiederum zu einer Abwehrreaktion führt, die ihn dazu veranlasst, sich von der Bindung und somit vom Hersteller zu lösen. Genau das Gegenteil des ursprünglichen Zieles wird bewirkt.

Eine Strategie auf Basis einer partnerschaftlichen Beziehung kann man bei 1&1 beobachten: Mit dem Profiseller-Programm von 1&1 ist man nicht nur ein einfacher Kunde, sondern man kann als Kunde auch zum Business-Partner werden, indem man die Produkte von 1&1 mitverkauft. Durch die echte Kundenbeziehung wirkt in der CRM-Strategie von 1&1 eine Dynamik die funktionieren könnte. Für eine genauere Aussage wäre es jedoch nötig, das Umfeld genauer

zu analysieren (vgl. z.B. Analysen in [2], [3]). Man müsste Einflussfaktoren aufnehmen, Faktoren vernetzen, Rückkopplungsschleifen und Hebel identifizieren um die wirkenden Dynamiken im System zu verstehen.

Diese Betrachtungen sind jedoch Beispiele einfachster Kybernetik. Unternehmen werden mit ihren Beziehungen nach Außen zunehmend offener und komplexer. Diese Bewegung wird derzeit z.B. durch die Einführung der „Service-Oriented-Architecture“ auf Basis offener Standards forciert, wie aktuell in der SAP-NetWeaver-Strategie zu beobachten ist. Dies führt uns künftig weg von klar abgegrenzten Wertschöpfungsketten hin zu unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzen. Diese Wertschöpfungsnetze enthalten komplexe Beziehungen zwischen Kunden, Anbietern, Lieferanten und Geschäftspartnern. Die Vernetzung und das Zusammenspiel dieser Mitspieler bestimmen die Dynamik des Gesamtsystems.

Mit Methoden der Kybernetik ist es möglich, die Treiber und Regulatoren dieser Dynamiken zu erkennen und die Hebel zur Steuerung der Dynamiken zu identifizieren. Eine Herausforderung dabei ist, sich bei der Modellierung solcher Netze nicht in der Komplexität zu verlieren. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich die Dynamiken der Netze ab einer bestimmten Beobachtungstiefe meist einschwingen.

Zeitliche Komplexität

Im Gegensatz zur direkten und un- vernetzten Beobachtung einzelner allein stehender Faktoren erlauben es kybernetische Methoden, ein System als Netz zusammenhängender, indirekt aufeinander wirkender Faktoren zu beobachten. Dabei ist es möglich, zeitlich

verzögerte Reaktionen über mehrere Wirkbeziehungen hinweg zu untersuchen. Zuvor sich seltsam verhaltende Größen, offenbaren sich unter kybernetischer Sichtweise plötzlich als Schlüsselfaktoren, die sich „einschwingen“ und plötzlich eine völlig neue Bedeu-

tung bekommen. Hierbei spielen die Beobachtungstiefe und das Zusammenspiel der Faktoren im Netz über (n) Kanten sowie die zeitliche Verzögerung eine besondere Rolle.

■ Ein Beispiel für die Anwendung der Kybernetik im CRM

In einem Projekt der Finanzdienstleistungsbranche wurden Faktoren aus den Bereichen Arbeit, Gesetze und Regulierungen, demographische Entwicklung und Technik untersucht und miteinander kybernetisch vernetzt. Einbezogene Einflussgrößen waren u.a. Zuwanderungsgrößen von qualifizierten Arbeitskräften aus dem EU-Umland, Faktoren die den Europäisierungsprozess beschreiben, Geburtenraten und Sterberaten, Alterssegmente und weitere Faktoren der Technologieentwicklung.

Mittels der System-Dynamics-Methode [1,3] wurden dann Computersimulationen entwickelt, die es erlaubten, Annahmen über die durchschnittliche Lebenserwartung zu treffen und am Simulationsmodell zu verändern. Steigt z.B. die durchschnittliche Lebenserwartung aufgrund einer medizinischen Innovation, so kann man die Verhaltensänderung des Systems in der Simulation testen und wird feststellen, dass sich das System durch eine solche Innovation rekonfigurieren, manchmal redefinieren kann. Dies wiederum kann starke Auswirkungen auf ein Alterssegment einer bestimmten Zielgruppe implizieren, was wiederum die komplette CRM-Strategie redefinieren könnte.

■ Weiterführende Literatur und Quellen:

„Business Dynamics – Systems Thinking and Modelling for a complex world“,
John D. Sterman, ISBN 0-07-231135-5

„Kybernetische Managementmethoden für Optimierung einer Supply-Chain“,
Andreas Mertens, 2003,
<http://.4th-arcanum.de/downloads/artikel/KyberMngmt.pdf>

„Strategisches Controlling mit System Dynamics“,
Frank Schöneborn, Physica-Verlag, ISBN 3-7908-0105-4