

Whitepaper



LEBENDIGES (X)RM

- NETZWERKEN FÜR GUTE BEZIEHUNGEN

von

Rainer Friedensohn

INHALTSVERZEICHNIS

1. VORWORT	3
2. (X)RM – AUSGANGSSITUATION UND ERWEITERUNGEN.....	3
3. DIFFERENZIERTE BEZIEHUNGEN – ANSPRUCHSGRUPPEN UND INTERESSEN	6
4. BEZIEHUNGEN BEWERTEN – ÜBERLEGUNGEN UND ANSÄTZE	7
5. VON EINER BEZIEHUNG ZUM NETZWERKEN.....	8
6. TECHNOLOGIE – ANFORDERUNGEN UND WEITERENTWICKLUNG.....	9
7. FAZIT	11
8. LITERATURVERZEICHNIS.....	12

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BSC	Balanced Scorecard
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
ERM	Employee Relationship Management
GUI	Graphical User Interface
IR	Investor Relations
IT	Informationstechnologie
NRM	Network Relationship Management
P	Pflege des privaten Netzwerks
PRM	Partner Relationship Management
RM	Relationship Management
RMBSC	Relationship Management Balanced Scorecard
ROI	Return on Investment
SRM	Stakeholder Relationship Management
XRM	eXtended Relationship Management

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Generische Beziehungsarten [2]	4
Abbildung 2: Relevanz-Matrix der Stakeholder [7]	6
Abbildung 3: Anspruchsgruppen und Interessen.....	7
Abbildung 4: XRM - Plattform und Stakeholder - Portale	9
Abbildung 5: XRM - Erweiterungen	10
Abbildung 6: Externe Verknüpfungen.....	10

1. VORWORT

In der Mathematik gilt „X“ bekanntlich als zu ermittelnde Unbekannte oder als Variable.

Ein „X“ im Relationship Management zeigt uns allerdings an, dass wir alle nicht „monogam“ sind. Vielmehr gehen wir im Berufs- und Privatleben unterschiedlichste Beziehungen ein und nehmen viele Rollen parallel wahr – ob wir wollen oder nicht. So kann dieser Buchstabe in der Tat alle Arten von Verbindungen und Beziehungen zwischen Menschen repräsentieren. Und wir haben durchaus berechtigte Schwierigkeiten, diese lebendig zu halten und unser Netzwerk zu pflegen.

Dieses Whitepaper diskutiert das „X“ und nähert sich in vier einfachen Schritten dem Thema Beziehungsmanagement - (X)RM - systematisch an, indem die Ausgangssituation beleuchtet wird, die Grundlagen des Netzwerkers aufgezeigt und die veränderten Anforderungen an eine Technologie-Plattform dargelegt werden.

2. (X)RM – AUSGANGSSITUATION UND ERWEITERUNGEN

Der Begriff **Beziehungsmanagement** oder englisch **Relationship Management (RM)** ist ein Oberbegriff für die **allgemeine Verwaltung von Kontakten** [1]. Im Folgenden wird in vier einfachen, aufeinander aufbauenden Schritten der Weg vom CRM zum XRM dargelegt.

Im wohl geläufigsten Relationship Management, dem **Kundenbeziehungsmanagement (CRM)** liegt der Fokus auf der **Kundenorientierung**. Für „X“ gilt:

1. Schritt: (X)RM = CRM

CRM: Customer Relationship Management

Um die Ausgangssituation und die darauf folgenden Erweiterungen näher zu beschreiben, ist zu klären,

- welche **Beziehungsarten**,
- **Rollen**
- und **Wege**

existieren, damit Beziehungen entstehen können und langfristig bestehen bleiben.

Die drei grundsätzlichen **Beziehungsarten** sind:

<i>Konstellation</i>	<i>Unternehmensintern</i>	<i>Unternehmensextern</i>
Person zu Person	Mitarbeiter in Unternehmen <A> zu Mitarbeiter in Unternehmen <A>	Mitarbeiter in Unternehmen <A> zu Mitarbeiter in Unternehmen
Person zu Gruppe	Mitarbeiter in Unternehmen <A> zu Unternehmen <A>	Mitarbeiter in Unternehmen <A> zu Unternehmen
	Mitarbeiter in Unternehmen <A> zu Abteilung <D> in Unternehmen <A>	Mitarbeiter in Unternehmen <A> zu Abteilung <D> in Unternehmen
Gruppe zu Gruppe	Abteilung <A> in Unternehmen <A> zu Abteilung in Unternehmen <A>	Unternehmen <A> zu Unternehmen
	Abteilung <A> in Unternehmen <A> zu Unternehmen <A>	Abteilung <C> in Unternehmen <A> zu Abteilung <D> in Unternehmen

Abbildung 1: Generische Beziehungsarten [2]

Neben den Beziehungsarten kann die jeweilige Person darüber hinaus verschiedene **Rollen** ausfüllen.

Eine Person kann beispielsweise nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung eines Unternehmens beziehen (Rolle „Kunde“), sondern auch gleichzeitig ein Kleinaktionär (Rolle „Geldgeber“) und ein Mitglied in einer Umweltschutzorganisation sein (Rolle „Gewerkschaften und Organisationen“). Sie hat deshalb ein gesteigertes Interesse und **verschiedene Ansprüche** an das Unternehmen. Das genannte „X“ kann folglich verschiedene Ausprägungen annehmen, indem eine Person in verschiedene Rollen schlüpfen kann.

Letztlich lässt sich auch nachweisen, dass es meist nicht nur einen **Weg** gibt, wie Menschen miteinander in Verbindung stehen.

Zum Beispiel:

- Geschäftlicher Kontakt im CRM – System des Unternehmens
- Direkter Kontakt über Plattformen, wie z. B. XING, StayFriends etc.
- Soziales Umfeld, wie Alumni oder Sportverein

Somit gibt es verschiedene, **parallele Wege** und der Kontext der Beziehung ist auf **alle Kontaktbereiche** – geschäftlich und auf privater Ebene – auszudehnen. Es entsteht ein **Beziehungsgeflecht** einer mehr oder weniger großen Gruppe von einander verbundenen Personen (**Networking**).

H. Wessling **erweitert** auf der Basis des Networking – Gedankens das Customer Relationship Management um das Employee Relationship Management und das Partner Relationship Management. Es entsteht das Konzept des so genannten **Network Relationship Management (NRM)**. Hiermit wird der Horizont weiter gesteckt, indem Kunden, Mitarbeiter und Partner gleichberechtigt berücksichtigt werden [3]. Für „X“ gilt dann:

$$\mathbf{2. Schritt: (X)RM = NRM = CRM + ERM + PRM}$$

NRM: Network Relationship Management (Strategie – Fokus)
 CRM: Customer Relationship Management (Kunden – Fokus)
 ERM: Employee Relationship Management (Mitarbeiter – Fokus)
 PRM: Partner Relationship Management (Partner – Fokus)

Das Konzept des Network Relationship Managements kann im dritten Schritt um die **Detaillierung der Anspruchsgruppen** ausgedehnt werden (**Stakeholder-Relationship-Ansatz**). Diese Idee ging bereits R. E. Freeman mit der Frage nach, wie ein solcher Austausch genutzt werden kann, um ihn für die Geschäftsentwicklung zu nutzen und Strategien zu definieren [5]. Schließlich ist der Austausch des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen zu gestalten, so dass sich ein **Stakeholder Relationship Management (SRM)** entwickelt hat [6].

Da das Unternehmen im ständigen Austausch mit der Umwelt ist, lassen sich die relevanten **Anspruchsgruppen** erkennen¹:

- Kunde
- Mitarbeiter (Arbeitnehmer, Management, Unternehmer, Eigentümer)
- Geldgeber (Aktionäre, Banken, Investoren)
- Kooperationspartner
- Lieferanten
- Staat
- Öffentlichkeit (Gesellschaft, Medien, Presse)
- Gewerkschaften und Organisationen (Arbeitnehmervertretung, Umweltschutz, Verbraucher)
- Wettbewerb

Im Stakeholder Relationship Management gilt für "X" folglich:

3. Schritt: (X)RM = SRM

SRM: Stakeholder Relationship Management

Im **finalen, letzten Schritt** wird das Stakeholder Relationship Management um das **private Netzwerk** ergänzt.

Nährungsweise lässt sich (X)RM daher definieren als:

4. Schritt: (X)RM ≈ SRM + P

SRM: Stakeholder Relationship Management
 P: Pflege des privaten Beziehungsgeflechtes

Jeder Kontakt und jede Beziehung kann im XRM dazu führen, dass

- Ideen und Anregungen von allen Seiten erkannt werden
- Verbesserungsvorschläge – nicht nur durch Kunden und Mitarbeiter – eingereicht werden
- sich implizit Marktforschungskosten reduzieren lassen
- ein Kontakt in eine andere Rolle schlüpft und somit Cross Selling möglich wird

¹ Zur detaillierten Stakeholder – Analyse [4] siehe Müller-Stewens, G./ Lechner, C./ Stahl, H. K. (2002): Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen als Grundlage jeden Grenzmanagements, S. 10ff.

- Umsätze und Gewinne steigen können
- die Geschäftsentwicklung zwischen den Parteien optimiert und gefestigt wird

(X)RM wird somit zum **eXtended Relationship Management (XRM)** und beleuchtet **alle Arten von Beziehungen**. Mit XRM wird ein **erweitertes** Beziehungsmanagement mit den Zielen der Offenheit, Transparenz und effektiver sowie effizienter Kommunikation verfolgt.

3. DIFFERENZIERTE BEZIEHUNGEN – ANSPRUCHSGRUPPEN UND INTERESSEN

Im Rahmen des Relationship Managements ist zu prüfen, ob alle Anspruchsgruppen dieselbe **Beachtung** verdienen. Allerdings kann vielmehr davon ausgegangen werden, dass die Anspruchsgruppen für das Unternehmen **unterschiedlich** sind:

- (1) in ihrer **Bedeutung** für das Unternehmen
- (2) in den **Zielen** und **Interessen** der Personen an die Beziehung zum Unternehmen

Es bilden sich durch diese Annahme **differenzierte Beziehungen** aus. Um dies im Detail festzustellen, ist in einer Stakeholder – Analyse eine so genannte **Relevanz-Matrix** aufzustellen.

Mit dieser werden die beiden Dimensionen **Einfluss** und **Beeinflussbarkeit** aufgespannt:

- (1) „Welchen **Einfluss** übt ein Stakeholder aus bzw. könnte er ausüben?“
- (2) „Wie stark wird der Stakeholder **beeinflusst** bzw. könnte beeinflusst werden?“

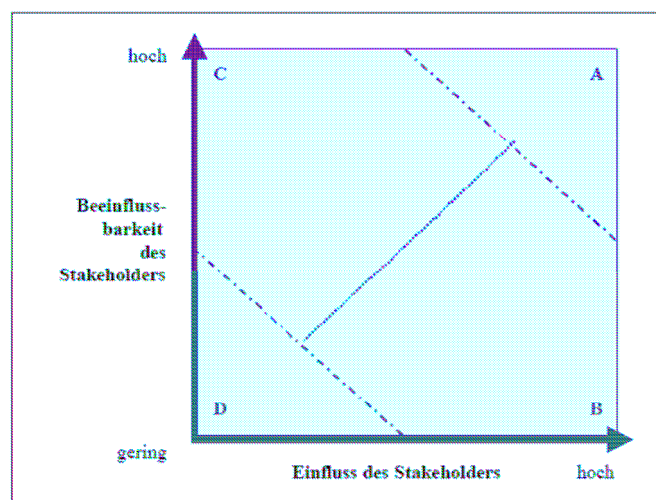


Abbildung 2: Relevanz-Matrix der Stakeholder [7]

Aufgrund der Relevanz-Matrix lassen sich dann die Anspruchsgruppen in die vier **Relevanz-Kategorien** (A, B, C, D) einteilen. So benötigen A – Stakeholder, wie z. B. besonders wichtige Kunden oder ein Großaktionär, eine hohe Beachtung. Dagegen kann einem D – Stakeholder weniger Aufmerksamkeit geschenkt werden, weil sowohl deren Einfluss als auch die Beeinflussbarkeit sehr gering sind.

Die relevanten Anspruchsgruppen und die klassischen Interessen sind exemplarisch aufgeführt:

<i>Anspruchsgruppe</i>	<i>Interesse</i>
Kunde	Produktqualität, Liefersicherheit, Flexibilität, Betreuung, Informationsaustausch
Mitarbeiter (Arbeitnehmer, Management, Unternehmer, Eigentümer)	Einkommen, Sicherheit der Stellung, Selbstverwirklichung, Umsatz, Status
Geldgeber (Aktionäre, Banken, Investoren)	Wertsteigerung, Bonität, kalkulierbares Risiko, Transparenz, Information
Kooperationspartner	Stabile Beziehung, gemeinsame Marktbearbeitung, gute Betreuung
Lieferanten	Abnahmesicherheit, Image beim Unternehmen, zuverlässige Bezahlung
Staat	Steuereinnahmen, Arbeitsplätze, Einhaltung von Rechtsvorschriften, Umweltschutz
Öffentlichkeit (Gesellschaft, Medien, Presse)	Spenden, Stiftungen, Arbeitsplätze, Transparenz, Informationen
Gewerkschaften und Organisationen (Arbeitnehmervertretung, Umweltschutz, Verbraucher)	Einhaltung von Arbeitsbedingungen, Einkommen, Mitbestimmung, Umweltschutz, sichere Produkte und Dienstleistungen, Produktqualität
Wettbewerb	Fairer Umgang, brancheninterne Zusammenarbeit

Abbildung 3: Anspruchsgruppen und Interessen

Um diesen **differenzierten Interessen** gerecht zu werden,

- sind individuelle **Verhandlungen** notwendig,
- **Strategien** und **spezifische Maßnahmen** zu planen,
- sowie eine permanente **Kommunikation** zu führen.

Diese können beispielsweise für Kunden CRM -, für Geldgeber Investor Relations - oder für Zulieferer Supplier Relations - Maßnahmen sein. Nur hierdurch lassen sich dauerhaft die Erwartungen und Interessen steuern, um einen Ausgleich zu finden und möglichst alle Anspruchsgruppen zu befriedigen.

4. BEZIEHUNGEN BEWERTEN – ÜBERLEGUNGEN UND ANSÄTZE

Im CRM kann eine Kundenbeziehung aufgrund des **Customer Lifetime Value** (CLV) bewertet werden.

Der Customer Lifetime Value beinhaltet

- alle diskontierten Deckungsbeiträge eines Kunden über die durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung sowie die Werte, die sich aus
- Entwicklungs-,
- Loyalitäts-,
- Referenz-,
- Kooperations-,
- Informations-
- und internem Synergiepotenzial

ergeben.

Er ist somit ein Konzept, um den **ganzheitlichen Wert eines Kunden über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung** zu ermitteln. Die Marketinganstrengungen können sich hierdurch auf die für das Unternehmen **wertvollsten Kunden** konzentrieren [8].

Natürlich kann diskutiert werden, ob sich Geschäftsbeziehungen grundsätzlich bewertet lassen und ob es einen Return on Investment (ROI) in die Qualität von Geschäftsbeziehungen gibt [9]. Im positiven Sinn werden Geschäftsbeziehungen aber nicht nur bewertet, sondern aktiv zum beiderseitigen Nutzen gestaltet.

Um die Idee der Bewertung einer Beziehung auf alle Stakeholder zu erweitern, sind im Folgenden zwei Ansätze zu erwähnen.

Im Gegensatz zum Shareholder Value hat sich der Ansatz des **Stakeholder Value** entwickelt [10]. Unter Stakeholder Value wird der **Ertragswert** oder **Nutzen** verstanden, der den **Anspruchsgruppen** eines Unternehmens aus dessen Tätigkeit entsteht. Im weiteren Sinn wird der Begriff auch für eine **wertorientierte Unternehmensführung** verwendet, bei der nicht nur die Interessen der Eigentümer, sondern auch die aller anderen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Es wird folglich von einer **Stakeholder-Value-Strategie** gesprochen.

Um über die Stakeholder-Value-Strategie hinaus alle wesentlichen Anspruchsgruppen mit einem ganzheitlichen Ansatz zu bewerten, bietet sich die Balanced Scorecard (BSC) an [11]. Anstatt der vier Perspektiven der klassischen BSC von Kaplan/ Norton wird eine **Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC)** über je eine Perspektive für jede wesentliche Anspruchsgruppe definiert, so dass diese zumindest folgende Perspektiven umfasst:

- Lieferantenperspektive
- Kundenperspektive
- Mitarbeiterperspektive
- Kooperationspartnerperspektive

5. VON EINER BEZIEHUNG ZUM NETZWERKEN

Um den Status eines anerkannten Mitglieds in einem Netzwerk zu erlangen, ist immer ein **Geben** und **Nehmen** sowie ein **aktives Arbeiten** notwendig. Die Qualität der Netzwerk-Beziehung wird vor allem durch die Faktoren Sympathie, Anerkennung, Vertrauen, Gegenseitigkeit, Intensität der Kontakte und der Kompetenz bestimmt [12]. In gut funktionierenden Netzwerken weicht der Konkurrenzdruck der **Kooperation**.

Der Nutzen ist ein

- besserer Informationsfluss,
- Hilfe und Unterstützung werden angeboten sowie
- relevante Nachrichten und Erfahrungen ausgetauscht.

Networking ist nicht für den schnellen Erfolg geeignet, da es sich um eine **mittel- und langfristige Strategie** handelt. Beziehungen müssen erst aufgebaut werden und sich festigen. Daher können besonders am Anfang Informationen und Ergebnisse teilweise erst zeitversetzt gewonnen und erzielt werden. Ein konkreter Nutzen kann sich manchmal früher, aber auch später einstellen.

Die acht wichtigsten **Empfehlungen** für ein Networking sind entsprechend [13]:

- Initiative ergreifen
- Interesse zeigen, aufmerksam zuhören, Gemeinsamkeiten suchen
- Gespräche zielgerichtet vorbereiten
- Andere um Rat fragen
- Folgekontakt spätestens nach 72 Stunden nach dem Erstkontakt
- Aktive und kontinuierliche Kontaktpflege

- Alle Kontakte pflegen
- Für alle Bemühungen der Netzwerkbeziehung dankbar sein

Das aktive Umsetzen der Empfehlungen – auf geschäftlicher und auf privater Ebene – zeichnet ein Netzwerk, ein lebendiges eXtended Relationship Management (XRM), aus. Networking als mögliche Strategie löst die Kundenorientierung zwar nicht komplett ab, aber vergrößert das Blickfeld des Unternehmens.

6. TECHNOLOGIE – ANFORDERUNGEN UND WEITERENTWICKLUNG

Erste Ansätze des XRM – Gedankens lassen sich bereits in vielen Software – Technologien wiederfinden. Einige Software – Hersteller benennen Ihre Produkte nicht mehr nur als CRM – System, sondern als **Business** (Relationship Management) **Plattform**. „XRM“ wird auch als Basis für die Entwicklung von datenbankgestützten Geschäftsanwendungen angeboten und folglich als Evolution des ursprünglichen CRM – Systems angesehen (XRM Framework) [14].

Die Voraussetzung für die effektive Umsetzung des XRM – Gedankens ist eine **flexibel** anpassbare **IT - Architektur**, um **neue Technologien** und **Kommunikationsformen schnell zu integrieren**.

Darüber hinaus ist die **Administration** der IT – Systeme zu **vereinfachen**, so dass sich kostengünstig mit nur **einer XRM – Plattform viele Stakeholder – Portale** erstellen und verwalten lassen.



Abbildung 4: XRM - Plattform und Stakeholder - Portale

Die XRM – Plattform bildet hierbei den **Rahmen** für die einzelnen Stakeholder – Portale und die spezifisch angepassten, grafischen Oberflächen (GUI). Es lassen sich dann nicht nur Kunden –, sondern auch **Interaktionsprozesse²** mit anderen Stakeholdern modellieren [15]. Zwingend notwendig ist ein **Identifikationsvorgang**, so dass die XRM – Plattform erkennen kann, wer der Nutzer ist (Login).

² In Interaktionsprozessen werden Produkte, Dienstleistungen, Informationen und Finanzen ausgetauscht. Die soziale Komponente muss besonders beachtet werden.

Ein IT – System muss dann – hier beispielsweise im direkten Vergleich „klassischer“ CRM – Benutzer zu Investor – hinsichtlich folgender Positionen erweitert und/ oder verändert werden:

Position	„klassischer“ CRM – Benutzer	Investor	Subsystem / Anpassungen
Portal	Kundenmanagement - Portal	Investoren - Portal	Portal Management
Benutzeroberfläche (GUI)	Angepasst für Kunden - Interaktionsprozesse, z. B. Lead - Erfassung	Angepasst für Investoren – Interaktionsprozesse, z. B. Dialog mit Investoren	Spezifische Oberflächen, z. B. Web GUI Customizing
Entitäten	Lead, Firma etc.	Investor	(Datenbank-) Schema
Objekte	Vertriebsdokumentation, Präsentationen, Datenblätter, Produktkatalog etc.	Geschäftsbericht, jährliches Dokument, Research Report, IR Newsletter etc.	Dokumentation (Operatives und kollaboratives XRM)
Rollen	Marketing-Manager, Vertriebsbeauftragter	Kleinaktionär, Großaktionär etc.	Sicherheit und Berechtigungen (Administration)
Basisfunktionalität	Selektionen, Aktivitätenübersicht	Aktuelle Anzeige des Aktienverlaufs	Sichten, Integration von externen Quellen (Mashup – Technologie)
Zentrale Berichte (Reporting)	Vertriebsgebietsanalyse	Finanzberichte	Analytisches XRM
Geschäftsprozesse	Vertriebsprozess, Marketing-Kampagne	Automatisierter Einladungsprozess zur jährlichen Aktionärs-Hauptversammlung	Workflow Engine

Abbildung 5: XRM - Erweiterungen

Diese **Erweiterungen** müssen entweder

- vom Software – Hersteller,
- durch Dritt-Lösungen
- oder mittels Eigenentwicklung

zur Verfügung gestellt werden.

Durch die Erweiterungen werden mehr Daten erfasst, bearbeitet, (zentral) ausgewertet und gespeichert. Folglich muss bei der Auswahl der Software darauf geachtet werden, inwieweit **Schnittstellen zu anderen Systemen** vorhanden sind, diese genutzt werden können oder programmiert werden müssen.

Um nun im operativen Alltag auch alle Informationsmöglichkeiten zu nutzen, können **externe Datenquellen**, wie soziale Plattformen, Alumni-Netzwerke und Suchmaschinen verknüpft werden:



Abbildung 6: Externe Verknüpfungen

Diese neueren, so genannten Web 2.0 – Anwendungen können z. B. Twitter als Werkzeug für aktives Netzwerken und Empfehlungsmarketing, Web Logs/ Blogs für die Vernetzung mit Kunden, Podcasts zur Informationsstreuung oder Second Life als Kontakt- und Vertriebsplattform sein.

7. FAZIT

Das Whitepaper hat durch die schrittweise Näherung gezeigt, dass „X“ zwar alle Arten von Beziehungen und Verbindungen darstellen kann, **aber nicht unbestimmt** ist. XRM als **eXtended Relationship Management** beachtet **alle Beziehungen** auf **geschäftlicher** als auch auf **privater Ebene**, um diese zu gestalten und aktiv weiterzuentwickeln.

Auf der **technologischen Seite** sind erste Ansätze vorhanden, um sowohl das Stakeholder Relationship Management als auch neuere Anwendungen für das Netzwerken zu integrieren. **Flexible XRM – Plattformen** sind zwingend notwendig, um zukünftige Anforderungen abzudecken.

Die langfristige, **strategische Entwicklung etabliert** das **Netzwerken** als **Ergänzung** für die generischen Positionierungen der Kostenführerschaft, Differenzierung, Nischenpolitik, aber auch der Technologieführerschaft und Kundenorientierung.

Lebendiges Relationship Management ist somit offen und dynamisch

- für alle Arten von Beziehungen,
- um neue Netzwerke aufzubauen und aktiv zu nutzen,
- neue Technologien zu integrieren,
- und erweitert die Sicht des Unternehmens, um sich als mittel- und langfristige Strategie zu etablieren.

8. LITERATURVERZEICHNIS

- [1] Vgl. Wikipedia: Relationship Management, http://de.wikipedia.org/wiki/Relationship_Management. / Vgl. Ballmer, S. (2008): Convergence 2008 Keynote, Microsoft's annual Convergence customer conference, Orlando/ Florida, <http://www.microsoft.com/Presspass/exec/steve/2008/03-12Convergence.mspx>.
- [2] Vgl. Schütte, R./ Kenning, P./ Peters, M. L. (2003): MOTIWIDI-Projektbericht 6, Analyse der Beziehungsarten, S. 5, in: Ahlert, D./ Zelewski, S. (Hrsg.) (2003): MOTIWIDI, Essen/ Münster.
- [3] Vgl. Wessling, H. (2002): Network Relationship Management, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 14.
- [4] Siehe Müller-Stewens, G./ Lechner, C./ Stahl, H. K. (2002): Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen als Grundlage jeden Grenzmanagements. / Vgl. auch Schelle, H./ Ottmann, R./ Pfeiffer, A. (2008): ProjektManager, 3. Auflage, Nürnberg, S. 42 ff.
- [5] Vgl. Freeman, R. E. (1984): Strategic Management, A Stakeholder Approach, Boston.
- [6] Siehe bspw. Klimke, R. (2004): Stakeholder Relationship Management.
- [7] Siehe Müller-Stewens, G./ Lechner, C./ Stahl, H. K. (2002), S.12.
- [8] Vgl. Düssel, M. (2006): Handbuch Marketingpraxis, 1. Auflage, Berlin, S. 370.
- [9] Vgl. Hennig-Thurau, Th./ Bornemann, D. (2003): Return on Relationship Quality, oder: Lohnen sich Investitionen in die Qualität von Geschäftsbeziehungen, in: Payne, A./ Rapp, R. (Hrsg.) (2003): Handbuch Relationship Marketing, 2. Auflage, München, S. 112 – 136.
- [10] Vgl. Zeitler, G. (2009): Stakeholder Value – Wertorientierte Unternehmensführung für alle Anspruchsgruppen, <http://knol.google.com/k/gerd-zeitler/stakeholder-value/2otpq9c0cx6bo/13#> Die_Bedeutung_des_Begriffs, 10. Version, München.
- [11] Siehe hierzu Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- [12] Vgl. Belz, Ch. (1996): In Zukunft bestimmen Kundenbeziehungen das Geschäft, in: Schimmel-Schloo, M. (Hrsg.): Zukunft Verkauf, Würzburg, S 150 f.
- [13] Vgl. Panhans, T. (2004): Anleitung für effizientes Networking, in: *acquisa*, Nr. 6, S. 58.
- [14] Vgl. Microsoft Corporation (2009): Microsoft CRM Platform Strategy, <http://www.xrm.com/Main.aspx>.
- [15] Vgl. Hippner, H./ Wilde, K. D. (Hrsg.) (2004): Management von CRM-Projekten, Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 40 ff und S. 508.

DER AUTOR



Rainer Friedensohn hat Informatik und Betriebswirtschaft an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule in Nürnberg studiert. Er arbeitet seit mehr als 10 Jahren in der Informationstechnologie- und Telekommunikationsbranche und war für namhafte Software-Hersteller und Beratungsunternehmen tätig. Seine Kernkompetenzen sind die Geschäftsentwicklung, die Beratung für das Beziehungsmanagement sowie das Projektmanagement bei der Einführung und Weiterentwicklung von Unternehmenslösungen (Business Development – Business Relations – Business Solutions).

Kontakt: Rainer.Friedensohn@GMX.de