Sven Reinecke, Sven Köhler

CRM bei Dienstleistungsunternehmen

- 1 Einleitung
 - 2 Grundlagen des CRM für Dienstleistungsunternehmen
 - 2.1 Definition und Verständnis
 - 2.2 Entwicklung und Bedeutung
 - 2.3 Fokussierungsstrategien für Dienstleistungsunternehmen
 - 2.4 Kern und Wesen des CRM – Der Aufbau von Vertrauensbeziehungen
 - 2.5 Das CMATTM-Kundenmanagement-Modell für Dienstleistungen
 - 3 Status quo des CRM: Ergebnisse einer europäischen Benchmarking-Studie
 - 3.1 Anlage der Untersuchung
 - 3.2 Europäische Dienstleistungsunternehmen im Länder- und Branchenvergleich
 - 3.3 Charakteristika der Top-10-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland
 - 3.4 Untersuchung grundlegender Zusammenhänge im CRM
 - 4 Zusammenfassung und Ausblick
- Literaturverzeichnis

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren ist eine Vielzahl von Unternehmen dazu übergegangen, Kundenbeziehungen stärker unter dem Blickwinkel eines langfristigen und für alle Beteiligten wertvollen Beziehungsmanagements zu betrachten anstatt sich auf eine kurzfristige Optimierung von Geschäftstransaktionen zu fokussieren. Die schnelle Umsetzung dieser neuen Philosophie wurde durch den sich verbreitenden Glauben gefördert, dass sich eine intensivere Beziehung zwischen Nachfrager und Anbieter positiv auf die Kundenzufriedenheit und damit auf die Kundenloyalität auswirkt (Claycomb/Martin 2002, S. 616). Aus einzelnen Geschäftstransaktionen, die auf Grund der damit verbundenen hohen Suchkosten für beide Geschäftspartner suboptimal waren, haben sich kontinuierliche Abläufe von Wiederholungskäufen entwickelt, die für beide Seiten vorteilhafter sind und höheres Potenzial für langfristig ausgerichtete Profitabilitätssteigerungen bieten (Dwyer et al. 1987; Jackson 1985; Reichheld/Sasser 1990; Vavra 1992). Insbesondere Dienstleistungsunternehmen haben frühzeitig erkannt, dass die Profitabilität einer Kundenbeziehung in der Regel mit fortschreitender Dauer zunimmt und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung von Kundenbeziehungen umgesetzt (Berry 1983; Reichheld/Sasser 1990). Untersuchungen ergaben, dass eine fünfprozentige Erhöhung der Kundenbindung je nach Branche zu einem Gewinnzuwachs von 20 bis 125 Prozent führen kann (Payne 2000, S. 3; Reichheld 1999, S. 55). Hinweise auf langfristig positive Wirkungen der Kundenbeziehungen für einen Anbieter sind auch bei Tomczak, Dittrich und Reinecke zu finden, wobei Kundenbindungsmaßnahmen auf wirtschaftlich interessante Kundengruppen fokussiert sein sollten (Tomczak et al. 2002). Gegen die Bindung eines Kunden an ein bestimmtes Unternehmen spricht jedoch der zunehmende Trend des Variety-Seeking unter den Kunden (Bauer/Grether 2002, S. 6). Selbst zufriedene Kunden möchten sich nicht mehr nur an eine Marke bzw. an ein Unternehmen binden, sondern nehmen trotz etwaiger Wechselkosten immer öfter einen Anbieterwechsel in Kauf. Ein strategisch ausgerichtetes und in die Gesamtorganisation integriertes Kundenbeziehungsmanagement kann wesentlich dazu beitragen, solchen Bewegungen auf der Nachfragerseite entgegenzuwirken und Geschäftstransaktionen profitabler werden zu lassen.

2 Grundlagen des CRM für Dienstleistungsunternehmen

2.1 Definition und Verständnis

Das Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen ist Gegenstand des Customer Relationship Managements. Von der Akquisition attraktiver Kundengruppen durch die Gewinnung von Nicht-Verwendern oder Kunden der Konkurrenz (Karg 2001) bis zur Bindung der Kunden an das Unternehmen mittels Retention und Penetration (Dittrich

2000), umfasst CRM alle Maßnahmen eines Unternehmens, um Kundenpotenziale auszuschöpfen, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und diese langfristig zu sichern (Tomczak/Reinecke 1996, 1999).

Nach Day (Day 2000, S. 4) nimmt CRM dabei verschiedene Perspektiven ein. Unter CRM versteht er einen „...crossfunctional process for achieving a continuing dialogue with customers across all their contact and access points, with personalized treatment of the most valuable customers, to increase customer retention and the effectiveness of marketing initiatives.“ CRM als Prozess betrachten auch Srivastava, Shervani und Fahey, indem sie formulieren: „...with CRM being defined as the process that identifies customers, creates customer knowledge, builds customer relationships, and shapes customers' perception of the organization and its solutions (Srivastava et al. 1999).

CRM als ganzheitliches Führungskonzept ist deshalb so interessant und komplex zugleich, weil es verschiedene Teilgebiete des Marketing, die scheinbar unabhängig voneinander agieren, miteinander verbindet und zu einer Einheit führt (Zinkhan 2002, S. 83). Auf Grund dieser Komplexität und funktionalen Vielfalt ist Relationship Management in vielen Fällen schwer in der Praxis umzusetzen (siehe ausführlich Reinecke et al. 1998). Meist sind von einer Implementierung mehrere Abteilungen bzw. Verantwortungsbereiche betroffen, von denen jeder für sich andere Ziele innerhalb der Organisation verfolgt. Auf der anderen Seite bietet das Relationship Management eine Fülle von Möglichkeiten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für ein Unternehmen. Eine solide und stabile Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager kann für beide Beteiligten Nutzenvorteile bringen. Positiveffekte überwiegen vor allem dann, wenn sowohl Kunde als auch Dienstleister daran interessiert sind, sich einen langfristigen Nutzen aus der Beziehung zu verschaffen (Ganesan 1994). Daher besteht ein durchaus berechtigter Zweifel darüber, ob CRM-Konzepte für alle Dienstleistungsunternehmen Vorteile bringen oder ob es für einige Unternehmen in Business-to-consumer-Märkten nicht Sinn machen würde, sich nach wie vor auf die Optimierung von Einzeltransaktionen zu fokussieren und die Stärke bzw. emotionale Bindung einer Marke auszuschöpfen.

Beispielsweise konzentriert sich die europäische Point-to-point Airline easyJet.com allein auf die Abwicklung von Einzeltransaktionen mit dem Ziel der Erreichung der Kundenzufriedenheit und setzt vielmehr auf Maßnahmen zur Steigerung der Markenbekanntheit und -sympathie. Aufwändige und kostspielige CRM-Konzepte blieben bislang in der Unternehmensstrategie unberücksichtigt; und dies mit Erfolg.

Die Frage, ob von einem grundlegenden Paradigmenwechsel im Marketing gesprochen werden kann (Grönroos 1994 und Kotler 1991), bedarf daher noch eingehenden Beobachtungen und Forschungsbemühungen; insbesondere, wenn sich weiterhin erweist, dass viele CRM-Implementierungen für die beteiligten Partner wenig nutzenstiftend und aus ökonomischer Sicht sogar unprofitabel sind.

2.2 Entwicklung und Bedeutung

Die Wirtschaftskrise in den Siebziger Jahren, verursacht durch eine weltweite Knappheit an Energieressourcen führte nicht nur in den U.S.A. zu einem Einbruch in den Absatzzahlen (Sheth 2002, S. 590). Angebotsüberschüsse auf vielen Gebrauchs- und Investitionsgütermärkten forcierten eine rasche Zunahme des Wettbewerbs auf globaler Basis. In dieser Not erkannten die betroffenen Unternehmen sehr rasch die Notwendigkeit des Abbaus von kostenintensiven (Neu-)Kundenakquisitionsmaßnahmen und der Fokussierung auf die Kundenbindung (Sheth 2002, S. 590).

Parallel fand zu dieser Zeit eine andere Entwicklung im Marketing statt. Service Management und Dienstleistungsmarketing gewannen durch neue Erkenntnisse und empirische Forschungsarbeiten schnell an Bedeutung. Obwohl sich die Wissenschaft schon sehr früh darüber einig war, dass sich das Dienstleistungsmarketing wesentlich vom Konsum- oder Gebrauchsgütermarketing unterscheidet, vollzog sich diese Erkenntnis im Management der Unternehmen erst gegen Ende der Siebziger Jahre (Interview mit Gary Knisely in Zeithaml/Bitner 2000, S. 11). Die frühen Arbeiten von Grönroos, Gummesson, Levitt und später auch Berry (Berry 1983, Grönroos 1979 und 1980, Gummesson 1978, Levitt 1981) bildeten die Grundlage für den erst zu einem späteren Zeitpunkt stattfindenden „Refokussierungsprozess“ im Marketing (Finsterwalder 2002, S. 32) und der Entstehung des Begriffes „CRM“ beziehungsweise des Kundenbeziehungsmanagements. Die Grundlagen für das, was wir heute unter CRM kennen und verstehen, entstammen demnach weitestgehend aus den vorangegangenen Forschungsarbeiten in den Bereichen des Dienstleistungsmarketing (Sheth et al. 2000).

Das Kundenbeziehungsmanagement erreichte bisher im Dienstleistungssektor aus mehreren Gründen einen höheren Stellenwert als in anderen Branchen. Als Ursache hierfür sind vor allem die folgenden Eigenschaften von Dienstleistungsgütern zu nennen, welche die Bedeutung der Qualität einer Beziehung im Rahmen von Geschäftstransaktionen zusätzlich fördern (Claycomb/Martin 2002, S. 617):

- Dienstleistungen zeichnen sich durch eine hohe Intangibilität aus. Diese Tatsache macht es im Gegensatz zu Industrie- oder Konsumgütern dem Kunden schwierig, den konkreten Nutzen und die Qualität einer Dienstleistung vor dem Kauf bedürfnisgerecht evaluieren zu können. Die Wahrnehmung des Kunden in Bezug auf die entgegengebrachte Beziehung zum Unternehmen selbst oder zu einer Einzelpersonen des Unternehmens reflektiert somit direkt auf die Qualität der Dienstleistung. Hinterlässt beispielsweise beim Betreten eines Hotels das Personal am Empfang einen negativen Eindruck beim Gast, so wirkt sich dies maßgeblich auf dessen Gesamtzufriedenheit bei einer Hotelübernachtung aus.
- Den Aspekten Vertrauen und Glaubwürdigkeit kommt im Dienstleistungsbereich eine hervorgehobene Bedeutung zu. Auf Grund der Immaterialität von Dienstleistungen kaufen Kunden in aller Regel nur ein Leistungsversprechen. Sie sind bei der Vorbereitung einer Kaufentscheidung auf ein weitaus höheres Maß an bestehende Erfahrungen oder auf das Vertrauen in einen Anbieter an-

gewiesen als es bei Konsum- oder Verbrauchsgütern der Fall ist. Eine bereits bestehende Beziehung kann das Vertrauen in einen Dienstleister nachhaltig stärken und sogar vor Kundenabwanderungen im Falle von Qualitätsmängeln bei der Dienstleistungserstellung schützen.

- Viele Dienstleistungsprozesse setzen die direkte Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager voraus, ohne die eine Erstellung der Leistung gar nicht erst möglich wäre. Vor allem fachspezifische Dienstleistungen in Business-to-business-Märkten sind auf ein sehr hohes Maß an Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager angewiesen. Kommt keine harmonische Beziehung zwischen beiden Parteien zu Stande oder ist das Verhältnis aus einem anderen Grund gestört, leidet darunter die Qualität des Leistungserstellungsprozesses.
- Bei einer großen Anzahl von Dienstleistungen besteht oftmals kein akuter Nachfragebedarf seitens des Kunden. Es liegt im eigenen Ermessen des Kunden, ob er die Leistung selbst erstellt oder hierfür einen externen Dienstleister beauftragt (bspw. Steuerberatung, Autoreparatur, Haus- und Gartenarbeit etc.). Existiert eine starke Beziehung zu einem hierfür geeigneten Dienstleister, ist es weniger wahrscheinlich, dass der Kunde die Leistung selbst erstellt. Darüber hinaus bestehen psychologische Barrieren beim Kunden, die eine Aufgabe der Beziehung verhindern.

2.3 Fokussierungsstrategien für Dienstleistungsunternehmen

Typische Hauptziele eines Unternehmens innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements sind die Berücksichtigung von Kundenwünschen, die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Ausweitung des Kundenumsatzes und die Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen (Belz 1998, S. 100). Ein gutes Kundenbeziehungsmanagement ist vor allem dann für ein Dienstleistungsunternehmen besonders relevant, wenn die Leistung permanent oder in periodisch wiederkehrenden Abständen nachgefragt wird, wenn die Auswahl des Lieferanten vollständig vom Endverbraucher der Leistung vorgenommen wird, wenn der Kunde Kenntnis über ein breites Portfolio von Anbietern hat und zudem Anbieterwechsel in der Branche üblich sind (Berry 2002, S. 62).

Vor allem in solchen Fällen ist es um so wichtiger, sich über eine klare Positionierung vom Wettbewerb differenzieren zu können (Ryans/Wittink 1977, S. 314). Berry hat hierzu insgesamt fünf zentrale Differenzierungsstrategien des Relationship Marketing bei Dienstleistungsunternehmen identifiziert, welche die Erreichung der oben genannten Ziele maßgeblich unterstützen (Berry 2002, S. 62 ff.):

- *Strategiefokussierung auf eine Kerndienstleistung:* Kundenbeziehungen sollten um eine Kerndienstleistung gestaltet werden, welche für Kunden attraktiv ist, weil sie auf deren Wünsche abgestimmt ist, ein hohes Maß an Qualität besitzt, aus einzelnen Modulen besteht, langfristig ausgerichtet ist und eine gute Basis für Cross-Selling-Möglichkeiten bietet. Eine Autowerkstatt kann sich beispiels-

weise über einen preiswerten und professionellen Ölwechselservice, der stark beworben wird und Kunden anlockt, am Markt differenzieren, wobei das Potenzial zum Verkauf weiterer Leistungen, wie z.B. Lichtprüfung, Reifenwechsel, Auspuffreparatur etc. sehr hoch ist.

- *Kundenspezifische Gestaltung der Beziehung:* Die Anwendung von Wissen über die Eigenschaften und Bedürfnisse eines Kunden im Rahmen des Erstellungsprozesses einer Dienstleistung kann die Qualität der Leistung aus Sicht des Kunden spürbar erhöhen. Im direkten Wettbewerbsvergleich halten Kunden eher an der Beziehung zu solchen Anbietern fest, die es durch den Einsatz von Informationstechnologie oder einer entsprechenden Qualifikation der Mitarbeiter schaffen, individualisierte Dienstleistungen anzubieten.
- *Steigerung des Dienstleistungsniveaus:* Eine weitere Differenzierungsstrategie liegt in der Anhebung des Dienstleistungsniveaus in der Form, dass man den Kunden mit unerwarteten Extraleistungen überrascht. Die Folge ist eine höhere Kundenzufriedenheit und eine Bindung an das Unternehmen. Zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen sollten vor allem solche Zusatzleistungen in Betracht gezogen werden, die eine besondere Wertschätzung seitens des Kunden erfahren und von der Konkurrenz nicht einfach imitiert werden können.
- *Beziehungsorientierte Preisgestaltung:* Preis ist ein sehr flexibles Marketinginstrument und kann daher in unterschiedlichen Situationen und für unterschiedliche Kunden variabel eingesetzt werden. Ein attraktiver Preis ist aus Sicht des Nachfragers eine Art der Belohnung und Wertschätzung des Anbieters für den Erhalt der Beziehung. Eine beziehungsorientierte Preisgestaltung resultiert somit in einer spürbaren Förderung einer beginnenden oder bestehenden Kundenbeziehung mit dem Ziel, den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.
- *Internes Marketing:* Personalintensive Dienstleistungsunternehmen, deren Leistungserstellungsprozess sehr stark von den Fähigkeiten und den Arbeitseinstellungen ihrer Mitarbeiter abhängt, können durch den Einsatz interner Marketingmaßnahmen ihr Personal besser motivieren und an das Unternehmen binden. In letzter Konsequenz führt dies zu einer höheren Dienstleistungsqualität, die dem Kunden zu Gute kommt und großes Potenzial für Wettbewerbsvorteile bietet.

Die Umsetzung derartiger Strategien ist in besonderem Maße für solche Unternehmen von großer Notwendigkeit, die einer stärkeren Wettbewerbsintensität ausgesetzt sind und für die eine Abwanderung strategisch wichtiger Kunden fatale Folgen für die Geschäftstätigkeit hätte.

2.4 Kern und Wesen des CRM – Der Aufbau von Vertrauensbeziehungen

Bei aller Diskussion um das Thema CRM wird oft vergessen, worum es im Kern eigentlich geht: Kundenbeziehungsmanagement basiert auf der Herstellung einer gegenseitigen Vertrauensbeziehung, die den Zweck besitzt, beiden Parteien den gewünschten Nutzen aus der Beziehung stiften zu können. Auf Grund dieser herausragenden Bedeutung soll diesem Aspekt des CRM an dieser Stelle eine verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Bei der Zielfindung und Planung von Maßnahmen zur Gestaltung von Kundenbeziehungen bei Dienstleistungsunternehmen bestehen große Nutzenpotenziale, wenn die Schaffung einer soliden Vertrauensbasis im Mittelpunkt des Interesses steht (Claycomb/Martin 2002, S. 626; Scanzoni 1979, S. 61 ff.). Vertrauen und Commitment können als Schlüsselerfolgsfaktoren für langfristige Kundenbeziehungen angesehen werden (Dittrich/Reinecke 2001, S. 267 f.; Ganesan 1994, S. 1 f. und Morgan/Hunt 1994, S. 20 ff.). Im Rahmen des CRM ist somit der Messung und Analyse der Zufriedenheit und Vertrauensleistung in einer Kundenbeziehung ein erhöhter Stellenwert einzuräumen. Hierbei sind in Anlehnung an Hart und Johnson (Hart/Johnson 1999; ähnlich auch Tomczak/Dittrich 1997, S. 35 ff.) insbesondere die folgenden Aspekte zu berücksichtigen (siehe Abb. 1):

Abb. 1: Aufbau von Vertrauensbeziehungen
Quelle: in Anlehnung an Hart/Johnson 1999

- *Aufbau einer gleichen Wertebasis:* Der Aufbau und Erhalt einer gleichen Wertebasis ist ein wichtiger Ausgangspunkt für eine solide Vertrauensbeziehung. Hierbei ist zu prüfen, wie groß die Übereinstimmungen zwischen den Wertschätzungen der Kunden mit den Strategien und Maßnahmen des Unternehmens sind. Es stellt sich die Frage, ob der Anbieter überhaupt die Möglichkeit hat, die Anforderungen und Wertschätzungen der Kunden zu identifizieren und bei der Gestaltung der Serviceleistungen und -prozesse zu berücksichtigen. Grundsätzlich ist im Rahmen einer CRM-Konzeption sicher zu stellen, dass Maßnahmen in Richtung der Gestaltung einer gemeinsamen Wertebasis berücksichtigt und eingehalten werden.
- *Maximierung der Vorteile aus einer Kundenbeziehung:* Entsteht innerhalb einer Kundenbeziehung nur ein einseitiger Nutzen für das Unternehmen und kann der Kunde bis auf die Leistungserbringung keine weiteren Vorteile aus der Beziehung schöpfen, wird die Vertrauensbeziehung nachhaltig gestört. Demzufolge ist zu prüfen, dass eine wirtschaftlich vertretbare Optimierung des Kundennutzens durch das Unternehmen erfolgt.
- *Zielführende Kommunikation:* Wie bereits erwähnt, spielen die Interaktion und Kommunikation im Kundenbeziehungsmanagement von Dienstleistungsunternehmen eine entscheidende Rolle. Aufgabe des Managements sollte es daher sein, Kunden nur mit den von ihnen gewünschten Informationen zu bedienen und die Intensität der Kommunikation auf ein optimales Maß zu reduzieren. Sehr schnell kann sich ein Kunde durch einen Anbieter belästigt fühlen. Hierbei eignen sich insbesondere Konzepte aus dem Permission Marketing (Godin/Peppers 1999), damit Kunden nur mit solchen Informationen und Leistungsangeboten bedient werden, die ausdrücklich von ihnen angefordert wurden. Eine zielführende und vom Kunden gewünschte Kommunikation des Anbieters kann in erheblichem Maße dazu beitragen, das Vertrauen in eine Geschäftsbeziehung zu stärken (Silverstein 2000, S. 140).
- *Hilfestellung bei Problemen:* Kann einem Kunden in einer kritischen Situation eine konkrete Hilfestellung zur Lösung eines Problems gegeben werden, steigt dadurch das Vertrauen in den Anbieter. Kundenanfragen sollten in jedem Fall durch den Anbieter ernst genommen werden und sind über die Zuweisung fester Bearbeitungszeiten – in Abhängigkeit von der jeweiligen Priorität der Anfrage – zu beantworten.
- *Investition in eine Beziehung:* Ist für einen Kunden die Intensivierung einer Beziehung durch zusätzliche Investitionen des Anbieters erkennbar, so können diese Maßnahmen positiven Einfluss auf das Vertrauen in ein Unternehmen nehmen. Demnach kann sich das Bereitstellen kundenspezifischer Informationen oder Zusatzdienstleistungen für besonders attraktive oder profitable Kunden langfristig auf den Erhalt der Vertrauensbeziehung auswirken.
- *Keine opportunistischen Handlungen:* Eine solide Vertrauensbeziehung ist nur dann erreichbar, wenn für den Kunden keine opportunistischen Verhaltenswei-

sen seitens des Anbieters erkennbar sind. Beispielsweise ist die Preisgabe persönlicher Daten durch den Kunden nur dann gerechtfertigt, wenn der Kunde dafür einen direkten Gegenwert in Form einer wertvollen Information oder optimierten Dienstleistung erhält. Die reine „Absammlung“ von Kundendaten ohne erkennbaren Kundennutzen kann eine Kundenbeziehung negativ beeinträchtigen.

2.5 Das CMATTM-Kundenmanagement-Modell für Dienstleistungen

Damit das Ziel einer europäischen Benchmarking-Studie, den gegenwärtigen Stand des Customer Relationship Managements bei Dienstleistungsunternehmen zu ermitteln, erreicht werden konnte, musste ein einheitliches Kundenmanagement-Modell herangezogen werden, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Ein solches Modell hat zur Aufgabe, sich einerseits am Lebenszyklus eines Kunden von der Akquisition über die Kundenbindung bis zur Kundenrückgewinnung auszurichten und andererseits eine integrierte Betrachtung aller betroffenen Bereiche des CRM von der Marktanalyse und Produktplanung über die Serviceprozessabwicklung bis hin zur Organisations- und Technologiegestaltung sicher zu stellen. Nur durch diese vereinheitlichte Vorgehensweise ist eine ernsthafte und umfassende Beurteilung des Umsetzungsfortschritts des CRM in Dienstleistungsunternehmen möglich.

Demnach wurde das von dem britischen Beratungsunternehmen QCi Ltd. entwickelte CMATTM-Modell, welches mit insgesamt 250 Fragen eine reichhaltige Auswahl von möglichen strategischen und operativen Fragestellungen im CRM darstellt, eingesetzt, um einen vergleichbaren und länderübergreifenden Status quo zu erheben.

Dieses Modell besteht aus insgesamt acht sogenannter „CRM-Bausteine“, welche sich in ihrer Gesamtheit zu einem umfassenden und integrierten Ansatz des Kundenmanagements als unternehmensweites Führungs- und Organisationsprinzip (siehe Abb. 2) ergänzen (Stadelmann et al. 2001; Stone et al. 2000).

Der Baustein *Analyse und Planung* umfasst die Planung von Neukundengewinnung, -bindung und -entwicklung auf Basis von Kundenanalysen und beschreibt im Wesentlichen das Management des Wissens über den Kunden, die Analyse der Wettbewerbsposition hinsichtlich der zentralen Merkmale des Leistungsangebots sowie der Festlegung von Kundensegmenten anhand von Kundenverhaltensstudien und Kundenwertberechnungen.

Die Beurteilung der Fähigkeit eines Unternehmens, das Wissen über die Bedürfnisse der einzelnen Kundensegmente in die Entwicklung des *Produkt- und Serviceangebots* einfließen zu lassen, ist ebenfalls Bestandteil des zu Grunde gelegten CRM-Modells. Es wird untersucht, ob die Entwicklung und Kommunikation des Produkt- und Serviceangebots bedarfsgerecht erfolgt und Leistungsangebote an den sich wandelnden Kundenbedürfnissen angepasst werden.

Abb. 2: Bausteine des CMAT™-Kundenmanagement-Modells
Quelle: QCi Ltd.

Im Mittelpunkt des Modells steht der Baustein *Kundenmanagement-Aktivitäten*, in welchem von der Zielgruppenansprache über die laufende Betreuung bis hin zur Kundenrückgewinnung alle erforderlichen Maßnahmen des Kundenmanagements entlang der einzelnen Kundenlebenszyklusphasen (Interessent, Neukunde, Bestandskunde und ggf. zurückzugewinnender Kunde) optimiert werden. Im Bereich *Mitarbeiter & Organisation* wird analysiert, inwiefern die Mitarbeiter und die Gesamtorganisation an Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind, da die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter als Träger des gesamten Kundenmanagements in jedem Dienstleistungsunternehmen eine große Rolle spielen.

Der Baustein *Information & Technologie* umfasst die Optimierung der Beschaffung von Kundeninformationen und die damit einhergehende Systemunterstützung und analysiert Aspekte der Erfassung und Pflege von Kundeninformationen, der Zugänglichkeit und Benutzerfreundlichkeit der Kundeninformationssysteme, eingesetzter Anreizsysteme zur Verbesserung der Datenqualität sowie der Definition von Systemanforderungen und der Entwicklung neuer Softwaresysteme.

Das *Prozessmanagement* ist ein ebenfalls wichtiges Element des CMAT™-Modells. Anhand eines spezifischen Fragenkatalogs soll analysiert werden, inwieweit die Kundenmanagement-Prozesse der Unternehmen auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind sowie zielgerichtet und effizient gesteuert werden. Das Element *Kundenperspektive* soll untersuchen, ob in den Unternehmen das Verständnis der Kundenwahrnehmung und -zufriedenheit als wesentlicher Erfolgsfaktor des CRM vorhanden ist und in den

Kundenkontaktsituationen den Erwartungen der Kunden entsprochen werden kann. Alle Maßnahmen innerhalb des Kundenmanagements sollten zudem auf ihre Wirksamkeit geprüft und deren Aufwand-Ergebnis-Relation über die Festlegung geeigneter Mess- und Zielgrößen ermittelt werden. Diese Messungen sind Gegenstand des Bausteins *Erfolgskontrolle*.

3 Status quo des CRM: Ergebnisse einer europäischen Benchmarking-Studie

3.1 Anlage der Untersuchung

Die Frage nach der Qualität des Kundenmanagements europäischer Dienstleistungsunternehmen stand im Mittelpunkt eines Forschungsprojekts, an dem sich insgesamt 77 Unternehmen aus Deutschland, 53 aus der Schweiz, 35 aus Österreich und 27 aus Großbritannien beteiligt haben. Untersucht wurden unterschiedliche Aspekte des Customer Relationship Management. Das Ziel dieser Studie lag in der Analyse des aktuellen Status quo des Customer Relationship Management (CRM) von Dienstleistungsunternehmen und entstand aus einer Forschungsinitiative der Mummert + Partner Unternehmensberatung AG, dem Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG) und dem britischen Beratungsunternehmen QCi Ltd. Die Konzeption und Datenerhebung fokussierte sich ausschließlich auf Business-to-consumer-Märkte. Über ein international einheitliches Benchmarking-Verfahren konnte ein repräsentativer Querschnitt des aktuellen Status quo des CRM in europäischen Dienstleistungsunternehmen ermittelt werden und ein Ländervergleich unternommen werden.

An der Befragung, welche im Zeitraum November 2000 bis August 2001 durchgeführt wurde, nahmen ausschließlich Top-Management-Führungskräfte von Dienstleistungsunternehmen der Branchen Bank- und Versicherungswesen, Telekommunikation, Energieversorgung und Transport teil.

Die Erhebung wurde auf Basis des zuvor beschriebenen CMATTM-Modells durchgeführt, welches es ermöglicht, unterschiedlichen Facetten innerhalb des CRM zu betrachten und eingehend zu analysieren. Mit Hilfe der acht Bausteine dieses CRM-Modells lassen sich alle Funktionsbereiche und Aktivitäten eines Unternehmens abbilden, welche bei Erarbeitung einer umfassenden CRM-Strategie zu berücksichtigen sind. Aus der Gesamtsumme der 250 möglichen Fragen dieses CMATTM-Modells, wurde eine selektive Stichprobe von insgesamt 49 geeigneten Fragestellungen ausgewählt.

Dieser europaweit einheitliche Fragenkatalog, eine gleichbleibende Forschungsmethodik sowie der Einsatz des gleichen Softwaretools bei allen Befragungen erlaubten es, einen Vergleich der Ergebnisse der einzelnen Länder durchzuführen.

3.2 Europäische Dienstleistungsunternehmen im Länder- und Branchenvergleich

Die Unternehmen aus der Schweiz brachten das eindeutig beste Ergebnis hervor. Mit einem Realisierungsgrad von 63% lagen sie noch vor Österreich und führten in insgesamt sieben von acht CRM-Bausteinen (siehe Abb. 3). Die Dienstleistungsunternehmen in Deutschland erzielten zusammen mit Großbritannien insgesamt das schlechteste Ergebnis und weisen mit einem Erfüllungsgrad (Status quo des CRM) von 52% noch deutliche Defizite gegenüber ihren ausländischen Mitbewerbern auf. Hierbei ist anzumerken, dass im europäischen Vergleich insbesondere deutsche Versicherungsunternehmen ein wesentlich geringer entwickeltes Kundenmanagement besitzen. Bei einer weiteren Deregulierung des europäischen Versicherungsmarktes könnte dies zu deutlichen Wettbewerbsnachteilen gegenüber ausländischen Anbietern führen.

CRM-Baustein	Deutschland	Schweiz	Österreich	Großbritannien	Ergebnis aller Länder
	n = 77	n = 53	n = 35	n = 27	n = 192
Analyse und Planung	49%	62%	59%	49%	54%
Produkt- und Serviceangebot	63%	71%	65%	42%	63%
Mitarbeiter & Organisation	63%	71%	67%	59%	65%
Information & Technologie	47%	63%	56%	62%	55%
Prozessmanagement	51%	59%	55%	42%	53%
Kundenmanagement-Aktivitäten	49%	65%	56%	53%	55%
Erfolgskontrolle	54%	67%	62%	55%	59%
Kundenperspektive	42%	43%	51%	51%	45%
Gesamt	52%	63%	59%	52%	56%

Grau = bestes Ergebnis im Vergleich

Abb. 3: Ergebnisse im Ländervergleich
Quelle: Roos et al. 2001, S. 20

Bei der Analyse der Ergebnisse aus den untersuchten Ländern trat ein Aspekt besonders hervor: Es scheint einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Größe eines Landes und der Qualität des Kundenmanagements zu existieren. Demzufolge haben Dienstleistungsunternehmen aus Großbritannien und Deutschland vergleichsweise schlechtere Ergebnisse erzielt als ihre Kollegen aus Österreich und der Schweiz. Eine weitere Be-

fragung von etwa 20 Retailbanken in den U.S.A. konnte diese Beobachtung weiter bestätigen, da diese im Vergleich zu ihren europäischen Branchenvertretern ein eindeutig schlechteres Kundenmanagement vorweisen konnten.

Zu begründen wäre diese Beobachtung durch das Phänomen der wachsenden Anonymität zwischen Unternehmen und Kunden innerhalb eines größeren Marktes. Je kleiner ein Markt, desto stärker ausgeprägt ist das Kundenmanagement. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass mit einer zunehmenden Größe der Kundenbasis, persönliche Beziehungen zwischen Kunden und Mitarbeitern in den Hintergrund treten und somit weniger Informationen über den Kunden in einem Unternehmen vorhanden sind, um Produkte und Dienstleistungen an Bedürfnissen auszurichten, bessere Kundenanalysen durchzuführen und die Organisationsstruktur kundenorientiert zu gestalten.

Dies ist deshalb überraschend, da in einem großen Markt wie den U.S.A. das Angebot vielfältiger und der Wettbewerb wesentlich intensiver ist und somit eigentlich das Kunden- und Beziehungsmanagement eine bedeutendere Rolle als Differenzierungsfaktor gegenüber der Konkurrenz spielen sollte.

Eine andere Hypothese, die durch das Ergebnis der Befragung bestätigt wurde, ist die Vermutung, dass der Einsatz von Informationstechnologie keineswegs hinreichend für ein erfolgreiches Customer Relationship Management ist. So konnten hohe Investitionen im Bereich Informationsmanagement und Technologie britischen Unternehmen nicht dazu verhelfen, ein besseres Ergebnis hinsichtlich der Gesamtqualität ihres Kundenmanagements zu erzielen als ihre ausländischen Kollegen, die weniger in diesem Bereich investiert haben.

Daraus kann abgeleitet werden, dass eine gut funktionierende IT-Infrastruktur zwar eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für eine kunden- und marktorientierte Unternehmensführung darstellt und keinesfalls Defizite bei der Analyse und Planung des Kundenmanagements, der Kundenperspektive, eines kundenorientierten Produkt- und Serviceangebots sowie einer Ausrichtung der Organisation auf die Kundenbedürfnisse ausgleichen kann. Die Qualität des Kundenmanagements eines Unternehmens hängt also in einem wesentlich stärkerem Maße von anderen Einflussfaktoren ab.

Klassifiziert man die Ergebnisse aus Deutschland nach einzelnen Dienstleistungsbranchen, so wird deutlich, dass Unternehmen der Telekommunikations- und Bankenbranchen ein vergleichbar höheres Gesamtniveau bei der erfolgreichen Implementierung ihrer CRM-Strategie erzielt haben als beispielsweise Versicherungs- oder Energieversorgungsunternehmen (Roos et al. 2001, S. 21). Eine mögliche Hypothese hierfür lässt sich daraus ableiten, dass Telekommunikationsprovider und Banken in einem stärkeren internationalen Wettbewerbsumfeld stehen als andere Dienstleistungsbranchen. Demzufolge haben sie in den letzten Jahren massiv in Reorganisationsmaßnahmen sowie neue IT-Infrastrukturen investiert. Dadurch sind sie in der Lage, bessere Analyse- und Planungsprozesse durchzuführen, operative Kundenmanagement- und Dienstleistungsprozesse effizienter abzuwickeln und auch den Erfolg ihrer Maßnahmen ständig zu überwachen. Eine stärker marktorientierte Organisationsstruktur erlaubt es ihnen vor allem mehr Kundennähe zu verwirklichen.

3.3 Charakteristika der Top-10-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland

Benchmarking im Rahmen des CRM bedeutet, sich an Best Practice-Ansätzen bzw. den besten Ergebnissen zu orientieren und übertragbare Kundenbeziehungskonzepte auf das eigene Unternehmen anzuwenden. Neben den Gesamtergebnissen über alle Unternehmen wurden in der Studie auch solche Elemente innerhalb des CRM identifiziert, in denen die Top-10-Dienstleistungsunternehmen einen höheren Erfüllungsgrad auswiesen als die verbleibenden 67 Unternehmen aus Deutschland. Über diese Analyse konnten Wettbewerbsvorteile innerhalb des CRM ermittelt und die Charakteristika der besten Unternehmen beschrieben werden.

Zwar besitzen die Top-10-Unternehmen deutliche Stärken gegenüber der verbleibenden Grundgesamtheit in fast allen CRM-Bausteinen, jedoch zeichnen sich die Top-10 als besonders führend in den Bereichen des Prozessmanagements, der Analyse und Planung, der Kundenmanagementaktivitäten sowie des Informationsmanagements und des Technologieeinsatzes aus (siehe Abb. 4).

CRM-Baustein	Top-10 n = 10	Rest n = 67	Differenz in Prozentpunkten
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad			
Prozessmanagement	88%	45%	43
Analyse & Planung	83%	44%	39
Kundenmanagement-Aktivitäten	81%	44%	37
Information & Technologie	78%	43%	35
Erfolgskontrolle	79%	49%	30
Kundenperspektive	68%	38%	30
Mitarbeiter & Organisation	81%	60%	21
Produkt- & Serviceangebot	79%	60%	19

Abb. 4: Ergebnisse der Top-10-Dienstleister aus Deutschland
Quelle: Reinecke et al. 2002, S. 63

Best-Practice-Unternehmen haben ihre kritischen CRM-Prozesse in hohem Maße identifiziert, dokumentiert und mit Qualitätsstandards versehen und überprüfen diese regelmäßig auf Akzeptanz bei ihren Kunden. Darüber hinaus sind alle CRM-Prozesse in einen systematischen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden.

Weitere Wettbewerbsvorteile liegen in einer differenzierten Marketingplanung und -budgetierung für einzelne Kundensegmente, in der Fähigkeit zur Identifikation von Kunden mit hohem Potenzial und in der Analyse des Kundenwerts. Zusätzlich erfolgt eine regelmäßige Beobachtung der Kundenbasis und Messung der Kundenbindungsquote.

Innerhalb der Kundenmanagementaktivitäten sind die Top-10-Unternehmen insofern führend, als dass Sie konkrete Leistungsstandards für die Bearbeitung von Kundenanfragen definiert haben, Kundenbeschwerden in einem fest definierten Zeitraum bearbeiten und Betreuungskonzepte für ihre Schlüsselkunden entwickelt haben.

Weiterhin wurden Anreizsysteme zur Erhöhung der Datenqualität in IT-Systemen entwickelt und implementiert sowie Kundeninformationspläne eingesetzt, die eine systematische Sammlung von Kundendaten erlauben und es den Unternehmen ermöglichen, besonders wertvolle Kundendatenbanken aufzubauen. Im Bereich der Erfolgskontrolle können die Top-10-Unternehmen ein besser ausgeprägtes Vertriebswegecontrolling verzeichnen.

3.4 Untersuchung grundlegender Zusammenhänge im CRM

Weiteres Ziel der Untersuchung war die Überprüfung grundlegender Zusammenhänge zwischen der informationstechnologischen Basis und der Sammlung sowie Anwendung von Kundenwissen im Rahmen eines Customer Relationship Management-Ansatzes. Bislang lagen zwar viele Vermutungen und konzeptionelle Aussagen über den Erfolgsfaktor und Kernbaustein Informationstechnologie im CRM vor; quantitative und empirisch valide Erhebungen existieren jedoch kaum.

Aus der Fülle bereits existierender Theorien und konzeptioneller Arbeiten des CRM wurden acht zentrale Forschungshypothesen abgeleitet und mit Hilfe einer Kausalanalyse nach LISREL anhand eines reduzierten Datensatzes von nun mehr 165 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz überprüft (Reinecke/Mühlmeier 2002).

Im Fokus stand die Analyse möglicher Zusammenhänge zwischen der Sammlung von Kenntnissen über die Kunden eines Unternehmens und der Anwendung dieser Kenntnisse bei der Kundenbearbeitung. Hierbei sollte vor allem auch der Einfluss der Informationstechnologie auf das Kundenmanagement untersucht werden.

Aus theoretischen Überlegungen wurden für die zu Grunde liegenden Konstrukte „Sammlung der Kenntnisse über die Kunden“, „Anwendung der Kundenkenntnisse bei der Kundenbearbeitung“ und „Informationstechnologische Basis“ verschiedene Indikatoren abgeleitet, welche durch Einsatz der explorativen Faktoranalyse geprüft werden konnten (siehe Abb. 5).

Abb. 5: Überprüfung grundlegender Zusammenhänge im CRM
Quelle: Reinecke/Mühlmeier 2002, S. 28

Auf Basis der Ergebnisse dieser Zusatzuntersuchung konnte festgestellt werden, dass es einen eindeutig positiven Zusammenhang zwischen der Sammlung von Kundenkenntnissen und der Anwendung dieser Kenntnisse bei der Kundenbearbeitung gibt. Das bedeutet, dass Unternehmen ihre gesammelten Kundenkenntnisse tatsächlich bei der Kundenbearbeitung einsetzen. Es reicht jedoch nicht aus, das Wissen über seine Kunden einzig und allein zu sammeln. Damit Kunden differenziert und bedürfnisgerecht bedient werden können, müssen die vorhandenen Kundenkenntnisse auch tatsächlich genutzt werden. Aus diesem Grund sollte die Nutzung und Anwendung des Wissens intensiviert werden.

Des Weiteren wurde festgestellt, dass die informationstechnologische Basis in einem etwa gleich hohem Maße die Sammlung von Kundenwissen als auch die Anwendung der Kundenkenntnisse bei der Kundenbearbeitung unterstützt. Hiermit zeigt sich die große Bedeutung der informationstechnologischen Komponente im Rahmen des Customer Relationship Managements, auf die schon früher mehrfach von Hippner und Wilde hingewiesen wurde (Hippner/Wilde 2001a).

Mit Hilfe moderner IT-Systeme können einerseits Kenntnisse über die Kundenbedürfnisse und Kundenpotenziale individueller und effizienter erfasst werden. Andererseits ermöglichen neuere Data Mining-Anwendungen eine gezieltere und effektivere Kundenbearbeitung durch eine verbesserte Analyse und Verarbeitung von Kundeninformationen (Hippner/Wilde 2001b und Hippner/Wilde 2001c).

4 Zusammenfassung und Ausblick

Auf der Grundlage einer europäischen CRM-Benchmarking-Studie konnten mehrere Defizite von deutschen Dienstleistungsunternehmen in Bezug auf die Qualität des CRM ermittelt werden. Vor allem bei der Berechnung von Kundenwertanalysen und deren Berücksichtigung in der Marketingplanung wurden erhebliche Schwachstellen identifiziert. Zudem sind nur wenige Unternehmen ausreichend in der Lage, die Beurteilung des eigenen Leistungsspektrums aus Kundensicht nachvollziehen zu können. Weitestgehend fehlt es an der so notwendigen „Kundenbrille“ und nur in vereinzelten Fällen findet eine solide Erforschung und Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen statt. Hingegen werden Kundenzufriedenheitsmessungen sehr häufig durchgeführt. Aus der Befragung konnte festgestellt werden, dass die kontinuierliche Beurteilung der Kundenbetreuungsgüte der Mitarbeiter und umfangreiche Schulungs- und Motivationsmaßnahmen inzwischen zu einem branchenübergreifenden Standard avanciert sind.

Leider werden Ressourcen für Kundenmanagement- und Marketingaktivitäten bislang noch unzureichend auf Kundengruppen und Schlüsselkunden mit dem höchsten Kundenwert aufgeteilt, so dass hier noch weitere Effizienzverbesserungen zu erwarten und Ansatzpunkte für den Einsatz umfangreicher Marketingcontrollingmaßnahmen abzuleiten sind. Insgesamt konnten vereinzelte CRM-Aktivitäten auf einem hohen Niveau identifiziert werden, jedoch haben solche isolierten Kundenmanagementaktivitäten nur wenig Chancen, um den erhofften Mehrwert aus einem CRM-Projekt zu erzielen. Hieraus entsteht die Forderung nach einem übergreifenden CRM-Ansatz. Dabei ist die richtige Auswahl und Implementierung von IT-Systemen ein wesentliches, aber nicht das erfolgsentscheidende Kriterium bei der Umsetzung einer CRM-Strategie. Ausschlaggebend ist in erster Linie die Verankerung der Kundenorientierung in den Köpfen der Mitarbeiter und der Gesamtorganisation.

Demnach unterstützen die Ergebnisse dieser Studie die vorausgehenden Arbeiten von Grönroos (Grönroos 1980 und 1991), in denen er zeigt, dass Kernmarketingfunktionen im Gegensatz zur Konsumgüterbranche bei vielen Dienstleistungsunternehmen noch unzureichend wahrgenommen werden. Bei vielen Dienstleistern stehen vielmehr Aspekte der Ressourcenoptimierung, der Finanzierung, des Personalmanagements und des Technologieeinsatzes im Vordergrund. Erforderlich wäre es jedoch, die Marketingfunktion in den Mittelpunkt der Unternehmensorganisation zu stellen und mit ausreichend Personalkapazität auszustatten, um den notwendigen Kundenfokus sicherstellen zu können. Vor allem große Dienstleistungsunternehmen stehen in der Gefahr, Entscheidungen zu weit entfernt vom Kunden zu treffen, nicht schnell genug handeln zu können

und gravierende Mängel in einer interaktiven Kundenbeziehung aufzuweisen. Die Wettbewerbsvorteile der Großunternehmen aus Economies-of-scale und Attraktivität als Arbeitgeber können in vielen Dienstleistungsbereichen (bspw. Private Asset Management) diese Nachteile nicht kompensieren. Kundenabwanderungen und Umsatzverluste sind die Folge.

Nur eine vollständige Integration des Customer Relationship Managements in den Leitlinien und Führungsgrundsätze einer Organisation und einer damit einhergehenden Gestaltung bzw. Anpassung der Leistungsprozesse unter der Zielsetzung Kundenpotenziale zu erschließen und auszuschöpfen, führt zu einer systematischen Verbesserung der Kundenbeziehungen und trägt letztlich zu einer wertsteigernden Unternehmensperformance bei.

Literaturverzeichnis

- Bauer, H.H.; Grether, M. (2002): CRM – Mehr als nur Hard- und Software, in: THEXIS, Nr. 1, St. Gallen, S. 6-9.
- Belz, C. (1998): Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte – Integrierte Ansätze – Anwendungen in der Praxis; St. Gallen/Wien.
- Berry, L.L. (1983): Relationship Marketing, in: Berry, L.L.; Shostak, G.L.; Upah, G.D. (Hrsg.): Emerging perspectives on services marketing, Chicago, S. 25-38.
- Berry, L.L. (2002): Relationship marketing of services – Perspectives from 1983 and 2000, in: Journal of Relationship Marketing, Vol. 1, No. 1, S. 59-77.
- Claycomb, C.; Martin, C.L. (2002): Building relationships: An inventory of service provider's objectives and practices, in: Journal of Services Marketing, Vol. 16, No. 7, S. 615-635.
- Day, G.S. (2000): Capabilities for forging customer relationships. Working Paper Series, Report No. 00-118, Marketing Science Institute, Cambridge.
- Dittrich, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing: Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen, St. Gallen.
- Dittrich, S.; Reinecke, S. (2001): Analyse und Kontrolle der Kundenbindung, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 258-291.
- Dwyer, F.R.; Schurr, P.H.; Oh, S. (1987): Developing buyer-seller relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 4, S. 11-27.
- Finsterwalder, J. (2002): Transformation von Kundenbeziehungen – Ansätze für das Mengenkundengeschäft von Dienstleistungsunternehmen, Bamberg.

- Ganesan, S. (1994): Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, S. 1-19.
- Godin, S.; Peppers, D. (1999): *Permission marketing: Turning strangers into friends, and friends into customers*, New York.
- Grönroos, C. (1979): *Marketing of services: a study of the marketing function of service firms*, Econ. D. dissertation, Swedish School of Economics (Finland).
- Grönroos, C. (1980): Designing a long range marketing strategy for services, in: *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 2, S. 36-42.
- Grönroos, C. (1991): Innovative marketing strategies and organization structures for service firms, in: Lovelock, C.H.: *Services marketing*, 2. Aufl., London.
- Grönroos, C. (1994): From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, in: *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, S. 4-20.
- Gummesson, E. (1978): Toward a theory of professional service marketing, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 7, No. 2, S. 89-95.
- Hart, C.W.; Johnson, M.D. (1999): A Framework for Developing Trust Relationships, in: *Marketing Management*, Vol. 8, No. 2, S. 20-22.
- Hippner, H.; Wilde, K.D. (2001a): CRM – Ein Überblick, in: Helmke, S.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation*, Wiesbaden, S. 3-37.
- Hippner, H.; Wilde, K.D. (2001b): Data Mining im CRM, in: Helmke, S.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation*, Wiesbaden, S. 211-231.
- Hippner, H.; Wilde, K.D. (2001c): Der Prozess des Data Mining im Marketing, in: Hippner, H.; Küsters, U.; Meyer, M.; Wilde, K.D. (Hrsg.): *Handbuch Data Mining im Marketing – Knowledge Discovery in Marketing Databases*, Wiesbaden, S. 21-91.
- Jackson, B.B. (1985): Build customer relationships that last, in: *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 6, S. 120-128.
- Karg, M. (2001): *Kundenakquisition als Kernaufgabe im Marketing*, St. Gallen.
- Kotler, P. (1991): "Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm", *Marketing Science Institute Review, Newsletter*, Cambridge (MA), Spring, S. 1-5
- Levitt, T. (1981): Marketing intangible products and product intangibles, in: *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 3, S. 94-102.
- Morgan, R.M.; Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of relationship marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, S. 20-38.

- Payne, A. (2000): Customer relationship management, paper taken from the inaugural meeting of the London-based Customer Management Foundation, 17. Juli 2000, CRM-Forum (www.crm-forum.com), Bristol.
- Reichheld, F.F. (1999): Loyalität und die Renaissance des Marketing, in: Payne, A.; Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship-Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München, S. 49-67.
- Reichheld, F.F.; Sasser, W.E. (1990): Zero defections: Quality comes to services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, S. 105-111.
- Reinecke, S.; Köhler, S.; Roos, U. (2002): Kundenmanagement bei Dienstleistungsunternehmen: Ergebnisse einer CRM-Benchmarking-Studie, in: THEXIS, Nr. 1, St. Gallen, S. 59-63.
- Reinecke, S.; Mühlmeier, S. (2002): Customer Relationship Management bei europäischen Dienstleistern: Untersuchung grundlegender Zusammenhänge im CRM sowie Länder- und Branchenunterschiede; Arbeitspapier Nr. 4 des Instituts für Marketing und Handel, St. Gallen.
- Reinecke, S.; Mühlmeier, S.; Köhler, S. (2002): Customer Relationship Management and European Service Providers: Empirical investigation into the fundamental links associated with customer relationship management, as well as differences across nations and industries. Proceedings of the 10th ICRM conference, 29. September – 02. Oktober 2002, Kaiserslautern, S. 649-672.
- Reinecke, S.; Sipötz, E.; Wiemann, E.-M. (1998) (Hrsg.): Total Customer Care – Kundenorientierung auf dem Prüfstand, Wien.
- Roos, U.; Köhler, S.; Reinecke, S.; Fronius, M.; Wetzke, E.; Symannek, R. (2001): Customer Relationship Management im europäischen Vergleich – Wie gut ist das Kundenmanagement bei Dienstleistungsunternehmen in Deutschland?, CRM-Benchmarking-Studie, Hamburg/St. Gallen.
- Ryans, A.B.; Wittink, D.R. (1977): The marketing of services: Categorization with implications for strategy, in: Greenberg, B.; Bellenger, D. (Hrsg.): Contemporary marketing thought, Chicago, S. 312-314.
- Scanzoni, J. (1979): Social exchange and behavioral interdependence, in: Burgess, R.L.; Houston, T.L. (Hrsg.): Social exchange in developing relationships, Academic Press, New York, S. 61-98.
- Sheth, J.N. (2002): The future of relationship marketing, in: Journal of Services Marketing, Vol. 16, No. 7, S. 590-592.
- Sheth, J.N.; Sisodia, R.; Sharma, A. (2000): The antecedents and consequences of customer-centric marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, S. 55-66.
- Silverstein, B. (2000): Business-to-business Internet marketing, 2. Aufl., Gulf Breeze.

- Srivastava, R.K.; Shervani, T.A.; Fahey, L. (1999): Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, S. 168-179.
- Stadelmann, M.; Finsterwalder, J.; Wolter, S.; Reinecke, S.; Starkey, M.; Woodcock, N. (2001): Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz – Wie gut ist das Kundenmanagement der Schweizer Dienstleister?, Benchmarking-Studie, St. Gallen/Zürich.
- Stone, M.; Woodcock, N.; Machtynger, L. (2000): Relationship marketing. Get to know your customers and win their loyalty, 2. Aufl., London u.a.
- Tomczak, T.; Dittrich, S. (1997): Erfolgreich Kunden binden – Eine kompakte Einführung, Zürich.
- Tomczak, T.; Dittrich, S.; Reinecke, S. (2002): Kundenpotentiale ausschöpfen – Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen, in: Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 117-141.
- Tomczak, T.; Köhler, S. (2001): Customer Relationship Management, in: persönlich – Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung, Nr. 10, S. 88-90.
- Tomczak, T.; Köhler, S. (2001): Kunden pflegen im Internet, in: persönlich – Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung, Nr. 12, S. 64-67.
- Tomczak, T.; Reinecke, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz: Eine neue Perspektive für das Marketing Management, in: Fachbericht für Marketing, Nr. 5, St. Gallen.
- Tomczak, T.; Reinecke, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements, in: Grünig, R.; Pasquier, M. (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing, Festschrift für Richard Kühn, Bern u.a., S. 293-327.
- Vavra, T.G. (1992): Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing, Homewood.
- Zeithaml, V.A.; Bitner, M.J. (2000): Services marketing: Integrating customer focus across the firm, 2. Aufl., New York.
- Zinkhan, G.M. (2002): Relationship marketing: Theory and implementation, in: *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, No. 2, S. 83-89.