

Customer Relationship Management als Instrument der Kundenbindung

Munich Business School Working Paper

2005-11

Amparo Galinanes-Garcia

Munich Business School

Elsenheimerstraße 61

D-80687 München

E-Mail: Amparo.Galinanes-Garcia@munich-business-school.de

Carsten Rennhak

Munich Business School

E-Mail: Carsten.Rennhak@munich-business-school.de

Customer Relationship Management (CRM) ist ein Instrument, das dazu dient, die Bindung der Kunden an das Unternehmen zu verstärken.¹ Nach einer begrifflichen Definition werden seine Ziele und Aufgabenbereiche erläutert. Abschließend wird auf die Wettbewerbsvorteile eines CRM-Systems und seiner Erfolgsfaktoren näher eingegangen.

Definition und Begriffsabgrenzung

Die Literatur definiert den Begriff CRM unterschiedlich. Sie beschränkt sich häufig auf die technologischen Komponenten.² CRM ist hierbei mit CRM-Systemen gleichgesetzt, wobei die Sammlung und Auswertung von Kundendaten und die Automatisierung von Prozessen im Vordergrund stehen. Diese starke IT-Orientierung birgt die Gefahr in sich, die notwendigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche CRM-Umsetzung unbeachtet zu lassen.³ Für diesen Beitrag erscheint daher die Definition von *Hippner* geeigneter: „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“⁴ *Rapp* sieht CRM ebenfalls als eine kundenorientierte Unternehmensstrategie: „CRM ist eine übergreifende Strategie zur Verbesserung der Kundenkontaktqualität im Verkauf, Support und Marketing mit dem Ziel einer optimierten Kundenzufriedenheit, optimierten Kundenloyalität und gesteigerten Profitabilität.“⁵

Nach diesen Definitionen umfasst CRM zwei zentrale Gestaltungsbereiche.⁶ Zum einen erfordert CRM den Einsatz von integrierten Informationssystemen (reine Softwarelösung).⁷ Zum anderen steht CRM auch für eine kundenorientierte Unternehmensstrategie.⁸ Damit ist CRM mehr als ein IT-System. Die Informationstechnologie „stellt dabei aber nur einen ‚Enabler‘ dar, der die notwendigen Voraussetzungen für eine effektivere und effizientere Gestaltung der Kundenbeziehungen schafft, ohne diese automatisch sicher zu stellen.“⁹ Nach *Rapp* ist die Aufgabe der Informationstechnologie dabei, „Daten zu liefern, die es ermöglichen, die Unternehmen bei ihrer Wertschöpfung zu unterstützen.“¹⁰

¹ Vgl. *Hippner* (2004), S. 20f.

² Vgl. *Schwede* (2000) und *Schwetz* (2000).

³ Vgl. *Hippner* (2004), S. 15.

⁴ *Hippner/Wilde* (2003), S. 6.

⁵ *Rapp* (2000), S. 56.

⁶ Vgl. *Hippner/Wilde* (2003), S. 6.

⁷ Die integrierten Informationssysteme umfassen die Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen und die Synchronisation aller Kommunikationskanäle. Sie erlauben eine ganzheitliche Abbildung des Kunden und eine differenzierte Kundenansprache (vgl. *Hippner/Wilde* 2003, S. 6).

⁸ Eine kundenorientierte Unternehmensstrategie umfasst eine Neuausrichtung sämtlicher Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden (vgl. *Hippner/Wilde* 2003, S. 6).

⁹ *Hippner* (2004), S. 31.

¹⁰ *Rapp* (2000), S. 56.

In der Praxis fehlt es häufig an einer Abgrenzung des Begriffs CRM von anderen Begriffen wie Beziehungsmanagement (Relationship Management), Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) und Kundenbindungsmanagement (CRM). Daher ist es wesentlich, die Abgrenzung dieser Begriffe zu erläutern (siehe auch Abbildung 1). Zunächst beschränkt sich das Beziehungsmanagement nicht auf Kundenbeziehungen, sondern wird als umfassendes Konzept verstanden, das horizontale (z.B. Vertriebsgemeinschaften), vertikale (z.B. Zuliefererbeziehungen), laterale (z.B. Beziehung zu Behörden) oder unternehmensinterne Beziehungen (z.B. zum Personal) einbezieht.¹¹ Beim Beziehungsmarketing steht die Kundenseite im Vordergrund, aber schließt die Beziehungen zu den Lieferanten auch mit ein.¹² Das Kundenbindungsmanagement betrachtet ausschließlich die aktuellen, bereits bestehenden Kundenbeziehungen.¹³ Es schließt die Gewinnung von Neukunden sowie die Rückgewinnung abgewandelter Kunden nicht mit ein. Zuletzt beschränkt sich das Kundenbeziehungsmanagement nur auf die Gestaltung der Beziehung zum Kunden.¹⁴

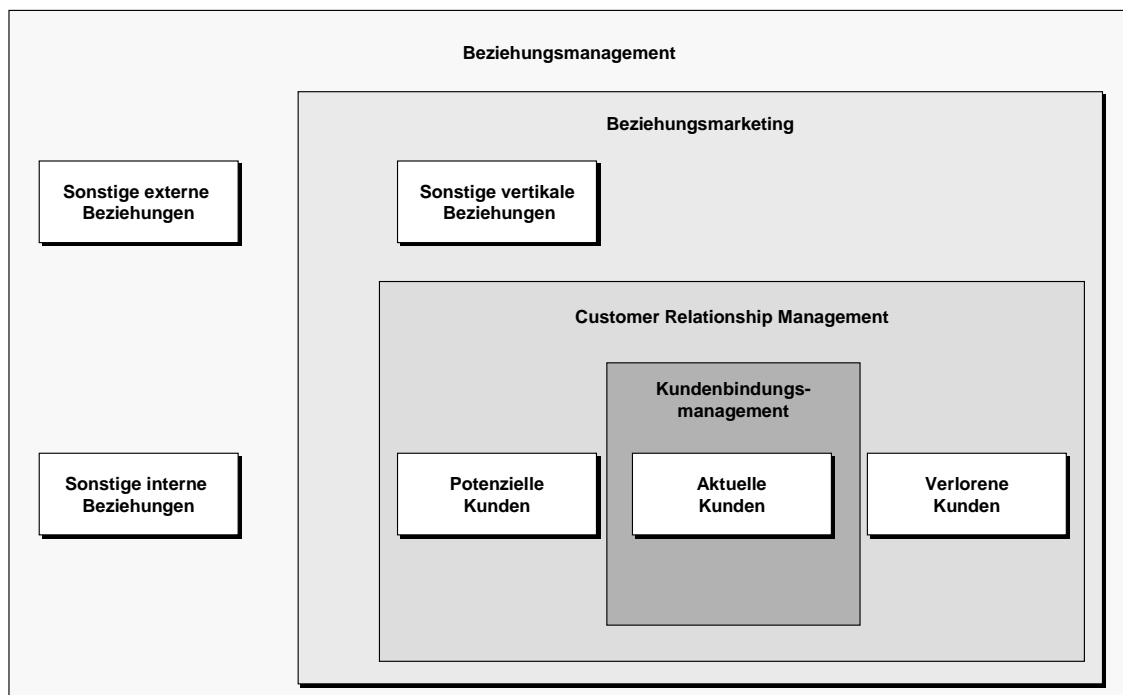


Abbildung 1: Abgrenzung des CRM von verwandten Begriffen¹⁵

Der CRM-Ansatz dient zur Unterstützung der Kundenbindung. Ausschlaggebend sind seine kundenprozessorientierte Perspektive und sein langfristiger Unternehmenswert generierender Ansatz.¹⁶

¹¹ Vgl. *Diller* (1995).

¹² Vgl. *Berry* (1983) und *Köhler* (2001).

¹³ Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 5f.

¹⁴ Vgl. *Hippner* (2004), S. 36f.

¹⁵ In Anlehnung an *Hippner* (2004), S. 18.

¹⁶ Vgl. *Rapp* (2001), S. 43.

Ziele und Aufgabenbereiche des CRM-Ansatzes

CRM verfolgt das Ziel, den Unternehmenswert durch höhere Kundenzufriedenheit und -bindung zu steigern.¹⁷ Um dieses zu erreichen, sind untergeordnete Ziele zu verwirklichen (siehe Abbildung 2). Zunächst ist die Qualität der Kundenbearbeitung durch eine Differenzierung und durch ein Angebot an Mehrwertdiensten zu erhöhen. Zudem sind die internen und externen Bearbeitungsprozesse so zu optimieren, dass die Schnittstelle zum Kunden optimal gestaltet ist.¹⁸ Ferner sind neue Technologien einzusetzen, um das Kundendatenmanagement und die Schnittstellen zum Kunden zu verbessern. Eine Ausrichtung in den Marketing-, Vertriebs- und Kundenserviceabteilungen sind durchzusetzen.



Abbildung 2: Ziele des CRM-Ansatzes¹⁹

Nach *Hippner/Wilde* verfolgt das CRM-Konzept mit der Fokussierung auf profitable Kunden²⁰, dem Aufbau und der Pflege sowie der Differenzierung von Kundenbeziehungen²¹ und der Integ-

¹⁷ Vgl. *Dangelmaier et al.* (2004), S. 5f.

¹⁸ Vgl. *Dangelmaier et al.* (2004), S. 5f.

¹⁹ In Anlehnung an *Dangelmaier* (2004), S. 5.

²⁰ *Hippner/Wilde* (2003, S. 7f.) messen die Kundenprofitabilität über den Anteil der Kaufkraft eines Kunden, der beim Unternehmen verbleibt (Share of Wallet). Die meisten Unternehmen erzielen mit nur wenigen Kunden einen großen Teil ihres Gewinns.

²¹ Zum anderen ist eine Differenzierung der Kundenbeziehungen über die Leistungs- und Kommunikationsebenen anzustreben, d.h. über die Produkte, Dienstleistungen und den Dialog mit dem Kunden. Der Begriff der Differenzierung grenzt sich von dem der Individualisierung. Eine Individualisierung einer Kundenbeziehung ist eine Personalisierung des Kundenkontakts über wenige Kommunikationskanäle. So kann z.B. ein Außendienstmitarbeiter, der über eine längere Zeit eine überschaubare Anzahl von Kunden betreut, zu diesen eine personalisierte Beziehung aufbauen. In Märkten mit Millionen von Kunden ist dies jedoch nicht möglich. Hier können die Kunden in homogenen Gruppen segmentiert wer-

ration von Kontaktpunkten zwischen Unternehmen und Kunde vier weitere Ziele.²² Zudem sind langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen.²³ Nicht mehr Kundenneugewinnung, sondern die kontinuierliche Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen nimmt eine zentrale Rolle ein, um eine dauerhafte Kundenbindung zu erzielen. Es ist erwiesen, dass es kostenintensiver ist, neue Kunden zu gewinnen als bestehende zu halten.²⁴ Schließlich soll eine Integration der einzelnen Kontaktpunkte zwischen Kunden und Unternehmen (Customer Touch Points) erzielt werden, um dem Kunden ein einheitliches Bild zu präsentieren („one face to the customer“).²⁵ Eine Integration von Marketing, Vertrieb, Service, etc. ist darüber hinaus bedeutend, um ein klares Bild vom Kunden und seiner Geschäftsbeziehung zu erhalten („one face of the customer“).

Die Aufgabenbereiche der CRM-Systeme lassen sich in kollaboratives (oder kommunikatives), operatives und analytisches CRM unterteilen.²⁶ Abbildung 3 zeigt diese drei Aufgabenbereiche mit den jeweiligen Komponenten.

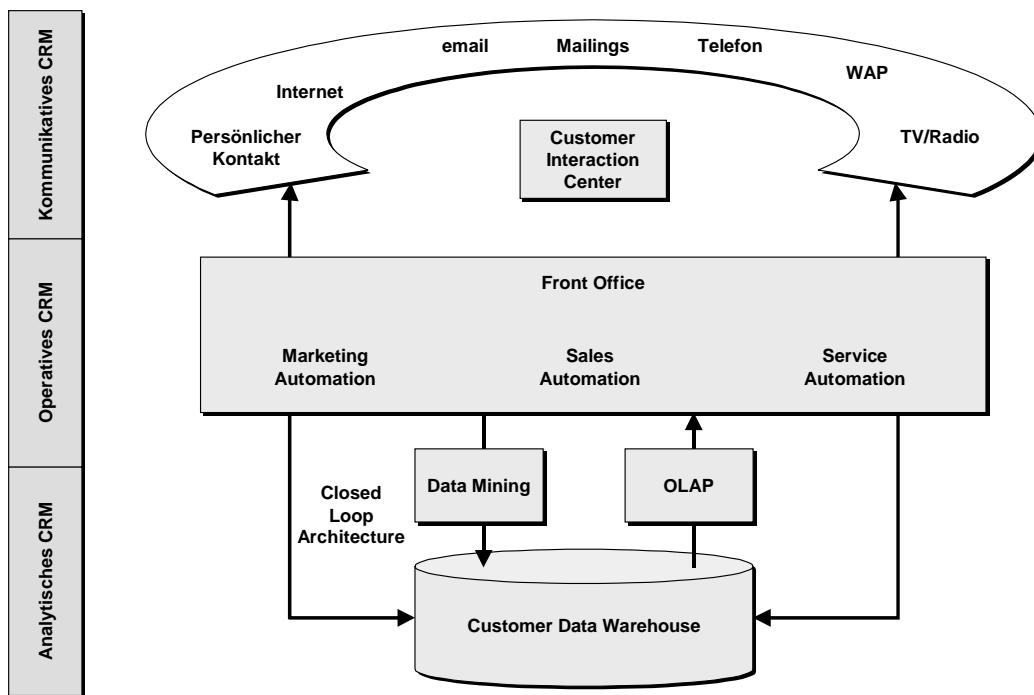


Abbildung 3: Aufgabenbereiche und Komponente einer CRM-Lösung²⁷

den, um ihren Bedürfnissen und Erwartungen entsprechend differenziert ansprechen zu können (vgl. Hippner/Wilde 2003, S. 9f.).

²² Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 7ff.

²³ Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 10ff.

²⁴ Vgl. Stojek (2000), S. 42.

²⁵ Nachdem der Dialog mit dem Kunden differenziert ist, sollen an den einzelnen Kontaktpunkten möglichst alle Informationen vorliegen, die der Kunde im Unternehmen hinterlassen hat. Nur so können die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden in kurzer Zeit erfüllt werden (vgl. Hippner/Wilde 2003, S. 12).

²⁶ Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 14ff.

²⁷ In Anlehnung an Hippner/Wilde (2003), S. 14.

Das kollaborative CRM (oder kommunikatives CRM) umfasst die Synchronisation sowie die Steuerung und Unterstützung aller Kommunikationskanäle zum Kunden (Telefonie, Internet, Email, Mailings, etc.).²⁸ Diese werden so eingesetzt, dass sie eine Kommunikation in zwei Richtungen zwischen Kunden und Unternehmen ermöglichen. Dabei steht die Integration eines Customer Interaction Center (CIC) als multimediale Kommunikationsschnittstelle im Mittelpunkt.²⁹ Der Kunde hat durch die Integration der verschiedenen Kommunikationskanäle einen Zugang in das Unternehmen, das dadurch den Ansatz „one face to the customer“ unterstützen kann.³⁰

Das operative CRM umfasst alle Anwendungen, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen (Front Office).³¹ Es beinhaltet Lösungen zur Marketing-, Sales- und Service-Automation. Es unterstützt den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen, sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse mit Anbindung an Back-Office-Lösungen.³² Kunden erfahren Betreuung von der Anfrage bis hin zur Reklamation, wobei sie im zeitlichen Ablauf verschiedene Rollen einnehmen und unterschiedlich Kommunikations- und Vertriebskanäle nutzen.

Während beim kollaborativen und operativen CRM die kundenbezogenen Geschäftsprozesse (z.B. Verkaufsgespräche, Kundendienstleistungen, etc.) im Mittelpunkt stehen, werden im analytischen CRM Kundenkontakte und Kundenreaktionen systematisch aufgezeichnet (Customer Data Warehouse)³³ und zur Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse ausgewertet (OLAP³⁴, Data Mining³⁵).³⁶ Ziel ist „der Aufbau eines lernenden Systems (Closed Loop Architecture), um Kundenreaktionen systematisch zu verwerten und darüber die Leistungen und die Kommunikation kontinuierlich an die individuellen Kundenbedürfnisse anpassen zu können.“³⁷

²⁸ Vgl. *Gaulik et al. (2002)*, S. 55ff. und *Hippner/Wilde (2003)*, S. 14ff.

²⁹ Ein CIC integriert sämtliche Kommunikationskanäle wie z.B. Internet, Email, Fax, Post und SMS, die bisher isoliert voneinander arbeiten (vgl. *Gaulik et al. 2002*, S. 57).

³⁰ Vgl. *Gaulik et al. (2002)*, S. 58.

³¹ Vgl. *Hippner/Wilde (2003)*, S. 14f.

³² Back-Office-Lösungen sind Anwendungen, die nicht im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen, sondern unternehmensintern sind (vgl. *Hippner/Wilde 2003*, S. 14).

³³ Das Ziel eines Data Warehouses ist die Integration aller Geschäftsdaten in einer einzigen Datenbank, die für Abfragen und Analysen für verschiedene Anwender entlang der Wertschöpfungskette zugänglich sind. Damit ist es möglich, den Aufwand der Datenerfassung und Datenverarbeitung zu reduzieren, die Datenspeicherung effektiver zu gestalten und die Übertragungsgeschwindigkeit von Informationen zu erhöhen (vgl. *Gaulik et al. 2002*, S. 40ff.).

³⁴ Das Online Analytical Processing (OLAP) dient der Versorgung des Managements und der Fachabteilungen mit integrierten, konsistenten Daten (vgl. *Gaulik et al. (2002)*, S. 44).

³⁵ Data Mining untersucht die Interdependenzen zwischen den in einem Data Warehouse gespeicherten Informationen. Verschiedene statistische Verfahren werden angewendet, um unerkannte Zusammenhänge aufdecken zu können (vgl. *Gaulik et al. 2002*, S. 44ff.).

³⁶ Vgl. *Hippner/Wilde (2003)*, S. 14ff.

³⁷ *Gaulik et al. (2002)*, S. 39.

Diese drei Aufgabenbereiche ermöglichen es, aus dem noch unbewerteten gesammelten Datenmaterial der Bereiche Marketing, Vertrieb und Service (Front Office) wertvolles Wissen über die Kunden und Interessenten zu generieren.³⁸

Wettbewerbsvorteile durch CRM

Link/Hildebrand zeigen die typischen Wettbewerbsvorteile kundenorientierter Informationssysteme (siehe Abbildung 4).³⁹ Ein Vorteil liegt darin, die erfolgversprechenden Kunden leichter auszumachen. So kann auf die individuellen Kundenbedürfnisse eingegangen und jeder einzelne Kunde persönlich angesprochen werden. Zunächst kommt es zu einer schnelleren Angebotserstellung und Auftragsbearbeitung sowie einer Früherkennung von Marktchancen.

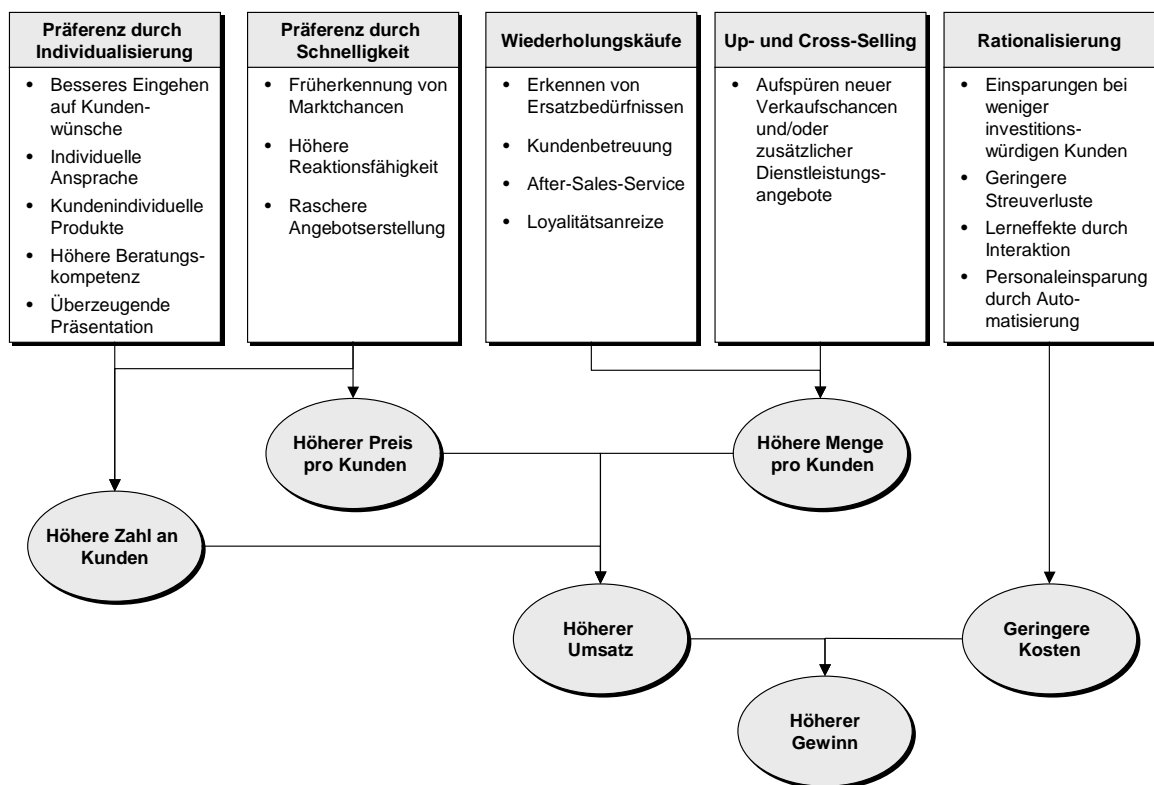


Abbildung 4: Kosten- und Nutzenvorteile durch CRM⁴⁰

Durch eine individuelle Kundenbetreuung und Kundenbindung sowie ein frühzeitiges Erkennen von Ersatzbedürfnissen, werden Kunden zu Wiederholungskäufen und Cross-Buying ange-regt.⁴¹ Für den Anbieter bedeutet dies eine Absatz- und Umsatzsteigerung pro Kunde. Letztendlich kommt es zu einem Rationalisierungspotenzial.⁴² Kosten sinken durch den Ausschluss we-niger rentabler Kunden. Die Direktansprache erfolgversprechender Kunden reduziert wieder-

³⁸ Vgl. Kahle/Hasler (2001), S. 221.

³⁹ Vgl. Link/Hildebrand (1995), S. 17ff.

⁴⁰ In Anlehnung an Link/Hildebrand (1995), S. 18.

⁴¹ Vgl. Link/Hildebrand (1995), S. 18.

⁴² Vgl. Link/Hildebrand (1995), S. 18.

um Streuverluste von Werbungsmaßnahmen in der Kommunikationspolitik. Durch die zunehmende Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen entstehen Lerneffekte, die zu einer Senkung der Kundenbetreuungskosten führen.⁴³ Schließlich trägt die Automatisierung von Prozessen zur Kostensenkung bei.

Die oben genannten Kosten- und Nutzensvorteile geben Unternehmen mit einem CRM-Ansatz einen Wettbewerbsvorsprung. Weitere Wettbewerbsvorteile sind die Effizienz- und Effektivitätssteigerung.⁴⁴ Diese resultieren beispielsweise aus einer Vereinfachung der täglichen administrativen Arbeit durch Prozessoptimierungen, aus einer systematischen Datenintegration und -verteilung oder einer gezielten Analyse dieser Daten.

Erfolgsfaktoren im CRM

Die Implementierung von CRM-Systemen bringt zahlreiche Probleme mit sich. In der Literatur und in Berichten aus der Praxis werden mehrere Problembereiche benannt. Im Folgenden werden lediglich einige ausgewählte Problembereiche erläutert:⁴⁵

- Daten sind häufig weder aktuell, korrekt noch redundanzfrei.⁴⁶ Dies führt zur inkorrekten Ansprache von Kunden und ungenauen Datenauswertungen für die Erstellung von Analysen und Prognosen.
- Viele CRM-Systeme sind isoliert und können somit das vorhandene Datenmaterial anderer Unternehmensbereiche nicht nutzen.⁴⁷ Es fehlt an einer vollständigen Integration von CRM-Systemen. Hierbei ist die Gestaltung der Datenbanken bedeutend. Zum einen besteht keine gemeinsame Datenbank, sondern verschiedene Datensysteme im Vertrieb, im Kundenservice oder in der Buchhaltung. Zum anderen sind die Datenbanken nicht einheitlich gestaltet. Die Daten liegen in multimedialen Formen vor, als strukturierte Daten, als Fließtest, als graphische Darstellung oder als Bilder.
- Die Funktionalitäten von CRM-Systemen sind hoch komplex und es besteht eine niedrige Nutzenakzeptanz.⁴⁸
- Die Kundenprozesse sind mit weiteren unternehmensinternen Prozessen (wie z.B. in der Buchhaltung, Produktion und Logistik) nicht integriert.

⁴³ Vgl. *Link/Hildebrand* (1995), S. 18.

⁴⁴ Vgl. *Holland* (2004), S. 181.

⁴⁵ In der Literatur werden zahlreiche Problembereiche bei der Implementierung von CRM-Systemen diskutiert. Dazu gehört u.a. eine falsche CRM-Strategie und CRM-Philosophie, Fehler bei der Implementierung von CRM-Systemen und die Verwendung der falschen CRM-Software (vgl. z.B. *Dangelmaier et al.* 2004, S. 12ff. und *Schaller et al.* 2004, S. 71ff.).

⁴⁶ Vgl. *Rich* (2004), S. 36ff.

⁴⁷ Vgl. *Rapp* (2000), S. 74 und *Zellner* (2002), S. 8.

⁴⁸ Vgl. *Zellner* (2002), S. 8.

- Die Einbindung der Mitarbeiter während und nach der Einführung von CRM-Systemen ist nicht ausreichend.

Um die oben genannten Problembereiche zu umgehen, sind die folgenden Erfolgsfaktoren bei der Einführung von CRM-Systemen zu beachten (siehe Abbildung 5).

Erfolgsfaktor	Beschreibung
Qualität der Daten	Die Daten müssen aktuell, korrekt und redundanzfrei sein, um eine genaue Datenauswertung zu erreichen.
Systemarchitektur	Eine vollständige Integration von CRM-Systemen ist essenziell, um ein unternehmensweites System und entsprechende Prozesse zu etablieren.
CRM-Prozesse	Die Integration des Kundenprozesses über alle Kundenkontaktpunkte und alle Kanäle hinweg ist der Zweck von CRM.
Organisation	Die Anpassung der Organisation an die neue Zielsetzung ist notwendig. Die Aufbauorganisation und die Arbeitsabläufe richten sich an den neuen Prozessen aus und werden durch neue Technologien unterstützt.
Kultur	Es sollte eine frühere Einbindung der Mitarbeiter bei der Entwicklung des CRM-Systems geben, die sich mit dem System befassen müssen. Eine Etablierung des allgemeinen Verständnisses für die Mitarbeiter, die nicht direkt davon betroffen sind, ist wichtig.

Abbildung 5: Erfolgsfaktoren bei der Einführung von CRM-Systemen ⁴⁹

Von besonderer Bedeutung für den erfolgreichen Einsatz eines CRM-Systems ist sicherlich die Datenqualität, denn wie für alle anderen EDV-Anwendungen gilt auch hier: „Garbage in, garbage out“. Um die Effizienzpotenziale des CRM tatsächlich realisieren zu können, ist eine vollständige Integration essentiell – Medienbrüche o.ä. sind entsprechend zu vermeiden. Des Weiteren ist eine Abstimmung von Organisation und Prozessen an die CRM-Landschaft ist notwendig. Darüber hinaus sollte eine frühere Einbindung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen, denn nur diese kann den notwendigen Buy-In garantieren – die neue CRM-Welt kann nur erfolgreich sein, wenn sie auch von der Organisation gelebt wird.

⁴⁹ In Anlehnung an *Homburg/Sieben* (2003), S. 442ff. und *Puschmann/Alt* (2002), S. 34ff.

Literaturverzeichnis

Berry, L. (1983): Relationship Marketing. In: *Berry, L./Shostack, G./Upah, G.* (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, S. 25-28.

Dangelmaier, W./Helmke, S./Uebel, M. (2004): Grundrahmen des Customer Relationship Management-Ansatzes. In: *Dangelmaier, W./Helmke, S./Uebel, M.* (Hrsg.): Praxis des Customer Relationship Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 2-16.

Diller, H. (1995): Beziehungsmarketing. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9. Jg., 1995, S. 442-447.

Gaulik, T./Kellner, J./Seifert, D. (2002): Effiziente Kundenbindung mit CRM, Bonn.

Hippner, H. (2004): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: *Hippner, H./Wilde, K.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 13-41.

Hippner, H./Wilde, K. (2003): CRM – Ein Überblick. In: *Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W.* (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 4-37.

Holland, H. (2004): Direktmarketing, 2. Aufl., München.

Homburg, Chr./Bruhn, M. (2003): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellung. In: *Bruhn, M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 3-37.

Homburg, Chr./Sieben, F. (2003): Customer Relationship Management – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus. In: *Bruhn, M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden S. 423-450.

Kahle, U./Hasler, W. (2001): Informationsbedarf und Informationsbereitstellung im Rahmen von CRM-Projekten. In *Link, J.* (Hrsg.): Customer Relationship Management – Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin, S. 213-234.

Köhler, R. (2001): Customer Relationship Management – Interdisziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung. In: *Klein, S./Loebbecke, C.* (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung und Lehre, Wiesbaden, S. 79-107.

Link, J./Hildebrand, V. (1995): Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Informationssysteme. In: *Link, J./Hildebrand, V.* (Hrsg.): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand, München, S. 1-21.

Puschmann, T./Alt, R. (2002): Benchmarking Customer Relationship Management. In: Berichte der Universität St. Gallen, S. 1-42.

Rapp, R. (2000): Customer Relationship Management – Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt/Main.

Rich, R. (2004): Data Quality: CRM's weak link. In: Customer Interaction Solutions, 3/2004, S. 36-38.

Schaller, C./Stotko, C./Piller, F. (2004): Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen. In: *Hippner, H./Wilde, K.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 67-89.

Schwede, S. (2000): Vision und Wirklichkeit von CRM. In: Information Management Consulting, 1/2000, S. 7-11.

Schwetz, W. (2000): Customer Relationship Management – Mit dem richtigen CAS/CRM- System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Wiesbaden.

Stojek, M. (2000): Customer Relationship Management - Software, Strategie, Prozess oder Konzept? In: IM – Die Fachzeitschrift für Information Management und Consulting, 15. Jg, 1/2000, S. 37-42.

Zellner, G. (2002): Beziehungsmanagement im Fokus – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Berichte der Universität St. Gallen, S. 1-23.